

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“MEDICIÓN DE RENTABILIDAD EN LA APERTURA DE SUCURSALES EN LAS
EMPRESAS DEL SECTOR PANIFICADOR PARA EL ÁREA METROPOLITANA DE
SAN SALVADOR”**

Trabajo de investigación presentado por:

Pérez Vargas, Xiomara Patricia
Peraza Flores, Orlando Arístides
Flores Orellana, Mario Julio

Para optar al grado de:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Noviembre de 2011

San Salvador, El Salvador, Centro América

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lobo
Secretaria	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad		
De Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la facultad		
De Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de		
Contaduría Pública	:	Licenciado Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesores Directores	:	Máster Jhonny Francisco Mercado Carrillo Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Jurado Examinador	:	Licenciado Vicente Alvarado Rodríguez Máster Jhonny Francisco Mercado Carrillo

Noviembre de 2011

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO

Por habernos iluminado y darnos la capacidad intelectual para superar otra etapa en nuestra vida y darnos fortaleza para seguir adelante a pesar de todos los obstáculos que se nos presentaron en el camino.

A NUESTROS PADRES

Por habernos brindado su apoyo moral y económico, educarnos de la mejor manera y darnos sabios consejos para seguir en el camino de la vida.

A NUESTROS MAESTROS

Por habernos brindado parte de nuestro conocimiento con sus enseñanzas, por forjar en nosotros el profesionalismo que caracteriza a los estudiantes de la Universidad de El Salvador.

NUESTROS ASESORES

Por habernos guiado en el proceso para la elaboración de nuestro trabajo de graduación.

Pérez Vargas, Xiomara Patricia

Peraza Flores, Orlando Arístides

Flores Orellana, Mario Julio

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 Antecedentes del sector panificador	1
1.2 CONCEPTOS	1
1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	2
1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	3
1.5 ETAPAS DE UN PROYECTO	3
1.5.1 Estudio de mercado	3
1.5.2 Estudio técnico	4
1.5.3 Estudio administrativo	5
1.5.4 Estados financieros del proyecto	5
1.6 MÉTODOS DE VALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	6
1.6.1 Método de valor presente neto	6
1.6.2 Método de la tasa interna de retorno (TIR)	6
1.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE PLANEAR UN PROYECTOS DE INVERSIÓN	7
1.7.1 Ventajas de planear un proyecto de inversión	7
1.7.2 Desventajas de planear un proyecto de inversión	7
1.8 IMPORTANCIA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	7
1.9 OBJETIVOS DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN	8
1.10 OBJETIVOS DE LA RENTABILIDAD	8
1.11 CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	8
1.12 TIPOS DE RENTABILIDAD	9
1.12.1 Rentabilidad financiera (R.O.A.)	9
1.12.2 Rentabilidad económica (R.O.E.)	10
1.13 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	10
1.14 IMPORTANCIA DEL SECTOR PANIFICADOR	11
1.16 BASE LEGAL Y TECNICA	12
1.17 DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	14
CAPITULO II GUIA PARA LA MEDICION DE RENTABILIDAD Y ELABORACION DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN	18

2.1. ANTECEDENTES	18
2.2. PLANTEAMIENTO DEL CASO	18
2.3. ESTADOS FINANCIEROS	19
2.5 RAZONES FINANCIERAS	26
2.5.1 Razones de Liquidez	27
2.5.2 Rotación de Eficiencia	28
2.5.4 Indicadores Financieros	30
2.6 DIAGNOSTICO DEL ANÁLISIS FINANCIERO	32
2.7 MEDICIÓN DE RENTABILIDAD EN SUCURSALES	33
2.8 ELABORACIÓN DE PROYECTO DE INVERSIÓN	37
2.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO	65
BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	70

INDICE DE FIGURA

Figura 1. Clasificación de los proyectos de inversión	3
Figura 2. Características del análisis de rentabilidad	9
Figura 3. Distribución de la tienda	42
Figura 4. Organigrama de la nueva sucursal	43
Figura 5. Calculo del valor Actual Neto	63

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elemento del Estudio de Mercado	4
Tabla 2. Medición de Rentabilidad	15
Tabla 3. Evaluación de Proyectos de Inversión	16

Tabla 4. Objetivos de Corto Plazo y Cierre de Sucursales	17
Tabla 5. Razones Financieras	26
Tabla 6. Índices de Endeudamiento	26
Tabla 7. Indicadores Financieros	27
Tabla 8. Medición de rentabilidad de forma trimestral	36
Tabla 9. Mínimos Cuadrados	38
Tabla 10. Proyecciones para cinco años	39
Tabla 11. Categoría, Características y Precio	40
Tabla 12. Descripción de puestos de la nueva sucursal	44
Tabla 13. Presupuesto de activo fijo	46
Tabla 14. Depreciación y Amortización de propiedad, Planta y Equipo	48
Tabla 15. Proyecciones de ventas	49
Tabla 16. Promedio de venta por categoría	49
Tabla 17. Proyección de ventas y requisición de producto e inventario final	50
Tabla 18. Planilla de sueldos y salarios	51
Tabla 19. Gastos operativos de la nueva sucursal	52
Tabla 20. Costos fijos	54
Tabla 21. Costos variables	55
Tabla 22. Determinación del punto de equilibrio	55
Tabla 23. Inversión inicial	58

Tabla 24. Índice de rentabilidad en ventas	60
Tabla 25. Anticipo de impuesto sobre la renta	60
Tabla 26. Determinación del valor actual neto	63
Tabla 27. Determinación de la tasa interna de retorno	64
Tabla 28. Comprobación del VAN=0	65

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Razones de Liquidez	27
Gráfico 2. Rotación de Inventario y Activos Totales	28
Gráfico 3. Índices de Endeudamiento	29
Gráfico 4. Razones de Cargo de Interés Fijo	30
Gráfico 5. Margen de utilidad	30
Gráfico 6. Ganancia por Acción	31
Gráfico 7. Retorno sobre los Activos y Patrimonio	32
Gráfico 8. Margen de Rentabilidad	36
Gráfico 9. Demanda Proyectada	39
Gráfico 10. Punto de Equilibrio	56

RESUMEN EJECUTIVO

En el sector de la panificación, los tomadores de decisiones se enfrentan a una serie de problemas en la apertura de sucursales y la medición de la rentabilidad.

Al usar una guía con los pasos a seguir, entre los cuales se realizan un estudio de mercado, técnico, administrativo, financiero y la medición la rentabilidad del proyecto, que ayude a tomar mejores decisiones, se tendrán menos probabilidad de fracaso y mejores oportunidades de seguir expandiéndose en el mercado.

El objetivo de la investigación es proporcionar un análisis para la medición de rentabilidad que contribuya a facilitar la toma de decisiones en la apertura de sucursales en el sector panificador del área metropolitana de San Salvador.

El objetivo anterior se puede alcanzar por medio de:

- ✓ Definir conceptualmente los elementos que componen la medición de rentabilidad.
- ✓ Efectuar una investigación de campo en el área metropolitana de San Salvador que muestre cuales son las herramientas que aplican al momento de decidir abrir nuevas sucursales.
- ✓ Facilitar un proyecto de inversión al sector panificador para la medición de rentabilidad en la apertura de nuevas sucursales, permitiéndoles la toma de decisiones oportuna.

La recolección de la información durante la investigación de campo se obtuvo a través de una encuesta realizada a los encargados de toma de decisiones de las empresas dedicadas a la producción y distribución de pan, pastelería y sus derivados. Con lo mencionado anteriormente se realizó un análisis de la información recabada, lo cual ayudó a profundizar en la problemática existente y diagnosticar el tema de estudio.

Además, se realizó un análisis financiero tomando como base tres años, aplicando el método horizontal y razones e indicadores, que permitieron determinar la situación actual y dar paso a un diagnóstico financiero sobre la estabilidad de la entidad.

También se presenta una guía que contribuye a hacer un análisis de la rentabilidad de sucursales que ya estén operando y elaborar un proyecto para una nueva tienda. .

Entre las principales conclusiones se tienen:

- ✓ Existen criterios de evaluación de proyecto de inversión para su aceptabilidad y rechazo, pero que no garantizan el éxito del proyecto cuando ya esté en marcha u operatividad.
- ✓ El concepto de rentabilidad hace referencia al grado de beneficios que puede generar una entidad para recuperar su inversión; el flujo de efectivo proyectado es un elemento indispensable para determinar el tiempo de su pago, así como la tasa de rendimiento de la inversión.

Entre las principales recomendaciones se tienen:

- ✓ Las entidades cuenten con un comité formado por integrantes de todas las áreas para la elaboración y ejecución de proyecto de inversión en la apertura de tiendas y sucursales.
- ✓ Crear controles que permitan dar seguimiento a la ejecución y operatividad del proyecto a fin de crear estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se tiene por objetivo proporcionar un análisis para la medición de rentabilidad que contribuya a facilitar la toma de decisiones oportunas en la apertura de sucursales.

Por lo anterior, la temática se desarrolla en dos capítulos, el primero “Marco teórico”, expone las principales teorías y conceptos que han permitido conocer las diferentes etapas que tiene un proyecto de inversión en el momento de su elaboración, los objetivos que este persigue, sus ventajas y desventajas; asimismo, los métodos como el VAN Y TIR para evaluar la factibilidad del proyecto.

El capítulo II que lleva por título “Propuesta”; primero, muestra los resultados de la aplicación de los métodos definidos para el análisis financiero, con los cuales se elaboró el diagnóstico financiero de la entidad; segundo, se realizó el análisis de rentabilidad de una sucursal en la cual se han aplicado ciertos indicadores para su evaluación; tercero, presentar una guía sobre los pasos que tiene un proyecto de inversión; y el plan financiero, que indica el monto de la inversión inicial y todas las erogaciones necesarias para el funcionamiento de la sucursal, que en conjunto han servido de base para la elaboración de estados financieros proyectados, el flujo de efectivo, los indicadores de recuperación, tasa de rendimiento que sirven como componentes de la evaluación del proyecto. Con todo lo anterior se establecieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Antecedentes del sector panificador

En El Salvador, no se tiene un dato específico desde cuando las empresas dedicadas a la producción de pan iniciaron su actividad; sin embargo, muchos emprendedores artesanales de este producto, comenzaron a tomar las riendas sobre la especialización panificadora entre los años de 1957 y 1965, creando una diversidad de productos de diferentes calidades y sabores.

Durante los años ochentas, con pocas excepciones a la mayoría de panaderías del país, no se les adjudicaba el calificativo de “industria”, debido a que eran artesanales, donde se usaba mano de obra intensiva y no se contaban con maquinas especializadas para sus operaciones, sin embargo, durante los años noventas, los procesos de producción y ventas fueron adquiriendo cada vez más características industriales, favoreciendo así al crecimiento y fortalecimiento del sector.

Es por ello, que a medida que el sector panificador ha ido evolucionando a lo largo de los años, se vio en la necesidad de establecerse y asociarse para un mejor funcionamiento, de tal manera que actualmente existen cooperativas como Cooperativa Salvadoreña de Panaderos (COSALPAN), Cooperativa de Compras para Panaderías (COMAPAN), y otros que son socios de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), estas asociaciones dan apoyo el sector por medio de programas de capacitación en diferentes áreas.

1.2 CONCEPTOS

A lo largo del presente trabajo de investigación, se utilizarán términos que es necesario conocer, entre ellos están:

Mercado. Área en que concluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

Estudio de mercado: es la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y estudio de la comercialización.

Proyecto: es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiene que resolver una necesidad humana.

Proyecto de inversión: es un plan que, si se le asigna determinando monto de capital y se le proporciona insumos, producirá un bien o servicio útil al ser humano o a la sociedad.

Rentabilidad: hace referencia a que el proyecto de inversión de una empresa pueda generar suficientes beneficios para recuperar lo invertido y la tasa deseada por el inversionista.

Sucursal: Es todo establecimiento secundario a través del cual una sociedad desarrolla en lugar distinto a su domicilio determinadas actividades comprendidas dentro de su objeto social.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN¹

Las características que debe tener un proyecto de inversión en el momento de su elaboración son:

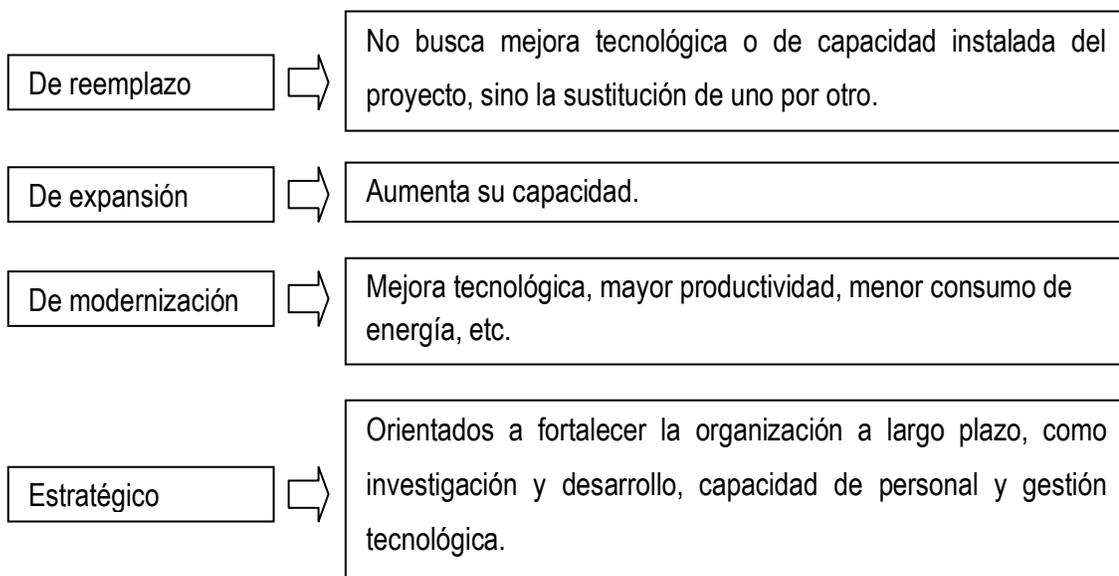
- ✓ Incorpora el concepto de flujo de efectivo.
- ✓ Las inversiones incorporan grados de incertidumbres en virtud de la estimación para el futuro (largo plazo).
- ✓ Se requiere una evaluación permanente entre lo planeado y el comportamiento real para medir las desviaciones.
- ✓ Ocurre en el futuro, lo cual significa que existe un factor de riesgo en el análisis.
- ✓ Se realiza en ambientes cambiantes como inflación, devaluación, normas tributarias, etc.

¹ Espinoza, Fernando Saúl. Proyectos de inversión. 1ª edición. Editorial tecnológica de Costa Rica. 2007. Pág. 113

1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN²

Dependiendo de su naturaleza, los proyectos de inversión se clasifican en:

Figura 1. Clasificación de los proyectos de inversión



Fuente: elaboración propia

1.5 ETAPAS DE UN PROYECTO

Un proyecto de inversión debe cumplir con una serie de etapas para su correcta elaboración y posterior evaluación, entre ellas se tienen:

1.5.1 Estudio de mercado³

En la realización de este estudio se permite demostrar la existencia de la necesidad de un servicio considerando los elementos de juicio necesario, tomando en consideración los siguientes objetivos:

² Flores Uribe, Juan Antonio. Proyectos de inversión para PYMES: creación de empresas. Bogotá. Eco-ediciones. 2006. Pág. 12.

³ Baca Urbina, Gabriela. Evaluación de proyectos. Sexta edición. México. McGraw-Hill. 2010. Pág. 12.

- ✓ Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que ofrecen los productos existentes.
- ✓ Determinar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.
- ✓ Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
- ✓ Dar una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser aceptado o no en el mercado.

En el momento de un estudio de mercado se debe considerar algunos elementos importantes, que se describen en la tabla 1:

Tabla 1. Elementos del Estudio de Mercado

Demanda	La cantidad de bienes y servicios que un cierto número de ofertantes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.
Oferta	Cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.
Precio	Cantidad monetaria que los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar el bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.
Canales de distribución.	Ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales.
Promoción	Consiste en incentivos de corto plazo que la empresa realiza para fomentar la venta de un producto o servicio.

Elaborado por: elaboración propia

1.5.2 Estudio técnico⁴

Los factores predominantes en la selección de la mejor alternativa técnica son absolutamente de carácter económico; sin embargo, pueden ser necesarios considerando algunos elementos de

⁴ Ibíd. Pág. 74

orden cualitativos que en algún momento adquieren tanta relevancia como los factores económicos.

Las partes que conforman un estudio técnico en el momento de su elaboración son:

- ✓ **Factibilidad de ubicación:** la decisión de localización de un proyecto es una decisión de largo plazo con repercusiones económicas que deben tomarse en cuenta. Su selección debe considerarse de carácter definitivo o transitorio y optar por aquellas que permitan obtener el máximo rendimiento. El objetivo de la localización es asegurar mayores ganancias en aquellas alternativas que se consideran viables.
- ✓ **Ingeniería del proyecto:** el objetivo es resolver todo lo concerniente a la instalación y funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria se determina la distribución óptima de la planta hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la tienda.

1.5.3 Estudio administrativo⁵

Es la etapa de previsión donde se elabora un diagnóstico del medio ambiente donde operara la organización para identificar los factores que limitan y permiten el desarrollo de la empresa; el objetivo es establecer los planes o manera en que la organización deba desarrollar sus actividades.

1.5.4 Estados financieros del proyecto

Son los documentos contables que se elaboran con la finalidad de conocer sobre la información financiera de la entidad a una fecha determinada, los resultados de operación y cambios su posición para los ejercicios contables de manera fehaciente, veraz y oportuna.

Para efectuar el análisis y evaluación de los proyectos de inversión es necesario hacer un ejercicio de simulación, cuya base serán las operaciones que se pretenden llevar a cabo en proyecciones que se concentran en estados financieros pro forma, los cuales son:

- Estado de inversión inicial.

⁵ Morales Castro, Arturo. Proyectos de inversión: evaluación y formulación. México. McGraw-Hill. 2009. Pág. 108.

- Estado de resultado.
- Balance general.
- Flujo de efectivo.

1.6 MÉTODOS DE VALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN⁶

1.6.1 Método de valor presente neto

Es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión, consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuro que genera un proyecto y compararla con el desembolso inicial; y cuando dicha igualdad es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

Los criterios de decisión que se toman al momento de aceptar el proyecto son: si el VAN es mayor que cero se acepta el proyecto, menor que cero se rechaza el proyecto e igual a cero es indiferente.

1.6.2 Método de la tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado. Está definida como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, futuro o anual equivalente de una serie de ingresos.

Para evaluar proyectos, se debe comparar la TIR del proyecto con la tasa de costo de capital. Si la TIR es mayor que la tasa del costo de capital, se acepta el proyecto, sino es así, se rechaza.

⁶ Baca Urbina, Óp. Cit., Pág. 182-185.

1.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE PLANEAR UN PROYECTOS DE INVERSIÓN

1.7.1 Ventajas de planear un proyecto de inversión

Entre las ventajas de un proyecto de inversión se tienen las siguientes:

- ✓ Se realiza un documento escrito donde se plasman las ideas, detalles, números, entre otras cosas que van surgiendo al momento de comenzar con el proyecto, el cual ayuda a que se vaya teniendo un control de lo que se quiere proponer.
- ✓ Da la oportunidad de realizar supuestos, simulaciones, que en la práctica sería muy costoso para la empresa poder comprobar.
- ✓ Su elaboración y evaluación es un instrumento que ayuda a determinar si el negocio propuesto es rentable o no, de lo que se deriva la decisión de aceptarlo o rechazarlo.
- ✓ Con la redacción del documento que contiene los elementos del proyecto de inversión, se hace más fácil proponer la idea a los accionistas o posibles inversionistas.

1.7.2 Desventajas de planear un proyecto de inversión

La desventaja de un proyecto de inversión radica en que muchas veces, la persona encargada de evaluar la propuesta técnica realizada no es lo suficientemente capaz de tomar la decisión correcta, pues, el proyecto de inversión no está determinado solamente en que si el resultado es rentable, se acepta o si no lo es, se rechaza. Dado que existen casos en los cuales es necesario implementar un proyecto que no sea rentable, pero es importante llevarlo a cabo como estrategia de mercado para la comercialización de otros productos de la empresa.

1.8 IMPORTANCIA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN

Su importancia se encuentra en una acción técnico-económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser humanos, materiales y tecnológicos entre otros. El proyecto de inversión es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor y a las instituciones que lo apoyan, conocer si la idea es viable y dará ganancias.

1.9 OBJETIVOS DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN

Los objetivos que debe alcanzar un proyecto de inversión en el momento de su realización son los siguientes:

- ✓ Conocer su rentabilidad económica y social, de manera que, asegure resolver una necesidad en forma eficiente y rentable para la asignación los recursos.
- ✓ Aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazo. Comprende desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término o puesta en operación normal.

1.10 OBJETIVOS DE LA RENTABILIDAD⁷

El fin último de toda empresa es lograr a corto, mediano y/o largo plazo los ingresos previstos, así como recuperar la inversión y reducir los costos, sin embargo, la rentabilidad no sólo persigue lo anteriormente dicho, sino que incluye otras ideas que ayudan a mejorarla y maximizarla, las cuales se listan a continuación:

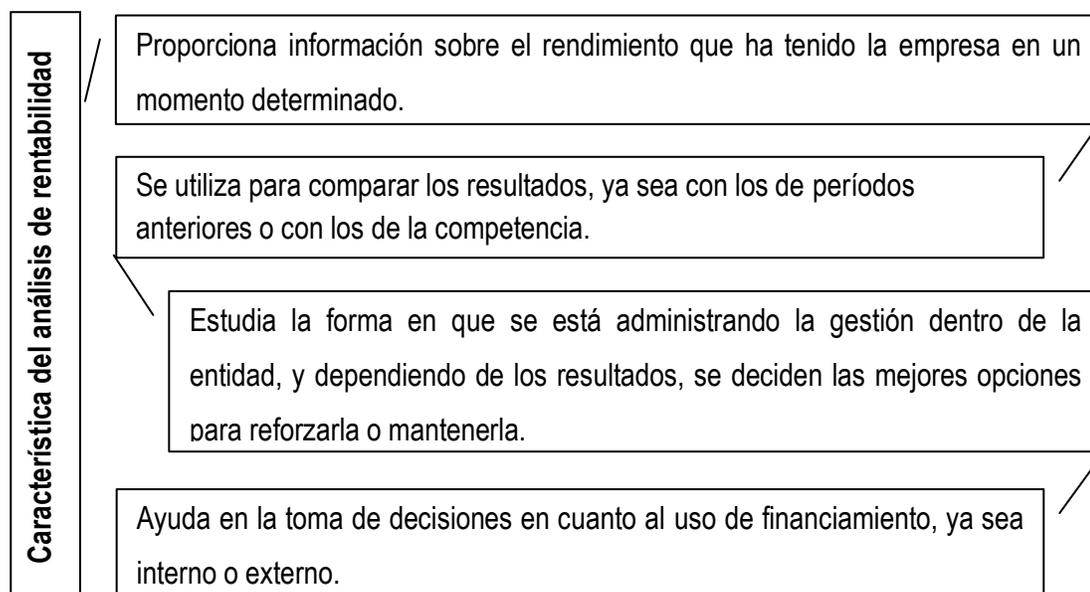
- ✓ Incrementar la cartera de clientes.
- ✓ Potenciar la introducción en los canales de distribución.
- ✓ Lograr una mayor frecuencia en la repetición de los pedidos.
- ✓ Mejorar el posicionamiento en el mercado.
- ✓ Disminuir la estacionalidad del stock de inventarios.
- ✓ Reducir el precio del producto principal para fomentar la compra de los elementos accesorios.

1.11 CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Las características de un análisis de rentabilidad comprenden las siguientes:

⁷ Iniesta, Lorenzo. Que es marketing. En: Iniesta Lorenzo. Máster en Marketing. Barcelona. Ediciones gestión 2000. 2005. Pág. 25-26

Figura 2. Características del análisis de rentabilidad



Fuente: elaboración propia según Estupiñán, Gaitán sobre el análisis financiero y de gestión.

1.12 TIPOS DE RENTABILIDAD⁸

1.12.1 Rentabilidad financiera (R.O.A.)

Mide el rendimiento de los activos de la empresa en un determinado período de tiempo, independientemente de la forma de financiamiento, permitiendo así, la comparación con otras entidades, sin que las distintas estructuras financieras expresadas en el pago de intereses afecten al valor de la rentabilidad.

El resultado de este indicador permite:

- Conocer la eficiencia en la gestión empresarial, pues el determinante principal que define si una empresa es rentable o no, depende del comportamiento de los activos sin importar su financiación.
- Medir la eficacia de la empresa con respecto a la capacidad de generar resultados, libre de financiamiento.

⁸ Eslava, José de Jaime. Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial. Madrid: ESIC EDITORIAL. 2003. Pág. 103-117

1.12.2 Rentabilidad económica (R.O.E.)

Mide por un determinado período de tiempo el rendimiento obtenido por el capital propio de la empresa, independientemente de la distribución del resultado, debido a esto, los directivos buscan maximizar este ratio en interés de los accionistas o propietarios, ya que se considera como una medida más beneficiosa que la rentabilidad económica. Además el cálculo de este indicador permite:

- a) Conocer los fondos generados internamente por la entidad.
- b) Mostrar los beneficios que ha obtenido la empresa en términos netos en relación con la inversión que han realizado los accionistas o propietarios.
- c) Decidir si se recurren a fuentes de financiamiento para mejorar el rendimiento.

1.13 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD⁹

La importancia del análisis de rentabilidad radica en que ayuda a descubrir la forma en que la empresa está cumpliendo con los objetivos, o al contrario, presenta problemas que son necesarios corregir por la administración. Así mismo, lo que más interesa a los usuarios es conocer si se encuentra en la capacidad de solventar sus deudas (solvencia), y además de generar ingresos (rentabilidad).

El análisis de rentabilidad es evaluar la capacidad de la empresa para generar ingresos, el cual depende de la eficiencia y eficacia de sus operaciones, así como de los medios o recursos que dispone. Se prepara principalmente sobre la relación entre los resultados de las operaciones que se reflejan en el estado de resultados, y los recursos con que dispone, los cuales se muestran en el balance general.

