

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**"DISEÑO DE UN MANUAL DE REDUCCIÓN DE GASTOS EN LA GESTIÓN
FINANCIERA DE LA EMPRESA SEMILLAS, S.A. DE C.V."**

Trabajo de Investigación Presentado por:

Campos Serpas, Lucia Milagro

Guerra López, Dorys Noemy

Lara Tovar, Karen Vanessa

Para optar al grado de

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Noviembre del 2009

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rector	:	Master Rufino Antonio Quezada Sánchez.
Secretario	:	Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez.
Decano de la Facultad de		
Ciencias Económicas	:	Master Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario de la Facultad de		
Ciencias Económicas	:	Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras.
Director de la Escuela de		
Contaduría Pública	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez.
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel.
Asesor Director	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez.
Jurado Examinador	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez. Licenciado Francisco Mercado Carrillo.

Noviembre del 2009

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco Infinitamente a Dios Todopoderoso y a su Santo Hijo por brindarme la oportunidad de culminar una meta más en mi vida y por regalarme sabiduría y entendimiento, a mi padre Valentín Guerra quien con amor me dio hasta sus últimos días, la oportunidad de prepararme y a mis hermanos por su apoyo incondicional, a mis compañeras por su dedicación, y en fin a todos los que me ayudaron a culminar esta meta.

Dorys Guerra.

Agradezco a Dios que me acompaña en este camino, dándome sabiduría y entendimiento; a mis padres José Antonio Campos y María Paula Serpas que me apoyaron incondicionalmente, a mis hermanos que con sacrificio, paciencia y amor me brindaron los recursos hasta culminar la carrera, a mis amigas y compañeras por su dedicación y finalmente a mis maestros que me otorgaron sus conocimientos para lograr esta meta.

Milagro Serpas

Agradezco primeramente a Dios por darme la sabiduría, la paciencia y el entendimiento para poder culminar mis estudios, a mi familia especialmente a mi Madre Josefina Tobar ya que su prioridad fue y sigue siendo apoyarme en todo lo que le es posible, a mi Jefe y amigo que en paz descansa, Luis Arriola por incentivar me a lograr mis sueños y a mis amigas y compañeras por su dedicación.

Karen Lara

ÍNDICE.

Contenido.	Nº de Pág.
Resumen Ejecutivo.	i
Introducción.	ii

CAPITULO I.

MARCO TEÓRICO.

1. GENERALIDADES.	1
1.1.1 Generalidades del sector.....	1
1.1.2 Generalidades de la empresa.	1
1.2 DEFINICIONES.....	2
1.2.1 Gastos.....	2
1.2.2 Manual.	2
1.2.3 Política.....	3
1.2.4 Manual de políticas.	3
1.2.5 Gestión financiera.	3
1.2.6 Eficiencia.	3
1.2.7 Eficacia.	3

1.3	CLASIFICACIÓN DE GASTOS.	4
1.3.1	Servicios administrativos.	5
1.3.2	Gastos de comunicación.	5
1.3.3	Gastos de investigación y desarrollo de Mercado	5
1.3.4	Gastos de Sobresueldos	5
1.3.5	Gastos de papelería.	6
1.4	EL MANUAL.	6
1.4.1	Antecedentes.	6
1.4.2	Importancia.	6
1.4.3	Finalidad.	7
1.4.4	Clasificación de manuales	7
1.4.4.1	Por su contenido.	7
1.4.4.2	Por su función específica.	8
1.4.5	Objetivos de los manuales de políticas.	8
1.4.6	Pasos para elaborar un manual.	9

CAPITULO II.

DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS DE REDUCCIÓN DE GASTOS PARA LA EMPRESA SEMILLAS, S.A. DE C.V.

2.1 ASPECTOS GENERALES.....	10
2.2 DESARROLLO DE LOS PASOS PARA ELABORAR EL MANUAL.....	12
2.3 DISEÑO DEL MANUAL DE POLÍTICAS DE REDUCCIÓN DE GASTOS.....	18
BIBLIOGRAFÍA.....	52
ANEXOS.....	54

RESUMEN EJECUTIVO.

Se identificó la necesidad de realizar una investigación enfocada a recopilar información relacionada a ciertos gastos incurridos de la empresa Semillas, S.A. de C.V., identificando las medidas que utiliza la gerencia para optimización de los recursos, ya que muchos de los problemas de solvencia financiera de la mayoría de empresas surgen a raíz de no planificar los gastos para un periodo determinado. Específicamente la investigación se dirigió a los empleados que más utilizan los recursos como lo son el departamento de contabilidad y ventas.

Debido a esto se crea un manual para la reducción de gastos que contribuya a la eficientización de los recursos con los que cuenta dicha empresa, así como corroborar en qué medida las políticas o recomendaciones hechas por la alta gerencia se cumplen.

Se analizó si los gastos en los que se incurren son necesarios para el desarrollo de las actividades cotidianas y efectivamente muchos de estos se podrían reducir, si se tomaran en cuenta las recomendaciones establecidas.

Bajo este contexto, se desarrolló la investigación en forma descriptiva y explicativa, por medio de un sondeo, a través, de cuestionarios, con lo cual se realizó un análisis del objeto de estudio, que sirvió de base para la elaboración de dicho manual.

El manual se estructuró en base a información bibliográfica dándole mayor importancia a gastos que requieren mucho más control dentro de la organización.

Este trabajo puede ser utilizado como una herramienta en el desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados para que hagan uso adecuado de los recursos que se le asignan, sin necesidad de que una determinada persona este supervisando dichos procesos. Es de gran utilidad no solo para los empleados sino también para las altas gerencias para ayudar a evitar o minimizar desembolsos innecesarios, con los que se podría invertir.

INTRODUCCIÓN.

La evolución empresarial se refleja en trayectorias, que la mayoría de veces marcan ciclos que en algunos casos pueden coincidir con el avance de la tecnología, de la producción, del mercado y las crisis; estos períodos implican rasgos e indicadores adoptados por los administradores. Por lo anterior, un recorrido de obtención de utilidades y equilibrio en una empresa, durante determinado lapso, crea muchas veces que los responsables de la gestión se descuiden y en un futuro cercano, esto se convierta en problemas para la empresa, reflejados en el aumento de gastos innecesarios, debiéndose tomar medidas correctivas y de control para que el problema no persista; por lo tanto no es necesario esperar situaciones de crisis económica para optar por una reducción de gastos.

Por lo anterior se requiere hacer buen uso de los recursos que proporciona la empresa de tal manera que todas las erogaciones de dinero se hagan de la manera eficiente.

Se ha elaborado este documento que contiene una investigación descriptiva y explicativa, realizada sobre la necesidad de crear un manual para la reducción de gastos en la Empresa Semillas, S.A. de C.V. ubicada en Ilopango, el documento comprende dos capítulos:

En el capítulo uno, se presenta el Marco Teórico el cual contiene la información que sustenta la información, desarrollando temas sobre las generalidades del sector en que la empresa opera así como antecedentes y actividades que desarrolla la entidad, conceptos importantes para la comprensión de la información.

El capítulo dos, se encuentran los pasos para la preparación de un manual sirviendo como base para elaborar la propuesta por parte del grupo de investigación considerada como una herramienta que sirve del medio de comunicación y coordinación, describiendo por cada grupo de gastos los lineamientos a seguir llamados políticas, las sanciones por incumplimiento de estas, un glosario de términos para una mejor comprensión y los responsables de su respectiva revisión y actualización.

Se presenta la bibliografía que se consultó durante la investigación para sustentar de manera documental la información.

Finalmente, se presentan los anexos donde se detalla la metodología de la investigación donde se describe el tipo de estudio realizado y los instrumentos utilizados para la recopilación de la información. Así mismo, se encuentran los resultados obtenidos los cuales fueron tabulados, analizados e interpretados; de dicho análisis se obtuvo el diagnóstico de la investigación el cual sirvió de base para poder elaborar el aporte generado de la investigación. Así como las conclusiones importantes como resultado del todo el análisis.

CAPITULO I.

MARCO TEÓRICO.

1. GENERALIDADES

1.1.1 GENERALIDADES DEL SECTOR.

A través de la historia, el agro ha desempeñado un papel fundamental en la economía del país, debido a su gran aporte al producto Interno bruto (PIB), en donde las exportaciones de productos agrícola (café, algodón, maíz, caña de azúcar) son una fuente importante de ingresos y además contribuye a la generación de empleos, principalmente en el área rural.

Según el censo realizado por la DIGESTYC en el año 2004 existían solo 64¹ establecimientos en el país dedicados a la venta por mayor de materias primas agropecuarias, animales vivos, alimentos, bebidas y tabacos; ubicados en la clasificación de: Comercio al por mayor y en comisión, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; en el cual se encuentran agrupadas las empresas productoras de semillas, entre ellas “Semillas S.A. de C.V.” que es la empresa en la que se basará el estudio. Lo anterior da la pauta que existen pocas empresas dedicadas a ello en el país.

1.1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

La empresa Semillas, S.A. de C.V. se encuentra ubicada en carretera Panamericana Oriente Km 12, Ilopango, San Salvador. Es una subsidiaria que se dedica a la importación y distribución de Semilla de maíz, sorgo, pasto y hortalizas.

1 DIGESTYC, IV censos económicos (2005) Resultados, Tomo II comercio (en línea). Disponible en <http://www.digestyc.gob.sv/> (Consulta: 09 septiembre 2009)

Debido a la reforma agraria en el país los empresarios de la industria agrícola tuvieron que emigrar hacia diferentes países, los dueños de esta empresa, lo hicieron a Guatemala lugar donde ahora es la casa matriz productora de las semillas de maíz y el sorgo. Los otros tipos de productos que se comercializan se importan de diferentes países. Siendo la principal fuente de ingresos la venta de maíz.

La compañía tiene más de 40 años funcionando y mejorando cada uno de los materiales que produce ya que se invierte mucho en investigación y desarrollo, debido a que se tiene como prioridad mejorar la calidad de la semilla, realizando diferentes actividades. Además se cuenta con presencia en toda Centro América ya que los productos son de alta calidad y posee aproximadamente 150 distribuidores a nivel nacional.

1.2 DEFINICIONES.

1.2.1 GASTOS.²

Son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien de nacimiento o aumento de los pasivos, que dan como resultado decrementos en el patrimonio neto, y no están relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios de este patrimonio.

1.2.2 MANUAL.³

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

² Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas Internacionales de Información Financiera. Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de los Estados Financieros. México, 2003. Pág. 22.

³ El Prisma, Portal de Investigadores y Profesionales. Manuales Administrativos (en Línea) Disponible en (http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/) (Consulta: 25 septiembre 2009)

1.2.3 POLÍTICA⁴:

Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

1.2.4 MANUAL DE POLÍTICAS⁵:

Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración y que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

1.2.5 GESTIÓN FINANCIERA⁶:

Conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos, administrativos, que hacen posible la obtención de recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos.

1.2.6 EFICIENCIA⁷:

Cualquier medida convencional de rendimiento en función de un estándar u objetivos predeterminados, se aplica a una máquina, operación, individuo u organización. Capacidad relativa para producir a una velocidad determinada con costos más bajos, o bien con los mismos costos, producir a una mayor velocidad.

1.2.7 EFICACIA.⁸

Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente

4 RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera Edición. México Thompson Learning, Pág. 124. ISBN: 970-686-174-2.

5 RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera Edición. México Thompson Learning, Pág. 124. ISBN: 970-686-174-2.

6 Gestión Financiera. En: O Greco, Sergio Garófalo. Diccionario Contable. Argentina. Editorial: Valletta Ediciones.2000. Pág. 26.

7 Eficiencia. En: Eric L. Kohler, Diccionario para Contadores. México. Unión Tipográfica Editorial Hispano americana, S.A. de C.V.2006.

8 Sipal On Line. Glosarios de Términos. (En Línea) Disponible en (<http://www.sipalonline.org/glosario.html>) (Consulta: 25 septiembre 2009)

los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución.

1.3 CLASIFICACIÓN DE GASTOS.

En las entidades existen formas de remuneración distintas a los sueldos y salarios, que se prestan a los empleados. Dichas remuneraciones son conocidas como "Prestaciones". Estas prestaciones representan, para los trabajadores o empleados, en la mayoría de los casos, un ingreso extra a su salario. Una de las características principales de las prestaciones, es que son financiadas totalmente por la empresa, constituyendo un suplemento a las remuneraciones directas, produciendo que el empleado se satisfaga en ciertas necesidades y así realice mejor su trabajo.

Desde el punto de vista de la administración, estas prestaciones ocasionan un costo o gasto extra a desembolsar y debe encontrarse contemplado en los presupuestos anuales, pues es una parte importante para que los empleados realicen con éxito sus labores cotidianas en la empresa.

