

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LAS ÁREAS DE INGRESO, COSTO Y GASTO APLICABLE A LA
PEQUEÑA EMPRESA CORREDORAS DE SEGURO”.**

Trabajo de investigación presentado por:

Rodas Alegría, Jacqueline Lissette RA03036

Ortiz Molina, Jorge Alberto OM02009

Ramírez García, Roberto Balmore RG03001

Para optar al grado de:

LICENCIATURA DE CONTADURIA PÚBLICA

NOVIEMBRE 2009

San salvados, El salvador Centro América

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario	: Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
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 Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador de seminario	: Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Director	: Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Jurado Examinador	: Licenciado Juan Francisco Mercado Carrillo Licenciado Mauricio Ernesto Magaña

Octubre 2009

San Salvador, El Salvador centro América

AGRADECIMIENTOS

A nuestro padre Celestial porque nos ha dado la vida y por brindarnos la sabiduría para poder alcanzar nuestras metas

A nuestros padres por darnos la Oportunidad de prepararnos académicamente y esforzarnos de Principio a fin hasta haber logrado nuestros objetivos.

Gracias,

La Universidad de El Salvador, a
Los catedráticos por su tiempo y conocimiento, nos ayudaron mucho para el logro de nuestro desarrollo como profesionales

16 DE FEBRERO DE 1841

ÍNDICE.

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
-------------------------------	----------

INTRODUCCIÓN.....	III
--------------------------	------------

CAPITULO I SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL.....	1
--	----------

1	ANTECEDENTES.....	1
1.1	<i>Historia del Seguro en el Mundo.....</i>	<i>1</i>
1.2	<i>Historia del Seguro en El Salvador.....</i>	<i>1</i>
1.3	<i>Marco Legal.....</i>	<i>3</i>
2	SISTEMA DE CONTROL EN LAS EMPRESAS.....	4
2.1	<i>Definición.....</i>	<i>4</i>
2.2	<i>Metodología de Sistemas de Control.....</i>	<i>4</i>
2.3	<i>Administración de Riesgos.....</i>	<i>5</i>
2.3.1	<i>Etapas del proceso de Administración de Riesgos.....</i>	<i>5</i>
2.3.2	<i>Los Enfoques de la Administración de los Riesgos.....</i>	<i>6</i>
2.4	<i>Técnicas de Identificación y Valoración de los Riesgos.....</i>	<i>6</i>
3	TOMA DE DECISIONES.....	7
3.1	<i>Importancia.....</i>	<i>7</i>
3.2	<i>Tipos de Decisiones en Gerencia.....</i>	<i>8</i>
3.3	<i>El Proceso de Toma de Decisiones.....</i>	<i>9</i>
3.4	<i>Consideraciones en el Proceso.....</i>	<i>9</i>

CAPITULO II PLANTEAMIENTO DE CASO PRACTICO J.J.B. ASESORES, S.A. DE C.V.....	10
---	-----------

1	DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	10
2	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	11
3	ACTIVIDADES DE OPERACIÓN.....	12
3.1	<i>Generación de Ingresos.....</i>	<i>12</i>
3.1.1	<i>Definición.....</i>	<i>12</i>
3.1.2	<i>Ciclo de Ingreso.....</i>	<i>13</i>
3.1.3	<i>Listado de Aseguradoras Relacionadas a la Operación.....</i>	<i>13</i>
3.2	<i>Porcentajes de Comisión.....</i>	<i>14</i>
3.3	<i>Identificación Costo y Gasto Operativo.....</i>	<i>14</i>
3.3.1	<i>Costo.....</i>	<i>14</i>
3.3.2	<i>Gasto Operativo.....</i>	<i>14</i>
3.4	<i>Detalle de Cuentas por Cobrar.....</i>	<i>15</i>

3.5	<i>Periodo de Cobro</i>	15
3.6	<i>Detalle de Cuentas por Pagar</i>	16
4	JUSTIFICACIÓN DEL CASO.....	16
4.1.1	Diferentes Problemas Relacionados a la Parte Legal.....	16
4.1.2	Descripción de Problemas Financieros.....	17
4.1.3	Proceso de Toma de Decisiones Actual.....	18
4.1.3.1	Parámetros de decisión.....	18
4.1.3.2	Herramientas de evaluación de alternativas.....	18

CAPITULO III ANALISIS FINANCIERO..... 19

1	RENTABILIDAD Y VENTAS.....	19
2	DESEMPEÑO DE LA OPERACIÓN.....	20
3	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN.....	22
4	ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS.....	25
4.1	<i>Liquidez</i>	25
4.2	<i>Solvencia</i>	26
5	ANÁLISIS FODA.....	27
5.1	<i>Fortalezas</i>	27
5.2	<i>Debilidades</i>	28
5.3	<i>Amenazas</i>	28
5.4	<i>Oportunidades</i>	28

CAPITULO IV RESOLUCION DE CASO PRÁCTICO..... 29

1	SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO PROPUESTO.....	29
1.1	<i>Definición</i>	29
1.2	<i>Elementos de Sistema</i>	29
1.3	<i>Requisitos de Información Contable para Ingresar al Sistema</i>	30
1.3.1	Propuesta de Clasificación de la Información en las Áreas Ingresos, Costo y Gasto.....	30
1.3.1.1	Ingresos.....	30
1.3.1.2	Costo de Venta.....	30
1.3.1.3	Gastos de Administración.....	31
1.3.1.4	Gastos de Venta.....	32
1.4	<i>Propuesta de Formatos para el Análisis de Estados Financieros</i>	33
1.4.1	Plantilla de Ingreso de Información, Estados Financieros Insumo para Análisis Financiero.....	33
1.4.2	Plantilla Propuesta para Análisis de Ratios Financieros.....	35
1.4.3	Hoja de Trabajo Propuesta para Análisis Horizontal de la Situación Financiera.....	37
1.4.4	Hoja de Trabajo Propuesta para Análisis Vertical de la Situación Económica.....	39
1.4.5	Flujo de Efectivo Comparativo.....	40

1.5	Salida Sistemas.....	41
1.5.1	Reporte Final Situación Actual de la Operación.	42
1.5.2	Identificación de áreas de oportunidad.	46
1.5.3	Identificación de Recursos.	48
CAPITULO V TOMA DE DECISIONES.....		50
1	POLÍTICAS DE ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO.	50
2	LA APLICACIÓN DE NIIF/ES.	50
3	RECLASIFICACIÓN DE LAS CUENTA POR COBRAR.	50
CONCLUSIONES.....		52
RECOMENDACIONES.....		53
BIBLIOGRAFIA.....		54
ANEXOS.....		56

RESUMEN EJECUTIVO.

La empresa es un conjunto coordinado de recursos cuyo objetivo es producir bienes y/o servicios para generar lucro, y la palabra clave es la coordinación eficiente, pues de esta derivan muchas de las metas que todo administrador busca obtener, tanto financieras, económicas, sociales y legales.

En el país la cuestión estructural de las entidades incide mucho en que se logre la coordinación eficiente de los recursos, generalmente se constituye a partir de capital familiar y sigue manteniendo esa forma a tal punto que el crecimiento de esta se ve impulsado por los diferentes niveles de la familia que se van sumando a estas, dejando en un segundo plano el crecimiento sostenible de la misma desde una administración productiva que genere valor a sus dueños.

A partir de este supuesto la administración deja de utilizar herramientas importantes que pueden brindarle mejores oportunidades en el mercado y ofrecer a sus dueños excelente beneficios, pues podrían ayudar a orientar la utilización de recursos de forma más eficiente, una de estas son los controles financieros que pueden entregar una ventaja estratégica al momento de decidir sobre la dirección a seguir.

Esta investigación tiene un carácter descriptivo cuyo objetivo principal es dar a conocer el comportamiento actual de las decisiones que se toman en las áreas de ingreso, costo y gasto, debido a que la producción de beneficios en la operación de la empresa, puede mejorar su condición en el mercado y desarrollarse de una forma sostenible, midiendo la productividad y rentabilidad que se obtiene actualmente, estableciendo puntos críticos para mejorar y diseñando instrumentos financieros que proporcionen controles en cada una de estas áreas.