⁹ Estupiñán Gaitán, Orlando. Análisis de rentabilidad. En: Estupiñán Gaitán, Rodrigo. Análisis financiero y de gestión. Bogotá. Segunda edición. Ecoe Ediciones. 2006. Pág. 149-150

1.14 IMPORTANCIA DEL SECTOR PANIFICADOR

La importancia económica que tiene la mediana empresa del sector panificador, es que hacen uso de mano de obra intensiva, lo cual beneficia directamente a la economía salvadoreña, al incrementar los niveles de empleo. Además, con el aumento de la rentabilidad, las medianas empresas pueden reinvertir sus utilidades para modernizar sus procesos y expandirse. Con ello, mejoran las condiciones de empleo, otorgando prestaciones a su personal, lo cual a su vez deriva en el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias.

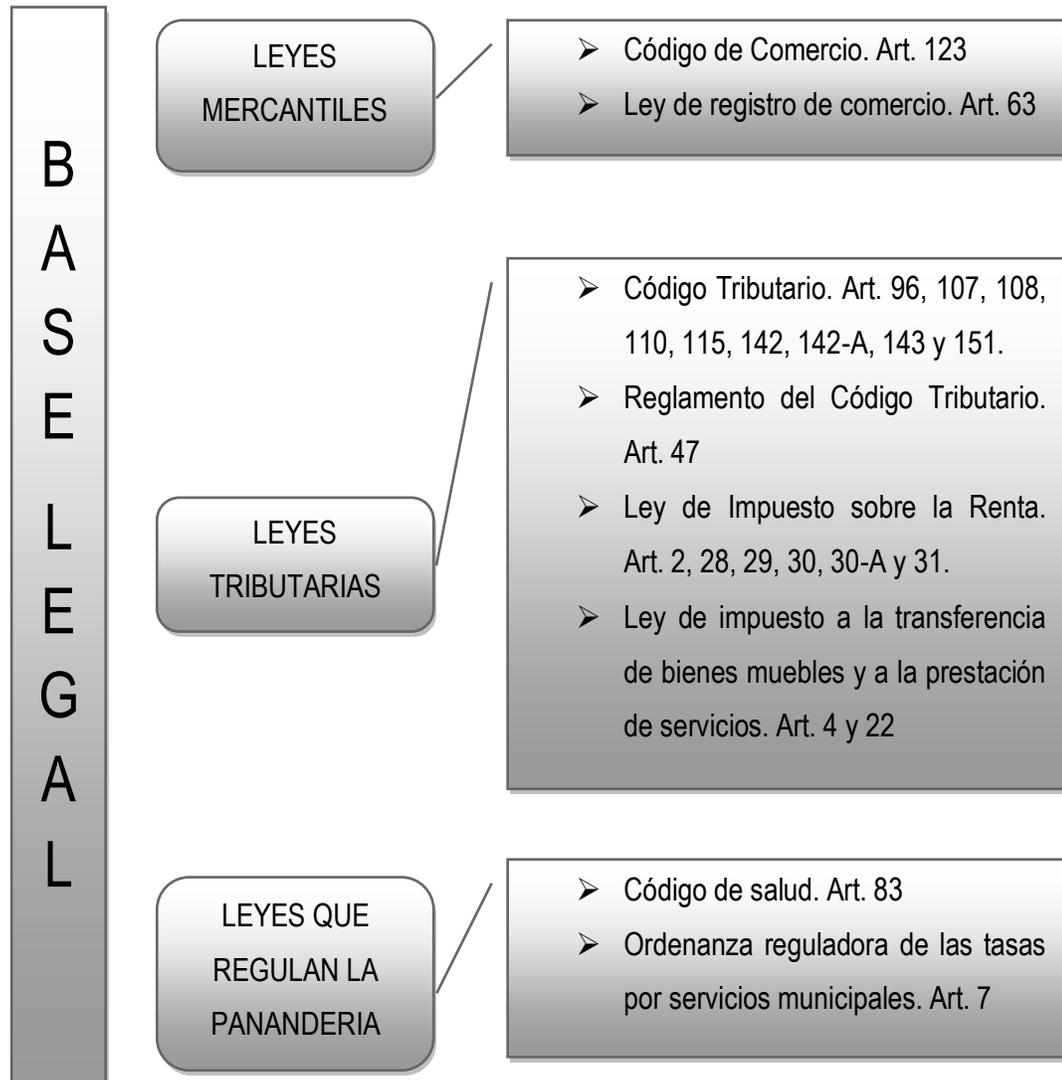
1.15 SITUACION ACTUAL DEL SECTOR PANIFICADOR

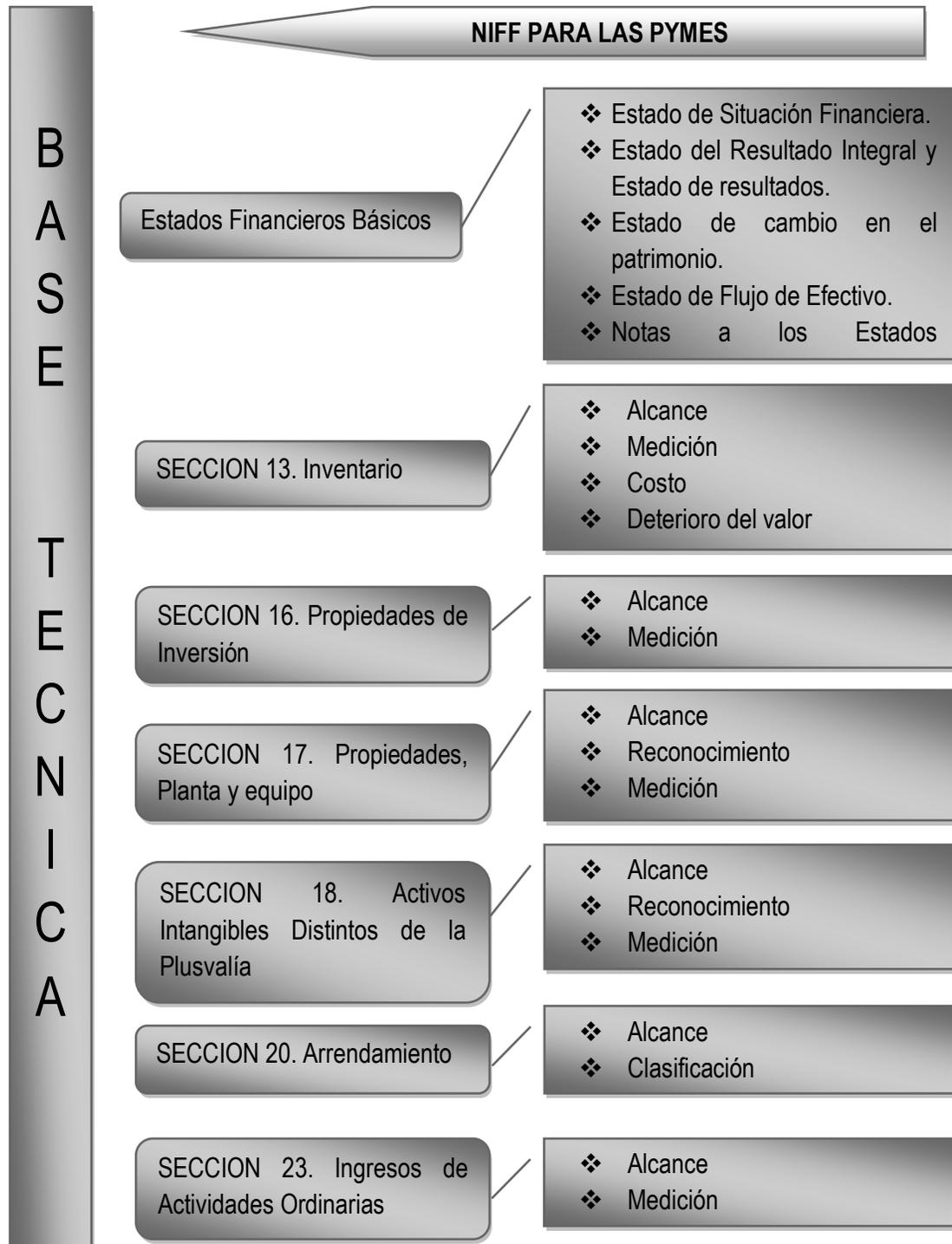
En El Salvador, el rubro de panadería presenta un crecimiento positivo con niveles dinámicos en cuanto a exportación. Según una encuesta elaborada por PRO innova en el 2009 el 48% de las Pymes del sector de alimentos, se dedican a la panadería, de ahí la importancia de fortalecer la innovación en productos y procesos para mejorar las empresas de este sector. Uno de los objetivos de la industria actual es cambiar la tendencia decreciente de la demanda interna, ofreciendo un pan más clásico, con mejores sabores y aroma; mejorar los procesos de panificación, haciendo que sean más efectivos y de menor costo¹⁰.

¹⁰ FUSADES “PROInnova Tendencias e innovaciones en la industria de la panadería, pastelería y chocolatería” (publicado 14/04/2011). Disponible en:

<http://www.fusades.org/?art=2153&lang=es&title=FUSADESPROInnova%20Tendencias%20e%20innovaciones%20en%20la%20industria%20de%20la%20panader%EDa,%20pasteler%EDa%20y%20chocolater%EDa>.

1.16 BASE LEGAL Y TECNICA





1.17 DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

En base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, desarrollado en veintiún empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador, sobre la medición de rentabilidad en la apertura de sucursales, se realizó el presente diagnóstico.

En el área de toma de decisiones, se obtuvo que la gerencia es la encargada de realizar el análisis de rentabilidad, pero no poseen los conocimientos necesarios para realizarlo; sin embargo, lo consideran de mucha importancia, pues les permitirá conocer la gestión que han tenido sobre su inversión, a la vez manifestaron que su aplicación en las tiendas existentes se considera excelente y muy.

Sin embargo, una de las deficiencias que tiene el sector, es que muy pocas decisiones de inversión se basan en el punto de equilibrio, el cual tendría que ser el más aplicado por todas las empresas, debido a que les permitirá conocer cuál es la cantidad de ingresos que representa la recuperación de los costos invertidos.

En la actualidad, no aplican correctamente la medición de rentabilidad y han tenido malos resultados en las sucursales que han abierto; y debido a eso consideran la necesidad de contar con una guía, ya que les permitiría conocer exactamente el rendimiento del negocio y tener una buena gestión de los recursos utilizados (Ver tabla 2).

Tabla 2. Medición de Rentabilidad.

Pregunta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta ¹¹	Relativa
1	Se le da mucha importancia al análisis de rentabilidad al momento de abrir sucursales.	17	80.95%
2	La mayor parte de encuestados considera que su análisis de rentabilidad en las sucursales existentes es excelente y muy bueno.	13	61.91%
6	La menor parte de las empresas realizan, análisis de punto de equilibrio para medir el rendimiento del negocio.	6	28.57%
20	Se considera de mucha importancia contar con una guía para medir rentabilidad en sucursales existentes, así como también al momento de apertura.	14	66.67%
4	El departamento de la gerencia es la que realiza el análisis de rentabilidad en la empresa.	15	71.44%

Fuente: elaboración propia

En cuanto al conocimiento que tienen las personas que trabajan en el sector panificador sobre la elaboración y evaluación de proyectos de inversión, los directivos encargados de gestionar la empresa tienen una idea, pero no un conocimiento definido de cómo aplicarlo, es por ello que utilizan el presupuesto como un sustituto por lo que consideran de mucha importancia contar con una guía financiera en proyectos de este tipo, manifestando que sería la forma más adecuada de no seguir abriendo tiendas de manera subjetiva y al final se obtenga un fracaso.

Para poder seguir expandiéndose, algunas empresas no realizan ningún estudio y otras utilizan el estudio de mercado, que considera la oferta, demanda, precio y calidad del producto que se

¹¹ Para obtener la frecuencia relativa se dividió la frecuencia absoluta entre 21 empresas encuestadas, esto aplica para las tablas 2, 3 y 4.

elaboran; pero dejan elementos muy importantes sin considerar que influyen al momento de abrir un local, entre los cuales se tiene la seguridad, la factibilidad de ubicación.

Por la falta de experiencia y capacitación, muy pocos conocen los métodos utilizados para el cálculo del dinero empleado, entre los que podrían utilizar el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) (Ver tabla 3).

Tabla 3. Evaluación de Proyectos de Inversión.

Pregunta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
10	Pocas empresas tienen conocimiento acerca de la elaboración y evaluación de proyectos de inversión	11	52.38%
12	El tipo de estudio que menos considerados al momento de expandirse en el mercado son: factibilidad de ubicación, la seguridad del lugar y no realizan ningún estudio.	8	38.10%
17	El estudio de mercado es el que más se considera al momento de abrir una sucursal	12	57.14%
19	Se considera muy importante contar con una guía financiera en proyectos de inversión para la apertura de una sucursal.	14	66.67%
18	El presupuesto de inversión es una de las herramientas más utilizadas al momento de realizar un proyecto de inversión.	11	52.38%
13	El elemento que más se utiliza para realizar un estudio de mercado es la demanda y el precio.	15	71.43%
11	Los métodos menos utilizados para el cálculo de su inversión son la tasa interna de retorno y valor presente neto.	3	14.28%

Elaborado por: elaboración propia

Las empresas del sector panificador consideran dentro de sus objetivos a corto plazo incrementar clientes y posicionarse en el mercado abriendo sucursales; pero no lo hacen, debido a que no

cuentan con una guía adecuada para elaborar proyectos de inversión; por lo que la práctica común es optar por lugares con más demanda de personas o centros comerciales, que a su vez resultan en inversiones más elevadas, principalmente por los costos de los arrendamientos y servicios que se tienen que cubrir (Ver tabla 4).

Tabla 4. Objetivos a Corto Plazo y Cierre de Sucursales

Pregunta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
9	Dentro de los objetivos propuestos a corto plazo, en igual ponderación, está incrementar clientes y mejorar su posicionamiento en el mercado.	9	42.86%
14	En los últimos dos años, la mayor parte de empresas no han cerrado sucursales.	17	80.95%
15	El factor más importante que ha influido en el cierre de sucursales es el pago de arrendamiento de local.	2 ¹²	50%

Elaborado por: elaboración propia

¹² Debido que solo 4 empresas de las 21 contestaron que habían cerrado sucursales es por ello que solo esas se consideran como universo.

CAPITULO II GUIA PARA LA MEDICION DE RENTABILIDAD Y ELABORACION DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN

En el desarrollo de este capítulo se realizará una guía para la medición de rentabilidad y elaboración y evaluación de un proyecto de inversión.

2.1. ANTECEDENTES

La empresa SABROSO PAN, S.A. DE C.V. fue constituida el 04 de enero de 2000, su capital inicial fue de dos mil doscientos ochenta y cinco 71/100 dólares (US\$ 2,285.71), representado y dividido por doscientas acciones iguales y comunes con valor nominal de once 43/100 dólares cada una (US\$ 11.43).

La finalidad de la empresa es la elaboración, fabricación y comercialización de productos de pan, en todas sus formas, variedades y estilos.

Son muchas empresas dedicadas a esta actividad y el crecimiento dentro del sector ha sido evidente. SABROSO PAN, S.A. DE C.V., posee en la actualidad 36 sucursales; sin embargo, durante el año 2010 se han cerrado tres tiendas, debido a factores como el bajo nivel de ventas, y los costos inherentes a sus actividades de operación.

Realizar inversiones de esta naturaleza para la apertura de tiendas y sucursales, es un tema de la gestión financiera de las empresas y la medición de rentabilidad por medio de la elaboración y evolución de proyectos de inversión, es de importancia para una mejor toma de decisiones.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL CASO

SABROSO PAN, S.A. DE C.V. dentro de sus objetivos estratégicos para el año 2011, planteó abrir una sucursal en el centro de San Salvador, para ello requiere que el departamento de finanzas le proporcione la siguiente información:

1. Diagnóstico financiero de los años 2009 y 2010.
2. Elaborar método para el cálculo de la rentabilidad de las sucursales existentes.

3. Evaluar un proyecto de inversión que considere los siguientes aspectos:
 - a) Estudio de mercado
 - b) Estudio técnico
 - c) Estudio administrativo
 - d) Plan financiero
 - ✓ Presupuesto de propiedad, planta y equipo.
 - ✓ Determinación de la depreciación y amortización.
 - ✓ Preparación del presupuesto de ventas y requerimiento de producto terminado.
 - ✓ Elaboración del presupuesto de gastos operativos.
 - ✓ Determinación del punto de equilibrio.
 - ✓ Elaboración de estados financieros proforma.
 - e) Evaluación del proyecto
 - ✓ Periodo de recuperación de la inversión
 - ✓ Valor Actual neto
 - ✓ Tasa Interna de Retorno

En base a los resultados anteriores, debe realizar un resumen ejecutivo sobre si conviene o no invertir en la apertura de la sucursal.

2.3. ESTADOS FINANCIEROS

A continuación se presenta el Balance General, Estado de Resultado y Estado de Flujo de Efectivo correspondientes a los años 2008, 2009 y 2010.

SABROSO PAN, S.A. DE C.V.
BALANCE GERENAL
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2008	2009	2010
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y equivalentes	\$ 282,261.58	\$ 185,196.64	\$ 467,960.64
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 66,721.55	\$ 59,973.80	\$ 51,261.31
Inventarios	\$ 121,559.66	\$ 124,841.18	\$ 145,833.37
Gastos pagados por anticipado	\$ 129,806.22	\$ 143,236.36	\$ 198,707.38
IVA - Crédito Fiscal	\$ 216.74	\$ 617.73	\$ 1,663.62
Activo por impuesto sobre la renta diferido	\$ 28,057.34	\$ 29,290.32	\$ 12,998.62
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 628,623.09	\$ 543,156.02	\$ 878,424.93
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedad, Planta y Equipo(Neto)	\$ 2,518,410.17	\$ 2,774,556.77	\$ 3,183,860.28
Activos Intangibles (Neto)	\$ 28,337.25	\$ 23,692.56	\$ 31,025.19
Propiedad, Planta y Equipo (Bajo Arrendamiento)(Neto)	\$ 339,770.40	\$ 242,750.94	\$ 261,458.09
Depósitos por arrendamiento	\$ 523,614.05	\$ 538,400.03	\$ 543,906.70
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 3,410,131.87	\$ 3,579,400.29	\$ 4,020,250.27
TOTAL ACTIVO	\$ 4,038,754.95	\$ 4,122,556.32	\$ 4,898,675.20
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas y documentos por pagar	\$ 1,021,373.10	\$ 976,854.79	\$ 1,105,557.01
Prestamos bancarios a corto plazo	\$ 300,917.57	\$ 570,004.93	\$ 391,680.51
Obligaciones bajo arrendamiento financieros CP	\$ 84,028.80	\$ 83,035.45	\$ 98,077.18
Pasivo por impuesto sobre la renta diferido	\$ 214,012.06	\$ 131,451.21	\$ 3,428.02
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1,620,331.54	\$ 1,761,346.38	\$ 1,598,742.72
PASIVO NO CORRIENTE			
Prestamos bancarios a largo plazo	\$ 864,314.58	\$ 752,997.04	\$ 1,384,928.16
Obligaciones Bajo arrendamiento financiero L.P.	\$ 164,601.43	\$ 110,781.81	\$ 240,136.94
Obligaciones por beneficios de retiro	\$ 8,939.39	\$ 10,788.38	\$ 25,913.06
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 1,037,855.40	\$ 874,567.23	\$ 1,650,978.16
PATRIMONIO			
Capital social	\$ 530,086.84	\$ 530,086.84	\$ 530,086.84
Reserva legal	\$ 106,017.41	\$ 106,017.41	\$ 106,017.41
Utilidades de ejercicios anteriores	\$ -	\$ 196,422.11	\$ 354,936.16
Utilidad del presente ejercicio	\$ 492,366.07	\$ 402,018.66	\$ 405,816.21
Ajuste por conversión a NIIF	\$ 252,097.69	\$ 252,097.69	\$ 252,097.69
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 4,038,754.95	\$ 4,122,556.32	\$ 4,898,675.20

ESTADO DE RESULTADOS

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2008	2009	2010
Ventas Netas	\$8315,641.87	\$9360,739.83	\$9979,545.11
Costo de Ventas	\$4367,634.70	\$5075,092.24	\$5179,868.62
Utilidad Bruta	\$3948,007.17	\$4285,647.59	\$4799,676.50
Menos Gastos de Operación			
Gastos de venta	\$2519,125.62	\$3133,452.97	\$3223,695.34
Gastos de administración	\$465,640.23	\$485,462.13	\$933,967.11
Gastos financieros	\$279,048.25	\$209,537.00	\$226,292.40
Gastos de operación	\$3263,814.10	\$3828,452.10	\$4383,954.85
Utilidad de Operación	\$684,193.07	\$457,195.49	\$415,721.65
(+) Ingresos no de operación	\$34,512.61	\$91,030.41	\$144,341.69
Utilidad antes de Imp. s/renta y reserva	\$718,705.68	\$548,225.90	\$560,063.34
Reserva Legal	\$42,720.24		
Impuesto sobre la renta	\$183,618.60	\$146,207.24	\$154,247.13
Utilidad del ejercicio	\$492,366.84	\$402,018.66	\$405,816.21

NOTA: Según la información proporcionada por la administración la reserva legal se dejó de calcular a partir del año 2009, por haber llegado al máximo legal establecido en el código de comercio.

SABROSO PAN, S.A. DE C.V.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2008	2009	2010
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
UTILIDAD NETA	\$ 492,366.07	\$ 402,018.66	\$ 405,816.21
AJUSTE PARA CONCILIAR LA UTILIDAD NETA CON EL MONTO NETO DE EFECTIVO PROVISTO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
DISMINUCION EN CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	(\$ 13,781.01)	\$ 6,747.74	\$ 8,712.50
AUMENTO EN GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	(\$ 23,285.71)	(\$ 6,143.45)	(\$ 55,471.02)
AUMENTO EN INVENTARIOS	(\$ 56,897.69)	(\$ 3,281.52)	(\$ 20,992.19)
AUMENTO EN IVA CREDITO FISCAL	\$ 1,414.27	(\$ 400.98)	(\$ 1,045.89)
AUMENTO EN DEPOSITOS POR ARRENDAMIENTO	(\$ 9,376.61)	(\$ 22,072.68)	(\$ 5,506.68)
DISMINUCION EN ACTIVO POR IMPUESTO S/ RTA DIFERIDO	(\$ 26,257.66)	(\$ 1,232.98)	\$ 16,291.69
AUMENTO EN CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 300,624.17	\$ 18,387.92	\$ 59,078.92
AUMENTO EN IMPUESTO POR PAGAR	\$ 84,627.99	(\$ 50,816.81)	\$ 27,450.69
AUMENTO POR OBLIGACIONES POR BENEFICIO DE RETIRO	\$ 1,740.71	\$ 1,848.99	\$ 15,124.68
DISMUCIÓN EN PASIVO POR IMPUESTO S/RENTA DIFERIDO	\$ 128,179.82	(\$ 82,560.85)	(\$ 128,023.19)
AUMENTO EN RESERVA LEGAL	\$ 42,720.24	\$ -	\$ -
TOTAL AJUSTES	\$ 429,708.52	(\$ 139,524.62)	(\$ 84,380.49)
EFFECTIVO NETO PROVISTO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 922,074.59	\$ 262,494.04	\$ 321,435.72
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
DISMINUCION NETA EN ACTIVOS INTANGIBLES	(\$ 10,949.07)	(\$ 19,278.47)	\$ 16,590.53
AUMENTO NETO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	(\$1,259,277.92)	(\$ 631,269.73)	(\$ 811,015.72)
AUMENTO EN AMORTIZACION Y DEPRECIACIONES	\$ 280,007.95	\$ 416,002.21	\$ 405,070.68
AUMENTO NETO EN ACTIVOS BAJO ARREND. FINANCIERO	(\$ 222,876.35)	\$ 80,063.50	(\$ 45,988.78)
EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIVIDADES DE INVERSION	(\$1,213,095.39)	(\$ 154,482.49)	(\$ 435,343.29)
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
DISMINUCION EN SOBREG. BANCARIOS Y PREST. C.P.	(\$ 77,238.71)	\$ 259,229.83	(\$ 251,403.49)
AUMENTO EN PORCION CIRCULANTE DE PRESTAMOS A LARGO PLAZO	\$ 102,244.60	\$ 9,857.53	\$ 73,079.07
AUMENTO EN POR. CIRCUL. DE ARREND. FINANCIERO	\$ 23,592.42	(\$ 993.36)	\$ 15,041.73
AUMENTO EN PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO	\$ 398,420.40	(\$ 111,317.55)	\$ 631,931.12
AUMENTO EN OBLIG. BAJO ARRENDAMIENTO FINANC. L.P.	\$ 119,518.96	(\$ 53,819.61)	\$ 129,355.13
DISMINUCION EN UTILIDADES ACUMULADAS	(\$ 313,129.93)	(\$ 297,000.00)	(\$ 243,504.60)
AUMENTO EN DIVIDENDOS POR PAGAR	(\$ 10,927.59)	(\$ 12,089.42)	\$ 42,172.61
AUMENTO A UTILIDADES POR ERROR EN AÑO 2008	\$ -	\$ 1,056.03	\$ -
EFFECTIVO NETO PROVISTO (USADO) EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 242,480.15	(\$ 205,076.55)	\$ 396,671.57
AUMENTO NETO DE EFECTIVO	(\$ 48,540.65)	(\$ 97,065.00)	\$ 282,764.00
SALDO DE EFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	\$ 330,802.23	\$ 282,261.58	\$ 185,196.64
SALDO DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	\$ 282,261.58	\$ 185,196.64	\$ 467,960.64

2.4. ANÁLISIS FINANCIERO METODO HORIZONTAL 2008 -2009-2010

Al realizar el análisis de SABROSO PAN, S.A. de C.V., se aplicó el método horizontal al balance general y estado de resultados de manera comparativa reflejando las variaciones relativas y porcentuales