Existen varios tipos de prestaciones entre las cuales se encuentran las relacionadas a mantener en óptimas condiciones la salud del empleado, como: Seguro Social, Clínicas medicas, Seguros de vida, Seguros de accidentes, etc., también hay prestaciones relacionadas a educación, tales como: becas, actividades culturales, etc., pero las prestaciones de interés en este caso son las relacionadas a dinero o especie que los empleados reciben, entre las cuales podemos mencionar: viáticos, cafetería, papelería, servicios de comunicación, etc. Estas últimas son las más comunes que las empresas otorgan a sus empleados y muchas veces son utilizadas sin medidas por estos. Por lo tanto el mayor porcentaje de gastos son los relacionados a las prestaciones y muchas veces existe poco o ningún control sobre ellos, pues la administración les no les da la importancia necesaria.

Si bien estas prestaciones deben encontrarse dentro de lo contemplado en las leyes, también deben encontrarse estipulado en las políticas de la empresa, para poder controlar los desembolsos, que en ocasiones son innecesarios y que por lo tanto pueden disminuirse

ocasionando que los gastos y costos se reduzcan y así aumente la rentabilidad de la entidad, sin ocasionar a los trabajadores un ambiente en el que no realicen sus actividades con el rendimiento esperado.

A continuación se presentan los subgrupos de los gastos administrativos y gastos de ventas concernientes a las prestaciones relacionadas a dinero o especie:

1.3.1 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

Dentro de éstos gastos se encuentran los relacionados a la administración de la entidad, tales como: accesorios para limpieza, energía eléctrica, Agua, Mantenimiento de aires acondicionados, papel toalla, papel higiénico, ambientales, jabón líquido, etc.

1.3.2 GASTOS DE COMUNICACIÓN.

Como por parte de los gastos de comunicación se encuentran aquellos que se requieren para poder comunicarse entre los mismos empleados, con los clientes o proveedores; los cuales son: Internet, telefonía celular y telefonía fija.

1.3.3 GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADO.

Los gastos clasificados como de Investigación y desarrollo de mercado son aquellos vinculados con las necesidades de los empleados que se dedican a estudiar, vender y comercializar los productos, en este caso las semillas, a los cuales también se pueden llamar más comúnmente “viáticos”. Dichos gastos son: alimentación, hospedaje, combustible y otros.

1.3.4 GASTOS DE SOBRESUELDOS.

Los gastos de sobresueldos, comprenden aquellos desembolsos vinculados a las horas extras realizadas por los empleados de la entidad, por trabajos realizados después de la hora normal de entrada o salida.

1.3.5 GASTOS DE PAPELERÍA.

Dentro de esta clasificación se encuentran todos los desembolsos relacionados a la papelería utilizada en la entidad, como por ejemplo: compra de documentos mercantiles, papel bond, folders, fastenes, tacto, bolsas manilas, papel membretado, sobres, tintas, borradores, entre otros.

1.4 EL MANUAL.

1.4.1 ANTECEDENTES.

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucción al personal sobre ciertas formas de operar un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, entre otros). La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formaran manuales detallados.

Los primeros manuales adolecían de efectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las empresas.

1.4.2 IMPORTANCIA.

Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, siendo de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Además es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la

orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de los integrantes de la empresa para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

1.4.3 FINALIDAD.

Informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

1.4.4 CLASIFICACIÓN DE MANUALES.⁹

1.4.4.1 POR SU CONTENIDO.

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- **Manual de Historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo; sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.
- **Manual de Organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y sus relaciones.

⁹ El Prisma, Portal de Investigadores y Profesionales. Manuales Administrativos (en Línea) Disponible en (http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/) (Consulta: 25 septiembre 2009)

- **Manual de Políticas:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:
 - a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
 - b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
 - c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

- **Manual de Procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

1.4.4.2 POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA.

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar.

1.4.5 OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE POLÍTICAS.

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.

- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.

1.4.6 PASOS PARA ELABORAR UN MANUAL.

- 1.- Definir el tipo de manual a utilizar.
- 2.- Determinar el propósito del manual.
- 3.- Establecer la estructura del manual.
- 4.- Contenido del manual
- 5.- Preparación del manual
- 6.- Autorización del manual.
- 7.- Distribución del control del manual.
- 8.- Revisiones y actualizaciones.

CAPITULO II.

DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS DE REDUCCIÓN DE GASTOS PARA LA EMPRESA “SEMILLAS, S.A. DE C.V.”

2.1 ASPECTOS GENERALES.

Al observar los estados financieros de la empresa Semillas S.A. de C.V. es notable que los costos representen un porcentaje significativo en relación a las ventas, lo que podemos evidenciar con el siguiente indicador:

$$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{\$ 4772,509.00}{\$ 5572,776.00} = 86.00\%$$

Por lo anterior, por cada dólar que se vende, 0.86 centavos constituyen costos que incluyen compras a proveedores, fletes, trámites aduanales, entre otros; sin incluir los gastos operacionales. La empresa por ser subsidiaria y dedicarse únicamente a la importación y comercialización de la semilla, no tiene relación directa con los proveedores de insumos para maíz y sorgo siendo la empresa matriz la productora de estos. Por lo tanto los costos relacionados a ellos no dependen de políticas internas, pues se encuentran atadas a las políticas de la empresa matriz, sin embargo para la importación de hortalizas y pastos es factible establecer estrategias que minimicen dichos costos, ya que estos son importados de diferentes proveedores y países.

Además, los indicadores de desempeño de la operación, reflejan que el margen de utilidad bruta oscila del 19% al 14% en los años de estudio, pero el margen de utilidad de operación cae del 0.4% al -2%, por el alto impacto en la variable gastos de operación ya que son casi similares a la utilidad Bruta en el año 2007 pero aun más alarmante es en el año 2008 ya que los gastos de operación son mayores que la Utilidad Bruta (véase Grafico 1 Anexo 2).

DESEMPEÑO DE LA OPERACIÓN	2008	2007
Margen de Utilidad Bruta	0.14	0.19
Margen de Utilidad de Operación	-0.02	0.004

Como puede verse, el total de Gastos de Operación muestran una disminución de \$7,722.00, del año 2008 con respecto al 2007, siendo ocasionado por la reducción de \$ 37,618.00 en los gastos financieros, pero al contrario sucede con los Gastos de Venta y Administración que sufrieron un incremento de \$ 13,021.00 y de \$ 16,875.00 respectivamente, del año 2008 con respecto al 2007, (véase anexo 3). Todo lo anterior añadido al decrecimiento de la utilidad bruta en el año 2008, ocasiona un gran impacto en las Utilidades Operativas, que para el último año es convertida en una Perdida de Operación que asciende a \$130,048.00.

La política de los Gastos de Ventas no es cuestionada, pues estos deben focalizarse y destinarse a mejorar la generación de ingresos; pero la gerencia debe hacer una revisión de aquellos gastos que podrían menguarse sin afectar la generación de ingresos tales como: los Gastos de Comunicación y los Gastos de Investigación y Desarrollo de Mercado, estos últimos enfocados a los desembolsos relacionados a viáticos proporcionados a los empleados, aunque estos dos rubros para el último año solamente obtienen el 3.66% y 18.52% respectivamente, del total de estos gastos, son los mayormente susceptibles a reducirse.(véase anexo 4)

Para el caso de los Gastos Administrativos, estos sí podrían recortarse, ya que a pesar que son menores a los gastos de ventas, estos no deberían aumentar año con año, en este rubro existen cuentas que son mayormente susceptibles a disminuirse tales como: horas extras, servicios administrativos, gastos de comunicación y gastos de papelería; algunos de estos muestran porcentajes pocos significativos en relación al total de estos gastos(véase anexo 5), pero por ser de mayor facilidad de reajuste si deben ser incluidos en políticas. Las demás cuentas que conforman estos gastos se consideran fijas por lo que no pueden disminuirse, aunque representen porcentajes significativos, tales como los sueldos y las prestaciones laborales, porque son consideradas prestaciones de ley. Otros gastos que se consideran no susceptibles a limitarse son: honorarios, en los cuales se busca la calidad, por lo tanto no se puede cuestionar su reducción y las cuentas incobrables, cuyo tratamiento sería competencia de las políticas de créditos y cobros y no políticas de reducción de gastos. El subgrupo de gastos no deducibles y depreciaciones tampoco pueden ser disminuidos con la aplicación de políticas, y para el caso del rubro de otros gastos, se consideran con porcentajes poco significativos por lo que no serán tomados en cuenta para su reducción.

Los gastos susceptibles a disminuirse, mencionados anteriormente no poseen ningún tipo de control ni mucho menos sanciones por su mal uso, debido a esto, los empleados utilizan de manera excesiva estas prestaciones, ocasionando desembolsos innecesarios a la entidad, recursos que podrían reducirse para generar mayor rentabilidad a la empresa.

De acuerdo al problema detectado y mencionado anteriormente, se indagó acerca de las medidas que la entidad posee para reducir los gastos innecesarios, encontrándose que si existen algunas, pero que no son ejecutadas ni tomadas en cuenta por el personal, debido a que estas son transmitidas de manera informal y no se encuentran establecidas como políticas en la administración. Por lo tanto una solución al problema detectado es elaborar un documento que contenga los lineamientos a seguir para utilizar de manera óptima los recursos y que los empleados acaten lo contenido en éste, para lo cual se diseñará un manual de reducción de gastos en la gestión financiera de la empresa, que contendrá políticas con la finalidad de contribuir a mejorar la gestión y la conducta de los empleados frente al problema encontrado.

2.2 DESARROLLO DE LOS PASOS PARA ELABORAR EL MANUAL.

PASO 1: DEFINIR EL TIPO DE MANUAL A UTILIZAR.

El manual a diseñar para la investigación será un manual de políticas esto debido a que se realizará una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la utilización de los recursos con los cuales cuenta la empresa y que están siendo utilizados inadecuadamente por los empleados.

PASO 2: DETERMINAR EL PROPÓSITO DEL MANUAL.

El Propósito del Manual será: Brindar al personal de la empresa Semillas, S.A. de C.V. una herramienta estandarizada y de fácil aplicación que les proporcione el conocimiento de políticas a seguir, contribuyendo a la reducción de gastos en la Gestión Financiera.

PASO 3: ESTABLECER LA ESTRUCTURA DEL MANUAL.

Para la elaboración del manual de Políticas de Reducción de Gastos en la Empresa Semillas, S.A. de C.V. se presenta la siguiente estructura:

- a) Identificación.
- b) Índice.
- c) Preámbulo.
- d) Objetivos del manual.
- e) Como usar el manual.
- f) Organigrama.
- g) Declaración de Políticas.
- h) Sanciones.
- i) Glosario de términos.
- j) Responsables.
- k) Actualizaciones.

PASO 4: CONTENIDO DEL MANUAL

a) Identificación.

En este apartado el manual deberá contener los datos siguientes: Nombre de la empresa, título y extensión del manual, lugar y fecha de publicación, número de revisión en su caso, Unidad orgánica responsable de su expedición.

b) Índice.

Es una lista de las aportaciones en el manual. Es decir un esquema al que se le puede añadir números o letras del alfabeto como referencia.

c) Preámbulo.

En este apartado se debe incluir una breve introducción del manual de políticas, su propósito es explicar a cada uno de los usuarios lo que en el documento que se presenta y que es lo que se pretende lograr a través de él.

d) Alcance.

Debe explicarse a que departamentos abarcaran las políticas del manual.

e) Objetivos del manual

Debe contener de manera general el propósito que se pretende lograr con el manual a desarrollar.

f) Como usar el manual.

En este apartado, se indica al usuario todas las instrucciones necesarias para utilizar de mejor manera el manual, además se deberá indicar a quienes se dirige y como será distribuido.

g) Organigrama.

Se representara gráficamente la estructura orgánica de la entidad, a fin de dar a conocer la jerarquía utilizada a través de un organigrama general.

h) Declaración de Políticas.

En este apartado se presentaran detalladamente las políticas a alcanzar a través del manual, estableciéndolas para cada una de la clasificación de los gastos realizada previamente.

i) Sanciones.

En esta sección se establecerán las sanciones a aplicar en el caso de incumplimiento de las políticas detalladas en el presente manual.

j) Glosario de términos.

Este deberá contener las definiciones utilizadas en el manual, para lograr una mejor comprensión de éste.