La metodología utilizada incluyó la entrevista al personal clave dentro de la unidad de análisis, la generación de información financiera con vrs contable histórica, el análisis de la información financiera obtenida y la consulta de fuentes secundarias, como tesis, trabajos de investigación publicados en la internet y libros.

Las premisas conseguidas en este proceso establecen que la unidad de análisis, cuenta con un proceso de toma de decisiones empírico y poco organizado basado en la experiencia de sus directores, falta de un plan de negocios claro y preciso de conocimiento general al personal clave, aplicación de controles pobres en las áreas de ingreso costo y gasto y altos riesgos legales que pueden afectar de manera significativa la operación de la empresa.

Estos hallazgos pueden evaluarse mediante el diseño de un sistema de controles financieros y obtener una base organizada y razonable; para tomar decisiones que permitan asegurar la continuidad de la empresa en el mercado, a través de un proceso que involucre la experiencia de los directores y las consideraciones económica-financieras que deben incluirse.

Además, se presentan una serie de anexos que ampliarán la perspectiva que debe usarse para una mejor comprensión del tema.

INTRODUCCIÓN.

En el país actualmente la micro y pequeñas empresas dejan en segundo plano los controles financieros que puedan servirles como base en la toma de decisiones de sus respectivos negocios; tal es el caso de J.J.B. ASESORES S.A., los cuales no tienen definidos los planes y controles financieros que delimiten sus operaciones, y repercute en que muchas de las decisiones que se toman con base a la experiencia que los dueños poseen del mercado.

Por lo tanto, se ha propuesto un “Diseño de un sistema de control financiero para la Toma de Decisiones en las áreas de ingreso, costo y gasto aplicable a las pequeña empresa corredoras de seguros” cuyo propósito es brindarle una herramienta a la gerencia en esas aéreas pues son consideradas los pilares en un negocio con el fin de tomar decisiones más objetivas. El documento está conformado por cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En capítulo I, se muestran los elementos teóricos básicos que fundamenten la elaboración del presente trabajo, tales como antecedentes del seguro su marco legal, definiciones de control financiero y la importancia de la toma de decisiones

En el capítulo II, se observan las generalidades de la empresa y el planteamiento del caso práctico donde se establece como genera sus ingresos, detalle de sus cuentas por cobrar, identificación de sus costos y gastos, y la justificación del caso

En el capítulo III, se realizó un análisis financiero utilizando como instrumento las razones financiera, análisis FODA y la elaboración de gráficos para una mejor observación de la situación de la empresa.

En el capítulo IV, se plantea la resolución del caso práctico donde se propone el diseño del sistema; se establece la definición del sistema y sus los elementos, una propuesta de formato de análisis, así como los reportes que se podrán obtener al momento de aplicarlo.

En el capítulo V, se presentan posibles decisiones que la gerencia debe considerar relacionado a los resultados que ha brindado a la fecha 2008, y la descripción de su respectivo análisis financiero, con base a un proceso de toma de decisiones organizado y objetivo.

También comprende las conclusiones y recomendaciones generalizadas de la interpretación de los datos obtenidos que serán utilizados como base para la elaboración del capítulo IV.

Al final se detalla la bibliografía utilizada para la elaboración del presente trabajo; además, también se encuentran los anexos que contienen los siguientes detalles, El tipo de investigación y estudio, la encuesta realizada a la dirección de J.J.B. ASESORES S.A., y otra información que sirven de insumo para la elaboración de un análisis más específico.

Capítulo I SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL.

1 Antecedentes.

1.1 Historia del Seguro en el Mundo.

Para una mayor comprensión la historia del seguro se puede dividir en tres etapas:

- A. Antigüedad y Edad Media hasta el siglo XIV, durante este tiempo aparecen los primeros sistemas de ayuda mutua. En esta época tenemos a diferentes civilizaciones que tuvieron aportaciones importantes.
- B. Siglo XIV al XVII, comprende el período que va desde el Siglo XIV hasta el Siglo XVII y es la del desarrollo y formación del seguro, aparecen las primeras instituciones de Seguros en los Ramos de Marítimo, Vida e Incendio.
- C. Siglo XVII hasta nuestros días, aparecen las primeras empresas de seguros sobre bases más técnicas y se debió principalmente al gran florecimiento de la industria en esa época, los grandes descubrimientos y por la regulación jurídica a través del control administrativo.¹

1.2 Historia del Seguro en El Salvador.

El apareamiento del seguro en El Salvador se dio a través de compañías extranjeras, y la primera de ellas fue “La Palantine Insurance Co.” en el año de 1906.

La sociedad de seguros “La Centroamericana S.A.” fundada en el año de 1915 con un capital social de ¢ 100,000.00 colones, fue la primera empresa salvadoreña legalizada que se dedicó a la actividad aseguradora; al principio explotaba solamente el ramo de vida y fue hasta el año de 1945 que incluyó el ramo de daños.

¹ ASES. Seminario sobre seguro de incendios y líneas aliadas. [en línea]. Disponible en: <<http://www.ases.com.sv/Conferencias/Incendios/IncendioLineasAliadas.ppt>> [consulta: 8 septiembre de 2009].

En 1970 fue fundada la asociación salvadoreña de empresas de seguros ASES, es una asociación de carácter civil, no lucrativa, integrada por empresas salvadoreñas integradas que están legalmente autorizadas para operar en el país; así como sucursales o agencias de empresas privadas extranjeras dedicadas a la actividad aseguradora y que igualmente hayan sido avaladas para su desempeño laboral.²

² PALACIOS MEJÍA, kiriam lisseth; LÓPEZ HERNANDEZ, norma Rosalba. Actualización De La Información Bibliográfica De Apoyo Para El Proceso De Enseñanza - Aprendizaje De La Contabilidad De Seguros. Tesis para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública. San Salvador. El Salvador. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Contaduría Publica., 2004. Páginas 21 y 22.

1.3 Marco Legal.³

Actividad	Intermediarios	Definición	Tipo de Persona	Requisitos	
				General	Específicos
Contratación de Seguros.	Agentes Independientes.	Se consideran intermediarios de seguros las personas naturales o jurídicas que promuevan la contratación de seguros ofrecidos por sociedades autorizadas, mediante el intercambio de propuestas y aceptaciones, y en el asesoramiento para celebrarlos, conservarlos o modificarlos, según la mejor conveniencia de los contratantes.	Personas naturales que se dediquen a la intermediación en esta actividad con base en contratos de naturaleza mercantil.	<p>1. Las actividades de promoción y colocación de seguros efectuadas por las sociedades de seguros, podrán ser realizadas por medio de cualquier empresa o sociedad inscritas en el registro que llevará la Superintendencia.</p> <p>2. La fianza será de VEINTICINCO MIL COLONES (¢25,000.00), debe ser emitida por una entidad financiera local o por un banco extranjero de primera línea y debe cubrir las responsabilidades civiles derivadas de los errores y omisiones en el ejercicio de la función de intermediación.</p>	<p>Inscripción en la Superintendencia de Sistema financiero:</p> <ol style="list-style-type: none"> Nombre completo, Fotocopia certificada de Cédula de Identidad Personal, en el caso de salvadoreños o fotocopia del certificado de residencia en el caso de extranjeros, Fotocopia certificada del Número de Identificación Tributaria (NIT), Curriculum Vitae, acompañado de los documentos necesarios para acreditar su experiencia y el grado académico o nivel de educación.
	Agentes Dependientes.		son agentes dependientes las personas naturales vinculadas por contratos de trabajo a algunos de los intermediarios antes mencionados.		<p>Los corredores de seguros y los agentes independientes, deben presentar a la Superintendencia, para su registro, la nómina de sus agentes dependientes, con la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> Nombre completo, Fotocopia del Número de Identificación Tributaria (NIT), Fotocopia de la credencial otorgada por la sociedad de seguros o corredor de seguros, para promover la venta de pólizas, Plan de capacitación de agentes.
	Corredores de Seguro.		Personas jurídicas que se constituyan para intermediar en esta actividad.		<p>Inscripción en la Superintendencia de Sistema financiero:</p> <ol style="list-style-type: none"> Copia certificada de la Escritura de Constitución de la Sociedad, Credenciales del o los representantes legales de la sociedad, Fotocopia certificada del Número de Identificación Tributaria (NIT), de la sociedad, Estados Financieros de la Sociedad con su correspondiente dictamen de auditoría, por los últimos tres años, cuando proceda, Acreditar un capital social no menor a veinticinco mil colones (¢25,000.00), el que se actualizará conforme a lo dispuesto en el Art.98 de la Ley de Sociedades de Seguro.