SABROSO PAN, S.A. DE C.V.
BALANCE GERENAL COMPARATIVO 2008-2010
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	AÑOS			VARIACIONES	%	VARIACIONES	%
	2008	2009	2010	2009 - 2008		2010 - 2009	
ACTIVO							
Activo Corriente							
Efectivo y equivalentes	\$ 282,261.58	\$ 185,196.64	\$ 467,960.64	\$ (97,064.94)	-34.39%	\$ 282,764.00	152.68%
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 66,721.55	\$ 59,973.80	\$ 51,261.31	\$ (6,747.75)	-10.11%	\$ (8,712.49)	-14.53%
Gastos pagados por anticipado	\$ 129,806.22	\$ 143,236.36	\$ 198,707.38	\$ 13,430.14	10.35%	\$ 55,471.02	38.73%
Inventarios	\$ 121,559.66	\$ 124,841.18	\$ 145,833.37	\$ 3,281.52	2.70%	\$ 20,992.19	16.82%
Activo por impuesto sobre la renta diferido	\$ 28,057.34	\$ 29,290.32	\$ 12,998.62	\$ 1,232.98	4.39%	\$ (16,291.70)	-55.62%
IVA - Crédito Fiscal	\$ 216.74	\$ 617.73	\$ 1,663.62	\$ 400.99	185.01%	\$ 1,045.89	169.31%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 628,623.09	\$ 543,156.03	\$ 878,424.94	\$ (85,467.06)	-13.60%	\$ 335,268.91	61.73%
Activo no Corriente							
Depósitos por arrendamiento	\$ 523,614.05	\$ 538,400.03	\$ 543,906.70	\$ 14,785.98	2.82%	\$ 5,506.67	1.02%
Propiedad, Planta y Equipo(Neto)	\$ 2,518,410.17	\$ 2,774,556.77	\$ 3,183,860.28	\$ 256,146.60	10.17%	\$ 409,303.51	14.75%
Activos Intangibles (Neto)	\$ 28,337.25	\$ 23,692.56	\$ 31,025.19	\$ (4,644.69)	-16.39%	\$ 7,332.63	30.95%
Propiedad, Planta y Equipo (Bajo Arrendamiento)(Neto)	\$ 339,770.40	\$ 242,750.94	\$ 261,458.09	\$ (97,019.46)	-28.55%	\$ 18,707.15	7.71%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 3,410,131.87	\$ 3,579,400.30	\$ 4,020,250.26	\$ 169,268.43	4.96%	\$ 440,849.96	12.32%
TOTAL ACTIVO	\$ 4,038,754.96	\$ 4,122,556.32	\$ 4,898,675.20	\$ 83,801.36	2.07%	\$ 776,118.88	18.83%
PASIVO							
Pasivo Corriente							
Cuentas y documentos por pagar	\$ 1,021,373.10	\$ 976,854.79	\$ 1,105,557.01	\$ (44,518.31)	-4.36%	\$ 128,702.22	13.18%
Préstamos bancarios a corto plazo	\$ 300,917.57	\$ 570,004.93	\$ 391,680.51	\$ 269,087.36	89.42%	\$ (178,324.42)	-31.28%
Obligaciones bajo arrendamiento financieros CP	\$ 84,028.80	\$ 83,035.45	\$ 98,077.18	\$ (993.35)	-1.18%	\$ 15,041.73	18.11%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1,406,319.47	\$ 1,629,895.17	\$ 1,595,314.70	\$ 223,575.70	15.90%	\$ (34,580.47)	-2.12%
Pasivo no Corriente						\$ -	
Préstamos bancarios a largo plazo	\$ 864,314.58	\$ 752,997.04	\$ 1,384,928.16	\$ (111,317.55)	-12.88%	\$ 631,931.12	83.92%
Obligaciones Bajo arrendamiento financiero L.P.	\$ 164,601.43	\$ 110,781.81	\$ 240,136.94	\$ (53,819.61)	-32.70%	\$ 129,355.13	116.77%
Obligaciones por beneficios de retiro	\$ 8,939.39	\$ 10,788.38	\$ 25,913.06	\$ 1,848.99	20.68%	\$ 15,124.68	140.19%
Pasivo por impuesto sobre la renta diferido	\$ 214,012.06	\$ 131,451.21	\$ 3,428.02	\$ (82,560.85)	-38.58%	\$ (128,023.19)	-97.39%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 1,251,867.46	\$ 1,006,018.44	\$ 1,654,406.18	\$ (245,849.02)	-19.64%	\$ 648,387.74	64.45%
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	\$ 530,086.84	\$ 530,086.84	\$ 530,086.84	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
RESERVA LEGAL	\$ 106,017.41	\$ 106,017.41	\$ 106,017.41	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -	\$ 196,422.11	\$ 354,936.16	\$ 196,422.11	-	\$ 158,514.06	80.70%
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	\$ 492,366.07	\$ 402,018.66	\$ 405,816.21	\$ (90,347.41)	-18.35%	\$ 3,797.55	0.94%
AJUSTE POR CONVERSION A NIIF	\$ 252,097.69	\$ 252,097.69	\$ 252,097.69	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 4,038,754.95	\$ 4,122,556.32	\$ 4,898,675.20	\$ 83,801.37	2.07%	\$ 776,118.88	18.83%

SABROSO PAN, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2008	2009	2010	VARIACIONES	%	VARIACIONES	%
				2009 - 2008		2010 - 2009	
Ventas Netas	\$8,315,641.87	\$9,360,739.83	\$9,979,545.11	\$1,045,097.96	6.61%	\$ 618,805.29	13.00%
Costo de Ventas	\$4,367,634.70	\$5,075,092.24	\$5,179,868.62	\$ 707,457.54	2.06%	\$ 104,776.38	16.00%
Utilidad Bruta	\$3,948,007.17	\$4,285,647.59	\$4,799,676.50	\$ 337,640.41	11.99%	\$ 514,028.91	12.00%
Menos Gastos de Operación							
Gastos de venta	\$2,519,125.62	\$3,133,452.97	\$3,223,695.34	\$ 614,327.35	24.39%	\$ 90,242.37	3.00%
Gastos de administración	\$ 465,640.23	\$ 485,462.13	\$ 933,967.11	\$ 19,821.90	4.26%	\$ 448,504.98	92.00%
(-) Gastos financieros	\$ 279,048.25	\$ 209,537.00	\$ 226,292.40	\$ (69,511.25)	-24.91%		
Gastos de operación	\$ 2984,765.85	\$ 3618,915.10	\$ 4157,662.45	\$ 634,149.25	21.25%	\$ 538,747.35	14.89%
Utilidad de Operación	\$ 963,241.32	\$ 666,732.48	\$ 642,014.04	\$ (296,508.84)	-30.78%	\$ (24,718.44)	-3.71%
(+) Ingresos no de operación	\$ 34,512.61	\$ 91,030.41	\$ 144,341.69	\$ 56,517.80	163.76%	\$ 53,311.28	58.56%
Utilidad antes de Imp. s/renta y reserva	\$ 718,705.68	\$ 548,225.90	\$ 560,063.34	\$ (170,479.78)	-23.72%	\$ 11,837.44	2.16%
Reserva Legal	\$ 42,720.24			\$ (42,720.24)	100.00%		
Gasto por Imp. s/renta corriente	\$ 183,618.60	\$ 146,207.24	\$ 154,247.13	\$ (37,411.36)	-20.37%	\$ 8,039.89	5.50%
Utilidad del ejercicio	\$ 492,366.84	\$ 402,018.66	\$ 405,816.21	\$ (90,348.18)	-18.35%	\$ 3,797.55	0.94%

2.5 RAZONES FINANCIERAS

Para medir la rentabilidad y tomar decisiones financieras es necesario utilizar herramientas tales como: liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y de mercado, las cuales serán aplicadas sobre los rubros que componen los estados financieros.

A continuación se presenta su cálculo y posteriormente su análisis:

Tabla 5. Razones Financieras

Razones de Liquidez		2008	2009	2010
Liquidez corriente	Activos corrientes	0.43	0.32	0.54
	Pasivos corrientes			
Razón rápida (prueba acida)	Activos corrientes - inventario	0.34	0.24	0.45
	Pasivos corrientes			
Rotación de Eficiencia				
Rotación de inventarios	Costos de los inventarios vendidos	35.93	40.65	35.52
	Inventario			
	Ventas anuales/365			
Rotación de activos totales	Ventas	2.06	2.27	2.04
	Total de activos			

Tabla 6. Índices de Endeudamiento

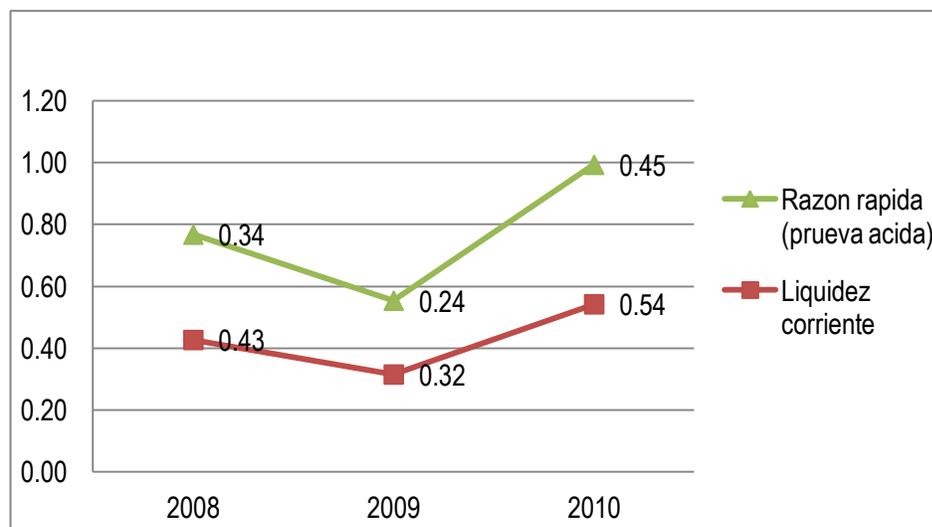
Índices de endeudamiento		2008	2009	2010
Índice de endeudamiento	Total pasivo	66%	64%	66%
	Total activo			
Razón de cargos de intereses fijos	Ganancia antes de intereses e impuesto	9.64	6.86	6.91
	Intereses			

Tabla 7. Indicadores Financieros

Rentabilidad		2008	2009	2010
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta	47.48%	45.78%	48.10%
	Ventas			
Margen de utilidad operativa	Utilidad operativa	11.58%	7.12%	6.43%
	Ventas			
Margen de utilidad Neta	utilidad neta	5.92%	4.29%	4.07%
	Ventas			
Ganancia por acción (EPS)	Utilidad neta	\$11.68	\$9.53	\$9.62
	No. de acciones comunes en circulación			
Rendimiento sobre los activos(ROA)	utilidad neta	12.19%	9.75%	8.28%
	Total activos			
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	utilidad neta	35.66%	27.04%	24.61%
	Patrimonio en acciones comunes			

2.5.1 Razones de Liquidez

Gráfico 1. Razones de Liquidez

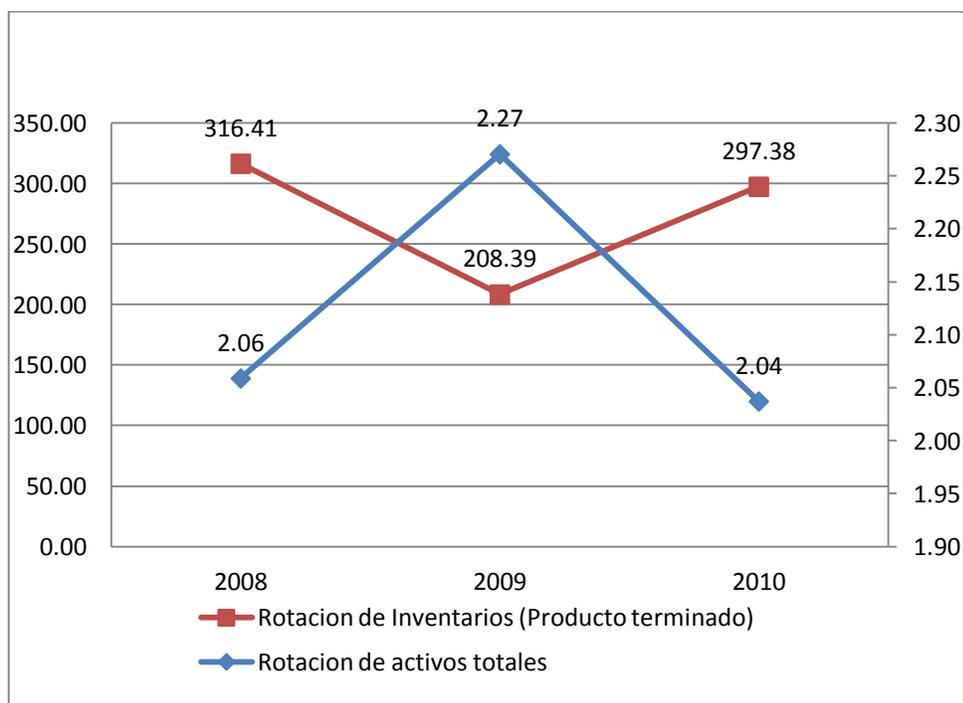


Análisis: Como se puede observar en la gráfica, para el año 2010, la empresa presenta su liquidez corriente de \$0.54, esto significa que por cada dólar invertido se tiene dicha cantidad para hacerle frente a sus obligaciones, lo cual refleja que no se logran cubrir las deudas a corto plazo con el efectivo y equivalentes que se disponen.

La prueba ácida fue de \$0.45, siendo éste más bajo que el ratio anterior debido a que se excluyen los inventarios por ser los menos líquidos en caso de quiebra, dicho valor demuestra que no se tiene la capacidad para cubrir las deudas que se han adquirido; por lo que se sugiere, analizar si es posible dejar de solicitar créditos y tratar cubrir los compromisos que se tienen y generar efectivo para pagar las deudas.

2.5.2 Rotación de Eficiencia

Gráfico 2. Rotación de Inventario y Activos Totales



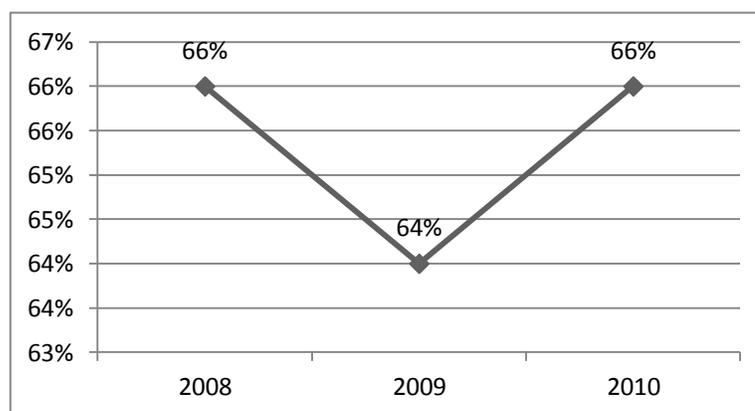
Análisis: Para el año 2010, la rotación de inventarios fue de 297 veces, esto indica que la recuperación del capital invertido en dicho rubro se logra en casi día y medio, el cual es el tiempo

que pasan los artículos en bodega, ya que se incremento la producción y ventas en un 6.61%. El rubro de inventarios está compuesto por existencias disponibles para la venta, productos en proceso y materiales e insumos.

En cuanto a la rotación de los activos totales, la entidad coloca 2.04 veces al año entre los clientes el valor de la inversión realizada, es decir que han sido productivos ya que por cada dólar invertido se producen \$2.04 más como ventas.

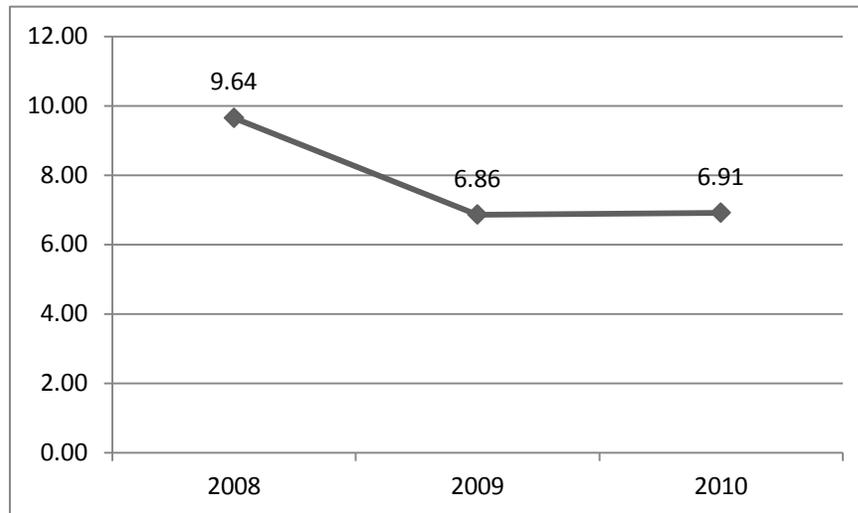
2.5.3 Índices de Endeudamiento

Gráfico 3. Índice de Endeudamiento



Análisis: Según se puede observar el endeudamiento de la empresa es muy alto, ya que se ha financiado en un 66%, dicho valor es a causa de los préstamos a largo plazo que se hicieron para inversión en maquinaria, mostrando que si la empresa se liquidara, solamente quedaría un 34% libre que proviene del aporte de los accionistas.

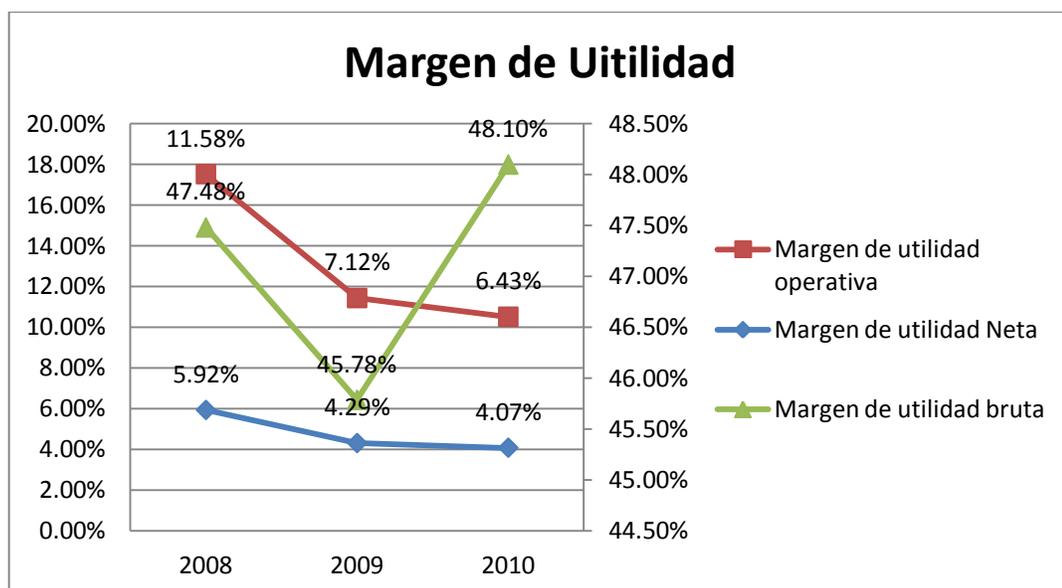
Gráfico 4. Razón de Cargos de Interés Fijo



Análisis: Se puede observar que en el 2010, la empresa logra cubrir con sus utilidades antes de intereses e impuestos los gastos financieros hasta el 6.91 veces, lo cual refleja según la tendencia que se han asumido más deudas con instituciones financieras y esto hace que las utilidades disminuyan.

2.5.4 Indicadores Financieros

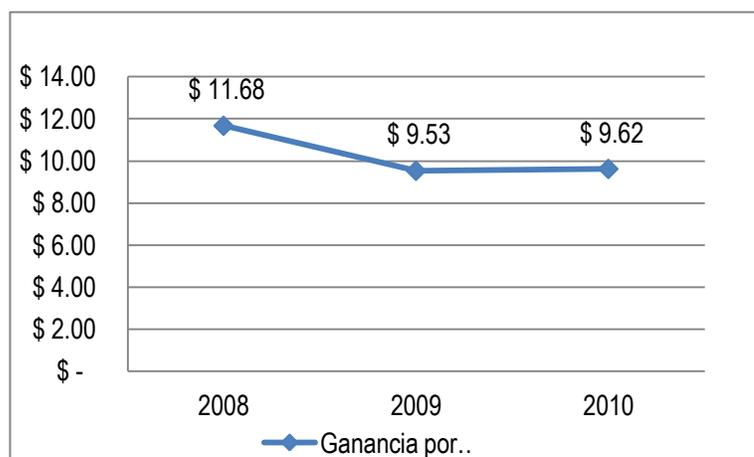
Gráfico 5. Margen de Utilidad



Análisis: Según los resultados, se observa que para el año 2010 el margen de utilidad bruta fue de 48.10%, aunque se obtuvo en pequeño aumento, siempre se mantiene dentro del promedio, dicho valor se atribuye a una disminución leve del costo de venta de los productos que se comercializan.

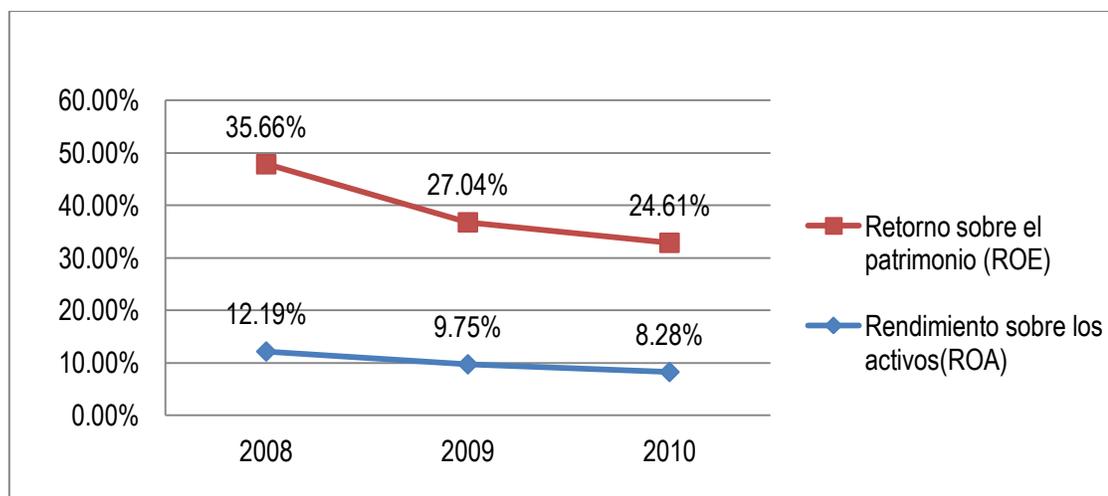
Por el lado el margen de utilidad operativa después de deducir costos de venta y gastos operativos para el año 2010 fue de 6.43%, reflejando una tendencia decreciente debido a los altos gastos que se presentaron en el último período, pero a pesar de ello, se puede decir que los márgenes obtenidos respecto a los volúmenes de ingresos totales son aceptables. El margen de utilidad neta para el año 2010 fue de 4.07% y representa la retribución que se obtiene por la inversión realizada, se puede decir que ha venido en disminución en los últimos periodos, esto es a razón de las deudas adquiridas y en consecuencia el aumento de los gastos, afectando las ganancias libres de impuestos.

Gráfico 6. Ganancia por Acción (EPS)



Análisis: La grafica muestra que para el 2010 fue de \$9.62, observando un leve aumento de \$0.09 con respecto al año anterior, pues se implementó una estrategia en el aumento de la producción y ventas para 2009 y con más auge en 2010, pero a pesar de eso, la utilidad por acción no aumentó significativamente, producto del aumento de los gastos operativo, lo cual no es aceptable para los inversionistas ya que estoy disminuye el rendimiento por acción.

Gráfico 7. Retorno sobre los Activos (ROA) y Patrimonio (ROE)



Análisis (ROA): Se puede observar que para el período 2010 fue de 8.28%, disminuyendo con respecto al año anterior debido a que las utilidades decrecieron por \$90,348.18, ya que los gastos operativos se vieron incrementados. La tendencia muestra que la eficiencia que han tenido los tomadores para generar utilidades con sus activos disponibles es aceptable y estos valores indican el rendimiento por cada dólar invertido en activos.

Análisis (ROE): La gráfica muestra que la entidad generó un rendimiento sobre el patrimonio por cada unidad monetaria de 24.61%, al igual que el ratio anterior se produjo un decremento debido al aumento de los gastos operativos; a pesar de ello, los resultados son aceptables en relación al comportamiento de sus ingresos en los últimos dos años, pero habría que poner atención al futuro comportamiento de éstos y evaluar la posibilidad de disminuir el gasto de operación.

2.6 DIAGNOSTICO DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Según el análisis financiero realizado a la empresa se mantiene estable para los últimos dos años y la variabilidad de sus indicadores es mínima, para esos períodos, en cuanto a la disponibilidad de efectivo tiene la capacidad de seguir abriendo sucursales, sin necesidad de recurrir a apalancamiento financiero. Por otro lado el incremento del gasto operativo ha aumentado en los últimos dos años, el cual debe considerarse para su disminución para los próximos años a fin de

mejorar sus indicadores de rentabilidad. Si lo hace por medio de financiamiento lo debe de considerar para realizarlo por que esta endeuda con un 66%.

2.7 MEDICIÓN DE RENTABILIDAD EN SUCURSALES

Actualmente las empresas presenta la necesidad de medir su rentabilidad por sucursal, a fin de determinar la tendencia de sus ingresos y gastos, sobre todo determinar que líneas de productos les genera mayores beneficios. Para ello es necesario tener una estructura contable que permita dar parámetros de medición. Una herramienta popular para evaluar la rentabilidad es el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común el cual expresa cada uno de los rubros de manera porcentual en relación al total de ventas y la utilidad de comparar el rendimiento ya sea de manera mensual o anual.

