

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



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.”**

**PRESENTADO POR:**

ROLANDO ELIEZER GUTIÉRREZ CASTILLO	GC06037
ULISES EDGARDO JACOBO VILLANUEVA	JV06007
ANA GABRIELA TEREZÓN MEDINA	TM06013

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo.

Secretaria General: Doctora Ana Leticia de Amaya.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Master Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario: Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

Docente Director: Master Jorge Antonio Venavides Trejo.

Coordinador del Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos.

Noviembre 2012

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## **AGRADECIMIENTOS.**

Doy gracias a Dios, su hijo Jesucristo y al Espíritu Santo por su grande amor, bondad y misericordia que me conceden llegar a este momento. A mis padres Joaquín Rolando Gutiérrez y Gloria Castillo de Gutiérrez, que con sufrimiento y sacrificio se han esforzado por darme lo mejor. A mi esposa Lissette y mis hijos Abdiel y Eunice, los motores de mi vida. A mis abuelos Joaquín y Aracely, mi hermana Edith, Don Carlos Gutiérrez y toda la familia Gutiérrez por su incondicional apoyo. A mi equipo de tesis Ulises y Gabriela, por su amistad y tolerancia. A nuestro asesor Lic. Jorge Venavides que con paciencia y dedicación nos dirigió hasta concluir este trabajo. Finalmente, agradezco a mis amigos con quienes hemos compartido tristezas y alegrías demostrándome que “La Vida es Bella”.

**Rolando Eliezer Gutiérrez Castillo**

Doy gracias a Dios que día a día me dio fuerzas y sabiduría para poder culminar mi carrera y reconozco que sin su ayuda no hubiese sido posible obtener este triunfo. Todo se lo debo a Él. A mis amados padres: María Amparo Villanueva de Jacobo y Ulises Edgardo Jacobo por sus oraciones, muestras de cariño y palabras de ánimo que contribuyeron a cumplir mi meta de ser un profesional, a mi familia que siempre me demostró estar a mi lado, en especial a mi abuela tita. A mis amigos de universidad de los cuales he aprendido mucho, a mi grupo de tesis Gabriela Terezón y Rolando Gutiérrez por su amistad, dedicación y esfuerzo, a nuestro asesor Master Jorge Antonio venavides Trejo por su colaboración y disposición en este proyecto. También por compartir con nosotros sus conocimientos.

**Ulises Edgardo Jacobo Villanueva**

Agradezco primeramente a Dios por guiarme e iluminar cada paso de mi vida., asimismo por brindarme la sabiduría y los conocimientos necesarios para poder culminar la carrera de Administración de Empresas. A mis padres: Ricardo Terezón Piche y Ana Guadalupe Medina de Terezón por su apoyo, sacrificio, esfuerzo y comprensión a lo largo de estos años de estudio. A mis hermanas: Erlinda, Yesenia, A mi sobrinita Alisson. A mi familia: mi tía María Alicia, mi abuela Berna , mi abuelo Rogelio Terezón (Q.D.D.G) y las familias Terezón y Medina por ser el pilar fundamental en mi vida, ya que me daban la fuerza para superar todos los obstáculos que se presentaron en mi carrera. A mi grupo de trabajo: Ulises y Rolando por su esfuerzo y dedicación. A nuestro asesor: Lic. Jorge Antonio Venavides por proporcionarnos su tiempo, atención y apoyo en el desarrollo de este proyecto de investigación.

**Ana Gabriela Terezón Medina**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
CAPITULO I “GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICAS A LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO” .....	1
A.    GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA .....	1
1.    Definición.....	1
2.    Características.....	1
3.    Criterios de clasificación.....	2
B.    GENERALIDADES DE PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA METALMECÁNICA	3
1.    Antecedentes.....	3
2.    Definición.....	3
3.    Importancia.....	4
4.    Limitantes .....	4
5.    Clasificación .....	5
6.    Marco Legal.....	5
7.    Marco Institucional.....	10
C.    GENERALIDADES DE LA EMPRESA SM ATTACHMENT S.A. DE C.V. ....	13
1.    Antecedentes .....	13
2.    Objetivos Actuales.....	13
3.    Estructura organizativa actual .....	14
4.    Productos que elabora .....	17
5.    Descripción del proceso de fabricación de un tapacosturas.....	17
6.    Principales Proveedores.....	18
7.    Recursos .....	18
D.    GENERALIDADES DE LA FUNCIÓN FINANCIERA .....	19
1.    Definición.....	19
2.    Objetivos.....	20
3.    Importancia.....	21
E.    GENERALIDADES SOBRE EL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO .....	21
1.    Modelo.....	21
2.    Planeación Financiera .....	22
3.    Control Financiero .....	24
4.    Modelo Planeación y Control Financiero .....	27

CAPITULO II “DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA EL	
USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA	
METALMECÁNICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.....	
	28
A.	PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....
	28
1.	Antecedentes.....
	28
2.	Formulación del problema.....
	29
3.	Importancia.....
	30
4.	Objetivos.....
	30
B.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....
	31
1.	Métodos de investigación.....
	31
2.	Tipo de Investigación.....
	32
3.	Tipos de diseños de investigación.....
	33
4.	Fuentes de Información.....
	33
5.	Técnicas e Instrumentos de Investigación.....
	33
6.	Unidad de Análisis.....
	34
7.	Ámbito de Investigación.....
	34
8.	Determinación del Universo y Muestra.....
	34
9.	Tabulación de análisis de datos.....
	35
10.	Alcances de la investigación.....
	35
11.	Limitantes de la investigación.....
	36
C.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO
EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN EL MUNICIPIO	
DE SAN SALVADOR.....	
	37
1.	Datos específicos de la empresa.....
	37
2.	Planeación Financiera.....
	38
3.	Control Financiero.....
	41
D.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....
	45

CAPITULO III “PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA EL	
USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA	
METALMECÁNICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.” .....	
	49
A. OBJETIVOS.....	49
1. General.....	49
2. Específicos .....	49
B. JUSTIFICACIÓN .....	50
C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.....	50
D. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO.....	54
1. Generalidades de la Empresa .....	54
2. Descripción del Modelo de Planeación Financiera.....	54
3. Descripción del Modelo de Control Financiero .....	90
E. PLAN DE CAPACITACIÓN .....	112
1. Introducción .....	112
2. Objetivos del Programa .....	112
3. Recursos .....	113
4. Período de Duración.....	114
5. Estructura del Programa a Impartir.....	114
6. Presupuesto .....	120
F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO .....	121
1. Introducción .....	121
2. Objetivos.....	121
3. Recursos .....	122
4. Etapas del Plan de Implementación .....	122
5. Cronograma.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	125

**ANEXOS:**

ANEXO1: REGISTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTYC) SOBRE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA METALMECÁNICA.

ANEXO 2: TABULACIÓN DE CUESTIONARIO.

ANEXO 3: RESUMEN DE GUÍA DE ENTREVISTA.

ANEXO 4: MODELO DE CUESTIONARIO.

ANEXO 5: MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA.

ANEXO 6: ESTADOS FINANCIEROS 2011.

**LISTA DE CUADROS Y FIGURAS.**

**Cuadros:**

CUADRO N°1.....	2
CUADRO N° 2.....	18
CUADRO N° 3.....	59
CUADRO N° 4.....	60
CUADRO N° 5.....	61
CUADRO N° 6.....	61
CUADRO N° 7.....	62
CUADRO N° 8.....	63
CUADRO N° 9.....	64
CUADRO N° 10.....	65
CUADRO N° 11.....	66
CUADRO N° 12.....	67
CUADRO N° 13.....	67
CUADRO N° 14.....	69
CUADRO N° 15.....	70
CUADRO N° 16.....	71
CUADRO N° 17.....	72
CUADRO N° 18.....	73
CUADRO N° 19.....	74
CUADRO N° 20.....	75

CUADRO N° 21 .....	76
CUADRO N° 22 .....	77
CUADRO N° 23 .....	79
CUADRO N° 24 .....	80
CUADRO N° 25 .....	82
CUADRO N° 26 .....	84
CUADRO N° 27 .....	85
CUADRO N° 28 .....	86
CUADRO N°29 .....	87
CUADRO N° 30 .....	90
CUADRO N° 31 .....	91
CUADRO N° 32 .....	92
CUADRO N° 33 .....	93
CUADRO N° 34 .....	94
CUADRO N° 35 .....	95
CUADRO N° 36 .....	96
CUADRO N° 37 .....	97
CUADRO N° 38 .....	98
CUADRO N° 39 .....	98
CUADRO N° 40 .....	99
CUADRO N° 41 .....	100
CUADRO N° 42 .....	101
CUADRO N° 43 .....	102
CUADRO N° 44 .....	103
CUADRO N° 45 .....	105
CUADRO N° 46 .....	106
CUADRO N° 47 .....	107
CUADRO N° 48 .....	107
CUADRO N° 49 .....	107
CUADRO N° 50 .....	107
CUADRO N° 51 .....	108
CUADRO N° 52 .....	109
CUADRO N° 53 .....	109



CUADRO N° 54 .....	110
CUADRO N° 55 .....	115
CUADRO N° 56 .....	115
CUADRO N° 57 .....	116
CUADRO N° 58 .....	116
CUADRO N° 59 .....	117
CUADRO N° 60 .....	117
CUADRO N° 61 .....	118
CUADRO N° 62 .....	118
CUADRO N° 63 .....	119
CUADRO N° 64 .....	119
CUADRO N° 65 .....	120
CUADRO N° 66 .....	120
CUADRO N° 67 .....	120

**Figura:**

FIGURA N° 1 .....	14
FIGURA N° 2 .....	53

## RESUMEN

En el municipio de San Salvador, la pequeña empresa de la industria metalmecánica ha cobrado relevancia al satisfacer la demanda de herramientas y accesorios industriales ajustados según las necesidades expuestas por los compradores; ya que sus modelos originales de fábrica son de alto costo o no están disponibles en el mercado salvadoreño. Estas entidades realizan actividades manufactureras, usando materia prima siderúrgica (hierro, aluminio, acero, entre otros); llevando a cabo, procesos de transformación, ensamble o reparación.

Es importante mencionar que cuentan con personal operativo calificado, recursos materiales y tecnología, pero son dirigidas con los criterios de los propietarios, quienes son especialistas en los procesos de fabricación, pero no en instrumentos administrativos financieros que orienten las decisiones enfocadas a la planeación y control de los activos y pasivos, efectuando un uso deficiente de los recursos que poseen.

Por lo antes mencionado, se consideró diseñar un modelo de planeación y control financiero para el uso eficiente de los recursos en las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica en el municipio de San Salvador, con el objetivo de proporcionar una herramienta para la obtención, distribución y recuperación de fondos y así lograr mejores resultados a corto y a largo plazo.

Para la realización de la propuesta se efectuó un diagnóstico de la situación real del sector con el fin de determinar los mecanismos utilizados para la proyección y verificación.

En la investigación se empleó el método científico, descomponiendo y construyendo los componentes que intervienen en la problemática. Además se adoptó diversas técnicas como la encuesta que consistió en elaborar una serie de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, dirigida a los propietarios y/o contadores, además una entrevista con preguntas abiertas al dueño de la compañía tomada como caso ilustrativo.

Como consecuencia se pudo determinar que la mayoría de compañías no establecen objetivos financieros, no implementan políticas y estrategias que orienten sus actividades cotidianas, así mismo no elaboran proyecciones de sus ingresos, egresos y gastos, por lo que se sugiere a los propietarios que formulen dichos instrumentos gerenciales para facilitar la realización de las actividades y el manejo eficiente de los recursos disponibles.

Al mismo tiempo se verificó que los negocios objeto de estudio recurren a fuentes de financiamiento de tipo bancario que es de más alto costo que el crédito mercantil, por lo que se propone a los propietarios establecer parámetros de evaluación de las fuentes de financiamiento para que puedan elegir la más conveniente en cuanto al costo, plazo y compromiso de pago.

Para llevar a cabo la propuesta la empresa SM ATTACHMENT S.A de C.V fue utilizada como caso ilustrativo, el Gerente General y Contador brindaron la información, así como los registros contables del año 2011 a fin de elaborar los supuestos, propósitos, lineamientos y cursos de acción para la administración eficiente del capital.

Finalmente se presenta un plan de capacitación e implementación a fin de instruir al personal para que posea la competencia requerida y aplique efectivamente el modelo de planeación y control financiero propuesto.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento, producto del trabajo de investigación consistente en el diseño de un modelo de planeación y control financiero para el uso eficiente de los recursos de las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica en el municipio de San Salvador, se ha realizado con la finalidad de contribuir en el manejo de los recursos monetarios con que cuentan las organizaciones antes mencionadas y de esta forma darles el uso que permita alcanzar los propósitos deseados.

Se ha podido determinar que las entidades objeto de estudio presentan deficiencias en el manejo y la asignación del capital por la falta de instrumentos financieros con los que se pueda establecer hacia dónde dirigir los recursos, de tal forma que permitan el crecimiento de las mismas, por lo que se ha efectuado el uso de herramientas de proyección y verificación a la compañía tomada como caso ilustrativo del sector, la cual servirá de referencia para otras instituciones con particularidades similares. A continuación se detalla el contenido que comprende cada uno de los capítulos que componen el informe en cuestión:

Capítulo I.- Contiene todos los aspectos teóricos necesarios que se encuentran relacionados con las pequeñas empresas, así como el sector en estudio; al mismo tiempo se presentan las generalidades de la entidad que fue tomada como referencia, de la función financiera y del modelo de planeación y control, exponiendo además la definición de dicho modelo.

Capítulo II.- Plantea los métodos y las técnicas que fueron implementadas para el desarrollo de la investigación de campo, presentando además, el diagnóstico de la situación actual de las organizaciones dedicadas a la industria metalmecánica en el municipio de San Salvador, por medio del análisis de los datos recabados con los instrumentos de recolección de información utilizados como el cuestionario y la guía de entrevista, que fueron dirigidos a propietarios, gerentes o contadores de las pequeñas empresas y de la entidad tomada como referencia del sector. Finalmente se establecen las conclusiones y las recomendaciones pertinentes de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio.

Capítulo III.- Comprende el desarrollo del modelo de planeación y control financiero para el uso eficiente de los recursos de las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica en el municipio de San Salvador, donde se presentan los objetivos, justificación y estructura organizativa propuesta. Además se hace la descripción del modelo utilizado para la planificación y verificaciones de los fondos, exponiendo también los planes de capacitación e implementación, detallando los respectivos recursos a utilizar y las inversiones a realizar para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta.

Finalmente, se presenta la bibliografía consultada para efectuar el estudio y los anexos del trabajo de investigación presentados a continuación:

Anexo1: Registro de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) sobre las empresas dedicadas a la industria metalmecánica.

Anexo 2: Tabulación de cuestionario.

Anexo 3: Resumen de guía de entrevista.

Anexo 4: Modelo de cuestionario.

Anexo 5: Modelo de guía de entrevista.

Anexo 6: Estados financieros 2011.

## **CAPITULO I “GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICAS A LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO”**

### **A. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

#### **1. Definición**

"Es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no sobrepasa un determinado tope; y que está conformada por un número de personas que no excede un límite específico; además, cuenta con aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad".<sup>1</sup>

"Toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y que sus ventas anuales son el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que poseen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos; y con diez o menos trabajadores".<sup>2</sup>

Enunciado lo anterior, se puede decir que la pequeña empresa es un ente independiente, conformado con la finalidad de obtener ganancias y además el recurso humano con el que cuenta no es inferior a diez, ni excede de cincuenta personas; así mismo, la administración en la mayoría de los casos es de tipo familiar.

#### **2. Características**

Entre las principales están:

- ✓ Generalmente son dirigidas por sus dueños.
- ✓ Poseen maquinarias y herramientas de tecnología desfasada.

---

<sup>1</sup>Tomado de: Blog "lapequeñaempresa.blogspot.com", Recuperado el 25 de Abril de 2012 en <http://lapequeñaempresa.blogspot.com/2007/03/definicion-de-pequeña-empresa.html>

<sup>2</sup> [www.conamype.gob.sv/](http://www.conamype.gob.sv/)

- ✓ Presentan dificultades para acceder a créditos con el sistema financiero
- ✓ Carecen de garantía técnica- académica para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Los conocimientos que aplican son originados por la experiencia<sup>3</sup>
- ✓ Sus líneas de mando son de carácter informal, ya que no cuentan con herramientas administrativas debidamente establecidas.
- ✓ El recurso humano está comprendido entre diez y cincuenta empleados
- ✓ En la mayoría de los casos son instituciones de carácter familiar.
- ✓ Mantienen férrea competencia con otras entidades del mismo sector.<sup>4</sup>

### 3. Criterios de clasificación

Existe una diversidad de organismos que han desarrollado diferentes puntos de vista que permiten clasificar a las pequeñas empresas. Para el desarrollo del presente trabajo se considerará el criterio “número de empleados remunerados” establecidos por las instituciones siguientes:

**Cuadro N°1**  
**Clasificación de las pequeñas empresas.**

INSTITUCIÓN	NÚMERO DE TRABAJADORES
Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC)	5 - 19
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico Social (FUSADES)	11 - 19
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	10 - 50
Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)	11 - 49
Ministerio de Economía (MINEC)	10 - 50
Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)	6 - 20

**Fuentes: Clasificación de la pequeña empresa según informes de las instituciones detalladas.**

<sup>3</sup> Rodríguez, Leonardo. Planificación organización y dirección para Pequeñas Empresas. Editorial Scott.

<sup>4</sup>Fleitman, Jack (2000), Negocios Exitosos; Editorial McGraw Hill, México

## **B. GENERALIDADES DE PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

### **1. Antecedentes**

Las primeras manifestaciones de este tipo de negocios dedicados a la industria metalmeccánica en nuestro país se remontan a principios del siglo XX, con el apareamiento de talleres que trabajaron los metales, elaborando productos demandados en esa época, como cántaros, herraduras y utensilios de cocina. Los procesos productivos eran de tipo artesanal, y los instrumentos de trabajo rudimentarios, entre los que se destacaron el martillo y el yunque.

En 1940 surgen las primeras entidades a nivel formal, de las cuales se mencionan los Talleres Sarti, Biollo, Daglio y la Siderúrgica Salvadoreña. La producción comprendía tapaderas de alcantarillados, postes de alumbrado eléctrico, puertas y otros. En 1980 debido al conflicto armado, el desarrollo de la pequeña empresa perteneciente a este sector se vio afectado; pero actualmente, con el apoyo de nuevas tecnologías, ha ampliado sus operaciones, realizando principalmente trabajos de reparación y fabricación de piezas y repuestos para ingenios azucareros, beneficios de café, construcción y equipo para la agricultura.

### **2. Definición**

“Son los negocios que se dedican a la transformación de materiales metálicos en productos nuevos, parcial o totalmente acabados destinados al uso de los sectores industrial, comercial y del hogar”<sup>5</sup>

Es el conjunto de pequeñas empresas, es decir; entidades independientes cuyo recurso humano está conformado por no más de cincuenta ocupados y que se dedican a la transformación de materiales metálicos en productos nuevos, parciales o totalmente acabados para adaptarlos a maquinaria y equipo actualmente en uso tanto en el sector industrial como del hogar, equipos que quedan modificados o ajustados de acuerdo a las necesidades del demandante, y que tienen

---

<sup>5</sup>Diccionario Enciclopédico Vol. 1. © 2009Larousse Editorial, S.L.



como objetivo final aumentar la productividad y la prolongación de la vida útil ante el alto costo de una máquina similar nueva.

### **3. Importancia**

El impacto de la industria metalmecánica en el desarrollo de cualquier país, y en particular, en el crecimiento de la industria es fundamental. Su presencia es de gran relevancia debido a los beneficios que aporta a la economía mediante la generación de empleos, ya que requiere de la utilización de diversas especialidades de operarios, mecánicos, técnicos, herreros, soldadores, electricistas y torneros.

Además, estos negocios brindan facilidades para la elaboración de productos modificados a un costo menor en comparación con los altos precios de los respectivos originales importados. Convirtiéndose, en consecuencia, en una alternativa viable para la obtención de accesorios de acuerdo a las especificaciones requeridas por el cliente, repuestos que contribuyen a mantener los procesos fabriles en plena operación, evitando paros innecesarios. El auge de las operaciones también, ha incrementado el pago de tributos al estado.

### **4. Limitantes**

- Carece de volúmenes de ventas y de financiamiento que permitan obtener los ingresos de capital requerido para invertir en maquinaria semi-industrializada o la de tipo computarizada, de tecnología reciente; y de esta forma, innovar los procesos de fabricación.
- No se producen en el país materias primas a base de minerales, y las únicas disponibles provenientes del mercado local son las chatarras reciclables (hierro, aluminio, plomo, entre otras), estando estas pequeñas empresas, por lo tanto, en plena dependencia del extranjero.

## 5. Clasificación <sup>6</sup>

Las compañías de este sector se codifican por medio de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) de la manera que sigue:

3 Manufactura

37 Industrias metálicas básicas

371 Industrias básicas de hierro y acero

(CIIU del 371000 al 371007)

38 Fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo

381 Fabricación de productos metálicos, exceptuando maquinaria y equipo

(CIIU del 381100 al 381919)

## 6. Marco Legal

Toda institución en el país, debe operar y estar constituida bajo un contexto legal, por lo que debe guiarse por estatutos, reglamentos y normas vigentes. A continuación se presentan las leyes que rigen a las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica en el país.

### 6.1 Constitución de la República de El Salvador

De acuerdo con esta normativa, el Estado debe emplear todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar a la población en general una ocupación, ya sea, manual o intelectual, de esta forma asegurar a cada grupo familiar las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas. Por tal razón la industria metalmecánica debe regirse de esta ley para promover el bienestar de sus empleados.

(Decreto N° 38, de diciembre 15 de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, Arts. 38, 42, 43,44, 47, 50, 52, 65, Reformas: Decreto N° 36 de fecha 27 de mayo de 2009, publicado en el Diario Oficial N° 102, Tomo 383 de fecha 04 de junio de 2009.)

---

<sup>6</sup>Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

## **6.2 Ley del impuesto sobre la renta y su reglamento**

Contribuye a la eficiencia de la administración tributaria por medio de la implementación de disposiciones en la que se establece que toda personal natural o jurídica que realiza actos o hechos de contenido económico, están sujetas al pago del impuesto sobre las ganancias recibidas. Las empresas de la industria metalmecánica están sujetas al pago de este gravamen, porque son generadores de ingresos, los cuales son obtenidos por las ventas de repuestos y accesorios para máquinas industriales, por lo cual deben cancelar de los ingresos netos recibidos una tasa del 25% o del 30% según la escala a la que pertenezcan de acuerdo como lo estipula esta normativa.

(Decreto Legislativo N° 117, del 11 de diciembre de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 234 Tomo 353, Art.41 del 11 de diciembre de 2001, Reformas: Decreto Legislativo N° 958 de fecha 17 de diciembre de 2011, publicado en el Diario Oficial N° 393, Tomo 235 de fecha 15 de diciembre de 2011.)

## **6.3 Ley del impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios**

Establece que toda entidad o institución debe declarar una tasa del 13% sobre las ventas o ingresos netos debido a las operaciones de transferencia, importación, exportación, internación, consumo de bienes muebles y/o prestación de servicios.

(Decreto Legislativo N° 296, fecha 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo 316, Art 1, Reformas: Decreto Legislativo N° 224, del 12 de diciembre de 2009, publicado en el Diario Oficial N° 237, Tomo 385, del 17 de diciembre de 2009.)

## **6.4 Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos**

Su propósito es regular la adquisición, mantenimiento, protección, modificación y licencias de marcas o señales de publicidad comercial, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como la prohibición de la competencia desleal en tales asuntos,

en consecuencia; todas las entidades dedicadas al sector en estudio deben someterse a lo establecido en esta normativa.

(Decreto Legislativo N° 868 de fecha 06 de junio de 2002, publicado en el Diario Oficial N° 125, Tomo 356, Art.1 Reformas: Decreto Legislativo N° 986 de fecha 17 de marzo de 2006, publicado en el Diario Oficial N°58 , tomo 370 de fecha 23 de marzo de 2006.)

### **6.5 Ley de Registro de Comercio**

Exige que las personas naturales y jurídicas registre las matriculas de comercio, locales y sucursales, contratos mercantiles, escritura de constitución, entre otros documentos que estén sujetos a formalidad de registro conforme al Código de Comercio.

(Decreto Legislativo N° 271 de fecha 15 de febrero 1970 publicado en el Diario Oficial N°44, tomo 238, Art, 13. Reformas: Decreto Legislativo N° 642 de fecha 12 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial N°120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008).

### **6.6 Código de Comercio**

Regula todo acto mercantil; inclusive la constitución, organización, administración, disolución, liquidación, transformación en este caso de las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmeccánica; proporcionando los lineamientos para llevar y presentar de forma legal la contabilidad y otros documentos relativos al giro de la empresa. Establece que podrán ejercer las actividades industriales los salvadoreños por nacimiento y los centroamericanos naturales; quienes tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del Estado.

(Decreto Legislativo N° 671 de fecha 08 de Mayo de 1970 publicado en el Diario Oficial N°128, tomo 240, Art, 1 y 6. Reformas: Decreto Legislativo N° 641 de fecha 26 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial N°120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008).

### **6.7 Ley del Seguro Social**

Establece las obligaciones patronales con respecto al personal bajo su responsabilidad; comprende básicamente que las empresas deben afiliar a sus trabajadores con el objeto de dar

cobertura contra los riesgos que afectan al personal, tales como: Enfermedades, accidente común y de trabajo, maternidad y fallecimiento del cotizante.

(Decreto de Ley N° 1263 de fecha 13 de diciembre de 1953 publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo 161, Art3, Reformas: Decreto Legislativo N°45, del 30 de junio de 1994, publicado en el Diario Oficial N°148, Tomo 324 del 15 de agosto de 1994).

### **6.8 Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones**

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

(Decreto Legislativo N° 927 de fecha 20 de diciembre de 1996 publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo 333, Art 1 y 13, Reformas: Decreto Legislativo N° 1036, del 29 de marzo de 2012, publicado en el Diario Oficial N° 63, Tomo 394, del 30 de marzo de 2012).

### **6.9 Ley contra el Lavado de dinero y de activo**

Tiene como finalidad prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como el de encubrimiento. Este decreto será aplicado a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente.

(Decreto Legislativo N° 498 de fecha 02 de diciembre de 1998 publicado en el Diario Oficial N° 240, Tomo 341, Art 1 y 2, Reformas: Decreto Legislativo N° 1033, del 26 de abril de 2006, publicado en el Diario Oficial N° 95, Tomo 371, del 25 de mayo de 2006).

### **6.10 Ley de Protección al Consumidor**

Protege los derechos de los consumidores a fin de fomentar el equilibrio, la certeza y la seguridad legal en las relaciones con los proveedores; quedando sometido a esta normativa, todo ente que realice actos concernientes a la distribución, depósito, venta, arrendamiento o cualquier otra forma de comercialización de bienes o contratación de servicios.

(Decreto Legislativo N° 776 de fecha 31 de agosto de 2005 publicado en el Diario Oficial N° 166, Tomo 368, Art 1, Reformas: Decreto Legislativo N° 1017, del 30 de marzo de 2006, publicado en el Diario Oficial N° 88, Tomo 371, del 16 de mayo de 2006).

### **6.11 Código Tributario y su Reglamento**

Contiene los principios y normas jurídicas aplicables a todos los gravámenes bajo la competencia de la administración tributaria. De igual manera estipula que los contribuyentes están obligados al pago de impuestos tales como: pago a cuenta, Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Impuesto sobre la Renta.

(Decreto Legislativo N° 230 de fecha 14 de diciembre de 2000 publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo 349, Art 12 ,81 y 142 Reformas: Decreto Legislativo N° 957 del 14 de diciembre de 2011, publicado en el Diario Oficial N° 235, Tomo 393, del 15 de diciembre de 2011).

### **6.12 Código Municipal**

Desarrolla aspectos referentes a la organización y funcionamiento de los municipios; lo que acredita a las alcaldías para establecer un impuesto el cual debe ser cobrado a todas las entidades con fines de lucro que operan en la localidad, por lo tanto las empresas dedicadas a la industria metalmecánica están obligadas a pago de estas tasas en la comuna correspondiente.

(Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de enero de 1986 publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 290, Art 1. Reformas: Decreto Legislativo N° 274 del 11 de febrero de 2010, publicado en el Diario Oficial N° 51, Tomo 386, del 15 de marzo de 2010).

### **6.13 Código de Trabajo**

Armoniza las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo los derechos y obligaciones que les corresponden mediante un contrato ya sea temporal o permanente, con la finalidad de que exista un clima organizacional que cumpla con las condiciones para desarrollar las operaciones de la entidad.

(Decreto Legislativo N° 15 de fecha 23 de junio de 1972 publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236, Art 1. Reformas: Decreto Legislativo N° 611 del 16 de febrero de 2005, publicado en el Diario Oficial N° 55, Tomo 366, del 18 de marzo de 2005).

#### **6.14 Código de Salud**

Es el encargado de velar por los intereses públicos, la implantación y mantenimiento de servicios de seguridad e higiene del trabajo, y los servicios médicos en las empresas industriales. Además vela por las condiciones de saneamiento y de seguridad contra los accidentes y las enfermedades dentro de las instalaciones fabriles.

(Decreto Legislativo N° 956 de fecha 19 de mayo de 1988 publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 299, Art 107 Reformas: Decreto Legislativo N° 291 del 12 de febrero de 2001, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 350, del 23 de febrero de 2001).

#### **6.15 Ley de Medio Ambiente**

Tiene por objeto aplicar las disposiciones de la Constitución de la República que se refieren a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente ocupando los recursos naturales de tal forma que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones. Las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica deben eliminar los desechos sólidos y líquidos de acuerdo a lo establecido por esta ley, por lo cual es necesario obtener el permiso ambiental para poder ejecutar las operaciones diarias.

(Decreto Legislativo N° 271 de fecha 02 de marzo de 1998 publicado en el Diario Oficial N° 79, Tomo 339, Art 1, 5,19 y 20. Reformas: Decreto Legislativo N° 237 del 08 de febrero de 2007, publicado en el Diario Oficial N° 47, Tomo 374, del 09 de marzo de 2007).

### **7. Marco Institucional**

De acuerdo a las anteriores normas, leyes y reglamentos, la pequeña empresa de la industria metalmeccánica está relacionada con las siguientes entidades:

### **7.1 Ministerio de Hacienda**

Entidad que dirige la recaudación fiscal mediante la administración tributaria de los impuestos al valor agregado y sobre la renta, así mismo vigila el cumplimiento de las normativas legales combatiendo la evasión, el contrabando y la corrupción por medio de auditorías de los estados financieros del periodo contable a todas las empresas legalmente registradas no importando su actividad económica.

### **7.2 Centro Nacional de Registros (CNR)**

Institución que garantiza la seguridad del comercio y la propiedad intelectual (derechos de marcas, nombres, patentes e inmobiliaria), además toda empresa pone a disposición de esta oficina el balance general, el estado de resultados y el estado de cambios en el patrimonio, acompañados del dictamen del auditor y respectivos anexos, con la finalidad de brindar protección legal al intercambio mercantil.

### **7.3 Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)**

Organización encargada de velar por la salud de los derechohabientes públicos, privados y municipales a través de servicios clínicos brindando atención y prestaciones médicas, ofreciendo los medios y recursos necesarios para garantizar el bienestar de la fuerza laboral de las compañías.

### **7.4 Administración de Fondos para Pensiones. AFP'S: CONFIA y CRECER**

Entes encargados que tienen como objetivo administrar los fondos de pensiones, generados de los aportes realizados por los trabajadores y patronos, con el propósito de que el cotizante reciba una compensación monetaria en la jubilación, entre otros tipos de prestaciones que establece la ley.



### **7.5 Defensoría de Protección al Consumidor**

Protege los derechos de los consumidores y establece las obligaciones de los comerciantes, ejerce además la función de intermediario entre ambos, facilitando la solución de conflictos en materia de consumo y servicios, promoviendo la educación y la participación ciudadana y coordinando acciones conjuntas con otras organizaciones del Estado para contribuir a un mejor funcionamiento del mercado.

### **7.6 Alcaldía Municipal**

Elabora y ejecuta políticas en lo social, ambiental, cultural y económico para un desarrollo integral sustentable de las personas y entidades del municipio, además recolecta y administra los impuestos locales provenientes de las actividades industriales y comerciales llevadas a cabo por las empresas de la jurisdicción.

### **7.7 Ministerio de Trabajo y Previsión Social**

Instancia rectora en materia de Trabajo y Previsión Social, encargada fundamentalmente de potenciar las relaciones laborales sustentables en el diálogo y la participación de los diversos sectores, teniendo como fin el mejoramiento del salario, las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados, así como la mejora de la productividad empresarial en un marco de equidad y justicia.

### **7.8 Ministerio de Salud**

Ente encargado de autorizar la instalación y funcionamiento de las fábricas y demás establecimientos industriales, de tal forma que no constituya un peligro para la salud de los trabajadores y de la comunidad en general y que se ajusten al reglamento correspondiente con la finalidad de prevenir las enfermedades y accidentes laborales.

## **7.9 Ministerio de Medio Ambiente**

Organismo encargado de formular, planificar, regular y ejercer políticas que protejan el medio ambiente de las operaciones que las empresas industriales llevan a cabo, siendo fundamental que estas cumplan con las legislaciones sobre la conservación y el uso de los recursos naturales a efecto de obtener un desarrollo sostenido de los mismos y por consiguiente mantener la calidad de vida de la población.

### **C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA SM ATTACHMENT S.A. DE C.V.**

#### **1. Antecedentes <sup>7</sup>**

El inicio de actividades ocurrió en el mes de Diciembre de 1991, con la finalidad de satisfacer la necesidad de suministrar accesorios a la industria de la confección local, ante la falta de proveedores foráneos que brindaran este servicio. El desempeño de la institución, la aceptación de los productos y los conocimientos técnicos y experiencia adquirida en los Estados Unidos de Norteamérica por uno de sus fundadores, fue el punto de partida para que se decidiera invertir en el mercado local. Cabe destacar según información proporcionada por el Sr. Darío Martínez, jefe de operaciones de esta empresa, que la acción se llevó a cabo sin la realización de estudios técnicos, o de investigación y análisis sobre la rentabilidad del negocio que permitieran determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto.

#### **2. Objetivos Actuales**

- Elaborar productos de alta calidad que permitan la satisfacción de los clientes.
- Ampliar la participación en el mercado interno de la metalmecánica.
- Aumentar la diversidad de productos.
- Establecer normas de higiene y seguridad ocupacional.
- Fortalecer el área de responsabilidad social empresarial.
- Mantener estándares de alta calidad en sus procesos productivos.

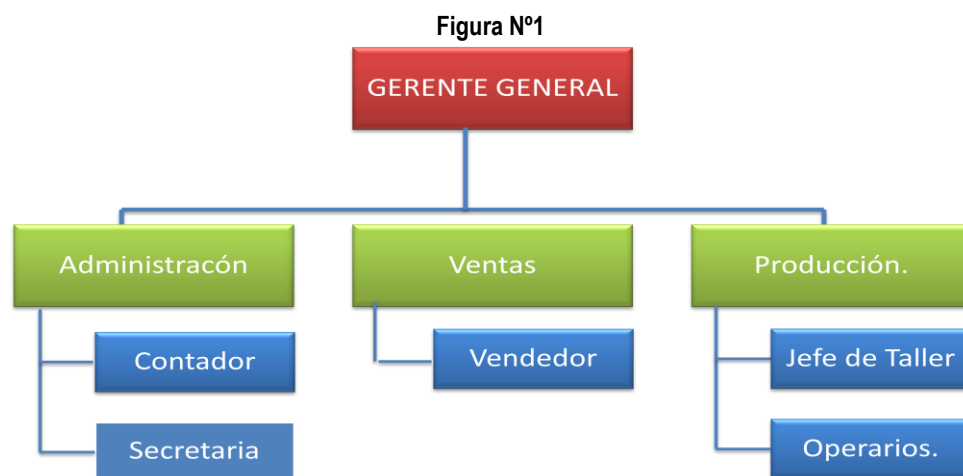
---

<sup>7</sup> Datos proporcionados por Sr. Darío Pérez Jefe de taller SM ATTACHMENT S.A. de C.V.

- Ofrecer precios competitivos a los consumidores.
- Incrementar la cartera de clientes
- Acrecentar los niveles de utilidad.
- Minimizar costos operacionales.

### 3. Estructura organizativa actual

#### 3.1 Organigrama



Fuente: Gerente General y Propietario de SM ATTACHMENT Sr. Mario Velasco

Aprobado: Juan Carlos Menéndez Hernández. Contador General de SM ATTACHMENT / 18 de febrero de 2010.

#### 3.2 Funciones<sup>8</sup>

El desarrollo de las actividades principales para cada uno de los puestos se define de la siguiente manera:

- **Gerente General:**
  - Verifica el cumplimiento de los planes administrativos.
  - Supervisa las principales áreas funcionales: ventas, producción y administración en general.
  - Planifica y aprueba los planes operativos.

<sup>8</sup> Datos proporcionados por Sr. Danilo Pérez Jefe de taller SM ATTACHMENT S.A. de C.V.

- Autoriza la erogación de fondos para la compra de materiales.
- Coordina los pedidos de los clientes.
  
- **Jefe de Administración:**
  - Gestiona las tareas de los otros departamentos
  - Verifica el cumplimiento de las metas
  - Monitorea el logro de los objetivos
  
- **Jefe de ventas:**
  - Verifica la cartera de clientes
  - Supervisa al vendedor
  - Responsable de búsqueda de clientes en el extranjero.
  - Autorizado para hacer todos los trámites requeridos para las exportaciones y para establecer precios de referencia a clientes foráneos.
  
- **Jefe de Producción:**
  - Dirige y coordina lo referente a los procesos productivos.
  - Asegura el abastecimiento de materiales para cada área.
  - Delega las órdenes de pedido según el caso.
  - Supervisa el cumplimiento de las órdenes de trabajo.
  - Presenta informe de producción al gerente general
  - Ordena rotación de empleados.
  
- **Jefe de Taller:**
  - Verifica los procesos de creación de las piezas.
  - Controla los tiempos de elaboración y entrega de producto terminado a la sección de acabado.
  - Supervisa que los artículos finalizados tengan las especificaciones requeridas por los clientes.
  - Se encarga del mantenimiento de los equipos productivos.

- **Contador:**

- Elabora los informes financieros según la legislación correspondiente.
- Es el responsable del cálculo de las obligaciones tributarias.
- Realiza deducciones sociales y previsionales a los empleados.
- Colabora en los procesos de auditoría interna.
- Facultado para tramitar las vacaciones, permisos e incapacidades.
- Es el responsable de pagar las planillas a los trabajadores.

- **Secretaria:**

- Brinda servicio como recepcionista.
- Apoya los procesos contables.
- Cotiza los precios de la materia prima requerida para la operación de la empresa.
- Realiza las compras institucionales.
- Implementa las técnicas motivacionales dirigidas hacia los empleados.

- **Operarios:**

- Responsables del proceso de fabricación.
- Ejecutan las instrucciones del departamento de producción.
- Supervisan y controlan los procesos automatizados.

- **Vendedor:**

- Encargado de la promoción y comercialización de los productos de la empresa.
- Mantiene y controla la de cartera de clientes.
- Brinda servicios de asistencia técnica post-venta.
- Cobra y remesa al banco el monto de lo vendido.
- Elabora informes de ventas
- Transporta el producto hacia la bodega del cliente.

#### **4. Productos que elabora**

- Folder de collaretera: pieza de acero inoxidable elaborada según las especificaciones del cliente, que es colocada en la máquina de coser industrial y cuya función es hacer contornos de diferentes estilos en las piezas de vestir.
- Dobillador: accesorio de acero inoxidable, cuya contribución en la producción es la de curvar la tela, facilitando la elaboración de ruedos de camisa y de manga.
- Prensatela: accesorio de acero con aleaciones específicas (dureza) que sirve para oprimir la tela, sosteniéndola para los procesos de costura.
- Folder de baron: agregado de aluminio que se ubica en la máquina y cuya función es hacer ruedos de camisa a través de fibra de vidrio.
- Tapa costura: Pieza de acero inoxidable, de uso exclusivo en máquinas de dos o más agujas que sirve para la decoración de camisetas.
- Bracket: pieza de hierro normal, cuyo funcionamiento es sujetar los diferentes componentes que se instalan en las máquinas.