³ Decreto Legislativo N° 844. Ley De Sociedades De Seguros. D. O. N° 8, Tomo 370, del 12 de enero de 2006. Art. 45, 47 y 50.
Decreto Ejecutivo N° 4. Reglamento de la Ley de Sociedades de Seguros D.O. No. 69, Tomo 351, del 5 de abril de 2001 Art. 35-45.

2 Sistema de Control en las Empresas.

2.1 Definición⁴.

Los controles internos se implantan para mantener la empresa o negocio en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino. Se define como un proceso efectuado por el consejo de dirección, la administración y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y Eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Los elementos fundamentales en cualquier sistema se convierten en el proceso de control cuando se les vincula secuencialmente en un ciclo. (Kast, 1988). Stephen R, Michael (1983):

1. Planeación de las operaciones.
2. Dirección de la implantación de los planes.
3. Evaluación de los resultados comparándolos con los requerimientos de la Planeación.

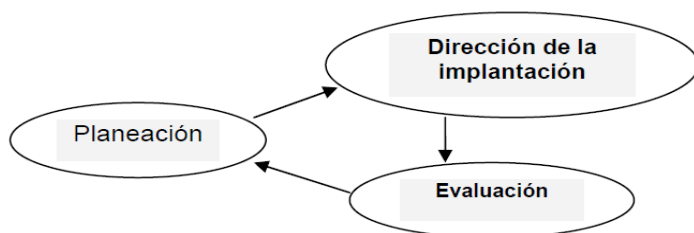


Ilustración 1 Ciclo de Control.

2.2 Metodología de Sistemas de Control.

A nivel internacional existen varias metodologías que parten de un enfoque sistémico a la hora de concebir los sistemas de Control Interno, pero la metodología más completa es: INFORME COSO: The

⁴ Santos Prieto, I.: "Administración de los riesgos de control interno: principales funciones y técnicas" en Contribuciones a la Economía, octubre 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>.

Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission's Internal Control – Integrated Framework. (Documento publicado en 1992).

Ilustración 2 Administración del Riesgo, Elementos y su Interacción.



Esta metodología puntualiza la administración de los riesgos para el diseño de un sistema de control con lo cual según Juan M. López García en Bases metodológicas Generales para el diseño e implementación de los Sistemas de Control Interno en Villa La Granjita, 2004. *“La Administración de Riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con una combinación óptima de costo – efectividad”*.

2.3 Administración de Riesgos.

2.3.1 Etapas del proceso de Administración de Riesgos.

- A. Primera Etapa: Identificación de los Riesgos de Pérdidas.
 - i. Métodos de Identificación de Riesgos
 - ii. Historiales de siniestro propios y ajenos.
 - iii. Encuestas estándar y cuestionarios.

- iv. Análisis de informaciones internas.
 - v. Inspecciones personales.
 - vi. Consultas con expertos externos o internos.
- B. Segunda Etapa: Evaluación de los Efectos.
- i. La probabilidad de que ocurra el riesgo en cuestión.
 - ii. La evaluación de la gravedad económica del daño.

2.3.2 Los Enfoques de la Administración de los Riesgos.

- A. El proceso de Administración Proactiva de Riesgos: significa que la empresa cuenta con un proceso visible para administrarlos.
- B. El proceso de Administración Reactiva de Riesgos: significa que la empresa reacciona a las consecuencias de los riesgos (los problemas reales) conforme ocurren.

2.4 Técnicas de Identificación y Valoración de los Riesgos.

Una metodología para diseñar y analizar los riesgos en el contexto del Control Interno Técnico Administrativo y Financiero, puede variar ampliamente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar, sin embargo el proceso que puede ser más o menos formal y usualmente incluye:

1. Una estimación de su importancia y trascendencia.
2. Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
3. Una definición del modo en que habrán de manejarse.

3 Toma de Decisiones.

Ilustración 3 Elementos de la Toma de Decisión



3.1 Importancia.⁵

La toma de decisiones, es una herramienta estratégica para conducir adecuadamente una organización empresarial, resulta una gran responsabilidad para las personas que asumen tal compromiso. Estas decisiones determinan en gran medida el éxito de una empresa.

Para desarrollar una mejor toma de decisiones se hace necesario identificar los recursos con que se cuenta con la que se cuenta:

- 1) La información financiera es indispensable para la evaluación de las empresas y el logro del cumplimiento de los objetivos, es el punto de partida para la toma de decisiones.
- 2) El análisis financiero comienza desde el mismo momento en que se elaboran los estados financieros.

⁵ Reynier Reyes Hernandez, Damaris Hernandez "Diseño de estrategia financiera para la toma de decisiones", <http://www.momografia.com>.

- 3) Los estados financieros constituyen el producto final de la contabilidad, ellos describen la situación económica – financiera de una empresa.
- 4) En los análisis y diagnósticos económicos y financieros sale a relucir la situación real de la entidad, y es la herramienta inicial para de la toma de decisiones que se continua con el diseño y la aplicación de estrategias en aquellas áreas en las cuales la organización empresarial debe redimensionar su accionar con vistas a solucionar las debilidades detectadas.

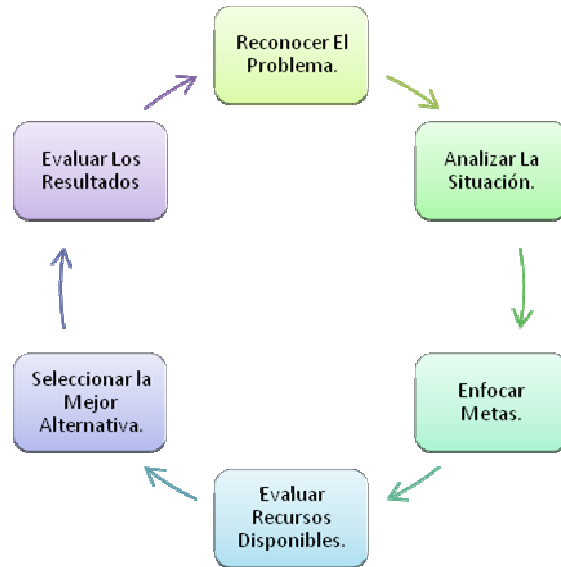
3.2 Tipos de Decisiones en Gerencia.

- ✓ *De rutina:* Las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya utilizado anteriormente.
- ✓ *De emergencia:* Ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
- ✓ *Estratégicas:* Decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.
- ✓ *Operativas:* Son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones comunes dentro de las actividad de la empresa por lo que requiere de un manejo muy sensible.

3.3 El Proceso de Toma de Decisiones.

Los pasos en la toma de decisiones tal y como se aplican a la gerencia de recursos individuales son:

Ilustración 4 Flujo de Proceso de la Toma de Decisiones.



3.4 Consideraciones en el Proceso.

- ✓ **Resultados de las decisiones:** Muchas decisiones, quizá la mayoría, no resuelven directamente un problema sino permiten obtener una posición más favorable y poder tomar decisiones adicionales que te acercan a tu meta.
- ✓ **Aceptar la responsabilidad:** Después tomar una decisión deben aceptarse las consecuencias.
- ✓ **Evaluar los resultados:** El producto o resultado de la decisión debe ser evaluado regularmente para determinar su efectividad.
- ✓ **Usar hábitos para reducir el tiempo en el proceso de toma de decisiones:** Algunas de las decisiones gerenciales se pueden hacer como rutina hasta que la situación cambia.

Capitulo II PLANTEAMIENTO DE CASO PRACTICO J.J.B. ASESORES, S.A. DE C.V.

1 Datos Generales de la Empresa.

Persona Jurídica: J.J.B. ASESORES, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE (J.J.B. ASESORES, S.A. de C.V.)

Constitución: 18/04/1997.

Domicilio Principal: Ciudad de Antigua Cuscatlán.