A continuación se presenta la estructura de centro de costos con los que debe contar las sucursales:

SABROSO PAN, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADO
SUCURSAL SAN MARTIN

	2008	%	2009	%	2010	%
VENTAS NETAS						
Ventas Panadería	\$ 129,913.58	60.38%	\$ 152,839.51	60.38%	\$ 103,908.21	46.92%
Ventas Pastelería	\$ 70,425.47	32.73%	\$ 82,853.49	32.73%	\$ 81,176.50	36.65%
Ventas Cafetería	\$ 14,820.10	6.89%	\$ 17,435.41	6.89%	\$ 36,379.80	16.43%
TOTAL VENTAS NETAS	\$ 215,159.15	100.00%	\$ 253,128.41	100.00%	\$ 221,464.51	100.00%
Menos:						
COSTO DE VENTAS	\$ 123,861.78	57.57%	\$ 138,902.90	54.87%	\$ 111,298.46	50.26%
Costo de Ventas Panadería	\$ 32,869.65	15.28%	\$ 87,979.36	34.76%	\$ 59,131.13	26.70%
Costo de Ventas Pastelería	\$ 5,323.00	2.47%	\$ 43,826.20	17.31%	\$ 40,576.29	18.32%
Costo de Ventas Cafetería	\$ 85,669.13	39.82%	\$ 7,097.34	2.80%	\$ 11,591.04	5.23%
UTILIDAD BRUTA	\$ 91,297.36	42.43%	\$ 114,225.51	45.13%	\$ 110,166.05	49.74%
Menos:						
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 94,321.10	43.84%	\$ 110,966.00	43.84%	\$ 108,058.49	48.79%
Gastos de Ventas	\$ 83,512.58	38.81%	\$ 98,250.09	38.81%	\$ 95,248.86	43.01%
Gastos de Administración	\$ 10,808.52	5.02%	\$ 12,715.91	5.02%	\$ 12,809.63	5.78%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ (3,023.73)	-1.41%	\$ 3,259.51	1.29%	\$ 2,107.56	0.95%
Mas:						
INGRESOS DE NO OPERACIÓN	\$ 2,404.72	1.12%	\$ 2,531.28	1.00%	\$ 1,859.60	0.84%
Ingresos Extraordinarios	\$ 2,404.72	1.12%	\$ 2,531.28	1.00%	\$ 1,859.60	0.84%
Menos:						
COSTOS Y GASTOS DE NO OPERACIÓN	\$ 4,925.76	2.29%	\$ 5,185.01	2.05%	\$ 2,171.88	0.98%
Gastos Financieros	\$ 4,853.03	2.26%	\$ 5,108.45	2.02%	\$ 2,171.88	0.98%
Gastos Extraordinarios	\$ 72.74	0.03%	\$ 76.56	0.03%	\$ -	0.00%
Utilidad antes de Reserva e Impuestos	\$ (5,544.78)	-6.07%	\$ 605.79	0.24%	\$ 1,795.28	0.81%
Menos:						
Reserva Legal	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
Impuesto sobre Renta	\$ -	0.00%	\$ 492.96	0.19%	\$ 448.82	0.20%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ (5,544.78)	-6.07%	\$ 112.83	0.10%	\$ 1,346.46	0.61%

Tres índices de rentabilidad que se pueden leer directamente aplicando el margen de utilidad bruta, utilidad operativa, y utilidad neta.

Herramientas para medir rentabilidad por medio de las cuentas del Estado de Resultados

Existen ciertos indicadores que se pueden utilizar para evaluar la rentabilidad sobre las ventas las cuales se conceptualizan a continuación (ver formulas en la tabla 7):

Margen de utilidad bruta: evalúa el porcentaje de cada dólar de ventas después que la empresa pagó sus bienes.

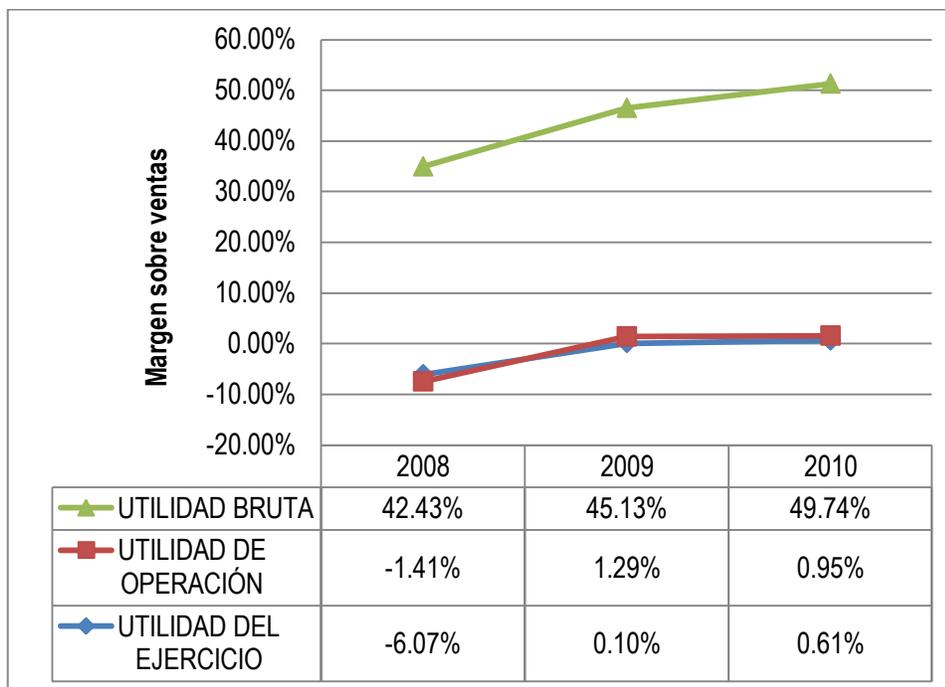
Margen de utilidad operativa: mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes en caso de que las hubiera.

Margen de Utilidad Neta: calcula el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después que se dedujeron todos los costos y gastos incluyendo los intereses, impuestos y dividendos sobre acciones preferentes.

Rendimiento sobre los activos totales (ROA): representa cuanto ha ganado la empresa por cada dólar invertido en activos.

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE): determina el retorno ganado sobre la inversión de accionistas comunes de la empresa, generalmente cuando más alto es este rendimiento más ganan los propietarios.

Gráfico 8. Margen de Rentabilidad



Los resultados obtenidos indica que la utilidad bruta a tenido un crecimiento respecto a los años anteriores para poder seguir con este mismo crecimiento es recomendable en el momento que se incrementen los costos de producción, se aumenten los precios de venta para que no se vea afectada y no le ocasione disminución de la utilidad bruta. En cuanto al margen de utilidad operativa en el último año ha tenido una disminución por mayores gastos operativos; el crecimiento de la utilidad del ejercicio es producto de mayores ingresos no operaciones.

Para realizar un mejor análisis sobre el comportamiento de los ingresos, es recomendable hacerlo de manera trimestral, a fin de tener un parámetro de cómo va cubriendo sus metas y el período de mayores ventas en el año. El cual lo puede realizar de la siguiente manera:

Cuadro 8. Medición de la rentabilidad de forma trimestral

MEDICION DE RENTABILIDAD DE FORMA TRIMESTRAL				
Marzo	Ventas	Utilidad bruta	Utilidad operativa	Utilidad neta
	3 x 12	3 x 12	3 x 12	3 x 12
Junio	Ventas	Utilidad bruta	Utilidad operativa	Utilidad neta
	6 x 12	6 x 12	6 x 12	6 x 12
Septiembre	Ventas	Utilidad bruta	Utilidad operativa	Utilidad neta
	9 x 12	9 x 12	9 x 12	9 x 12
Diciembre	Ventas	Utilidad bruta	Utilidad operativa	Utilidad neta
	12 x 12	12 x 12	12 x 12	12 x 12

2.8 ELABORACIÓN DE PROYECTO DE INVERSIÓN

Sabroso Pan, S.A. de C.V., debe ejecutar un proyecto de inversión para la apertura de una tienda en el centro de San Salvador, para ello el departamento de mercadeo ha proporcionado información preliminar según se detalla a continuación:

PASO 1. ESTUDIO DE MERCADO

Tras la experiencia de la empresa en el mercado se ha logrado establecer las siguientes variables:

- **Demanda**

Para el caso particular del proyecto la cantidad de pan y pastelería que se produce pasa a ser la demanda. Todo los insumos utilizados en su proceso de transformación son comprados a proveedores nacionales, asimismo su producción pretende ser vendida en las tiendas.

Para determinar la demanda proyectada se toma de referencia los datos de las ventas de años anteriores, utilizando el método de mínimos cuadrados, ya que este proporciona mayor exactitud al momento de proyectar las ventas:

Tabla 9. Mínimos Cuadrados

AÑOS	VENTAS MILES DE \$ (Y)	X	XY	X ²
2006	6,204,691.96	1	6,204,691.96	1
2007	6,825,161.16	2	13,650,322.32	4
2008	8,315,641.87	3	24,946,925.61	9
2009	9,360,739.83	4	37,442,959.32	16
2010	9,979,545.11	5	49,897,725.55	25
TOTAL	40,685,779.93	15	132,142,624.76	55

$$Y = a + bX$$

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \quad a = \frac{\sum y - b \sum X}{n}$$

Dónde:

a y b: Constantes

Y = Demanda

X= Periodo de tiempo

n= Numero de datos

Sustituyendo:

$$b = \frac{5(132,142,624.76) - (15)(40,685,779.93)}{5(55) - (15)^2}$$

$$b = \frac{660,713,123.80 - 610,286,699.00}{275.00 - 225.00} \quad a = \frac{40,685,779.93 - 1,008,528.50(15)}{5}$$

$$b = \frac{50,426,424.80}{50.00}$$

$$a = \frac{25,557,852.43}{5}$$

$$b = 1,008,528.50$$

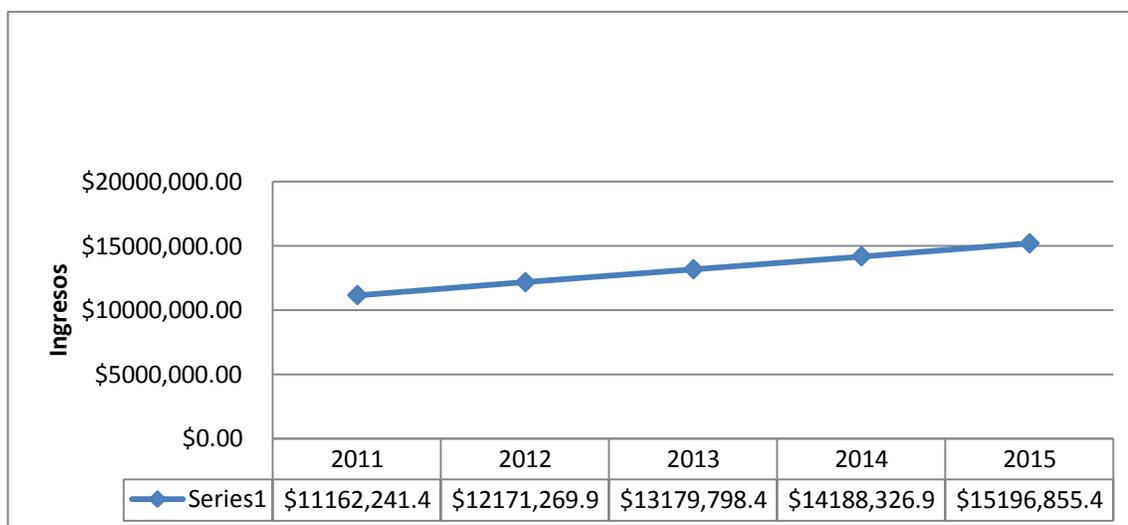
$$a = 5,111,570.49$$

Tabla 10. Proyecciones para cinco años.

Años	(X)	Y= a + b(X)	Ventas proyectadas
Y ₂₀₁₁	6	5,111,570.49+ 1,008,528.50(6)	\$11,162,241.49
Y ₂₀₁₂	7	5,111,570.49+ 1,008,528.50(7)	\$12,171,269.99
Y ₂₀₁₃	8	5,111,570.49+ 1,008,528.50(8)	\$13,179,798.49
Y ₂₀₁₄	9	5,111,570.49+ 1,008,528.50(9)	\$14,188,326.99
Y ₂₀₁₅	10	5,111,570.49 + 1,,008,528.50(10)	\$15,196,855.49

El alcance de los niveles de ventas proyectadas, se logra por medio de la apertura de cinco nuevas sucursales en lugares estratégicos del área metropolitana de San Salvador para llegar a todos los consumidores.

Gráfico 9. Demanda Proyectada



El presente gráfico muestra las ventas anuales para los próximos cinco años, entre los cuales se considera que los ingresos de la nueva tienda aportarían en gran medida el logro de este objetivo de la empresa, debido a que los niveles de ingresos que genera son cuantiosos.

- **Oferta**

Existe un promedio de 847 empresas dedicadas al rubro de panadería en el área metropolitana de San Salvador, las cuales son medianas y grandes entidades; que se han abierto camino en el mercado por sus buenos precios, calidad y la comodidad que les brindan a sus clientes, creando un nuevo concepto en productos y marca comercial.

- **Características y precio de los productos**

A continuación se muestra una lista en el que se detalla el precio y el tipo de pan que se va a vender en la nueva tienda.

Tabla 11. Categoría, Características y Precio

Categorías	Características	Precio
Panadería	Pan dulce grande	\$0.40
	Pan dulce pequeño	\$0.20
	Pan Francés	\$0.15
Pastelería	Pasteles de todos tamaños	\$ 8.00 - \$ 30.00
	Brazo gitano	\$ 8.00 - \$ 20.00
Cafetería	Café negro	\$1.00
	Café con cremora	\$1.25
	Pizza	\$ 1.00

- **Canales de Distribución**

Dentro de los canales de distribución con que cuenta la empresa están los siguientes:

Productor - consumidor: en este se efectúa la venta de los productos directamente al consumidor, por medio de las sucursales existentes en el área metropolitana y servicios a domicilio.

Productores - mayorista – consumidor: Se cuenta con una planta de producción que se dedica solo a la venta al mayoreo y estos lo comercializan al consumidor final.

- **La promoción**

La entidad cuenta con diversos medios de promoción entre los cuales se destaca los siguientes:

Publicidad: las vallas publicitarias, en el área metropolitana de San Salvador, que incentivan a través de frases al consumo de sus productos.

Propaganda: los diferentes reportajes sobre la historia del proceso de elaboración y presentación de algunos productos, anuncios en periódicos por la apertura de sucursales, medios radiales en donde se regalan vales de compra y a través de redes sociales como facebook.

Promoción de ventas: aquí se incentiva al consumidor por medio de los diversos combos promocionales o productos adicionales por una cantidad mínima de dinero.

Envase: el envase o empaque, desempeña un importante papel promocional ya que en este se hace referencia a la marca comercial y a la historia de empresa, que logran atraer la atención de los consumidores.

PASO 2. ESTUDIO TÉCNICO

Al momento de realizar un estudio técnico, se tiene que tomar en consideración una serie de aspectos que contribuyen a la apertura de una tienda, los cuales se detallan a continuación:

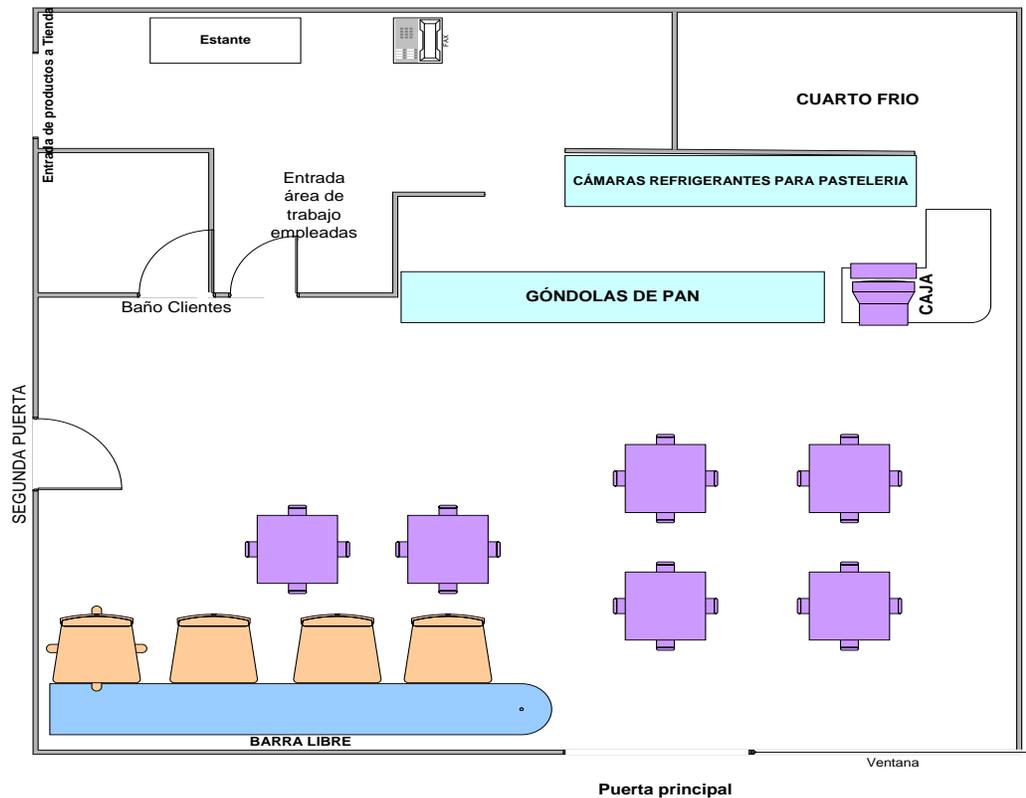
- **Ubicación de la tienda**

La ubicación de la sucursal se hará en el municipio de San Salvador, en aquel lugar donde hay mayor afluencia de personas, los cuales son potenciales consumidores de paso. En el caso del presente proyecto se pretende abrir una tienda en la Ave. España, edificio España, local 6.

- **Ingeniería del proyecto**

La organización y distribución de la tienda se presentan en la siguiente figura:

Figura 3. Distribución de la tienda

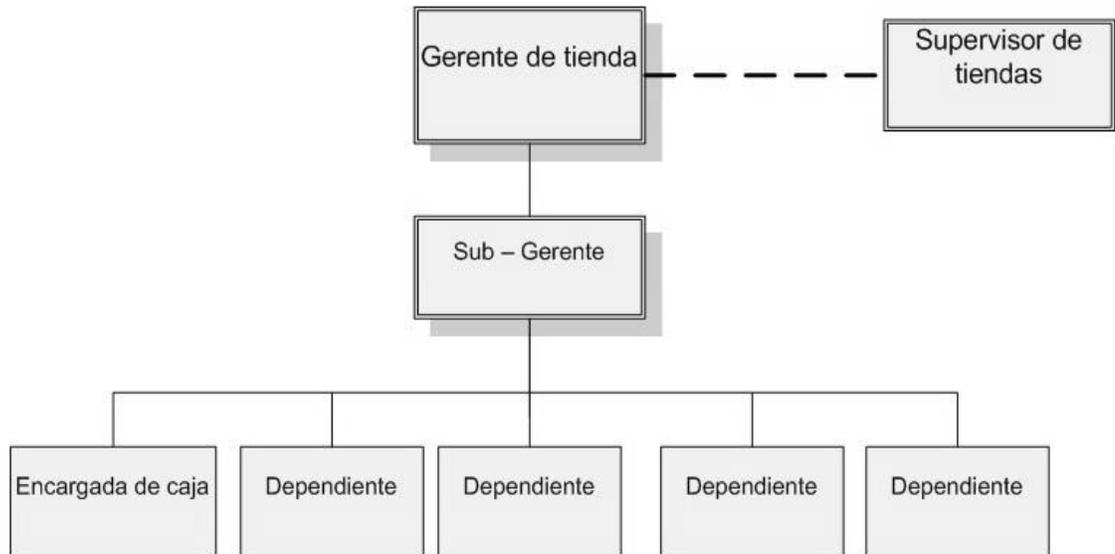


PASO 3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

- **Organización**

La manera en que funciona la empresa se observa a través del organigrama, así como la descripción de funciones de cada uno de los puestos, la organización como actividad involucra la asignación de funciones necesarias para que la sucursal alcance los objetivos fijados por los tomadores de decisión. A continuación se presenta el organigrama de la nueva sucursal España:

Figura 4. Organigrama de la nueva sucursal



Descripción de puestos de la nueva tienda:

Tabla 12. Descripción de puestos de la nueva sucursal

PUESTO	DESCRIPCION DE PUESTO
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar al personal de las tiendas asignadas. ✓ Elaborar reportes de ventas para el departamento de comercialización. ✓ Tratar problemas de faltantes y sobrantes de efectivo e inventarios con los encargados de la sucursal. ✓ Elaborar planilla de descuentos por faltantes de efectivo para el departamento de contabilidad. ✓ Sueldo \$ 600.00
Gerente de tienda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abrir la sucursal ✓ Control de inventarios de producto al final del día ✓ Elaboración de reporte de requisición de pan dulce y pastelería ✓ Elaboración de reporte de ventas ✓ Supervisar el corte diario de caja así como el envío de remesas por SERSAPROSA ✓ Envío de rollos de ventas y gastos para reintegro de caja chica ✓ Firmar informe de ventas diario, reportes de SERSAPROSA y otros que requieran su autorización. ✓ Sueldo \$ 375.00
Sub Gerente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auxiliar a la encargada de caja ✓ Encargado de caja chica de la sucursal ✓ Dar ingreso al producto a la tienda ✓ Atender al cliente ✓ Hacer limpieza ✓ Sueldo \$ 325.00
Encargado de caja	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobrar al cliente ✓ Realizar corte diario de venta con ticket y tarjeta de crédito y debito ✓ Elaborar remesas y reporte de envío de SERSAPROSA ✓ Atención al cliente ✓ Hacer limpieza ✓ Sueldo \$ 300.00
Dependientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al cliente ✓ Hacer limpieza ✓ \$ 207.00

PASO 4. PLAN FINANCIERO

Todo proyecto necesita contar, en una fase inicial, con una inversión que debe ajustarse lo máximo posible a los recursos necesarios para el funcionamiento de la sucursal, que busque un equilibrio y una estructura económica (activos) lo suficientemente robusta como para poder desarrollar las actividades.

Para conseguir cuantificar la inversión inicial, se hace indispensable desarrollar un presupuesto de inversión, respaldado por otros presupuestos sobre las entradas de efectivo y gastos operativos futuro del proyecto.

A continuación se desglosan todos los presupuestos que respaldan la inversión al abrir una sucursal:

- Presupuesto de propiedad planta y equipo
- Presupuesto de Ventas y requisición de producto terminado
- Presupuestos de gastos operativos
- Anexos a los presupuestos

Esto contribuye a la formulación de los estados financieros proyectados, y poder determinar por medio de los flujos de efectivo si es factible abrir una sucursal.

Etapa 1. Presupuesto de propiedad planta y equipo

En este presupuesto se presenta todo el mobiliario con el que cuenta la sucursal, activos intangibles y costo de remodelación en que se incurrirá, agrupados por tipos, los distintos elementos de activos fijos o no corrientes que serán necesarios para la puesta en marcha del proyecto, dando una breve descripción, indicando además, la cantidad necesaria, el importe unitario.

Tabla 13. Presupuesto de activo fijo

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
SALA DE VENTAS	Cant.	Precio Unitario	COSTO
CUARTO FRIO	1	\$11,820.00	\$11,820.00
HORNO MICROONDAS SHARP INDUSTRIAL	1	\$ 508.85	\$ 508.85
BUZON DE SEGURIDAD MOD. KB-300/LL DE 30.5CM X 15 CM DE ANCHO Y 20 CN DE FONDO	1	\$ 255.14	\$ 255.14
VITRINA REFRIGERADA	1	\$ 4,513.27	\$ 4,513.27
MESA DE TRABAJO PARA MICROONDAS FORRADA CON LAMINA DE ACERO INOXIDABLE 0.8 CON DOS PUERTAS	1	\$ 464.61	\$ 464.61
MESAS FORRADAS CON LAMINA DE ACERO INOXIDABLE DE 0.8 CON 2 PUERTAS CORREDIZAS DE ALUMINIO	2	\$ 247.79	\$ 495.57
MESA DE TRABAJO CON SUPERFICIE DE LAMINA DE ACERO INOXIDABLE DE 1 MM COM PATAS TUBO	1	\$ 250.00	\$ 250.00
REPIZA PARA ESCURRIR TAZAS EN LAMINA DE ACERO INOXIDABLE DE 1MM ANCLADA EN LA PARED	1	\$ 130.00	\$ 130.00
VITRINA DE METAL Y VIDRIO	1	\$,426.38	\$ 1,426.38
TELEVISOR MARCA SONI VEGA 21FW	1	\$ 485.46	\$ 485.46
VITRINA CON VIDRIO CURVO DE LUJO CON ESTRUCTURA EN LAMINA ZINCALUM	1	\$ 1,154.21	\$ 1,154.21
BARRAS EN GRANULON 1.5 X .06 / SEIS SILLAS BAR	2	\$ 332.40	\$ 664.80
LAVASTRADO CON 1 POSETA Y 2 ESCURRIDEROS	1	\$ 508.85	\$ 508.85
PURIFICADOR DE AGUA OZONO MILENIUM	1	\$ 550.42	\$ 550.42
AIRE ACONDICIONADO/ CONFORTAIRE	1	\$ 1,982.00	\$ 1,982.00
MESAS 60 X 60 / 18 SILLAS , MUEBLE PARA BASURERO	6	\$ 203.52	\$ 1,221.09
LOCKERS	2	\$ 42.50	\$ 85.00
ROTULO PRINCIPAL	1	\$ 1,051.21	\$ 1,051.21
CAJA REGISTRADORA/ UNIWELL/ LX5600F/S.A4050	1	\$ 950.00	\$ 950.00
TOTAL			\$28,516.86
EQUIPO DE OFICINA			
FAX MODELO 275	1	\$ 147.48	\$ 147.48
TELÉFONO	1	\$ 75.30	\$ 75.30
TOTAL			\$ 222.78
INTANGIBLES			
LICENCIA Y PUNTO DE VENTA ALOHA	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
TOTAL			\$ 1,500.00

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN			
COSTO DE REMODELACIÓN Y AMBIENTACIÓN DE LOCAL			\$ 7,831.34
TOTAL			\$ 7,831.34
ACTIVO FIJO			\$ 28,739.64
INTANGIBLES			\$ 1,500.00
REMODELACIONES			\$ 7,831.34
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			\$ 38,070.98

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se determina el importe total de inversión en activo fijo no corriente, el cual ascenderá a \$38,070.98

Etapa 2. Determinación de la amortización y depreciación de propiedad, planta y equipo

Una vez cuantificado los costos en activo fijo se procede a determinar el gasto por depreciación y amortización que este genera a lo largo del período en evaluación; para ello la empresa utiliza el método de línea recta, el cual es aceptable según las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades y Ley de Impuesto sobre la Renta.

Tabla 14. Depreciación y Amortización de Propiedad, Planta y Equipo¹³.