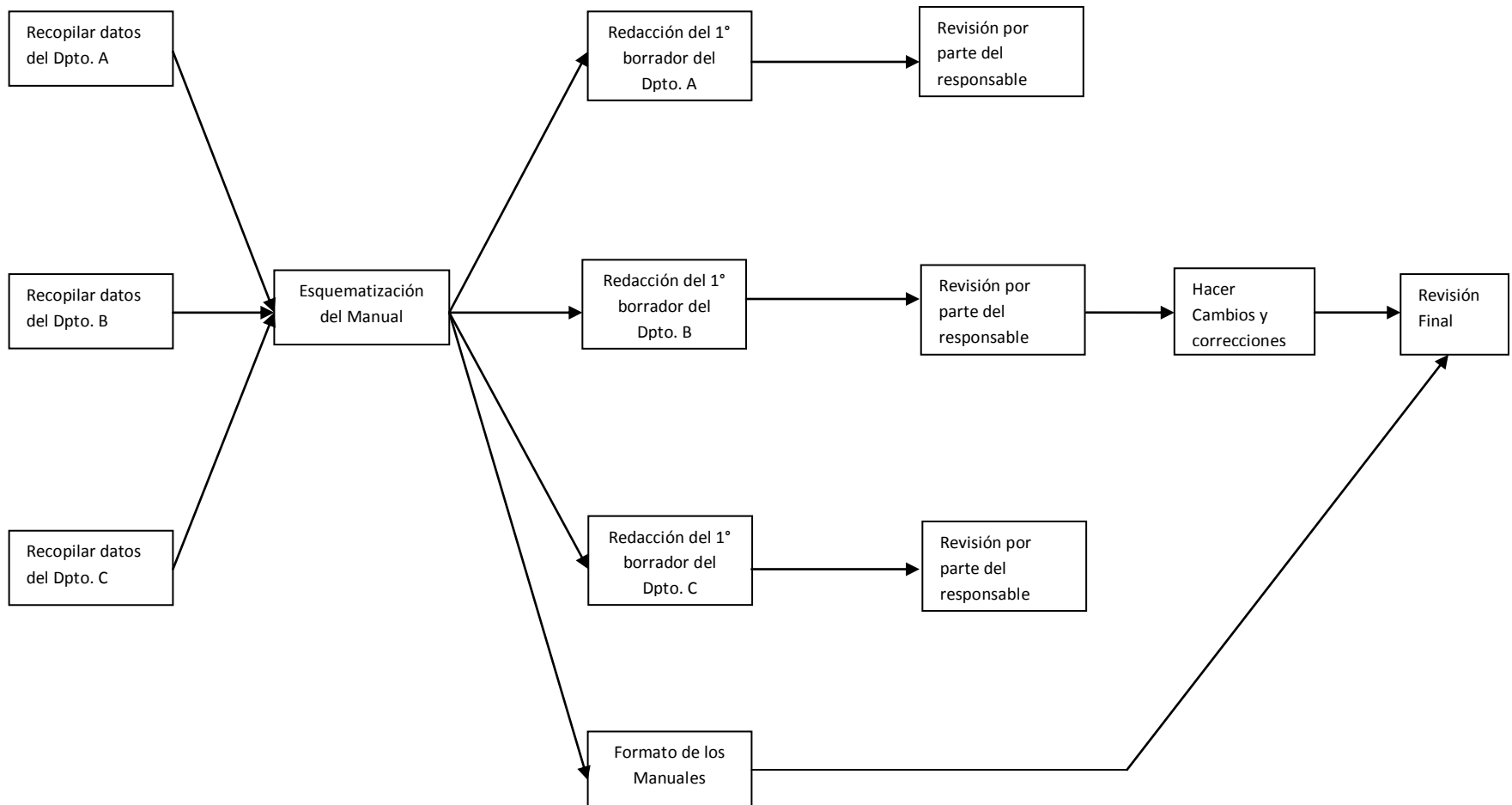
k) Responsables.

Se deberán detallar cada uno de las personas encargadas de velar por el cumplimiento del manual a desarrollar.

l) Actualizaciones.

En este espacio se deberá establecer la última fecha en que éste fue actualizado.

PASO 5: PREPARACIÓN DEL MANUAL.



Esquema 1 Grafica del PERT para la elaboración de manuales.

PASO 6: AUTORIZACIÓN DEL MANUAL.

Elaborado el manual de políticas debe ser autorizado por:

- La alta administración.
- Responsables de la unidad administrativa que lo elaboró.
- Del consultor externo si existe.

PASO 7: DISTRIBUCIÓN DEL CONTROL DEL MANUAL.

Aprobado el manual se deberá imprimir y encuadernar tantas copias sea necesario para distribuir las al personal, cabe mencionar que dichas copias no serán entregadas en forma completa a todo el personal, si no únicamente las concernientes a sus funciones.

El responsable de distribuir el manual deberá realizar reuniones generales con los empleados a fin de explicar las políticas contenidas en el manual y podrá llevar un control a través de un cuadro donde se detalle a cada una de las personas que fue entregado y la fecha correspondiente.

PASO 8: REVISIONES Y ACTUALIZACIONES.

Para mantener la efectividad del manual este debe ser revisado periódicamente y agregar las actualizaciones necesarias.

2.3 DISEÑO DEL MANUAL DE POLÍTICAS DE REDUCCIÓN DE GASTOS.

SEMILLAS, S.A. DE C.V.

**MANUAL DE POLÍTICAS DE
REDUCCIÓN DE GASTOS
PARA EMPLEADOS**

GERENCIA GENERAL

San Salvador, Diciembre 2009

Revisión: 0

PREÁMBULO

En el cumplimiento de la actual administración, por contribuir a la reducción de gastos, se ha elaborado el presente Manual de Políticas, con el fin de Informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados; el cual incluye una portada general, autorización previa, introducción, las políticas que deben guiar al personal, el organigrama de acuerdo a su nivel jerárquico y finalizando con un glosario de términos.

El Manual de Políticas de Reducción de Gastos es una herramienta útil la cual debe ser revisada y actualizada, de acuerdo a los planes, actividades o programas de trabajo que se llevan a cabo en beneficio de la empresa, con el fin de cumplir con la eficiencia y dirección de la Gestión Financiera, la cual es la encargada de velar que en cada proyecto a desarrollar se busque liquidez y rentabilidad para la empresa y a actuar ante eventos inesperados que se presenta, lo que conlleva a establecer políticas que guíen el actuar de los empleados para trabajar por un mismo propósito y alcanzar en equipo los objetivos trazados, por estas razones y como función de la administración se crea el presente manual, que es una herramienta a la cual cada empleado deberá apegarse.

ÍNDICE.

CONTENIDO.	Pág.
1 ALCANCE DEL MANUAL.	1
2 OBJETIVOS DEL MANUAL.	1
3 ¿CÓMO USAR EL MANUAL?	1
4 ORGANIGRAMA.	2
5 DECLARACIÓN DE POLÍTICAS.	3
5.1 COSTO DE VENTAS.	3
a. NATURALEZA E IMPORTANCIA.	3
b. PROPÓSITO.	3
c. POLÍTICAS.	3
i. Política General.	3
ii. Políticas Específicas.	4
5.2 GASTOS DE COMUNICACIÓN.	6
a. NATURALEZA E IMPORTANCIA.	6
b. PROPÓSITO.	6
c. POLÍTICAS.	7
i. Política General.	7
ii. Políticas Específicas.	7

5.3	GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADO.....	10
	a. NATURALEZA E IMPORTANCIA.....	10
	b. PROPÓSITO.	10
	c. POLÍTICAS.	11
	i. Política General.	11
	ii. Políticas Específicas.	11
5.4	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.....	14
	a. NATURALEZA E IMPORTANCIA.	14
	b. PROPÓSITO.	14
	c. POLÍTICAS.	15
	i. Política General.	15
	ii. Políticas Específicas.	15
5.5	GASTOS DE SOBRESUELDOS.....	17
	a. NATURALEZA E IMPORTANCIA.	17
	b. PROPÓSITO.	17
	c. POLÍTICAS.	18
	i. Política General.	18
	ii. Políticas Específicas.	18
5.6	GASTOS DE PAPELERÍA.	20
	a. NATURALEZA E IMPORTANCIA.	20

b.	PROPÓSITO.	20
c.	POLÍTICAS.	20
i.	Política General.	20
ii.	Políticas Específicas.	21
5.7	SANCIONES	23
6	GLOSARIO DE TÉRMINOS	25
7	RESPONSABLES	27
8	ACTUALIZACIONES	27
9	AUTORIZACIÓN	28

PÁGINA	
VERSIÓN	NUMERO
	1 DE 28

1 ALCANCE.

El presente manual será de aplicación para los empleados de los tres departamentos existentes de la empresa, que son: Departamento de Contabilidad, Departamento de Ventas y Departamento de Administración.

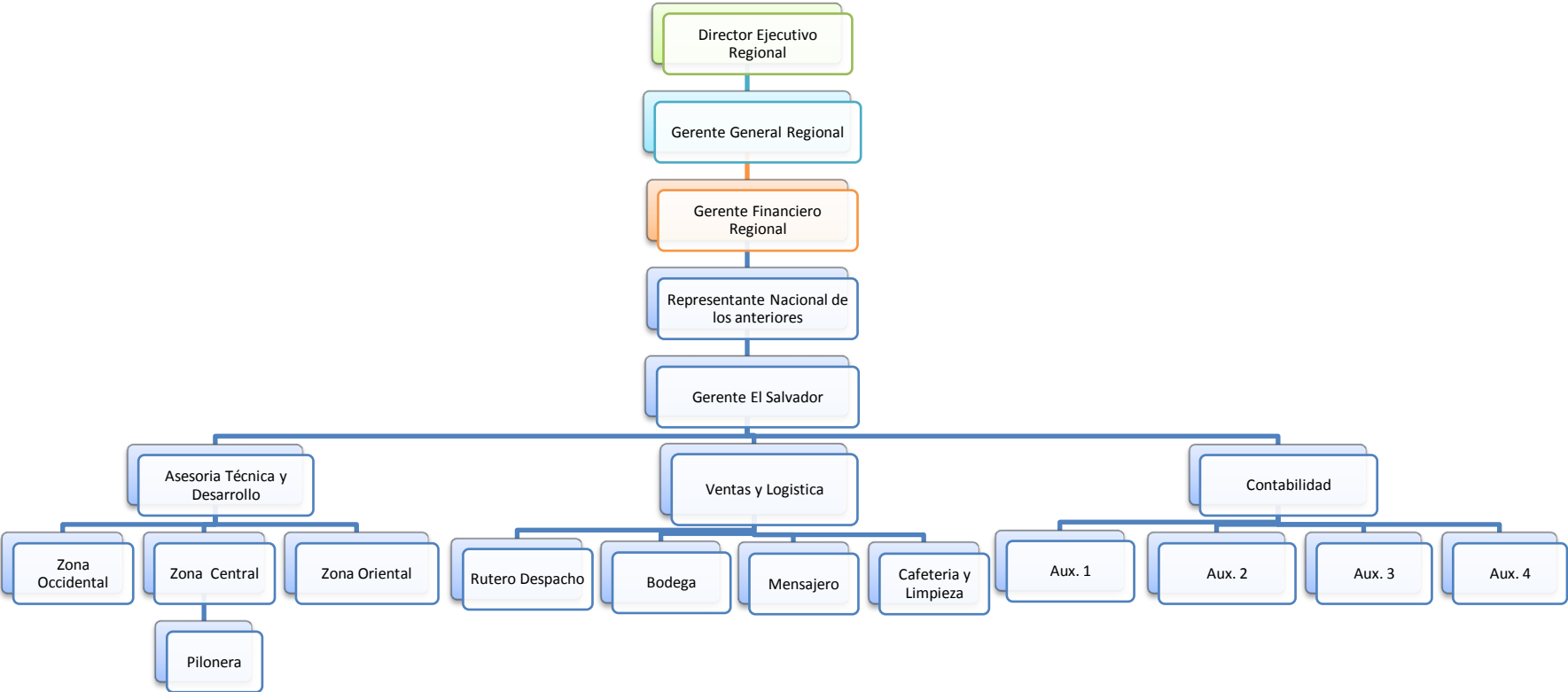
2 OBJETIVOS DEL MANUAL.

- Minimizar el uso innecesario de los principales gastos administrativos.
- Lograr una efficientización en el uso de los gastos, obteniendo de esta manera recursos para invertir en otras necesidades.
- Brindar instrucciones específicas en cuanto al uso correcto de gastos.
- Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas en el presente manual.

3 ¿COMO USAR EL MANUAL?

El presente documento será proporcionado a cada una de las personas que conforman los diferentes departamentos de la entidad, para lo cual se convocará a reunión, donde se les explicará de manera general el uso del manual y además se entregará una copia donde contenga las políticas específicas a utilizar de acuerdo al departamento que pertenecen. Además se firmará un documento para hacer constar su entrega, y todo aquel empleado que además del documento físico requiera el documento de manera digital, se le entregará, pero esto no impedirá su entrega física. De la misma manera se realizará cuando el manual sea actualizado y/o modificado.