#### **5. Descripción del proceso de fabricación de un tapacosturas.**

Para realizar un Tapacosturas se deben realizar los siguientes pasos:

- a) Elaboración de Folder: Se procesa artesanalmente utilizando prensas de banco, el cual consiste en una lámina de acero inoxidable que se moldea para que tome una forma predeterminada. Luego, las partes de esa lámina donde se hará el armado, se refuerzan con soldadura de plata.
- b) Elaboración de Bracket.
- c) Ensamble. En esta etapa se realiza el acoplamiento del Folder y el Bracket con remaches o tornillos, de acuerdo a especificaciones técnicas.
- d) Acabado. El proceso final consiste en pulir la pieza de lámina de acero inoxidable; es decir el Folder, que es sometido a tratamiento mediante un proceso llamado “arenado”, que consiste en la aplicación de un químico en forma de grano de arena abrasiva, proporcionando un acabado brillante. Luego a la pieza de hierro, el Bracket, se le aplica pintura de color negro o crema.

## 6. Principales Proveedores

**Cuadro N° 2**  
**Listado de principales proveedores.**

PROVEEDOR	PRODUCTOS
ALMACENES VIDRI , S.A DE C.V	ELECTRODO DULCE OK 46.00 5/32" ACERO P/TRANSMISIÓN AISI 1018-1020 4"XPIE ALAMBRE DE ACERO INOXIDABLE 2.00MM SOLDADURA DE BRONCE DE 3/32" ARANDELA PRESIÓN HIERRO DE 1/2"
SUPER ACEROS S.A. DE C.V.	LAMINA NEGRA 3/64" A" 2X1
L.G.L. , S.A. DE C.V.	PASTA GRIS BLANCA
LA CASA DEL SOLDADOR , S.A.	PINES HUECOS SPP-4X25
MECANICOM , S.A.D E C.V.	LÁMINA DE ACERO INOXIDABLE 1/16 2X1 LÁMINA DE ACERO INOXIDABLE X 1MM VARILLAS REDONDAS ACERO 1020 3/8 X 3.66MT
AUPIN , S.A. DE C.V.	CONECTORES "Y" DE 4MM
ABASTEINSA , S.A. DE C.V.	ALUMINIO T6 6061 PLE 3/4X1 1/2 3.65MTS PESO 1 ALUMINIO T6 6061 CUA 3/4 " 3.65MT

Fuente: Juan Carlos Menéndez Hernández. Contador General de SM ATTACHMENT S.A de C.V.

## 7. Recursos<sup>9</sup>

La empresa SM ATTACHMENT S.A de C.V. para la consecución de los objetivos clasifica sus recursos de la siguiente manera:

- **Materiales:** constituidos por aquellos bienes tangibles que posee la entidad y que son utilizables para el proceso de transformación, así como para el desarrollo de las operaciones. Dentro de este rubro se encuentran.

<sup>9</sup> Datos proporcionados por Sr. Danilo Pérez Jefe de taller SM ATTACHMENT S.A. de C.V.

- Maquinaria.
  - Infraestructuras.
  - Mercancías finalizadas.
  - Equipos de Oficina.
  - Utensilios y herramientas.
- 
- **Humanos:** Cuenta con veintitrés empleados situados de tal forma que su desempeño individual, fortalece el desarrollo de las áreas operacionales y administrativas. La empresa pone especial énfasis en el personal disponible, capacitándolo para que desarrolle las actividades de manera técnica y profesional. Para tal efecto, lo distribuye de la manera que sigue: Gerente General, Contador, Secretaria, Vendedor, Jefe de taller y Operarios. Logrando que cada uno conozca y ejerza las funciones delegadas.
  - **Técnicos:** La empresa cuenta con un modelo de órdenes de pedidos específicos, lo que permite que se elaboren productos únicos y de acuerdo a los requerimientos del cliente, además utiliza el software AUTOCAD para realizar los diseños de los repuestos o accesorios según las especificaciones dadas por los compradores.
  - **Financieros:** la empresa utiliza una base mixta de fondos que le facilita la ejecución de las actividades; por lo que utiliza capital propio y ajeno, proveniente del aporte de los socios y de préstamos por parte de la banca nacional, respectivamente.

## D. GENERALIDADES DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

### 1. Definición

“La función financiera es la actividad por la cual el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla los recursos de la compañía.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.mitecnologico.com>



“Es una rama de la administración general, que tiene por objetivo maximizar el valor de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos por aportaciones en el patrimonio u obtención de créditos, además de su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente de capital de trabajo, inversiones y resultados para una oportuna toma de decisiones.”<sup>11</sup>

De las definiciones anteriores se concluye que la función financiera es la rama de la administración que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión y financiamiento, tanto de corto, como de mediano y de largo plazo, para que el análisis e interpretación de las cifras obtenidas sirvan de base para la toma de decisiones futuras en la organización.

## **2. Objetivos**

Entre sus objetivos principales están los siguientes:

- Obtener los recursos que la empresa necesita para desarrollar la actividad productiva al mínimo costo.
- Determinar la estructura financiera más conveniente.
- Seleccionar los distintos tipos de inversiones para llevar a cabo las operaciones con la máxima rentabilidad planificada.
- Programar el crecimiento de la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos financieros tácticos y estratégicos.
- Desarrollar las tareas de custodia, control, manejo y desembolso de fondos, valores y documentos negociables que administra la gerencia.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los bienes de la empresa.
- Analizar, interpretar y presentar de forma oportuna la información financiera.
- Administrar y controlar los ingresos y egresos de los diferentes fondos que se disponen.

---

<sup>11</sup> Perdomo Moreno, Abraham (2000), Elementos de Administración Financiera, Thomson 10ª edición pág.231

### 3. Importancia

Es trascendental, porque se encarga de administrar las actividades referidas a los movimientos financieros en una entidad. La información que origina, representa el medio indispensable para evaluar los resultados; es decir, para juzgar la efectividad con que la alta dirección logra mantener intacta la inversión de los accionistas y obtiene adicionalmente un rendimiento, constituyendo un apoyo para facilitar el proceso administrativo y la toma de decisiones. Además, es relevante por los siguientes tópicos:

- ✓ Permite verificar el volumen y el ritmo de las ventas, así como las condiciones de cobro para conocer cuando se van a recuperar los créditos otorgados.
- ✓ Contribuye a determinar el volumen y regularidad de las compras, así como las facilidades de pago para conocer la fecha en que se han de efectuar los desembolsos.

## E. GENERALIDADES SOBRE EL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

### 1. Modelo

#### 1.1 Definición

“Representación abstracta, conceptual, gráfica o visual, de fenómenos, sistemas o procesos; a fin de analizar, describir, explicar, simular, explorar, controlar y predecir su comportamiento, determinando un resultado final”.<sup>12</sup>

“Es una representación de la realidad que incluye un proceso de combinación de datos, fórmulas y funciones”.<sup>13</sup>

Según lo descrito es una representación simplificada de una estructura compleja que incluye cifras, y que contribuye para que las empresas visualicen y proyecten sus actividades, facilitando que el trabajo se realice según lo establecido previamente, a fin de obtener lo previsto.

---

<sup>12</sup>Tomado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_cient%C3%ADfico](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_cient%C3%ADfico)

<sup>13</sup> [www.monografia.com](http://www.monografia.com)

## **2. Planeación Financiera.**

### **2.1 Definición**

“Declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, teniendo en cuenta el crecimiento esperado, las interacciones y opciones entre financiación y líneas de negocios, la ocurrencia de imprevistos, y la factibilidad de los objetivos” <sup>14</sup>

“Fase de la administración que tiene como finalidad analizar, prever y evaluar el futuro patrimonial de una organización, para elegir decisiones acertadas y alcanzar las metas preestablecidas por los propietarios y directivos” <sup>15</sup>

Es la determinación de las alternativas y recursos necesarios para llevar a cabo el aparato productivo, considerando factores como tiempo, actividad que se realiza, riesgo, crecimiento e inversión, a fin de proporcionar esquemas que sirvan de guía para coordinar y controlar las actividades que tienen como propósito la consecución objetivos trazados.

### **2.2 Características**

- Es una herramienta o técnica financiera que comprende la recopilación de datos significativos, el análisis financiero, la toma de decisiones y la consecución de los objetivos preestablecidos.
- Tiene por finalidad proyectar y evaluar el futuro económico-financiero de cualquier entidad.

### **2.3 Importancia**

La implementación de este instrumento administrativo permite a la alta dirección la obtención de los resultados previstos, ya que facilita el mantenimiento del equilibrio financiero en todos los

---

<sup>14</sup>www.monografia.com

<sup>15</sup> Perdomo Moreno, Abraham, (2002), “Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera”, Editorial Thomson, 2ª edición, pág. 28, México.

niveles. Es trascendental; además, porque faculta prever los resultados que se proyectan de acuerdo a los recursos y necesidades; apoyando también la toma de decisiones, posibilitando el control de lo ejecutado. Su utilización sirve de guía, porque coordina las actividades para evitar el desperdicio de recursos y del trabajo realizado.

## 2.4 Herramientas

### ➤ Objetivos

Son los instrumentos administrativos que determinan el camino a seguir, para lo cual la organización asigna los recursos para el alcance de los mismos<sup>16</sup>. Entre los resultados a obtener están primordialmente la liquidez, rentabilidad y la maximización de la riqueza de los accionistas.

### ➤ Estrategias

Conjunto de acciones planificadas, cuyo propósito es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus objetivos de expansión y crecimiento.<sup>17</sup>

### ➤ Políticas

“Constituyen lineamientos aplicados en la toma de decisiones y que permiten libertad de operación dentro de los límites permitidos sobre aspectos relacionados con el que hacer económico de la empresa, los cuales están orientados a facilitar el alcance de los objetivos establecidos.”<sup>18</sup> A manera de ilustración se pueden mencionar el saldo mínimo de efectivo, los niveles máximos de endeudamiento con bancos, proveedores y acreedores, los montos a conceder en el pago de dividendos y los lineamientos generales para otorgar créditos y ejecutar cobros.

---

<sup>16</sup>Perdomo Moreno, Abraham (2002), Planeación Financiera: Para Época Normal y de Inflación, México, Editorial Thomson, 6ª Edición, Pág. 36

<sup>17</sup> Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

<sup>18</sup>20 Ibid. Pág 37

➤ Procedimientos

“Determinan los pasos a efectuar en las actividades futuras relacionadas al manejo de la inversión y el flujo de los fondos; son series cronológicas de acción requeridas que detallan la forma exacta en que se debe realizar el trabajo”.<sup>19</sup>

➤ Presupuestos

“Es un plan dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas”.<sup>20</sup> Entre los principales están: de ventas, Producción, de Costos, de Inventario materia prima, productos en proceso y terminado, de gastos de venta, Administración y Financieros, de efectivo, de Inversiones o de Capital y Estados Financieros Presupuestados:

### 3. Control Financiero

#### 3.1 Definición

“Estudia y evalúa simultáneamente el análisis y la planeación financiera, para corregir las desviaciones entre las cifras reales y las proyectadas, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, mediante la acertada toma de decisiones.”<sup>21</sup>

“Técnica de la administración que tiene como finalidad asegurarse que los recursos sean obtenidos y aplicados eficientemente al estudiar y evaluar la confrontación de las cifras reales con las estimadas y las variaciones correspondientes, para la elección de alternativas y lograr maximizar la riqueza a largo plazo”.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup>Koontz Harold y Weihrich Heinz (2004), “Administración una Perspectiva Global”, Editorial McGraw Hill, 12 Edición. México, pág. 783

<sup>20</sup> Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

<sup>21</sup> Perdomo Moreno, Abraham (1985), Elementos básicos de Administración Financiera, México, Ediciones Contables y Administrativas, Pág.34.

<sup>22</sup> Perdomo Moreno, Abraham (2002), Planeación Financiera: Para Época Normal y de Inflación, México, Editorial Thomson 6ª Edición, Pág. 6

De acuerdo a lo anterior, el control financiero consiste en la retroalimentación que permite verificar si se hace uso racional de los recursos monetarios según lo proyectado, posibilitando realizar ajustes o correcciones a los planes existentes en respuesta a los cambios en el medio ambiente operativo.

### **3.2 Importancia**

Es relevante porque es una herramienta de monitoreo del desempeño en el marco de los planes establecidos; ya que, determina el grado de cumplimiento de los objetivos, y con base a ello, facilita la adopción de medidas de retroalimentación o corrección oportunas, propiciando la toma de decisiones, a fin de darle uso eficiente a los recursos financieros en cualquier organización.

### **3.3 Objetivos**

- Asegurar el cumplimiento de las disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables a sus actividades.
- Proteger los recursos contra irregularidades, pérdidas, daños, abusos, desperdicios fraude y errores.
- Obtener información financiera confiable y oportuna.
- Promover la transparencia de las operaciones y lograr la obtención de los objetivos mediante el cumplimiento de sus planes, programas y presupuestos.

### **3.4 Etapas**

- Establecimiento de normas y métodos para medir el rendimiento.
- Medición de los resultados: Se ejecuta por medio de la aplicación de técnicas para ejercer el control de acuerdo con las normas establecidas.
- Comparación del estándar con lo real comparando el funcionamiento actual de las actividades con el patrón o estándar previamente establecido.

- La adopción de las medidas correctivas: Los esfuerzos están encaminados a que los resultados correspondan a los estándares, si se descubren desviaciones se deben tomar acciones de ajuste que tiendan a superar el error encontrado.

### 3.5 Herramientas

- Punto de Equilibrio: “Técnica que identifica el nivel en que los ingresos totales bastan para cubrir los costos totales. El valor de este análisis radica en que señala la relación entre ingresos, costos y utilidades”.<sup>23</sup>
- Razones Financieras: “Método, herramienta o técnica para efectuar un diagnóstico financiero, que resulta de establecer una relación numérica entre dos cantidades que corresponden a diferentes partidas de los estados financieros, con el fin de obtener un ratio cuyo resultado permita medir la eficacia y el comportamiento de una empresa.”<sup>24</sup> Los principales grupos las clasifican como razones de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad.
- Auditoria: “Actividad que se desarrolla en una organización para revisar las operaciones contables, financieras y otras, como base para servir a la administración, ya que; se considera un control cuyas funciones son medir y calcular la eficiencia de otros controles”.<sup>25</sup>
- Sistema Presupuestario: “Técnica con la que se elabora un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer previamente algunos resultados considerados básicos por la organización, permitiendo verificar todas las operaciones que se pretenden desempeñar de tal manera que se reduzca el riesgo.”<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración, Pearson educación 8ª Edición, México, 2005. Pág. 28

<sup>24</sup>Fornos Gómez, Manuel de Jesús, (2008) “Administración Financiera I: Una introducción,” Ediciones contables, 1ª edición, El Salvador, pág.127

<sup>25</sup>

<sup>26</sup> Burbano, Jorge E. (1998), Enfoque Moderno de Planificación y Control de Recursos, Colombia, Mc Graw Hill, 2ª Edición, Pág. 11

- Estados Financieros Pro Forma: “Son el estado de resultados y balance general proyectados.”<sup>27</sup>

#### **4. Modelo Planeación y Control Financiero**

##### **4.1 Definición**

De lo expuesto anteriormente se define como el instrumento que posibilita de manera oportuna la determinación de los resultados que se esperan obtener conforme a los planes establecidos de la organización y que están fundamentados en las estrategias, objetivos, presupuestos y políticas que permiten la utilización eficiente de los recursos, maximización de ingresos y prever los gastos y las oportunidades. Así mismo incluye mecanismos de monitoreo para verificar si las acciones que se están ejecutando armonizan con las previamente establecidas para hacer los ajustes necesarios con el objetivo de alcanzar los fines y aumentar el valor de la empresa.

---

<sup>27</sup>Ibid 26



## **CAPITULO II “DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.**

### **A. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1. Antecedentes**

En el municipio de San Salvador, la pequeña empresa de la industria metalmecánica ha cobrado relevancia como opción para satisfacer la demanda de herramientas y accesorios industriales rediseñados bajo condiciones específicas, de acuerdo a lo solicitado por los consumidores; es decir; repuestos de maquinaria y equipo ajustados según las necesidades expuestas por los compradores; ya que sus modelos originales de fábrica son de alto costo o no se encuentran disponibles en el mercado salvadoreño. Este tipo de establecimientos realizan un conjunto de actividades manufactureras, usando entre sus insumos principales artículos siderúrgicos (cuyos compuestos son principalmente el hierro, aluminio, acero, entre otros); llevando a cabo en éstos, procesos de transformación, de ensamble o de reparación, mediante la utilización de maquinarias convencionales (cortadoras de lámina, troqueles) y equipos sofisticados (tornos de uso industrial, fresadoras horizontales y verticales).

Es importante destacar que estas organizaciones a pesar de que cuentan con personal operativo calificado, recursos materiales, tecnología y experiencia en el área productiva a la que se dedican, son dirigidas generalmente de forma empírica; es decir, de acuerdo a los criterios de los propietarios<sup>28</sup>, quienes son especialistas en los procesos de fabricación, más no poseen conocimientos sobre instrumentos administrativos financieros que orienten las decisiones enfocadas a la planeación y control de los activos y pasivos que poseen, efectuando un uso deficiente de los recursos y del financiamiento; en consecuencia, perjudicando los resultados de la rentabilidad estimada.

---

<sup>28</sup> Fuente: Gerente General y Propietario de SM ATTACHMENT S.A de C.V. Sr. Mario Velasco.

Lo expuesto anteriormente conlleva a la necesidad de que este subsector industrial cuente con instrumentos de proyección y verificación de la gestión financiera, que permitan la asignación óptima de los recursos; y que, las alternativas de acción que se emprendan contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

En la actualidad, según datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), en el Municipio de San Salvador, se encuentran registradas doce empresas dedicadas a la industria Metalmecánica, de las cuales todas se desempeñan dentro del rubro de pequeña empresa.

En el presente estudio se utilizará como caso ilustrativo a la empresa SM ATTACHMENT S.A. DE C.V., la cual fue fundada en 1991 y actualmente es representada legalmente por el Sr. Mario Velasco Meléndez, quien se desempeña además como gerente general. El centro operativo se encuentra en la 12ª Avenida Norte, N° 1212, Colonia Mugdan, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador. Se ha especializado en la elaboración de piezas industriales, como repuestos para collareteras, agujas, carretes, entre otros, utilizadas en maquinaria destinada a la confección de ropa a nivel general; sin embargo, debido a su creciente y variada demanda, elabora además accesorios fabriles no relacionados al vestuario (esferas, tornillos, tuercas, entre otros).

## **2. Formulación del problema**

De acuerdo a las dificultades detalladas de la industria metalmecánica, la problemática que se investigó se expresó de la siguiente manera:

¿En qué medida la formulación de un modelo de planeación y control financiero contribuirá al uso eficiente de los recursos en las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica en el municipio de San Salvador?

### **3. Importancia**

La relevancia de realizar el presente estudio radica en diseñar una herramienta administrativa que posibilite a la pequeña empresa dedicada a la industria metalmecánica del municipio de San Salvador proyectar el monto e inversión de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo sus tareas tanto operativas como capitalizables. Al mismo tiempo, que les proporcione los mecanismos que le permitan identificar las desviaciones incurridas en la ejecución de las actividades y que generen problemas de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, contribuyendo a la toma de decisiones que conlleven a la realización de los ajustes que faciliten la superación de las dificultades encontradas, cimentando de esta forma, las bases para el eficiente uso de los activos corrientes y fijos, así como de las fuentes de financiamiento de corto y largo plazo, además del capital, con la finalidad de que los entes objeto de estudio puedan obtener los resultados planificados.

### **4. Objetivos**

#### a) General

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica del municipio de San Salvador, producto de la aplicación de instrumentos de planificación y control financiero en el desarrollo de sus actividades operativas.

#### b) Específicos

- Investigar las herramientas administrativas financieras que utilizan las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica del municipio de San Salvador.
- Establecer el entorno de las organizaciones con el objetivo de presentar una propuesta que permita a los negocios en estudio realizar una administración eficiente de los recursos financieros.

- Recolectar, procesar y analizar la información necesaria relacionada con los planes y controles financieros que facilite la administración de las actividades diarias en las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica del municipio de San Salvador.

## **B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

En la elaboración de un modelo de planeación y control financiero para el uso eficiente de los recursos en las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica, fue necesaria la utilización de herramientas que facilitarán la recolección de información, para lo cual fue importante la implementación de instrumentos metodológicos como los siguientes:

### **1. Métodos de investigación**

Para la elaboración de un estudio es de suma importancia los métodos y técnicas de investigación implementados, ya que de ello depende el grado de veracidad e imparcialidad de los resultados obtenidos; por lo que en la presente investigación se utilizó el método científico, el cual es un proceso destinado a explicar fenómenos, proporcionando relaciones de manera objetiva y sistemática que permiten la interpretación de las dificultades existente; por lo tanto, se planteó la necesidad de contar con un modelo de planeación y control financiero que ayude al manejo eficiente de las actividades.

#### **1.1 Análisis**

Es un “proceso cognoscitivo por medio del cual una realidad es descompuesta en sus partes para una mejor comprensión. Separación de un todo en sus elementos constitutivos con el propósito de estudiarlos por separado, así como las relaciones que los unen.”<sup>29</sup> Por lo tanto se realizó un desglose de las pequeñas empresas de la industria metalmecánica en sus elementos principales que están relacionados con la investigación, entre los cuales están los sistemas presupuestarios, rendimientos sobre las inversiones, fuentes de financiamiento tanto internas como externas,

---

<sup>29</sup>[http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario\\_IEE/Metodologia\\_de\\_la\\_Inv.pdf](http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf)

políticas, estrategias, objetivos, entre otros aspectos. Además se identificó las interacciones que existen entre cada uno de ellos con el objetivo de estipular parámetros de operación que facilitaran la medición de su desempeño.

## 1.2 Síntesis

A través de este procedimiento se plantearon las conclusiones específicas, ya que este “Método consistió en reconstruir, volver a integrar las partes del todo, es decir, llegar a comprender la esencia del mismo, conociendo los aspectos, las comparaciones básicas en una perspectiva global”<sup>30</sup> Por consiguiente, partiendo de la información recolectada, se efectuó un diagnóstico que permitió identificar que este sector no cuenta con herramientas administrativas que contribuyan en la gestión de las finanzas para evitar que se generen pérdidas en el ejercicio contable, por la falta de coordinación en la proyecciones e inspecciones realizadas, por lo que se propuso el diseño de un modelo de planeación y control financiero para el uso eficiente de los recursos que contribuya al fortalecimiento de la administración de los activos, pasivos y patrimonios.

## 2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se llevó a cabo fue la de tipo correlacional, la cual se define como: “Una prueba que permite analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel de intervalos”<sup>31</sup>. Para el presente informe fue indispensable analizar la asociación que existe entre los siguientes factores: “Diseño de un modelo de planeación y control” y “la administración eficiente de los recursos financieros”.

---

<sup>30</sup> Rojas Soriano, Raúl (1986), El Proceso de la Investigación Científica, México, Editorial Trillas, 3ª Edición, Pág. 79

<sup>31</sup> Hernández Sampieri Roberto y otros, “Metodología de la investigación”, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, 5ª Edición, México año 2010. Pág.453

### **3. Tipos de diseños de investigación**

En el presente estudio se aplicó el método no experimental, el cual “se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”<sup>32</sup>, Por lo tanto se identificaron las deficiencias y dificultades financieras con las que operan las pequeñas empresas de la industria metalmecánica del municipio de San Salvador.

### **4. Fuentes de Información**

#### **4.1 Primarias**

Para realizar la investigación se hizo uso de una encuesta dirigida a los gerentes generales y/o contadores de las empresas objeto de indagación, en donde además se hizo la observación directa al interior de las instalaciones fabriles; para finalizar se efectuó una entrevista al gerente general de la entidad tomada como caso ilustrativo.

#### **4.2 Secundarias.**

Para este tipo de investigación se tomó como base: libros, revistas, tesis y publicaciones proporcionadas por instituciones gubernamentales como el Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) y páginas electrónicas de internet, que facilitaron todos los aspectos teóricos y técnicos acerca de los planes y controles financieros para el uso eficiente de los recursos de las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica,

### **5. Técnicas e Instrumentos de Investigación.**

#### **5.1 La Encuesta.**

Es un método que consiste en obtener información de las personas sujeto de interés que para el caso fueron los propietarios y/o contadores de las pequeñas empresas de la industria metalmecánica del municipio de San Salvador, mediante la utilización de un cuestionario como

---

<sup>32</sup> Hernández Sampieri Roberto y otros, “Metodología de la investigación”, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana 5ª Edición, México año 2010.

instrumento de recolección de datos que comprendió una serie de preguntas, las cuales fueron cerradas, abiertas y de selección múltiple, con lo cual se hicieron las valoraciones sobre las herramientas administrativas empleadas para la planeación y control de los recursos financieros, facilitando por lo tanto, el diagnóstico de la situación actual.

## **5.2 La Entrevista**

Se realizó una guía de entrevista que consistió en un conjunto de preguntas abiertas destinadas al gerente general de la organización SM ATTACHMENT S.A de C.V., con el propósito de adquirir la información referente a las dificultades que enfrentan en la problemática objeto de estudio.

## **5.3 La Observación Directa**

Consistió en observar atentamente el fenómeno de interés, así como el registro de la información obtenida para su posterior análisis e interpretación. Por consiguiente se efectuó visitando las instalaciones de la empresa a investigar con el fin de examinar la forma en que realizan la planeación y control financiero.

## **6. Unidad de Análisis**

Comprendió a los gerentes generales y/o contadores de las organizaciones descritas.

## **7. Ámbito de Investigación**

La investigación se realizó en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica que se encuentran ubicadas en el municipio de San Salvador.

## **8. Determinación del Universo y Muestra**

### **8.1 Universo**

Estuvo comprendido por todas las organizaciones dedicadas a la industria metalmeccánica en el municipio de San Salvador clasificadas como pequeñas empresas.

## **8.2 Muestra**

Se dispuso de un universo relativamente reducido por lo cual no fue necesario el empleo de fórmulas estadísticas, debido que se efectuó la selección del conjunto de instituciones reportadas en la documentación proporcionada por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), (Ver Anexo1), según la cual existe un total de doce negocios que cumplen con las especificaciones antes mencionadas en el municipio de San Salvador, por lo tanto se realizó un censo.

## **9. Tabulación de análisis de datos**

Después de haber implementado las técnicas e instrumentos de recolección de la información anteriormente descrita, se procedió a su respectiva codificación y tabulación mediante el uso del paquete computacional Microsoft Excel. Se enlistó cada pregunta, objetivo, respuestas y cuadros de frecuencias, facilitando mediante los resultados obtenidos el diseño de gráficos con la respectiva interpretación.

Los datos recopilados de la entrevista se utilizaron para la elaboración de un resumen que contiene la opinión brindada por el gerente general del caso ilustrativo sobre la forma que lleva a cabo la administración de los recursos financieros.

Todo lo antes mencionado sirvió de guía para realizar el análisis e interpretación de los resultados, para estructurar las conclusiones y recomendaciones, que permitieron diseñar una propuesta de un modelo de planeación y control financiero que facilite la toma de decisiones en la pequeña empresa de la industria metalmecánica del municipio de San Salvador.

## **10. Alcances de la investigación**

De los diferentes alcances logrados con la indagación realizada, se muestran a continuación los más importantes:

1. El trabajo a desarrollar permitirá proporcionarle a los ejecutivos, gerentes y/o propietarios de los negocios en estudio, un modelo de planeación y control financiero que sirva de apoyo en el uso y manejo eficiente de los recursos obtenidos.



2. Del desarrollo de la investigación surgirá una herramienta administrativa que contribuirá a las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica, mediante el establecimiento de proyecciones cuantitativas y la verificación de los resultados esperados, lo cual permitirá la evaluación de las diversas variables del entorno que afectan los resultados planificados, fortaleciendo de esta forma la proyección y control de las operaciones.
3. Mediante el estudio se trazará una ruta que servirá de apoyo a las operaciones y/o actividades diarias que este tipo de negocios realizan, agilizando los procesos y optimizando los recursos con la finalidad de alcanzar los propósitos organizacionales.

#### **11. Limitantes de la investigación**

Durante el trabajo de investigación realizado en las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica, se presentó una serie de problemas que dificultaron el proceso de recolección de información, los que se detallan a continuación:

1. Debido a múltiples compromisos por parte de los propietarios y/o contadores, estos tardaron en devolver los cuestionarios, en algunos casos hasta tres días después de la fecha cordada.
2. En una institución sujeta de análisis no se recibió el cuestionario y no mostraron interés en colaborar con la investigación, por consiguiente el estudio se llevó a cabo en once negocios.
3. Es de mencionar que en algunas empresas, los encargados mostraron cierta resistencia a contestar el cuestionario por tratarse de información relacionada al área financiera del negocio.

## **C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

### **1. Datos específicos de la empresa**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, se determinó que el 55.00% de los negocios en estudio no poseen una misión empresarial correctamente definida, lo que demuestra que la mayoría de entidades de este sector opera sin saber su razón de ser. De los que declararon poseerla, el 100% no tienen una noción completa sobre su correcta definición; ya que, a pesar de haberla mencionado, estos conceptos no presentan los requisitos mínimos de redacción, de manera que no cumplen con los criterios fundamentales de dicha herramienta; lo cual fue confirmado con la respuesta del gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., quien afirmó que si la han formulado, aunque ignora si ha sido detallada de forma exacta, pero que además no están trabajando tomándola en cuenta; y finalmente, cuando la definió, se corroboró que no está enunciada correctamente. Lo descrito anteriormente permite visualizar la necesidad de establecerla formalmente, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen, respeten y pongan en práctica en cada una de sus actividades diarias. (Cuadro 1 y 2; resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., preguntas 4 y 5)

Asimismo, de la información proporcionada por los encuestados, el 36.36% manifestó que poseen una visión de lo que la empresa pretende llegar a ser en el futuro, mientras que un 63.64% respondió que no; es decir, no conocen hacia dónde se dirige la compañía en el largo plazo; por lo tanto, estos negocios carecen de una herramienta gerencial que les sirva de guía para enfocar los esfuerzos de sus integrantes en una misma dirección. De los que manifestaron que cuentan con una exposición clara hacia dónde se dirigen, el 75.00%, a pesar de haberla enunciado, esas definiciones no cumplen con los aspectos mínimos de redacción. Esta información fue corroborada por el gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., quien afirmó al igual que con la misión ignora si la tienen definida correctamente. Todo lo anterior demuestra la necesidad de diseñar instrumentos administrativos que permitan a las entidades del

sector a fijar resultados en el largo plazo. (Cuadros 3 y 4; resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., preguntas 6 y 7)

## **2. Planeación Financiera**

### **2.1 Objetivos**

La mayoría de los encuestados (54.55%) declararon que no establecen objetivos financieros, demostrando que la mayor parte de las organizaciones de este sector, no aprovechan los beneficios resultantes de la aplicabilidad de esta herramienta gerencial. Mientras que el 45.45% manifestó que si los elabora. Es de enfatizar que entre los que fijan objetivos, los más comunes son la reducción de costos, el desarrollo de operaciones por encima de los parámetros establecidos, la solvencia económica y los márgenes de utilidad, no obstante a lo descrito no fueron correctamente definidos; por lo tanto, indica que las personas trabajan sin tener un pleno conocimiento de lo que la organización busca alcanzar, propiciando la obtención de resultados de manera deficiente Según el gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., en su organización si han fijado objetivos financieros que consideran importantes en la búsqueda de lo que pretenden alcanzar, pero al mencionarlos se evidenció que no disponen de ellos para áreas como administración de inventarios y de cuentas por cobrar. (Cuadro 5 y 6; Resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., Preguntas 8 y 9).

Del total de organizaciones que declararon que si elaboran objetivos financieros, un 60% confirmó que cumplen con los resultados planificados. Mientras un 40% aseguró que no consiguen alcanzar lo propuesto debido a la situación económica y política que está atravesando actualmente el país, lo que dificulta el desarrollo de la micro y pequeña empresa. Lo cual fue confirmado por el gerente general de SM ATTACHMENT S.A de S.V., que manifestó que en su empresa tampoco no se han cumplido lo proyectado debido a la misma situación. En vista a lo descrito, se genera la necesidad de suministrar una propuesta de planeación y control financiero que tome en cuenta esas variables del ambiente económico y que contribuya fijar e implementar de manera eficiente los resultados que pretenden alcanzar estas organizaciones. (Cuadro N°7; resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., Pregunta 10)

## **2.2 Estrategias**

Un 72.73 % de las empresas encuestadas no establecen estrategias para desarrollar sus actividades cotidianas, de igual forma esta información fue corroborada por el gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., ya que declaró, que en la entidad que dirige ha sido complicado desarrollarlas, debido a que las acciones las enfocan más al área operativa como la producción que a las finanzas; por consiguiente, este sector no cuenta con mecanismos para administrar de manera eficiente las actividades para periodos prolongados, obteniendo en consecuencia resultados deficientes, lo que señala la necesidad de diseñar un modelo de planeación y control financiero que les ayude en el uso de los recursos y financiamiento. Además, de los que afirmaron que las implementan la gran mayoría concentran sus esfuerzos en la disminución de costos y en la adquisición de maquinaria. Lo mencionado señala la urgencia de una redefinición de los cursos de acción a largo plazo a efecto que las empresas en estudio dispongan de una herramienta de dirección para elegir alternativas que les posibilite tener acceso a los resultados planificados. (Cuadros 8 y 9; resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., Preguntas 11 y 12)

## **2.3 Políticas**

Se detectó mediante la encuesta, agregando también la información proporcionada por el gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., que el 100% de las entidades en estudio formulan e implementan políticas financieras que les sirven para desarrollar las tareas diarias en el desempeño de las actividades. Sin embargo los lineamientos generales más implementados están en las áreas de ventas, créditos y compras y en el uso del financiamiento. Pero faltan en áreas como inversiones tanto de corto como de largo plazo. (Cuadro 10 y 11; resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., Preguntas 13 y 14)

## **2.4 Presupuestos**

Un 54.55% manifestó que elaboran proyecciones monetarias que conllevan a la consecución de los objetivos, siendo aplicados solamente en áreas como las ventas, compras y gastos de operación y de fabricación. Esta información fue complementada por el gerente general de SM

ATTACHMENT S.A. de C.V., que declaró que dentro de su organización si los efectúan, y que además de ser diseñados a nivel informal, únicamente los elaboran con la finalidad de obtener una aproximación de los gastos en los que puedan incurrir. Lo que permite evidenciar que las entidades en cuestión no están utilizando en su totalidad las estimaciones para los diferentes departamentos ni los están formulando con todos los requerimientos que demanda esta herramienta de planeación y control financiero (Cuadros 12 y 13; resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., preguntas 15 y 16).

En cuanto al período para el cual hacen las estimaciones, el 66.67% afirmó que las efectúan para un mes, un 16.67% declara que las realizan de forma trimestral y/o para más de un año. De lo anterior se puede observar que la mayoría de negocios en estudio no los diseñan para un lapso que les permita evaluar el desempeño de forma eficiente, o verificar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y detectar deficiencias en el manejo de los recursos. (Cuadro 14; resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., pregunta 17).

## **2.5 Procedimientos**

El 90.91% de los encuestados dijo que sus operaciones cuentan con un procedimiento específico a seguir, lo que les permite estandarizar el desarrollo de sus actividades para que las operaciones trascendentales se realicen evitando pérdida de tiempo y materiales. Según el gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., en su empresa actualmente se han diseñado algunos procedimientos para tener un mejor orden en ciertas actividades que se realizan. De las entidades que afirmaron que los implementan, los procedimientos son utilizados generalmente en las áreas de producción y ventas, lo que les permite contar con una forma definida de trabajo y evitar desviaciones en las actividades que se realizan; pero en las compras, finanzas y administración en general se carece de esta herramienta, dificultando en consecuencia y a nivel global, la fluidez de las operaciones empresariales (Cuadros 15 y 16; resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., preguntas 18 y 19).

## **2.6 Fuentes de Financiamiento**

Al tratar el tópico del crédito es de destacar que el 81.82% de los entrevistados detalló que estos provienen de los préstamos bancarios, mientras que en segundo lugar con un 27.27% están los créditos recibidos de los proveedores. El gerente general de ATTACHMENT S.A. de C.V., declaró que este tipo de empresas por ser en su mayoría de tipo familiar no cuentan con recursos monetarios para realizar sus operaciones o adquirir la materia prima necesaria para su funcionamiento, debido a lo cual deben de solicitar financiamiento principalmente el de tipo bancario, siendo de mayor costo que el crédito mercantil. De las entidades que obtiene financiamiento el 81.82% de los encuestados manifestó que los fondos están encaminados a las inversiones circulantes. Lo que demuestra que este tipo de empresas establecen y trabajan con base a objetivos en su mayoría a corto plazo, ante lo cual surge la necesidad de proponerles estrategias que sirvan para fijar resultados a largo plazo. (Cuadros 17 y 18; resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., preguntas 20 y 21)

## **3. Control Financiero**

### **3.1 Razones Financieras**

Un 81.82% de los encuestados no hacen uso de los “ratios financieros”, evidenciando que estas organizaciones no aplican mecanismos que midan la capacidad de pago, el origen de sus ingresos, la rapidez con que pueden convertir los activos en efectivo para hacerle frente a las obligaciones y que parte de esos activos son financiados por terceros. Esto fue confirmado por el gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., ya que manifestó que es un área en el cual no trabajan actualmente. Asimismo de los que afirmaron que aplican razones financieras, el 100.00% aseguró que las enfocan en conocer cuál es el nivel de ganancias obtenidas en un período determinado, mientras tanto un 50.00% consideró importante verificar la capacidad de pago que poseen a fin de hacerle frente a las obligaciones en el corto plazo, y la importancia de constatar la velocidad para convertir en efectivo las cuentas por cobrar e inventarios. Lo antes mencionado también indica la necesidad de implementar ratios financieros en áreas funcionales como nivel de endeudamiento a largo plazo, uso eficiente del crédito bancario, rendimiento sobre

ventas, activos y capital, y no solamente en un reducido número. (Cuadros 20 y 21; resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., preguntas 23 y 24)

### **3.2 Control de efectivo**

El 33.33% de los entrevistados que hacen presupuestos, manifestaron que sí realizan controles sobre las proyecciones de entradas y salidas de dinero, de lo que se deduce que una minoría de las organizaciones que planifican sus operaciones monetarias poseen un particular interés en establecer revisiones y comparaciones sobre las operaciones realizadas y las estimadas. Según el gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., y en base a la información recolectada en la encuesta, la mayoría de esas empresas (66.67%), no aplican una verificación de sus ingresos y egresos de efectivo, lo cual indica que se genera una desventaja de este sector, debido que en la mayoría de sus compañías no se utilizan mecanismos para contrastar lo planificado y los resultados obtenidos. De las empresas que si lo realizan, el 50.00% aseveró que lo lleva a cabo mensualmente, y el resto de forma trimestral. Lo descrito anteriormente presenta la necesidad de proporcionarle a este sector un instrumento que controle esta actividad en periodos más cortos a fin de fomentar una supervisión estandarizada y permanente en el uso del dinero. (Cuadros 22 y 23; resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., preguntas 25 y 26)

### **3.3 Control Presupuestario**

De los encuestados, el 33.33% señaló que hace comparaciones entre las cifras estimadas y los resultados obtenidos, evidenciando que únicamente un reducido número de las entidades en estudio muestran interés en verificar el comportamiento de lo proyectado con lo efectuado. El gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., destacó que no lo realiza debido que aun no tiene la capacidad de estar haciendo las comparaciones porque está centrado mayormente en el área productiva. Asimismo de los declararon que llevan a cabo esta actividad, un 50.00% manifestó que ejecutan los controles de manera semanal; mientras tanto, el otro 50% una vez cada 30 días. Todo lo anterior deja de manifiesto que en este tipo de negocios no realizan comparaciones periódicas de los resultados obtenidos con lo estimado, lo que genera que no

identifiquen las desviaciones y de esta forma poder tomar medidas correctivas. (Cuadros 24 y 25; resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., preguntas 27 y 28)

### **3.4 Auditorias**

Con base a la información recolectada y lo afirmado por el gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., un pequeño porcentaje (36.36%) sí efectúan auditorias, el 63.54% restante no cree necesario ejecutar este tipo de acciones de control, ya sea por falta de recursos o interés de parte de los propietarios; desfavoreciendo la revisión, evaluación y diagnóstico de los resultados de la gestión administrativa y financiera. Así mismo, de los que respondieron que realizan auditorias, el 75.00% la ejecutan únicamente de forma interna, con el propósito de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la entidad. Por lo tanto se vuelve necesario que apliquen la “Externa” para que gocen de los beneficios de llevarla a cabo como el acceso a créditos bancarios. En cuanto al periodo en que las implementan, siempre el 75.00% respondió que la llevan a cabo de forma anual, lo que deja al descubierto la necesidad de que este sector la efectúe de manera permanente; o sea, en periodos más cortos, ya que solo es ejecutada al final del ciclo contable para cumplir con las disposiciones tributarias y no porque se necesite como herramienta administrativa. (Cuadros 26, 27 y 28; resumen de entrevista realizada al gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., preguntas 29, 30 y 31)

### **3.5 Administración de cuentas por cobrar**

El 100.00% de los encuestados y el gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., declararon que este tipo de negocios otorgan crédito a sus clientes como una forma de aumentar sus ventas; sin embargo, esto es un generador de problemas de liquidez, por lo que debe existir un control sobre montos concedidos mediante la redefinición de los plazos concedidos a los clientes (Cuadro 31; resumen de entrevista realizada el gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., pregunta 34)



La mayoría de empresas manifestaron que el factor principal para otorgar financiamiento a sus clientes es la reputación crediticia que poseen, mientras que el 36.36% lo hace por el monto de la compra. Lo que demuestra que este sector, necesita disponer de medidas para prevenir pérdidas que se puedan originar por la falta de pago de parte de sus compradores, entre ellas la capacidad de cancelación del cliente, tiempo de operar en el mercado, entre otras (Cuadros 32; resumen de entrevista realizada el gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., preguntas 35).