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN									
Concepto	Valor	Tasa de Depreciación (%)	2011	2012	2013	2014	2015	Total	Valor de Rescate
Maquinaria y equipo Sala de Ventas (Ver tabla 13)	\$28,516.86	20%	\$ 5,703.37	\$ 5,703.37	\$ 5,703.37	\$ 5,703.37	\$ 5,703.37	\$ 28,516.86	\$ -
Maquinaria y equipo Sala de Oficina (Ver tabla 13)	\$ 222.78	20%	\$ 44.56	\$ 44.56	\$ 44.56	\$ 44.56	\$ 44.56	\$ 222.78	\$ -
Licencias y Software (Ver tabla 13)	\$,500.00	25%	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ -	\$ 1,500.00	\$ -
Costo de remodelación (Ver tabla 13)	\$,831.34	20%	\$ 1,566.27	\$ 1,566.27	\$ 1,566.27	\$ 1,566.27	\$ 1,566.27	\$ 7,831.34	\$ -
TOTAL	\$38,070.98		\$ 7,689.20	\$ 7,689.20	\$ 7,689.20	\$ 7,689.20	\$ 7,314.20		
Depreciación Ventas			\$ 7,269.64						
Depreciación Acumulada Ventas			\$ 7,269.64	\$14,539.28	\$21,808.92	\$29,078.56	\$36,348.20		
Depreciación Administración			\$ 44.56						
Depreciación Acumulada Administración			\$ 44.56	\$ 89.11	\$ 133.67	\$ 178.22	\$ 222.78		
Amortización de intangibles			\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ -		
Amortización Acumulada			\$ 375.00	\$ 750.00	\$ 1,125.00	\$ 1,500.00			
Depreciación Acumulada Ventas y Administración			\$ 7,314.20	\$14,628.39	\$21,942.59	\$29,256.78	\$36,570.98		

¹³ Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, Sección 17, Párrafo 17.22

Etapa 3. Preparación de presupuesto de ventas y requerimiento de producto terminado

Una vez cuantificados los gastos en los que se prevé incurrirá la empresa, ha llegado la hora de hacer mención a la previsión de ventas. Tras analizar la situación actual del mercado, la estimación está basada en los ingresos de un año de una tienda con una demanda similar.

Tabla 15. Proyecciones de Ventas Mensuales

Proyección de Ventas Mensuales			
Años	Ventas Mensuales (en US \$)	Costo de Venta (52.88%)	Margen de Utilidad Bruta
Enero	\$ 18,000.00	\$ 9,518.40	\$ 8,481.60
Febrero	\$ 19,200.00	\$ 10,152.96	\$ 9,047.04
Marzo	\$ 21,600.00	\$ 11,422.08	\$ 10,177.92
Abril	\$ 16,203.00	\$ 8,568.15	\$ 7,634.85
Mayo	\$ 17,400.00	\$ 9,201.12	\$ 8,198.88
Junio	\$ 18,720.00	\$ 9,899.14	\$ 8,820.86
Julio	\$ 19,800.00	\$ 10,470.24	\$ 9,329.76
Agosto	\$ 19,200.00	\$ 10,152.96	\$ 9,047.04
Septiembre	\$ 18,000.00	\$ 9,518.40	\$ 8,481.60
Octubre	\$ 19,800.00	\$ 10,470.24	\$ 9,329.76
Noviembre	\$ 20,640.00	\$ 10,914.43	\$ 9,725.57
Diciembre	\$ 21,600.00	\$ 11,422.08	\$ 10,177.92
TOTAL	\$ 230,163.00	\$ 121,710.19	\$ 108,452.81

Las ventas por categoría se estiman de la siguiente manera:

Tabla 16. Promedio de Venta por Categoría

Promedio de Ventas por Categoría	%
Panadería	54.36%
Pastelería	34.72%
Cafetería	10.88%
Bebida	0.04%

En función del volumen de ventas del primer período, y aplicando un incremento del 10% anual, en promedio se estima un inventario final de \$200.00 al cierre de cada año debido a políticas de la empresa y la temporada navideña que deja con un nivel de inventario bajo

Tabla 17. Proyección de Ventas y Requisición de Producto e Inventario Final

Proyección de Ventas					
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Totales	\$230,163.00	\$276,195.60	\$331,434.72	\$397,721.66	\$477,266.00
Panadería	\$125,116.61	\$150,139.93	\$180,167.91	\$216,201.50	\$259,441.80
Pastelería	\$ 79,912.59	\$ 95,895.11	\$115,074.13	\$138,088.96	\$165,706.75
Cafetería	\$ 25,133.80	\$ 30,160.56	\$ 36,192.67	\$ 43,431.21	\$ 52,117.45
Ventas de Contado	\$230,163.00	\$276,195.60	\$331,434.72	\$397,721.66	\$477,266.00
REQUISICION DE PRODUCTO TERMINADO E INVENTARIO FINAL					
DETALLE	2011	2012	2013	2014	2015
Inventario Inicial		\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Compras	\$121,910.19	\$146,052.23	\$175,262.68	\$210,315.22	\$252,378.26
Panadería	\$ 66,270.38	\$ 79,393.99	\$ 95,272.79	\$114,327.35	\$137,192.82
Pastelería	\$ 42,327.22	\$ 50,709.34	\$ 60,851.20	\$ 73,021.44	\$ 87,625.73
Cafetería	\$ 13,263.83	\$ 15,890.48	\$ 19,068.58	\$ 22,882.30	\$ 27,458.75
Bebida	\$ 48.76	\$ 58.42	\$ 70.11	\$ 84.13	\$ 100.95
Costo de Mercadería Disponible	\$121,910.19	\$146,252.23	\$175,462.68	\$210,515.22	\$252,578.26
Inventario Final	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Costo de Venta	\$121,710.19	\$146,052.23	\$175,262.68	\$210,315.22	\$252,378.22

Etapas 4. Elaboración de Presupuesto de Gastos Operativos

Como sabe, una de las primeras tareas que debe realizar todo emprendedor a la hora de embarcarse en un nuevo proyecto empresarial, es identificar y cuantificar los gastos en los cuales incurrirá a la hora de desarrollar su actividad, a los que se le denomina estructura de gastos.

Los sueldos y salarios son el costo de actividad asociado a la sucursal y es la partida de mayor importancia dentro de los gastos generales. Parte de estos pueden considerarse como costos

variables y fijos. Estos pueden variar debido al aumento en el salario mínimo ya sea por requerimientos legales o por parte de alguna política de la administración.

Tabla 18. Planilla de Sueldos y Salarios

Planilla Sueldos y Salarios							
Plaza	Número	Sueldo Mensual	2011	2012	2013	2014	2015
Administración							
Gerente de tienda	1	\$ 375.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
Sub Gerente	1	\$ 325.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00
Total			\$ 8,400.00				
Prestaciones			\$ 3,380.16				
Ventas							
Cajera	1	\$ 300.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Dependientes	3	\$ 207.00	\$ 7,452.00	\$ 7,452.00	\$ 7,452.00	\$ 7,452.00	\$ 7,452.00
Total			\$11,052.00	\$11,052.00	\$11,052.00	\$11,052.00	\$11,052.00
Prestaciones			\$ 4,447.32				
Total Planilla			\$19,452.00	\$19,452.00	\$19,452.00	\$19,452.00	\$19,452.00
Total Prestaciones			\$ 7,827.48				

En la siguiente tabla se presenta la clasificación de gastos en los que incurrirá la sucursal:

Tabla 19. Gastos Operativos de la nueva sucursal

GASTOS OPERATIVOS					
VENTAS	2011	2012	2013	2014	2015
Sueldos y Salarios (Ver tabla 18)	\$ 11,052.00	\$11,052.00	\$11,052.00	\$ 11,052.00	\$ 11,052.00
Energía eléctrica	\$ 4,673.47	\$ 5,140.82	\$ 5,654.90	\$ 6,220.39	\$ 6,842.43
Servicio de Agua	\$ 3,472.48	\$ 3,819.73	\$ 4,201.70	\$ 4,621.87	\$ 5,084.06
Comunicaciones	\$ 3,479.57	\$ 3,827.53	\$ 4,210.28	\$ 4,631.31	\$ 5,094.44
Mantenimiento de sala de ventas	\$ 3,273.22	\$ 3,600.54	\$ 3,960.60	\$ 4,356.66	\$ 4,792.32
Utensilios y accesorios	\$ 746.18	\$ 820.80	\$ 902.88	\$ 993.17	\$ 1,092.48
Arrendamiento de local	\$ 10,619.52	\$10,619.52	\$10,619.52	\$ 10,619.52	\$ 10,619.52
Vigilancia y Seguridad	\$ 416.81	\$ 458.49	\$ 504.34	\$ 554.77	\$ 610.25
Servicios de Sersaprosa	\$ 797.73	\$ 877.50	\$ 965.25	\$ 1,061.78	\$ 1,167.96
Impuestos Municipales	\$ -	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Mantenimiento de Maquinaria y equipo	\$ 1,543.36	\$ 1,697.70	\$ 1,867.47	\$ 2,054.21	\$ 2,259.63
Material de cafetería	\$ 6,064.70	\$ 6,671.17	\$ 7,338.29	\$ 8,072.12	\$ 8,879.33
Gastos de constitución y organización	\$ 124.29	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestaciones	\$ 4,447.32	\$ 4,447.32	\$ 4,447.32	\$ 4,447.32	\$ 4,447.32
Depreciación de Mobiliario y Equipo (Ver tabla 14)	\$ 7,269.64	\$ 7,269.64	\$ 7,269.64	\$ 7,269.64	\$ 7,269.64
Amortización de Intangibles (Ver tabla 14)	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	
Utensilios de limpieza y encerados	\$ 530.25	\$ 583.28	\$ 641.60	\$ 705.76	\$ 776.34
Atenciones al Personal	\$ 250.35	\$ 275.39	\$ 302.92	\$ 333.22	\$ 366.54
Material de empaque	\$ 6,733.47	\$ 7,406.82	\$ 8,147.50	\$ 8,962.25	\$ 9,858.47
Combustibles y lubricantes	\$ 2,069.17	\$ 2,276.09	\$ 2,503.70	\$ 2,754.07	\$ 3,029.47
Publicidad y Propaganda	\$ 1,327.80	\$ 1,460.58	\$ 1,606.64	\$ 1,767.30	\$ 1,944.03
Uniformes al personal	\$ 344.25	\$ 378.68	\$ 416.54	\$ 458.20	\$ 504.02
Atenciones a clientes	\$ 132.00	\$ 145.20	\$ 159.72	\$ 175.69	\$ 193.26
Repuestos y accesorios	\$ 276.55	\$ 304.21	\$ 334.63	\$ 368.09	\$ 404.90
Servicio de Fumigado	\$ 147.36	\$ 162.10	\$ 178.31	\$ 196.14	\$ 215.75
Música Ambiental	\$ 301.75	\$ 331.93	\$ 365.12	\$ 401.63	\$ 441.79
Primas de seguro incendio	\$ 266.97	\$ 293.67	\$ 323.03	\$ 355.34	\$ 390.87
Primas de seguro vehículos	\$ 328.89	\$ 361.78	\$ 397.96	\$ 437.75	\$ 481.53
TOTAL	\$ 71,064.10	\$76,457.45	\$80,546.84	\$ 85,045.18	\$ 89,618.35

ADMINISTRACION	2011	2012	2013	2014	2015
Sueldos y Salarios (Ver tabla 18)	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
Papelería y Útiles	\$ 937.41	\$ 1,031.15	\$ 1,134.27	\$ 1,247.69	\$ 1,372.46
Depreciación Equipo de oficina (Ver tabla 14)	\$ 44.56	\$ 44.56	\$ 44.56	\$ 44.56	\$ 44.56
Prestaciones Sociales	\$ 3,380.16	\$ 3,380.16	\$ 3,380.16	\$ 3,380.16	\$ 3,380.16
TOTAL	\$ 12,762.13	\$12,855.87	\$12,958.98	\$ 13,072.41	\$ 13,197.18
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 71,064.10	\$76,457.45	\$80,546.84	\$ 85,045.18	\$ 89,618.35
FINANCIEROS					
Comisiones bancarias					
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 83,826.23	\$89,313.31	\$93,505.83	\$ 98,117.59	\$ 102,815.53

Etapa 5. Determinación del punto de equilibrio

En la siguiente etapa se desarrolla el cálculo del punto de equilibrio, en el que se puede observar las proyecciones de ventas a partir del que se comenzará a obtener beneficios.

Tabla 20. Costos Fijos

Costos Fijos Y Variables					
Costos Fijos	2011	2012	2013	2014	2015
Sueldos y Salarios (Ver tabla 18)	\$11,052.00	\$11,052.00	\$11,052.00	\$11,052.00	\$11,052.00
Energía eléctrica	\$ 4,673.47	\$ 5,140.82	\$ 5,654.90	\$ 6,220.39	\$ 6,842.43
Servicio de Agua	\$ 3,472.48	\$ 3,819.73	\$ 4,201.70	\$ 4,621.87	\$ 5,084.06
Comunicaciones	\$ 3,479.57	\$ 3,827.53	\$ 4,210.28	\$ 4,631.31	\$ 5,094.44
Arrendamiento de local	\$10,619.52	\$10,619.52	\$10,619.52	\$10,619.52	\$10,619.52
Vigilancia y Seguridad	\$ 416.81	\$ 458.49	\$ 504.34	\$ 554.77	\$ 610.25
Servicios de Sersaprosa	\$ 797.73	\$ 877.50	\$ 965.25	\$ 1,061.78	\$ 1,167.96
Impuestos Municipales	-	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Gastos de constitución y organización	\$ 124.29	-	-	-	-
Prestaciones	\$ 4,447.32	\$ 4,447.32	\$ 4,447.32	\$ 4,447.32	\$ 4,447.32
Depreciación de Mobiliario y Equipo (Ver tabla 14)	\$ 7,269.64	\$ 7,269.64	\$ 7,269.64	\$ 7,269.64	\$ 7,269.64
Amortización de Intangibles (Ver tabla 14)	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	
Utensilios de limpieza y encerres	\$ 530.25	\$ 583.28	\$ 641.60	\$ 705.76	\$ 776.34
Atenciones al Personal	\$ 250.35	\$ 275.39	\$ 302.92	\$ 333.22	\$ 366.54
Uniformes al personal	\$ 344.25	\$ 378.68	\$ 416.54	\$ 458.20	\$ 504.02
Música Ambiental	\$ 301.75	\$ 331.93	\$ 365.12	\$ 401.63	\$ 441.79
Primas de seguro incendio	\$ 266.97	\$ 293.67	\$ 323.03	\$ 355.34	\$ 390.87
Primas de seguro vehículos	\$ 328.89	\$ 361.78	\$ 397.96	\$ 437.75	\$ 481.53
Sueldos y Salarios (Ver tabla 18)	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
Depreciación Equipo de oficina (Ver tabla 14)	\$ 44.56	\$ 44.56	\$ 44.56	\$ 44.56	\$ 44.56
Prestaciones Sociales	\$ 3,380.16	\$ 3,380.16	\$ 3,380.16	\$ 3,380.16	\$ 3,380.16
TOTAL COSTOS FIJOS	\$60,575.01	\$63,736.97	\$65,371.85	\$67,170.22	\$68,773.42

Tabla 21. Costos Variables

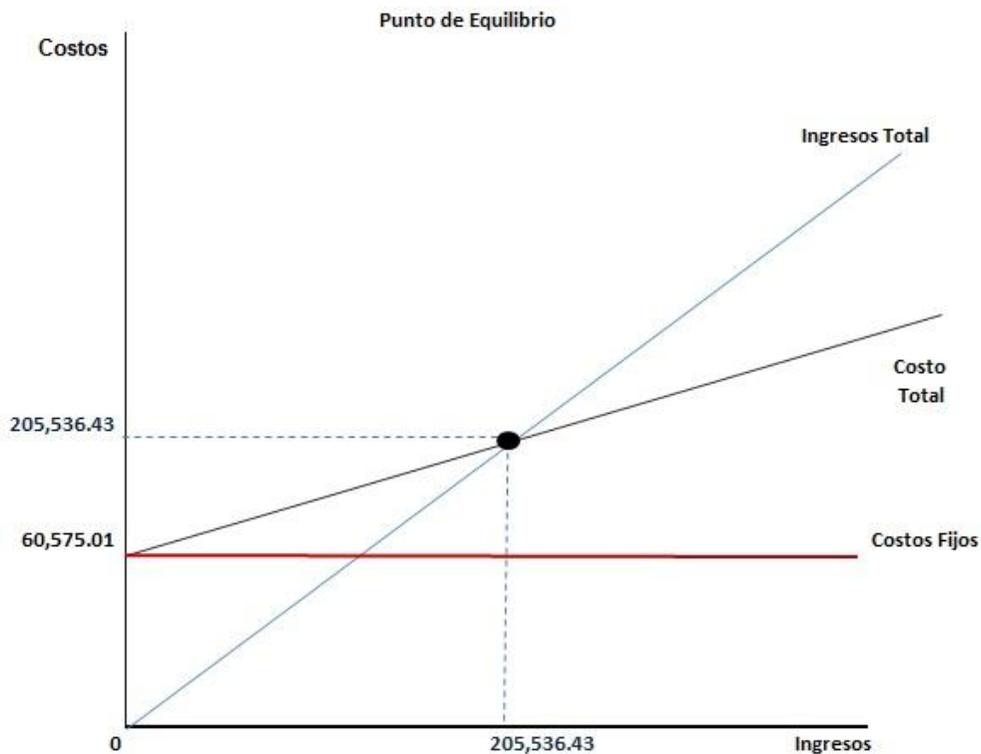
Costos Variables	2011	2012	2013	2014	2015
Costo de Mercadería	\$121,710.19	\$146,052.23	\$175,262.68	\$210,315.22	\$252,378.22
Mantenimiento de sala de ventas	\$ 3,273.22	\$ 3,600.54	\$ 3,960.60	\$ 4,356.66	\$ 4,792.32
Utensilios y accesorios	\$ 746.18	\$ 820.80	\$ 902.88	\$ 993.17	\$ 1,092.48
Mantenimiento de Maquinaria y equipo	\$ 1,543.36	\$ 1,697.70	\$ 1,867.47	\$ 2,054.21	\$ 2,259.63
Material de cafetería	\$ 6,064.70	\$ 6,671.17	\$ 7,338.29	\$ 8,072.12	\$ 8,879.33
Material de empaque	\$ 6,733.47	\$ 7,406.82	\$ 8,147.50	\$ 8,962.25	\$ 9,858.47
Combustibles y lubricantes	\$ 2,069.17	\$ 2,276.09	\$ 2,503.70	\$ 2,754.07	\$ 3,029.47
Publicada y Propaganda	\$ 1,327.80	\$ 1,460.58	\$ 1,606.64	\$ 1,767.30	\$ 1,944.03
Atenciones a clientes	\$ 132.00	\$ 145.20	\$ 159.72	\$ 175.69	\$ 193.26
Repuestos y accesorios	\$ 276.55	\$ 304.21	\$ 334.63	\$ 368.09	\$ 404.90
Servicio de Fumigado	\$ 147.36	\$ 162.10	\$ 178.31	\$ 196.14	\$ 215.75
Papelería y Útiles	\$ 937.41	\$ 1,031.15	\$ 1,134.27	\$ 1,247.69	\$ 1,372.46
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$144,961.41	\$171,628.58	\$203,396.66	\$241,262.59	\$286,420.33
COSTOS TOTALES	\$205,536.43	\$235,365.55	\$268,768.51	\$308,432.80	\$355,193.75

Tabla 22. Determinación el punto de equilibrio

Costos Fijos Y Variables					
COSTOS	2011	2012	2013	2014	2015
Costos Fijos (Proyectados)	\$ 60,575.01	\$ 63,736.97	\$ 65,371.85	\$ 67,170.22	\$ 68,773.42
Costos Variables	\$144,961.41	\$171,628.58	\$203,396.66	\$241,262.59	\$286,420.33
Costo Total	\$205,536.43	\$235,365.55	\$268,768.51	\$308,432.80	\$355,193.75
Ventas Anuales (Proyectadas)	\$230,163.00	\$276,195.60	\$331,434.72	\$397,721.66	\$477,266.00
Punto de Equilibrio I = CF +CV	\$205,536.43	\$235,365.55	\$268,768.51	\$308,432.80	\$355,193.75

Se puede observar que la proyección de ventas está por encima del punto muerto, dejando un margen de utilidad considerable para la toma de decisiones.

Gráfico 10. Punto de equilibrio



En un nivel de ingresos totales por \$ 205,536.43, se cubre gastos operativos, la compañía ha establecido un máximo de ventas de \$230,163, dentro de su proyecciones permitiéndoles obtener un rendimiento considerable para el año 2011, en la tabla se puede observar los niveles de punto de equilibrio para los otros cuatro años.

Etapas 6. Elaboración de estados financieros proforma

En tanto que la planificación de efectivo se centra en el pronóstico de flujos de efectivo, la planificación de utilidades se basa en los conceptos de acumulación para proyectar la utilidad y la posición financiera general de la tienda. Los accionistas, acreedores y administración de la

empresa prestan mucha atención a los estados financieros proforma, que es el estado de resultado y balance general proyectado o de pronóstico, los cuales se presentan a continuación:

Estado de resultado proforma: para realizarlos se toman en cuenta las ventas realizadas durante el período, costo de venta, gastos de administración, de ventas y financieros; además se deduce la cuota de depreciación y amortización de activos. Para realizar dichas proyecciones se auxilia de las proyecciones de ventas y requerimiento de producto, así como del presupuesto de gastos operativos.

Balance general proforma: para la realización de este estado financiero se necesita tener conocimiento del valor de los activos del proyecto, los fondos internos disponibles, así como los flujos de efectivo obtenidos producto de la actividad económica de la sucursal. Todo lo anterior se respalda del un estado de inversión inicial, así como de otros presupuestos de gasto por depreciación y amortización.

Estado de Flujo proyectado: su finalidad principal es analizar la viabilidad financiera del proyecto, desde el punto de vista de la generación de efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras. Este se elabora auxiliado de los presupuestos de ventas, gastos operativos, partidas no monetarias e inversión inicial del proyecto.

Tabla 23. Inversión inicial

Estado de Inversión Inicial	
Concepto	COSTO
Maquinaria y Equipo sala de ventas	\$ 28,516.86
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 222.78
Intangible	\$ 1,500.00
Obra Civil	\$ 7,831.34
Depósitos por arrendamiento Local	\$ 800.00
Capital de Trabajo Pre operativo ¹⁴	\$ 300.00
Total	\$ 39,170.98
Financiamiento	
Propio	\$ 39,170.98
Bancario	
Total Inversión	\$ 39,170.98

A continuación se presentan los estados financieros proyectados:

¹⁴ Monto fijo de caja en cada sucursal

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO					
PERIODOS	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS NETAS					
Ventas Panadería	\$125,116.61	\$150,139.93	\$180,167.91	\$216,201.50	\$259,441.80
Ventas Pastelería	\$ 79,912.59	\$ 95,895.11	\$115,074.13	\$138,088.96	\$165,706.75
Ventas Cafetería	\$ 25,133.80	\$ 30,160.56	\$ 36,192.67	\$ 43,431.21	\$ 52,117.45
Total Ventas (Ver tabla 17)	\$230,163.00	\$276,195.60	\$331,434.72	\$397,721.66	\$477,266.00
Menos:					
COSTO DE VENTAS					
Costo de Ventas Panadería	\$ 66,161.66	\$ 79,393.99	\$ 95,272.79	\$114,327.35	\$137,192.82
Costo de Ventas Pastelería	\$ 42,257.78	\$ 50,709.34	\$ 60,851.20	\$ 73,021.44	\$ 87,625.73
Costo de Ventas Cafetería	\$ 13,290.75	\$ 15,948.90	\$ 19,138.68	\$ 22,966.42	\$ 27,559.71
Total Costos (Ver tabla 17)	\$121,710.19	\$146,052.23	\$175,262.68	\$210,315.22	\$252,378.26
UTILIDAD BRUTA	\$108,452.81	\$130,143.37	\$156,172.04	\$187,406.45	\$224,887.74
Menos:					
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de Ventas	\$ 71,064.10	\$ 76,457.45	\$ 80,546.84	\$ 85,045.18	\$ 89,618.35
Gastos de Administración	\$ 12,762.13	\$ 12,855.87	\$ 12,958.98	\$ 13,072.41	\$ 13,197.18
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos (Ver tabla 19)	\$ 83,826.23	\$ 89,313.31	\$ 93,505.83	\$ 98,117.59	\$102,815.53
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 24,626.57	\$ 40,830.05	\$ 62,666.21	\$ 89,288.86	122,072.21
Menos:					
Impuesto sobre Renta 25%	\$ 6,156.64	\$ 10,207.51	\$ 15,666.55	\$ 22,322.21	\$ 30,518.05
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 18,469.93	\$ 30,622.54	\$ 46,999.66	\$ 66,966.64	\$ 91,554.16

El estado de resultado proforma sirve para obtener las razones de rentabilidad de la sucursal las cuales se presentan a continuación:

Tabla 24. Índices de Rentabilidad en Ventas

	2011	2012	2013	2014	2015
INDICES DE RENTABILIDAD EN VENTAS					
Margen de Utilidad Bruta	47.12%	47.12%	47.12%	47.12%	47.12%
Margen de Utilidad Operativa	10.70%	14.78%	18.91%	22.45%	25.58%
Margen de Utilidad Neta	8.02%	11.09%	14.18%	16.84%	19.18%
Rendimiento sobre el Activo (ROA)	31.11%	33.61%	33.66%	32.12%	30.28%
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	32.04%	34.69%	34.75%	33.11%	31.16%
MARGENES DE VENTAS POR CATEGORIA					
Panadería	54.36%	54.36%	54.36%	54.36%	54.36%
Pastelería	34.72%	34.72%	34.72%	34.72%	34.72%
Cafetería	10.92%	10.92%	10.92%	10.92%	10.92%

Puede observarse que el margen de utilidad bruta permanece de manera constante durante el periodo en estudio, producto que el costo de venta representa un promedio del 52.88% respecto al total de las ventas y un retorno de \$0.32 centavos por cada dólar invertido y de \$0.31 centavos ganados por cada dólar invertido en activos.