4 ORGANIGRAMA



5 DECLARACIÓN DE POLÍTICAS.

MANUAL DE POLÍTICAS DE REDUCCIÓN DE GASTOS.

SEMILLAS, S.A. DE C.V.

PÁGINA

VERSIÓN

NÚMERO

3 DE 28

5.1 COSTO DE VENTAS.

a. NATURALEZA E IMPORTANCIA.

Los costos de ventas comprenden aquellos desembolsos relacionados a la importación de semilla de maíz, pasto, sorgo y hortalizas que comercializa la empresa, siendo estas las fuentes de ingresos de la empresa.

b. PROPÓSITO.

Establecer estrategias de reducción de costos de ventas mediante políticas o lineamientos a seguir para aumentar la utilidad bruta, únicamente para la adquisición de semillas de hortalizas y pastos.

c. POLÍTICAS.

i. Política General.

Considerar primero el interés de la empresa en todas las decisiones de compras, por sobre el interés particular de las áreas.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.1 COSTO DE VENTAS.

ii. Políticas Específicas.

- Elaborar presupuestos de compras trimestrales, tomando como base las últimas estadísticas de precios.
- El personal encargado de interactuar en la adquisición de semillas, debe colocar órdenes de compra y celebrar contratos con proveedores sin incurrir en favoritismos de ninguna índole, privilegiando la mejor oferta sin perder de vista la calidad de los productos.
- Toda compra o acuerdo con Proveedores debe estar previamente autorizada por la alta gerencia, previo análisis costo-beneficio.
- No se debe comprometer recursos de la empresa ni celebrar contratos o generar ordenes de compras que sobrepasen lo presupuestado.
- Tampoco se podrán comprometer o adelantar efectivo, sin las correspondientes garantías de fiel cumplimiento cuando corresponda.
- Consulta constantemente precios con diferentes proveedores para tener mayor amplitud de opciones de compra.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

MANUAL DE POLÍTICAS DE REDUCCIÓN DE GASTOS.

SEMILLAS, S.A. DE C.V.

PÁGINA

VERSIÓN

NÚMERO

5 DE 28

5.2 COSTO DE VENTAS.

- Buscar opciones de transporte de mercaderías, que brinden las mismas facilidades a menores costos.
- Adquirir montacargas para minimizar el costo de mano de obra al trasladar la mercadería de los contenedores a la empresa.
- Abastecer los almacenes únicamente de los productos necesarios para atender las necesidades de los clientes.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.2 GASTOS DE COMUNICACIÓN.

a. NATURALEZA E IMPORTANCIA.

Los gastos de comunicación cumplen una función esencial en la empresa, pues éstos sirven para mantener en comunicación constante a los empleados con los clientes, proveedores y con sus mismos compañeros, para casos estrictamente relacionados a mantener en funcionamiento a la entidad.

b. PROPÓSITO.

Las políticas a implementar por la entidad para este tipo de gastos, son con el fin de que los empleados no sobre utilicen éstos, pues a pesar de que son importantes para el buen funcionamiento de la empresa, en muchas ocasiones son utilizados para casos que no son necesarios como por ejemplo, comunicarse con sus familiares, amigos, etc. Es por ellos que se presenta las políticas para reducir los gastos innecesarios para esta clasificación.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

MANUAL DE POLÍTICAS DE REDUCCIÓN DE GASTOS.

SEMILLAS, S.A. DE C.V.

PÁGINA

VERSIÓN

NÚMERO

7 DE 28

5.2 GASTOS DE COMUNICACIÓN.

c. POLÍTICAS.

i. Política General.

Para los gastos de Comunicación deberá existir un límite máximo en su utilización, para aquellos en los cuales pueda establecerse, además deberá existir una persona responsable de llevar el control de la utilización de éstos, y aquellos que no cumplan con las políticas existentes serán sancionados de acuerdo al apartado de sanciones del presente manual

ii. Políticas Específicas

1. Internet.

- El uso del internet será únicamente para las personas que indispensablemente lo utilicen en la realización de su trabajo en la empresa.
- Todos las páginas de internet consideradas como de entretenimiento y que no son necesarias su uso en la entidad serán restringidas totalmente.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.2 GASTOS DE COMUNICACIÓN

2. Telefonía Fija.

- Deberán poseer teléfonos fijos solamente las personas que les sea indispensable en realización de sus actividades dentro de la empresa y que utilicen de manera constante dicho servicio.
- Aquellas personas que utilicen en menor medida los teléfonos fijos, poseerán un solo aparato para realizar sus llamadas y existirá una persona encargada de llevar el registro de los números telefónicos a los cuales se realizan las llamadas, además esta persona será quien marque el numero y luego le pasará la llamada a la persona, para evitar llamadas innecesarias.
- Todas las personas que cuenten con un teléfono fijo y un teléfono celular no podrán realizar llamadas a móviles desde el teléfono fijo asignado a ellas.
- Para los empleados que utilicen el teléfono compartido, se establecerá un límite máximo de llamadas diarias de acuerdo a la necesidad de cada uno.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.2 GASTOS DE COMUNICACIÓN

3. Telefonía Celular.

- El Auxiliar contable será el responsable de contratar el servicio y además se encargará de asignar cada línea a los empleados de acuerdo a la necesidad de cada uno, considerando el paquete de minutos con los que se cuentan de acuerdo a los contratos.
- Si los empleados se sobrepasasen el límite de minutos o llamadas de acuerdo al plan asignado, estos deberán cancelar la diferencia.
- Los gastos originados por robos, extravíos y descomposturas ocasionadas por mal uso de los aparatos telefónicos, serán cubiertos por el usuario. Para el caso de que se contrate un seguro, el empleado será quien lo cancelara mensualmente.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.3 GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADO.

a. NATURALEZA E IMPORTANCIA.

Los gastos considerados de investigación y desarrollo de mercado son aquellos que se utilizan principalmente por los empleados del departamento de ventas, pues estos son los encargados de promocionar los productos o de realizar investigaciones o contactar a los clientes en diferentes lugares del país y fuera de él, por lo que surgen necesidades de alimentación, hospedaje, combustible, etc. Estos gastos son en muchas ocasiones indispensables para cumplir con el fin de la entidad, mas sin embargo se debe obtener un control en cuanto a su uso.

b. PROPÓSITO.

El propósito fundamental de las políticas para este grupo de gastos es mantener un control óptimo en su uso, utilizando solamente lo necesarios sin caer en lo extremo en su restricción, reduciendo así el costo de éstos gastos.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

MANUAL DE POLÍTICAS DE REDUCCIÓN DE GASTOS.**SEMILLAS, S.A. DE C.V.****PÁGINA**

VERSIÓN NUMERO

11 DE 28

5.3 GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADO.**c. POLÍTICAS.****i. Política General.**

La solicitud del Viáticos se hará por escrito a la dirección administrativa, esto para la elaboración de los vales, y deberán solicitarse con dos días mínimo de anticipación, para los casos en que aplique.

Las facturas para compensar los vales deberán presentarse al encargado dentro de los siguientes días hábiles posteriores a la fecha de emisión o en su caso de la fecha de finalización del viaje o proyecto. Las facturas presentadas deberán cumplir con los requisitos fiscales vigentes, y no se aceptaran documentos que contengan tachaduras y/o enmendaduras.

ii. Políticas Especificas**1. Alimentación.**

- Los vales serán extendidos a los empleados de manera estrictamente individual.
- Solo se cubrirán los gastos por concepto de alimentos y bebidas (refrescos, aguas), los que se originen por bebidas alcohólicas, vinos y licores, serán cubiertas por el empleado.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.3 GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADO.

- El límite máximo para reembolso de las comidas será el siguiente:

Desayuno \$ 2.00

Almuerzo \$ 3.00

Cena \$ 3.00

Si se utilizara más de lo establecido, la diferencia será cancelada por el empleado, además no podrá cubrirse más de lo que sume los tres tiempos de comida al día.

- Solo en los casos que fuere estrictamente necesario e indispensable el uso de más del máximo de reembolso de comidas, se proporcionará el total de la factura, previa consideración y autorización del encargado.
- Los pagos por concepto de propina se desglosaran como tal en la factura para efectos de comprobación. El pago de las propinas no rebasará el 15% del consumo realizado, el monto sobrante deberá reintegrarse en la comprobación.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.3 GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADO.

2. Hospedaje.

- En los comprobantes deberá establecerse los días en que se hizo uso del servicio de hospedaje, el costo por cada día y el número de personas para cada habitación que se utilice, esto para efectos de comprobación.
- El límite máximo de reembolso dependerá de la zona o lugar en que se encuentre el empleado, para lo cual se deberá realizar una previa evaluación del encargado.

3. Combustible.

- Los vales para este servicio se solicitarán verbalmente en el área administrativa por parte del usuario, previo reporte del kilometraje actual de la unidad.
- El usuario deberá cargar combustible en la empresa gasolinera autorizada por la entidad, la cual constará en el vale entregado.
- Solo se admitirán facturas que sean expedidas en la Ciudad de San Salvador y de la empresa gasolinera establecida o en su caso, en la Ciudad en donde se realizó la comisión.
- En caso, de que el empleado, por algún motivo, no pueda comprobar el gasto realizado por este concepto, deberá reintegrar, al momento de la comprobación, el monto correspondiente que le fue entregado.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.4 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

a. NATURALEZA E IMPORTANCIA.

Dentro de este grupo, comprende los gastos relacionados a la energía eléctrica, Aire acondicionado, accesorios para limpieza, papel higiénico, agua, papel toalla, jabón liquido para el baño, etc. Este grupo de gastos es indispensable en las actividades de la entidad para cumplir con la finalidad de la empresa, pero esto no significa que no pueda controlarse su uso.

b. PROPÓSITO.

Las siguientes políticas para este grupo de gastos, son con el fin minimizar la utilización de estos, pues muchas veces los empleados las utilizan sin medidas, debido a que no se posee ningún control en cuanto a su uso.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.4 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

c. POLÍTICAS.

i. Política General.

Deberá existir una persona encargada de verificar periódicamente que las políticas específicas se cumplan.

ii. Políticas Específicas

1. Energía Eléctrica.

- Todos los aparatos eléctricos se encenderán únicamente cuando se hagan uso de ellos.
- Las lámparas se deberán encender únicamente cuando se estén utilizando, si el empleado sale de su oficina y/o lugar de trabajo y no quedare nadie dentro de ella, las luces deberán apagarse.
- Al finalizar el día de trabajo, deberán apagarse todos los aparatos eléctricos así como la luces del lugar. Y la persona encargada deberá verificarlo al final del día, y mandará la observación a la administración de las personas que no lo realicen, para su respectiva sanción.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.4 SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

2. Aire acondicionado.

- El aire acondicionado se utilizará solamente en las horas más calurosas del día y en una medida racional.
- Al igual que los demás aparatos eléctricos este deberá encenderse únicamente si hay personas dentro de su área, de lo contrario deberá permanecer apagado.
- Deberá existir una persona responsable de manipular el aire acondicionado. Y esta será la responsable de si se incumpliera alguna de estas políticas.

3. Varios.

- Dentro de este subgrupo comprenderá los accesorios tales como: jabón líquido, papel higiénico, agua, accesorios para limpieza y papel toalla para los baños.
- Se entregará una cantidad racional por periodos a cada uno de los empleados.
- Para el caso de los accesorios para limpieza deberá existir una persona encargada de hacer las requisiciones correspondientes y al igual será la responsable de hacer un buen uso de estos.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.5 GASTOS DE SOBRESUELDOS.

a. NATURALEZA E IMPORTANCIA.

Comprende todos aquellos pagos que se efectúan a los empleados por laborar en horas que no están comprendidas en su jornada laboral diaria, con el propósito de finalizar o progresar en una tarea asignada.

b. PROPÓSITO.

Establecer los lineamientos y parámetros que deberán seguirse para determinar la autorización de realizar y pagar las horas extras laboradas por lo empleados recurriendo a ellas de manera excepcional ante necesidades específicas de la empresa.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.5 GASTOS DE SOBRESUELDOS.

c. POLÍTICAS.

i. Política General.

Todo requerimiento de pago de horas extras deberá obedecer a una programación de trabajo previamente establecida y en función de su costo-beneficio; y deberán ser autorizados por los Gerentes de Departamentos y/o por los Vicepresidentes de área dentro de sus respectivos presupuestos aprobados.

ii. Políticas Específicas.