Finalidad Principal: Promoción, Intermediación y corretaje de todo tipo de pólizas de seguros, mediante el intercambio de propuestas y aceptación; así como el asesoramiento para celebrar, conservar o modificar los correspondientes contratos.

Plazo: Indeterminado a partir de la inscripción en el Registro de Comercio.

Estructura de Capital: Capital Variable.

Mínimo 25% del Capital total.

Variable 75% del Capital total.

Acciones Emitidas: 2,000.

Variabilidad de Capital: Según lo establece el Código de Comercio de El Salvador.

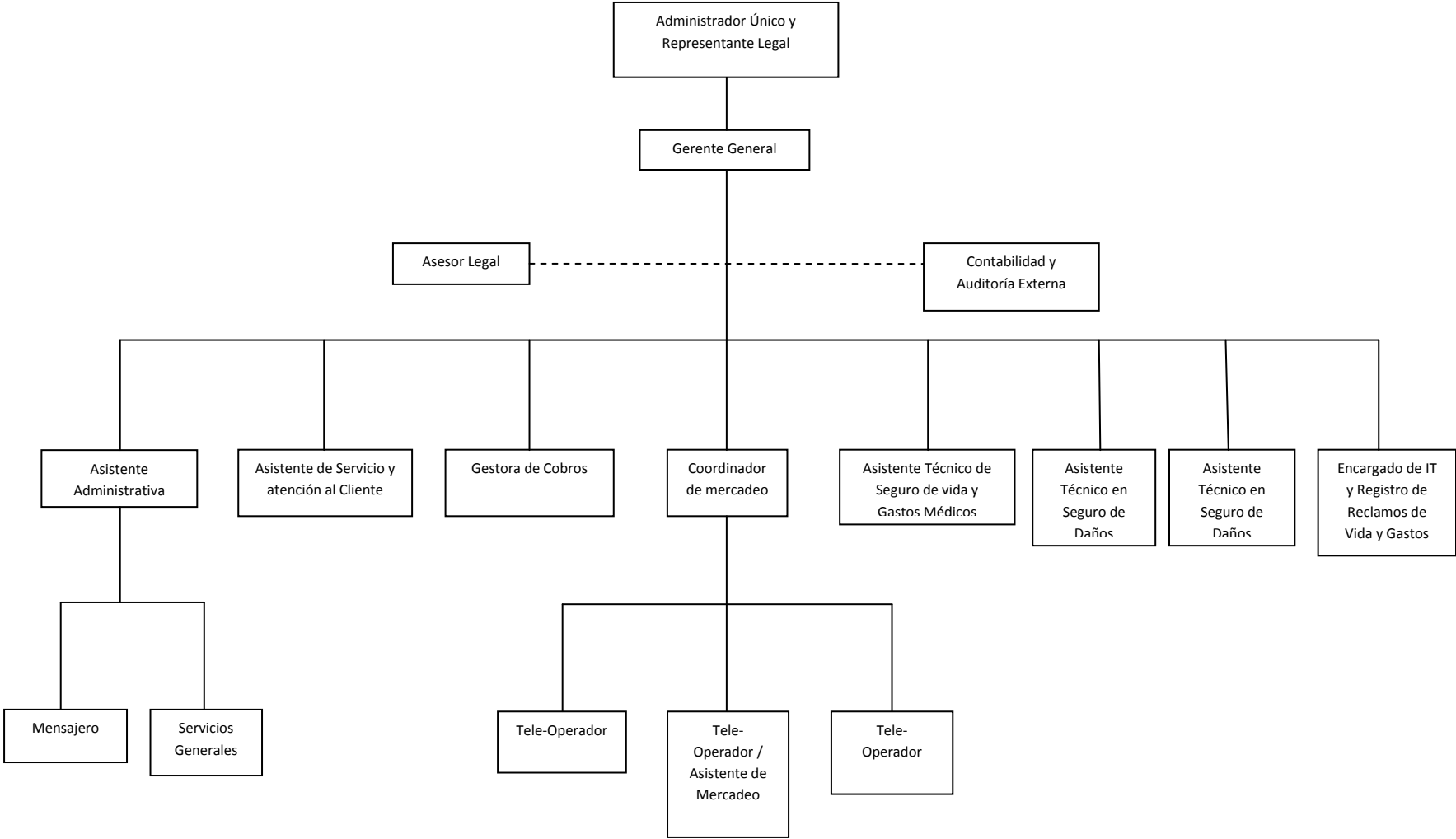
Gobierno y Administración: Administrador Único.

Vigilancia: Auditor nombrado por la Junta General Ordinaria.

Ejercicio Económico: Desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre.

Reserva Legal: 7% por año hasta un mínimo de 20% del capital social.

2 Estructura Organizativa.



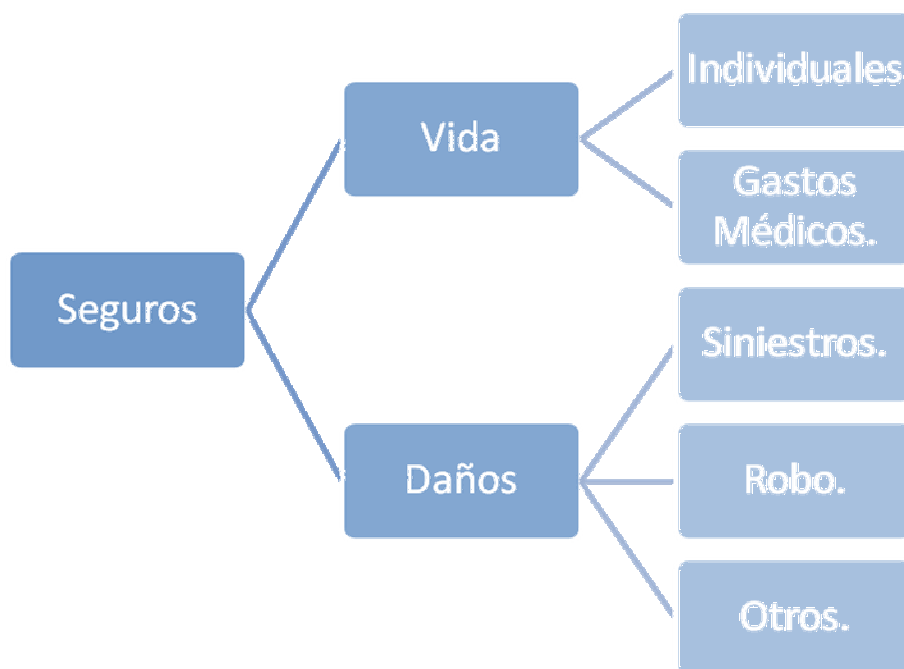
3 Actividades de Operación.

3.1 Generación de Ingresos.

3.1.1 Definición.

Para J.J.B. ASESORES S.A. DE C.V., los ingresos representan, la comisión ganada por la colocación de pólizas de seguro en las siguientes ramas:

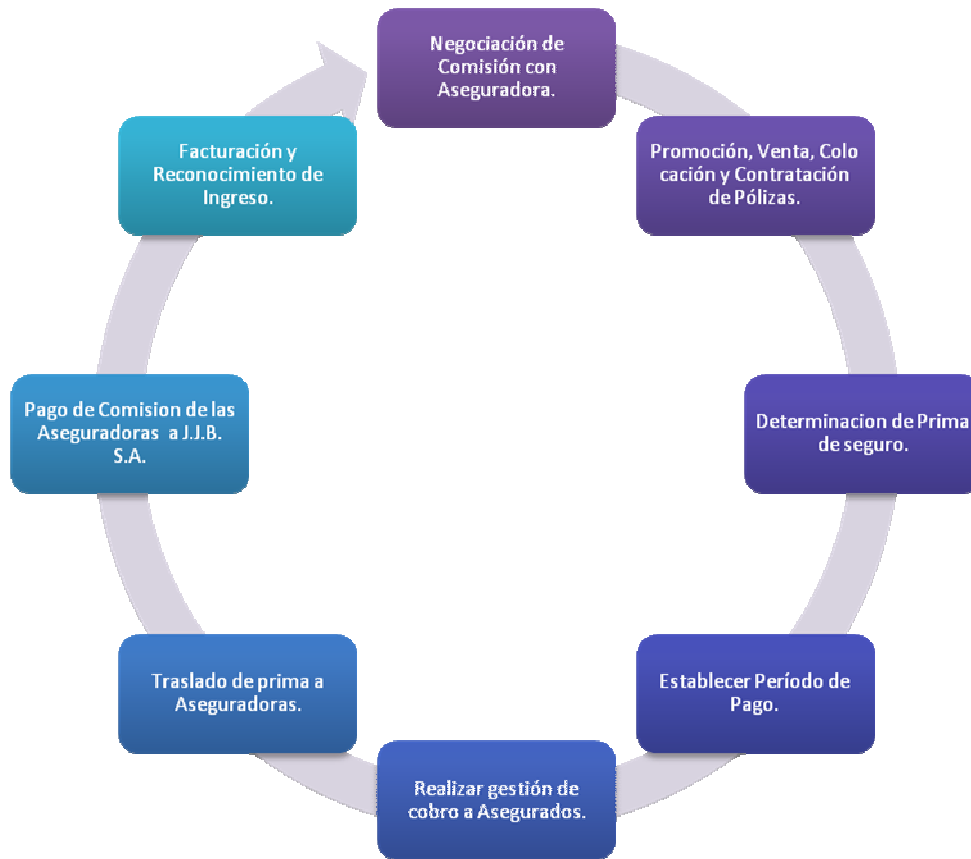
Ilustración 5: Clasificación de Pólizas Comercializadas por J.J.B. Asesores S.A. de C.V.