Para determinar el gasto por impuesto por pagar para el periodo se tiene la siguiente información:

Tabla 25. Anticipo de Impuesto sobre la Renta

IMPUESTO SOBRE LA RENTA					
CONCEPTOS/AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	\$24,626.57	\$40,830.05	\$62,666.21	\$ 89,288.86	\$122,072.21
Impuesto sobre la renta (25%)	\$ 6,156.64	\$10,207.51	\$15,666.55	\$ 22,322.21	\$ 30,518.05
Anticipo Impuesto sobre la renta (1.5 x 12 meses)	\$ 4,432.78	\$7,349.41	\$11,279.92	\$ 16,071.99	\$ 21,973.00
Impuesto por Pagar	\$ 1,723.86	\$2,858.10	\$ 4,386.63	\$ 6,250.22	\$ 8,545.05
Pago de impuesto sobre la renta	\$ 4,432.78	\$9,073.27	\$14,138.02	\$ 20,458.63	\$ 28,223.22

A continuación se presenta el balance general proyectado:

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
PERIODOS	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVOS					
CORRIENTE					
Efectivo y Equivalente (Ver flujo de efectivo)	\$27,982.99	\$ 67,428.97	\$123,646.36	\$200,165.79	\$301,328.98
Inventario (Ver tabla 17)	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Pagos Anticipados					
Total activo corriente	\$28,182.99	\$ 67,628.97	\$123,846.36	\$200,365.79	\$301,528.98
NO CORRIENTE					
Depósitos por arrendamiento (Ver tabla 23)	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Propiedad, Planta y Equipo (Ver tabla 23)	\$36,570.98	\$ 36,570.98	\$ 36,570.98	\$ 36,570.98	\$ 36,570.98
Depreciación Acumulada (Ver tabla 14)	\$ (7,314.20)	\$(14,628.39)	\$ (21,942.59)	\$(29,256.78)	\$(36,570.98)
Activos Intangibles	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ -
Amortización acumulada (Ver tabla 13)	\$ (375.00)	\$ (750.00)	\$ (1,125.00)	\$ (1,500.00)	\$ -
Total activo no corriente	\$31,181.78	\$ 23,492.59	\$ 15,803.39	\$ 8,114.20	\$ 800.00
TOTAL ACTIVO	\$59,364.77	\$ 91,121.56	\$139,649.75	\$208,479.98	\$302,328.97
PASIVOS					
CORRIENTE					
Cuentas y Documentos por pagar					
Impuestos por pagar (Ver tabla 25)	\$ 1,723.86	\$ 2,858.10	\$ 4,386.63	\$ 6,250.22	\$ 8,545.05
Total pasivo corriente	\$ 1,723.86	\$ 2,858.10	\$ 4,386.63	\$ 6,250.22	\$ 8,545.05
TOTAL PASIVO	\$ 1,723.86	\$ 2,858.10	\$ 4,386.63	\$ 6,250.22	\$ 8,545.05
PATRIMONIO					
Capital Social (Ver tabla 23)	\$39,170.98	\$ 39,170.98	\$ 39,170.98	\$ 39,170.98	\$ 39,170.98
Reserva Legal					
Resultados Acumulados		\$ 18,469.93	\$ 49,092.47	\$ 96,092.13	\$163,058.77
Utilidad del Presente Ejercicio	\$18,469.93	\$ 30,622.54	\$ 46,999.66	\$ 66,966.64	\$ 91,554.16
Total patrimonio	\$57,640.91	\$ 88,263.45	\$135,263.11	\$202,229.76	\$293,783.91
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$59,364.77	\$ 91,121.55	\$139,649.75	\$208,479.98	\$302,328.97

Estado de flujo de efectivo proyectado

El Estado de Flujo de Efectivo Proyectado muestra la evolución de los fondos del ente durante el período presupuestario, constituyendo el resumen de la información contenida en el presupuesto financiero.

ESTADO DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
CONCEPTOS/AÑOS	AÑO 0	2011	2012	2013	2014	2015
Total Ingresos		\$ 230,163.00	\$ 276,195.60	\$ 331,434.72	\$ 397,721.66	\$ 477,266.00
Egresos						
Costo de producto terminado (Ver tabla 17)		\$121,910.19	\$146,052.23	\$175,262.68	\$210,315.22	\$252,378.26
Gastos de Ventas (Ver tabla 19)		\$71,064.10	\$76,457.45	\$80,546.84	\$85,045.18	\$89,618.35
Gastos de Administración (Ver tabla 19)		\$12,762.13	\$12,855.87	\$12,958.98	\$13,072.41	\$13,197.18
Pago de Impuestos (Ver tabla 25)		\$4,432.78	\$9,073.27	\$14,138.02	\$20,458.63	\$28,223.22
Total Egresos		\$210,169.20	\$244,438.82	\$282,906.52	\$328,891.44	\$383,417.01
Mas: Depreciaciones y Amortización (Ver tabla 14)		\$7,689.20	\$7,689.20	\$7,689.20	\$7,689.20	\$7,314.20
Efectivo al inicio del periodo		\$300.00	\$27,982.99	\$67,428.97	\$123,646.36	\$200,165.79
Flujo Neto de Efectivo	(\$39,170.98)	\$27,982.99	\$67,428.97	\$123,646.36	\$200,165.79	\$301,328.98
INDICADORES DE FACTIBILIDAD		2011	2012	2013	2014	2014
Calculo de periodo de Recuperación	(\$39,170.98)	(\$11,187.99)	\$56,240.98	\$179,887.34	\$380,053.12	\$681,382.10
Periodo de Recuperación (Años)	2.1	Años				
Valor Actual Neto (VAN)	\$320,156.38	<i>Aplicando una tasa de descuento del 20%</i>				
Tasa Interna de Retorno (TIR)	147%					
VAN utilizando la TIR	0					

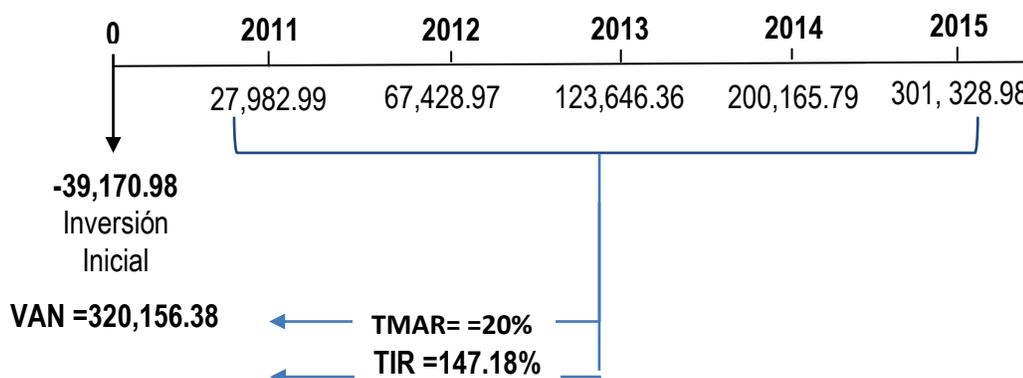
PASO 5. EVALUACION DE PROYECTO

Las empresas usan los flujos de efectivo relevantes para tomar decisiones sobre los gastos de capital presupuestado. Estas decisiones se expresan como aceptación o rechazo del proyecto, utilizando diversas técnicas algunas más complejas que otras. Los métodos con los que se trabajaran en esta etapa son los siguientes:

- a. **Período de Recuperación de la inversión:** Se utiliza comúnmente para evaluar el tiempo requerido para que la empresa recupere su inversión inicial a partir de sus entradas de efectivo. Cómo determinó el período de recuperación, sencillo se suman los flujos de cada período hasta obtener el monto de la inversión inicial; en este caso el período de recuperación de la inversión es de 2.1 años.

- b. **Valor Actual Neto (VAN):** Se considera una técnica de presupuesto de capital compleja, la cual descuenta en una forma u otra los flujos de efectivo a una tasa denominada con frecuencia tasa de descuento, rendimiento requerido costo de capital o costo oportunidad, es el rendimiento mínimo que se debe ganar. Se calcula restando la inversión inicial de un proyecto (P_0) del valor presente de sus entradas de efectivo (Ef.), descontadas a una tasa mínima de riesgo (TMAR), que para nuestro caso es del 20%.

Figura 5. Cálculo del Valor Actual Neto



Las líneas de tiempo representan los cálculos de los flujos de efectivo y valor presente (VAN) del proyecto. Con herramientas como Excel y sus funciones financieras este cálculo se hace fácilmente de la manera siguiente:

Tabla 26. Determinación del Valor Actual Neto

DETERMINACION DEL VAN						
TMAR:	0	2011	2012	2013	2014	2015
20%	\$ (39,170.98)	\$ 27,982.99	\$67,428.97	\$ 123,646.36	\$ 200,265.79	\$ 301,328.98
VAN	\$ 320,156.38					

Función utilizada para el calculo

=B4+VNA(A4,C4:G4)

Cuando el VAN se usa para tomar decisiones de aceptar o rechazar, los criterios de decisión son los siguientes:

- ✓ Si el VAN es mayor que cero dólares, se acepta el proyecto
- ✓ Si el VAN es menor que cero dólares, se rechaza el proyecto

Si el VAN es mayor que cero dólares, la empresa ganará un rendimiento mayor que su costo de capital. Esta acción debe aumentar el valor de mercado de la empresa y, por lo tanto la riqueza de sus accionistas en un monto igual al valor presente neto. Basados en estos supuestos, la sucursal muestra un VAN =320,156.38, lo cual da aceptabilidad al proyecto de abrir una sucursal.

c. Tasa interna de rendimiento (TIR): Es la tasa de descuento que iguala el VAN de una oportunidad de inversión a cero. Una tasa de rendimiento anual compuesta que la empresa ganará si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas. Cuando la TIR se utiliza para la aceptabilidad de aceptar o rechazar, los criterios de decisión son los siguientes:

- ✓ Si la TIR es mayor que la del costo de capital se acepta el proyecto
- ✓ Si la TIR es menor que el costo de capital, se rechaza el proyecto

Estos criterios garantizan que la empresa gane por lo menos el rendimiento requerido por los inversionistas. La TIR también se determina a través de hoja de cálculo de Excel:

Tabla 27. Determinación de la Tasa Interna de Retorno

DETERMINACION DE LA TIR						
TMAR:	0	2011	2012	2013	2014	2015
20%	\$ (39,170.98)	\$ 27,982.99	\$67,428.97	\$ 123,646.36	\$ 200,265.79	\$ 301,328.98
VAN	\$ 320,156.38	TIR	147.18%			

Función utilizada para el calculo

VAN =B4+VNA(A4,C4:G4)

TIR =TIR(B4:G4)

Como se observa la TIR = 147.18%, mayor en relación la tasa mínima de riesgo esperada; por lo que se recomienda la aceptación del proyecto.

Valor Actual Neto: Para comprobar que el VAN =0, se utiliza la Tasa Interna de rendimiento calculada, por medio de la función financiera de Excel:

Tabla 28. Comprobación del VAN= 0

CALCULO DEL VAN UTILIZANDO LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO						
	0	2011	2012	2013	2014	2015
	\$ (39,170.98)	\$ 27,982.99	\$67,428.97	\$ 123,646.36	\$ 200,265.79	\$ 301,328.98
VAN	-	TIR	147.18%			

Función utilizada para el calculo

VAN =B4+VNA(A4,C4:G4) La función es la misma

Como se observa que la línea de flujo se convierten a cero con una tasa de rendimiento del 147.18%, por lo que es convincente considerar el proyecto para su ejecución.

2.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO

Basados en el análisis financiero sobre la situación global de empresa, se recomienda que se ejecute el proyecto, ya que este aumentaría la liquidez y disponibilidad de efectivo por medio de los ingresos generados, así como un aumento en la utilidad por acción y los márgenes de ganancia.

Al hacer el estudio sobre apertura de la sucursal se deben considerar diferentes áreas al momento de tomar la decisión, estas son:

1. Estudios de mercado.

Al realizar este estudio se debe considerar la demanda que tiene con respecto a sus productos, en este caso es bien aceptable, porque las ventas que ha obtenido la empresa se han incrementado con respecto a los últimos años y se deben de proyectar para conocer el crecimiento y tomar una buena decisión.

Al analizar la oferta del sector panificador existe una gran diversidad de panaderías ubicadas en los lugares más concurridos, pero lo que prevalece entre ellas son los buenos precios, calidad y comodidad del lugar.

2. Estudio técnico.

Según el ingeniero encargado de remodelación de la tienda manifiesta que el local seleccionado cuenta con las condiciones necesarias para la distribución de las diferentes áreas de trabajo

3. Estudio administrativo.

En él se considera todo el personal que se encuentra en la tienda y descripción de puestos, asignándoles a cada uno sus funciones a desempeñar.

Se recomienda efectuar un análisis de punto de equilibrio de forma trimestral a fin de conocer el nivel de ventas necesario para recuperar los costos fijos y variables, de manera que no se obtengan resultados negativos y observar en que periodos se obtienen mayores ingresos.

Conforme a los resultados obtenidos de los flujos de efectivo del proyecto se puede ver que con una tasa de rendimiento del 20% por debajo de la del rendimiento sobre patrimonio global de la empresa, se obtiene un valor actual neto de \$320,156.38, lo cual es aceptable y recomendable para los tomadores de decisiones; asimismo, la tasa interna de rendimiento que genera está por encima de la esperada por los administradores. Así también el periodo de recuperación es de 2.2 años, es aceptable; si el tiempo de retorno de la inversión fuese mayor a tres años no se recomienda a los administradores abrir sucursal la sucursal.

BIBLIOGRAFIA

Acuerdo Municipal # 1 del 24 de enero de 1995 publicado en el diario oficial 76, tomo 327; reforma (2). Decreto Municipal 14 del 04 de diciembre de 2008 diario oficial 13, tomo 382 del 21 de enero de 2009. Reglamento a la Ley de Desarrollo y Ordenamiento Municipal del Área Metropolitana de San Salvador y de sus municipios aledaño y sus anexos.

Baca Urbina, Gabriela. Año 2010. Sexta edición. Evaluación de proyectos. McGraw-Hill. México.

Coss Bu, Raúl. Año 2005. Segunda edición. Análisis y evaluación de proyectos de inversión. México. Limusa.

Decreto Legislativo # 671 del 08 de mayo de 1970 publicado en el diario oficial 140, tomo 228 del 31 de julio de 1970; reforma (30). Decreto Legislativo 381 del 10 de junio de 2010 publicado en el diario oficial 119, tomo 387 del 25 de junio de 2010. Código de Comercio.

Decreto Legislativo # 955 del 28 de abril de 1988 publicado en el diario oficial 86, tomo 299 del 11 de mayo de 1988; reforma (10). Decreto Legislativo 561 del 06 de marzo de 2008, publicado en el diario oficial 76, tomo 379 del 25 de abril de 2008. Código de Salud.

Decreto Legislativo # 230 del 14 de diciembre de 2000 publicado en el diario oficial 241, tomo 349 del 22 de diciembre de 2000; reforma (17). Decreto legislativo 440 del 12 de agosto de 2010, publicado en el diario oficial 149, tomo 388 del 13 de agosto de 2010. Código Tributario.

Decreto Legislativo # 296 del 24 de julio de 1992 publicado en el diario oficial 143, tomo 316 del 31 de julio de 1992; reforma (15). Decreto Legislativo 224 del 12 de diciembre de 2009, publicado en el diario oficial 237, tomo 385 del 17 de diciembre de 2009. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicio.

Decreto Legislativo # 134 del 18 de diciembre de 1991 publicado en el diario oficial 242, tomo 313 del 21 de diciembre de 1991; reforma (18). Decreto Legislativo 236 del 17 de

diciembre de 2009, publicado en el diario oficial 239, tomo 385 del 21 de diciembre de 2009. Ley de Impuesto sobre la Renta.

Decreto Legislativo # 271 del 15 de febrero de 1973 publicado en el diario oficial 44, tomo 238 del 05 de marzo de 1973; reforma (8). Decreto Legislativo 642 del 12 de junio de 2008, publicado en el diario oficial 120, tomo 379 del 27 de junio de 2008. Ley de Registro de Comercio.

Decreto Municipal # 66 del 18 de diciembre de diciembre de 2007 publicado en el diario oficial 12, tomo 378 del 18 de enero de 2008, reforma (7). Decreto Municipal 70 del 09 de noviembre de 2010 publicado en el diario oficial 217, tomo 389 del 19 de noviembre de 2008. Ordenanza Reguladora de las Tasas por Servicio Municipales.

Espinosa, Fernando Saúl. Año 2007. Primera edición. Proyectos de inversión. Editorial tecnológico de Costa Rica.

Estupiñán Gaitán, Rodrigo; Estupiñán Gaitán, Orlando. Año 2006. Segunda Edición. *“Análisis financiero y de gestión”*. ECOE ediciones. Bogotá, Colombia.

Flórez Uribe, Juan Antonio. Año 2006. *“Proyecto de inversión para las PYME: creación de empresas”*. ECOE Ediciones. Bogotá, Colombia.

García Lorenzo, Ricardo; Velar Martín, Luis Antonio, Cañadas Sánchez, Ángel F. Año 2009. *“Análisis de los estados contables en el nuevo PGC 2008”*. ESIC Editorial. Madrid, España.

Hernández Hernández, Abraham; Hernández Villalobos, Abraham; Hernández, Alejandro. Año 2005. Quinta Edición. *“Formulación y evaluación de proyectos de inversión”*. Cengage Learnings Editores. México.

Iniesta, Lorenzo. Año 2005. *“Máster en Marketing”*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

León, Carlos. Evaluación de inversiones: un enfoque privado y social. Chiclayo. 2007. Universidad católica Santo Toribio de Mongrevejo. Escuela de Economía. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007a/232/1d.htm>

Morales Castro, Arturo. Año 2009. Proyectos de inversión: evaluación y formulación. Mcgraw-Hill. México.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS.

- ANEXO 1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN
- ANEXO 2. TABULACIONES
- ANEXO 3. ENCUESTA
- ANEXO 4. CARTA DE CONFIDENCIALIDAD
- ANEXO 5. LISTADO DE PANADERIAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR
- ANEXO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de estudio (Analítico-Descriptivo)

La investigación se desarrolló en descriptiva y analítica debido a que primero se seleccionaron las características fundamentales del objeto de la investigación y la descripciones detalladas de sus partes, se consideró analítica, porque se analizaron los resultados obtenidos en la investigación de campo, para posteriormente presentar una guía que mida la rentabilidad para la apertura de tiendas.

Unidades de Análisis

Las unidades de análisis estuvieron constituidas por los encargados de contabilidad, ventas y personal clave de las empresas del sector panificador.

Universo y Muestra

El universo y muestreo de la investigación lo constituyeron las 52 empresas¹⁵ del área metropolitana de San Salvador, dedicadas a la producción y venta de pan, pastelería y otros derivados.

Donde:

n: muestra	?
N: universo	52
Q: probabilidad de fracaso	0.10
Z: nivel de confianza	1.96
P: probabilidad de éxito	0.90
e: nivel de error	0.10

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

$$n = \frac{(52)(0.90)(0.10)(1.95)^2}{(52 - 1)(0.10)^2 + (0.90)(0.10)(1.95)^2}$$

¹⁵ Directorio de Establecimientos (Panaderías) al año 2010, datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos.

$$n = \frac{(52)(0.90)(0.10)(3.8025)}{0.51 + 0.3422}$$

$$n = \frac{17.7957}{0.8522}$$

$n = 21$ Empresas panificadoras

Instrumentos y Técnicas a Utilizar en la Investigación

Bibliográfica

La recolección de la información bibliográfica fue con el objetivo de sustentar el trabajo, esto se llevará a cabo por medio de la teoría existente sobre el tema en trabajos de investigación, libros, revistas, periódicos y boletines de instituciones gubernamentales y gremiales empresariales.

De campo

La investigación de campo se realizó manejando herramientas que permitieron preparar, presentar y analizar de forma factible la información recolectada, los instrumentos utilizados fueron:

Cuestionario: éste fue dirigido al personal clave de la entidad, además de los departamentos de contabilidad y ventas; se elaboró con preguntas abiertas para obtener mayor información.

Entrevista: se dirigió al departamento de contabilidad, gerente general y ventas, con el objetivo de obtener más información que respalde la investigación, se elaboró con temas diferenciados para cada uno, dependiendo de las atribuciones y responsabilidad de cada unidad de análisis.

Procesamiento de la Investigación

El procesamiento de la información a recolectar de los cuestionarios y entrevistas fue por medio de paquete utilitario Excel, en el cual se obtuvieron las tabulaciones y gráficas correspondientes, para una mejor interpretación de la información.

Análisis e Interpretación de Datos

El análisis de los resultados se realizó teniendo en cuenta las unidades que se encuestaron y entrevistaron, estas a la vez fueron estudiadas por cada pregunta elaborada y por tema planteado, respectivamente, que permitió determinar el diagnóstico de la investigación.

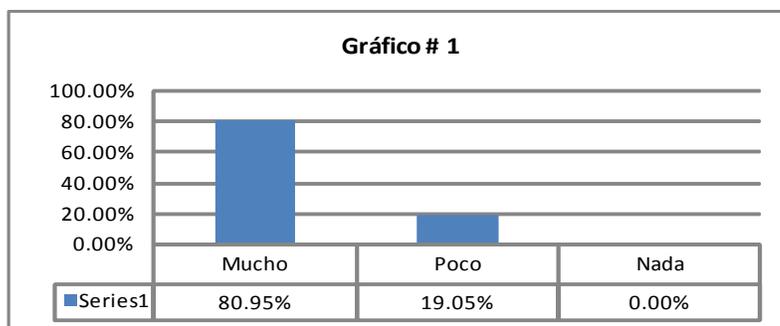
Diagnóstico

Se efectuó un diagnóstico de los resultados obtenidos, por las diferentes unidades de análisis, a través de los instrumentos que se utilizaron en la recolección de la información, con el fin de sustentar la investigación de la problemática que se planteó.

Pregunta No. 1

¿Cree que el análisis de rentabilidad es importante; al momento de abrir una sucursal?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mucho	17	80.95%
Poco	4	19.05%
Nada	0	0.00%

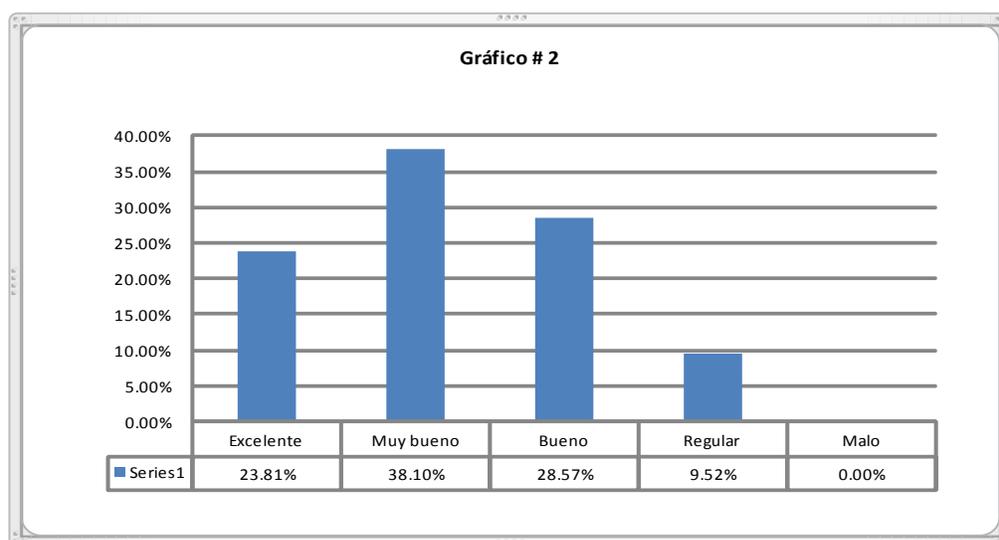
**Lectura de datos:**

Según los resultados 17 de las empresas, opinan que el análisis de rentabilidad es importante al momento de abrir una sucursal, debido a que conociendo la tendencia de los beneficios de las existentes; sin embargo, solo 4 dicen que es de poca importancia.

Pregunta No. 2

¿Cómo considera el análisis de rentabilidad, en las sucursales existentes?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Excelente	5	23.81%
Muy bueno	8	38.10%
Bueno	6	28.57%
Regular	2	9.52%
Malo	0	0.00%

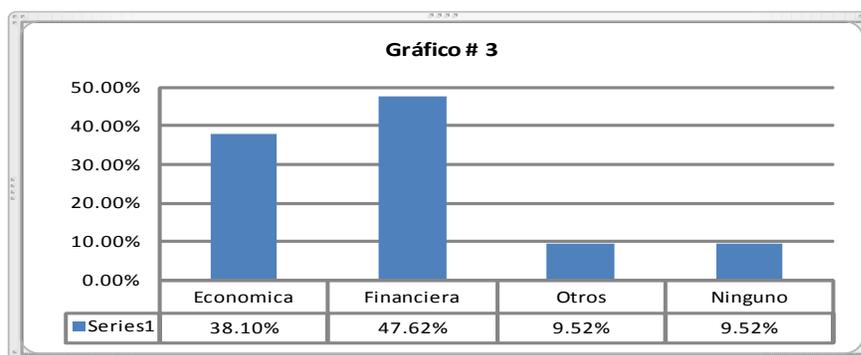
**Lectura de datos:**

De acuerdo a los resultados, 8 entidades de las 21 considera que su rentabilidad es muy buena, en 6 es buena, 5 manifiestan que es excelente y 2 regular.

Pregunta No. 3

¿Qué tipo de rentabilidad calcula la empresa?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Economica	8	38.10%
Financiera	10	47.62%
Otros	2	9.52%
Ninguno	2	9.52%

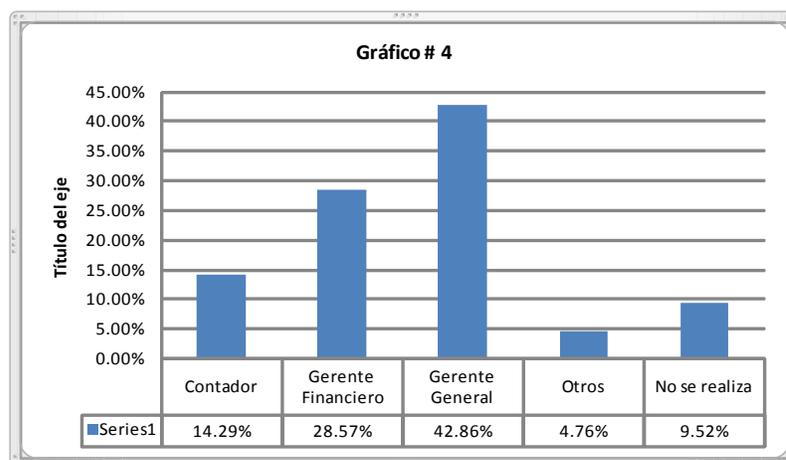
**Lectura de datos:**

De los resultados obtenidos, 10 empresas calculan rentabilidad financiera, debido a que miden el rendimiento de sus activos independientemente de sus formas de financiamiento, 8 miden rentabilidad económica, considerando que su crecimiento se debe a recursos propios, 7 utiliza otros métodos y en 2 no aplica ningún método de rentabilidad.