- La habilitación de horas extraordinarias deberá ser solicitada ante a la máxima autoridad de la dependencia en la que trabaja el empleado y cuando razones de imprescindible necesidad del servicio así lo requieran.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

MANUAL DE POLÍTICAS DE REDUCCIÓN DE GASTOS.**SEMILLAS, S.A. DE C.V.****PÁGINA****VERSIÓN****NUMERO**

19 DE 28

5.5 GASTOS DE SOBRESUELDOS.

- Cuando por razones de emergencia se requiera el cumplimiento de horas extraordinarias y no fuera posible tramitar su habilitación con antelación, la dependencia solicitante comunicará al Jefe Inmediato el mismo día o el siguiente posterior a su realización, incluyendo los datos requeridos y una fundamentación sobre las razones que impidieron su gestión previa.
- Bajo ningún concepto se pagarán horas extras a personal de confianza: Coordinadores, Gerentes, Contralor y Auditores.
- Se recurrirá a horas extras solo de manera excepcional por lo tanto no pueden ser asignadas permanentemente dentro de la rutina del empleado.
- No se pagaran más de 5 horas extras al mes, a los empleados, aunque las hubieren trabajado.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.6 GASTOS DE PAPELERÍA.

a. NATURALEZA E IMPORTANCIA.

Los gastos de papelería son utilizados principalmente por los empleados de oficina y se componen generalmente por documentos mercantiles (Facturas, comprobantes de Crédito Fiscal, Notas de Entrega, Requisiciones de Productos, entre otros), papel bond, tintas, útiles varios, que son necesarios e importantes para el desarrollo normal de la empresa.

b. PROPÓSITO.

Orientar y concientizar a los empleados a que hagan buen uso de la papelería, que sea utilizado para el fin de la empresa, y de esta manera contribuir a reducir los gastos innecesarios incurridos por los desperdicios.

c. POLITICAS.

i. Política General.

Establecer una persona determinada que administre y controle el abastecimiento de la Papelería y útiles de oficina a cada uno de los empleados y con esto asegurar la provisión oportuna del material, de tal manera que puedan desarrollar su trabajo de la mejor forma y a la vez puedan hacer un uso racional de estos.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.6 GASTOS DE PAPELERÍA.

ii. Políticas Específicas

- Cualquier compra con concepto de papelería y artículos de oficina, materiales y artículos de cómputo deberá ser tramitada por medio de una requisición y entregarla al área administrativa.
- Con los documentos mercantiles, se deberá llevar un control detallado, de manera que se pueda evitar los documentos anulados, para cuando sea el momento oportuno elaborar la requisición de estos.
- Se deberá determinar un promedio de cuánto papel bond utiliza cada persona para proveerle un aproximado de lo que debería disponer para evitar desperdicios.
- Para los útiles de oficina como folder, fastener, tectos, bolsas manilas, borradores, bolígrafos entre otros, se deberán asegurar que se haga buen uso de estos, de manera que se evite las pérdidas innecesarias.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.6 GASTOS DE PAPELERÍA.

- Con el papel y sobres membretados, la encargada deberá proveerles únicamente la cantidad requerida cuando sea necesario y el usuario tiene que dar a conocer el motivo de esta.
- Con las tinta ya sea para impresores, faxes o fotocopiadoras se deberá llevar un control de las fechas en las cuales se cambia, para establecer en cuanto tiempo promedio se les agotan, de esta manera estar siempre abastecidos.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.7 SANCIONES.

a. SANCIONES GENERALES.

- Las personas que omitan una de las políticas mencionadas anteriormente, se les hará un llamado de atención de forma verbal la primera vez.
- Si se repite el hecho una segunda vez deberá de hacerle un llamado de atención y firmará un documento por escrito, para dar por enterado que se le llamo la atención.
- Si la persona comete el error tres veces, este se verá obligado a cancelar en su caso un porcentaje que cubra los gastos generados que sobrepasan los límites establecidos.
- Las personas que sobrepasen los límites establecidos para realizar viajes tales como alimentación, hospedaje y gasolina serán ellos los que costearan la cantidad que excedan, a menos que se trate de una contingencia o fenómeno imprevisto que contribuya a mejorar el tramite que está realizando.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

5.7 SANCIONES.

- En los departamentos que se encuentre computadoras, lámparas, aires acondicionados y aparatos eléctricos encendidos, durante el mes, no importando el número de ocasiones, los empleados que conformen ese departamento cancelaran el 0.05% de la factura de energía Eléctrica.
- Las personas que no hagan un buen uso del papel bond, se les entregará una cantidad menor, a la que se le entrega normalmente.
- A las personas que se les compruebe que utilizan la tinta de las impresoras para otros fines que no son los de la empresa, pagaran el 10% del valor del cartucho, la primera vez y la segundo será de 25%, y la tercera vez será su valor completo.
- Los empleados que no contribuyan o apoyen a implementar las políticas de reducción de gastos, no se les considerara para mejoras salariales o para nuevos puestos.

APROBADO POR:	VIGENCIA	ACTUALIZACIÓN	FECHA
FIRMA:		MODIFICACIÓN:	
CARGO:		SUSTITUIDO POR:	

PÁGINA	
VERSION	NUMERO
	25 DE 28

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

- Actividades:** Conjunto de acciones necesarias para mantener en forma permanente y continua la operatividad de las decisiones relacionadas con la entidad.
- Autorización:** Es la forma de asegurar que solo se efectúan operaciones y actos administrativos validos y de acuerdo con lo previsto por la administración.
- Calidad:** Grado de perfección o de eficacia con que un producto o servicio satisface los requerimientos de aptitud establecidos para determinado uso.
- Comprobantes:** Documento original que constituye evidencia material, suficiente y apropiada, de toda transacción.
- Comunicación:** Implica proporcionar un apropiado entendimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera y de gestión dentro de la entidad.
- Criterio:** La Interpretación de una ley o disposición.
- Desembolso:** En general, se conoce como tal a la erogación monetaria por la compra de bienes o servicios, para abonar o cancelar un préstamo u obligación.
- Documentos**
- Mercantiles:** Son los oficios, formatos, cartas, contratos, recibos, facturas, actas, certificados, identificaciones, remisiones, reportes, informes, etc., que se requieren para efectuar el trámite correspondiente.

PÁGINA	
VERSION	NUMERO
	26 DE 28

Efectividad: Tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programadas por una entidad o proyecto.

Eficiencia: Rendimiento efectivo sin desperdicio.

Especificaciones

Para entrega de

Documentos: Se refiere a los contenidos de información, datos, firmas de elaboración, autorización, Visto Bueno, que deberán reflejar los documentos que se presenten para el trámite correspondiente.

Objetivo: Es el fin o propósito para el cual se elaboró el presente documento.

Pago: Comprende la etapa final de la ejecución del gasto en el cual el monto devengado se cancela total o parcialmente, debiendo formalizarse el documento oficial correspondiente.

Política: Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al ejecutar los objetivos específicos.
Tiene como función establecer principios generales de actuación.

Lineamientos: Conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a su seguidores o subordinados.

Proyecto: Conjunto de operaciones limitadas en el tiempo, que debe resultar en un producto final a la expansión de la acción de la administración de la entidad.

PÁGINA	
VERSIÓN	NUMERO
	27 DE 28

Reintegro: Reposición de un fondo a su monto original, previa liquidación del desembolso recibido.

7. RESPONSABLES.

Los responsables de hacer cumplir este manual es la administración junto con los jefes de cada departamento.

8. ACTUALIZACIONES.

El presente manual se deberá actualizar cada vez que sea necesario, a fin de mantenerlo actualizado de acuerdo a las actividades de la empresa.

PÁGINA	
VERSIÓN	NUMERO
	28 DE 28

9. AUTORIZACIÓN.

AUTORIZÓ

Roberto Alan

Presidente

Se expide el presente Manual de Políticas de Reducción de Gastos, el cuál contiene información referente a sus políticas, que tiene como objetivo, servir de instrumento de consulta e inducción para el personal.

Rodolfo Díaz

Gerente de País

REVISÓ

Juana de Andrade

Encargado de Logística

Katherine Ramos

Contador General

APROBÓ

Rodolfo Díaz

FECHA DE AUTORIZACIÓN	RESPONSABLE	Nº DE PAGINAS
Diciembre 2009	Rodolfo Díaz	28

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola Rojas, Servolo. *Administración de Perqueñas Empresas*. Primera Edición. McGraw-Hill interamericana, 1993. ISBN: 970-100-0352-7.
- Cienfuegos Osegueda, Francisco Andrés; García Borja, Roberto; Guatemala Cortez, Álvaro Ernesto. *Manual de Políticas y Procedimientos de administración de Personal Para Los ingenios Azucareros en El Salvador*. Universidad de El Salvador, San Salvador, 1986.
- Dahbura Hirezi, Ana Guadalupe; Guzmán Miranda, Juana Sonia; Aguilón Alfonso, Fernando Salvador. *Administración de las funciones de personal en la mediana empresa beneficiadora de café en El Salvador. Manual para su aplicación*. Universidad de El Salvador, San Salvador, 1988.
- Guía para redacción de trabajos de Graduación. (en línea). Junio 2009 (consultado 15 de junio 2009). Disponible en:
<http://sites.google.com/site/tg2009finanzas/Home/documentos/guiapararedacciondetrabajosdegraduacion.pdf>.
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*. IV edición. McGraw-Hill, México, 2006.
- Johnson, Robert W. *Administración Financiera*. IV edición. Continental México, 1984. ISBN: 968-26-0021-9.
- Jovel, Roberto Carlos. *Guía básica para la elaboración de Trabajos de Investigación*. Primera Edición. Universidad de El Salvador, 2008.

- Kohler, Eric L, Diccionario para Contadores. México. Unión Tipográfica Editorial Hispano americana, S.A. de C.V.2006.
- López De la O, Omar Antonio; Palacios Juárez, Haydeé Noemy; Guzmán Flores, Guillermo José; Jacobo Ortiz, Mario Ernesto. *Modelo de auditoría de recursos humanos para evaluar el desempeño del Sistema de Administración de personal en la mediana empresa comercial de la zona metropolitana de San Salvador*. Universidad de El Salvador, San Salvador, 1988.
- O Greco. Sergio Garófalo. Diccionario Contable. II edición. Valletta Ediciones. Argentina, 2000
- Pinto Navarro, José Alberto; Ramos Vásquez, Jesús Ernesto; Lemus Guzmán, Jorge Alberto. Manual Técnico Gerencial, Administrativo y financiero como herramienta de Gestión para las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador. Universidad de El Salvador, San Salvador, 2008
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera Edición. Thomson Learning, México, ISBN: 970-686-174-2.
- Valiente Contreras, Juan Alberto; Henríquez Trigueros, Karla Isabel; Brizuela Rivas, Oscar Saul. *Diseño de un manual general Administrativo para el Hogar de la Niña Moraga de Santa Ana, dependencia del Instituto Salvadoreño de Protección al Menor*. Universidad de El Salvador, San Salvador, 2002.

ANEXOS.

ANEXO 1.

Estado de Resultados Comparativo de la Empresa Semillas, S.A de C.V. que refleja el Desempeño en los años 2008 y 2007 que son objetos de estudio, de la investigación.

Semillas, S.A. de C.V. Estado de Resultados Comparativo años 2008-2007 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)		
Detalle	2008	2007
Ventas	\$ 5572,776.00	\$ 5030,338.00
Menos Costos de Ventas	\$ 4772,509.00	\$ 4073,729.00
Utilidad Bruta	\$ 800,267.00	\$ 956,609.00
Menos Gastos de Operación		
Gastos de Administración	\$ 350,403.00	\$ 333,528.00
Gastos de Venta	\$ 415,928.00	\$ 402,907.00
Gastos Financieros	\$ 163,984.00	\$ 201,602.00
Total Gastos de Operación	\$ 930,315.00	\$ 938,037.00
Pérdida/ Utilidad de Operación	\$ (130,048.00)	\$ 18,572.00
Otros Ingresos	\$ 168,978.00	\$ 164,822.00
Ganancia de Capital		\$ 8,256.00
Utilidad antes de Reserva e Impuestos	\$ 38,930.00	\$ 191,650.00
Reserva Legal	\$ 2,725.10	\$ 13,415.50
Utilidad antes de Impuestos	\$ 36,204.90	\$ 178,234.50
Impuesto sobre la Renta	\$ -	\$ 44,558.63
Utilidad Neta	\$ 36,204.90	\$ 133,675.88