Fuente: Creación propia a partir de Entrevista a Asistente Administrativo J.J.B. ASESORES S.A.

3.1.2 Ciclo de Ingreso.

Ilustración 6: Ciclo de Reconocimiento de Ingreso.



Fuente: Creación propia a partir de Entrevista a Asistente Administrativo J.J.B. ASESORES S.A.DE C.V

3.1.3 Listado de Aseguradoras Relacionadas a la Operación.

1. PAN AMERICAN LIFE INSURANCE COMPANY.
2. ASEGURADORA AGRICOLA COMERCIAL, S.A.
3. SEGUROS E INVERSIONES, S.A.
4. ASESUISA VIDA, S.A.
5. SEGUROS DEL PACIFICO, S.A.
6. SCOTIA SEGUROS, S.A.

3.2 Porcentajes de Comisión.

Los porcentajes de comisión varían de acuerdo a la Aseguradora y el tipo de póliza, sin embargo algunas de las que ha cobrado la empresa son las siguientes:

Tabla 1: Tabla De Comisiones Por Venta de Pólizas De Seguro.

TIPO DE SEGURO.	CATEGORÍA.	COMISIÓN SOBRE PRIMA ANUAL.
VIDA.	Individual.	85 % el primer año y 4 % en adelante al renovar.
VIDA.	Gastos médicos.	20% el primer año y 15% en adelante al renovar.
DAÑOS.	En general.	20 % el primer año y varía entre 12 % -17 % del segundo año en adelante al renovar.

Fuente: Creación propia a partir de Entrevista a Asistente Administrativo J.J.B. ASESORES S.A.

3.3 Identificación Costo y Gasto Operativo.

3.3.1 Costo.

La Empresa según lo mencionado por el Gerente General, no tiene una política de reconocimiento y valuación de costos por las comisiones generadas. Sin embargo el sostiene que los constituye aquellos relacionados a proyectos de marketing, pero contablemente no existe esta segregación.

3.3.2 Gasto Operativo.

Al igual que los costos de operación no existe una política que permita identificar el tipo de gasto a que se refiere; Administración o Ventas. Sin embargo la información que tiene la empresa y la relaciona a los gastos es con base a los pagos que debe efectuar durante un mes. Por ej. Desembolso de Energía Eléctrica, Servicio de Agua Potable, Arrendamiento de local, Servicios de Contabilidad y Auditoría, Pago de la planilla, etc.

3.4 Detalle de Cuentas por Cobrar.

.De acuerdo a la Asistente Administrativa, estas se componen de los saldos que J.J.B. Asesores, S.A., paga por parte de los asegurados (previa consideración de la gerencia) como cuotas de Primas o Primas de seguro a las correspondientes aseguradoras, sin que estos hayan hecho el pago efectivo a J.J.B. Asesores, y por tal razón ellos las clasifican en la cartera de cuentas por cobrar por el destino de la aseguradora a que pertenecen, según observaciones en Carta de Gerencia hecha por Auditoría externa, se determino que los saldo que presentan, no fueron confirmados por parte de las aseguradoras, sin embargo para efecto de este estudio se hará un supuesto sobre las cuentas por cobrar a las asegurados, y estas serán el 20% de total reflejado por la empresa.

Tabla 2: Detalle de Cuentas por Cobrar J.J.B. Asesores, S.A.

CLIENTE	MONTO REFLEJADO POR EMPRESA	CUENTAS POR COBRAR 2008 (SUPUESTO)
PAN AMERICAN LIFE INSURANCE COMPANY	\$ 23,455.15	\$4,691.03
ASEGURADORA AGRICOLA COMERCIAL, S.A.	\$ 0.32	\$ 0.06
SEGUROS E INVERSIONES, S.A.	\$ 12,203.04	\$2,440.61
ASESUISA VIDA, S.A.	\$ 706.19	\$ 141.24
SEGUROS DEL PACIFICO, S.A.	\$ 798.74	\$ 159.75
SCOTIA SEGUROS, S.A.	\$ 1,297.19	\$ 259.44
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	\$ 38,460.63	\$7,692.13

Fuente: Carta de Gerencia Auditoría Externa de Fecha 30/06/09.

3.5 Periodo de Cobro.

Al momento de realizar una venta de una póliza se establece el periodo de pago de la prima, J.J.B. ASESORES S.A., es el responsable del cobro de los pagos en los periodos establecidos en el contrato, por parte de los asegurados y luego trasladarlo hacia las aseguradoras. Cada aseguradora emite un estado de pago de comisiones de acuerdo a las negociaciones previas; sin embargo al momento que este ha sido emitido la transferencia bancaria del efectivo por el valor de la comisión ha sido trasladada a la cuenta bancaria de J.J.B. ASESORES S.A. Por tal motivo el periodo de cobro hacia las aseguradoras y en relación al ingreso no excede de quince días. Mientras que el periodo de cobro a los asegurados dependerá de lo estipulado en el contrato.

3.6 Detalle de Cuentas por Pagar.

Como se menciona al momento de identificar los gastos operativos estos se reflejan en las cuentas por pagar sin embargo no existe proveedores específicos relacionados con la operación de la entidad pero se puede puntualizar algunos que J.J.B. ASESORES S.A considera puntuales

1. OFFICE DEPOT.
2. CREDI Q, S.A. DE C.V.
3. SEGUROS E INVERSIONES, S.A.
4. PEIRA, PEIRA Y ASOCIADOS
5. ESPECIALISTAS Y TÉCNICOS, S.A. DE C.V.
6. ELIZABETH DE GODOY
7. GLOBAL CARGO DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
8. TELECOM-PUBLICAR DIRECTORIOS, S.A.
9. TELEMovil DE EL SALVADOR
10. TELECOM

4 Justificación del Caso.

Por medio del instrumento de la entrevista que se le realizo al Gerente General se observó que a la fecha no poseen controles administrativos para la toma de decisiones mostrando los siguientes puntos críticos :

4.1.1 Diferentes Problemas Relacionados a la Parte Legal.

Tabla 3: Incumplimientos Legales.

Nº	INCUMPLIMIENTOS	IMPACTO MONETARIO ESTIMADO (\$)
1	Estructura Organizativa No Documentada	
2	Libros Legales No Actualizados	3,486.00
3	Incumplimiento en Actualizaciones de los Libros Legales de IVA.	4,255.20
4	Incumplimiento de Obligaciones Formales ante la DGII.	3,474.00

5	Renovación de Matrícula de Empresa y Establecimiento e Inscripción de Balance General en el Registro de Comercio no actualizados.	525.72
6	No se ha Obtenido la Solvencia de la Dirección General de Estadística y Censos.	
7	Pendientes de Proporcionar Memoria Anual de Labores.	
8	Inexistencia de reporte que detalle los montos en concepto de depreciaciones.	
9	Incumplimiento de Inscribir a la Compañía en el Ministerio de Trabajo.	1,200.00
10	Incumplimiento de Enviar los Contratos de Trabajo a la Dirección General de Inspección del Trabajo.	857.10
11	No se Posee Reglamento Interno de Trabajo Escrito.	
12	El Capital Mínimo de la Sociedad, No cumple con el requerimiento de la Superintendencia del Sistema Financiero.	
13	Desactualización del Valor Nominal de las Acciones según Reformas del Código de Comercio.	
Total de Impacto Económico Estimado.		13,798.02

Fuente: Creación propia a partir de Cartas de Gerencia de Auditoría Externa 2009.