Pregunta No. 4

¿Quién realiza el análisis de rentabilidad en la empresa?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Contador	3	14.29%
Gerente Financiero	6	28.57%
Gerente General	9	42.86%
Otros	1	4.76%
No se realiza	2	9.52%



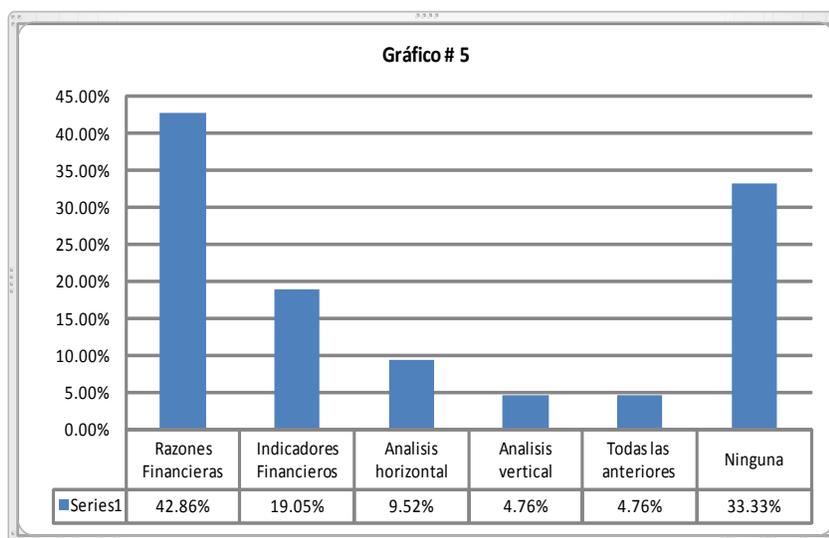
Lectura de datos:

De acuerdo a los resultados respecto al encargado del análisis de rentabilidad, en 9 de las 21 empresas lo realiza el gerente general, en 6 el gerente financiero, 3 el contador, 2 de ellas no realiza y en 1 lo realizar otra persona encargada.

Pregunta No. 5

¿Qué métodos de análisis financiero utilizan?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Razones Financieras	9	42.86%
Indicadores Financieros	4	19.05%
Analisis horizontal	2	9.52%
Analisis vertical	1	4.76%
Todas las anteriores	1	4.76%
Ninguna	7	33.33%



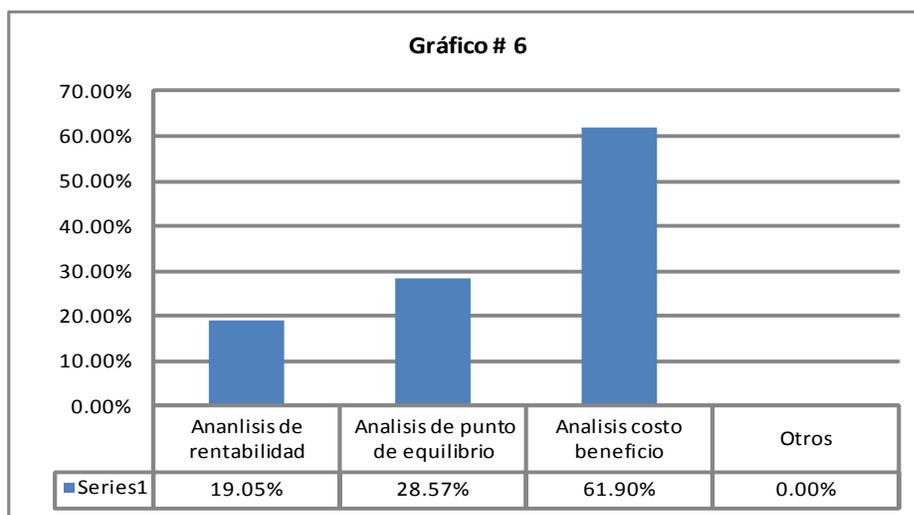
Lectura de datos:

Los resultados sobre el método de análisis que realizan las entidades, indican que 9 de 21 utilizan razones financieras, seguido de 4 que utilizan indicadores financieros, 2 análisis horizontales, 1 aplica análisis vertical y en una igual cantidad aplica todos los métodos de análisis financieros anteriores y 7 de 21 no realizan ninguno de estos. Poniendo de manifiesto que en 2 entidades se aplican más de un métodos.

Pregunta No. 6

¿Qué tipo de análisis realiza para medir el rendimiento del negocio?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Ananlisis de rentabilidad	4	19.05%
Analisis de punto de equilibrio	6	28.57%
Analisis costo beneficio	13	61.90%
Otros	0	0.00%

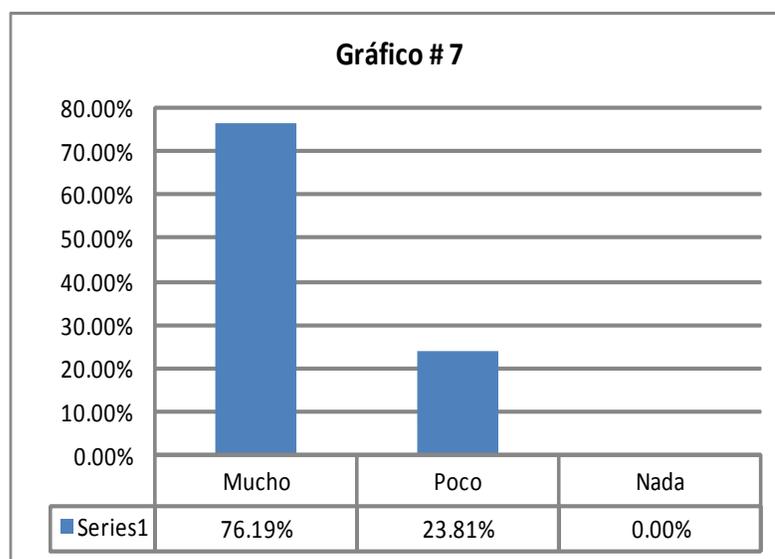
**Lectura de datos:**

Según el resultado generado en cuanto a que tipo de análisis que utilizan las empresas para medir sus rendimientos, 13 de 21 realizan el de costo beneficio debido a que les permite medir la tendencia de sus resultados, 6 el método de punto de equilibrio, y en 4 aplica un análisis de rentabilidad.

Pregunta No. 7

¿Qué tan factible considera los resultados de la medición de rentabilidad para la apertura de sucursales?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mucho	16	76.19%
Poco	5	23.81%
Nada	0	0.00%

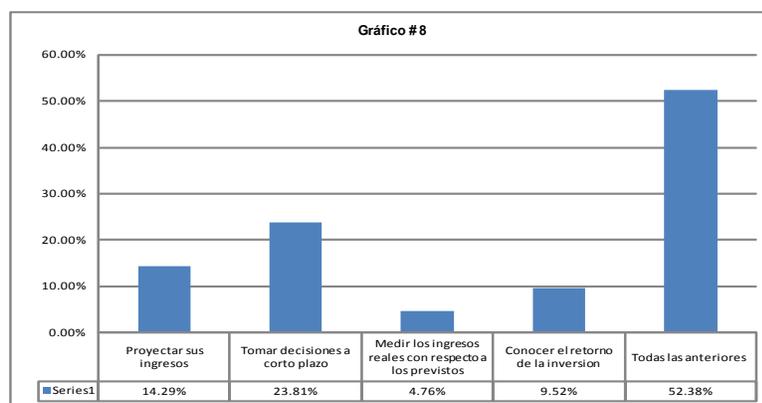
**Lectura de datos:**

De las empresas encuestadas, 16 consideran que su análisis de rentabilidad les da resultados esperados, sin embargo 5 creen que sus resultados son poco optimistas para la toma de decisiones.

Pregunta No. 8

¿En qué aspectos le ayudaría medir la rentabilidad en las sucursales?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Proyectar sus ingresos	3	14.29%
Tomar decisiones a corto plazo	5	23.81%
Medir los ingresos reales con respecto a los previstos	1	4.76%
Conocer el retorno de la inversion	2	9.52%
Todas las anteriores	11	52.38%



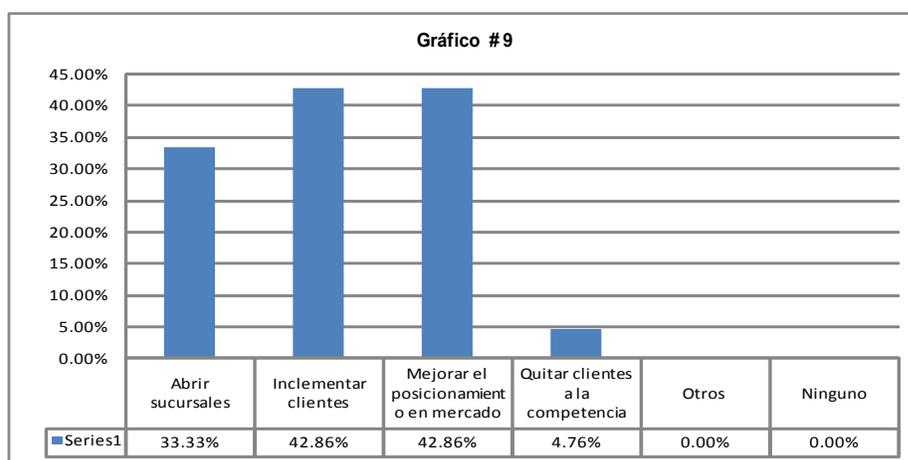
Lectura de datos:

De los resultados obtenidos en cuanto a los aspectos en que ayudaría la medición de rentabilidad, 5 de las empresas dijeron que a proyectar sus ingresos, 5 a tomar decisiones, 5 a conocer el retorno de sus inversiones, 1 a medir sus ingresos reales contra con los proyectados, y en 11 para conocer todos los aspectos anteriores, dentro de todo el universo 1 de los encuestados manifiesta que sus propósitos esta la proyección de sus ingresos y la toma de decisiones a corto plazo.

Pregunta No. 9

¿Cuál de los siguientes objetivos a corto plazo se ha propuesto lograr la empresa?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Abrir sucursales	7	33.33%
Incrementar clientes	9	42.86%
Mejorar el posicionamiento en mercado	9	42.86%
Quitar clientes a la competencia	1	4.76%
Otros	0	0.00%
Ninguno	0	0.00%

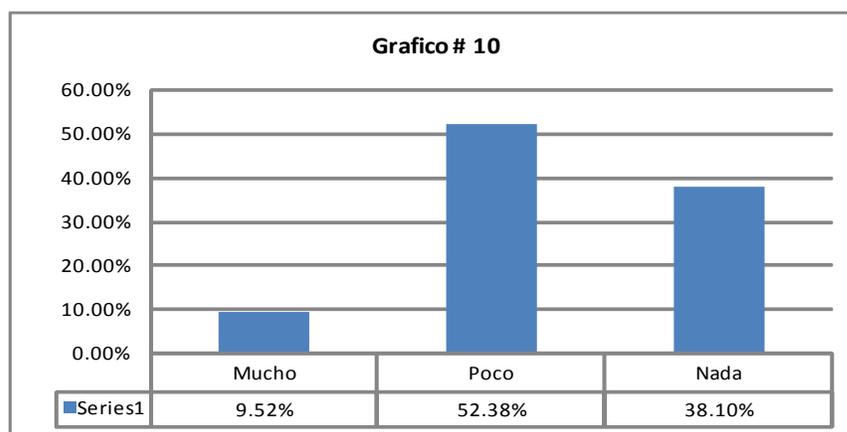
**Lectura de datos:**

Los resultados muestran que, 9 de 21 empresas, considera dentro de sus objetivos a corto plazo incrementar clientes, por igual cantidad 9 dijeron mejorar su posicionamiento en el mercado, otras 7 abrir sucursales y solo 1 pretende quitar clientes a competencia.

Pregunta No. 10

¿Tiene conocimiento acerca de la elaboración y evaluación de proyectos de inversión?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mucho	2	9.52%
Poco	11	52.38%
Nada	8	38.10%

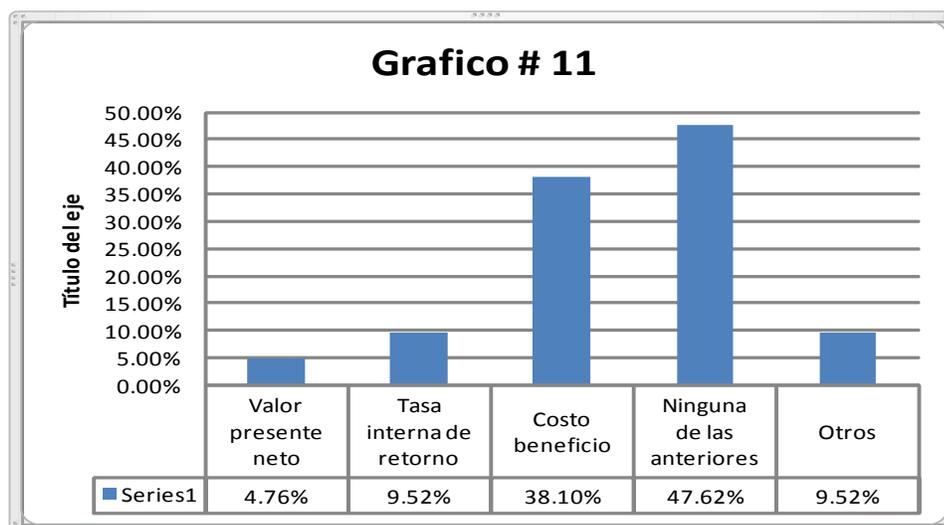
**Lectura de datos:**

Del total de empresas encuestadas, 11 de 21 manifiestan saber poco respecto al tema de proyectos de inversión, 8 no saben sobre ello, mientras que una minoría de 2 entidades tiene conocimiento.

Pregunta No. 11

¿Cuál de los siguientes métodos utiliza para la elaboración de proyectos de inversión?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Valor presente neto	1	4.76%
Tasa interna de retorno	2	9.52%
Costo beneficio	8	38.10%
Ninguna de las anteriores	10	47.62%
Otros	2	9.52%

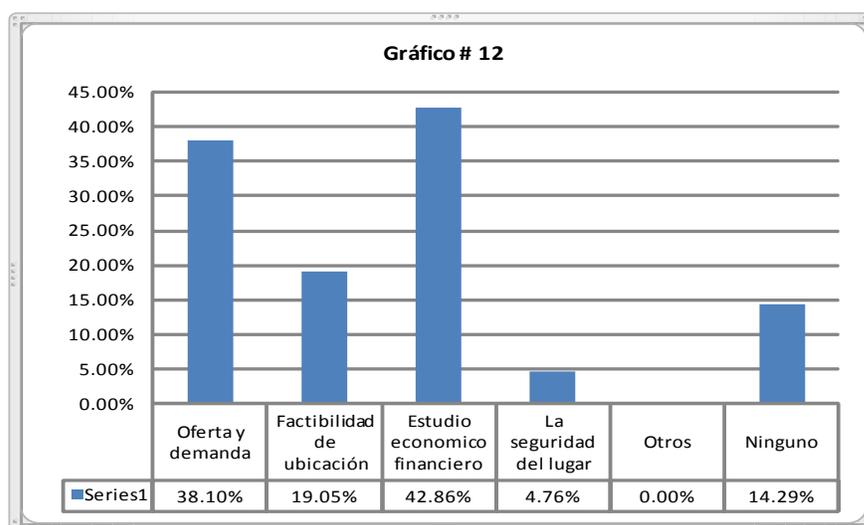
**Lectura de datos:**

De los resultados de la muestra reflejan que 8 de 21 empresas utiliza el método costo beneficio para elaborar su inversiones, 2 por medio de la tasa interna de retorno (TIR), 1 manifiesta utilizar el valor presente neto (VPN), 2 aplican otro método diferente.

Pregunta No. 12

¿Qué tipos de estudio realizan al momento de expandirse al mercado?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Oferta y demanda	8	38.10%
Factibilidad de ubicación	4	19.05%
Estudio economico	9	42.86%
La seguridad del lugar	1	4.76%
Otros	0	0.00%
Ninguno	3	14.29%

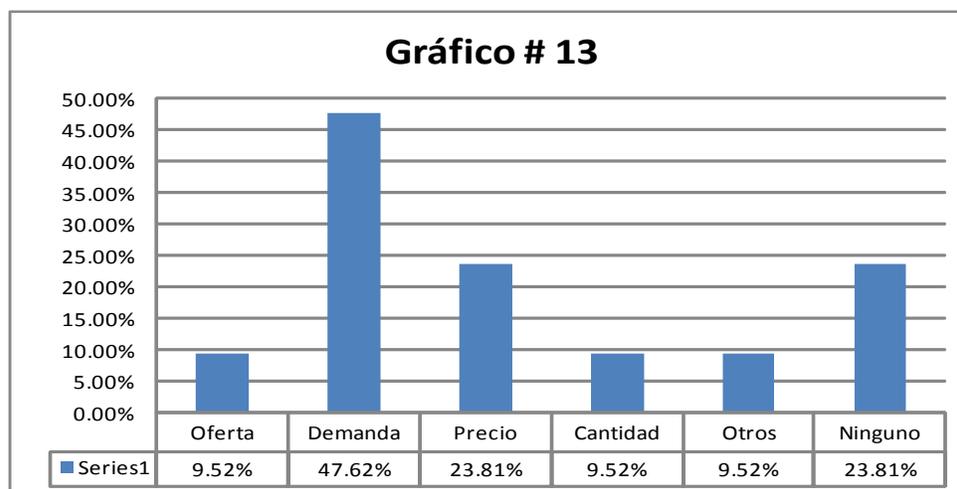
**Lectura de datos:**

De la información recopilada, en cuanto al estudio que se realiza para expandirse en el mercado, 9 entidades elaboran estudio económico financiero, 8 considera la oferta y demanda, 4 la factibilidad de ubicación, 1 la seguridad del lugar y las restantes 3 no consideran ninguno. Dentro de los estas empresas 4 de estas realizan más de un tipo de estudio de los propuestos.

Pregunta No. 13

¿Cuáles de los siguientes elementos utiliza al realizar un estudio de mercado?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Oferta	2	9.52%
Demanda	10	47.62%
Precio	5	23.81%
Cantidad	2	9.52%
Otros	2	9.52%
Ninguno	5	23.81%

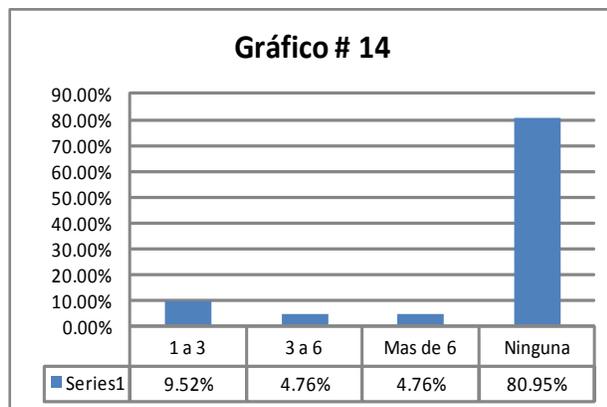
**Lectura de datos:**

Los resultados reflejan que 10 de las empresas, analizan la demanda para realizar un estudio de mercado, seguido de 5 que utiliza el factor de precio, 2 oferta y cantidad representado en igual manera, 2 se apoya de otros elementos para dicho análisis y 5 no considera ninguno de los anteriores para realizarlo.

Pregunta No. 14

¿Cuántas sucursales han cerrado en los últimos dos años?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1 a 3	2	9.52%
3 a 6	1	4.76%
Mas de 6	1	4.76%
Ninguna	17	80.95%

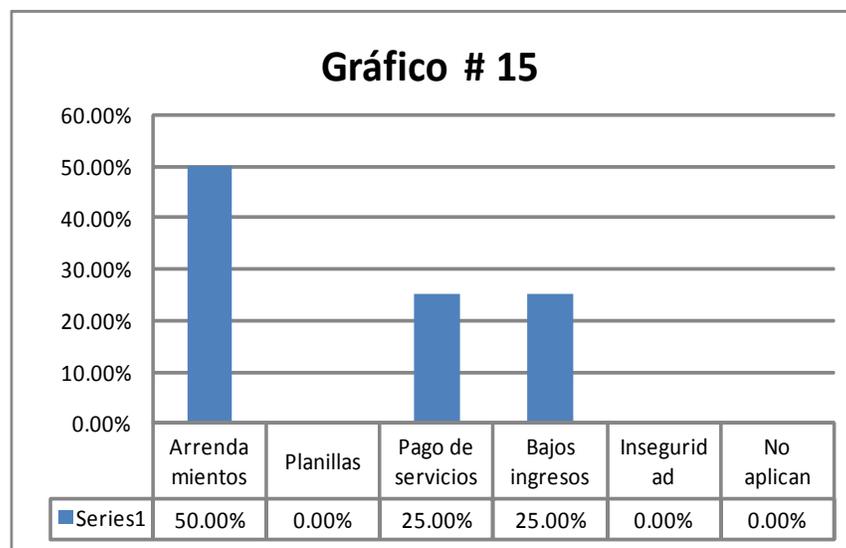
**Lectura de datos:**

Sobre los que respondieron si habían cerrado sucursales en los últimos dos años, 2 de 21 empresas lo han hecho, 1 a 3 han cerrado 1, de 3 a 6 igualmente, otras entidad más de 6 y 18 manifiesta no haber realizado ningún cierre en ese período de tiempo.

Pregunta No. 15

¿Cuál de los siguientes factores han influido en la decisión de cerrar las sucursales?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Arrendamientos	2	50.00%
Planillas	0	0.00%
Pago de servicios	1	25.00%
Bajos ingresos	1	25.00%
Inseguridad	0	0.00%
No aplican	0	0.00%

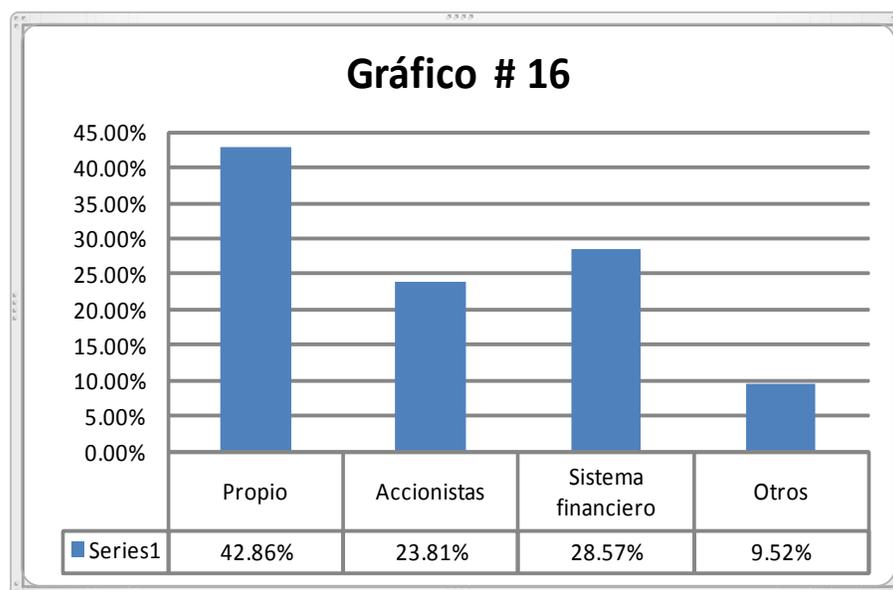
**Lectura de datos:**

De las empresa que respondieron haber cerrado más de una sucursal en los últimos dos años, los factores que han influido para tomar esa decisión han sido, con 2 de 4 empresas dijo que es costo de los arrendamientos, 1 manifiesta que es pago de servicios y por igual resultado los bajos ingresos que se generan. (En este caso el universo se reduce de 21 a 4 empresas, debido a que solo 4 que respondieron haber cerrado tiendas)

Pregunta No. 16

¿Qué alternativas de financiamiento utilizan en la apertura de nuevas sucursales?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Propio	9	42.86%
Accionistas	5	23.81%
Sistema financiero	6	28.57%
Otros	2	9.52%

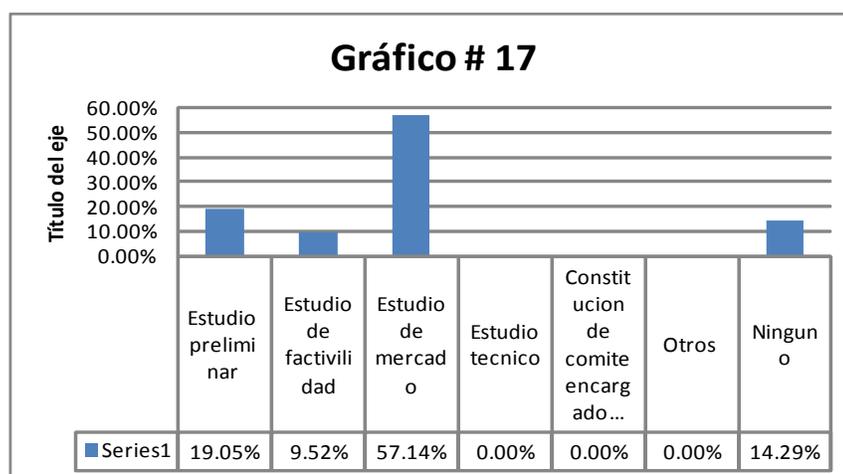
**Lectura de datos:**

De acuerdo al financiamiento que obtienen las empresas para la apertura de sucursales se tiene que el 9 de 21 entidades utiliza capital propio, 26 acuden al sistema financiero, 5 lo hacen por medio de accionistas y 2 utilizan otras fuentes de financiamiento no especificadas. De todas las empresas solo una utiliza Capital propio y de los accionistas.