F. _____

Representante Legal

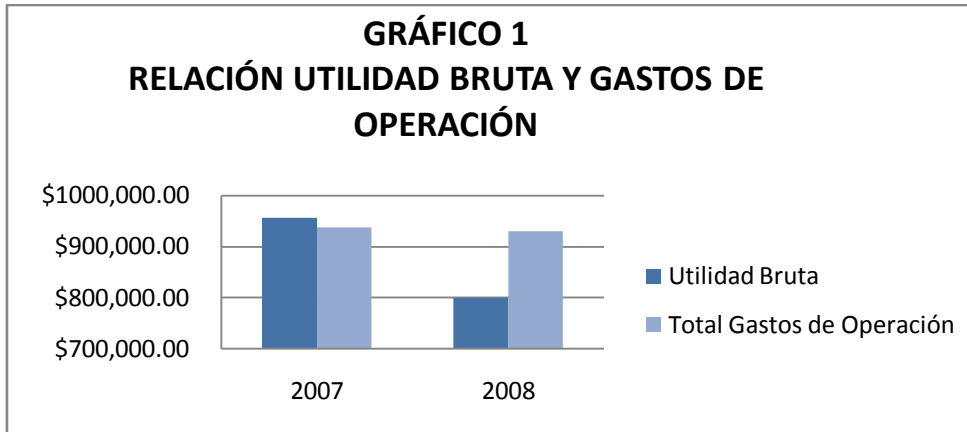
F. _____

Auditor Externo

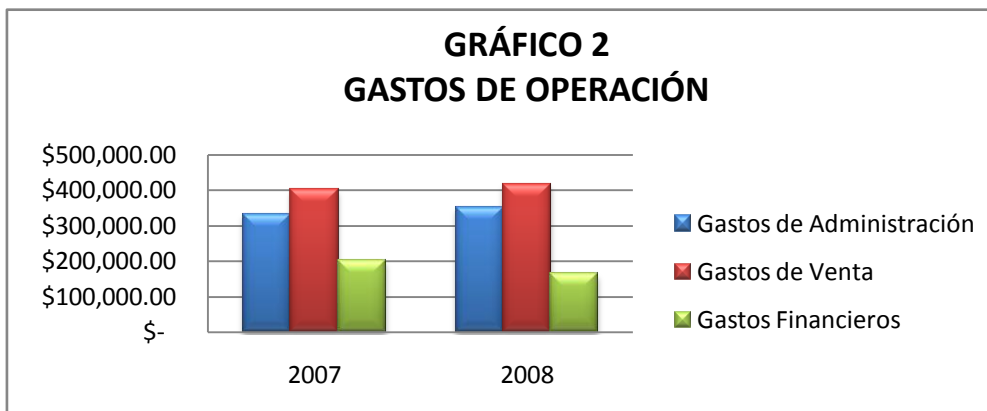
F. _____

Contador Público

ANEXO 2.



Gráfica que se realizó con la información de los Estados de Resultados del año 2008 y 2007, respectivamente, para verificar la relación que existe entre la utilidad bruta y los gastos de operación. En la que se puede observar que para el año 2007 el total de gastos de operación es casi de igual magnitud a la utilidad bruta, y para el año 2008 los gastos de operación sobrepasan a dicha utilidad.



Datos obtenidos de los Estados de Resultados de los años 2008 y 2007, para comparar en cada año los gastos de operación, para verificar su aumento o disminución. Donde se observa que los gastos de administración y de ventas aumentaron el año 2008 con relación al 2007, mientras que los gastos financieros disminuyeron.

ANEXO 3.

Estados de Resultados que proporcionan información acerca del desempeño que tuvo la empresa en el año 2007 y 2008, con su respectiva variación, para identificar los rangos con mayor relevancia, para sustentar la investigación.

Semillas, S.A. de C.V.				
Estado de Resultados Comparativo años 2008-2007				
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)				
Detalle	2008	2007	DIFERENCIA	%
Ventas	\$ 5572,776.00	\$ 5030,338.00	\$ 542,438.00	10.78%
Menos Costos de Ventas	\$ 4772,509.00	\$ 4073,729.00	\$ 698,780.00	17.15%
Utilidad Bruta	\$ 800,267.00	\$ 956,609.00	\$ (156,342.00)	-16.34%
Menos Gastos de Operación				
Gastos de Administración	\$ 350,403.00	\$ 333,528.00	\$ 16,875.00	5.06%
Gastos de Venta	\$ 415,928.00	\$ 402,907.00	\$ 13,021.00	3.23%
Gastos Financieros	\$ 163,984.00	\$ 201,602.00	\$ (37,618.00)	-18.66%
Total Gastos de Operación	\$ 930,315.00	\$ 938,037.00	\$ (7,722.00)	-0.82%
Pérdida/ Utilidad de Operación	\$ (130,048.00)	\$ 18,572.00	\$ (148,620.00)	-800.24%
Otros Ingresos	\$ 168,978.00	\$ 164,822.00	\$ 4,156.00	2.52%
Ganancia de Capital		\$ 8,256.00	\$ (8,256.00)	-100.00%
Utilidad antes de Reserva e Impuestos	\$ 38,930.00	\$ 191,650.00	\$ (152,720.00)	-79.69%
Reserva Legal	\$ 2,725.10	\$ 13,415.50	\$ (10,690.40)	-79.69%
Utilidad antes de Impuestos	\$ 36,204.90	\$ 178,234.50	\$ (142,029.60)	-79.69%
Impuesto sobre la Renta	\$ -	\$ 44,558.63	\$ (44,558.63)	-100.00%
Utilidad Neta	\$ 36,204.90	\$ 133,675.88	\$ (97,470.98)	-72.92%

ANEXO 4.

Se presenta un detalle de los gastos de ventas, obtenido de los Estados de Resultados de los años 2007 y 2008 de la empresa Semillas S.A de C.V. , resaltando los Gastos de Comunicación e Investigación y Desarrollo de Mercado, objeto de estudio por considerarse factibles en su disminución sin afectar la generación de ingresos, estos últimos enfocados a los desembolsos relacionados a viáticos proporcionados a los empleados, aunque estos dos rubros para el último año solamente obtienen el 3.66% y 18.52% respectivamente, son los mayormente susceptibles a reducirse.

DETALLE DE GASTOS DE VENTAS				
DETALLE	AÑOS		VARIACIÓN	
	2008	2007	2008	2007
Gastos de venta Generales	\$ 195,145.00	\$ 232,175.00	46.92%	57.62%
Gastos de ventas granos básicos	\$ 73,950.00	\$ 46,932.00	17.78%	11.65%
Gastos de ventas hortalizas	\$ 54,556.00	\$ 40,647.00	13.12%	10.09%
Gastos de Comunicación	\$ 15,235.00	\$ 14,460.00	3.66%	3.59%
Gastos de Investigación y desarrollo de Mercado	\$ 77,042.00	\$ 68,693.00	18.52%	17.05%
TOTALES	\$ 415,928.00	\$ 402,907.00	100.00%	100.00%

ANEXO 5.

Se presenta un detalle de los gastos de Administración, obtenido de los Estados de Resultados de los años 2007 y 2008 de la empresa Semillas S.A de C.V. Para realizar la investigación, en este rubro existen cuentas que son susceptibles a disminuir tales como: horas extras, servicios administrativos, gastos de comunicación y gastos de papelería; algunos de estos muestran porcentajes pocos significativos, pero por ser de mayor facilidad de reducción por eso se toman en cuenta para la establecer mediadas de reducción de gastos. Las demás cuentas que conforman estos gastos se consideran fijos por lo que no pueden disminuirse.

GASTOS ADMINISTRATIVOS				
DETALLE	AÑOS		VARIACIÓN	
	2008	2007	2008	2007
Sueldos	\$ 158,232.00	\$ 148,632.00	45.16%	44.56%
Sobresueldos (Horas extras)	\$ 26,252.00	\$ 22,345.00	7.49%	6.70%
Prestaciones laborales	\$ 16,988.00	\$ 19,052.00	4.85%	5.71%
Honorarios	\$ 38,520.00	\$ 59,000.00	10.99%	17.69%
Cuentas incobrables	\$ 12,111.00		3.46%	0.00%
No deducibles	\$ 57.00	\$ 7,047.00	0.02%	2.11%
Depreciaciones	\$ 4,249.00	\$ 1,723.00	1.21%	0.52%
Servicios Administrativos	\$ 30,526.00	\$ 25,114.00	8.71%	7.53%
Gastos de Comunicación	\$ 58,720.00	\$ 45,715.00	16.76%	13.71%
Gastos de Papelería	\$ 3,200.00	\$ 2,900.00	0.91%	0.87%
Otros Gastos	\$ 1,548.00	\$ 2,000.00	0.44%	0.60%
TOTALES	\$ 350,403.00	\$ 333,528.00	100.00%	100.00%

ANEXO 6

A. METODOLOGIA.

1.1. Tipo de estudio.

Para la investigación y para lograr los objetivos planteados se efectuaron dos tipos de estudio, descriptivo y explicativo:

Descriptiva.

Se describe el fenómeno que se ha detectado, en la empresa Semillas, S.A. de C.V. y determinó las medidas que existían de reducción de gastos implementadas por la gestión financiera así como el comportamiento de los empleados en su cumplimiento.

Explicativa.

Se estableció la relación entre la gestión financiera llevada a cabo en la empresa "Semillas S.A. de C.V" y la aplicación de las medidas de reducción de gastos por parte de los empleados de dicha empresa, estableciendo así que tan efectivas son dichas medidas establecidas por la presente administración.

1.2. Unidades de Análisis.

Los sujetos de estudio de la investigación fueron el personal de la empresa "Semillas S.A. de C.V", de los departamentos de ventas y contabilidad, que son los departamentos responsables del mayor número de personas y que además es donde se utilizan la mayoría de recursos de la entidad.

1.3. Universo.

El universo de estudio fueron los empleados de los departamentos de Contabilidad y ventas de la empresa Semillas, S.A. de C.V. que a continuación se detallan:

Personal que labora en "Semillas S.A. de C.V.",	
Departamento.	Número de personas.
Contabilidad	5
Ventas	5
Total	10

Para éste estudio no se estableció una población, ni se realizó un muestreo, debido a que hay un número reducidos de personas, por lo que todo el universo será sujeto al estudio, pues los empleados de los departamentos son los informantes claves.

1.4. Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación.

Para recolectar la información se realizó un cuestionario de preguntas cerradas donde se evaluó la aplicación de medidas de reducción de gastos de los departamentos de ventas y contabilidad en la gestión financiera de la Empresa Semillas S.A. de C.V. (véase anexo 7).

1.5. Procesamiento de la información.

Para recolectar la información, fue necesario presentarse a la empresa “Semillas S.A. de C.V.” para dar a conocer el cuestionario a los empleados de los departamentos en estudio, para que ellos respondieran de forma directa.

Los resultados obtenidos del cuestionario se procesaron y se presentaron en una tabla que resume la información brindada por los sujetos en estudio, para poder realizar el análisis correspondiente.

1.6. Análisis e interpretación de datos.

Para realizar el análisis e interpretación de los datos se hizo por medio de tablas donde se muestra el conteo de la frecuencia de las respuestas obtenidas en los cuestionarios y se construyeron gráficos para observar mejor la tendencia de dichas respuestas, e inferir en el comportamiento cuantitativo de las variables claves del estudio.

1.7. Procesamiento De La Información.

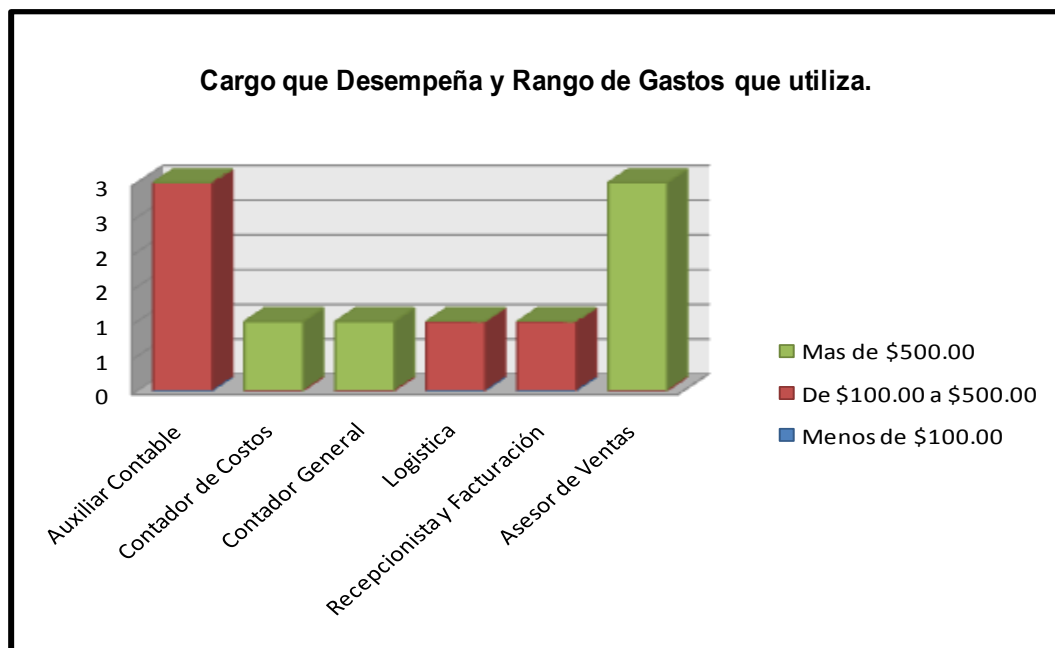
Según Base de Datos.