4.1.2 Descripción de Problemas Financieros.

1. Falta de Sistema de Control Interno Administrativo-Contable escrito aplicable a la empresa.
2. Falta de Plan Financiero.
3. Establecer los objetivos de operación concretos.
4. Inoportunidad de la información contable.
5. Información financiera no razonable.

6. Falta proceso de adopción de Normas de Información Financiera de El Salvador.
7. La contabilidad no se utiliza como fuente de información financiera sino como una obligación formal.
8. Relación gasto operativo ventas promedio de 78.7%.

4.1.3 Proceso de Toma de Decisiones Actual.

4.1.3.1 Parámetros de decisión.

Actualmente J.J.B. ASESORES S.A. de C.V., utiliza mucho la pericia de los administradores el Presidente y el Gerente General, por su trayectoria en el mercado.

Resultados actuales de desempeño.

DESEMPEÑO DE LA OPERACIÓN	2005	2006	2007	2008
Margen de Utilidad Bruta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen de Utilidad Operación	\$ 0.06	\$ 0.08	\$ 0.16	\$ 0.27

Se puede observar que la utilidad bruta no ha sido identificada ya que no se encuentran costos de ventas relacionados, sin embargo el beneficio que se obtuvo luego de restar los gastos operativos, muestran un crecimiento a lo largo de los cuatro años en un promedio de \$0.07 con relación a los años anteriores.

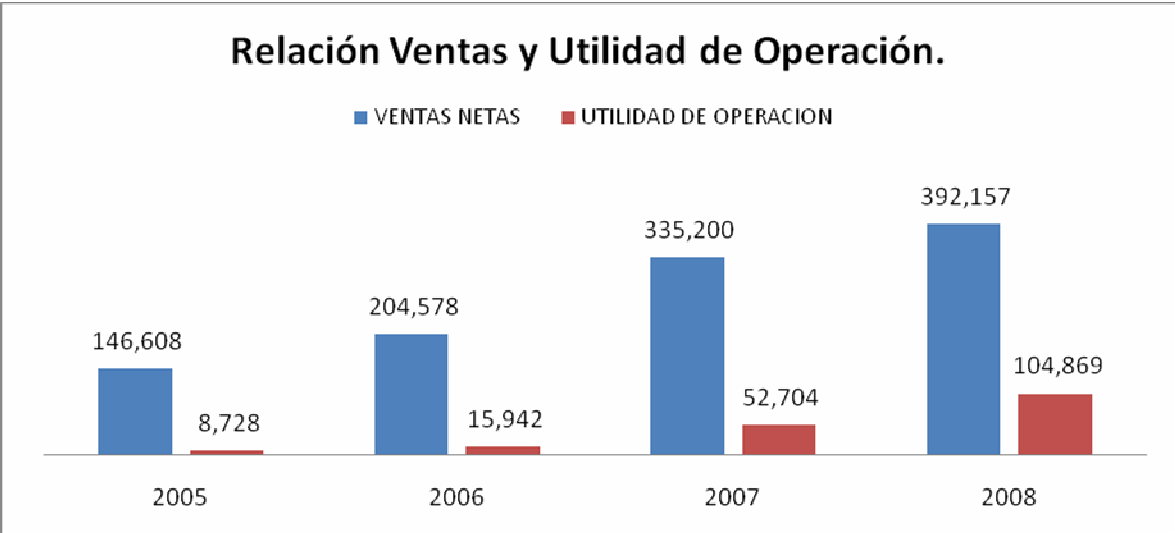
4.1.3.2 Herramientas de evaluación de alternativas.

También mediante la entrevista al gerente general, expresó que utilizaba para evaluar y tomar decisión para ejecutar un proyecto de marketing:

1. Flujos de caja a nivel empírico.
2. Periodo de recuperación de la inversión.
3. Rentabilidad de la inversión sobre costos.
4. Impacto en ventas.

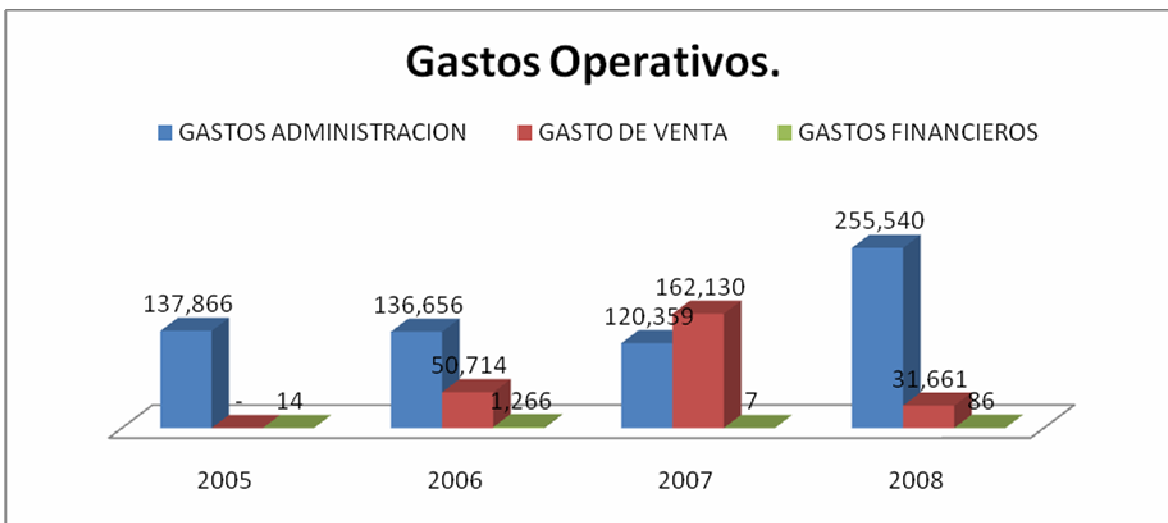
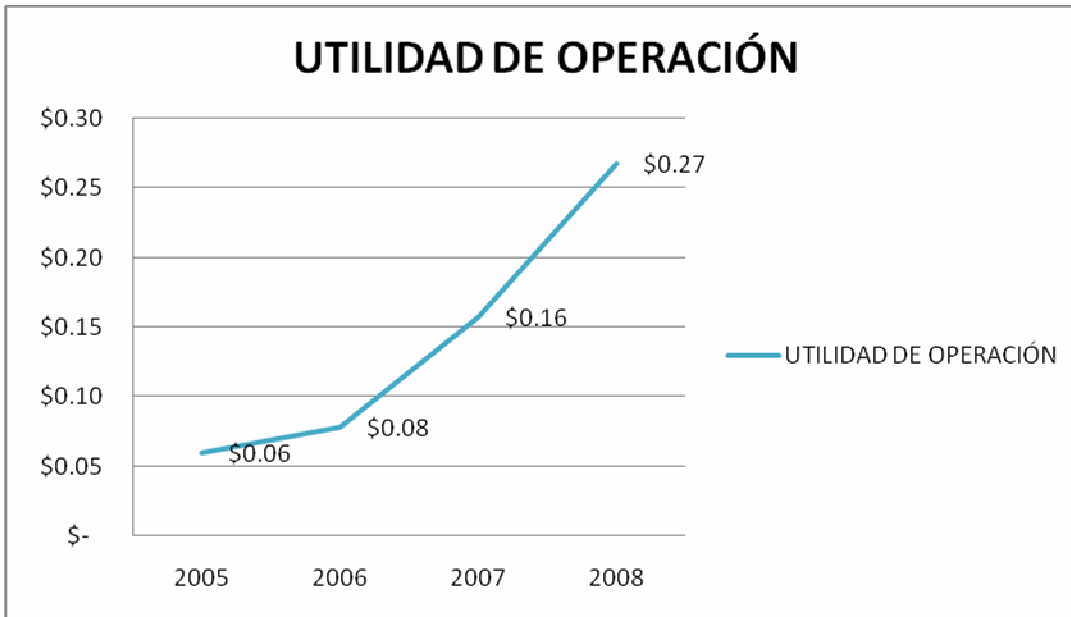
Capitulo III ANALISIS FINANCIERO.