Por otra parte, el 90.91% manifestó que el periodo para recuperar las cuentas por cobrar es de 30 días, el restante 9.09% no tiene un lapso establecido para efectuar el cobro, ya que este es variado. Debido a lo cual, surge la necesidad de proporcionar criterios financieros a este tipo de negocios, que faciliten el cumplimiento por parte de los clientes de los términos establecidos en los contratos asumidos, para generar una mayor rotación del efectivo, y así evitar retrasos en los compromisos de pago de las empresas objeto de investigación (Cuadros 33; resumen de entrevista realizada el gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., preguntas 36).

La mayoría de negocios no realizan análisis de morosidad (90.91%), quedando de manifiesto que estos negocios no conocen los beneficios de aplicar este instrumento gerencial en sus cuentas por cobrar, lo que les permitiría evitar contratiempo en la realización de sus actividades evitando la iliquidez monetaria. (Cuadros 34; resumen de entrevista realizada el gerente general de SM ATTACHMENT S.A. de C.V., preguntas 37)

## D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

De acuerdo a lo expuesto en el diagnóstico sobre el modelo de planeación y control financiero para el uso eficiente de los recursos en las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica del municipio de San Salvador se concluye lo siguiente:

- 1.1 Se pudo constatar que la mayoría de las entidades investigadas realizan sus actividades sin conocer plenamente la razón por la cual existen. Además, aunque hubo entidades que manifestaron que disponen de misión y visión, estos conceptos presentan deficiencias en la estructura de sus enunciados, lo que ha implicado falta de compromiso por parte del personal al no estar identificados con lo que se pretende lograr como empresa.
- 1.2 La mayoría de los negocios objeto de estudio no establecen objetivos financieros, que les sirvan de guía en la planeación de las actividades, y las que los tienen definidos no cubren las áreas principales para una eficiente administración de las finanzas no logrando los resultados requeridos para poder funcionar.
- 1.3 La mayor parte de las empresas no implementan estrategias que orienten sus actividades cotidianas con la finalidad de efectuar un uso eficiente de los recursos y financiamientos disponibles.
- 1.4 La totalidad de las empresas del sector cuentan e implementan políticas financieras que les sirven para desarrollar las tareas diarias, pero no las aplican en áreas como las inversiones de corto y largo plazo.
- 1.5 Se detectó en las instituciones indagadas que alrededor del 50% no efectúan presupuestos; y que, las que si los elaboran no los diseñan de acuerdo a los requisitos que demanda esta herramienta financiera, evidenciando la necesidad de formular un modelo presupuestario que sirva de guía a todos los entes del sector para la planeación y control de los recursos monetarios.

- 1.6 La mayor parte de las organizaciones investigadas disponen de procedimientos en áreas como las ventas y la producción, pero no disponen en las compras, finanzas y administración en general dificultando a nivel global la fluidez de las operaciones.
- 1.7 La gran mayoría de empresas objeto de estudio recurren a fuentes de financiamiento de tipo bancario que es de más alto costo que el crédito mercantil, fondos que son invertidos en capital de trabajo; notándose que establecen objetivos principalmente a corto plazo, ante lo cual surge la necesidad de diseñar estrategias para fijar resultados a largo plazo.
- 1.8 La mayoría de los encuestados no hacen uso de los “ratios financieros”, evidenciando que las organizaciones en investigación no aplican mecanismos que midan la capacidad de pago, niveles de rentabilidad de ventas, activos y capital, o qué parte de esos activos son financiados por terceros.
- 1.9 La mayoría de los indagados no utilizan mecanismos de verificación entre las salidas y entradas de dinero, generando la necesidad de proporcionarle a este sector un instrumento que controle esta actividad de tal forma que se pueda ejecutar una supervisión estandarizada y permanente de las fuentes y uso del efectivo.
- 1.10 Un reducido número de establecimientos en estudio muestran interés en verificar el comportamiento de lo proyectado con lo efectuado, demostrando por consiguiente que no se detectan posibles desviaciones de los resultados estimados y no se tomen las medidas correctivas del caso.
- 1.11 La mayoría de entidades no efectúa auditorias, lo que desfavorece la revisión, evaluación y diagnóstico de los resultados de la gestión administrativa y financiera de estos negocios, evidenciando la falta de mecanismos de vigilancia en esta área.
- 1.12 La totalidad de las organizaciones investigadas conceden créditos a los clientes, como una forma de aumentar sus ventas; demostrando que este sector, necesita disponer de lineamientos generales de evaluación, concesión, plazo y reembolso de créditos a fin de evitar pérdidas que se puedan originar por la no recuperación de sus cuentas por cobrar.

## 2. Recomendaciones

- 2.1 Se propone a los gerentes de las entidades en estudio que diseñen la misión y visión de forma que en sus enunciados, se encuentren los elementos sustanciales que permitan al recurso humano identificarse plenamente con la razón de ser de la empresa.
- 2.2 Se sugiere a todas las organizaciones del sector que formulen objetivos financieros con base a las necesidades, las expectativas y la capacidad del negocio, asimismo tomando en consideración las variables externas que puedan afectar los resultados esperados.
- 2.3 Se recomienda a los gerentes generales que establezcan estrategias financieras, para que las acciones que lleven a cabo estén enfocadas al uso eficiente de los recursos y financiamientos disponibles.
- 2.4 Se propone a las instituciones investigadas que apliquen políticas en áreas que no han sido tomadas en cuenta como las inversiones de corto y largo plazo, con el objeto de estructurar lineamientos que favorezcan la eficiente administración de pasivos y activos.
- 2.5 Se sugiere a los ejecutivos diseñar presupuestos considerando los principales requisitos de elaboración y que sean implementados en todas las áreas funcionales de la organización, facilitando con esto la toma de decisiones, y la planeación y control de los recursos monetarios.
- 2.6 Se recomienda que las compañías determinen procedimientos en todas las áreas funcionales con el propósito de lograr un mejor aprovechamiento del recurso humano y se evite desperdicios de materia prima y tiempo.
- 2.7 Se propone a los propietarios que establezcan parámetros de evaluación de las fuentes de financiamiento para que puedan elegir la más conveniente en cuanto al costo, plazo y compromiso de pago.

- 2.8 Se sugiere a los gerentes aplicar ratios financieros a fin de controlar la liquidez, solvencia, endeudamiento y la rapidez con que sus activos se puedan convertir en efectivo.
- 2.9 Se recomienda a los ejecutivos de las entidades investigadas, efectuar controles en la proyección de ingresos y egresos de efectivo de forma periódica para que facilite la toma de decisiones que conlleve a la obtención de los resultados planificados.
- 2.10 Se propone el monitoreo permanente de lo proyectado con lo que se ejecuta en todas las áreas de la empresa a fin de controlar si se generan desviaciones y tomar acciones correctivas que retomen el rumbo del éxito de la organización.
- 2.11 Se sugiere a los directivos realizar auditorías internas, así como externas; favoreciendo la revisión, evaluación y diagnóstico de los resultados de la gestión administrativa de estos negocios, evitando problemas legales y generando confianza en los usuarios de la información financiera.
- 2.12 Se propone a los administradores de los negocios investigados la formulación de criterios objetivos para la evaluación, otorgamiento, plazo y reembolso de créditos, además de implementar el análisis de morosidad para ejercer un control efectivo sobre las cuentas por cobrar y así evitar problemas de liquidez y endeudamiento.

## **CAPITULO III “PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA METALMECÁNICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.”**

### **A. OBJETIVOS**

#### **1. General**

- Diseñar un modelo de planeación y control financiero que contribuya al uso eficiente de los recursos en las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica en el municipio de San Salvador.

#### **2. Específicos**

- Formular un modelo de planeación con las herramientas financieras necesarias, que contribuya a la obtención e inversión de los recursos en las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica en el municipio de San Salvador.
- Proponer instrumentos de control que permitan la comparación de los resultados obtenidos con los parámetros establecidos, a fin de identificar y corregir las desviaciones encontradas para garantizar la consecución de los objetivos estipulados.
- Diseñar un programa de capacitación y un plan de implementación que faciliten la ejecución del modelo, con el objetivo de garantizar la administración eficaz de los recursos monetarios.

## **B. JUSTIFICACIÓN**

La elaboración del modelo permitirá a las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica del municipio de San Salvador, planificar el manejo de las operaciones financieras referentes a los ingresos y egresos que realiza, lo cual facilitará el logro de los objetivos y metas propuestas. Además posibilitará la identificación de las desviaciones con la finalidad de realizar las medidas correctivas necesarias a los problemas encontrados. Por lo tanto, el presente documento tiene como finalidad proporcionar a los gerentes y/o propietarios del sector, técnicas que contribuyan a una mayor rentabilidad para este tipo de organizaciones.

## **C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA**

A continuación se presentan las funciones de las principales unidades administrativas y el gráfico del organigrama sugerido a SM ATTACHMENT S.A. DE C.V.:

### ➤ **Gerencia General:**

- Realizará evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de los planes de la empresa.
- Planeará y desarrollará metas a corto y largo plazo.
- Creará y fomentará las relaciones clientes-proveedores-empresa.
- Autorizará la erogación de fondos para la compra de materiales.

### ➤ **Auditoría Externa:**

- Inspeccionará y vigilará las operaciones financieras de la empresa.
- Verificará las actividades administrativas.
- Presentará informes escritos al gerente general.
- Supervisará el cumplimiento de la normativa contable en los registros de la empresa.

### ➤ **Departamento Financiero:**

- Aplicará los controles financieros internos.
- Entregará oportunamente la información financiera requerida por el gerente general.

- Tramitará los créditos bancarios al menor costo y en el plazo que más convengan a la empresa.
- Evaluará las propuestas de inversión en activos fijos.
- Determinará los montos de capital de trabajo que garanticen el desarrollo de las operaciones diarias.
- Medirá los niveles de rentabilidad y liquidez de la compañía.
- Negociará nuevos plazos de pago con los proveedores a fin de aprovechar esta fuente de financiamiento más barata.
- Llevará a cabo los análisis de morosidad para detectar las facturas vencidas de los clientes y así evitar las cuentas incobrables.
- Verificará que los créditos solicitados al banco estén de acuerdo a las necesidades financieras de la empresa.
- Determinará las tasas de crecimiento operativo.
- Efectuará los análisis financieros correspondientes a fin de detectar posibles desviaciones a lo planificado y así emitir las medidas correctivas necesarias.
- Calculará el punto de equilibrio para determinar a qué nivel la entidad no ganará ni incurrirá en pérdidas.
- Formulará los presupuestos operativos y financieros.

➤ **Departamento de Producción:**

- Organizará y dará seguimiento a la ejecución de todos los trabajos ordenados por los clientes.
- Supervisará que la materia prima adquirida esté bajo las condiciones de calidad previstas.
- Organizará el trabajo de los operarios en el proceso productivo.
- Programará el mantenimiento preventivo de la maquinaria que participa en los procesos fabriles.
- Planificará la producción mensual.
- Emitirá informes de costos hacia el contador general y la gerencia.
- Investigará nuevos procesos productivos a fin de innovar los que se realizan en la compañía.



- Vigilará que los niveles de materia prima estén de acuerdo a lo dictado por el departamento financiero.
- Propondrá planes de capacitación hacia los obreros.
- Sugerirá planes motivacionales hacia el recurso humano de este departamento.
- Diseñará el programa de higiene y seguridad ocupacional.

➤ **Departamento de Ventas:**

- Elaborará y vigilará el cumplimiento de los presupuestos de ventas
- Establecerá metas y objetivos
- Estimaré la demanda a fin de poder proyectar los ingresos futuros de la empresa.
- Diseñará planes promocionales.
- Investigará nuevas tendencias del mercado.
- Propondrá al departamento financiero la concesión de créditos a los clientes.
- Sugerirá alianzas estratégicas con empresas distribuidoras de repuestos y compañías maquiladoras para aumentar la participación de mercado.
- Diseñará programas de incentivos hacia su fuerza de ventas y clientes a nivel general.

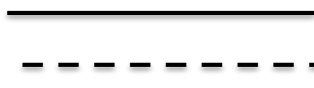
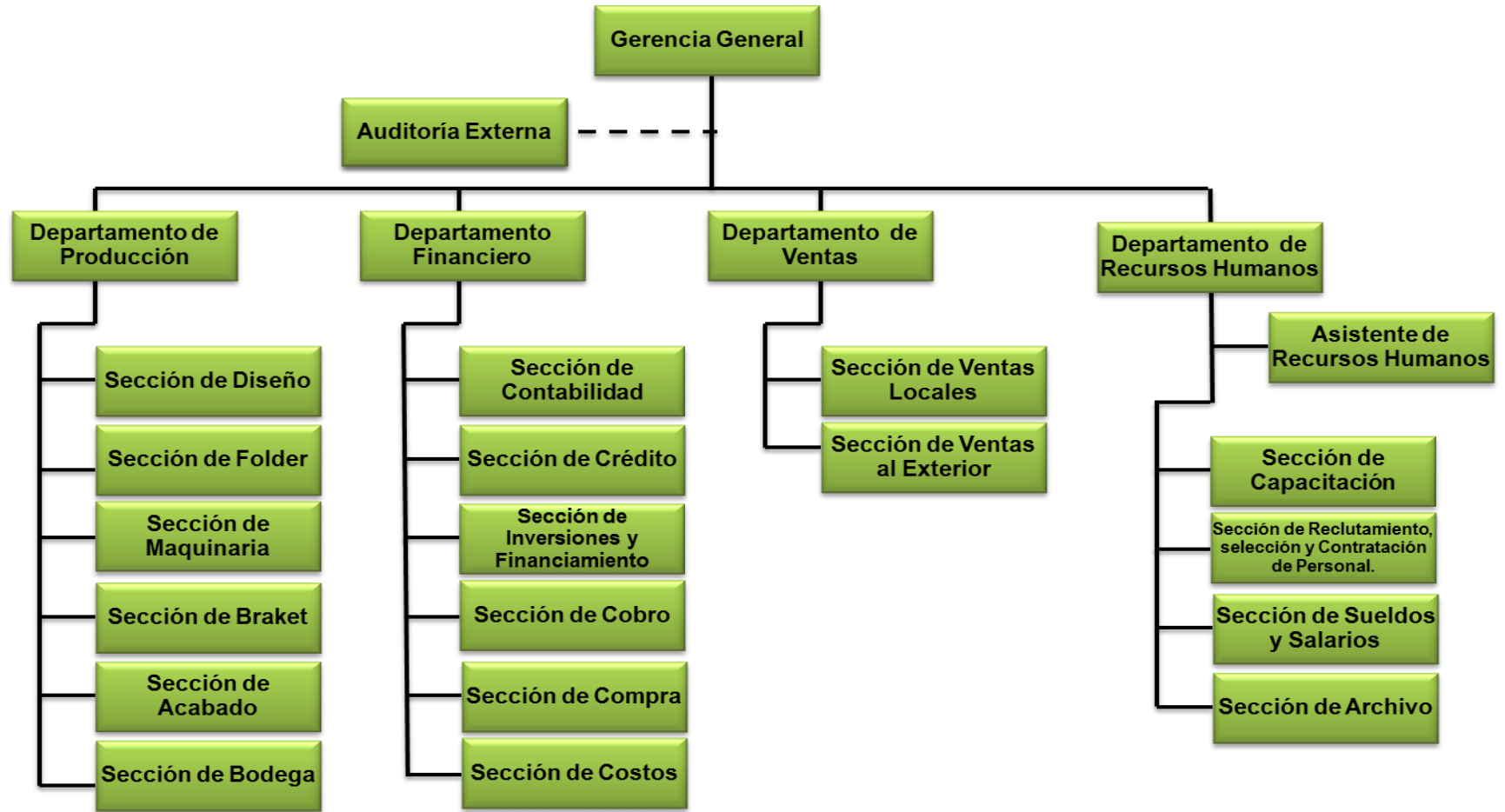
➤ **Departamento de Recursos Humanos:**

- Desarrollará el reclutamiento y selección de personal.
- Propondrá al gerente general la contratación de los trabajadores que obtuvieron las más altas calificaciones en el proceso de evaluación.
- Dará inducción a las nuevas contrataciones de personal.
- Realizará planes de capacitación a instancias de cada unidad administrativa.
- Evaluará el desempeño del recurso humano.
- Elaborará un conjunto de prestaciones laborales a fin de que el gerente general las evalúe y apruebe.
- Diseñará el Manual de Puestos y de Calificación de Méritos.
- Administrará los sueldos y salarios del personal.

A continuación se presenta la estructura organizativa propuesta:

ORGANIGRAMA PROPUESTO A LA EMPRESA SM ATTACHMENT S.A DE C.V.

Figura N° 2



Autoridad Lineal

Autoridad de Staff

Fecha de Elaboración: 12 de Agosto de 2012

Elaborado por: Grupo de Investigación

Revisado por: Gerente General

## **D. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO**

Para obtener los resultados proyectados, las organizaciones en estudio deben contar con las herramientas gerenciales que les permitan el desarrollo eficiente de las actividades tanto operativas como administrativas. Para lo cual se propone lo siguiente:

### **1. Generalidades de la Empresa**

#### **1.1 Misión**

Contribuir en el desarrollo de las operaciones productivas del sector maquila por medio de la elaboración de repuestos y accesorios de alta calidad para las máquinas de coser que ocupan, contribuyendo además a la sociedad como fuente de empleo donde el recurso humano pueda desempeñar sus competencias y a la vez que satisfaga sus necesidades personales.

#### **1.2 Visión**

Ser la empresa líder en la fabricación de repuestos y accesorios de máquinas de coser en el país y Centro América.

### **2. Descripción del Modelo de Planeación Financiera**

#### **2.1 Objetivos Financieros**

- Incrementar las ventas en un 10% con respecto al año 2011.
- Obtener un margen de utilidad sobre las ventas del 30%.
- Trabajar con un nivel de solvencia en un 20% con relación al año 2011.
- Mejorar el nivel de liquidez en un 10%
- Aumentar el apalancamiento financiero en 15%.

## **2.2 Estrategias Financieras**

- Establecer alianzas estratégicas con proveedores para mantener el suministro de productos a bajo costo y de reconocida calidad.
- Desarrollar un plan de capacitación que permita al personal administrativo adquirir los conocimientos requeridos para la utilización del modelo de planeación y control financiero.
- Llevar a cabo un programa de incentivos para motivar a los subalternos a cumplir con las metas estipuladas.
- Negociar fuentes de financiamiento bancarias a largo plazo para evitar la falta de liquidez de corto plazo.

## **2.3 Políticas Financieras**

- Se mantendrá el plazo de 30 días de crédito que se otorga a los clientes.
- Se procederá a evaluar las diferentes alternativas de financiamiento internas y externas que presenten el menor costo y el plazo de pago más conveniente y que se adapten a las necesidades del negocio.
- Se negociará con los proveedores para prolongar el período de crédito con el propósito de aumentar el financiamiento del capital de trabajo.
- El cobro de las ventas se llevará a cabo en efectivo o cheques, este último tendrá un monto mínimo de \$100.00.
- El saldo mínimo de efectivo deberá oscilar en un promedio del 20% de las ventas del mes de enero de cada año.
- Se hará uso del financiamiento bancario de corto plazo cuando no se disponga del saldo de efectivo mínimo establecido.

- La materia prima se adquirirá tanto a nivel nacional como internacional, siempre que sea aprobado por el propietario.
- Se efectuará la comparación de los resultados reales contra los esperados con el propósito de determinar las diferencias en las cantidades obtenidas para tomar las medidas correctivas que faciliten la realización de ajustes de forma oportuna.
- Las planillas de pagos serán elaboradas por el contador y serán revisadas y autorizadas por el gerente general.
- El precio de venta se establecerá de acuerdo a los costos de la producción más un margen de utilidad sin descuidar los ofrecidos por la competencia.
- La venta de mercadería se realizará tanto al contado como al crédito, de las cuales será el 90% al contado y 10% a treinta días plazo para los clientes; y el 30% al contado y el 70% a treinta días para los proveedores.
- Se realizará análisis de morosidad de forma periódica sobre los créditos otorgados a los clientes.
- No se efectuarán descuentos ni rebajas sobre las ventas sin previa aprobación del gerente general.
- Los presupuestos serán desarrollados en forma conjunta tanto por el contador como por los demás jefes departamentales y serán aprobados por el gerente general.

## 2.4 Sistema Presupuestario

### 2.4.1 Presupuestos Operativos

Contienen los presupuestos de todas las actividades planificadas para el ciclo contable del siguiente período. Entre éstos se incluyen: las proyecciones de ventas, producción, compras, uso de materiales, mano de obra y gastos del período.

#### 2.4.1.1 Presupuesto de Ventas

Es la base de todo el programa presupuestal, ya que es la estimación que se realiza para determinar el nivel de ingresos que se tendrá en un período determinado, por lo tanto el método a utilizar para calcularlo es el de combinación de factores que es una técnica que permite considerar variables internas y externas que afectan la actividad operativa y administrativa de la empresa, asimismo toma en cuenta las ventas históricas y eventos que influyen positiva y negativamente al logro de los objetivos monetarios. A continuación se detalla la fórmula que se utilizará para su aplicación:

$$PV = (V + F) E. A.$$

Dónde:

PV = Proyección de Ventas.

V = Ventas del año anterior.

F = Factores específicos de venta.

El cual está constituido por los siguientes elementos:

$\pm a$  = Constituye el factor de ajuste el cual se refiere a aquellos eventos de causas fortuitas o accidentales que intervinieron de forma positiva o negativa en los niveles de comercialización en un periodo determinado. Ejemplo de estos son: cambios climáticos, un incendio, inundación, huelgas, productos que no tuvieron competencia y políticas gubernamentales.

$\pm b$  = Representa los elementos de cambio que se refieren a aquellas variaciones que van efectuarse y que desde luego influirán en las entradas de efectivo tales como: modificaciones en los materiales, ampliación en la cobertura de mercado, innovación en los métodos de venta, estrategias de comercialización, entre otras

$\pm c$  = Simboliza las corrientes de crecimiento que describen el desarrollo en las ventas tomando en cuenta elementos como la utilidad que brinda el financiamiento obtenido de fuentes externas como créditos mercantiles, planes de expansión del subsector por incremento en la demanda y adquisición de nuevas tecnologías entre otros.

E = Fuerzas económicas generales: Presenta un porcentaje de una serie de factores externos derivados de la economía nacional que influyen sobre las ventas, situaciones cualitativas, datos que proporcionan las instituciones bancarias, dependencias de gobierno y organismos particulares que preparan índices de las fuerzas económicas en relación con la producción, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, créditos, ingresos per cápita, inflación, tasas de interés y otros.

A = Es el porcentaje que asignan los directivos después de analizar los aspectos anteriores que afectarán positiva o negativamente a las ventas.

Aplicando el método a SM ATTACHMENT S.A DE C.V. se tiene lo siguiente:

Cuadro N° 3

Información para calcular el Presupuesto de Venta utilizando el Método de Combinación de Factores:			
FACTORES QUE INCIDEN EN LAS VENTAS:			
Ventas del año anterior (2011)			\$341.334,58
De Ajuste =±a	Debe considerarse que en el año 2011 debido al cierre de aduanas afectó la entrada de materia prima, generando una disminución de las ventas, por lo tanto estimando una situación similar para el 2012 se calcula un decremento en ventas por	-3%	-\$10,240.04
De Cambio =±b	Se tiene previsto adoptar un nuevo programa de producción y efectuar cambios en los métodos de venta proyectando aumentarlas en	15%	\$ 51,200.19
De crecimiento =±c	La organización se ha convertido en el principal proveedor para la maquila PRONY S.A. de C.V. ubicada en el municipio de Apopa, Departamento de San Salvador; por lo que se estima un aumento en los ingresos de:		\$10,000.00
E= Fuerzas Económicas	Debido a la inflación de la economía se espera que las ventas disminuyan en		-2%
A=Influencia de la Administración	La Administración de la empresa después de considerar todos los aspectos anteriores favorables y desfavorables, implementará una serie de decisiones que se espera aumenten las ventas en:		10%

Con la información anterior, la proyección de las ventas del ejercicio 2012 es:

$$PV = (V + F) E. A.$$

Entonces:

$$a = \$ 341,334.58 \times -3\% = \$ (10,240.04) (+)$$

$$b = \$ 341,334.58 \times 15\% = \$ 51,200.19 (+)$$

$$c = \$ 10,000.00 = \$ 10,000.00 (+)$$

---


$$F = \$ 50,960.15$$



Donde:

V = \$ 341,334.58 (Ver anexo N°6)

F = \$ 50,960.15

E = -2%

A = +10%

Sustituyendo en la fórmula se tiene:

$PV = (V + F) E \cdot A$

$PV = (\$ 341,334.58 + \$ 50,960.15) \cdot (0.98) \cdot (1.10)$

**PV = \$ 422,893.72**

Cuadro N° 4

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V. MÉTODO DE COMBINACION DE FACTORES En Dólares de los Estados Unidos de América</b>		
<b>Ventas del Ejercicio Anterior</b>		\$ 341,334.58
<b>Factores Específicos de Ventas</b>		\$ 50,960.15
a) De Ajuste	-3%	\$ (10,240.04)
b) De Cambio	15%	\$ 51,200.19
c) Corrientes de Crecimiento		\$ 10,000.00
<b>Presupuesto con factores específicos de ventas</b>		\$ 392,294.73
<b>Fuerzas Económicas Generales</b>		\$ (7,845.89)
Disminución de las ventas en	- 2%	
<b>Presupuesto hasta Fuerzas económicas generales</b>		\$ 384,448.84
<b>Influencias Administrativas</b>		\$ 38,444.88
Se estima un aumento de las ventas	10%	
<b>Importe de Ventas del Nuevo Ejercicio</b>		\$ 422,893.72

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

La venta proyectada se distribuirá entre los doce meses del año, tomando como base los porcentajes que consideren los aumentos o disminuciones históricas que presentan las ventas de la empresa, según datos suministrados por el gerente general de la SM ATTACHMENT S.A. de C.V. Este criterio se aplicó porque los productos se elaboran por órdenes del cliente interesado, por lo cual la compañía no mantiene inventario de bienes terminados, por lo que se concluye que las unidades vendidas son similares al total de las fabricadas, y en consecuencia la producción es igual al costo de lo vendido.

Cuadro N° 5

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>	
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL MENSUAL DE LAS VENTAS</b>	
<b>2012</b>	
<b>Mes</b>	<b>Porcentajes</b>
Enero	6%
Febrero	6%
Marzo	7%
Abril	6%
Mayo	6%
Junio	7%
Julio	6%
Agosto	6%
Septiembre	7%
Octubre	14%
Noviembre	14%
Diciembre	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gerente General de SM ATTACHMENT, S.A de C.V. Sr. Mario Velasco.

Se considera un aumento en las ventas trimestrales consecuencia de los cambios de diseño de ropa implementados por los fabricantes de las franquicias internacionales y que incide directamente en un aumento de la demanda de repuestos para las máquinas de coser ocupadas en el desarrollo de los nuevos estilos de ropa solicitados. En el último trimestre las ventas se ven duplicadas a causa de las fiestas de fin de año.

Para la distribución mensual de las Ventas se llevó a cabo un prorrateo de las mismas basado en las diferentes líneas de productos que la empresa elabora, lo cual se detalla según el proceso presentado en los cuadros N° 6, 7 y 8.

Cuadro N° 6

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>		
<b>CLASIFICACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS</b>		
<b>AÑO 2012</b>		
Collareteras	Prensatelas	Folder de Baron
45%	40%	15%

Fuente: Gerente General de SM ATTACHMENT, S.A de C.V. Sr. Mario Velasco

Conociendo la clasificación porcentual de las líneas de productos la distribución proporcional mensual quedó de la manera siguiente:

Cuadro N° 7

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>				
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR LÍNEAS DE PRODUCTOS Y A NIVEL MENSUAL</b>				
<b>AÑO 2012</b>				
<b>Mes</b>	<b>Collareteras</b>	<b>Prensateles</b>	<b>Folder de Baron</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	45%	40%	15%	100%
Febrero	45%	40%	15%	100%
Marzo	45%	40%	15%	100%
Abril	45%	40%	15%	100%
Mayo	45%	40%	15%	100%
Junio	45%	40%	15%	100%
Julio	45%	40%	15%	100%
Agosto	45%	40%	15%	100%
Septiembre	45%	40%	15%	100%
Octubre	45%	40%	15%	100%
Noviembre	45%	40%	15%	100%
Diciembre	45%	40%	15%	100%

Fuente: Mario Velasco. Gerente General de SM ATTACHMENT S.A. de C.V.

Posteriormente se prorratearon las ventas de acuerdo a los porcentajes de las líneas de productos dados en los cuadros N° 5, 6 y 7 y que fueron suministrados por la compañía SM ATTACHMENT S.A. de C.V. y cuyos cálculos se detallan en el cuadro N° 8.

Cuadro N° 8

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>				
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>				
<b>PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>				
<b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>				
<b>Mes</b>	<b>Collareteras</b>	<b>Prensateles</b>	<b>Folder de Baron</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	\$ 11,418.13	\$ 10,149.45	\$ 3,806.04	\$ 25,373.62
Febrero	\$ 11,418.13	\$ 10,149.45	\$ 3,806.04	\$ 25,373.62
Marzo	\$ 13,321.15	\$ 11,841.02	\$ 4,440.38	\$ 29,602.56
Abril	\$ 11,418.13	\$ 10,149.45	\$ 3,806.04	\$ 25,373.62
Mayo	\$ 11,418.13	\$ 10,149.45	\$ 3,806.04	\$ 25,373.62
Junio	\$ 13,321.15	\$ 11,841.02	\$ 4,440.38	\$ 29,602.56
Julio	\$ 11,418.13	\$ 10,149.45	\$ 3,806.04	\$ 25,373.62
Agosto	\$ 11,418.13	\$ 10,149.45	\$ 3,806.04	\$ 25,373.62
Septiembre	\$ 13,321.15	\$ 11,841.02	\$ 4,440.38	\$ 29,602.56
Octubre	\$ 26,642.30	\$ 23,682.05	\$ 8,880.77	\$ 59,205.12
Noviembre	\$ 26,642.30	\$ 23,682.05	\$ 8,880.77	\$ 59,205.12
Diciembre	\$ 28,545.33	\$ 25,373.62	\$ 9,515.11	\$ 63,434.06
<b>Total</b>	<b>\$ 190,302.17</b>	<b>\$ 169,157.49</b>	<b>\$ 63,434.06</b>	<b>\$ 422,893.72</b>

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

A continuación, se procedió a tasar el Impuesto al Valor Agregado originado por las ventas proyectadas, procediéndose a elaborar el Presupuesto Impuesto al Valor Agregado-Débito Fiscal.

Cuadro N° 9

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>			
<b>PRESUPUESTO IVA DÉBITO</b>			
<b>PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>			
<b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>			
<b>Mes</b>	<b>Ventas Netas</b>	<b>IVA</b>	<b>Ventas Totales</b>
Enero	\$ 25,373.62	\$ 3,298.57	\$ 28,672.19
Febrero	\$ 25,373.62	\$ 3,298.57	\$ 28,672.19
Marzo	\$ 29,602.56	\$ 3,848.33	\$ 33,450.89
Abril	\$ 25,373.62	\$ 3,298.57	\$ 28,672.19
Mayo	\$ 25,373.62	\$ 3,298.57	\$ 28,672.19
Junio	\$ 29,602.56	\$ 3,848.33	\$ 33,450.89
Julio	\$ 25,373.62	\$ 3,298.57	\$ 28,672.19
Agosto	\$ 25,373.62	\$ 3,298.57	\$ 28,672.19
Septiembre	\$ 29,602.56	\$ 3,848.33	\$ 33,450.89
Octubre	\$ 59,205.12	\$ 7,696.67	\$ 66,901.79
Noviembre	\$ 59,205.12	\$ 7,696.67	\$ 66,901.79
Diciembre	\$ 63,434.06	\$ 8,246.43	\$ 71,680.49
<b>Total</b>	<b>\$ 422,893.72</b>	<b>\$ 54,976.18</b>	<b>\$ 477,869.90</b>

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

#### 2.4.1.2 Presupuesto de Producción

Este plan muestra en unidades monetarias la producción anual que se estima llevar a cabo por cada línea de artículo. Luego, se aplicará la distribución porcentual utilizada para prorratear las ventas mensuales históricas bajo el supuesto que todo lo que se produce se comercializa debido que los repuestos se elaboran únicamente por pedido de los clientes (cuadro N° 7). Posteriormente, en cada mes, se distribuirá el valor de la producción según la participación de cada línea de artículo y proporcionalidad de la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación según el estado de resultados del año 2011 tomado como base y bajo el entendido que la misma estructura de costos se mantendrá para el año de la proyección (2012). A tal efecto se desarrollan los siguientes cálculos:

### Costos de producción para el año 2012:

Es necesario calcular el factor de costos de ventas del año base (2011). A tal efecto, se divide el costo de venta del año 2011 entre las ventas netas del estado de resultado del mismo año, con la finalidad de determinar cuánto de cada dólar comercializado corresponde al costo de ventas unitario:

$$\frac{\text{Costo de ventas 2011}}{\text{Ventas Netas 2011}} = \frac{\$237,700.03}{\$341,334.58} = 0.696384263$$

El porcentaje obtenido se debe multiplicar por la cantidad de ventas estimadas, dando como resultado el costo de ventas proyectado. Pero, es de recordar, como ya se mencionó, que en este tipo de empresas solamente se produce a solicitud del cliente, por lo tanto el costo de ventas es igual al costo de producción.

#### Costo de producción estimado = Ventas Proyectadas x Factor de Costo

Ventas Proyectadas	\$422,893.72
Factor de Costo	0.696384263
Costo de Producción Estimado (2012)	\$294,496.53

A continuación se procede a prorratar el costo producción estimado de acuerdo al porcentaje de participación en las líneas de artículos:

Cuadro N° 10

SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V. DISTRIBUCIÓN COSTO TOTAL POR LÍNEA DE PRODUCTOS AÑO 2012		
Detalle	Porcentaje	Unidades Monetarias
Collareteras	45%	\$ 132,523.44
Prensateles	40%	\$ 117,798.61
Folder de Baron	15%	\$ 44,174.48

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

Luego se multiplica el costo de producción de cada línea por la distribución porcentual ocupada para prorratear las ventas mensuales (Ver cuadro N° 5, 6 7 y 8). EL detalle lo computado se presenta en el cuadro N° 11.

Cuadro N° 11

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>				
<b>PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN POR LÍNEA DE PRODUCTO</b>				
<b>PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>				
<b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>				
<b>Mes</b>	<b>Collareteras</b>	<b>Prensatelas</b>	<b>Folder de Baron</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	\$ 7,951.41	\$ 7,067.92	\$ 2,650.47	\$ 17,669.79
Febrero	\$ 7,951.41	\$ 7,067.92	\$ 2,650.47	\$ 17,669.79
Marzo	\$ 9,276.64	\$ 8,245.90	\$ 3,092.21	\$ 20,614.76
Abril	\$ 7,951.41	\$ 7,067.92	\$ 2,650.47	\$ 17,669.79
Mayo	\$ 7,951.41	\$ 7,067.92	\$ 2,650.47	\$ 17,669.79
Junio	\$ 9,276.64	\$ 8,245.90	\$ 3,092.21	\$ 20,614.76
Julio	\$ 7,951.41	\$ 7,067.92	\$ 2,650.47	\$ 17,669.79
Agosto	\$ 7,951.41	\$ 7,067.92	\$ 2,650.47	\$ 17,669.79
Septiembre	\$ 9,276.64	\$ 8,245.90	\$ 3,092.21	\$ 20,614.76
Octubre	\$ 18,553.28	\$ 16,491.81	\$ 6,184.43	\$ 41,229.51
Noviembre	\$ 18,553.28	\$ 16,491.81	\$ 6,184.43	\$ 41,229.51
Diciembre	\$ 19,878.52	\$ 17,669.79	\$ 6,626.17	\$ 44,174.48
<b>Total</b>	<b>\$ 132,523.44</b>	<b>\$ 117,798.61</b>	<b>\$ 44,174.48</b>	<b>\$294,496.53</b>

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

### 2.4.1.3 Estado de Costo de Producción Presupuestado

Refleja de manera detallada los costos fabriles en los que se deberán incurrir en el consumo de Materia Prima, Mano de Obra y Costos Indirectos de fabricación involucrados en la producción proyectada, rubros que se obtuvieron de forma mensual y en unidades monetarias para cada una de las líneas de artículos. El respectivo cálculo se inicia cuando se dividen los valores individuales de cada uno de los elementos del costo, que se encuentran detallados en el Estado de Resultado 2011, entre el total del costo de producción ahí reflejado, obteniéndose el respectivo porcentaje de participación (Ver cuadro N° 12), posteriormente estas cifras en forma conjunta con las proporciones mensuales de la mezcla de ventas se aplican al costo de producción 2012 partiendo del supuesto que la misma estructura de costo de 2011 se mantendrá para el año de la proyección, prorrateo que se presenta en el cuadro N° 13.