A continuación se presenta el Procesamiento de la información por pregunta.

Pregunta 1 y 3

Tabla N. 1: Cargo que desempeña y rango de gastos que utiliza.

Cargo	Rango	Menos de \$100.00	De \$100.00 a \$500.00	Mas de \$500.00	TOTAL
Auxiliar Contable		0	3	0	3
Contador de Costos		0	0	1	1
Contador General		0	0	1	1
Logística		0	1	0	1
Recepcionista y Facturación		0	1	0	1
Asesor de Ventas		0	0	3	3
TOTAL		0	5	5	10



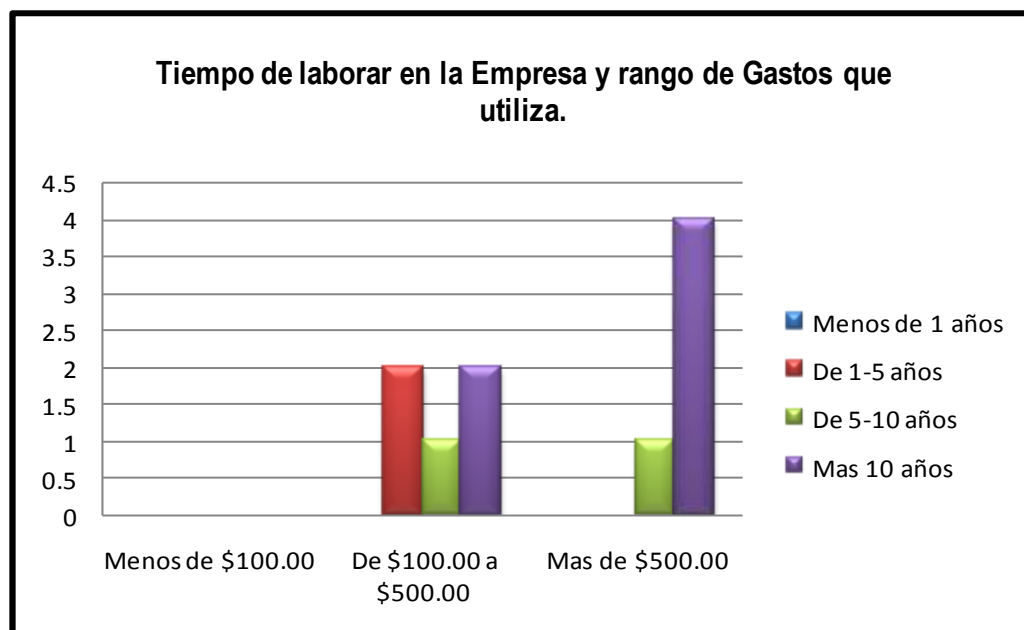
Análisis.

Según el cargo desempeñado por las personas encuestadas se observa que las que tienen mayor jerarquía poseen el rango más elevado de gastos necesarios para desarrollar sus funciones, ya que el Contador General, el Contador de Costos y los Asesores de ventas Gastan más de \$500.00 mensualmente

Pregunta 2 y 3.

Tabla N. 2: Tiempo de laborar en la empresa y rango de gastos que utiliza mensualmente.

Tiempo de laborar \ rango	Menos de \$100.00	De \$100.00 a \$500.00	Mas de \$500.00	Total
Menos de 1 años	0	0	0	0
De 1-5 años	0	2	0	2
De 5-10 años	0	1	1	2
Mas 10 años	0	2	4	6
Total	0	5	5	10



Análisis.

Se observa que las personas que tienen mayor tiempo de laborar en la empresa gastan más de \$500.00 al mes, siendo estas 4 de las 10 personas encuestadas lo cual se podría decir que se debe a la libertad que esto les genera.

Pregunta 4.

¿De los siguientes grupos de gastos cual considera que tiene mayor restricción?

Tabla N. 4: Gastos con mayor restricción.

Grupo de gastos	Frecuencia
Comunicación	6
Investigación y desarrollo (viáticos)	1
Cafetería	0
Papelería	0
Administrativos	0
Ninguno	3
total	10



Análisis.

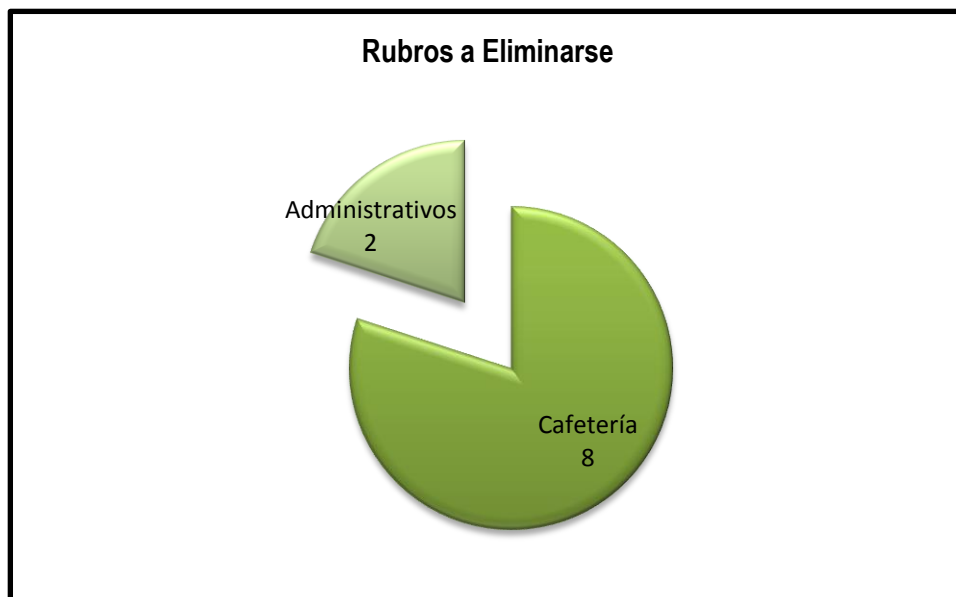
El principal grupo de gastos que posee mayor restricción en cuanto a su uso es el de comunicación, ya que algunas personas manifestaron, al momento de llenar el cuestionario, que no tienen acceso al uso de teléfono celular siendo estas 6 de las 10, pero sin embargo existen 3 personas que manifestaron no tener ninguna restricción.

Pregunta 5.

¿En qué grupo de gastos considera que existen rubros que deberían eliminarse?

Tabla N. 5: Rubros a eliminarse de los grupos de gastos.

Grupo de Gastos	Frecuencia
Comunicación	0
Investigación y desarrollo (viáticos)	0
Cafetería	8
Papelería	0
Administrativos	2
Ninguno	0
total	10



Análisis.

Ocho de las diez (8/10) personas opinan que los gastos Sodas y Té pertenecientes a cafetería son los que deberían de eliminarse, mientras que las otras dos mencionaron los aromatizantes pertenecientes al grupo administrativo.

Pregunta 6.

¿Existe un control en cuanto al uso de los recursos para ejecutar su trabajo?

Tabla N. 6: Existencia de control en el uso de recursos.

Respuesta	Frecuencia
Si	10
No	0
Total	10



Análisis.

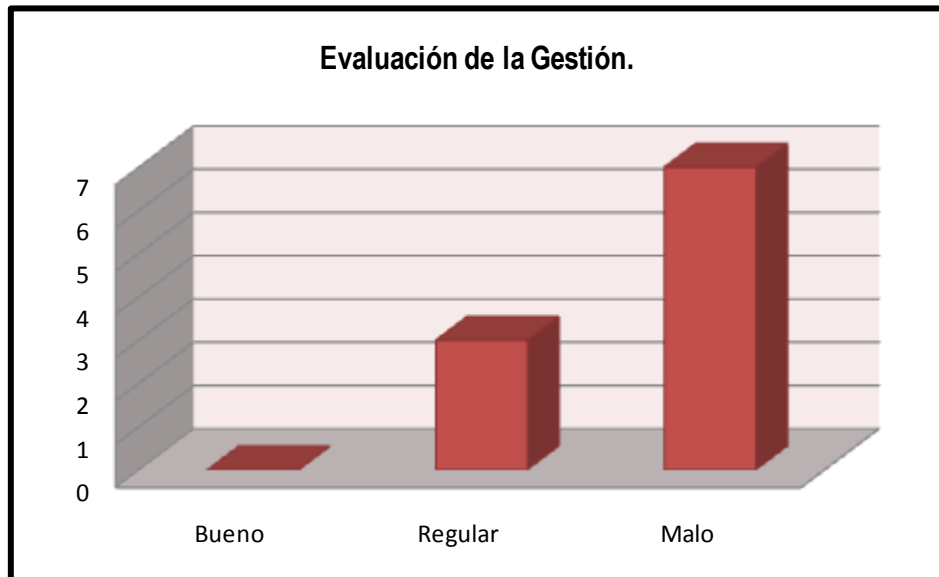
Todas las personas respondieron que existe un control en la utilización de los recursos, más sin embargo, es notable que dicho control no es ejecutado por la Gerencia Administrativa y por lo tanto los empleados no atienden a las medidas impuestas.

Pregunta 7.

¿Cómo evalúa la gestión utilizada por la administración, para controlar los gastos?

Tabla N. 7: Evaluación de la gestión.

Respuesta	Frecuencia
Bueno	0
Regular	3
Malo	7
Total	10



Análisis.

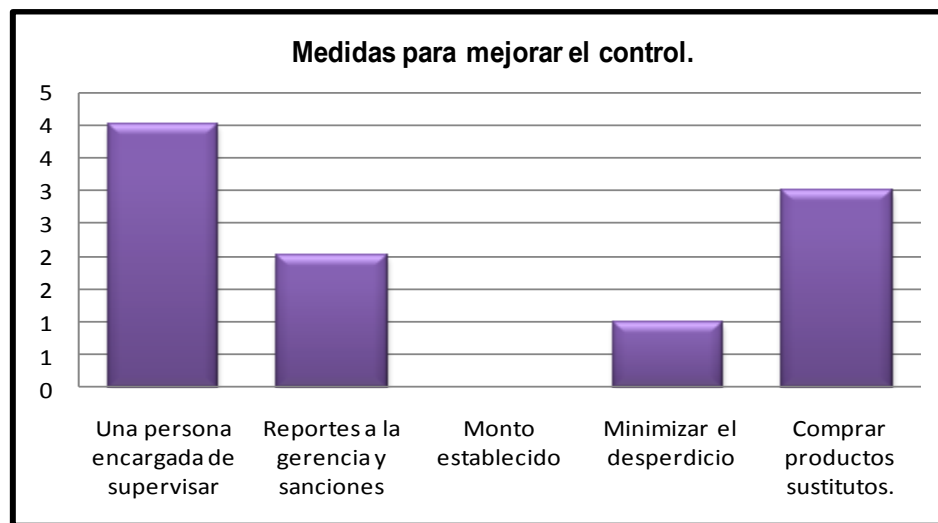
La gestión administrativa para controlar los gastos, de acuerdo a siete de los diez (7/10) empleados es considerada como mala, pues existe el control pero no es ejecutado, esto asegurado en la pregunta anterior, los restantes respondieron de manera similar, evaluando como regular dicha gestión.

Pregunta 8.

Seleccione una de las siguientes medidas que considere eficiente para mejorar el control de los gastos.

Tabla N. 8: Medida para mejorar el control.

Opciones	Frecuencia
Una persona encargada de supervisar	4
Reportes a la gerencia y sanciones	2
Monto establecido	0
Minimizar el desperdicio	1
Comprar productos sustitutos.	3
Total	10



Análisis.