Pregunta No. 17

¿Cuáles elementos consideran para la apertura de una sucursal?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Estudio preliminar	4	19.05%
Estudio de factibilidad	2	9.52%
Estudio de mercado	12	57.14%
Estudio tecnico	0	0.00%
Constitucion de comite encargado de proyecto	0	0.00%
Otros	0	0.00%
Ninguno	3	14.29%

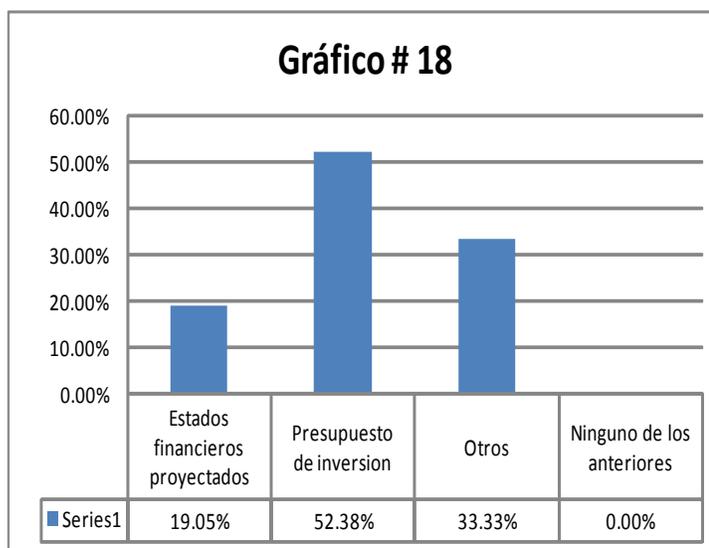
**Lectura de datos:**

Los elementos a considerar al momento de abrir una sucursal según los encuestados se tiene que, 12 de 21 empresas elabora un estudio de mercado, 4 un estudio preliminar, 3 no realizan ninguna de las alternativas anteriores y solo 2 un estudio de factibilidad.

Pregunta No. 18

¿Cuál de las siguientes herramientas, utiliza para hacer proyecciones de inversión, en la apertura de sucursales?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Estados financieros proyectados	4	19.05%
Presupuesto de inversion	11	52.38%
Otros	7	33.33%
Ninguno de los anteriores	0	0.00%

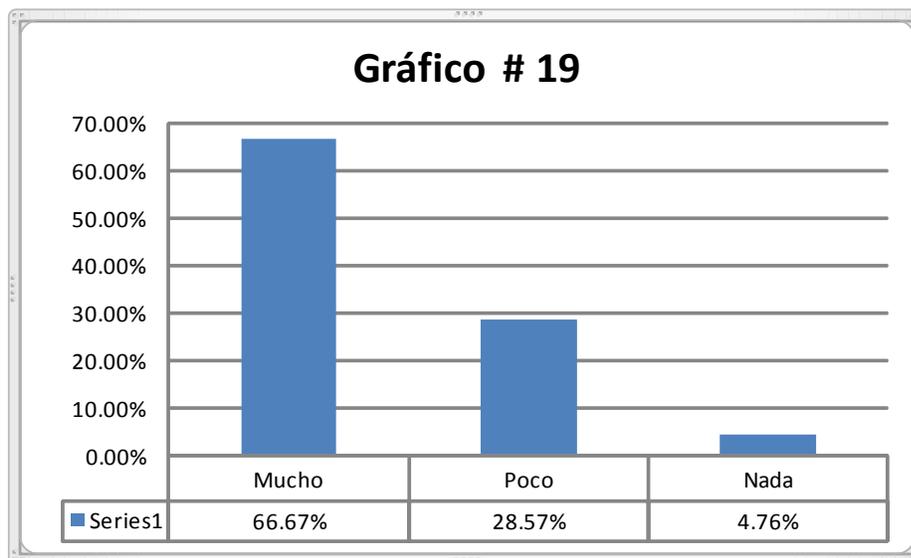
**Lectura de datos:**

Según los resultados obtenidos, 11 de 21 empresas utilizan el presupuesto de inversión al momento de realizar proyecciones de inversión para abrir sucursales, siendo éste uno de los mayores intereses por parte de los administradores para la toma de decisiones, 7 otras herramientas y 4 estados financieros proyectados.

Pregunta No. 19

¿Qué tan importante considera contar con una guía financiera en proyectos de inversión para la apertura de sucursales?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mucho	14	66.67%
Poco	6	28.57%
Nada	1	4.76%

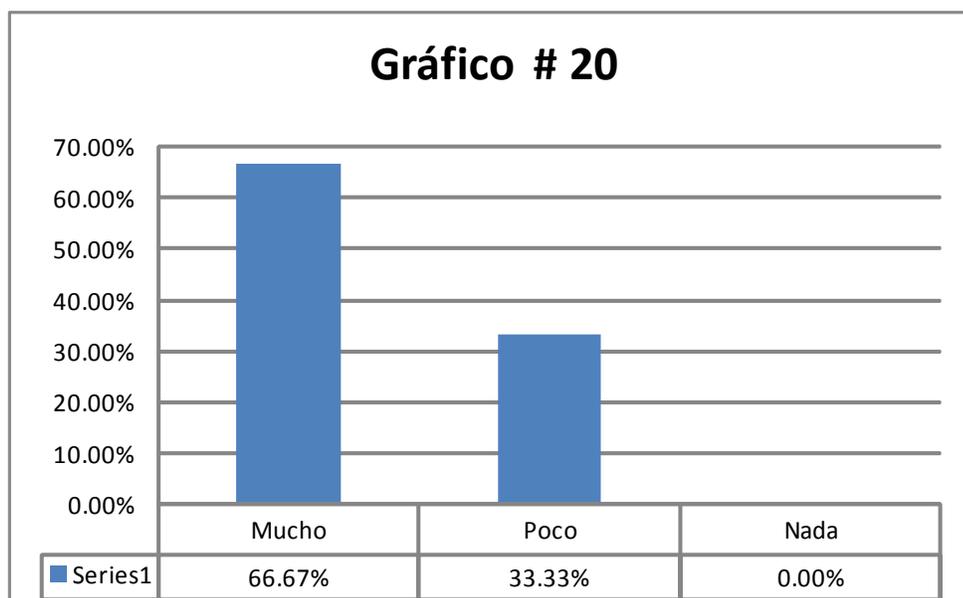
**Lectura de datos:**

De la muestra obtenida, 14 entidades consideran que es de mucha importancia contar con una guía financiera en proyectos de inversión para la apertura de sucursales, 6 manifiestan que es de poca utilidad y 1 cree que no es importante.

Pregunta No. 20

¿Qué tan importante considera una guía para medir la rentabilidad de las sucursales existentes, y así tomarla en cuenta al momento de la apertura de sucursales?

Resultados		
Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mucho	14	66.67%
Poco	7	33.33%
Nada	0	0.00%

**Lectura de datos:**

Los resultados indican que 14 de 21 empresas considera importante contar con una guía para medir la rentabilidad de las sucursales existentes y así tomarla en cuenta al momento de la apertura de sucursales; y 7 piensan que es de poca importancia.

Encuesta.

1. ¿Cree que el análisis de rentabilidad es importante; al momento de abrir una sucursal?
Mucho _____ Poco _____ Nada _____

2. ¿Cómo considera el análisis de rentabilidad, en las sucursales existentes?
Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

3. ¿Qué tipo de rentabilidad calcula la empresa?
Rentabilidad económica _____ Rentabilidad financiera _____
Otros _____ Ninguno _____

4. ¿Quién realiza el análisis de rentabilidad en la empresa?
Contador _____ Gerente Financiero _____
Gerente General _____ Otros _____
No se realiza _____

5. ¿Qué métodos de análisis financiero utilizan?
Razones financieras _____ Indicadores financieros _____
Análisis horizontal _____ Análisis vertical _____
Todas las anteriores _____ Ninguna _____

6. ¿Qué tipo de análisis realiza para medir el rendimiento del negocio?
Análisis de rentabilidad _____ Análisis de punto de equilibrio _____
Análisis costo-beneficio _____ Otros _____

7. ¿Qué tan factible considera los resultados de la medición de rentabilidad para la apertura de sucursales?
Mucho _____ Poco _____ Nada _____

8. ¿En qué aspectos le ayudaría medir la rentabilidad en las sucursales?

- Proyectar sus ingresos _____
- Tomar decisiones a corto plazo _____
- Medir los ingresos reales con respecto a los previstos _____
- Conocer el retorno de la inversión _____
- Todas las anteriores _____

9. ¿Cuál de los siguientes objetivos a corto plazo se ha propuesto lograr la empresa?

- Abrir sucursales _____
- Incrementar clientes _____
- Mejorar posicionamiento en el mercado _____
- Quitar clientes a la competencia _____
- Otras _____
- Ninguno _____

10. ¿Tiene conocimiento acerca de la elaboración y evaluación de proyectos de inversión?

- Mucho _____ Poco _____ Nada _____

11. ¿Cuál de los siguientes métodos utiliza para la elaboración de proyectos de inversión?

- Valor presenta neto _____ Tasa interna de retorno _____
- Costo beneficio _____ Ninguno de los anteriores _____
- Otros _____

12. ¿Qué tipos de estudio realizan al momento de expandirse al mercado?

- Oferta y la demanda _____ Factibilidad de ubicación _____
- Estudio económico-financiero _____ La seguridad del lugar _____
- Otro _____ Ninguno _____

13. ¿Cuáles de los siguientes elementos utiliza al realizar un estudio de mercado?

Oferta _____	Demanda _____
Precio _____	Cantidad _____
Otras _____	Ninguna _____

14. ¿Cuántas sucursales han cerrado en los últimos dos años?

1 a 3 _____	3 a 6 _____
Más de 6 _____	Ninguna _____

15. ¿Cuál de los siguientes factores han influido en la decisión de cerrar las sucursales?

Arrendamientos _____	Planillas _____
Pago de servicios _____	Bajos ingresos _____

16. ¿Qué alternativas de financiamiento utilizan en la apertura de sucursales?

Propio _____	Accionistas _____
Sistema financiero _____	Otros _____

17. ¿Cuáles elementos consideran para la apertura de una sucursal?

Estudio preliminar _____	Estudio de factibilidad _____
Estudio de mercado _____	Estudio técnico _____
Constitución del comité en cargado del proyecto _____	
Otros _____	Ninguna _____

18. ¿Cuál de las siguientes herramientas, utiliza para hacer proyecciones de inversión, en la apertura de sucursales?

Estados financieros proyectados _____	Presupuesto de inversión _____
Otros _____	Ninguno de los anteriores _____

19. ¿Qué tan importante considera contar con una guía financiera en proyectos de inversión para la apertura de sucursales?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

20. ¿Qué tan importante considera una guía para medir la rentabilidad de las sucursales existentes, y así tomarla en cuenta al momento de la apertura de sucursales?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

San Salvador, Miércoles 06 de junio de 2011

Ingeniera Beatriz Lizanne
Gerente Administrativo de Panadería El Rosario, S.A. de C.V.
Presente

Estimada Ingeniera Lizanne:

Por medio de la presente, nosotros:

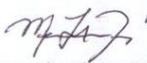
Mario Julio Flores Orellana	FO05004
Xiomara Patricia Pérez Vargas	PV05008
Orlando Aristides Peraza Flores	PF02003

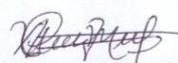
Somos egresados de la carrera de contaduría pública, inscritos en el proceso 2011, del área de finanzas. Por lo cual para efectos de nuestro proyecto de graduación, nos vemos en la necesidad de enfocar nuestra investigación en un sector en particular. A ruego de nosotros pedimos autorización a **PANADERIA EL ROSARIO, S.A. DE C.V.** para realizar nuestro proyecto de investigación de campo, enfocado a solucionar un problema de carácter financiero.

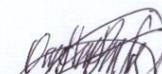
Como alumnos de **Universidad de El Salvador**, garantizamos la confidencialidad, de la entidad que nos proporcione los datos de carácter financiero, así como cualquier otra información que ponga de manifiesto la personalidad jurídica de la empresa en estudio. Para ello el alcance de nuestra investigación se limitará a recopilación de datos de carácter contable, financiero y de políticas relacionadas a éstas. Con el objetivo de ejecutar nuestro análisis, diagnósticos y proyecciones financieras en el sector al cual pertenece su empresa.

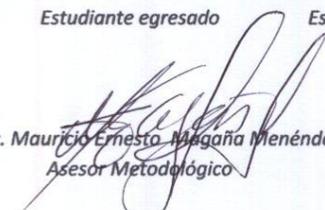
Es por ello que en el anteproyecto y la ejecución de la investigación se hará referencia a un sector, el cual se denominará "sector panificador".

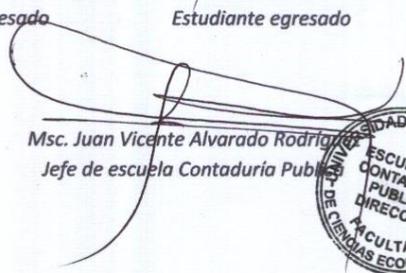
Esperando su colaboración y autorización a la presente carta, con sello y firma de su entidad,
 Muchas gracias
 Atte.


 Mario Julio Flores Orellana
 Estudiante egresado


 Xiomara Patricia Pérez Vargas
 Estudiante egresado


 Orlando Aristides Peraza Flores
 Estudiante egresado


 Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
 Asesor Metodológico


 Msc. Juan Vicente Alvarado Rodríguez
 Jefe de escuela Contaduría Pública



PANADERÍAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR				
NOMBRE COMERCIAL	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	MUNICIPIO	TELÉFONO
ASTROPAN	IDUSA S.A. DE C.V.	31 CL. PONIENTE #534 COL. LAYCO	SAN SALVADOR	2225-3129
ALIMENTOS VARIOS, S.A. DE C.V.	ALIMENTOS VARIOS, S.A. DE C.V.	C. ANT. A ZACATECOLUCA KM. 6 #3 COL. GRIMALDI SAN MARCOS	SAN MARCOS	2220-0170
PANIFICADORA UNICA	COMPañIA INDUSTRIAL ALIMENTICIA S.A. DE C.V.	11 AV. NORTE Y PJE. LAYCO COL. LAYCO	SAN SALVADOR	2225-2202
PRODUCTOS CONGELADOS DE CENTRO AMERICA	COINSA S.A. DE C.V.	2ª AV. SUR #539 LOCAL 2 EDIF. VIDES MOLINA S.S.	SAN SALVADOR	2221-7680
PAN DE ORIENTE	WERNER MENDEZ S.A. DE C.V.	4A. CL. OTE. BO. SAN ESTEBAN # 726	SAN SALVADOR	2221-8634
CINNABON	PACIFIC ENTERPRISES S.A. DE C.V.	7A. ETAPA METROCENTRO LOCAL 216	SAN SALVADOR	2202-9695
PAN BAHIA, S.A. DE C.V.	PAN BAHIA, S.A. DE C.V.	CL. PPAL. PLAZUELA AYALA # 313	SAN SALVADOR	2222-0433
PAN GENESIS S.A DE C.V	PAN GENESIS S.A DE C.V	11 CL. OTE. Y 16 AV. NTE #720	SAN SALVADOR	2222-1459
PANADERIA EL ROSARIO	PANADERIA EL ROSARIO S.A. DE C.V.	COL. ZACAMIL PJE. 2 CASA #2	MEJICANOS	2272-9914
PANADERIA LA FAVORITA	PANADERIA LA FAVORITA S.A. DE C.V.	37 CL. OTE. 406 LA RABIDA	SAN SALVADOR	2223-4930
PANADERIA LOS GEMELOS S.A.DE C.V.	PANADERIA LOS GEMELOS S.A. DE C.V.	BARRIO LA ESPERANZA ENTRE 10° AV. NORTE Y 25 CALLE OTE #408	SAN SALVADOR	2226-2271

PANADERÍAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR				
NOMBRE COMERCIAL	RAZÓN SOCIAL	DIRECCION	MUNICIPIO	TELÉFONO
PANADERIA Y REPOSTERIA PANBI	ZEPEDA Y GONZALES, S.A. DE C.V.	CARRETERA ANT. PANAMERICANA KM. 81/2 UNA CUADRA ATRAS DEL ISSS ILOPANGO	ILOPANGO	2294-4883
PASTELERIA FLOR DE TRIGO	PASTELERIA FLOR DE TRIGO S.A. DE C.V.	9ª AV. SUR #225	SAN SALVADOR	2222-5579
PANADERIA SANTA EDUVIGES	ERNESTITA CASTRO S.A. DE C.V.	CALLEMODELO #428 SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	2270-0823
SUPAN, S.A. DE C.V.	SUPAN, S.A. DE C.V.	CALLE MOTOCROS # 35, COLONIA ZANSIVAR.	SAN SALVADOR	2274-0800
CHANG LU, S.A. DE C.V.	CHANG LU, S.A. DE C.V.	CL. ARCE Y 21 AV. SUR LOCAL # 5 S.S.	SAN SALVADOR	2226-4720
PANADERIA MELGAR HERMANOS, S. A. DE C.V. (PAMEH, S.A. DE C.V.)	PANADERIA MELGAR HERMANOS, S. A. DE C.V. (PAMEH, S.A. DE C.V.)	CL. B #6, COL. STA. ROSA, SOBRE AV. JUAN BERTIS	DELGADO	2286-4644
CAFE BELLA NAPOLES	EMPRESAS MATA, S.A. DE C.V.	4ª AV. SUR #113 S.S.	SAN SALVADOR	2222-6879
PAN EDUVIGES	PROANSA DE C.V.	63 AV. NTE Y ALAMEDA ROOSEVELT, CTRO. COMERCIAL GRANADA	SAN SALVADOR	2223-9029
LEYLA S.A DE C.V	LELA S.A DE C.V.	AV. OLIMPICA #2662 COL. FLOR BLANCA A 50 MTRS AL PTE DEL ESTADIO FLOR BLANCA.	SAN SALVADOR	2298-2830
MISSTER PAN	PROCESO DEL PAN S.A. DE C.V.	EDIF. NEGO CENTRO LOCAL # 5 TR. DEL NTE.	APOPA	2216-2788
PANADERIA LUNA PAN.	LUNA PAN, S.A. DE C.V.	5A. CL. PTE. # 30 URB. BONANZA AYUTUXTEPEQUE	AYUTUXTEPEQUE	2272-2853

PANADERÍAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR				
NOMBRE COMERCIAL	RAZÓN SOCIAL	DIRECCION	MUNICIPIO	TELÉFONO
PANADERIA LOURDES	PAN LOURDES S.A DE C.V	CL. PRADO # 128 B° CANDELARIA	SAN SALVADOR	2270-1071
PAN ARABE	INVERSIONES MERCADO COMUN S.A DE C.V.	11ª CL. OTE. #128	SAN SALVADOR	2281-1675
PANADERIA KRAP	PANADERIA KRAP, S.A. DE C.V.	BLVD. TUTUNICHAPA, EDIF. LAS AMERICAS LOCAL # 104	SAN SALVADOR	2225-9458
LIDO, S.A. DE C.V.	LIDO, S.A. DE C.V.	BLVD. DEL EJERCITO KM. 4 1/2 SOYAPANGO	SOYAPANGO	2277-1433
PAN SINAI	MEDRANO FLORES S.A. DE C.V	AV. LAS DELICIAS COL. SAN ANTONIO #20 SOYAPANGO	SOYAPANGO	2277-0090
PANADERIA REAL	PANADERIA REAL S.A DE C.V.	COL. PRADOS DE VENECIA III, CALLE PPAL GRUPO 70,#1	SOYAPANGO	2291-6754
PANADERIA SANTA MARIA	PANADERIA SANTA MARIA S.A. DE C.V.	KM 6 1/2 CARRT. STO. TOMAS COL. STA. MARIA	SAN MARCOS	2220-3437
PANADERIA JARDIN DE PAN	OSORIO CALDERON S.A. DE C.V.	FINAL 25 AV. SUR LOCAL 1185 COL. SAN JUAN	SAN SALVADOR	2242-1122
PASTELERIA Y PAN STA. EMILIA	ARAL, S.A. DE C.V.	4° AV. SUR # 15	SOYAPANGO	2277-0100
INVERSIONES FOLKLORE, S.A. DE C.V.	INVERSIONES FOLKLORE, S.A. DE C.V.	COL. FLOR BLANCA, 47 AV. NTE. # 214	SAN SALVADOR	2260-6081
LE CROISSANT	TARTINE, S.A. DE C.V.	1ª CL. PTE. # 3883 COL. ESCALON	SAN SALVADOR	2224-2865
PAN GRANADA	PANIFICADORA GRANADA, S.A. DE C.V.	1A. CLL. PTE. # 9 AYUTUXTEPEQUE SAN SALVADOR	AYUTUXTEPEQUE	2232-0480

PANADERÍAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR				
NOMBRE COMERCIAL	RAZÓN SOCIAL	DIRECCION	MUNICIPIO	TELÉFONO
PAN ROSSVIL	VILLALOBOS S.A. DE C.V.	CL. GERARDO BARRIOS # 1311 S.S.	SAN SALVADOR	2221-0115
LA NUEVA PASTERÍA	NO-AL, S.A. DE C.V.	11ª AV. NTE. #117, EDIF. SN. JOSE	SAN SALVADOR	2222-2062
EL PANADERO S.A. DE C.V.	MARIO VILLALOBOS	AV. JUAN PABLO II LOCAL #2	SAN SALVADOR	
PAN VIL	EL PANADERO S.A DE C.V	FINAL AV. ISIDRO MELENDEZ 1,RA, CALLE PONIENTE #755	SAN SALVADOR	2221-3886
LA PANERA	MARKET AND TECHNOLOGY SERVICES, S.A. DE C.V.	APTO. # 311, COND. PUERTAS DE VERSALLE, COL. LOMAS DE VERSALLE	SAN SALVADOR	2260-3810
PANADERIA Y PASTERIA RAF.	CUBIAS RIVAS S.A DE C.V	4 CL. PTE. #733, BO. SAN ESTEBAN	SAN SALVADOR	2221-4183
GORDITOS BAKERY PANADERIA	CUZERO, S.A DE C.V.	CL. MOTOCROSS, COL MIRALVALLE #1	SAN SALVADOR	2284-3607
PANADERIA ANNA	G. D. R. S.A. DE C.V.	COL. SAN JOAQUIN PONIENTE CALLE B #140	SAN SALVADOR	2286-1939
DON PAN	DON PAN S.A. DE C.V.	6A. Y 10A CL. PTE. Y 45 AV. SUR #23-37 COL. FLOR BLANCA	SAN SALVADOR	2224-1138
JORGE'S PAN, S.A. DE C.V.	JORGE' S PAN S.A. DE C.V.	41 CL. PTE # 434 BARRIO BELEN	SAN SALVADOR	2226-4933
INDUSTRIA DE PAN S.A. DE C.V.	INDUSTRIA DE PAN S.A. DE C.V.	CL. WALTER SOUNDY #2-6 STA. TECLA	SANTA TECLA	2229-1486

PANADERÍAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR				
NOMBRE COMERCIAL	RAZÓN SOCIAL	DIRECCION	MUNICIPIO	TELÉFONO
INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y POSTRES	INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y POSTRES S.A. DE C.V.	CARRETERA AL PUERTO DE LA LIBERTAD KM. 11	ANTIGUO CUSCATLAN	2228-5051
BIMBO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	BIMBO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	AV. CIRCUNVALACION POLIG. A LOTE #11	ANTIGUO CUSCATLAN	2243-4050
PANADERIA TECLEÑA S.A. DE C.V.	PANADERIA TECLEÑA S.A. DE C.V.	2ª CL. OTE. Y AV. SUR LOCAL # 4	SANTA TECLA	2228-4870
CRIO INVERSIONES S.A. DE C.V.	CRIO INVERSIONES S.A. DE C.V.	URB. INDUSTRIAL PLAN DE LA LAGUNA BLOCK B #14	ANTIGUO CUSCATLAN	2243-2805
PANADERIA MONICO	PANSAL S.A DE C.V	4 AV. NTE. 3-7A STA. TECLA	SANTA TECLA	2228-6826
PAN MAMA CHELA S.A DE C.V.	PAN MAMA CHELA S.A DE C.V.	2ª CL. PTE. 1-7, ST. TECLA	SANTA TECLA	2228-2270
PANADERIA ELIETH	PANADERIA ELIETH S.A. DE C.V.	9 CLL. ORIENTE # 15 CASA 14 COL. SANTA MONICA	SANTA TECLA	2288-5585

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

➤ CONCLUSIONES

Las empresas carecen de conocimiento de las herramientas financieras que le permitan realizar un diagnóstico completo de su situación financiera, para tomar decisiones en el manejo de los recursos y el mejoramiento de sus actividades

El concepto de rentabilidad hace referencia al grado de beneficios que puede generar una entidad para rescatar su inversión; el flujo de efectivo proyectado es un elemento indispensable para determinar el tiempo de recuperación, así como la tasa de rendimiento de la inversión.

Los proyectos de inversión son necesarios para la gestión de negocios, en cuanto a cualquier tipo de inversión que realice la empresa ya sea en la apertura de un nuevo punto de ventas, adquisición de activos, expansión en su planta productiva entre otros que pueden medirse de manera fiable a través de sus flujos de efectivo.

Conocer la entidad en todos los aspectos de operatividad es un elemento importante para el levantamiento de un proyecto de información, debido a que hay que estar bien documentado de información sobre procesos administrativos, productivos, ventas, contables, financieros y de control interno, que le permitan suministra información para estimar proyecciones sobre los flujos de efectivo.

Que existen criterios de evaluación en un proyecto de inversión para su aceptabilidad y rechazo, pero que no garantizan el éxito del proyecto cuando ya esté marcha u operatividad.

➤ RECOMENDACIONES

Es necesario fortalecer el conocimiento de los tomadores de decisiones en cuanto al tema de proyectos de inversión y su aplicabilidad en los negocios, a fin de sus decisiones estén basadas en un estudio técnico de cómo invertir.

Las empresas deben de aplicar las herramientas para medir la rentabilidad en sus sucursales existentes, que sean uniformes en su aplicación para las nuevas; así mismo que se establezca una estructura de centro de costos que permita medir de forma el margen de contribución de su categoría de productos con respecto a los ingresos totales y el margen de costos de ventas.

Las entidades cuenten con un comité formado por integrantes de todas las áreas de compañía para la elaboración y ejecución de proyecto de inversión en la apertura de tiendas y sucursales.

Tienen que contar con un sistema presupuestario que no solo ayudaría al levantamiento de un proyecto y sus flujos de efectivo, sino que también permite medir los ingresos y egresos reales con respecto a los previstos.

Crear controles que permitan dar seguimiento a la ejecución y operatividad del proyecto a fin de crear estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la organización.