Cuadro N° 12

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>		
<b>DISTRIBUCIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN POR ELEMENTOS</b>		
<b>AÑO 2011</b>		
Materia Prima	\$ 88,703.45	37.32%
Mano de Obra	\$ 38,409.13	16.16%
Costos Indirectos de Fabricación.	\$ 110,587.45	46.52%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 237,700.03</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

Cuadro N° 13

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>				
<b>PRESUPUESTO DE ESTADO DE PRODUCCIÓN POR LÍNEA</b>				
<b>PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>				
<b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>				
	<b>Collareteras</b>	<b>Prensateles</b>	<b>Folder de Baron</b>	<b>Total</b>
<b>Enero</b>				
Materiales	\$2,967.26	\$2,637.56	\$989.09	\$6,593.91
Mano de obra	\$1,284.84	\$1,142.08	\$428.28	\$2,855.20
CIF	\$3,699.31	\$3,288.27	\$1,233.10	\$8,220.69
Costos de producción	\$7,951.41	\$7,067.92	\$2,650.47	\$17,669.79
<b>Febrero</b>				
Materiales	\$2,967.26	\$2,637.56	\$989.09	\$6,593.91
Mano de obra	\$1,284.84	\$1,142.08	\$428.28	\$2,855.20
CIF	\$3,699.31	\$3,288.27	\$1,233.10	\$8,220.69
Costos de producción	\$7,951.41	\$7,067.92	\$2,650.47	\$17,669.79
<b>Marzo</b>				
Materiales	\$3,461.80	\$3,077.16	\$1,153.93	\$7,692.89
Mano de obra	\$1,498.98	\$1,332.43	\$499.66	\$3,331.07
CIF	\$4,315.86	\$3,836.32	\$1,438.62	\$9,590.80
Costos de producción	\$9,276.64	\$8,245.90	\$3,092.21	\$20,614.76
<b>Abril</b>				
Materiales	\$2,967.26	\$2,637.56	\$989.09	\$6,593.91
Mano de obra	\$1,284.84	\$1,142.08	\$428.28	\$2,855.20
CIF	\$3,699.31	\$3,288.27	\$1,233.10	\$8,220.69
Costos de producción	\$7,951.41	\$7,067.92	\$2,650.47	\$17,669.79



<b>Mayo</b>				
Materiales	\$2,967.26	\$2,637.56	\$989.09	\$6,593.91
Mano de obra	\$1,284.84	\$1,142.08	\$428.28	\$2,855.20
CIF	\$3,699.31	\$3,288.27	\$1,233.10	\$8,220.69
Costos de producción	\$7,951.41	\$7,067.92	\$2,650.47	\$17,669.79
<b>Junio</b>				
Materiales	\$3,461.80	\$3,077.16	\$1,153.93	\$7,692.89
Mano de obra	\$1,498.98	\$1,332.43	\$499.66	\$3,331.07
CIF	\$4,315.86	\$3,836.32	\$1,438.62	\$9,590.80
Costos de producción	\$9,276.64	\$8,245.90	\$3,092.21	\$20,614.76
<b>Julio</b>				
Materiales	\$2,967.26	\$2,637.56	\$989.09	\$6,593.91
Mano de obra	\$1,284.84	\$1,142.08	\$428.28	\$2,855.20
CIF	\$3,699.31	\$3,288.27	\$1,233.10	\$8,220.69
Costos de producción	\$7,951.41	\$7,067.92	\$2,650.47	\$17,669.79
<b>Agosto</b>				
Materiales	\$2,967.26	\$2,637.56	\$989.09	\$6,593.91
Mano de obra	\$1,284.84	\$1,142.08	\$428.28	\$2,855.20
CIF	\$3,699.31	\$3,288.27	\$1,233.10	\$8,220.69
Costos de producción	\$7,951.41	\$7,067.92	\$2,650.47	\$17,669.79
<b>Septiembre</b>				
Materiales	\$3,461.80	\$3,077.16	\$1,153.93	\$7,692.89
Mano de obra	\$1,498.98	\$1,332.43	\$499.66	\$3,331.07
CIF	\$4,315.86	\$3,836.32	\$1,438.62	\$9,590.80
Costos de producción	\$9,276.64	\$8,245.90	\$3,092.21	\$20,614.76
<b>Octubre</b>				
Materiales	\$6,923.60	\$6,154.31	\$2,307.87	\$15,385.78
Mano de obra	\$2,997.96	\$2,664.85	\$999.32	\$6,662.14
CIF	\$8,631.72	\$7,672.64	\$2,877.24	\$19,181.60
Costos de producción	\$18,553.28	\$16,491.81	\$6,184.43	\$41,229.51
<b>Noviembre</b>				
Materiales	\$6,923.60	\$6,154.31	\$2,307.87	\$15,385.78
Mano de obra	\$2,997.96	\$2,664.85	\$999.32	\$6,662.14
CIF	\$8,631.72	\$7,672.64	\$2,877.24	\$19,181.60
Costos de producción	\$18,553.28	\$16,491.81	\$6,184.43	\$41,229.51
<b>Diciembre</b>				
Materiales	\$7,418.14	\$6,593.91	\$2,472.71	\$16,484.76
Mano de obra	\$3,212.10	\$2,855.20	\$1,070.70	\$7,138.00
CIF	\$9,248.27	\$8,220.69	\$3,082.76	\$20,551.71
Costos de producción	\$19,878.52	\$17,669.79	\$6,626.17	\$44,174.48

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

<b>Resumen Costo de Producción año 2012:</b>	
MP	\$109,898.42
MOD	\$47,586.68
CIF	\$137,011.43
<b>Total</b>	<b>\$294,496.53</b>

#### 2.4.1.4 Presupuesto de Consumo de Materiales

Muestra los costos mensuales expresados en unidades monetarias en los cuales la organización deberá incurrir por el consumo de materia prima demandada para el cumplimiento de las expectativas de producción y que son requeridas para el funcionamiento de cada una de las líneas de productos.

Este presupuesto se computa tomando únicamente los saldos de los materiales consumidos por cada una de las líneas de productos a nivel mensual, datos tomados del Cuadro N° 13 y cuyo resumen se presenta el cuadro N° 14.

Cuadro N° 14

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE MATERIALES PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 En Dólares de los Estados Unidos de América</b>				
<b>Mes</b>	<b>Collareteras</b>	<b>Prensatelas</b>	<b>Folder de Baron</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	\$ 2,967.26	\$ 2,637.56	\$ 989.09	\$ 6,593.91
Febrero	\$ 2,967.26	\$ 2,637.56	\$ 989.09	\$ 6,593.91
Marzo	\$ 3,461.80	\$ 3,077.16	\$ 1,153.93	\$ 7,692.89
Abril	\$ 2,967.26	\$ 2,637.56	\$ 989.09	\$ 6,593.91
Mayo	\$ 2,967.26	\$ 2,637.56	\$ 989.09	\$ 6,593.91
Junio	\$ 3,461.80	\$ 3,077.16	\$ 1,153.93	\$ 7,692.89
Julio	\$ 2,967.26	\$ 2,637.56	\$ 989.09	\$ 6,593.91
Agosto	\$ 2,967.26	\$ 2,637.56	\$ 989.09	\$ 6,593.91
Septiembre	\$ 3,461.80	\$ 3,077.16	\$ 1,153.93	\$ 7,692.89
Octubre	\$ 6,923.60	\$ 6,154.31	\$ 2,307.87	\$ 15,385.78
Noviembre	\$ 6,923.60	\$ 6,154.31	\$ 2,307.87	\$ 15,385.78
Diciembre	\$ 7,418.14	\$ 6,593.91	\$ 2,472.71	\$ 16,484.76
<b>Total</b>	<b>\$ 49,454.29</b>	<b>\$ 43,959.37</b>	<b>\$ 16,484.76</b>	<b>\$ 109,898.42</b>

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

### 2.4.1.5 Presupuesto de Mano de Obra Directa

Se determinan los costos mensuales en unidades monetarias en los que incurre la organización con respecto a la Mano de Obra Directa en cada una de las líneas de productos.

La elaboración de este presupuesto se efectuó bajo el mismo procedimiento llevado a cabo para el consumo de materia prima, resultado que se refleja en el Cuadro N° 15.

Cuadro N° 15

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>				
<b>PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MANO DE OBRA</b>				
<b>PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>				
<b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>				
<b>Mes</b>	<b>Collareteras</b>	<b>Prensatelas</b>	<b>Folder de Baron</b>	<b>TOTAL</b>
Enero	\$ 1,284.84	\$ 1,142.08	\$ 428.28	\$ 2,855.20
Febrero	\$ 1,284.84	\$ 1,142.08	\$ 428.28	\$ 2,855.20
Marzo	\$ 1,498.98	\$ 1,332.43	\$ 499.66	\$ 3,331.07
Abril	\$ 1,284.84	\$ 1,142.08	\$ 428.28	\$ 2,855.20
Mayo	\$ 1,284.84	\$ 1,142.08	\$ 428.28	\$ 2,855.20
Junio	\$ 1,498.98	\$ 1,332.43	\$ 499.66	\$ 3,331.07
Julio	\$ 1,284.84	\$ 1,142.08	\$ 428.28	\$ 2,855.20
Agosto	\$ 1,284.84	\$ 1,142.08	\$ 428.28	\$ 2,855.20
Septiembre	\$ 1,498.98	\$ 1,332.43	\$ 499.66	\$ 3,331.07
Octubre	\$ 2,997.96	\$ 2,664.85	\$ 999.32	\$ 6,662.14
Noviembre	\$ 2,997.96	\$ 2,664.85	\$ 999.32	\$ 6,662.14
Diciembre	\$ 3,212.10	\$ 2,855.20	\$ 1,070.70	\$ 7,138.00
<b>Total</b>	<b>\$ 21,414.01</b>	<b>\$ 19,034.67</b>	<b>\$ 7,138.00</b>	<b>\$ 47,586.68</b>

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

### 2.4.1.6 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Comprende el detalle las estimaciones de costos que no pueden ser identificados directamente al producto pero que son necesarios para su elaboración.

Este presupuesto se efectúa en forma similar de cómo se desarrolló el de consumo de materia prima y mano de obra directa (Ver cuadros N° 14 y 15), y cuyos resultados están en el cuadro N° 16

Cuadro N° 16

SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.				
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN				
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012				
En Dólares de los Estados Unidos de América				
Mes	Collareteras	Prensateles	Folder de Baron	TOTAL
Enero	\$ 3,699.31	\$ 3,288.27	\$ 1,233.10	\$ 8,220.69
Febrero	\$ 3,699.31	\$ 3,288.27	\$ 1,233.10	\$ 8,220.69
Marzo	\$ 4,315.86	\$ 3,836.32	\$ 1,438.62	\$ 9,590.80
Abril	\$ 3,699.31	\$ 3,288.27	\$ 1,233.10	\$ 8,220.69
Mayo	\$ 3,699.31	\$ 3,288.27	\$ 1,233.10	\$ 8,220.69
Junio	\$ 4,315.86	\$ 3,836.32	\$ 1,438.62	\$ 9,590.80
Julio	\$ 3,699.31	\$ 3,288.27	\$ 1,233.10	\$ 8,220.69
Agosto	\$ 3,699.31	\$ 3,288.27	\$ 1,233.10	\$ 8,220.69
Septiembre	\$ 4,315.86	\$ 3,836.32	\$ 1,438.62	\$ 9,590.80
Octubre	\$ 8,631.72	\$ 7,672.64	\$ 2,877.24	\$ 19,181.60
Noviembre	\$ 8,631.72	\$ 7,672.64	\$ 2,877.24	\$ 19,181.60
Diciembre	\$ 9,248.27	\$ 8,220.69	\$ 3,082.76	\$ 20,551.71
<b>Total</b>	<b>\$ 61,655.14</b>	<b>\$ 54,804.57</b>	<b>\$ 20,551.71</b>	<b>\$ 137,011.43</b>

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

### 2.4.1.7 Presupuesto de Impuesto al Valor Agregado-Crédito Fiscal Mensual

Muestra el Impuesto (Crédito Fiscal) generado por las adquisiciones mensuales que la organización lleva a cabo para abastecerse de materia prima (Ver cuadro N° 14) multiplicadas por el gravamen respectivo (13%), el monto resultante se suma al total de las compras del mes (Ver cuadro N° 17).

Cuadro N° 17

SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.			
PRESUPUESTO IVA CRÉDITO			
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012			
En Dólares de los Estados Unidos de América			
Mes	Compras Totales	IVA	Total
Enero	\$ 6,593.91	\$ 857.21	\$ 7,451.11
Febrero	\$ 6,593.91	\$ 857.21	\$ 7,451.11
Marzo	\$ 7,692.89	\$ 1,000.08	\$ 8,692.97
Abril	\$ 6,593.91	\$ 857.21	\$ 7,451.11
Mayo	\$ 6,593.91	\$ 857.21	\$ 7,451.11
Junio	\$ 7,692.89	\$ 1,000.08	\$ 8,692.97
Julio	\$ 6,593.91	\$ 857.21	\$ 7,451.11
Agosto	\$ 6,593.91	\$ 857.21	\$ 7,451.11
Septiembre	\$ 7,692.89	\$ 1,000.08	\$ 8,692.97
Octubre	\$ 15,385.78	\$ 2,000.15	\$ 17,385.93
Noviembre	\$ 15,385.78	\$ 2,000.15	\$ 17,385.93
Diciembre	\$ 16,484.76	\$ 2,143.02	\$ 18,627.78
<b>Total</b>	<b>\$ 109,898.42</b>	<b>\$ 14,286.79</b>	<b>\$ 124,185.22</b>

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

### 2.4.1.8 Presupuesto del Impuesto al Valor Agregado a cancelar Mensual

Consiste en establecer la diferencia entre el Débito y el Crédito Fiscal, determinando así, el pago o excedente según sea el caso, reflejándose en unidades monetarias y de forma mensual para un período determinado. Se elabora comparando los saldos del IVA debito (cuadro N° 9) con los valores del IVA crédito (cuadro N° 17).

Cuadro N° 18

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>			
<b>PRESUPUESTO IVA A PAGAR</b>			
<b>PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>			
<b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>			
<b>MES</b>	<b>IVA DÉBITO FISCAL(VENTAS)</b>	<b>IVA CRÉDITO FISCAL (COMPRAS)</b>	<b>IVA A PAGAR O EXCEDENTE</b>
Enero	\$3,298.57	\$857.21	\$2,441.36
Febrero	\$3,298.57	\$857.21	\$2,441.36
Marzo	\$3,848.33	\$1,000.08	\$2,848.26
Abril	\$3,298.57	\$857.21	\$2,441.36
Mayo	\$3,298.57	\$857.21	\$2,441.36
Junio	\$3,848.33	\$1,000.08	\$2,848.26
Julio	\$3,298.57	\$857.21	\$2,441.36
Agosto	\$3,298.57	\$857.21	\$2,441.36
Septiembre	\$3,848.33	\$1,000.08	\$2,848.26
Octubre	\$7,696.67	\$2,000.15	\$5,696.51
Noviembre	\$7,696.67	\$2,000.15	\$5,696.51
Diciembre	\$8,246.43	\$2,143.02	\$6,103.41
<b>TOTAL</b>	<b>\$54,976.18</b>	<b>\$14,286.79</b>	<b>\$40,689.39</b>

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

Para llevarlo al presupuesto de efectivo es necesario considerar que lo de Enero se cancela en Febrero y así sucesivamente hasta llegar a diciembre, cuyo dato se traslada al Balance General Proforma.

### 2.4.1.9 Presupuesto Impuesto Sobre la Renta (Pago a cuenta)

Se detallan en unidades monetarias y de manera mensual los montos a cancelar a la administración tributaria en concepto de Impuesto Sobre la Renta (Pago a cuenta), resultado de multiplicar las proyecciones de las ventas netas (cuadro N° 8) por el 1.75% establecido en la ley respectiva (Ver cuadro N° 19).

Cuadro N° 19

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b> <b>PRESUPUESTO PAGO A CUENTA</b> <b>PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>			
<b>MES</b>	<b>VENTA NETA</b>	<b>POR 1,75%</b>	<b>TOTAL ISR</b>
Enero	\$25,373.62	1.75%	\$380.60
Febrero	\$25,373.62	1.75%	\$380.60
Marzo	\$29,602.56	1.75%	\$444.04
Abril	\$25,373.62	1.75%	\$380.60
Mayo	\$25,373.62	1.75%	\$380.60
Junio	\$29,602.56	1.75%	\$444.04
Julio	\$25,373.62	1.75%	\$380.60
Agosto	\$25,373.62	1.75%	\$380.60
Septiembre	\$29,602.56	1.75%	\$444.04
Octubre	\$59,205.12	1.75%	\$888.08
Noviembre	\$59,205.12	1.75%	\$888.08
Diciembre	\$63,434.06	1.75%	\$951.51
<b>TOTAL</b>	<b>\$422,893.72</b>		<b>\$6,343.39</b>

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

Para llevarlo al presupuesto de efectivo es necesario considerar que lo de Enero se cancela en Febrero y así sucesivamente hasta llegar a diciembre, cuyo dato se traslada al balance general proforma. El programa de pagos se presenta en el cuadro N° 20.

Cuadro N° 20

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b> <b>PRESUPUESTO PROGRAMA DE PAGO DE ISR</b> <b>PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>		
<b>MES</b>	<b>VENTA NETA</b>	<b>TOTAL ISR</b>
Dic. 11		
Enero	\$25,373.62	\$0.00
Febrero	\$25,373.62	\$380.60
Marzo	\$29,602.56	\$380.60
Abril	\$25,373.62	\$444.04
Mayo	\$25,373.62	\$380.60
Junio	\$29,602.56	\$380.60
Julio	\$25,373.62	\$444.04
Agosto	\$25,373.62	\$380.60
Septiembre	\$29,602.56	\$380.60
Octubre	\$59,205.12	\$444.04
Noviembre	\$59,205.12	\$888.08
Diciembre	\$63,434.06	\$888.08
Enero-13		\$951.51
<b>TOTAL</b>	<b>\$422,893.72</b>	<b>\$6,343.39</b>



### 2.4.1.10 Presupuesto de Cuentas por Cobrar

En este presupuesto se establecen las proyecciones de la recuperación de las cuentas por cobrar, según los porcentajes sugeridas a la organización para la concesión de créditos a los clientes. Es de recordar que las condiciones crediticias propuestas son 10% a 30 días plazo y el resto de contado. Por lo tanto, las ventas al crédito de enero se recuperan en febrero y así sucesivamente hasta llegar a Diciembre, cuyo saldo se lleva al activo corriente del balance general proforma (Ver cuadro N° 21).

Cuadro N° 21

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>					
<b>PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR</b>					
<b>PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>					
<b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>					
<b>MES</b>	<b>Venta Total</b>	<b>Contado</b>	<b>30 Días</b>	<b>Cobranza</b>	<b>Comprobación</b>
		<b>90%</b>	<b>10%</b>		
<b>Enero</b>	\$ 28,672.19	\$ 25,804.97	\$ 49,357.76	\$ 49,357.76	\$ 28,672.19
<b>Febrero</b>	\$ 28,672.19	\$ 25,804.97	\$ 2,867.22	\$ 2,867.22	\$ 28,672.19
<b>Marzo</b>	\$ 33,450.89	\$ 30,105.80	\$ 2,867.22	\$ 2,867.22	\$ 33,450.89
<b>Abril</b>	\$ 28,672.19	\$ 25,804.97	\$ 3,345.09	\$ 3,345.09	\$ 28,672.19
<b>Mayo</b>	\$ 28,672.19	\$ 25,804.97	\$ 2,867.22	\$ 2,867.22	\$ 28,672.19
<b>Junio</b>	\$ 33,450.89	\$ 30,105.80	\$ 2,867.22	\$ 2,867.22	\$ 33,450.89
<b>Julio</b>	\$ 28,672.19	\$ 25,804.97	\$ 3,345.09	\$ 3,345.09	\$ 28,672.19
<b>Agosto</b>	\$ 28,672.19	\$ 25,804.97	\$ 2,867.22	\$ 2,867.22	\$ 28,672.19
<b>Septiembre</b>	\$ 33,450.89	\$ 30,105.80	\$ 2,867.22	\$ 2,867.22	\$ 33,450.89
<b>Octubre</b>	\$ 66,901.79	\$ 60,211.61	\$ 3,345.09	\$ 3,345.09	\$ 66,901.79
<b>Noviembre</b>	\$ 66,901.79	\$ 60,211.61	\$ 6,690.18	\$ 6,690.18	\$ 66,901.79
<b>Diciembre</b>	\$ 71,680.49	\$ 64,512.44	\$ 6,690.18	\$ 6,690.18	\$ 71,680.49
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 477,869.90</b>	<b>\$ 430,082.91</b>	<b>\$ 89,976.70</b>	<b>\$ 89,976.70</b>	<b>\$ 477,869.90</b>

<b>AL BALANCE GENERAL PROFORMA (VENTA A CRÉDITO DE DICIEMBRE)</b>					
		\$ -	\$ 7,168.05	\$ 7,168.05	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 7,168.05</b>	<b>\$ 7,168.05</b>	<b>\$ -</b>

### 2.4.1.11 Presupuesto de Cuentas por Pagar

Refleja los diferentes porcentajes y montos que se establecieron en función de las fechas de caducidad de las facturas por los pedidos solicitados a los proveedores a fin de cumplir con las responsabilidades de pago adquiridas con estos. Es de recordar que las condiciones crediticias propuestas son 70% a 30 días plazo y el resto de contado. Por lo tanto, las compras al crédito de enero se cancelarán en febrero y así sucesivamente hasta llegar a Diciembre, cuyo saldo se lleva al pasivo corriente del balance general proforma (Ver cuadro N° 22).

Cuadro N° 22

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>					
<b>PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR</b>					
<b>PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>					
<b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>					
<b>MES</b>	<b>Compra Total</b>	<b>Contado</b>	<b>30 Días</b>	<b>Abono</b>	<b>Comprobación</b>
		<b>30%</b>	<b>70%</b>		
<b>Enero</b>	\$ 7,451.11	\$ 2,235.33	\$ 11,253.43	\$ 11,253.43	\$ 7,451.11
<b>Febrero</b>	\$ 7,451.11	\$ 2,235.33	\$ 5,215.78	\$ 5,215.78	\$ 7,451.11
<b>Marzo</b>	\$ 8,692.97	\$ 2,607.89	\$ 5,215.78	\$ 5,215.78	\$ 8,692.97
<b>Abril</b>	\$ 7,451.11	\$ 2,235.33	\$ 6,085.08	\$ 6,085.08	\$ 7,451.11
<b>Mayo</b>	\$ 7,451.11	\$ 2,235.33	\$ 5,215.78	\$ 5,215.78	\$ 7,451.11
<b>Junio</b>	\$ 8,692.97	\$ 2,607.89	\$ 5,215.78	\$ 5,215.78	\$ 8,692.97
<b>Julio</b>	\$ 7,451.11	\$ 2,235.33	\$ 6,085.08	\$ 6,085.08	\$ 7,451.11
<b>Agosto</b>	\$ 7,451.11	\$ 2,235.33	\$ 5,215.78	\$ 5,215.78	\$ 7,451.11
<b>septiembre</b>	\$ 8,692.97	\$ 2,607.89	\$ 5,215.78	\$ 5,215.78	\$ 8,692.97
<b>Octubre</b>	\$ 17,385.93	\$ 5,215.78	\$ 6,085.08	\$ 6,085.08	\$ 17,385.93
<b>Noviembre</b>	\$ 17,385.93	\$ 5,215.78	\$ 12,170.15	\$ 12,170.15	\$ 17,385.93
<b>Diciembre</b>	\$ 18,627.78	\$ 5,588.33	\$ 12,170.15	\$ 12,170.15	\$ 18,627.78
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 124,185.22</b>	<b>\$ 37,255.57</b>	<b>\$ 85,143.63</b>	<b>\$ 85,143.63</b>	<b>\$ 124,185.22</b>

<b>AL BALANCE GENERAL PROFORMA (COMPRA A CRÉDITO DE DICIEMBRE)</b>		\$ -	\$ 13,039.45	\$ 13,039.45	\$ 13,039.45
<b>TOTAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 13,039.45</b>		<b>\$ 13,039.45</b>

### 2.4.1.12 Préstamo a Corto Plazo

Ante la existencia de la obligación bancaria de corto plazo, se hace la propuesta de liquidarlo en el año de la proyección, generando para ello una estimación de los montos a cancelar, donde se incluyen el pago de cuotas, intereses y saldos mensuales hasta la fecha de vencimiento del compromiso adquirido.

La empresa en el periodo anterior según balance general al 31 de diciembre del 2011, posee financiamiento bancario a corto plazo por \$19,888.26 bajo las siguientes condiciones crediticias que se detallan a continuación.

Saldo al 01/01/11	\$19,888.26	= VA
Un año es igual a	12 meses	= n
Periodo	1 Año	= m
Tasa	5.70 %	= i
Cuota mensual	?	= R

$$R = \frac{\frac{VA}{1 - (1 + i/m)^{-n(m)}}}{i/m} \quad R = \$1,700.89$$

Cuadro N° 23

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b> <b>CUADRO DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO A CORTO PLAZO</b> <b>PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>					
Mes	Cuota	Saldo Anterior	Interés	Amortización	Nuevo Saldo
Enero	\$1.700,89	\$19.888,26	\$0,00	\$1.700,89	\$18.187,37
Febrero	\$1.700,89	\$18.187,37	\$86,39	\$1.614,50	\$16.572,87
Marzo	\$1.700,89	\$16.572,87	\$78,72	\$1.622,17	\$14.950,70
Abril	\$1.700,89	\$14.950,70	\$71,02	\$1.629,88	\$13.320,82
Mayo	\$1.700,89	\$13.320,82	\$63,27	\$1.637,62	\$11.683,21
Junio	\$1.700,89	\$11.683,21	\$55,50	\$1.645,40	\$10.037,81
Julio	\$1.700,89	\$10.037,81	\$47,68	\$1.653,21	\$8.384,60
Agosto	\$1.700,89	\$8.384,60	\$39,83	\$1.661,06	\$6.723,53
Septiembre	\$1.700,89	\$6.723,53	\$31,94	\$1.668,95	\$5.054,58
Octubre	\$1.700,89	\$5.054,58	\$24,01	\$1.676,88	\$3.377,70
Noviembre	\$1.700,89	\$3.377,70	\$16,04	\$1.684,85	\$1.692,85
Diciembre	\$1.700,89	\$1.692,85	\$8,04	\$1.692,85	\$0,00
<b>Total</b>			<b>\$522,43</b>	<b>\$19.888,26</b>	

Tanto los intereses como los abonos mensuales a capital se incluyen en la sección de egresos en el presupuesto de efectivo, y en forma adicional, los intereses, se llevan al estado de resultados proforma (Ver cuadro N° 27).

#### 2.4.1.13 Préstamo a Largo Plazo

La institución en el periodo anterior según balance general al 31 de diciembre del 2011, posee una deuda a largo plazo por \$49.682,77 en el Banco Agrícola. Este será amortizado en cuotas mensuales que incluyen capital más intereses del 4.41 % anual sobre saldos. El detalle se muestra a continuación:

Saldo al 01/01/11	\$49.682,77	= VA
Un año es igual a	12 meses	= n
Periodo	5 Año	= 60 meses= m
Tasa	4.41 %	= i
Cuota mensual	?	= R

$$R = \frac{\frac{VA}{1 - (1 + i/m)^{-n(m)}}}{i/m} = R = \$924.20$$

Cuadro N° 24

SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.					
CUADRO DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO A LARGO PLAZO					
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012					
En Dólares de los Estados Unidos de América					
Mes	Cuota	Saldo Anterior	Interés	Amortización	Nuevo Saldo
Enero	\$924,20	\$49.682,77	\$182,58	\$741,62	\$48.941,15
Febrero	\$924,20	\$48.941,15	\$179,86	\$744,35	\$48.196,80
Marzo	\$924,20	\$48.196,80	\$177,12	\$747,08	\$47.449,72
Abril	\$924,20	\$47.449,72	\$174,38	\$749,83	\$46.699,89
Mayo	\$924,20	\$46.699,89	\$171,62	\$752,58	\$45.947,31
Junio	\$924,20	\$45.947,31	\$168,86	\$755,35	\$45.191,96
Julio	\$924,20	\$45.191,96	\$166,08	\$758,12	\$44.433,84
Agosto	\$924,20	\$44.433,84	\$163,29	\$760,91	\$43.672,93
Septiembre	\$924,20	\$43.672,93	\$160,50	\$763,71	\$42.909,22
Octubre	\$924,20	\$42.909,22	\$157,69	\$766,51	\$42.142,71
Noviembre	\$924,20	\$42.142,71	\$154,87	\$769,33	\$41.373,38
Diciembre	\$924,20	\$41.373,38	\$152,05	\$772,16	\$40.601,22
<b>Total</b>			<b>\$2.008,91</b>	<b>\$9.081,55</b>	

#### **2.4.1.14 Presupuesto de Gastos de Venta**

Computa los gastos estimados en los cuales la organización deberá incurrir para el desarrollo de las operaciones que se consideran necesarias para la comercialización de sus productos. Se tomó como base las erogaciones según estado de resultados de 2011, por motivos de austeridad únicamente se considera un aumento debido a las nuevas plazas propuestas en el presente estudio.

## Presupuesto de Gastos de Venta

Cuadro N° 25

SM ATTACHMENT S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 EXPRESADO EN DOLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMERICA														
GASTOS DE VENTA	2011	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Mensual
Sueldos	\$ 1,689.15	\$ 140.76	\$ 140.76	\$ 140.76	\$ 140.76	\$ 140.76	\$ 140.76	\$ 140.76	\$ 140.76	\$ 140.76	\$ 140.76	\$ 140.76	\$ 140.76	\$ 1,689.15
ISSS Cuota Patronal	\$ 103.95	\$ 8.66	\$ 8.66	\$ 8.66	\$ 8.66	\$ 8.66	\$ 8.66	\$ 8.66	\$ 8.66	\$ 8.66	\$ 8.66	\$ 8.66	\$ 8.66	\$ 103.95
Bonificaciones	\$ 538.46	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 538.46
Aguinaldos	\$ 602.83	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 602.83
Comisiones Sobre Ventas	\$ 4,220.19	\$ 351.68	\$ 351.68	\$ 351.68	\$ 351.68	\$ 351.68	\$ 351.68	\$ 351.68	\$ 351.68	\$ 351.68	\$ 351.68	\$ 351.68	\$ 351.68	\$ 4,220.19
Atenciones a Clientes	\$ 737.35	\$ 61.45	\$ 61.45	\$ 61.45	\$ 61.45	\$ 61.45	\$ 61.45	\$ 61.45	\$ 61.45	\$ 61.45	\$ 61.45	\$ 61.45	\$ 61.45	\$ 737.35
Arrendamiento	\$ 840.24	\$ 70.02	\$ 70.02	\$ 70.02	\$ 70.02	\$ 70.02	\$ 70.02	\$ 70.02	\$ 70.02	\$ 70.02	\$ 70.02	\$ 70.02	\$ 70.02	\$ 840.24
Viaticos	\$ 1,526.22	\$ 127.19	\$ 127.19	\$ 127.19	\$ 127.19	\$ 127.19	\$ 127.19	\$ 127.19	\$ 127.19	\$ 127.19	\$ 127.19	\$ 127.19	\$ 127.19	\$ 1,526.22
Energia Electrica	\$ 856.67	\$ 71.39	\$ 71.39	\$ 71.39	\$ 71.39	\$ 71.39	\$ 71.39	\$ 71.39	\$ 71.39	\$ 71.39	\$ 71.39	\$ 71.39	\$ 71.39	\$ 856.67
Papeleeria Y Utiles	\$ 393.27	\$ 32.77	\$ 32.77	\$ 32.77	\$ 32.77	\$ 32.77	\$ 32.77	\$ 32.77	\$ 32.77	\$ 32.77	\$ 32.77	\$ 32.77	\$ 32.77	\$ 393.27
Comunicaciones	\$ 4,821.74	\$ 401.81	\$ 401.81	\$ 401.81	\$ 401.81	\$ 401.81	\$ 401.81	\$ 401.81	\$ 401.81	\$ 401.81	\$ 401.81	\$ 401.81	\$ 401.81	\$ 4,821.74
Combustible y Lubricantes	\$ 5,758.31	\$ 479.86	\$ 479.86	\$ 479.86	\$ 479.86	\$ 479.86	\$ 479.86	\$ 479.86	\$ 479.86	\$ 479.86	\$ 479.86	\$ 479.86	\$ 479.86	\$ 5,758.31
Seguros	\$ 5.38	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 5.38
Mnatenimiento Y Reparacion de Equipos	\$ 35.00	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 2.92	\$ 35.00
Impuestos Y Tasas Municipales	\$ 297.43	\$ 24.79	\$ 24.79	\$ 24.79	\$ 24.79	\$ 24.79	\$ 24.79	\$ 24.79	\$ 24.79	\$ 24.79	\$ 24.79	\$ 24.79	\$ 24.79	\$ 297.43
Atenciones a Empleados	\$ 220.24	\$ 18.35	\$ 18.35	\$ 18.35	\$ 18.35	\$ 18.35	\$ 18.35	\$ 18.35	\$ 18.35	\$ 18.35	\$ 18.35	\$ 18.35	\$ 18.35	\$ 220.24
Honorarios Profesionales	\$ 9,245.85	\$ -	\$ -	\$ 2,311.46	\$ -	\$ -	\$ 2,311.46	\$ -	\$ -	\$ 2,311.46	\$ -	\$ -	\$ 2,311.46	\$ 9,245.85
Gastos de Viaje	\$ 50.00	\$ 4.17	\$ 4.17	\$ 4.17	\$ 4.17	\$ 4.17	\$ 4.17	\$ 4.17	\$ 4.17	\$ 4.17	\$ 4.17	\$ 4.17	\$ 4.17	\$ 50.00
Agua	\$ 488.74	\$ 40.73	\$ 40.73	\$ 40.73	\$ 40.73	\$ 40.73	\$ 40.73	\$ 40.73	\$ 40.73	\$ 40.73	\$ 40.73	\$ 40.73	\$ 40.73	\$ 488.74
Mantenimiento de Vehiculo	\$ 3,065.09	\$ 255.42	\$ 255.42	\$ 255.42	\$ 255.42	\$ 255.42	\$ 255.42	\$ 255.42	\$ 255.42	\$ 255.42	\$ 255.42	\$ 255.42	\$ 255.42	\$ 3,065.09
Gastos de Exportacion	\$ 9,069.43	\$ 755.79	\$ 755.79	\$ 755.79	\$ 755.79	\$ 755.79	\$ 755.79	\$ 755.79	\$ 755.79	\$ 755.79	\$ 755.79	\$ 755.79	\$ 755.79	\$ 9,069.43
Publicidad	\$ 120.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120.00
Transporte	\$ 15.00	\$ 1.25	\$ 1.25	\$ 1.25	\$ 1.25	\$ 1.25	\$ 1.25	\$ 1.25	\$ 1.25	\$ 1.25	\$ 1.25	\$ 1.25	\$ 1.25	\$ 15.00
Administradora de Pensiones	\$ 37.53	\$ 3.13	\$ 3.13	\$ 3.13	\$ 3.13	\$ 3.13	\$ 3.13	\$ 3.13	\$ 3.13	\$ 3.13	\$ 3.13	\$ 3.13	\$ 3.13	\$ 37.53
Donaciones	\$ 210.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 210.00	\$ -	\$ 210.00
Insaforp	\$ 69.28	\$ 5.77	\$ 5.77	\$ 5.77	\$ 5.77	\$ 5.77	\$ 5.77	\$ 5.77	\$ 5.77	\$ 5.77	\$ 5.77	\$ 5.77	\$ 5.77	\$ 69.28
Cuotas y Subcrpciones	\$ 92.09	\$ 7.67	\$ 7.67	\$ 7.67	\$ 7.67	\$ 7.67	\$ 7.67	\$ 7.67	\$ 7.67	\$ 7.67	\$ 7.67	\$ 7.67	\$ 7.67	\$ 92.09
Fovial	\$ 490.96	\$ 40.91	\$ 40.91	\$ 40.91	\$ 40.91	\$ 40.91	\$ 40.91	\$ 40.91	\$ 40.91	\$ 40.91	\$ 40.91	\$ 40.91	\$ 40.91	\$ 490.96
Gastos de Empaque	\$ 111.72	\$ 9.31	\$ 9.31	\$ 9.31	\$ 9.31	\$ 9.31	\$ 9.31	\$ 9.31	\$ 9.31	\$ 9.31	\$ 9.31	\$ 9.31	\$ 9.31	\$ 111.72
Gastos Varios	\$ 2.00	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 2.00
Nuevas Contrataciones Sueldos	\$ 2,400.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Nuevas Contrataciones ISSS	\$ 180.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 180.00
Nuevas Contrataciones AFP	\$ 162.00	\$ 13.50	\$ 13.50	\$ 13.50	\$ 13.50	\$ 13.50	\$ 13.50	\$ 13.50	\$ 13.50	\$ 13.50	\$ 13.50	\$ 13.50	\$ 13.50	\$ 162.00
Nuevas Contrataciones Bonificaciones	\$ 765.06	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 765.06
Nuevas Contrataciones Aguinaldos	\$ 856.52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 856.52
Nuevas Contrataciones Comisiones	\$ 900.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 900.00
Sub-total Gastos de Administración	\$ 50,977.70	\$ 3,219.92	\$ 3,219.92	\$ 5,531.38	\$ 3,219.92	\$ 3,219.92	\$ 5,531.38	\$ 3,219.92	\$ 3,219.92	\$ 5,651.38	\$ 3,219.92	\$ 3,429.92	\$ 8,294.25	\$ 50,977.70
Depreciación	3547.23	\$ 295.60	\$ 295.60	\$ 295.60	\$ 295.60	\$ 295.60	\$ 295.60	\$ 295.60	\$ 295.60	\$ 295.60	\$ 295.60	\$ 295.60	\$ 295.60	\$ 3,547.23
Total Mensual	\$ 54,524.93	\$ 3,515.52	\$ 3,515.52	\$ 5,826.98	\$ 3,515.52	\$ 3,515.52	\$ 5,826.98	\$ 3,515.52	\$ 3,515.52	\$ 5,946.98	\$ 3,515.52	\$ 3,725.52	\$ 8,589.85	\$ 54,524.93

#### **2.4.1.15 Presupuesto de Gastos de Administración**

Se resumen los gastos relacionados con las operaciones a realizar dentro del área de dirección de la empresa. Debiéndose reflejar de modo mensual y en unidades monetarias. Se tomó también como base las erogaciones según estado de resultados de 2011, por motivos de austeridad únicamente se considera un aumento debido a las nuevas plazas propuestas en el presente estudio.



## Presupuesto de Gastos de Administración

Cuadro N° 26

SM ATTACHMENT S.A. DE C.V.														
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN														
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012														
EXPRESADO EN DOLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMERICA														
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2011	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Mensual
Sueldos	\$ 6,607.85	\$ 550.65	\$ 550.65	\$ 550.65	\$ 550.65	\$ 550.65	\$ 550.65	\$ 550.65	\$ 550.65	\$ 550.65	\$ 550.65	\$ 550.65	\$ 550.65	\$ 6,607.85
Seguro Social	\$ 527.37	\$ 43.95	\$ 43.95	\$ 43.95	\$ 43.95	\$ 43.95	\$ 43.95	\$ 43.95	\$ 43.95	\$ 43.95	\$ 43.95	\$ 43.95	\$ 43.95	\$ 527.37
Bonificaciones	\$ 307.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 307.50
Aguinaldos	\$ 396.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 396.00
Vacaciones	\$ 795.12	\$ 66.26	\$ 66.26	\$ 66.26	\$ 66.26	\$ 66.26	\$ 66.26	\$ 66.26	\$ 66.26	\$ 66.26	\$ 66.26	\$ 66.26	\$ 66.26	\$ 795.12
Arrendamientos	\$ 1,018.16	\$ 84.85	\$ 84.85	\$ 84.85	\$ 84.85	\$ 84.85	\$ 84.85	\$ 84.85	\$ 84.85	\$ 84.85	\$ 84.85	\$ 84.85	\$ 84.85	\$ 1,018.16
Viáticos	\$ 32.50	\$ 2.71	\$ 2.71	\$ 2.71	\$ 2.71	\$ 2.71	\$ 2.71	\$ 2.71	\$ 2.71	\$ 2.71	\$ 2.71	\$ 2.71	\$ 2.71	\$ 32.50
Energía Eléctrica	\$ 860.37	\$ 71.70	\$ 71.70	\$ 71.70	\$ 71.70	\$ 71.70	\$ 71.70	\$ 71.70	\$ 71.70	\$ 71.70	\$ 71.70	\$ 71.70	\$ 71.70	\$ 860.37
Papelera y Útiles	\$ 1,522.08	\$ 126.84	\$ 126.84	\$ 126.84	\$ 126.84	\$ 126.84	\$ 126.84	\$ 126.84	\$ 126.84	\$ 126.84	\$ 126.84	\$ 126.84	\$ 126.84	\$ 1,522.08
Comunicaciones	\$ 378.75	\$ 31.56	\$ 31.56	\$ 31.56	\$ 31.56	\$ 31.56	\$ 31.56	\$ 31.56	\$ 31.56	\$ 31.56	\$ 31.56	\$ 31.56	\$ 31.56	\$ 378.75
Combustible y Lubricantes	\$ 10.05				\$ 3.35				\$ 3.35				\$ 3.35	\$ 10.05
Mantenimiento de Equipos	\$ 544.94	\$ 45.41	\$ 45.41	\$ 45.41	\$ 45.41	\$ 45.41	\$ 45.41	\$ 45.41	\$ 45.41	\$ 45.41	\$ 45.41	\$ 45.41	\$ 45.41	\$ 544.94
Vigilancia	\$ 7,960.00	\$ 663.33	\$ 663.33	\$ 663.33	\$ 663.33	\$ 663.33	\$ 663.33	\$ 663.33	\$ 663.33	\$ 663.33	\$ 663.33	\$ 663.33	\$ 663.33	\$ 7,960.00
Impuestos Fiscales y Municipales	\$ 2,182.53	\$ 181.88	\$ 181.88	\$ 181.88	\$ 181.88	\$ 181.88	\$ 181.88	\$ 181.88	\$ 181.88	\$ 181.88	\$ 181.88	\$ 181.88	\$ 181.88	\$ 2,182.53
Atenciones a empleados	\$ 32.83	\$ 2.74	\$ 2.74	\$ 2.74	\$ 2.74	\$ 2.74	\$ 2.74	\$ 2.74	\$ 2.74	\$ 2.74	\$ 2.74	\$ 2.74	\$ 2.74	\$ 32.83
Honorarios Profesionales	\$ 5,891.97			\$ 1,472.99			\$ 1,472.99			\$ 1,472.99			\$ 1,472.99	\$ 5,891.97
Agua	\$ 732.87	\$ 61.07	\$ 61.07	\$ 61.07	\$ 61.07	\$ 61.07	\$ 61.07	\$ 61.07	\$ 61.07	\$ 61.07	\$ 61.07	\$ 61.07	\$ 61.07	\$ 732.87
Donaciones	\$ 10.00												\$ 10.00	\$ 10.00
Insaforp	\$ 32.03	\$ 2.67	\$ 2.67	\$ 2.67	\$ 2.67	\$ 2.67	\$ 2.67	\$ 2.67	\$ 2.67	\$ 2.67	\$ 2.67	\$ 2.67	\$ 2.67	\$ 32.03
Higiene y Limpieza	\$ 1.00	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 1.00
Administradora de Pensiones	\$ 365.35	\$ 30.45	\$ 30.45	\$ 30.45	\$ 30.45	\$ 30.45	\$ 30.45	\$ 30.45	\$ 30.45	\$ 30.45	\$ 30.45	\$ 30.45	\$ 30.45	\$ 365.35
Capacitación	\$ 563.50	\$ 563.50												
Nuevas Contrataciones Sueldos	\$ 5,000.00	\$ 416.67	\$ 416.67	\$ 416.67	\$ 416.67	\$ 416.67	\$ 416.67	\$ 416.67	\$ 416.67	\$ 416.67	\$ 416.67	\$ 416.67	\$ 416.67	\$ 5,000.00
Nuevas Contrataciones ISSS	\$ 375.00	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 375.00
Nuevas Contrataciones AFP	\$ 337.50	\$ 28.13	\$ 28.13	\$ 28.13	\$ 28.13	\$ 28.13	\$ 28.13	\$ 28.13	\$ 28.13	\$ 28.13	\$ 28.13	\$ 28.13	\$ 28.13	\$ 337.50
Nuevas Contrataciones Bonificaciones	\$ 232.68	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 232.68
Nuevas Contrataciones Aguinaldos	\$ 299.64	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 299.64
Nuevas Contrataciones Vacaciones	\$ 601.65	\$ 50.14	\$ 50.14	\$ 50.14	\$ 50.14	\$ 50.14	\$ 50.14	\$ 50.14	\$ 50.14	\$ 50.14	\$ 50.14	\$ 50.14	\$ 50.14	\$ 601.65
Subtotal	\$ 37,619.24	\$ 3,055.83	\$ 2,492.33	\$ 3,965.32	\$ 2,495.68	\$ 2,492.33	\$ 3,965.32	\$ 2,492.33	\$ 2,495.68	\$ 3,965.32	\$ 2,492.33	\$ 2,502.33	\$ 5,204.49	\$ 37,619.24
Depreciación	\$ 2,321.59	\$ 193.47	\$ 193.47	\$ 193.47	\$ 193.47	\$ 193.47	\$ 193.47	\$ 193.47	\$ 193.47	\$ 193.47	\$ 193.47	\$ 193.47	\$ 193.47	\$ 2,321.59
Total Mensual	\$ 39,940.83	\$ 3,249.29	\$ 2,685.79	\$ 4,158.78	\$ 2,689.14	\$ 2,685.79	\$ 4,158.78	\$ 2,685.79	\$ 2,689.14	\$ 4,158.78	\$ 2,685.79	\$ 2,695.79	\$ 5,397.95	\$ 39,940.83



### 2.4.1.17 Estado de Resultado Proforma

Detalla un resumen de las proyecciones, permitiendo conocer al final del ejercicio el nivel de utilidad que se obtendrá producto de la implementación de las operaciones planificadas. Es de considerar que la rentabilidad estimada supera la pérdida que reflejan los estados financieros históricos del año 2011 proporcionado por SM ATTACHMENT S.A. de C.V.