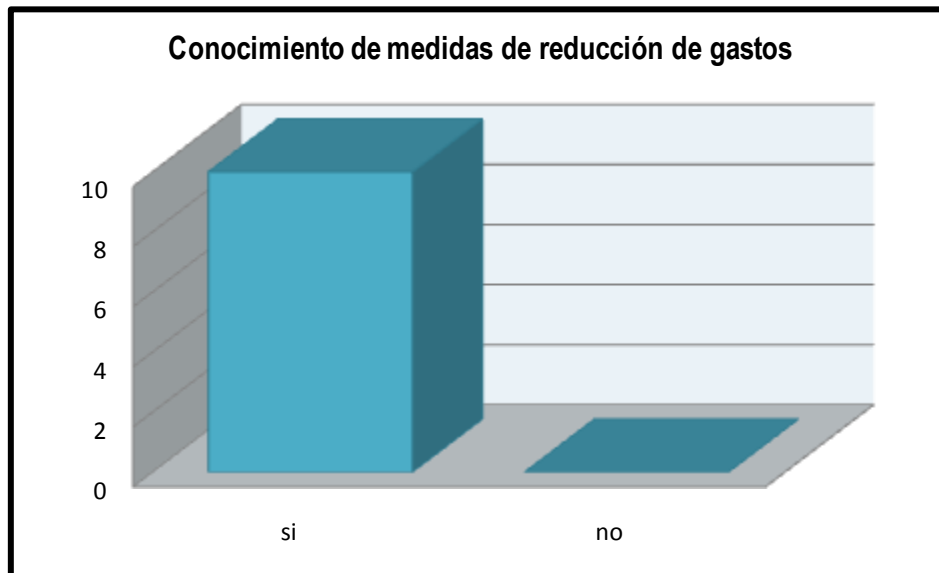
Cuatro de las diez personas entrevistadas aseguran que la manera de mejorar el control de cada una de las cosas que ellos utilizan para desempeñar sus funciones y se evite el desperdicio es a través de una persona encargada que este supervisando esto implica llevar un reporte, tener límites de entrega, tener prioridades según las necesidad que se presente para cada empleado según sus funciones, además, tres opinan que otra manera es comprando productos sustitutos para minimizar costos, ya que estos son más baratos y cumplen la misma necesidad.

Pregunta 9.

¿Tiene conocimiento de las medidas de reducción de gastos?

Tabla N. 9: Conocimiento de medidas de reducción de gastos.

Respuesta	Frecuencia
si	10
no	0
Total	10



Análisis.

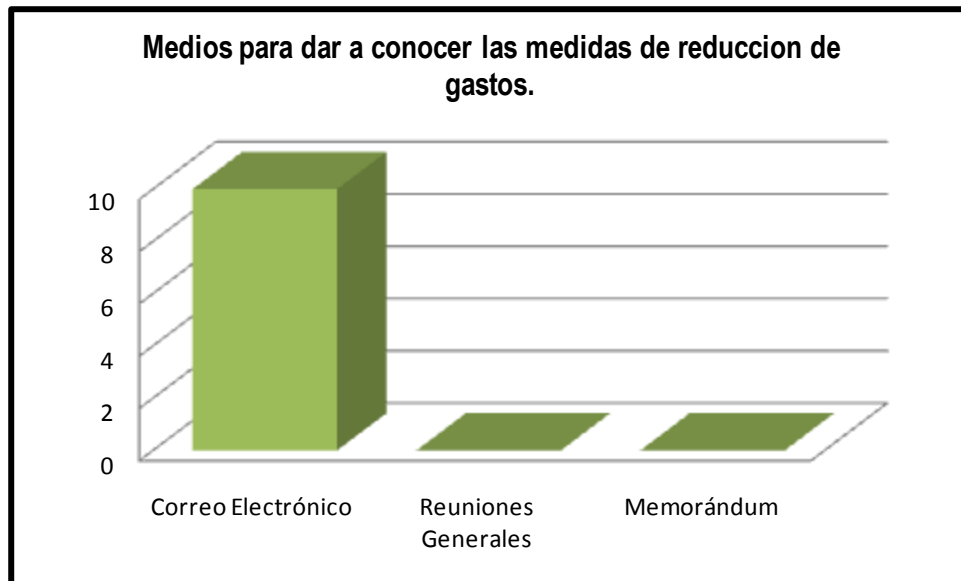
Las diez personas encuestadas expresan tener conocimiento de las medidas adoptadas por la administración para la reducción de gastos, sin embargo nadie las cumple, porque no existe un control adecuado en verificar que cumplan las normas o medidas adoptadas, por lo tanto, ellos se muestran desinteresados en cumplir y a su vez usar los recursos a su manera.

Pregunta 10.

¿A través de qué medio se le dieron a conocer dichas medidas?

Tabla N. 10: Medios para dar a conocer las medidas de reducción de gastos.

Medio	Frecuencia
Correo Electrónico	10
Reuniones Generales	0
Memorándum	0
TOTAL	10



Análisis.

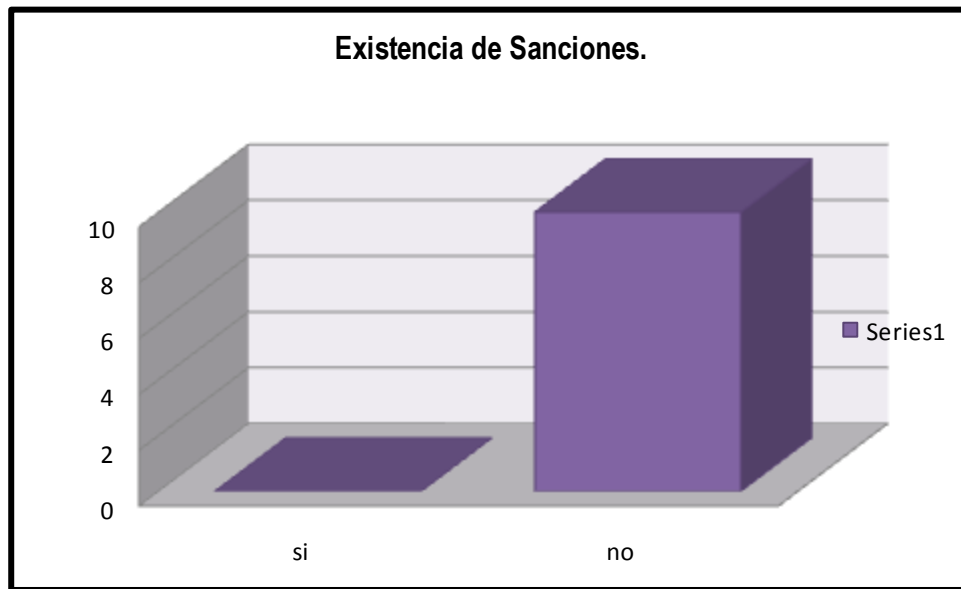
Todas las medidas de reducción de gastos se dieron a conocer por medio del correo electrónico, esto indica que los empleados pueden o no acatar dichas medidas, ya que no hay una persona encargada de verificar si lo cumplen o no.

Pregunta 11.

¿Existen sanciones por incumplir dichas medidas?

Tabla N. 11: Existencia de sanciones.

Respuesta	Frecuencia
si	0
no	10
Total	10



Análisis.

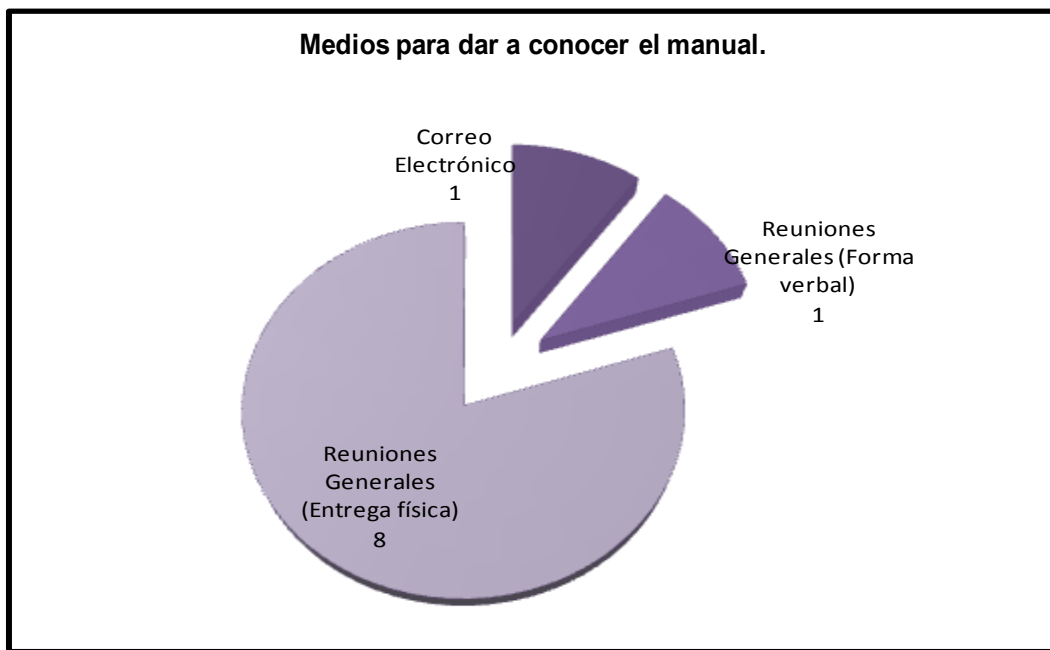
Dado que dichas medidas se dieron a conocer por correo, no hay algo físico que garantice que los empleados han leído y comprendido cada una de esas medidas, por lo tanto no existen sanciones por incumplimiento de estas.

Pregunta 12.

Si existiera un manual de reducción de gastos, ¿Como sería la mejor manera de darlo a conocer?

Tabla N. 12: Medios para dar a conocer el Manual de Reducción de gastos.

Respuesta	Frecuencia
Correo Electrónico	1
Reuniones Generales (Forma verbal)	1
Reuniones Generales (Entrega física)	8
Total	10



Análisis.

De acuerdo al estudio realizado, la mejor manera de dar a conocer un Manual de medidas de Reducción de Gastos para la empresa, es de manera física en las reuniones generales con los empleados, pues de esta manera se les explicaría y entregaría personalmente dicho manual, esto afirmado por ocho de las diez (8/10) personas encuestadas.

ANEXO 5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
GUIA DE ENTREVISTA PARA EMPLEADOS

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador, y estamos realizando la investigación denominada “Diseño de un Manual de Reducción de Gastos en la Gestión Financiera de la Empresa Semillas, S.A. de C.V.” Esta información es estrictamente confidencial, para fines académicos. Favor conteste las opciones que usted considere convenientes. De antemano le agradecemos su colaboración por la información que nos proporciona.

Departamento:

Contabilidad.

Ventas.

1. ¿Qué cargo desempeña? _____

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

Menos de un año. 1 a 5 años. 5 a 10 años. Más de 10 años.

3. Rango de Gastos que utiliza mensualmente.

Menos de \$100.00 De \$100.00 a \$500.00 Más de \$500.00

4. ¿De los siguientes grupos de gastos cual considera que tiene mayor restricción?

- Comunicación
- Investigación y desarrollo de mercado (viáticos)
- Cafetería
- Papelería
- Administrativos
- Ninguno

5. ¿En qué grupo considera que existen gastos que deberían eliminarse?

- Comunicación
- Investigación y desarrollo de mercado (viáticos)
- Cafetería
- Papelería
- Administrativos
- Ninguno
- Especifique _____

6. ¿Existe un control en cuanto al uso de los recursos para ejecutar su trabajo?

Si.

No.

7. ¿Cómo evalúa la gestión utilizada por la administración, para controlar los gastos?

Bueno

Regular

Malo

8. Seleccione una de las siguientes medidas que considere eficiente para mejorar el control de los gastos.

Una persona encargada de supervisar

Reportes a la gerencia y sanciones

Monto establecido

Minimizar el desperdicio

Comprar productos sustitutos.

9. ¿Tiene conocimiento de las medidas de reducción de gastos?

Si.

No.

10. ¿A través de qué medio se le dieron a conocer dichas medidas?

Correo Electrónico

Reuniones Generales

Memorándum

11. ¿Existen sanciones por incumplir dichas medidas?

Si.

No.

12. Si existiera un manual de reducción de gastos, ¿Como sería la mejor manera de darlo a conocer?

Correo Electrónico

Reuniones Generales (Forma verbal)

Reuniones Generales (Entrega física)

B. CONCLUSIONES

Basados en la investigación realizada en la empresa Semillas, S.A. de C.V. a través de la metodología utilizada, se presentan a continuación las conclusiones más importantes.

- La mayor parte de empleados de la entidad conocen de algunas medidas de reducción de gastos y además afirman que si existe un control en cuanto a su uso, pero a pesar de ello no acatan dichas medidas, esto debido a que la administración no muestra interés en ello.
- El personal considera como mala la gestión utilizada por la administración para controlar los gastos pues no muestran acciones precisas para ejecutar las medidas existentes.
- La mayoría de empleados consideran necesario que exista una persona encargada de supervisar el uso de los recursos que se utilizan, esto debido a que cualquier empleado puede utilizarlas sin ninguna restricción ocasionada un uso indebido de estos.
- Se pudo detectar que las medidas existentes no son dadas a conocer de la mejor manera a los empleados, ya que siempre se transmiten a través de correos electrónicos que muchos veces no son leídos por los empleados, por lo que se determino que debería existir un manual de políticos de reducción de gastos el que debería entregarse los empleados de manera física en las reuniones generales de la entidad.
- La Gerencia no cuenta con sanciones específicas por el incumplimiento de las medidas de reducción de gastos, ocasionando que los empleados no muestran el interés en cumplirlas.