1 Rentabilidad y Ventas.



Se puede observar que las ventas han tenido un crecimiento sostenido durante los años del 2005 al 2008, lo cual puede obedecer al incremento en inseguridad social tanto en bienes corporales y la vida en este periodo, lo cual impulso la colocación de nuevas pólizas. Sin embargo los gastos operativos han disminuido considerablemente en relación al nivel de ventas lo cual deja evidencia la preocupación por la gerencia de reducción de gastos. Hay que destacar que los niveles de gasto operativo promedio ponderado han sido del 78.7% aproximado, en los cuatro años en estudio; que representa una oportunidad para mejorar los niveles de utilidad operativa.

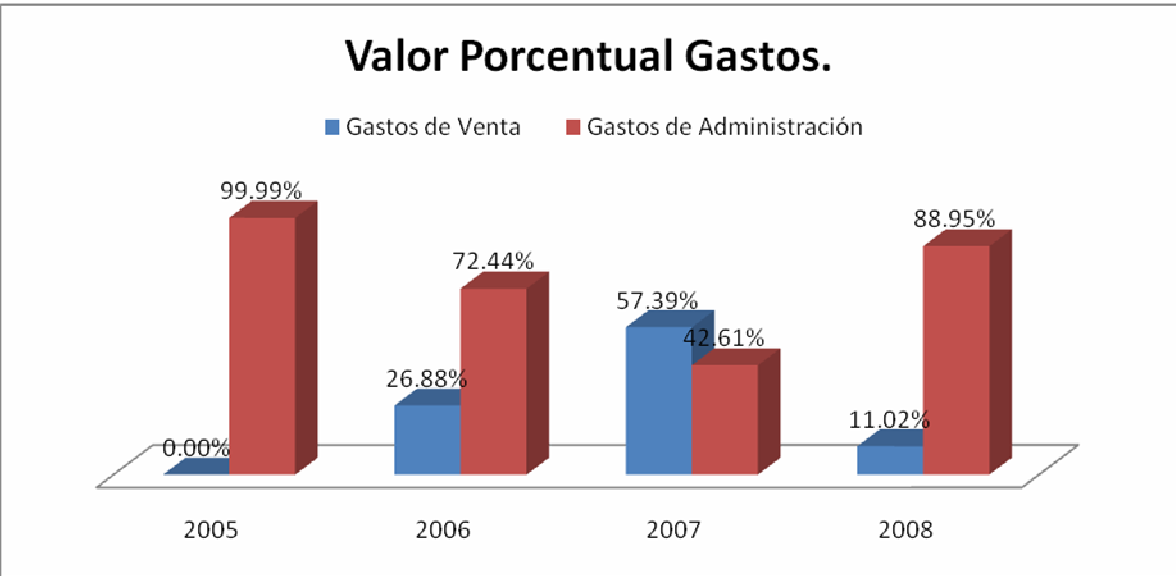
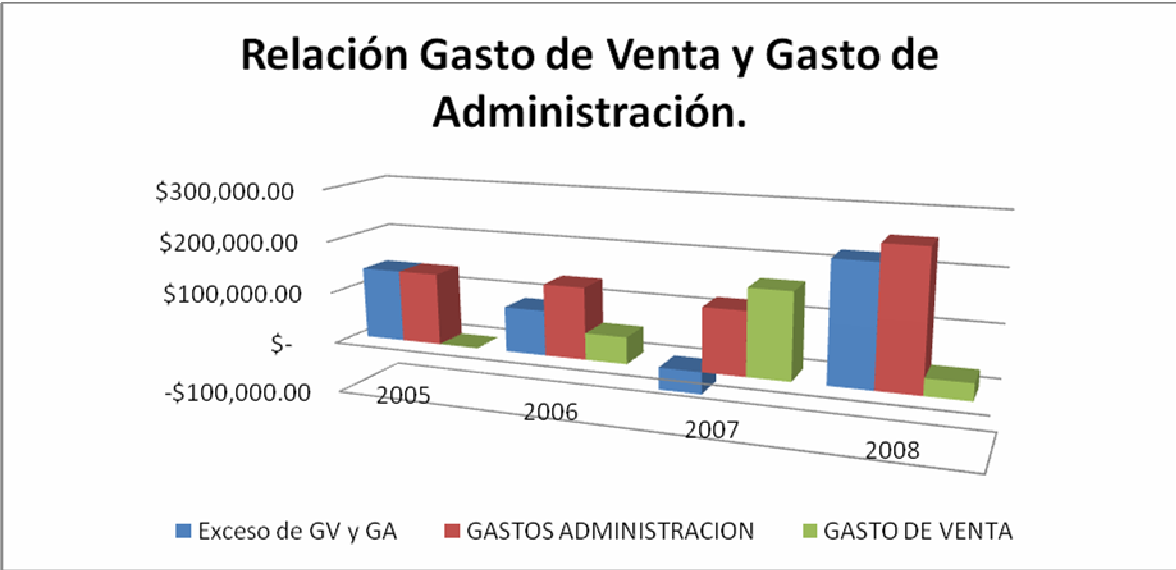
2 Desempeño de la Operación.



El gasto financiero es mínimo, y una de las razones consiste que la composición del patrimonio es un 100% de los accionistas y no existe financiamiento externo a largo plazo, lo cual permite una oportunidad de obtener nuevas fuentes de capital a través de esa herramienta, los gastos administrativos y de ventas tiene un comportamiento inusual, aunque la tendencia gasto operativo general es un incremento a relación de las ventas, se observa que el gasto administrativo es mucho mayor que el gasto de venta entre tres de los cuatros años analizados, poniendo en evidencia lo

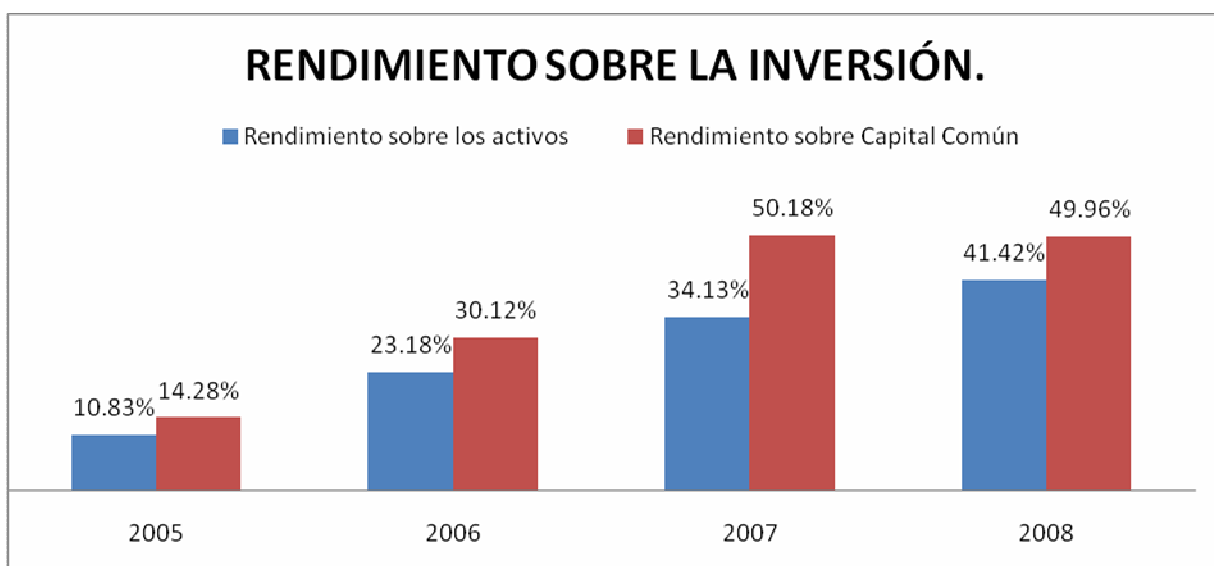
comentado por el gerente general en la entrevista en el cual planteaba que no existe una política de gastos, falta identificar una relación de costo y ventas; además que los controles aplicados en estas áreas son pobres. En esta grafica se puede observar la falta de identificación de tipos de gastos operativos por faltas de políticas administrativas-contables.