Cuadro N° 28

<b>S-M ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>		
<b>PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>		
<b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>		
VENTAS NETAS		\$ 422,893.72
COSTO DE VENTAS		\$ 294,496.53
MP	\$ 109,898.42	
MOD	\$ 47,586.68	
CIF	\$ 137,011.43	
UTILIDAD BRUTA		\$ 128,397.19
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 94,465.76
Gastos de Administración	\$ 39,940.83	
Gastos de Ventas	\$ 54,524.93	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 33,931.43
Otros Gastos		\$ 2,531.34
Gastos Financieros	\$ 2,531.34	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA		\$ 31,400.09
RESERVA LEGAL		\$ 2,198.01
UTILIDAD IMPONIBLE		\$ 29,202.08
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		\$ 7,300.52
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 21,901.56

### 2.4.1.18 Balance General Proforma

Es el que permite conocer al final del ejercicio los cambios que se suscitarán en las cuentas de activo, pasivo y patrimonio; debido a las proyecciones operativas que se llevarán según el sistema presupuestario, y las cuales establecen el entorno financiero de la empresa.

[Cuadro N°29

S-M ATTACHMENT, S.A. DE C.V. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 En Dólares de los Estados Unidos de América			
<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		\$ 133.856,33	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>
<u>Efectivo y Equivalentes de Efectivo</u>	\$ 61.017,67	<u>Proveedores</u>	\$ 13.039,45
<u>Cuentas y Documentos por cobrar</u>	\$ 7.168,05	<u>Cuentas por Pagar</u>	\$ 11.506,46
<u>Cuentas por cobrar en arrendamiento financiero</u>	\$ 19.463,37	<u>Obligaciones bajo arrendamiento</u>	\$ 26.104,58
<u>Inventarios</u>	\$ 40.784,69	<u>Impuesto Sobre la renta por pagar</u>	\$ 957,13
<u>Reserva para Obsolescencia de Inventario</u>	\$ (407,85)	<u>Partes Relacionadas por pagar C.P.</u>	\$ 5.632,13
<u>Pagos Anticipados</u>	\$ 694,26	<u>Pago a cuenta</u>	\$ 951,51
<u>Activo por Impuesto Sobre la Renta Corriente</u>	\$ 5.136,14	<u>Iva por pagar</u>	\$ 6.103,41
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		\$ 74.063,44	<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>
<u>Propiedad Planta y Equipo</u>	\$ 74.063,44	<u>Prestamos Bancarios L.P.</u>	\$ 40.601,22
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 30.599,85	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 104.895,88</b>
Depreciación Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ (31.556,59)	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 103.023,89</b>
Maquiaria y Equipo	\$ 166.682,48	<u>Capital Social</u>	\$ 68.227,13
Depreciación Maquinaria y Equipo	\$ (100.598,07)	Capital Social Mínimo	\$ 11.428,57
Equipo de Transporte	\$ 37.650,03	Capital Social Variable	\$ 56.798,56
Depreciación Equipo de Transporte	\$ (28.714,26)	<u>Reserva Legal</u>	\$ 11.966,17
		Reserva Legal de Ejercicios Anterior	\$ 11.706,56
		Reserva Legal del Presente Ejercicio	\$ 259,61
		<u>Utilidades Acumuladas</u>	\$ 1.916,49
		Utilidades del Ejercicio	\$ 1.916,49
		<u>Perdidas Acumuladas</u>	\$ 20.914,10
		Perdida de Ejercicios Anteriores	\$ (3.185,47)
		Reserva legal	\$ 2.198,01
		Utilidad Proyectada	\$ 21.901,56
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 207.919,77</b>	<b>SUMA DE PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 207.919,77</b>

## 2.5 Análisis de Fuentes de Financiamiento

Toda empresa pública o privada, requiere de recursos financieros para realizar actividades, desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como iniciar nuevos proyectos que impliquen inversión.

Es importante conocer de cada fuente de financiamiento los siguientes aspectos:

- Tipo de crédito y condiciones.
- Monto máximo y el mínimo requerido.
- Tipo de documentos que solicitan.
- Políticas de renovación de créditos (flexibilidad de reestructuración).
- El plazo máximo para cada tipo de crédito.
- Tasa de interés.
- Área y proyecto de inversión a financiar.

## 2.6 Criterios para Aprobación de Créditos a los Clientes.

Las políticas de una empresa dan la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto respectivo. La compañía no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de su utilización correcta; por lo tanto, debe desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis confiables con la finalidad de facilitar la recuperación del efectivo invertido en las cuentas por cobrar.

A continuación se proponen los siguientes lineamientos a evaluar para el otorgamiento de créditos a clientes:

- Reputación: El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante.

- Capacidad: La posibilidad del solicitante para reembolsar el crédito requerido. El análisis de los Estados Financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para ponderar la capacidad de pago del solicitante.
- Capital: la solidez financiera del solicitante que se refleja por los niveles de recursos propios versus las deudas vigentes.
- Experiencia en el mercado: Determina la experiencia y los años que la empresa lleva laborando con los clientes.
- Potencial de crecimiento: Verifica cual ha sido el crecimiento del cliente con respecto al mercado.
- Alianzas con entidades que brindan información: Establece alianzas con instituciones para obtener datos de los consumidores solicitantes de crédito, tales como:
  - Proveedores de información, como Dicom Equifax, S.A. de C.V.
- Condiciones: Por el monto solicitado, el cliente firmará una letra de cambio sin protesto a fin de garantizar la recuperación del dinero dado como financiamiento.

### 3. Descripción del Modelo de Control Financiero

#### 3.1 Análisis de Razones Financieras

##### 3.1.1 Razones de Liquidez

###### a) Capital Neto de Trabajo

Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante - Pasivo Circulante

Cuadro N° 30

Años	Activo Circulante	-	Pasivo Circulante	Capital de Trabajo Neto
Año 2011	\$ 125,285.88	-	\$ 76,611.05	\$ 48,674.83
Año 2012	\$ 133,856.33	-	\$ 64,294.67	\$ 69,561.66

Gráfica N°1



Al calcular la diferencia entre activo y pasivo corriente que posee la organización, se determina que hay un saldo de \$20,886.83 más para el año de la proyección en comparación con el año 2011, lo que indica que se generará un incremento en los recursos para operar con normal desarrollo en las actividades de corto plazo.

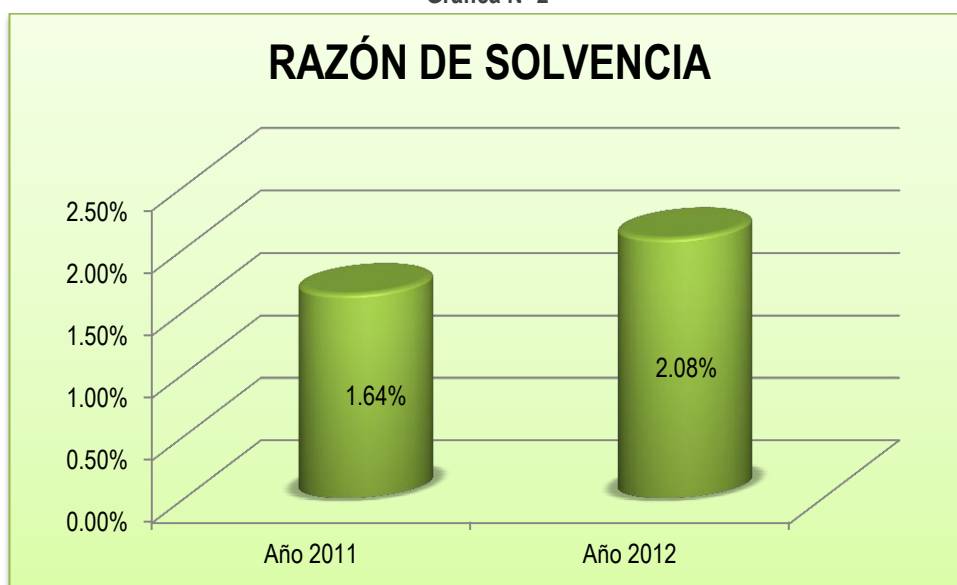
## b) Razón de Solvencia

$$\text{Razón de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Cuadro N° 31

Años	Activo Circulante	÷	Pasivo Circulante	Razón de Solvencia
Año 2011	\$ 125,285.88	÷	\$ 76,611.05	<b>1.64</b>
Año 2012	\$ 133,856.33	÷	\$ 64,294.67	<b>2.08</b>

Gráfica N° 2



Al establecer la relación activos y pasivos circulantes se puede señalar que en el año 2011, la compañía SM ATTACHMENT S.A de C.V. mantenía disponible \$1.64 por cada dólar de compromiso económico de corto tiempo. No obstante, para 2012, de acuerdo a lo proyectado, se estima que se tendrán \$2.08, lo que indica que la posición de liquidez aumentará con las cifras estimadas.



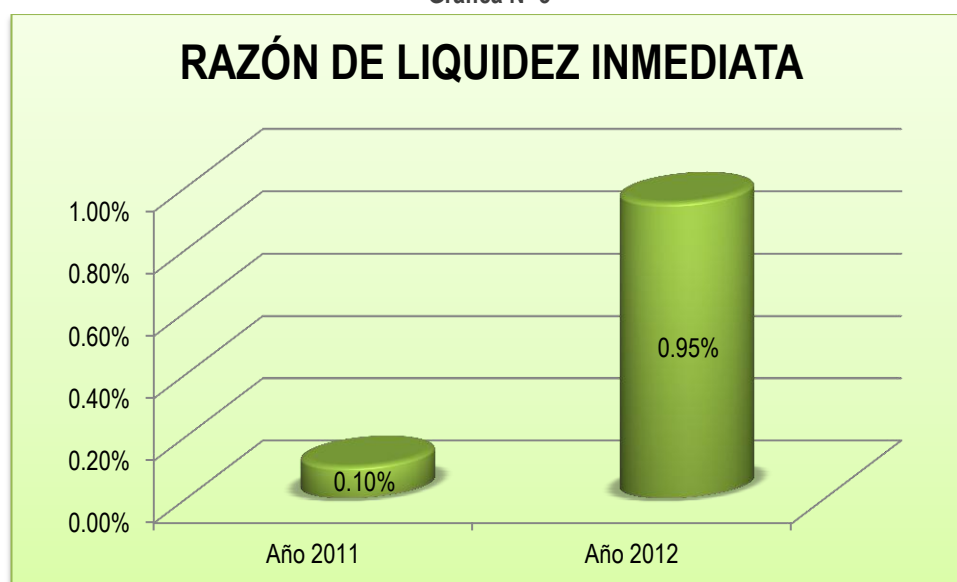
### c) Razón de Liquidez Inmediata

$$\text{Razón de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Efectivo y Equivalente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Cuadro N° 32

Años	Efectivo y Equivalentes.	÷	Pasivo Corriente	Liquidez Inmediata
Año 2011	\$ 7,847.93	÷	\$ 76,611.05	0.10
Año 2012	\$ 61,017.67	÷	\$ 64,294.67	0.95

Gráfica N° 3



Para el año 2011 la empresa tenía a su disposición \$0.10 centavos para hacerle frente a las deudas de corto plazo. En el 2012, ante la implementación de políticas que le permitan la recuperación de los créditos otorgado a los clientes y la ampliación del plazo de pago a proveedores, se registra un aumento de \$0.85 centavos de efectivo para cubrir cada dólar de pasivo corriente.

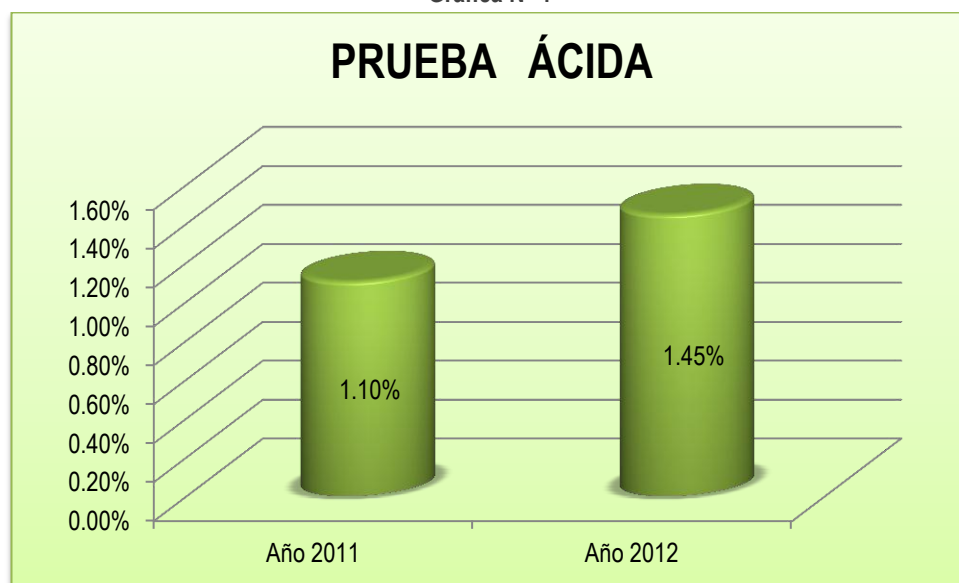
## d) Prueba Ácida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Cuadro N° 33

Años	Activo Circulante	-	Inventario	Prueba Ácida
	Pasivo Circulante			
Año 2011	\$ 125,285.88	-	\$ 40,784.69	1.10
	\$76,611.05			
Año 2012	\$ 133,856.33	-	\$ 40,784.69	1.45
	\$64,294.67			

Gráfica N° 4



Al excluir los inventarios del activo circulante (ya que constituyen la partida menos líquida) y este resultado dividirlo entre el pasivo corriente, es notorio que en el año 2012 se genera un incremento de \$0.35 más que en 2011, evidenciando que los activos de mayor liquidez cubrirán y garantizarán los compromisos de corto plazo. Por lo que el 1.45 resultante en el período de la proyección confirma el grado de cobertura y respaldo que obtendrá la empresa SM ATTACHMENT S.A. de C.V. si ejecuta el modelo propuesto.

### 3.1.2 Razones de Actividad

#### a) Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Cuadro N° 34

Años	Ventas Crédito	÷	Cuentas por Cobrar	Rotación Cuentas x Cobrar
Año 2011	\$ 97,863.27	÷	\$ 49,357.76	2.0
Año 2012	\$ 89,976.70	÷	\$ 7,168.05	12.55

Fuente: Ventas al crédito 2011, Dato proporcionado por contador de SM ATTACHMENT S.A. de C.V.

Gráfica N°5



Se ha podido evaluar a través de este indicador que para el año 2012, la velocidad de transformar a efectivo las cuentas por cobrar será de 12.55 veces. De esta forma se ha considerado la rapidez con que la compañía estaría recuperando el crédito otorgado a los clientes en comparación al año 2011 que registra 2 veces, ocasionando la posibilidad de que requiera menos financiamiento externo.

### b) Plazo Promedio de Cobro

$$\text{Plazo Promedio de Cobro} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Cuadro N° 35

Años	360 Días	÷	Rotación. De CXC	Rotación Cuentas x Cobrar
Año 2011	360	÷	1.98	182
Año 2012	360	÷	12.55	29

Gráfica N°6



De acuerdo a lo estimado la compañía tardará en promedio 29 días para recuperar el dinero producto de los créditos concedidos a los clientes. Anteriormente se cobraba en 182 días, lo que representaba una limitante para mantener liquidez. Lo expuesto permitirá a la entidad mantener efectividad en la gestión de cobros a fin de generar una respuesta rápida al cumplimiento de obligaciones con terceros.

### c) Rotación de Inventario

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Promedio de Inventario}}$$

Cuadro N° 36

Años	Costo de ventas	÷	Promedio de inventario	Rotación de inventario
Año 2011	\$ 237,700.03	÷	\$ 40,784.69	5.83
Año 2012	\$ 422,893.72	÷	\$ 40,784.69	10.37

Gráfica N° 7



Al comparar las veces que los inventarios de SM ATTACHMENT S.A DE C.V. fueron convertidos a ventas durante el periodo, se denota que para el año 2011 fue de 5.83 veces en contraste con lo proyectado para el 2012 que se estima en 10.37 veces, siendo favorable a la empresa, debido que evita la acumulación de inventario y disminuye los costos originados de almacenaje, obsolescencia y costo de oportunidad.

#### d) Plazo Promedio de Pago

$$\text{Plazo Promedio de Pago} = \frac{360 \text{ días} * \text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Anuales}}$$

Cuadro N° 37

Años	360 * Cuentas por Pagar		PP Pago (días)
	Compras Anuales		
Año 2011	360	* \$ 11,253.43	59
	\$68,701.46		
Año 2012	360	* \$ 13,039.45	94
	\$49,845.92		

Fuente: Compras al crédito 2011, Dato proporcionado por contador de SM ATTACHMENT S.A. de C.V.

Gráfica N° 8



Los plazos en estudio muestran un incremento en el promedio de pago hacia los proveedores, ya que para el 2012, se estima que se les cancelaran en un promedio de 94 días; es decir, 35 más que en 2011, permitiendo que la entidad utilice ese dinero para financiar otras actividades de producción o de inversión de corto plazo.

### e) Razón de Ciclo de Caja

Cuadro N° 38

	Periodo Promedio de Cobro	(+)Periodo Promedio de Inventario	(-)Periodo Promedio de Pago	
Año 2011	180.1674	5.83	58.969	127.0268
Año 2012	28.6796	10.37	94.1742	(55.1257)

Se determina que para el año de la proyección, se dará una disminución del ciclo de efectivo, producto de las políticas de cuentas por cobrar, inventarios y créditos hacia los proveedores que han sido propuestas, lo que da un margen de maniobrar para negociar nuevos plazos de pago con los proveedores según convenga a la dirección de SM ATTACHMENT S.A. de C.V.

### f) Rotación de Activos Totales

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Cuadro N° 39

Años	Ventas Netas	÷	Activo Total	Rotación Activos Totales
Año 2011	\$ 341,334.58	÷	\$ 205,218.14	1.66
Año 2012	\$ 422,893.72	÷	\$ 207,919.77	2.03

Gráfica N° 9



Al evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa en la generación de ventas, los ingresos en concepto de comercialización pasaron de \$1.66 a \$2.03 en el 2012; generando un aumento de \$0.37 por cada dólar invertido en activos. Estos cambios resultarán de la implementación del sistema presupuestario y las diversas estrategias planteadas.

### 3.1.3 Razones de Endeudamiento

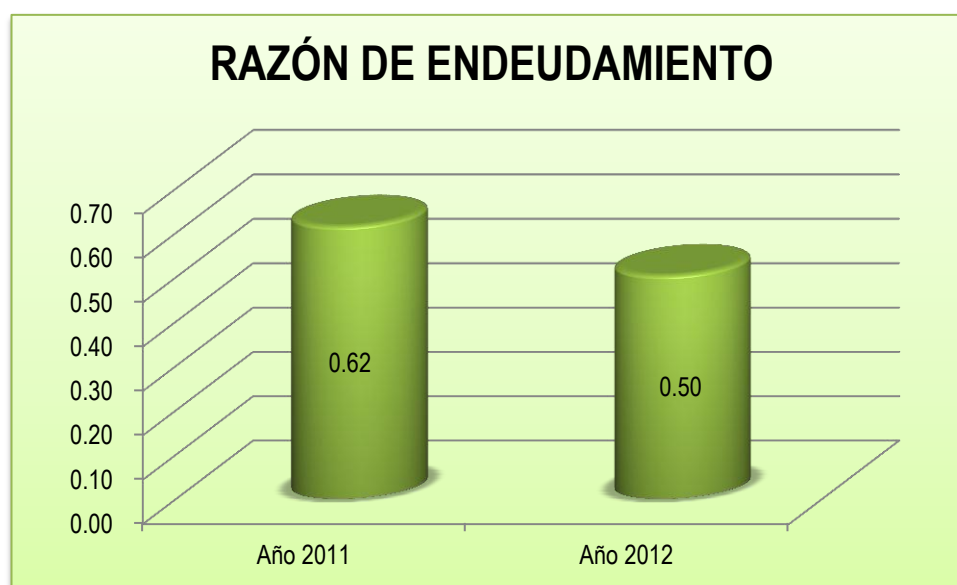
#### a) Razón de endeudamiento

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Cuadro N° 40

Años	Pasivo Total	÷	Activo Total	Razón Endeudamiento
Año 2011	\$ 126,293.82	÷	\$ 205,218.14	0.62
Año 2012	\$ 104,895.88	÷	\$ 207,919.77	0.50

Gráfica N° 10





Este indicador refleja que para el año 2011 la compañía SM ATTACHMENT S.A. de C.V. tenía por cada dólar de activos totales \$0.62 centavos de deuda corriente; pero ante las proyecciones para el 2012, la dependencia de dinero de corto plazo proveniente de terceros, disminuirá, indicando un menor nivel de riesgo operativo al reducirse el compromiso de pago en deudas circulantes.

### b) Razón de Patrimonio a Activo Total

$$\text{Razón de Patrimonio} = \frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Activo Total}}$$

Cuadro N° 41

Años	Patrimonio Total	÷	Activo Total	Razón de Patrimonio
Año 2011	\$ 78,924.32	÷	\$ 205,218.14	0.38
Año 2012	\$ 103,023.89	÷	\$ 207,919.77	0.50

Gráfica N° 11



Para el año 2011, en SM ATTACHMENT S.A DE C.V. por cada dólar que se invertía en los recursos de la entidad, \$0.38 centavos eran financiados por los dueños. Para el año 2012, debido a las proyecciones sugeridas, se estima un incremento a \$0.50, que representa mayor participación de los propietarios en el financiamiento de los bienes disponibles.

### 3.1.4 Razones de Rentabilidad

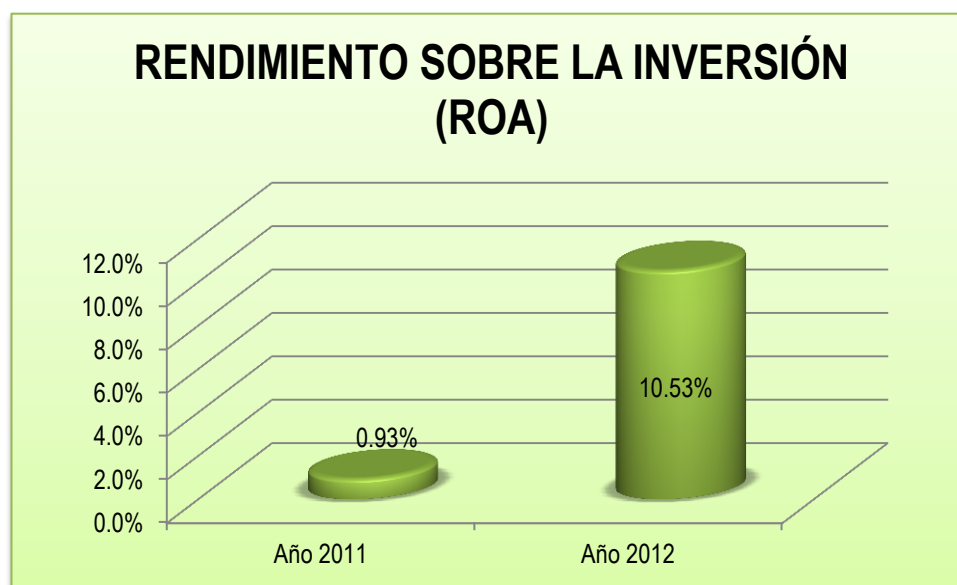
#### a) Razón de Retorno de los Activos (ROA)

$$\text{Razón de Retorno de los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Cuadro N° 42

Años	Utilidad Neta	÷	Activo Total	ROA
Año 2011	\$ 1,916.50	÷	\$ 205,218.14	0.93%
Año 2012	\$ 21,901.56	÷	\$ 207,919.77	10.53%

Gráfica N° 12



Para el año 2011 el rendimiento sobre la inversión fue en un 0.93%, en el año 2012 se espera obtener un 10.53%. Se puede notar el incremento para estas proyecciones ante la puesta en marcha del sistema presupuestario sugerido a la organización.

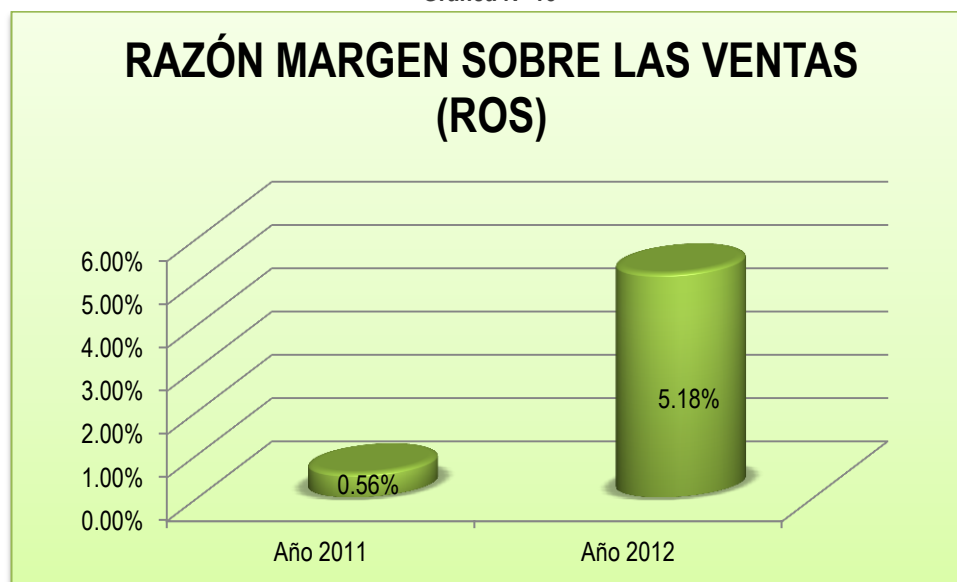
### b) Razón Margen Sobre Ventas (ROS)

$$\text{Razón de Margen sobre las Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Cuadro N° 43

Años	Utilidad Neta		Ventas netas	ROS
Año 2011	\$ 1,916.50	÷	\$ 341,334.58	0.56%
Año 2012	\$ 21,901.56	÷	\$ 422,893.72	5.18%

Gráfica N° 13



Al referirse a la rentabilidad de la empresa sobre las ventas, para el 2011 mostró un retorno de 0.56%, sin embargo en relación al año 2012 se visualiza un incremento a 5.18%, lo que genera expectativas positivas; ya que, por cada dólar vendido, se ganará \$ 0.05 después de considerar todos los costos, lo que representa un aumento en este rubro.

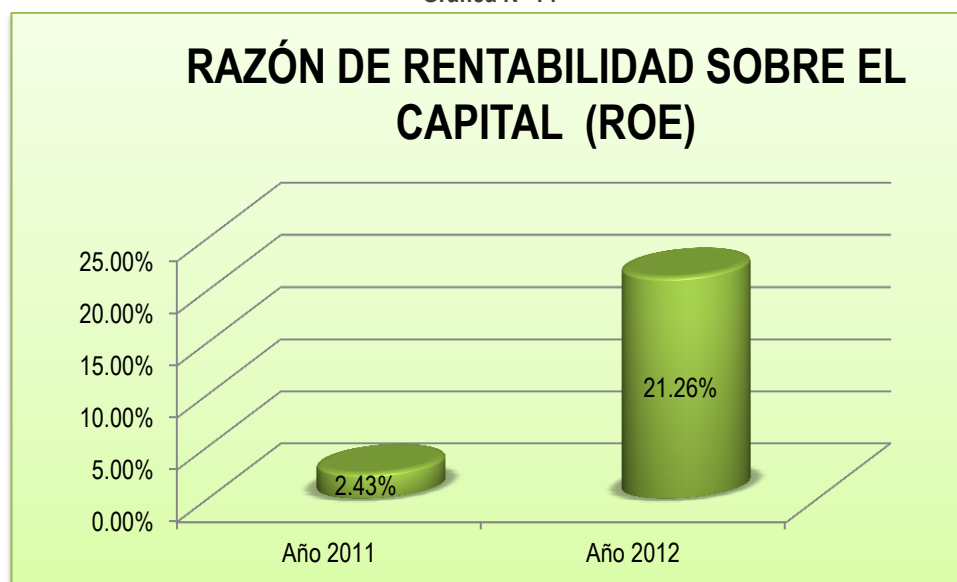
c) Razón de Retorno de Capital (ROE)

$$\text{Razón de Retorno de Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Cuadro N° 44

Años	Utilidad Neta	÷	Patrimonio	ROE
Año 2011	\$ 1,916.50	÷	\$ 78,924.32	2.43%
Año 2012	\$ 21,901.56	÷	\$ 103,023.89	21.26%

Gráfica N° 14



Ante la aplicación de las proyecciones para el 2012, por cada unidad monetaria de capital aportado por los propietarios, se generarán \$0.21 de utilidad, en comparación al año 2011 con un \$0.02. Mostrando con un incremento en \$0.19.

### **3.1.5 Conclusiones de las Razones Financieras**

#### **3.1.5.1 Razones de Liquidez**

El análisis resultante después de calcular los ratios financieros refleja que SM ATTACHMENT S.A DE C.V estaría incrementando la capacidad para saldar sus obligaciones a corto plazo. Se denota el crecimiento de cada uno de los índices que componen esta clasificación, poniendo de manifiesto que la entidad ante el implemento de las propuestas financieras contaría con una mayor disponibilidad en sus activos corrientes, disminuyendo la necesidad de financiamientos a corto plazo y evitando a la vez sus respectivos costos financieros.

#### **3.1.5.2 Razones de Actividad**

Estos indicadores demuestran que la organización estaría convirtiendo en efectivo las cuentas por cobrar y los inventarios en periodos cortos, permitiendo que la empresa pueda contar con disponibilidad de efectivo que puede ser utilizado para saldar deudas próximas a su vencimiento, impulsar planes de inversión, de expansión, de incremento en la producción, de adquisición de maquinaria y equipo, entre otros. El aumento en cada índice muestra que la gerencia puede generar fondos internos, y administrar en forma eficiente los recursos invertidos en estos activos.

#### **3.1.5.3 Razones de Endeudamiento**

El desarrollo de los indicadores demuestra que los dueños tendrán una mayor participación en la aportación de fondos que se invertirán en los activos, observando una disminución de participación de dinero proveniente de terceros.

#### **3.1.5.4 Razones de Rentabilidad**

SM ATTACHMENT S.A DE C.V. ante la implementación de las recomendaciones propuestas para la planeación y el control financiero indica una eficiencia de la administración para controlar los costos y gastos. Los indicadores muestran un incremento en la rentabilidad, tanto de las ventas como de los activos y patrimonio.

### 3.2 Flujo de Efectivo (o cash flow, en inglés)

Es el estado financiero que refleja cuánto efectivo conserva la empresa después de incurrir en gastos, pago de intereses y de capital. Es un parámetro que ofrece información en relación a los movimientos de dinero o cualquiera de sus equivalentes que se han realizado en un determinado período.

#### Método indirecto

Bajo este método se prepara una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo de las actividades de operación, inversión y de financiamiento. En un instrumento de gran relevancia porque se utiliza para mostrar el origen de los fondos y el destino que se les dio en el transcurso de las actividades productivas de un periodo específico.

Cuadro N° 45

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>	
<b>FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>	
<b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>	
<b>CFO (METODO INDIRECTO)</b>	
UTILIDAD NETA	\$ 21.901,56
DEPRECIACION (+)	\$ 5.868,82
CASH-FLOW LIBROS	\$ 27.770,38
CAMBIO CAPITAL TRABAJO	
CAMBIO CXC	\$ 42.189,71
CAMBIO IVA CREDITO FISCAL	\$ 2.409,58
CAMBIO EN PRESTAMOS Y SOBREGIROS BANCARIOS	\$ (19.888,26)
CAMBIO PROVEEDORES	\$ 1.786,02
CAMBIO EN DEBITO FISCAL	\$ 6.103,41
CAMBIO EN IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ (1.269,06)
IMPUESTO EN PAGO A CUENTA	\$ 951,51
CAMBIO EN PRESTAMO A CORTO PLAZO	
SUB-TOTAL	\$ 32.282,91
CASH-FLOW OPERACIONES FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIONES	<b>\$ 60.053,29</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE INVERSIONES</b>	
(Adición) Propiedad, Planta y Equipo	
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIONES</b>	
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE FINANCIAMIENTO</b>	
Aumento/disminución de deuda a largo plazo	\$ (9.081,55)
Aumento/disminución de reserva legal	\$ 2.198,01
<b>TOTAL FLUJO DE EFECTIVO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ (6.883,55)</b>
<b>CAMBIO EN EFECTIVO Y VALORES NEGOCIABLES</b>	<b>\$ 53.169,74</b>
<b>EFFECTIVO Y VALORES NEGOCIABLES INICIALES</b>	<b>\$ 7.847,93</b>
<b>EFFECTIVO Y VALORES NEGOCIABLES FINALES</b>	<b>\$ 61.017,67</b>
<b>CAMBIO NETO DEL EFECTIVO Y VALORES NEGOCIABLES</b>	<b>\$ (53.169,74)</b>

Al analizar la información del cuadro N° 45, se puede observar que la mayor fuente de dinero para la empresa en el año de la proyección será el cobro de los clientes y de los pasivos acumulados (débito fiscal y pago a cuenta). Mientras que, por el lado de las aplicaciones, los abonos a los préstamos bancarios a corto plazo representa la mayor cuantía. Esto es determinante conocerlo, porque permite modificar las políticas de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y de proveedores si los saldos obtenidos no están de acuerdo a sus planes.

### 3.3 Análisis del Punto de Equilibrio

**Punto de equilibrio:** Es el nivel de ventas en donde los costos fijos y variables son cubiertos por los ingresos. Esto supone que la empresa tiene un beneficio que es igual a cero (no gana, pero tampoco pierde).

Para desarrollar el cálculo de este indicador se tomó de referencia las ventas y los costos expresados en las proyecciones elaboradas para el año 2012. Por lo que se presenta a continuación los ingresos y egresos operativos estimados de SM ATTACHMENT S.A DE C.V.

Cuadro N° 46

<b>S-M ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b>				
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>				
<b>EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS AMERICANOS</b>				
Detalle	Productos			Totales
	Collareteras	Prensatelas	Folder de Baron	
Ventas (Ver cuadro N° 8)				\$ 422,893.72
Costo Variable Total (Ver cuadro N° 10)				\$ 294,496.53
Margen de Contribución				\$ 128,397.19
Mezcla de Ventas (ver cuadro N° 7)	45%	40%	15%	
Gastos Fijos Totales				\$ 94,465.76
Gastos de Administración (Ver cuadro N° 26)				\$ 39,940.83
Gastos de Venta (ver cuadro N° 25)				\$ 54,524.93

### Cálculo del Margen de Contribución

Cuadro N° 47

Margen de contribución	Ventas proyectadas	-	Costos de Venta Proyectado
\$ 128,397.19	\$ 422,893.72	-	\$ 294,496.53

### Margen de Contribución Porcentual

Cuadro N° 48

Margen de contribución porcentual	Margen de contribución	\$ 128,397.19	30.36%
	Ventas Proyectadas	\$ 422,893.72	

Cuadro N° 49

Punto de Equilibrio	Costos Fijos	\$ 94,465.76	\$ 311,135.91
	Margen de Contribución Porcentual	30.36%	

Los \$ 311, 135.91 se proceden a distribuir de acuerdo a los porcentajes establecidos de la mezcla de artículos para obtener las ventas estimadas de la manera siguiente:

Cuadro N° 50

Líneas	Punto de Equilibrio	x	%	Punto de Equilibrio. X Línea
Collareteras	\$ 311,135.91	x	45%	\$ 140,011.16
Prensatelas	\$ 311,135.91	x	40%	\$ 124,454.37
Folder de Baron	\$ 311,135.91	x	15%	\$ 46,670.39
			<b>Total</b>	<b>\$ 3 11,135.91</b>

Por lo tanto la empresa SM ATTACHMENT S.A de C.V. con un ingreso de \$311,135.91, no obtiene ni utilidad ni pérdida, así mismo se puede identificar que las ventas proyectas para el año 2012 de \$422,893.72 (Ver Cuadro N° 47) sobrepasan el punto de equilibrio en \$111,757.81, lo que es beneficioso para la empresa, ya que representa que el nivel de riesgo operativo es bajo, situación que ocurre en la medida que las ventas superan al punto de equilibrio.



### 3.4 Crecimiento Máximo Permitido

Cuadro N° 51

<b>SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.</b> <b>CRECIMIENTO MAXIMO SEGÚN VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b> <b>En Dólares de los Estados Unidos de América</b>	
<b>VARIABLES TOMADAS DE BALANCE GENERAL Y</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS 2011 (HISTÓRICO)</b>	<b>IMPORTE</b>
Ventas Netas	\$ 341,334.58
Utilidad Final	\$ 1,916.50
Dividendo	\$ -
Total Activos	\$ 205,218.14
Total Pasivos	\$ 126,293.82
Total Patrimonio	\$ 78,924.32

Fórmula para calcular el Crecimiento Máximo de una Empresa.

$$G = (M * R * L) / (A - (M * R * L))$$

**Dónde:**

G= Máximo Crecimiento en Activos y Ventas

M= Rentabilidad de Utilidades Finales a las Ventas.

R= Retención de Utilidades en la Empresa.

L= Apalancamiento Financiero= (Deuda/Patrimonio)+1.

A=Activos Totales/Ventas Netas=(A/V).

**Aplicando a SM ATTACHMENT S.A. DE C.V. para el Año 2012**

**Desarrollo:**

$$M = \frac{\text{Utilidad Final}}{\text{Ventas Netas}} = 0.56\%$$

$$R = \frac{\text{Utilidad Final} - \text{Dividendos}}{\text{Utilidad Final}} = 100\%$$

$$L = \frac{\text{Deuda}}{\text{Patrimonio}} + 1 = 2.60$$

$$A = \text{Requerimiento de Activos} = 0.60$$

**Luego sustituyendo en Fórmula**

$$G = \frac{(M \cdot R \cdot L)}{(A - (M \cdot R \cdot L))}$$

$$G = \frac{(0.56 \cdot 100\% \cdot 2.60)}{(0.60 - (0.56 \cdot 100\% \cdot 2.60))} = 2.49\%$$

El crecimiento máximo permitido para la empresa a SM ATTACHMENT S.A. DE C.V. de acuerdo a las cifras presentadas en los estados financieros de 2011 es de 2.49%.

### **Crecimiento Real**

**Cuadro N° 52**

<b>AÑO 2011</b>		
Capital de Trabajo Neto año 2011	\$	48,674.83
Activo Fijo Neto año 2011	\$	79,932.26
Otros		
<b>Inversión Operativa (Activos Netos 2011)</b>	<b>\$</b>	<b>128,607.09</b>

**Cuadro N° 53**

<b>AÑO 2012</b>		
<b>Análisis de Inversiones para el año 2012 (proyección)</b>		
Cambios en Capital de Trabajo	\$	20,886.83
Depreciación Anual año 2012	\$	5,868.82
Cambios en Activos Fijos Netos	\$	0,00
<b>Total de Inversiones Anuales año 2012</b>	<b>\$</b>	<b>26,755.65</b>

$$\text{Crecimiento Real} = \frac{\text{Inversión Operativa 2012}}{\text{Total de Inversiones Anuales 2011}} = 20.80\%$$

El crecimiento real proyectado para la empresa SM ATTACHMENT S.A. DE C.V. para el Año 2012 es de 20.80%. Aunque es superior al máximo histórico permitido; pero, implementando las políticas y estrategias propuestas, puede llegar a cambiar la situación según las cifras estimadas, ya que las utilidades con respecto a las ventas, activos y patrimonio obtenidas en las razones de rentabilidad del año 2011 representaron porcentajes reducidos, lo cual es una situación insostenible para cualquier empresa que pretenda seguir operando en el mercado. Por eso es necesario proponer un crecimiento mayor al máximo permitido del 2.49% para estabilizarla financieramente.

### 3.5 Financiamiento Máximo Permitido

Cuadro N° 54

FINANCIAMIENTO MÁXIMO PERMITIDO DATOS 2012		
DATOS PARA EFECTUAR EL CÁLCULO		
(A)	Activos totales 2012	\$ 207.919,77
(V)	Ventas totales 2012	\$ 422.893,72
(V T-1)	ventas totales 2011	\$ 341.334,58
L	Pasivos totales 2012	\$ 104.895,88
	Resultado neto 2012 (UTILIDAD NETA)	\$ 21.901,56
(AMortL.P.)	Préstamo a término (Largo Plazo 2012)	\$ 40.601,22
ΔNFA	Adquisición de planta y Equipo (C.F. 12/11)	

$$\Delta IR = \text{Ventas Total}_0 - \text{Venta Total}_{-1}$$

$$ROS(M) = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$FE = \left[ \frac{A}{V} \right]^P * \Delta IR - \left[ \frac{L}{V} \right] * \Delta IR - ROS(M) * (1-d) * V + AMortLP. + \Delta NFA$$

$$FE = \$38,568.81$$

De acuerdo a lo anterior se puede determinar que la empresa SM ATTACHMENT S.A. de C.V., con la debida administración de los recursos y financiamientos que posee, tanto a corto como largo plazo puede seguir operando sin necesidad de realizar incurrir en otra deuda. Porque basta con observar el balance General proforma para establecer que solamente el saldo del préstamo a largo plazo es de \$40,601.22 sin tomar en cuenta el pasivo corriente.

Por lo cual se concluye que de acuerdo a las cifras planificadas ya no necesita más financiamiento de terceros.

### **3.6 Auditorias**

Consiste en emitir un informe de la fiabilidad del manejo de las finanzas a través de técnicas de revisión y verificación de los documentos contables de una empresa en cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias.

Enfocado en este concepto surge la propuesta de realizar, auditorías internas y externas que permitan a la organización medir el grado de eficiencia y exactitud en la elaboración de los estados financieros, de tal forma que se encuentren y señalen desviaciones, con el fin de aplicar medidas correctivas. Se estima que el costo de contratar un auditor interno es de \$465.00 mensual, incluyendo salarios más prestaciones. Mientras la consultoría externa, supone un egreso de \$325.00. Dato que está incluido en los gastos de administración presupuestados (Ver cuadro N° 26).

El gerente general será el encargado de velar por el desarrollo oportuno de las auditorias con el fin de obtener los informes financieros que se requieran, para lo que será necesario ejecutar dichos controles de manera mensual y así supervisar y evitar desviaciones en los resultados a obtener.

### **3.7 Análisis de Morosidad**

Se propone a la empresa ejecutar un control estricto y ordenado en referencia a los créditos otorgados y los saldos que generen. Se recomienda por lo tanto, aprovechar los recursos tecnológicos, mediante el uso de un sistema informático con el que se pueda registrar de forma clara y organizada la secuencia histórica de los créditos concedidos a los clientes y que proporcionen información sobre la antigüedad de saldos a fin de programar los cobros respectivos.

## **E. PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **1. Introducción**

Para la implementación del modelo de planeación y control financiero propuesto, es necesario capacitar al recurso humano involucrado para que adquiera las competencias y conocimientos requeridos en el manejo de instrumentos administrativos de proyección y verificación financiera a fin de facilitar el desarrollo de las actividades, esto se vuelve relevante en este sector debido que se encuentra en un contexto económico cambiante que altera las operaciones que ejecutan diariamente.

### **2. Objetivos del Programa**

#### **2.1 General**

- Impartir conocimientos teóricos y prácticos al propietario, personal administrativo y/o contador de SM ATTACHMENT S.A DE C.V. sobre el modelo de planeación y control financiero, con el propósito de facilitar el aprendizaje sobre esta herramienta gerencial.

#### **2.2 Específicos**

- Fomentar la participación del personal en las capacitaciones para que adquieran los conocimientos esenciales en el uso de técnicas administrativas- monetarias que les permitan realizar un desempeño eficiente de sus funciones.
- Establecer el período de capacitación de manera que facilite el aprendizaje a los empleados involucrados en el área financiera de la empresa.
- Impulsar la implementación de instrumentos para la proyección y verificación de los recursos de la empresa con el propósito de hacer un uso eficiente de estos, que contribuyan en la toma de decisiones para alcanzar los resultados planificados.

### **3. Recursos**

#### **3.1 Humanos**

La capacitación será impartida por un experto en el tema y estará dirigida al gerente general, contador y ocho personas relacionadas al manejo de los recursos financieros de la empresa.

#### **3.2 Materiales**

Para la ejecución de las actividades del plan de capacitación se requerirá de lo siguiente:

- Espacio físico: Se llevará a cabo en las instalaciones de SM ATTACHMENT S.A DE C.V.
- Mobiliarios y equipo: La entidad en estudio dispone de mesas, sillas, computadoras de escritorio que servirán para realizar el seminario. Solamente se arrendará una computadora portátil (laptop) y un proyector.
- Material didáctico: Será proporcionado por la empresa con el propósito de facilitar el aprendizaje durante el desarrollo del seminario.
- Refrigerio: Será proporcionado al momento del respectivo receso.

#### **3.3 Financieros**

La compañía se hará cargo de cancelar los gastos en que se incurran en el momento de efectuar las actividades de capacitación, ya que se considera una inversión que contribuirá a generar conocimientos que fortalecerán las operaciones del negocio. El monto a erogar se muestra en el cuadro N° 26.

#### **4. Período de Duración**

Para efectuar el plan de capacitación se requerirá de tres días sábados desde la 1:00 p.m. hasta las 5:00 p.m. por lo que se deja a discrecionalidad de la empresa las fechas en que dará inicio.

#### **5. Estructura del Programa a Impartir**

A continuación se señalan las áreas teóricas que conformará el desarrollo del seminario:

- **Planeación Financiera:** Se presentarán y describirán los instrumentos financieros que se implementaran para proyectar y verificar el uso eficiente de los recursos.
- **Control Financiero:** Se expondrá y explicará las herramientas administrativas para comparar los resultados reales con respecto a los planificados de manera que se lleven a cabo medidas correctivas en las desviaciones encontradas.
- **Administración Eficiente:** Con la finalidad de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa se brindará guías de acción que permitan a los empleados hacer un uso racional de estos a fin de maximizar los beneficios a obtener.

## 5.1 Secciones del Plan de Capacitación

### 5.1.1 Contenido de la Ponencia N°1

Cuadro N° 55

<b>TEMA: PLANEACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>Objetivo:</b>	Dar a conocer los instrumentos financieros que se implementarán para proyectar y verificar el uso eficiente de los recursos para el logro de los objetivos.
<b>Día:</b>	Primer Sábado
<b>Hora:</b>	1:00 p.m. a 5:00 p.m.
<b>Subtema:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generalidades de la planeación financiera.</li> <li>▪ Definición del modelo de planeación y control financiero.</li> <li>▪ Herramientas administrativas de planeación.</li> </ul>
<b>Dirigido:</b>	Empleados de la compañía SM ATTACHMENT S.A. de C.V.

#### 5.1.1.1 Programación

Cuadro N° 56

<b>Hora</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
1:00 pm a 1:15 pm	Presentación	Participativa	Gerente General	-----
1:16 pm a 1:45 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, Lapiceros, Libretas, Plumón, Pizarra, Folletos
1:46 pm a 2:30 pm	Generalidades de la planeación financiera.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
2:31 pm a 3:00 pm	Definición de modelo de planeación y control financiero.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
3:01 pm a 3:15 pm	Comentarios Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	Plumón, Pizarra
3:16 pm a 3:30 pm	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
3:31 pm a 4:30 pm	Herramientas administrativas de planeación	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
4:31 pm a 5:00 pm	Comentarios, preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	Plumón, Pizarra



### 5.1.1.2 Costos

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el primer día de capacitación:

#### a) Material didáctico:

Cuadro N° 57

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Caja de lapiceros	1	\$1.50	\$1.50
Papelería			\$4.00
Fotocopias			\$2.00
Plumones	2	\$1.00	\$2.00
Total			\$9.50

Fuente: Elaborado por grupo de investigación..

#### b) Sueldos y salarios

Se cancelará \$150.00 debido a la contratación de un especialista en el área de las finanzas para desarrollar la temática sobre la planeación financiera.

#### c) Otros Gastos

Para el desarrollo del seminario se considerarán los siguientes egresos adicionales:

Cuadro N° 58

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	10	\$1.05	\$10.50
Agua (bolsa)	10	\$0.15	\$1.50
Renta de Cañón	4 horas	\$5.00	\$20.00
Total			\$32.00

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

***El costo total del primer sábado de capacitación sería de: \$191.50***

### 5.1.2 Contenido de la Ponencia N° 2

Cuadro N° 59

<b>TEMA: CONTROL FINANCIERO</b>	
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar a los empleados los conocimientos sobre las herramientas administrativas para comparar los resultados reales con respecto a los planificados de manera que se lleven a cabo medidas correctivas en las desviaciones encontradas.
<b>Día:</b>	Segundo Sábado
<b>Hora:</b>	1:00 p.m. a 5:00 p.m.
<b>Subtema:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generalidades de los presupuestos operativos</li> <li>▪ Aplicación del sistema presupuestario</li> <li>▪ Generalidades del control financiero</li> <li>▪ Aplicación de las razones financieras, punto de equilibrio y análisis de morosidad.</li> </ul>
<b>Dirigido:</b>	Empleados de la compañía SM ATTACHMENT S.A. de C.V.

#### 5.1.2.1 Programación

Cuadro N° 60

<b>Hora</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
1:00 pm a 1:15 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, Lapiceros, Libretas, Plumón, Pizarra, Folletos
1:16 pm a 1:45 pm	Generalidades de los presupuestos operativos	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
1:46 pm a 2:45 pm	Aplicación del sistema presupuestario	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
2:46 pm a 3:00 pm	Comentarios Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	Plumón, pizarra
3:01 pm a 3:15 pm	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
3:16 pm a 3:45 pm	Generalidades del control financiero	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
3:46 pm a 4:45 pm	Aplicación de las razones financieras, punto de equilibrio y análisis de morosidad.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
4:46 pm a 5:00 pm	Comentarios, preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	Plumón, pizarra

### 5.1.2.2 Costos

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el segundo día de capacitación:

#### a) Material didáctico:

Cuadro N° 61

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Fotocopias			\$4.00
Total			\$4.00

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

#### b) Sueldos y salarios

Se cancelará \$150.00 debido a la contratación de un especialista en el área de las finanzas para desarrollar la temática sobre control financiero.

#### c) Otros Gastos

Para el desarrollo del seminario se considerarán los siguientes egresos adicionales:

Cuadro N° 62

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	10	\$1.05	\$10.50
Agua (Bolsas)	10	\$0.15	\$1.50
Renta de Cañón	4 horas	\$5.00	\$20.00
Total			\$32.00

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

***El costo total del segundo sábado de capacitación sería de: \$186.00***

### 5.1.3 Contenido de la Ponencia N° 3

Cuadro N° 63

<b>TEMA: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE</b>	
<b>Objetivo:</b>	Capacitar sobre el uso eficiente de los recursos financieros que la empresa posee, con el propósito de optimizar los beneficios que a percibir.
<b>Día:</b>	Tercer Sábado
<b>Hora:</b>	1:00 p.m. a 5:00 p.m.
<b>Subtema:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generalidades de la administración eficiente</li> <li>▪ Análisis de fuentes de financiamiento.</li> <li>▪ Métodos para otorgar créditos.</li> </ul>
<b>Dirigido:</b>	Empleados de la compañía SM ATTACHMENT S.A. de C.V.

#### 5.1.3.1 Programación

Cuadro N° 64

<b>Hora</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
1:00 pm a 1:15 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, Lapiceros, Libretas, Plumón, Pizarra, Folletos
1:16 pm a 1:45 pm	Generalidades de la administración eficiente	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
1:46 pm a 2:45 pm	Análisis de fuentes de financiamientos.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
2:46 pm a 3:00 pm	Comentarios Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	Plumón, pizarra
3:01 pm a 3:15 pm	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
3:16 pm a 4:00 pm	Métodos para otorgar créditos	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
4:30 pm a 4:45 pm	Retroalimentación de la capacitación.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
4:46 pm a 5:00 pm	Comentarios Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	Plumón, pizarra

### 5.1.3.2 Costos

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el tercer día de capacitación:

#### a) Material didáctico:

Cuadro N° 65

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Fotocopias			\$4.00
Total			\$4.00

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

#### b) Sueldos y salarios

Se cancelará \$150.00 debido a la contratación de un especialista en el área de las finanzas para desarrollar la temática sobre la Administración Eficiente.

#### c) Otros Gastos

Para el desarrollo del seminario se considerarán los siguientes egresos adicionales:

Cuadro N° 66

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	10	\$1.05	\$10.50
Agua (Bolsa)	10	\$0.15	\$1.50
Renta de Cañón	4 horas	\$5.00	\$20.00
Total			\$32.00

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

***El costo total del segundo sábado de capacitación sería de: \$186.00***

## 6. Presupuesto

Se presentan un consolidado de los gastos que se efectuarán para la realización de la capacitación sobre el modelo de planeación y control financiero de los recursos.

Cuadro N° 67

Ponencia	Material Didáctico	Sueldo del facilitador	Otros gastos	Presupuesto Total
Planeación Financiera	\$9.50	\$150.00	\$32.00	\$191.50
Control Financiero	\$4.00	\$150.00	\$32.00	\$186.00
Administración Eficiente	\$4.00	\$150.00	\$32.00	\$186.00
Total:	\$17.50	\$450.00	\$96.00	\$563.50

## **F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO**

### **1. Introducción**

A continuación se presentan los aspectos para determinar las diferentes actividades que guiarán la puesta en marcha del modelo de planeación y control financiero, propuesta que va dirigida a SM ATTACHMENT S.A. de C.V. con la finalidad de contribuir a la proyección y verificación de los recursos financieros, por lo tanto se detallan los requerimientos necesarios para llevar a cabo el programa y un cronograma que muestra el período de realización de las respectivas actividades.

### **2. Objetivos**

#### **2.1 General**

- Proporcionar a la pequeña empresa dedicada a la industria metalmecánica un plan que permita la implementación del modelo de planeación y control financiero como herramienta que contribuya a la administración eficiente de los recursos.

#### **2.2 Específicos**

- Determinar los diferentes recursos que serán utilizados para la aplicación del modelo de planeación y control.
- Establecer las fases del plan de implementación que deberán ser ejecutadas con el propósito de contar con la aprobación de la Junta de Accionistas.
- Diseñar un cronograma sobre las principales actividades y el lapso necesario para realizarlas.

### 3. Recursos

#### 3.1 Humanos

Actualmente SM ATTACHMENT S.A DE C.V. cuenta con 23 empleados dentro de los cuales el contador será el encargado de ejecutar o poner en marcha el modelo descrito. Además deberán seleccionarse ocho trabajadores para que participen en la capacitación y puedan contribuir al desarrollo del Modelo de Planeación y Control Financiero.

#### 3.2 Técnicos

Para la implementación de la herramienta se requiere que la empresa cuente con un equipo informático que facilite la puesta en marcha del sistema presupuestario, análisis de morosidad y de las razones financieras entre otros instrumentos, equipo que la compañía posee, por lo que no incurrirá en inversiones adicionales relacionadas con la respectiva compra, no obstante debe realizar erogaciones de papelería y útiles para la impresión de la presente propuesta.

### 4. Etapas del Plan de Implementación

Para la puesta en marcha del modelo planeación y control se vuelve imprescindible que lo autorice la Junta de Accionistas y efectuar una serie de acciones que se detallan a continuación:

- **Presentación:** Se entregará al propietario de la compañía un documento que contenga la propuesta del modelo de planeación y control financiero.
- **Revisión y estudio del documento:** El Gerente General examinará la propuesta y realizará las respectivas observaciones.
- **Aprobación y autorización:** Consiste en la aprobación y validación por parte de la Junta de Accionistas, luego de que el modelo hay sido examinado por parte del Gerente general.

- **Capacitación:** Etapa durante la cual se darán las instrucciones teóricas y prácticas del modelo con la finalidad que el instrumento sea aplicado efectivamente.
  
- **Implementación:** En esta fase se pondrá en marcha la herramienta administrativa descrita, mediante el uso de los instrumentos gerenciales que faciliten el conocimiento y compromiso de todas las áreas de la organización.
  
- **Evaluación y seguimiento:** El contador verificará que los resultados cumplan con las especificaciones establecidas, caso contrario se determinarán las acciones correctivas pertinentes para superar las deficiencias encontradas, con la finalidad de cumplir con los propósitos planteados.



### 5. Cronograma

A continuación se detalla las actividades a desarrollar para efectuar la propuesta:

Cronograma de Actividades		Mes											
N°	Actividad	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
1	Presentación	█											
2	Revisión y Estudio del documento	█	█										
3	Aprobación y autorización			█									
4	Capacitación		█	█									
5	Implementación del modelo			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
6	Evaluación y seguimiento					█					█		█

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Bernal Torres, Cesar Augusto (2006), “Metodología de la investigación para administración y economía”, Editorial Pearson Educación de Colombia.
- ✓ Burbano, Jorge E. (1998), Enfoque Moderno de Planificación y Control de Recursos, Colombia, Mc Graw Hill, 2ª Edición.
- ✓ Diccionario Enciclopédico Vol. 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.
- ✓ Fleitman, Jack (2000), “Negocios Exitosos”, Editorial McGraw Hill, México
- ✓ Fornos Gómez, Manuel de Jesús, (2008) “Administración Financiera I: Una introducción,” Ediciones contables, 1ª edición, El Salvador
- ✓ Hernández Sampieri, Roberto (2006) “Metodología de la Investigación”, México Editorial McGraw-Hill 5ª. Edición.
- ✓ Koontz Harold y Wehrich Heinz (2004), “Administración una Perspectiva Global”, Editorial McGraw Hill, 12 Edición.
- ✓ Perdomo M, Abraham (2002), “Elementos básicos de Administración Financiera”, México, Editorial Thomson, 10ª Edición
- ✓ Perdomo Moreno, Abraham (1985), Elementos básicos de Administración Financiera, México, Ediciones Contables y Administrativas.
- ✓ Perdomo Moreno, Abraham, (2002), “Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera”, Editorial Thomson, 2ª edición.
- ✓ Perdomo Moreno, Abraham (2002), “Planeación Financiera: Para Época Normal y de Inflación”, México, Editorial Thomson, 6ª edición.
- ✓ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005) “Administración”, Pearson educación 8ª Edición.
- ✓ Rodríguez, Leonardo. (2000) “Planificación organización y dirección para Pequeñas Empresas”. Editorial Scott.

## PAGINAS WEB

- ✓ [www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)
- ✓ <http://es.wikipedia.org>
- ✓ <http://lapequenaempresa.blogspot.com>
- ✓ [www.monografia.com](http://www.monografia.com)
- ✓ Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

**ANEXOS,**

**ANEXO1: REGISTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTYC) SOBRE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

Nº	NIT	MUNICIPIO	RAZON SOCIAL	TELEFONO	RUBRO	Nº DE EMPLEADOS
1	0614-051206-102-6	San Salvador	T. S. D , S, A DE C. V.	2525-5200	Metalmecánica	19
2	0614-041292-102-8	San Salvador	ENGRANAJES Y REDUCTORES DELTA, S. A. DE C. V.	2270-4625	Metalmecánica	3
3	0614-040592-101-2	San Salvador	SERVICIO INDUSTRIAL M Y M, S.A. DE C.V.	2225-5148	Metalmecánica	24
4	0601-080363-001-4	San Salvador	PROCESOS METALURGICOS MECANICOS INDUSTRIALES PRO-MEMIN	2270-9736	Metalmecánica	7
5	0606-160140-001-0	San Salvador	TALLER CHIQUILLO	2270-1649	Metalmecánica	8
6	0614-130804-106-3	San Salvador	SERVAMI ,S,A DE C.V	2271-1479	Metalmecánica	8
7	0614-160803-102-7	San Salvador	SERVIBAL,S,A DE C.V	2270-6762	Metalmecánica	
8	0614-200395-101-5	San Salvador	S- M ATTACHMENT, S, A DE C.V.	2225-3763	Metalmecánica	19
10	0614-300487-001-2	San Salvador	RYSI, S. A. DE C. V.	2231-8200	Metalmecánica	39
10	0614-030487-002-1	San Salvador	SISTEMAS Y PROYECTOS INDUSTRIALES, S. A. DE C. V.	2225-0743	Metalmecánica	38
11	0614-190198-102-1	San Salvador	MECASI, S.A. DE C.V.	2222-2973	Metalmecánica	1
12	0614-191291-103-3	San Salvador	READI S.A DE C.V.	2222-4175	Metalmecánica	9

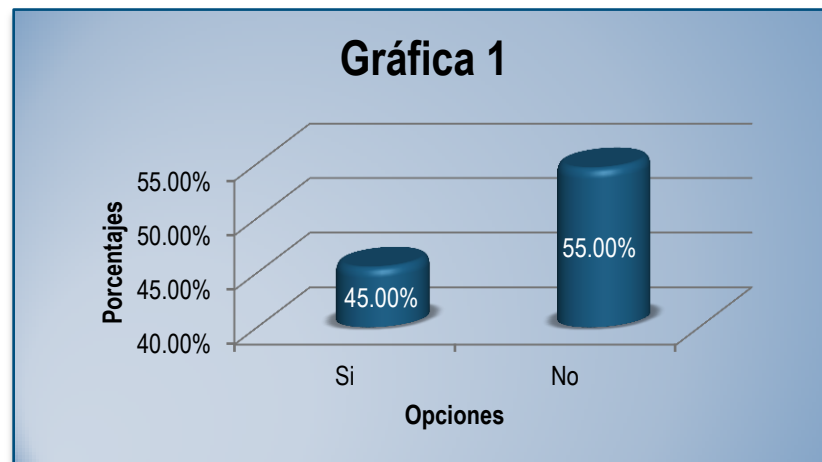
## ANEXO 2: TABULACIÓN DE CUESTIONARIO

### I. DATOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA

#### 1. ¿Tiene la empresa una misión establecida?

**Objetivo:** Conocer si las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmeccánica del municipio de San Salvador tienen una misión institucional definida.

Cuadro N°1			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	45.00%
2	No	6	55.00%
	Total	11	100.00%



**Comentario:** De acuerdo a las respuestas obtenidas, se determinó que el 55.00% de las empresas en estudio no poseen una misión empresarial determinada, mientras que el 45.00% manifestó poseerla, lo que demuestra que la mayoría de entidades de este sector opera sin saber su razón de ser.

## 2. Enuncie la misión

**Objetivo:** Conocer la razón de ser las empresas en estudio.

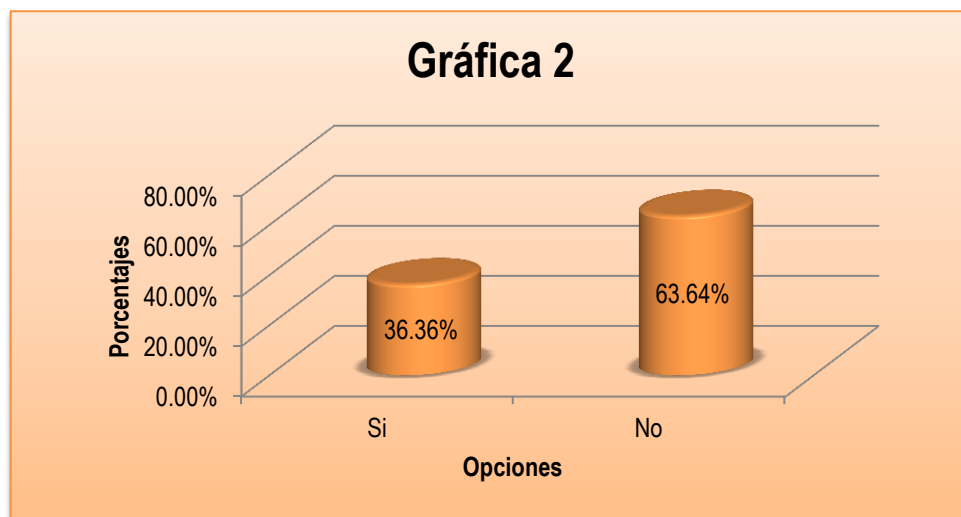
Cuadro N°2			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Ser buenos proveedores de servicios industriales para darnos a conocer nacional e internacional	1	20.00%
2	Trabajar de la mano con nuestros clientes y formar parte del eje proveedor de las diferentes industrias, para generar trabajo para la sociedad	1	20.00%
3	Cumplir con las especificaciones del cliente con trabajos de calidad	1	20.00%
4	Atender al cliente entregando a tiempo el trabajo	1	20.00%
5	Satisfacer las necesidades del sector de la maquila mediante la fabricación de accesorios y partes para máquinas de coser con altos estándares de calidad	1	20.00%
<b>TOTAL</b>		5	100.00%

**Comentario:** De acuerdo a lo afirmado por los encuestados se puede notar que el 100% de empresas no tienen una noción completa sobre lo que es una misión, ya que, a pesar de haberla determinado, estos enunciados presentan vacíos en su redacción, de manera que no cumplen con los criterios fundamentales de dicha herramienta; sin embargo, comparten algunos aspectos como ser proveedores para otras industrias y de trabajar en forma conjunta con los clientes. Lo descrito anteriormente permite visualizar la necesidad de establecerla de forma clara, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen, respeten y pongan en práctica en cada una de sus actividades.

### 3. ¿Se ha definido previamente la Visión de la entidad?

**Objetivo:** Establecer si en las empresas en estudio, se ha determinado un propósito primordial a largo plazo.

Cuadro N°3			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	4	36.36%
2	No	7	63.64%
	Total	11	100.00%



**Comentario:** Según la información proporcionada por los encuestados, el 36.36% manifestó que poseen una visión de lo que la empresa pretende llegar a ser en el futuro, mientras que un 63.64% respondió que no; es decir, no conocen hacia dónde se dirige la compañía en el largo plazo; por lo tanto, estos negocios carecen de un instrumento administrativo que les sirva de guía para enfocar los esfuerzos de sus integrantes en una misma dirección.

#### 4. Mencione la visión

**Objetivo:** Conocer si identifican hacia donde se dirige la organización en el largo plazo.

<b>Cuadro N°4</b>			
<b># de Respuesta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>1</b>	Ser reconocidos como una buena opción para solventar las problemáticas a las empresas industriales locales como internacionales	1	25.00%
<b>2</b>	Ser una empresa emprendedora para apoyar el desarrollo de la industria del país	1	25.00%
<b>3</b>	Adquirir maquinaria más sofisticada	1	25.00%
<b>4</b>	Ser la empresa líder en la fabricación de accesorios y partes para máquinas de coser en El Salvador, Centroamérica y Estados Unidos de América	1	25.00%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100.00%</b>

**Comentario:** Un 75.00% evidencia que no identifican lo que pretenden lograr en el futuro; ya que, a pesar de haber enunciado la visión, estos conceptos no cumplen con los aspectos mínimos de redacción; mientras que el 25.00% restante si comprenden lo que es establecer objetivos para un número determinado de años. Todo lo anterior manifiesta la necesidad de diseñar instrumentos administrativos que permitan a las entidades del sector a fijar resultados en el largo plazo.

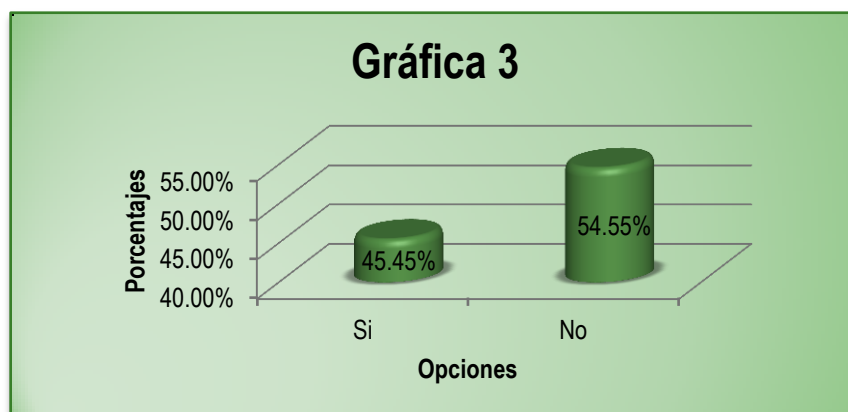


## II. Planeación Financiera.

### 5. ¿Se han fijado dentro de la entidad objetivos financieros?

**Objetivo:** Determinar si las pequeñas empresas dedicadas a la industria metalmecánica del municipio de San Salvador planifican los resultados financieros en un periodo determinado.

Cuadro N°5			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	45.45%
2	No	6	54.55%
	Total	11	100.00%



**Comentario:** El 54.55 % manifestó que no poseen objetivos financieros dentro de la empresa, lo que indica que no establecen cual es la finalidad que pretenden alcanzar, ni el rumbo que deben seguir para obtener un determinado nivel de rentabilidad; mientras que el 45.45 % declara que si proyectan los recursos y financiamiento con los cuales estiman llevar a cabo sus operaciones diarias. De acuerdo con la información recolectada se deduce entonces que la mayoría de las empresas investigadas no cuentan con este instrumento gerencial que les sirva de guía en la planeación de sus actividades.

## 6. Mencione los objetivos financieros más importantes que se pretenden alcanzar

**Objetivo:** Identificar cuáles son las proyecciones monetarias que son fijadas previamente para la realización de las operaciones empresariales.

Cuadro N°6			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtener mucha clientela, para obtener una buena facturación.</li><li>• Mantener solvencia económica.</li><li>• Evitar al máximo el endeudamiento.</li><li>• Trabajar al máximo con mínimo de costos.</li></ul>	1	20.00%
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sacar costos de energía, agua e impuestos.</li><li>• Calcular planillas del seguro social</li><li>• Obtener un margen de ganancia</li></ul>	1	20.00%
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tratar que la empresa se mantenga actualizada</li><li>• Crecimiento de la empresa</li></ul>	1	20.00%
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener índices de solvencia arriba de los parámetros establecidos.</li><li>• Margen de utilidad por lo menos de un 30%</li></ul>	1	20.00%
5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir metas de venta</li></ul>	1	20.00%

**Comentario:** Como se puede observar, los que afirmaron que elaboran objetivos financieros, los enfocan hacia la reducción en costos, al desarrollo de operaciones por encima de los parámetros establecidos, solvencia económica y margen de utilidad. No obstante no fueron correctamente definidos; por lo tanto, indica que las personas trabajan sin tener un pleno conocimiento de lo que la organización busca alcanzar, propiciando la obtención de resultados de manera deficiente.

**7. ¿Considera Usted, que se están cumpliendo los objetivos financieros trazados?**

**Objetivo:** Conocer si los resultados financieros establecidos han sido logrados.

<b>Cuadro N°7</b>			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	3	60.00%
2	No	2	40.00%
	Total	5	100.00%

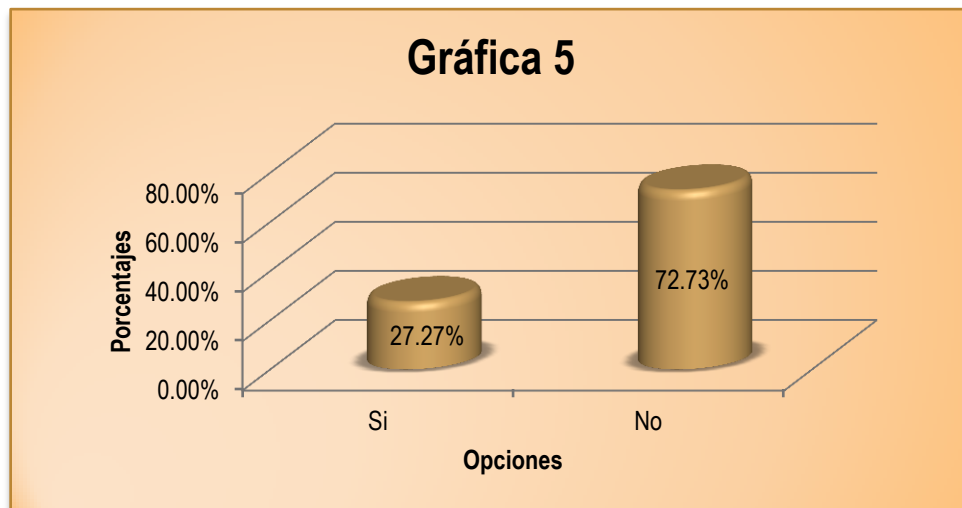


**Comentario:** Las organizaciones que diseñan objetivos financieros, manifestaron que pueden percibir el cumplimiento de los mismos. Pero hay un alto porcentaje (40.00%) que afirmó que no obtienen las cifras planificadas, atribuyéndolo en su totalidad a la situación económica que atraviesa el país y al encarecimiento de las materias primas.

## 8. ¿Se está implementando estrategias financieras?

**Objetivo:** Determinar si las empresas en estudio diseñan planes de acción a largo plazo.

Cuadro N°8			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	3	27.27%
2	No	8	72.73%
	Total	11	100.00%



**Comentario:** Un 72.73 % de las empresas encuestadas no establecen estrategias para desarrollar sus actividades cotidianas, y solo el 27.27 % respondió que si lo hacen; por consiguiente, este sector no cuenta con mecanismos para administrar de manera eficiente las actividades a largo plazo, obteniendo en consecuencia resultados deficientes, lo que señala la necesidad de diseñar un modelo de planeación y control financiero que les ayude en el uso de los recursos y financiamiento disponibles.

## 9. Enuncie las estrategias financieras más importantes que están siendo implementadas

**Objetivo:** Identificar cuáles son los planes de acción a largo plazo establecidos por las entidades en estudio.

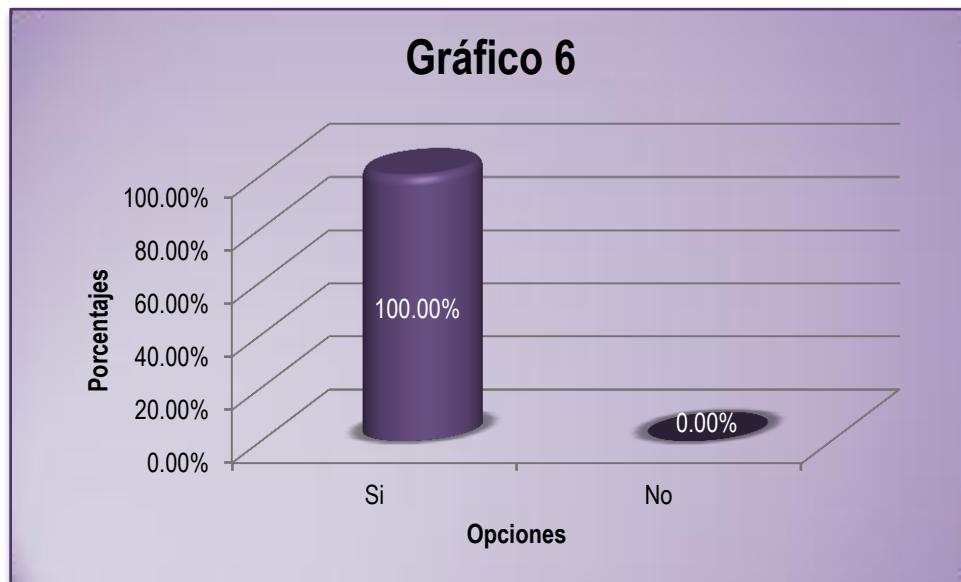
Cuadro N°9			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Austeridad en gastos innecesarios dentro de la empresa.</li><li>• Concientización al personal operario a disminuir los errores de fabricación.</li></ul>	1	33.33%
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adquisición de maquinaria moderna</li></ul>	1	33.33%
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Precios bajos</li></ul>	1	33.33%
TOTAL		3	100.00%

**Comentario:** Las respuestas emitidas por los encuestados señalan la concentración de sus esfuerzos en llevar a cabo sus planes de acción en la disminución de costos y en la adquisición de maquinaria. Lo mencionado señala la urgencia de una redefinición de los cursos de acción a largo plazo a efecto que todo el sector tenga acceso a los resultados planificados.

## 10. ¿Formulan políticas financieras?

**Objetivo:** Identificar los lineamientos generales que utilizan los negocios en estudio para el desarrollo de las actividades financieras.

Cuadro N°10			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	11	100.00%
2	No	0	0%
	Total	11	100.00%

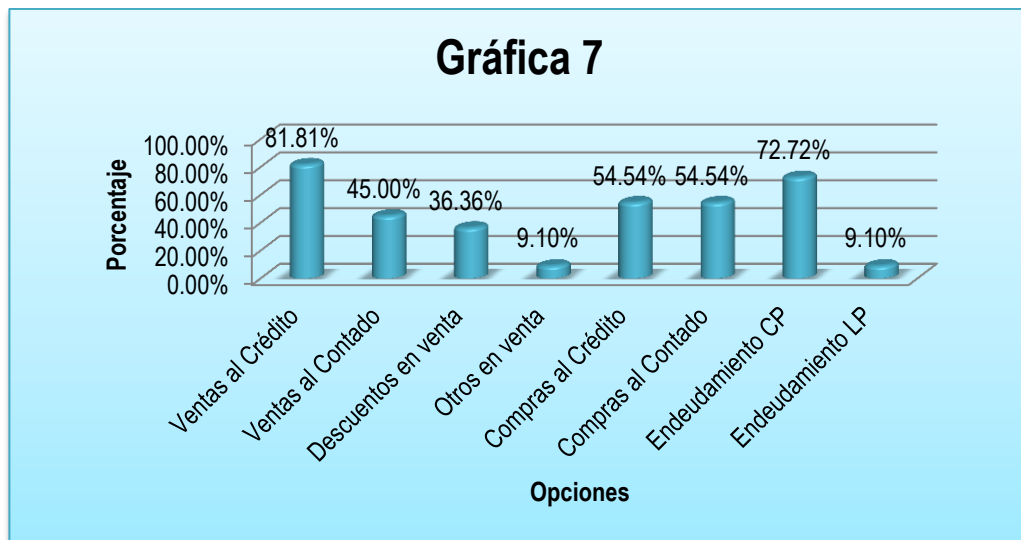


**Comentario:** Como se puede observar todos los indagados cuentan e implementan políticas financieras que les sirven para desarrollar las tareas diarias en el desempeño de las actividades.

11. ¿Para cuál de las siguientes áreas son implementadas políticas financieras?

**Objetivo:** Identificar las áreas para las cuales se definen lineamientos específicos a seguir

Cuadro N°11			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Ventas al Crédito	9	81.81%
2	Ventas al Contado	5	45.00%
3	Descuentos en venta	4	36.36%
4	Otros en ventas	1	9.10%
5	Compras al Crédito	6	54.54%
6	Compras al Contado	6	54.54%
7	Endeudamiento CP	8	72.72%
8	Endeudamiento LP	1	9.10%



**Comentario:** Los lineamientos generales más implementados están en las áreas de ventas, créditos, compras y en el uso del financiamiento. Pero faltan en áreas como inversiones tanto de corto como de largo plazo.

## 12. ¿Diseñan presupuestos?

**Objetivo:** Conocer si las entidades en estudio se realizan proyecciones de gastos, ventas y producción que contribuya al eficiente uso de los recursos.

Cuadro N°12			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	6	54.55%
2	No	5	45.45%
	Total	11	100.00%



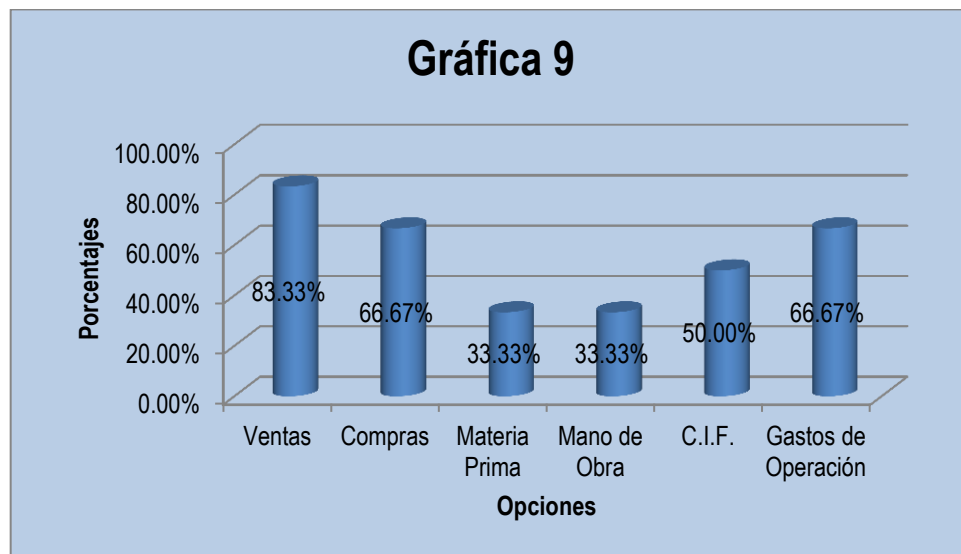
**Comentario:** El 54.55% manifiesta estimar las prioridades monetarias que conllevan a la consecución de los objetivos, mientras que el 45.45% menciona que no las efectúan; lo que evidencia la necesidad de desarrollar un modelo que sirva de base a todas las empresas del sector para hacer un uso racional de los recursos financieros.



### 13. ¿Sobre qué áreas realizan presupuestos?

**Objetivo:** Identificar las áreas específicas donde los negocios objeto de estudio implementan presupuestos.

Cuadro N°13			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Ventas	5	83.33%
2	Compras	4	66.67%
3	Materia Prima	2	33.33%
4	Mano de Obra	2	33.33%
5	C.I.F.	3	50.00%
6	Gastos de Operación	4	66.67%

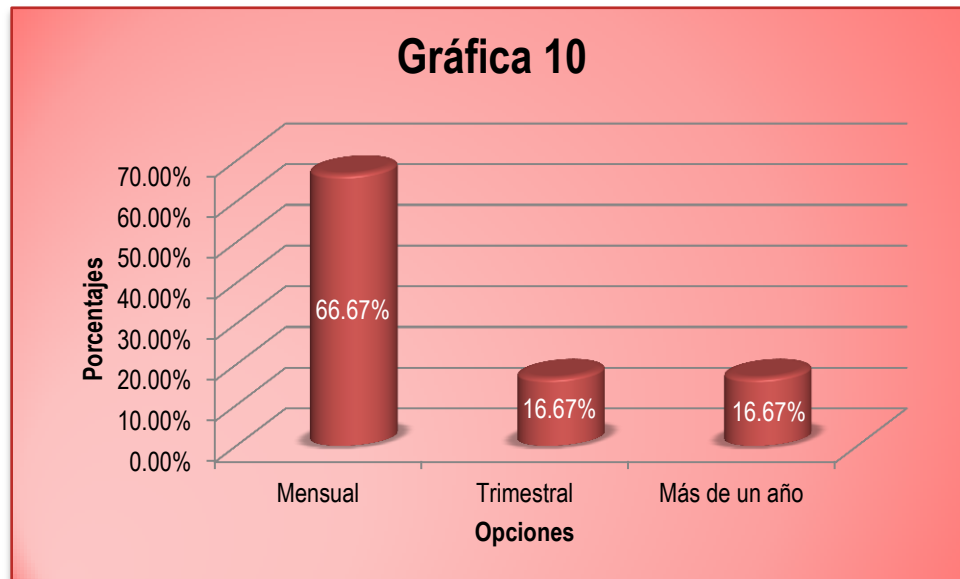


**Comentario:** Del total de encuestados que afirman que realizan presupuestos, un 83.33% considera importante estimar las ventas; un 66.67% las compras y gastos de operación; el 50.00% los costos indirectos de fabricación y finalmente el 33.33% la materia prima y mano de obra. La información proporcionada por los encuestados permite evidenciar que las entidades en cuestión no están utilizando en su totalidad las estimaciones para la totalidad de las diferentes áreas que les ayude a visualizar de forma general las tendencias en determinado período y de esta manera tomar decisiones que contribuyan al uso eficiente de los recursos monetarios.

#### 14. ¿Cuál es el período para el que son elaborados los presupuestos?

**Objetivo:** Determinar el plazo para el cual son diseñados los presupuestos

Cuadro N°14			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Mensual	4	66.67%
2	Trimestral	1	16.67%
3	Más de un año	1	16.67%
	Total	6	100.00%



**Comentario:** El 66.67% de los encuestados afirmaron que el período para el cual hacen las estimaciones cuantitativas es para un mes, un 16.67% declara que las realizan de forma trimestral y/o para más de un año. De la información recolectada se puede observar que la mayoría de negocios en estudio no diseñan presupuestos para un lapso que les permita evaluar el desempeño de forma eficiente, que les permita verificar el cumplimiento de los objetivos de la empresa o detectar deficiencias en el manejo de los recursos.

**15. ¿Hay procedimientos específicos a seguir dentro de la empresa?**

**Objetivo:** Conocer si en las empresas objeto de investigación poseen procedimientos específicos para llevar a cabo sus operaciones.

Cuadro N°15			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	10	90.91%
2	No	1	9.09%
	Total	11	100.00%



**Comentario:** El 90.91% de los encuestados dijo que sus operaciones cuentan con un procedimiento específico a seguir, lo que les permite estandarizar el desarrollo de sus actividades para que las operaciones trascendentales se realicen evitando pérdida de tiempo y materiales.

## 16. ¿Para qué áreas son implementados?

**Objetivo:** Conocer en que departamentos de la organización se aplican procedimientos.

Cuadro N°16			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Ventas	8	80.00%
2	Administración	2	20.00%
3	Financieros	3	30.00%
4	Compras	4	40.00%
5	Producción	9	90.00%

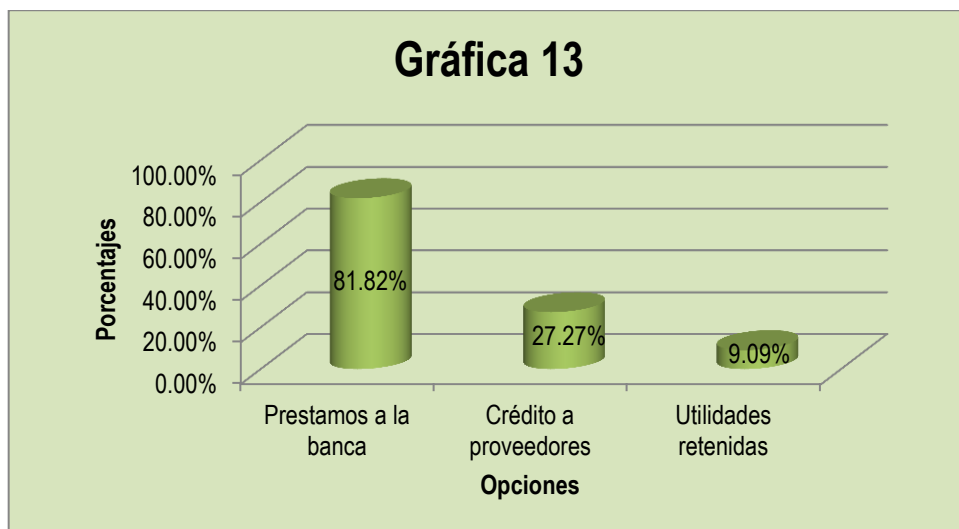


**Comentario:** Los procedimientos se utilizan generalmente en las áreas de Producción y Ventas (En un 90%), lo que les permite contar con una forma definida de trabajo y evitar desviaciones en las actividades que se realizan; pero en las compras, finanzas y administración en general se carece de esta herramienta, dificultando en consecuencia y a nivel global la fluidez de las operaciones.

**17. De las fuentes de financiamiento mencionadas a continuación ¿Cuáles son utilizadas en la entidad?**

**Objetivo:** Determinar cuál fuente de financiamiento utilizan en las organizaciones objeto de estudio.

Cuadro N°17			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Préstamos a la banca	9	81.82%
2	Crédito a proveedores	3	27.27%
3	Utilidades retenidas	1	9.09%

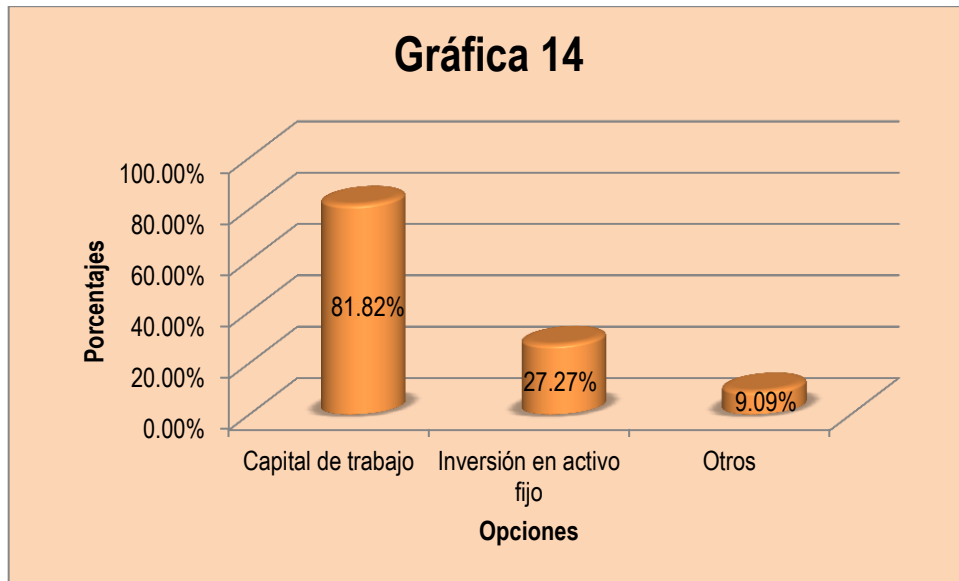


**Comentario:** La fuente de financiamiento más utilizada, según respuesta de los encuestados, es la correspondiente a los préstamos bancarios (81.82%), mientras que en segundo lugar con un 27.27% están los créditos recibidos de los proveedores y por último con un 9.09% las utilidades retenidas. Este tipo de empresas por ser en su mayoría de tipo familiar no cuentan con recursos monetarios para poder realizar sus operaciones o adquirir la materia prima necesaria para su funcionamiento, debido a lo cual deben de solicitar financiamiento principalmente el de tipo bancario, el cual es mayor costo que el crédito mercantil.

## 18. ¿Hacia dónde son destinados los fondos obtenidos del financiamiento?

**Objetivo:** Investigar el uso que dan a los recursos provenientes de los créditos recibidos.

Cuadro N°18			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Capital de trabajo	9	81.82%
2	Inversión en activo fijo	3	27.27%
3	Mejoras en la producción	1	9.09%



**Comentario:** El 81.82% de los encuestados manifiesta que los fondos obtenidos de las diversas fuentes de financiamiento están encaminados a las inversiones circulantes. El 27.27% para activos fijos. Lo que demuestra que este tipo de empresas establecen y trabajan con base a objetivos en su mayoría a corto plazo, ante lo cual surge la necesidad de proponerles estrategias que sirvan para fijar resultados a largo plazo.

### III. Control Financiero

#### 19. ¿Quién o quiénes son los responsables de llevar a cabo el control financiero?

**Objetivo:** Identificar a las personas responsables de efectuar las inspecciones dentro de la organización.

Cuadro N°19			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Gerente General	4	36.36%
2	Propietario	2	18.18%
3	Contador	4	36.36%
4	Representante Legal	1	9.09%

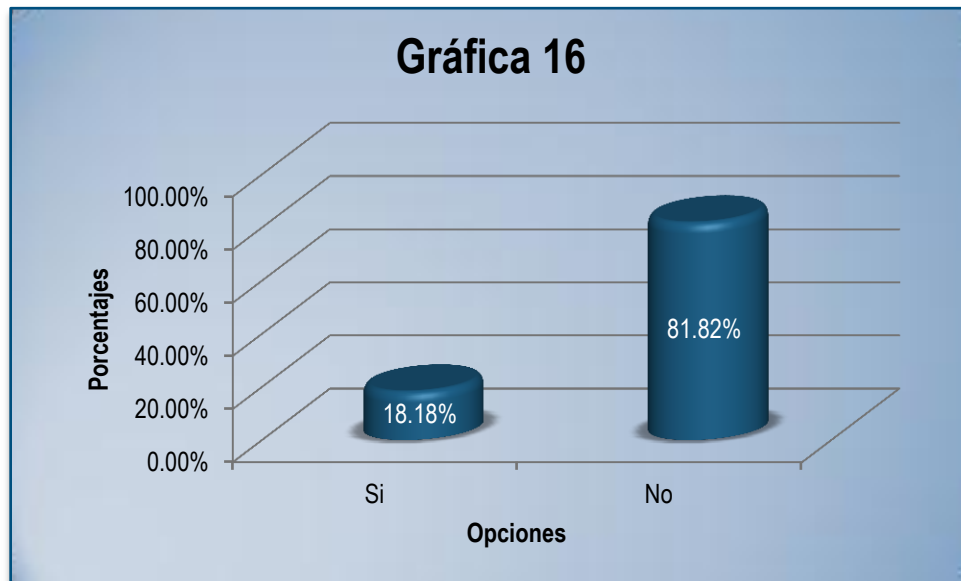


**Comentario:** Los datos obtenidos muestran que el control financiero en las diferentes empresas encuestadas es ejercido generalmente por el Gerente General y el Contador (36.36% cada uno). El 18.18% manifestó que es el propietario quién vigila las actividades relacionadas al manejo monetario y un 9.09% aseguró que lo hace el representante legal. Estos datos confirman la centralización de funciones financieras en la alta jerarquía, y por lo tanto, el ambiente propicio para la implementación del modelo a realizar.

## 20. ¿Hacen uso de “ratios financieros” en la institución?

**Objetivo:** Conocer si en las empresas implementan el análisis financiero.

Cuadro N°20			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	2	18.18%
2	No	9	81.82%
	Total	11	100.00%



**Comentario:** La mayoría de los encuestados (81.82%) no hacen uso de los “ratios financieros”, evidenciando que las organizaciones en investigación no aplican mecanismos que midan la capacidad de pago y el origen de sus ingresos, la rapidez con que pueden convertir los activos en efectivo para hacerle frente a las obligaciones y qué parte de esos activos son financiados por terceros.



**21. Si hace uso de “razones financieras”, ¿Cuáles de las siguientes aplica?**

**Objetivo:** Determinar qué tipo de razones financieras utilizan en el análisis financiero.

Cuadro N°21			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Liquidez	1	50.00%
2	Rentabilidad	2	100.00%
3	Actividad	1	50.00%

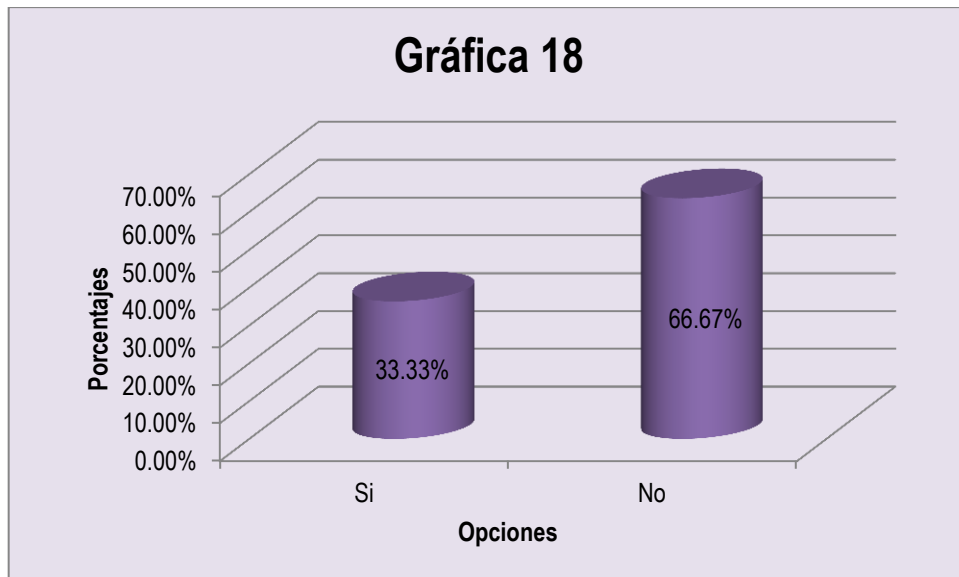


**Comentario:** De los que afirmaron que aplican razones financieras, el 100.00% aseguró que las enfocan en conocer cuál es el nivel de ganancias obtenidas en un período determinado, mientras tanto un 50.00% consideró importante verificar la capacidad de pago que poseen a fin de hacer frente a las obligaciones en el corto plazo, y el 50.00% restante destacó la importancia de constatar la velocidad para convertir en efectivo las cuentas por cobrar e inventarios. Lo antes mencionado también indica la necesidad de implementar ratios financieros en todas las áreas funcionales de la empresa y no solamente en un reducido número.

## 22. ¿Efectúan controles sobre la proyección de ingresos y egresos de efectivo?

**Objetivo:** Indagar si se efectúan controles financieros sobre las estimaciones de las entradas y salidas de efectivo en un período determinado.

Cuadro N°22			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	2	33.33 %
2	No	4	66.67 %
	Total	6	100.00%



**Comentario:** El 33.33% de los entrevistados manifestó que sí realiza controles sobre las proyecciones de ingresos y egresos, notando que una minoría de las organizaciones posee un particular interés en establecer revisiones y comparaciones sobre las operaciones realizadas y las estimadas. Mientras tanto el 66.67% de los encuestados aseguró que no los aplican, lo cual indica que se genera una desventaja de este sector, debido que en la mayoría de sus empresas no se utilizan mecanismos para contrastar lo planificado y los resultados obtenidos en las entradas y salidas de dinero.

**23. ¿Para qué períodos implementan los controles sobre la proyección de ingresos y egresos de efectivo?**

**Objetivos:** Determinar el tiempo que cubren los controles financieros en las estimaciones de las entradas y salidas de efectivo.

Cuadro N°23			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Mensual	1	50%
2	Trimestral	1	50%
	Total	2	100%

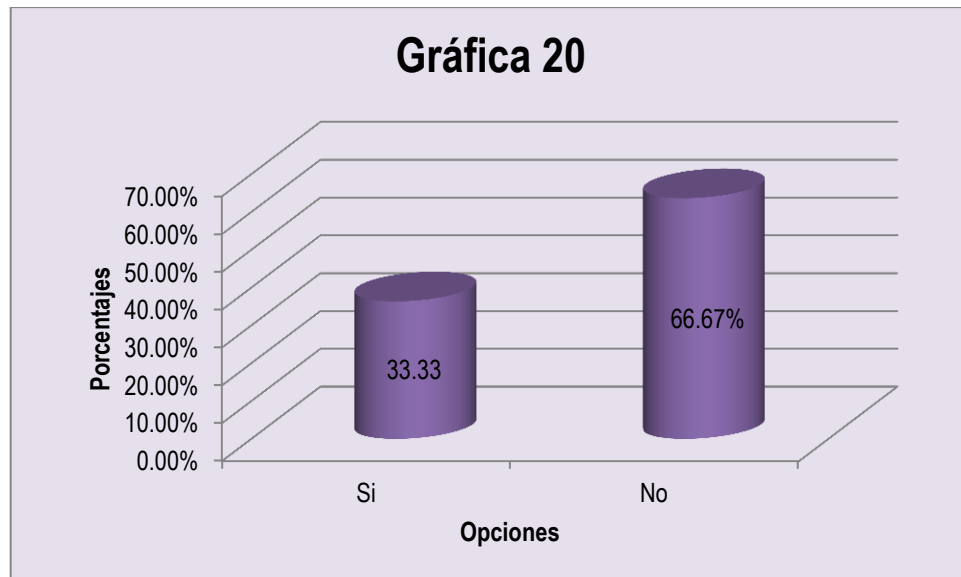


**Comentario:** De las empresas que efectúan controles sobre la proyección de ingresos y egresos de efectivo, el 50.00% aseveró que lo realiza mensualmente, y el resto de forma trimestral. Lo descrito anteriormente conlleva a la necesidad de proporcionarle a este sector un instrumento que controle el manejo de las entradas y salidas de dinero en periodos más cortos a fin de fomentar una supervisión estandarizada y permanente en el uso del recurso monetario.

## 24. ¿Realiza comparaciones de lo presupuestado con los resultados obtenidos?

**Objetivo:** Conocer si se realizan comparaciones entre los presupuestos y los resultados reales del desempeño de las operaciones.

Cuadro N°24			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	2	33.33%
2	No	4	66.67%
	Total	6	100.00%

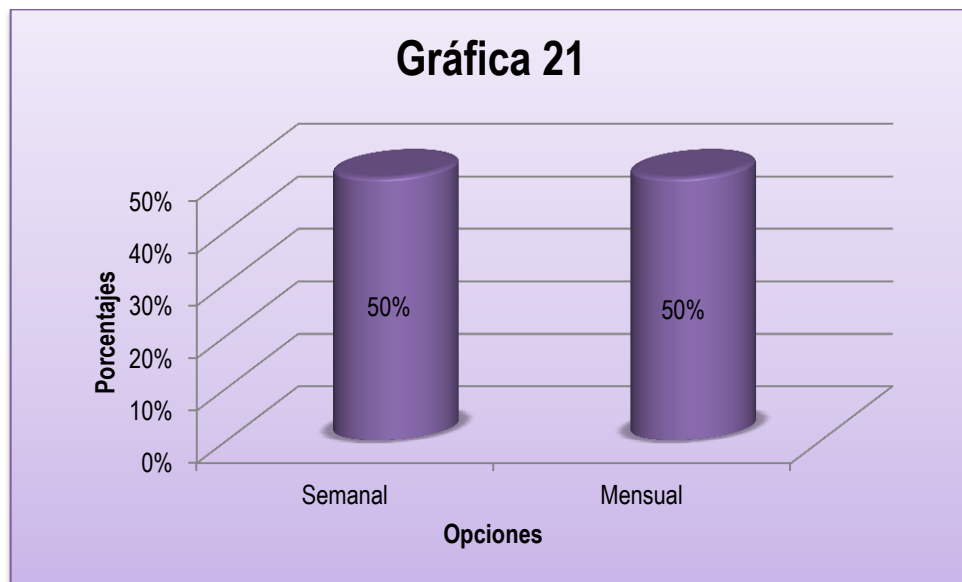


**Comentario:** De los encuestados que manifestaron que realizan presupuestos, solamente el 33.33% señaló que hace comparaciones entre las cifras estimadas y los resultados obtenidos, evidenciando que únicamente la minoría de las entidades en estudio muestran interés en verificar el comportamiento de lo proyectado con lo efectuado, mientras que el 66.67% restante adujo que no efectúan tal actividad, lo que demuestra la desatención que se le presta al control en el manejo de lo planeado en relación a lo que se lleva a cabo en las operaciones cotidianas.

## 25. ¿Cada cuánto realizan las comparaciones?

**Objetivo:** Investigar la frecuencia con que se efectúan los cotejos entre las cifras proyectadas y los resultados obtenidos.

Cuadro N°25			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Semanal	1	50.00%
2	Mensual	1	50.00%
	Total	2	100.00%

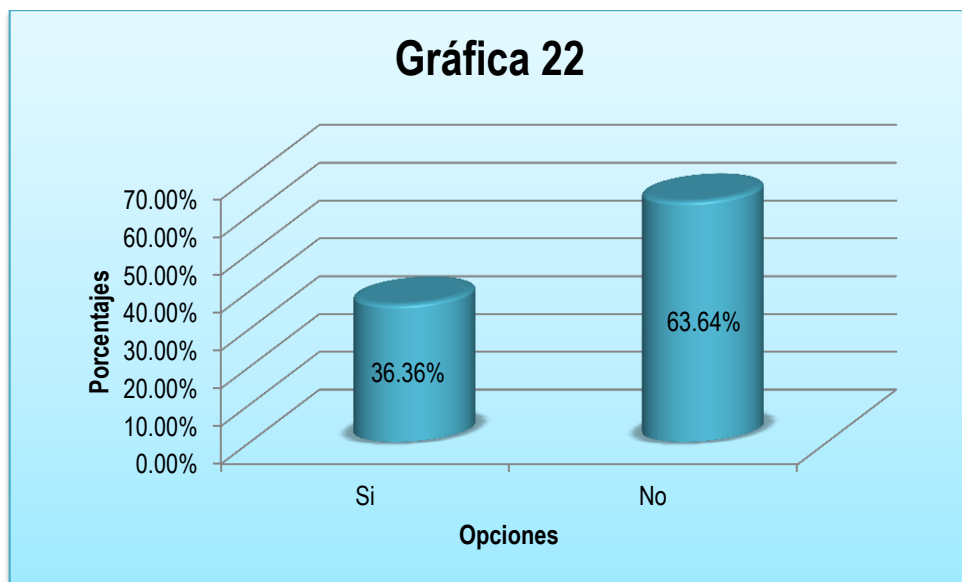


**Comentario:** De los encuestados que respondieron que efectúan comparaciones de lo proyectado con lo realizado, un 50.00% manifestó que ejecutan estos controles de manera semanal; mientras tanto, el otro 50.00% aseveró que lo efectúan una vez cada 30 días. Lo que deja siempre de manifiesto que este tipo de negocios, un reducido número realizan comparaciones periódicas de los resultados obtenidos, lo que genera que la mayoría de entes bajo estudio no identifican las desviaciones entre lo llevado a cabo y lo planificado y de esta forma poder tomar medidas correctivas.

## 26. ¿Se realizan auditorías en la organización?

**Objetivo:** Conocer si emplean un proceso sistemático para evaluar de forma objetiva a las entidades.

Cuadro N°26			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	4	36.36%
2	No	7	63.64%
	Total	11	100.00%

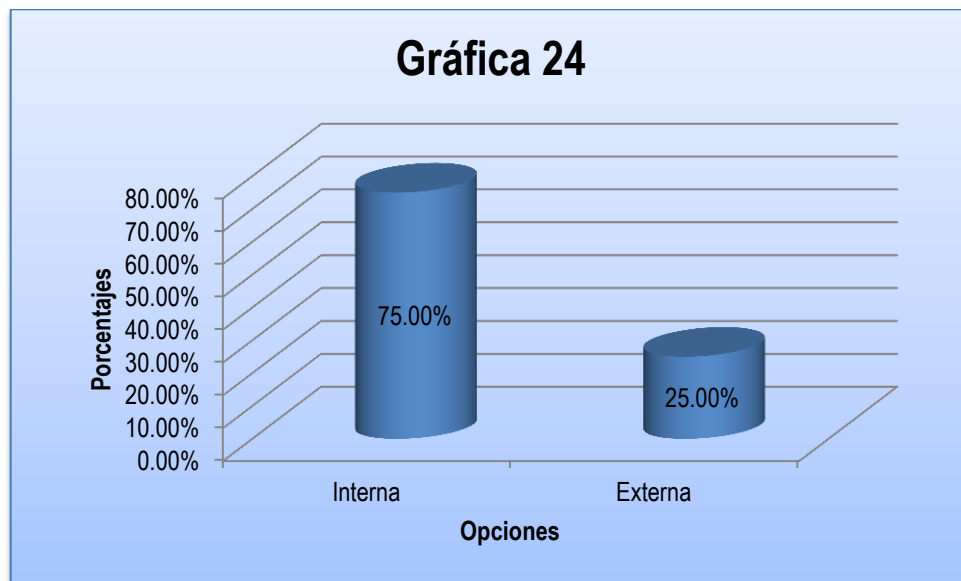


**Comentario:** El 36.36% de los consultados manifiesta que sí efectúa auditorías, el 63.54% restante no cree necesario ejecutar este tipo de acciones de control, ya sea por falta de recursos o interés de parte de los propietarios; desfavoreciendo la revisión, evaluación y diagnóstico de los resultados de la gestión administrativa y financiera de estos de negocios evidenciando la falta de mecanismos de vigilancia en esta área.

## 27. ¿Qué tipo de auditorías realizan en la entidad?

**Objetivo:** Identificar la clase de auditorías que las organizaciones realizan.

Cuadro N°27			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Interna	3	75,00%
2	Externa	1	25,00%
	Total	4	100,00%

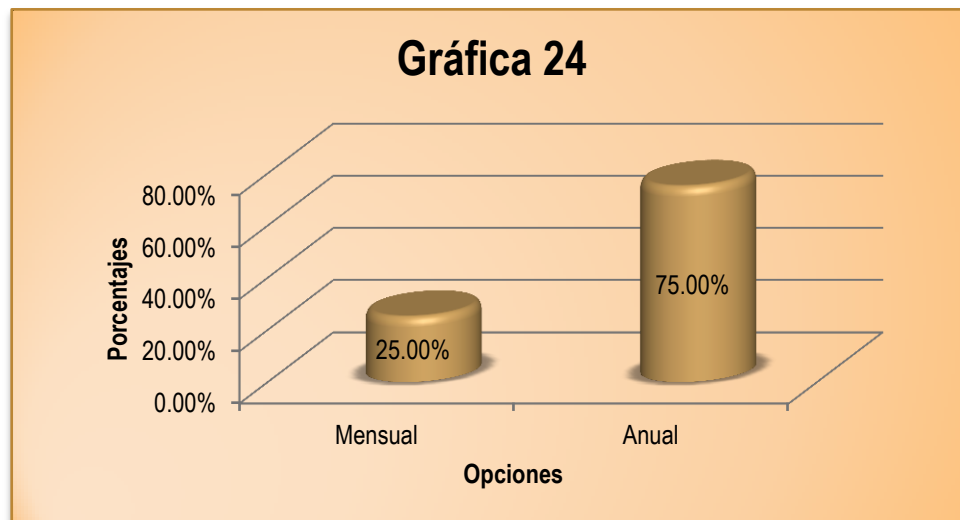


**Comentario:** De los encuestados que respondieron que realizan auditorías, el 75,00% manifestó que las realizan únicamente de forma interna, con el propósito de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la entidad. Por lo tanto se vuelve necesario que apliquen la “Externa” para que gocen de los beneficios de llevarla a cabo como el acceso a créditos bancarios.

**28. ¿Cuál es la frecuencia con que realizan las auditorias?**

**Objetivo:** Establecer el periodo en que realizan las auditorias en las empresas objeto de estudio.

Cuadro N°28			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Mensual	1	25,00%
4	Anual	3	75,00%
	Total	4	100,00%



**Comentario:** De los investigados que implementan auditorias, el 75,00% las lleva a cabo de forma anual, lo que deja al descubierto la necesidad en que este sector la efectúe de manera permanentemente; o sea, en periodos más cortos, ya que solo es ejecutada al final del ciclo contable para cumplir con las disposiciones tributarias y no porque se necesite como herramienta administrativa.



**29. ¿Proyectan el nivel en el cual los ingresos cubren los costos totales de producción y de operación?**

**Objetivo:** Determinar si las ventas cubren los gastos que se originan por las actividades manufactureras y operativas.

Cuadro N°29			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	1	9,09%
2	No	10	90,91%
	Total	11	100,00%



**Comentario:** Únicamente el 9.09% de los encuestados declaró que determinan los ingresos que necesitan captar a fin de cubrir los costos que como empresa deben realizar debido a la ejecución de sus actividades, tanto administrativas como las que se generan producto de la fabricación de sus bienes. El 90.91% restante dijo que no efectúan dicho cálculo, por lo que no reciben los beneficios de estimar el monto en que las empresas no ganan ni pierden.

### 30. Señale cual es el período de rotación del inventario:

**Objetivo:** Determinar el tiempo que las compañías objeto de estudio tardan en manejar los inventarios.

Cuadro N°30			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	10 días	4	36,36%
2	15 días	5	45,45%
3	Otros	2	18,18%
	Total	11	100%

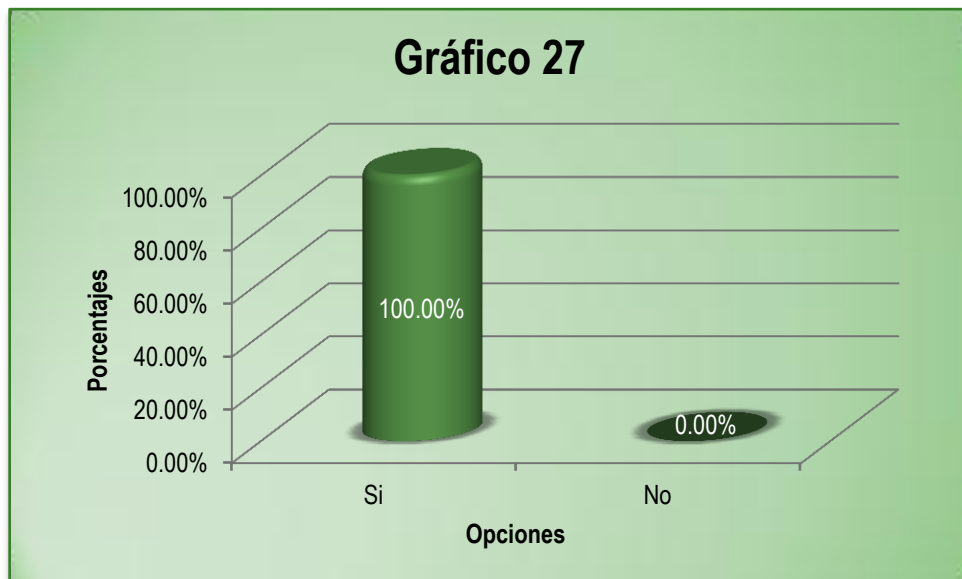


**Comentario:** El 36.36% de las organizaciones en estudio afirmó poseer una rotación de existencias de producto terminados de 10 días, el 45.45% es de 15 días, y el restante 18.18 % declaró que su ciclo de existencia no es constante esto debido a la variación que se produce en la demanda de sus productos. Por lo cual es evidente la necesidad que tiene este sector de contar con un modelo de planeación y control que contribuya al manejo eficiente de sus niveles de existencia de producto terminado tomando en consideración que es un bien que se elabora únicamente contra pedido.

### 31. ¿Otorgan crédito a los clientes?

**Objetivo:** Determinar si los negocios en estudio proporcionan facilidades de pago a sus clientes.

Cuadro N°31			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	11	100.00%
2	No	0	0%
	Total	11	100.00%

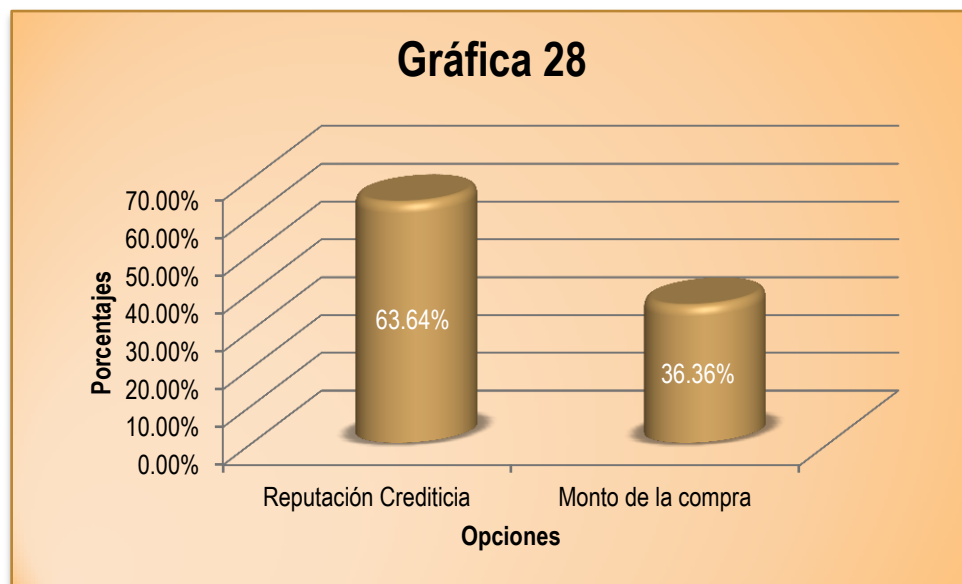


**Comentario:** Del total de encuestados, el 100.00% declaró que conceden créditos a sus clientes, esto como una forma de aumentar sus ventas; sin embargo, esto es un generador de problemas de liquidez, debido que entre mayores son los saldos pendientes de recuperar, mayor también es la posibilidad que se conviertan en cuentas incobrables, que dificulten la realización de sus operaciones; por lo que debe existir un control sobre estos montos mediante la redefinición de los plazos otorgados a los clientes.

### 32. ¿Cuáles son los criterios para determinar si se concede crédito a los clientes?

**Objetivo:** Establecer cual es el método que se sigue para otorgar crédito a los clientes.

Cuadro N°32			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Reputación Crediticia	7	63.64%
2	Monto de la compra	4	36.36%
	Total	11	100.00%



**Comentario:** Como se puede observar el 63.64% de los que encuestados manifestó que el factor principal para otorgar financiamiento a sus clientes es la reputación crediticia que posee, mientras que el 36.36% lo hace por el monto de la compra. Lo que demuestra que este sector, necesita disponer de otras medidas para prevenir pérdidas que se puedan originar por la falta de pago de parte de sus compradores, entre ellas la capacidad de cancelación del cliente, tiempo de operar en el mercado, entre otras.

### 33. ¿Cuál es el plazo de pago otorgado a los clientes?

**Objetivo:** Indagar el periodo establecido para recuperar la inversión concedida a sus compradores.

Cuadro N°33			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	30 días	10	90.91%
2	Otros	1	9.09%
	Total	11	100.00%

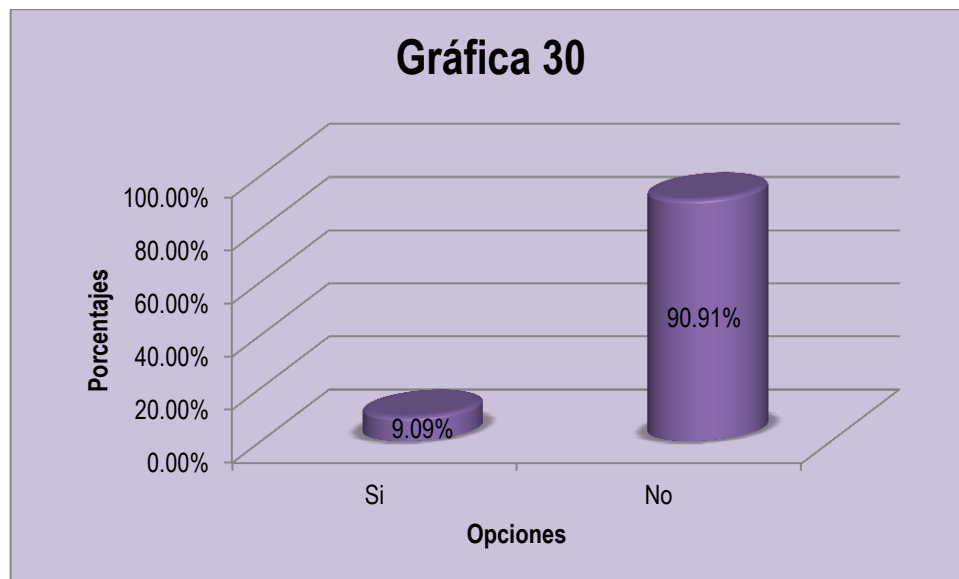


**Comentario:** Como se observa en la gráfica anterior, el 90.91% manifestó que el periodo para recuperar las cuentas por cobrar es de 30 días, el restante 9.09% no tiene un periodo establecido para efectuar el cobro, ya que este es variado. Debido a lo cual, surge la necesidad de proporcionar criterios financieros a este tipo de negocios, que faciliten el cumplimiento por parte de los clientes de los términos establecidos en los contratos asumidos, para generar una mayor rotación del efectivo, y así evitar retrasos en los compromisos de pago de las empresas objeto de investigación.

### 34. ¿Efectúan análisis de morosidad?

**Objetivo:** Determinar si los establecimientos utilizan el análisis de antigüedad de saldos.

Cuadro N°34			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	1	9.09%
2	No	10	90.91%
	Total	11	100.00%



**Comentario:** El 9.09% declaró que si realizan análisis de morosidad, y el 90.91% no lo hacen, quedando de manifiesto que estos negocios no conocen los beneficios de aplicar este instrumento gerencial en sus cuentas por cobrar, lo que les permitiría evitar contratiempo en la realización de sus actividades evitando la iliquidez monetaria.

### 35. ¿Qué deficiencias considera que tiene en el área financiera?

**Objetivo:** Conocer cuáles son los problemas de dinero comunes identificados en este tipo de negocios.

Cuadro N°35			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Falta de efectivo Disponible	9	81.81%
2	Atraso en la contabilidad	3	27.27%
3	Falta de Presupuesto	1	9.09%
4	Falta de personal capacitado	2	18.18%



**Comentario:** Las empresas investigadas afirman que los problemas más comunes en el área financiera se debe a la falta de efectivo (81.81%), atraso en la contabilidad (27.27%), falta de presupuesto (9.09%) y ausencia de personal calificado (18.18%). Lo que deja en evidencia que la principal carencia que presenta este sector es la escasez de efectivo disponible lo que origina que se dificulte la adquisición de maquinaria así como el pago de los compromisos adquiridos con los acreedores, proveedores y con la banca; volviendo necesario disponer de un modelo de planeación y control con el que se administre efectivamente el limitado recurso monetario con el que cuentan.

## ANEXO 3: RESUMEN DE GUÍA DE ENTREVISTA

### I. DATOS GENERALES DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

**1. Nombre de la empresa:**

R// SM ATTACHMENT S.A. de C.V.

**2. Dirección de la empresa:**

R// 12ª Avenida Norte, N° 1212, Colonia Mugdan, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.

**3. Cargo que desempeña el entrevistado:**

R// Sr. Mario Velasco, Gerente General de la empresa

### II. DATOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA

**4. ¿Tiene la empresa una misión establecida?**

R// Si se ha formulado una misión, aunque no sé si está definida correctamente, además se ha plasmado pero no estamos trabajando formalmente con ella.

**5. Enuncie la misión**

R// "Satisfacer las necesidades del sector de la maquila mediante la fabricación de accesorios y partes para máquinas de coser con altos estándares de calidad".

**6. ¿Se ha definido previamente la Visión de la entidad?**

R// Sí, pero nos sucede igual que con la misión

**7. Mencione la visión**

R// Ser la empresa líder en la fabricación de accesorios y partes de máquinas de coser en El Salvador, Centroamérica y Estados Unidos.



### III. PLANEACIÓN FINANCIERA

**8. ¿Se han fijado dentro de la entidad objetivos financieros?**

R// Si, hemos fijado algunos objetivos que consideramos que son importantes para guiarnos en la búsqueda de lo que pretendemos alcanzar.

**9. Mencione los objetivos financieros más importantes que se pretenden alcanzar**

- Mantener índices de solvencia arriba de los parámetros establecidos
- Margen de utilidad por lo menos de 30%

**10. ¿Considera Usted, que se están cumpliendo los objetivos financieros trazados?**

R// No, la situación económica y política que está atravesando actualmente el país, creo que está frenando el desarrollo de la PYMES.

**11. ¿Se está implementando estrategias financieras?**

R// No, la verdad es que esta parte es un tanto complicada para la empresa posiblemente porque se está más pendiente del área productiva.

**12. Enuncie las estrategias financieras más importantes que están siendo implementadas actualmente.**

R// No aplica

**13. ¿Formulan políticas financieras?**

R// Si, actualmente se está trabajando con algunos lineamientos financieros

**14. ¿Para cuál de las siguientes áreas son implementadas políticas financieras?**

R// Se ha formulado algunas directrices en cuanto a crédito en las ventas, compras y sobre el endeudamiento a corto y largo plazo.

**15. ¿Diseñan presupuestos?**

R// Si, aunque son bastante informales, es decir; generalmente los hacemos según se cree que pueda comportarse lo que presupuestamos pero sin datos precisos sobre ello. Lo que buscamos es tener una idea de cuánto se puede gastar.

**16. ¿Sobre qué realizan presupuestos?**

R// Básicamente se proyecta sobre lo que se invierte en materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación y gastos de operación.

**17. ¿Cuál es el período para el que son elaborados los presupuestos?**

R// Más de un año

**18. ¿Hay procedimientos específicos a seguir dentro de la empresa?**

R// Si, actualmente se ha diseñado algunos procedimientos con los que se pueda tener un mejor orden en ciertas actividades que se realizan.

**19. ¿Para qué áreas son implementados?**

R// Venta, compras, administración, producción.

**20. De las fuentes de financiamiento mencionadas a continuación ¿Cuáles son utilizadas en la entidad?**

R// Préstamos a la banca, crédito de proveedores.

**21. ¿Hacia dónde son destinados los fondos obtenidos de un financiamiento?**

R// Capital de trabajo e Inversión en activo fijo.

**IV. CONTROL FINANCIERO**

**22. ¿Quién o quiénes son los responsables de llevar a cabo el control financiero?**

R// Contador

**23. ¿Hacen uso de “ratios financieras” en la institución?**

R// No, lamentablemente es una de las áreas en donde aun hace falta trabajar

**24. Si hace uso de “razones financieras”, ¿Cuáles de las siguientes aplica?**

R// No Aplica

**25. ¿Efectúan controles sobre la proyección de ingresos y egresos?**

R// No, aunque siempre se está pendiente de saldar todos los compromisos

**26. ¿Para qué períodos implementan los controles sobre la proyección de ingresos y egresos?**

R// No aplica

**27. ¿Realiza comparaciones de los presupuestos con los resultados obtenidos?**

R// No, la empresa aún no tiene la capacidad de estar haciendo las comparaciones porque se está centrado mayormente en el área productiva.

**28. ¿Cada cuánto realiza las comparaciones?**

R// No aplica

**29. ¿Se realizan auditorías en la organización?**

R// Si, se realizan auditorias

**30. ¿Qué tipo de auditorías realizan en la entidad?**

R// La empresa ha contratado los servicios de un auditor externo para que controle las operaciones

**31. ¿Cuál es la frecuencia con que realizan las auditorias?**

R// Se lleva a cabo semestralmente

**32. ¿Proyectan el nivel en el cual los ingresos cubren los costos totales de producción y de operación?**

R// No, aunque se tiene un estimado de los gastos que generalmente se hacen, pero no es que se calcule siempre.

**33. Señale cual es el período de rotación del inventario:**

R// 10 días

**34. ¿Otorgan crédito a los clientes?**

R// Si, hoy en día es bien difícil trabajar sin proporcionarle crédito al cliente

**35. ¿Cuáles son los criterios para determinar si se concede crédito a los clientes?**

R// Tratamos de verificar su reputación crediticia

**36. ¿Cuál es el plazo de pago otorgado a los clientes?**

R// 30 días

**37. ¿Efectúan análisis de morosidad?**

R// No

**38. ¿Qué deficiencias considera que tiene en el área financiera?**

R// Como mencionaba al inicio la situación económica del país hace que haya falta de efectivo disponible.

## ANEXO 4: MODELO DE CUESTIONARIO



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



**Objetivo:** Recolectar información con la que se determine si las Pequeñas Empresas dedicadas a la industria metalmecánica implementan planes y controles financieros que contribuyan al uso eficiente de los recursos.

**Indicaciones:** Por favor, lea detenidamente cada pregunta, marque con una "X" o conteste de forma clara y veraz, según lo que se le solicita. La información que proporcione será utilizada para fines académicos.

### V. Datos generales de identificación de la empresa

1. Nombre de la empresa

---

2. Dirección

---

---

3. Cargo que desempeña el entrevistado

---

### VI. Datos específicos de la empresa.

4. ¿Tiene la empresa una misión establecida?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pasa a la # 6

5. Enuncie la misión

---

---

---

6. ¿Se ha definido previamente la Visión de la entidad?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pasa a la # 8

7. Mencione la visión

---

---

---

## VII. Planeación Financiera

8. ¿Se han fijado dentro de la entidad objetivos financieros?

Sí

No

Si la respuesta es Sí, pase a la siguiente pregunta, si es No pasa a la pregunta # 11

9. Mencione los objetivos financieros más importantes que se pretenden alcanzar

---

---

---

10. ¿Considera Usted, que se están cumpliendo los objetivos financieros trazados?

Sí

No

¿Por qué?

---

---

11. ¿Se está implementando estrategias financieras?

Sí

No

Si la respuesta es "Sí", pase a la siguiente pregunta, si "No" pasar a la pregunta # 13

12. Enuncie las estrategias financieras más importantes que están siendo implementadas actualmente.

---

---

13. ¿Formulan políticas financieras?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la # 15

14. ¿Para cuál de las siguientes áreas son implementadas políticas financieras?

**Ventas**

**Compras**

**Endeudamiento**

Crédito

Crédito

Corto Plazo

Contado

Contado

Largo Plazo

Descuentos

Otros

Otros

15. ¿Diseñan presupuestos?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la # 18

16. ¿Sobre qué áreas realizan presupuestos?

Ventas

Costos indirectos de fabricación.

Compras

Gastos de Operación

Materia Prima

Otros \_\_\_\_\_

Mano de Obra

17. ¿Cuál es el período para el que son elaborados los presupuestos?

- |               |                          |            |                          |
|---------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Mensual       | <input type="checkbox"/> | Trimestral | <input type="checkbox"/> |
| Semestral     | <input type="checkbox"/> | Anua       | <input type="checkbox"/> |
| Más de un año | <input type="checkbox"/> |            |                          |

18. ¿Hay procedimientos específicos a seguir dentro de la empresa?

- Sí  No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 20

19. ¿Para qué áreas son implementados?

- |                |                          |            |                          |
|----------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Venta          | <input type="checkbox"/> | Compras    | <input type="checkbox"/> |
| Administración | <input type="checkbox"/> | Producción | <input type="checkbox"/> |
| Financieros    | <input type="checkbox"/> | Otras      | _____                    |

20. De las fuentes de financiamiento mencionadas a continuación ¿Cuáles son utilizadas en la entidad?

- |                        |                          |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Préstamos a la banca   | <input type="checkbox"/> | Venta de activo fijo   | <input type="checkbox"/> |
| Aportaciones de socios | <input type="checkbox"/> | Crédito de proveedores | <input type="checkbox"/> |
| Utilidades retenidas   | <input type="checkbox"/> | Otros                  | _____                    |

21. ¿Hacia dónde son destinados los fondos obtenidos de un financiamiento?

- |                           |                          |                          |                          |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Capital de trabajo        | <input type="checkbox"/> | Mejoras en la Producción | <input type="checkbox"/> |
| Inversión en activo fijo  | <input type="checkbox"/> | Impulso a ventas         | <input type="checkbox"/> |
| Mejora de infraestructura | <input type="checkbox"/> | Otros                    | _____                    |



## VIII. Control Financiero

22. ¿Quién o quiénes son los responsables de llevar a cabo el control financiero?

Gerente General  Propietario(s)   
Auditor  Contador   
Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

23. ¿Hacen uso de “ratios financieras” en la institución?

Sí  No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 25

24. Si hace uso de “razones financieras”, ¿Cuáles de las siguientes aplica?

Liquidez  Actividad   
Rentabilidad  Endeudamiento

25. ¿Efectúan controles sobre la proyección de ingresos y egresos de efectivo?

Sí  No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la # 27

26. ¿Para qué períodos implementan los controles sobre la proyección de ingresos y egresos de efectivo?

Mensual  Bimensual   
Trimestral  Semestral   
Anual  Más de un año

27. ¿Realiza comparaciones de los presupuestos con los resultados obtenidos?

Sí  No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 29

28. ¿Cada cuánto realiza las comparaciones?

Semanal

Quincenal

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

29. ¿Se realizan auditorías en la organización?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 32

30. ¿Qué tipo de auditorías realizan en la entidad?

Internas

Externas

Ambas

31. ¿Cuál es la frecuencia con que realizan las auditorias?

Semanal

Quincenal

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Otros: \_\_\_\_\_

32. ¿Proyectan el nivel en el cual los ingresos cubren los costos totales de producción y de operación?

Sí

No

33. Señale cual es el período de rotación del inventario:

5 días

10 días

15 días

Otros: \_\_\_\_\_

34. ¿Otorgan crédito a los clientes?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 38

35. ¿Cuáles son los criterios para determinar si se concede crédito a los clientes?

Capacidad de pago

Reputación crediticia

Monto de la compra

Otros especifique \_\_\_\_\_

36. ¿Cuál es el plazo de pago otorgado a los clientes?

30 días

60 días

90 días

Otros \_\_\_\_\_.

37. ¿Efectúan análisis de morosidad?

Sí

No

38. ¿Qué deficiencias considera que tiene en el área financiera?

Falta de efectivo disponible

Atraso en la contabilidad

Falta de proyección de ingresos

Falta de presupuestos

Falta de personal capacitado

Otras: \_\_\_\_\_

**ANEXO 5: MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA.**

**I. DATOS GENERALES DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

**1. Nombre de la empresa:**

---

**2. Dirección de la empresa:**

---

---

**3. Cargo que desempeña el entrevistado:**

---

**II. DATOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA.**

**4. ¿Tiene la empresa una misión establecida?**

---

---

**5. Enuncie la misión**

---

---

**6. ¿Se ha definido previamente la Visión de la entidad?**

---

---

**7. Mencione la visión**

---

---

### III. PLANEACIÓN FINANCIERA

8. ¿Se han fijado dentro de la entidad objetivos financieros?

---

---

9. Mencione los objetivos financieros más importantes que se pretenden alcanzar

---

---

10. ¿Considera Usted, que se están cumpliendo los objetivos financieros trazados?

---

---

11. ¿Se está implementando estrategias financieras?

---

---

12. Enuncie las estrategias financieras más importantes que están siendo implementadas actualmente.

---

---

13. ¿Formulan políticas financieras?

---

---

14. ¿Para cuál de las siguientes áreas son implementadas políticas financieras?

---

---

**15. ¿Diseñan presupuestos?**

---

---

**16. ¿Sobre qué realizan presupuestos?**

---

---

**17. ¿Cuál es el período para el que son elaborados los presupuestos?**

---

**18. ¿Hay procedimientos específicos a seguir dentro de la empresa?**

---

---

**19. ¿Para qué áreas son implementados?**

---

**20. De las fuentes de financiamiento mencionadas a continuación ¿Cuáles son utilizadas en la entidad?**

---

---

**21. ¿Hacia dónde son destinados los fondos obtenidos de un financiamiento?**

---

---

#### **IV. CONTROL FINANCIERO**

**22. ¿Quién o quiénes son los responsables de llevar a cabo el control financiero?**

---

**23. ¿Hacen uso de “ratios financieras” en la institución?**

---

**24. Si hace uso de “razones financieras”, ¿Cuáles de las siguientes aplica?**

---

**25. ¿Efectúan controles sobre la proyección de ingresos y egresos?**

---

**26. ¿Para qué períodos implementan los controles sobre la proyección de ingresos y egresos?**

---

**27. ¿Realiza comparaciones de los presupuestos con los resultados obtenidos?**

---

---

**28. ¿Cada cuánto realiza las comparaciones?**

---

**29. ¿Se realizan auditorías en la organización?**

---

**30. ¿Qué tipo de auditorías realizan en la entidad?**

---

---

**31. ¿Cuál es la frecuencia con que realizan las auditorias?**

---

**32. ¿Proyectan el nivel en el cual los ingresos cubren los costos totales de producción y de operación?**

---

---

**33. Señale cual es el período de rotación del inventario:**

---

**34. ¿Otorgan crédito a los clientes?**

---

---

**35. ¿Cuáles son los criterios para determinar si se concede crédito a los clientes?**

---

---

**36. ¿Cuál es el plazo de pago otorgado a los clientes?**

---

**37. ¿Efectúan análisis de morosidad?**

---

**38. ¿Qué deficiencias considera que tiene en el área financiera?**

---

---



**ANEXO N° 6: ESTADOS FINANCIEROS 2011**

**SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADO  
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011  
En Dolares de los Estados Unidos de America**

VENTAS NETAS		\$	341,334.58
VENTAS	\$	342,244.58	
DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS	\$	910.00	
COSTO DE VENTAS		\$	237,700.03
MP	\$	88,703.45	
MOD	\$	38,409.13	
CIF	\$	110,587.45	
UTILIDAD BRUTA		\$	103,634.55
GASTOS DE OPERACIÓN		\$	84,473.47
Gastos de Administración	\$	33,968.00	
Gastos de Ventas	\$	50,505.47	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$	19,161.08
GASTOS NO OPERATIVOS		\$	15,452.39
Gastos Financieros	\$	15,452.39	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA		\$	3,708.69
RESERVA LEGAL		\$	259.61
Gastos No Deducibles		\$	2,681.26
UTILIDAD IMPONIBLE		\$	6,130.34
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		\$	1,532.59
Gastos No Deducibles		\$	2,681.26
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$	1,916.50

ESTE ESTADO FINANCIERO HA SIDO PREPARADO PARA PROPOSITOS LEGALES  
Y LAS CIFRAS ARRIBA MOSTRADAS ESTAN DE ACUERDO CON LOS REGISTROS  
CONTABLES DE LA COMPAÑIA.

*Sol Sánchez de Velasco*  
Sol Sánchez de Velasco  
Representante legal



*C.P. Auditor*  
C.P. Auditoría S.A. De C.V.  
Inscripción No. 4183

*Lic. Carlos Alfredo Villatoro Mejía*  
Lic. Carlos Alfredo Villatoro Mejía  
Socio  
Inscripción No. 917



*Justo Carlos Méndez Hernández*  
Justo Carlos Méndez Hernández  
Contador



**SM ATTACHMENT, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**  
**En Dolares de los Estados Unidos de America**

<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>	
<b><u>ACTIVOS CORRIENTES</u></b>	\$ 125,285.88	<b><u>PASIVOS CORRIENTES</u></b>	\$ 76,611.05
<b><u>Efectivo y Equivalentes de Efectivo</u></b>	\$ 7,847.93	<b><u>Prestamos Y Sobregiros Bancarios</u></b>	\$ 19,888.26
Efectivo en Caja	\$ 4,738.64	<b><u>Proveedores</u></b>	\$ 11,253.43
Efectivos En Bancos	\$ 3,109.29	<b><u>Cuentas por Pagar</u></b>	\$ 11,506.46
<b><u>Cuentas y Documentos por cobrar</u></b>	\$ 49,357.76	<b><u>Obligaciones bajo arrendamiento</u></b>	\$ 26,104.58
<b><u>Crédito Fiscal IVA</u></b>	\$ 2,409.58	<b><u>Financiero a Corto Plazo</u></b>	
<b><u>Cuentas por cobrar en arrendamiento financiero</u></b>	\$ 19,463.37	<b><u>Impuesto Sobre la renta por pagar</u></b>	\$ 2,226.19
<b><u>Inventarios</u></b>	\$ 40,784.69	<b><u>Partes Relacionadas por pagar C.P.</u></b>	\$ 5,632.13
<b><u>Reserva para Obsolescencia de Inventario</u></b>	\$ (407.85)		
<b><u>Pagos Anticipados</u></b>	\$ 694.26		
<b><u>Activo por Impuesto Sobre la Renta Corriente</u></b>	\$ 5,136.14		
		<b><u>PASIVOS NO CORRIENTES</u></b>	\$ 49,682.77
<b><u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>	\$ 79,932.26	<b><u>Prestamos Bancarios L.P.</u></b>	\$ 49,682.77
<b><u>Propiedad Planta y Equipo</u></b>	\$ 79,932.26		
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 30,599.85	<b><u>PATRIMONIO</u></b>	\$ 78,924.32
Depreciación Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ (25,687.77)	<b><u>Capital Social</u></b>	\$ 68,227.13
Maquinaria y Equipo	\$ 166,682.48	Capital Social Mínimo	\$ 11,428.57
Depreciación Maquinaria y Equipo	\$ (100,598.07)	Capital Social Variable	\$ 56,798.56
Equipo de Transporte	\$ 37,650.03	<b><u>Reserva Legal</u></b>	\$ 11,966.17
Depreciación Equipo de Transporte	\$ (28,714.26)	Reserva Legal de Ejercicios Anterior	\$ 11,706.56
		Reserva Legal del Presente Ejercicio	\$ 259.61
		<b><u>Utilidades Acumuladas</u></b>	\$ 1,916.49
		Utilidades del Ejercicio	\$ 1,916.49
		<b><u>Perdidas Acumuladas</u></b>	\$ (3,185.47)
		Perdida de Ejercicios Anteriores	\$ (3,185.47)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 205,218.14</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 205,218.14</b>

ESTE ESTADO FINANCIERO HA SIDO PREPARADO PARA PROPOSITOS LOCALES Y LAS CIFRAS ARRIBA MOSTRADAS ESTAN DE ACUERDO CON LOS REGISTROS CONTABLES DE LA COMPAÑÍA.

ESTE ESTADO FINANCIERO HA SIDO PREPARADO PARA PROPOSITOS LEGALES Y LAS CIFRAS ARRIBA MOSTRADAS ESTAN DE ACUERDO CON LOS REGISTROS CONTABLES DE LA COMPAÑÍA.



Sol Sánchez de Velasco  
Representante legal





C.P. Auditoría S.A. De C.V.  
Inscripción No. 4183  
Lic. Carlos Alfredo Villatoro Mejía  
Socio  
Inscripción No. 917






Juan Carlos Merendez Hernandez  
Contador



**SM ATTACHMENT S.A DE C.V.**  
**ANEXO A BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

**En Dolares de los Estados Unidos de America**

**ACTIVOS**

**ACTIVOS CORRIENTES**

**EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO**

\$ 7,847.93

**EFFECTIVO EN CAJA**

\$ 4,738.64

Caja General \$ 4,638.64

Caja Chica \$ 100.00

**EFFECTIVO EN BANCOS**

\$ 3,109.29

**Cuentas Corrientes**

\$ 3,109.29

Banco Citibank EL Salvador \$ 403.31

Banco Agrcola \$ 919.92

Banco HSBC Salvadoreño \$ 124.32

Banco Scotiabank EL Salvador \$ 16.52

Banco G & T Continental \$ 1,645.22

**CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR**

\$ 49,357.76

**Clientes**

\$ 42,420.80

**Clientes Locales**

\$ 519.71

Inomed, S.A. de C.V. \$ 203.40

Industrias Topaz, S.A. de C.V. \$ 208.96

Bertha Matute Canjura \$ 107.35

**Clientes del Exterior**

\$ 36,666.09

Global Technical Network Inc \$ 4,054.28

N.Y. Sewiung Machine Incorp \$ 32,551.95

Papo Sewing Attachment, Corp \$ 59.86

**Clientes Zonas Francas**

\$ 5,235.00

Brooklyn Manufacturing, S.A. de C.V. \$ 64.00

Garan de El Salvador, S.A. de C.V. \$ 225.00

Vexal, S.A. de C.V. \$ 360.00

Textiles La Paz, LLC \$ 221.00

Exmodica, S.A. de C.V. \$ 100.00

Confecciones Jiboa, S.A. de C.V. \$ 915.00

Joya de Ceren LTDA, de C.V. \$ 200.00

Lamatepec Manufacturing Ltda de C.V. \$ 456.00

Youngone El Salvador, S.A. de C.V. \$ 50.00

Apple Tree, S.A. de C.V. \$ 435.00

Confecciones del Valle, S.A. \$ 52.00

Salva Product, S.A. de C.V. \$ 395.00

Tom Sawyer, S.A. de C.V. \$ 389.50

Icat, S.A. de C.V. \$ 936.50

Jacabi, S.A. de C.V. \$ 3.00

Montecristo Apparel Ltda \$ 75.00

Textiles Opico, S.A. de C.V. \$ 208.00

Picacho, S.A. de C.V. \$ 150.00

<b>ESTIMACION PARA CUENTAS INCOBRABLES</b>		\$	(579.92)
<b><u>Anticipo a Proveedores</u></b>		\$	192.00
Apoyo Industrial, S.A. de C.V.	\$	24.99	
Digicel , S.A. de C.V.	\$	126.40	
Varios	\$	40.61	
<b><u>Deudores Varios</u></b>		\$	2,969.09
Banco G & T Continental	\$	2,969.09	
<b><u>Depositos en Garantia</u></b>		\$	1,914.92
Maria de Los Angeles de Davila	\$	246.00	
CAESS,S.A. de C.V.	\$	1,430.00	
Infra de EL Salvador, S.A. de C.V.	\$	238.92	
<b><u>Prestamos al Personal</u></b>		\$	841.47
Edgar Dario Moran Juarez	\$	136.78	
Jose Manuel Moran Juarez	\$	134.24	
Reina Lizeth Ramos de Moran	\$	85.00	
Jose Dimas Portillo Flores	\$	90.00	
Carlos Alberto Guardado Elias	\$	76.00	
Ricardo Antonio Cerrato	\$	22.35	
Marvin Arnoldo Perez Flores	\$	70.00	
Flaminio Antonio Hernandez	\$	120.00	
Juan Carlos Menendez	\$	107.10	
<b><u>Otras Cuentas por pagar</u></b>		\$	1,599.40
D.G.T. IVA por Exportaciones	\$	1,390.45	
D.G.T.Pago de Exceso de Impuesto	\$	208.95	
<b><u>CREDITO FISCAL IVA</u></b>		\$	2,409.58
Iva Credito Fiscal del Periodo	\$	823.01	
IVA Por Compras Locales	\$	1,057.92	
IVA por Retencion	\$	302.81	
IVA por Percepcion	\$	225.84	
<b><u>CUENTAS POR COBRAR EN ARRENDAMIENTO</u></b>		\$	19,463.37
<b><u>FINANCIERO</u></b>		\$	19,463.37
Banco G & T Continental	\$	19,463.37	
Lamatepec Manufacturing Ltda	\$	2,950.00	
Industrias Topaz, S.A. de C.V.	\$	660.80	
Textiles La Paz LLC	\$	739.00	
Confecciones El Pedregal, S.A. de C.V.	\$	6,494.00	
Brookling Manufacturing Ltda	\$	1,203.00	
Garan de El Salvador, S.A. de C.V.	\$	290.00	
Picacho, S.A. de C.V.	\$	989.00	
Balsamar Manufacaturing Ltda	\$	1,195.00	
Santa Ana Apparel Ltda	\$	550.00	
Supertex, El Salvador, S.A. de C.V.	\$	65.00	
Confecciones Jiboa, S.A. de C.V.	\$	1,921.00	
Vexal, S.A. de C.V.	\$	2,650.00	

<b>ESTIMACION PARA CUENTAS POR COBRAR EN ARRENDAMIENTO FINANCIERO</b>	\$ (243.43)	
<b><u>INVENTARIO</u></b>		\$ 40,376.84
<b><u>Materias Primas</u></b>	\$ 13,735.12	
Materia Prima Directa	\$ 13,258.67	
Materia Prima Indirecta	\$ 476.45	
Materiales Directos	\$ 6,324.45	
Herramientas y Partes para la venta	\$ 20,725.12	
Fresas Y buriles	\$ 4,643.32	
Partes para Maquina de Coser	\$ 16,081.80	
<b>PROVISION POR OBSOLECENCIA DE INVENTARIO</b>	\$ (407.85)	
<b><u>PAGOS ANTICIPADOS</u></b>		\$ 694.26
Seguros Pagados por Anticipado	\$ 694.26	
<b><u>ACTIVO POR IMPUESTOS SOBRE LA RENTA CORRIENTE</u></b>		\$ 5,136.14
Impuesto Sobre la Renta Corriente	\$ 5,136.14	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
<b><u>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</u></b>		\$ 79,932.26
<b><u>Mobiliario y Equipo de Oficina</u></b>	\$ 30,599.85	
Mobiliario y Equipo de Oficina Propio	\$ 30,599.85	
Mobiliario y Equipo de Oficina Propios Costo de Adquisición	\$ 30,599.85	
<b>Depreciación acumulada de Mobiliario Y equipo de Oficina propios (CR)</b>	\$ (25,687.77)	
<b><u>Maquinaria y Equipos</u></b>	\$ 166,682.48	
Maquinaria y Equipo Propios	\$166,682.48	
Maquinaria y Equipo Propios -Costo de Adquisicion	\$ 166,682.48	
<b>Depreciacion Acumulada De Maquinaria y Equipo Propios (CR)</b>	\$ (100,598.07)	
<b><u>Equipo de Transporte</u></b>	\$ 37,650.03	
Equipo de Transporte propios	\$ 37,650.03	
Equipo de Transporte - Costo de Adquisicion	\$ 37,650.03	
<b><u>Depreciacion Acumulada de Equipo de Transporte Propios (CR)</u></b>	\$ (28,714.26)	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 205,218.14</b>

**SM ATTACHMENT SA de CV**  
**ANEXO A BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**  
**En Dolares de los Estados Unidos de America**

**PASIVOS**

**PASIVOS CORRIENTES**

**PRESTAMOS Y SOBREGIROS BANCARIOS**

\$ 19,888.26

**Prestamos a corto plazo**

\$ 19,888.26

Banco Hipotecario

\$ 19,888.26

Referencia PD -016941

\$ 6,742.94

Referencia AA-235941

\$ 13,145.32

**PROVEEDORES**

\$ 11,253.43

**Proveedores Locales**

\$ 7,049.82

Maprima, S.A. de C.V.

\$ 442.76

Inversiones Acaxual, S.A. de C.V.

\$ 293.80

Reni, S.A. de C.V.

\$ 190.30

La Casa del Soldador, S.A. de C.V.

\$ 179.00

Almacenes Vidri, S.A. de C.V.

\$ 2,391.15

Compres, S.A. de C.V.

\$ 2,600.74

Corte Y Precisión de Metales, S.A. de C.V.

\$ 846.98

Prometca, S.A. de C.V.

\$ 105.09

**Proveedores del Exterior**

\$ 4,203.61

Superior Sewig Machine Inc

\$ 1,538.88

N.Y. Sewing Machine Incorp

\$ 2,664.73

**CUENTAS POR PAGAR**

\$ 11,506.46

**Retenciones Legales por pagar**

\$ 4,976.58

Retenciones de Renta

\$ 799.48

Servicio de Carcater Eventual

\$ 799.48

Retenciones de Salud

\$ 122.89

ISSS

\$ 122.89

**Retenciones de Pensiones**

\$ 1,936.77

AFP Crecer, S.A.

\$ 1,044.40

AFP Confia, S.A.

\$ 892.37

**Otras Retenciones**

**Cuotas de Prestamos Empleados**

\$ 2,117.44

Banco Citi El Salvador, S.A.

\$ 2,055.00

Juan Carlos Moran Juarez

\$ 2,055.00

Banco Agricola

\$ 15.11

Jose Manuel Moran Juarez

\$ 15.11

Banco Salvadoreño, S.A.

\$ 47.33

Jose Dimas Portillo

\$ 47.33

**Acreedores Varios**

\$ 4,867.34

Carlos Alfredo Villatoro

\$ 13.00

P.B.S. de El Salvador, S.A. de C.V.

\$ 102.71

Guticia de El Salvador, S.A. de C.V.

\$ 664.56

Digicel, S.A. de C.V.

\$ 572.06

Disuma, S.A. de C.V.

\$ 36.36

Auto Centro, S.A. de C.V.

\$ 799.14

C.P. Audiores, S.A. de C.V.

\$ 2,070.40

Gastos de Caja Chica

\$ 114.73

Imleda Emperatriz Palacios de Villacorta

\$ 494.38

<b><u>Beneficios a Empleados por pagar</u></b>		<u>\$ 1,662.54</u>
<b>Gratificaciones por pagar</b>	\$ 597.38	
Juan Carlos Moran Juarez	<u>\$ 597.38</u>	
<b>Aportes Patronales de Seguridad Social-Pensiones</b>	<u>\$ 1,065.16</u>	
AFP CRECER	\$ 16.57	
AFP CONFIA	\$ 161.16	
ISSS	\$ 307.22	
Insaforp	\$ 41.33	
Otros Beneficios A Empleados a corto plazo	<u>\$ 538.88</u>	
<b><u>OBLIGACIONES BAJO ARRENDAMIENTO FINANCIERO A LARGO PLAZO</u></b>		\$ 26,104.58
<b><u>Arendamiento Financiero</u></b>		\$ 26,104.58
Banco G & T Continental, S.A.	<u>\$ 26,104.58</u>	
<b><u>IMPUESTO SOBRE LA RENTA -CORRIENTE POR PAGAR</u></b>		\$ 2,226.19
<b>Impuesto por pagar Reta Corriente por pagar</b>		\$ 2,226.19
Impuesto Por pagar Renta Corriente	\$ 1,532.59	
Impuesto pago a cuenta	<u>\$ 693.60</u>	
<b><u>PARTES RELACIONADAS POR PAGAR A CORTO PLAZO DIRECTORES EJECUTIVOS Y EMPLEADOS</u></b>		\$ 5,632.13
Mario Velasco Melendez	<u>\$ 5,632.13</u>	
<b><u>PASIVOS NO CORRIENTES</u></b>		
<b><u>PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO</u></b>		\$ 49,682.77
Banco Hipotecario	\$ 49,682.77	
Referencia PD-016941	\$ 13,318.70	
Referencia AA-016941	<u>\$ 36,364.07</u>	
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
<b><u>CAPITAL ACCIONARIO</u></b>		
<b><u>CAPITAL SOCIAL</u></b>		\$ 68,227.13
Capital Social Minimo	\$ 11,428.57	
Capital Social Variable	<u>\$ 56,798.56</u>	
<b><u>RESERVAS</u></b>		
<b><u>RESERVA LEGAL</u></b>		\$ 11,966.17
Reserva Legal de Ejercicios Anteriores	\$ 11,706.56	
Reserva Legal del Ejercicio Presente	<u>\$ 259.61</u>	
<b><u>RESULTADOS ACUMULADOS</u></b>		
<b><u>UTILIDADES ACUMULADAS</u></b>		\$ 1,916.49
Utilidades del Presente Ejercicio	<u>\$ 1,916.49</u>	
<b><u>PERDIDAS ACUMULADAS</u></b>		<u>\$ (3,185.47)</u>
Perdidas de Ejercicios Anteriores (CR)		
<b><u>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</u></b>		<u><u>\$ 205,218.14</u></u>

**SM ATTACHMENT, S A. D E C.V.**  
**ANEXO AL ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**  
**En Dolares de los Estados Unidos de America**

**PRODUCTOS**

<b><u>VENTAS</u></b>		\$	342,244.58
Ventas Locales	\$ 13,694.40		
Ventas Exportaciones	\$ 328,550.18		
<b><u>DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS</u></b>		\$	910.00
Descuentos	\$ 910.00		

**COSTOS**

<b><u>COSTOS DE PRODUCCION</u></b>		\$	237,700.03
------------------------------------	--	----	------------

**Materia Prima**

		\$	88,703.45
Materia Prima Directa	\$ 58,254.21		
Materia Prima Indirecta	\$ 2,618.36		
Materiales Directos	\$ 27,830.88		

**Mano de Obra Directa**

		\$	38,409.13
Sueldos y Salarios	\$ 25,426.78		
Bonificaciones y Gratificaciones	\$ 2,343.79		
Vacaciones	\$ 3,823.00		
Aguinaldos	\$ 3,426.38		
ISSS Cuota Patronal	\$ 1,529.47		
Administradora de Pensiones	\$ 1,631.81		
Insaforp	\$ 227.90		

**Gastos de Fabricación**

		\$	110,587.45
--	--	----	------------

ISSS	\$ 476.94		
Atenciones al Personal	\$ 1,100.96		
Arrendamientos	\$ 7,832.00		
Viaticos	\$ 11,309.92		
Energía Eléctrica	\$ 6,868.14		
Comunicaciones	\$ 2.82		
Depreciación	\$ 14,484.55		
Combustible	\$ 337.56		
Mantenimiento y Reparación de Equipo	\$ 591.39		
Vigilancia	\$ 760.00		
Transporte	\$ 15.00		
Higiene y Limpieza	\$ 161.90		
Honorarios por servicios	\$ 55,158.26		
Mantenimiento de local	\$ 216.20		
Herramientas y Accesorios	\$ 6,933.92		
Cortes y Soldaduras	\$ 121.14		
Niquelado y Cromado de piezas	\$ 1,955.69		
Rparacion y Mantenimiento de Vehiculo	\$ 10.00		
Material Gastable	\$ 165.30		
Alquiler de Vehiculo	\$ 10.00		
Fabriación de Accesorios y Rectificados	\$ 560.00		
Gastos de Importación	\$ 184.80		
Acidos Y Solventes	\$ 84.54		
Gases y Oxigeno	\$ 949.51		
Material de Empaque	\$ 26.40		



**GASTOS DE OPERACIÓN****GASTOS DE ADMINISTRACION**

		\$	33,968.00
Sueldos	\$	6,607.85	
Seguro Social	\$	527.37	
Bonificaciones	\$	307.50	
Aguinaldos	\$	396.00	
Vacaciones	\$	795.12	
Arrendamientos	\$	1,018.16	
Viáticos	\$	32.50	
Energía Eléctrica	\$	860.37	
Papelería y Útiles	\$	1,522.08	
Comunicaciones	\$	378.75	
Depreciacion	\$	2,321.59	
Combustible y Lubricantes	\$	10.05	
Mantenimiento de Equipos	\$	544.94	
Vigilancia	\$	7,960.00	
Impuestos Fiscales y Municipales	\$	2,182.53	
Atenciones a empleados	\$	32.83	
Honorarios Profesionales	\$	5,891.97	
Agua	\$	732.87	
Donaciones	\$	10.00	
Insaforp	\$	32.03	
Higiene y Limpieza	\$	1.00	
Administradora de Pensiones	\$	365.35	
Gastos No Deducibles	\$	1,437.14	
		\$	50,505.47

**GASTOS DE VENTA****GASTOS DE VENTA LOCALES Y ZONAS FRANCAS**

\$ 50,505.47

Sueldos	\$	1,689.15
ISSS Cuota Patronal	\$	103.95
Bonificaciones	\$	538.46
Aguinaldos	\$	602.83
Comisiones Sobre Ventas	\$	4,220.19
Atenciones a Clientes	\$	737.35
Arrendamiento	\$	840.24
Viaticos	\$	1,526.22
Energia Electrica	\$	856.67
Papeleeria Y Utiles	\$	393.27
Comunicaciones	\$	4,821.74
Depreciacion	\$	3,547.23
Combustible y Lubricantes	\$	5,758.31
Seguros	\$	5.38
Mantenimiento Y Reparacion de Equipos	\$	35.00
Impuestos Y Tasas Municipales	\$	297.43
Atenciones a Empleados	\$	220.24
Honorarios Profesionales	\$	9,245.85
Gastos de Viaje	\$	50.00
Agua	\$	488.74
Mantenimiento de Vehiculo	\$	3,065.09
Gastos de Exportacion	\$	9,069.43
Publicidad	\$	120.00
Transporte	\$	15.00
Administradora de Pensiones	\$	37.53
Donaciones	\$	210.00
Insaforp	\$	69.28
Cuotas y Subscripciones	\$	92.09
Fovial	\$	490.96
Gastos de Empaque	\$	111.72
Gastos no deducibles	\$	1,244.12
Gastos Varios	\$	2.00

**GASTOS FINANCIEROS**

\$ 15,452.39

Intereses	\$	13,636.04
Comisiones Bancarias	\$	1,816.35