Como se observa la diferencia entre gasto de administración y gasto de venta es la siguiente



3 Rendimiento Sobre la Inversión.

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	2005	2006	2007	2008
Rendimiento sobre los activos	10.83%	23.18%	34.13%	41.42%
Rendimiento sobre Capital Común	14.28%	30.12%	50.18%	49.96%

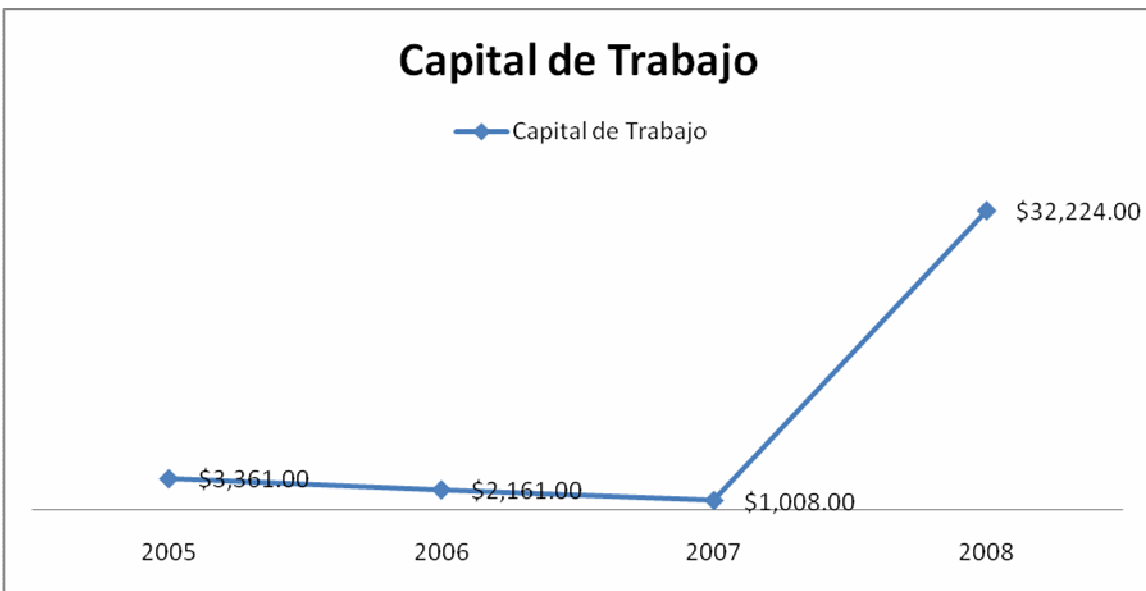


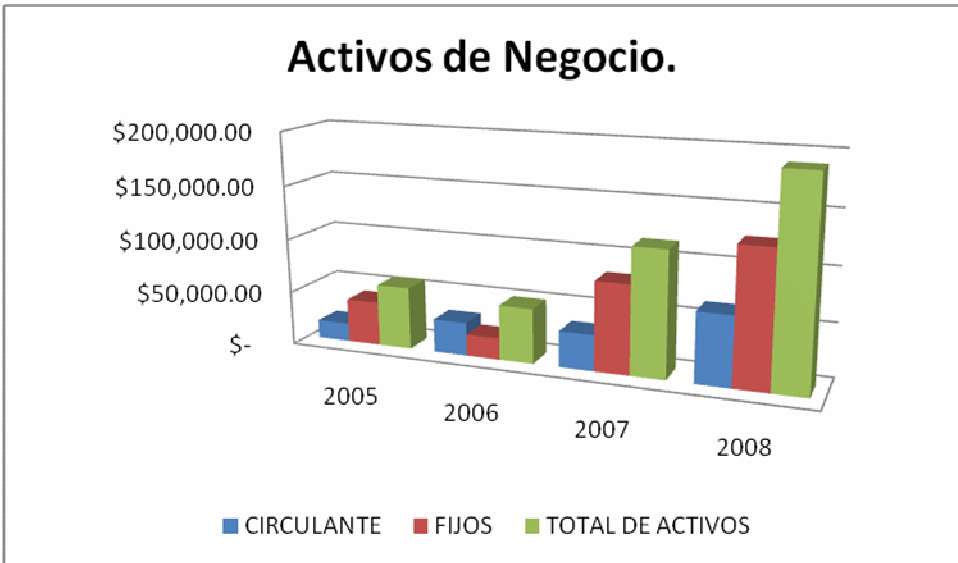
La inversión de los accionistas creció considerablemente del 2005 a 2007 alcanzando un 50.18% sin embargo para 2008 este cayó en 0.22 puntos porcentuales y está generando un promedio ponderado del 32.22% de retorno. Los activos actualmente están generando \$ 0.41 ctvs. Por cada dólar invertido en estos, lo cual demuestra la oportuna utilización de estos recursos, no obstante la gerencia debe velar por la constante productividad de estos.



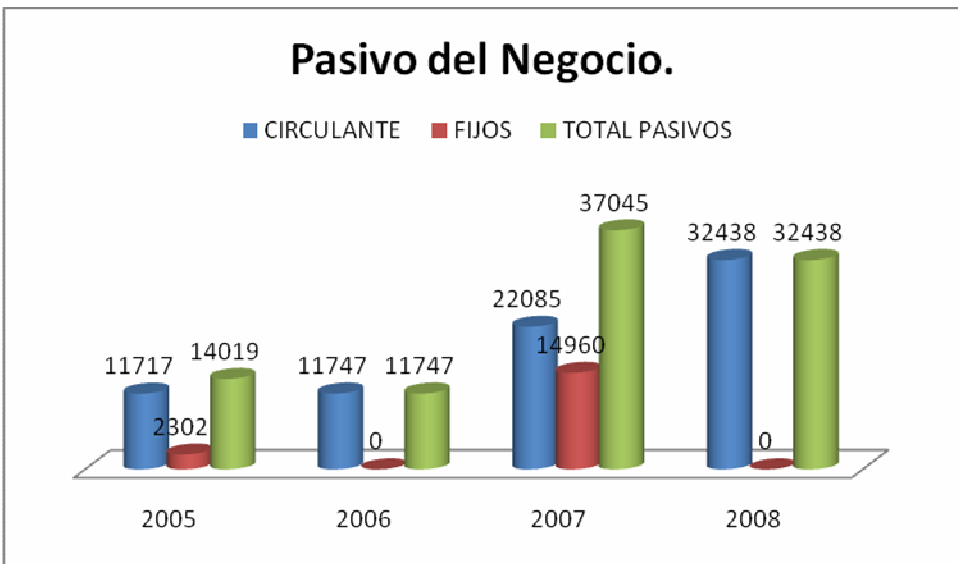
Según lo planteado en la entrevista, no existen planes de expansión de compañía ya que los esfuerzos están focalizados al incremento de ventas y una mayor participación en el mercado, lo cual se refleja en la grafica por el aumento en el capital de trabajo, sin embargo en el 2007 y 2008 existe una inversión en terrenos que duplica la inversión en capital efectuada.

Concepto	2005	2006	2007	2008
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 3,361.00	\$ 2,161.00	\$ 1,008.00	\$ 32,224.00





Rubro	2005	2006	2007	2008
CIRCULANTE	\$ 17,117.00	\$ 30,984.00	\$ 33,426.00	\$ 64,604.00
FIJOS	\$ 40,932.00	\$ 20,013.00	\$ 82,397.00	\$ 125,264.00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 58,049.00	\$ 50,997.00	\$ 115,823.00	\$ 189,868.00



Actualmente J.J.B. ASESORES no posee política de endeudamiento, lo cual se debe a que las comisiones son pagadas hasta 15 días por las aseguradoras luego que el clientes pagan la prima, pero se observa que a partir de 2007 si incrementaron la cuentas por pagar específicamente las

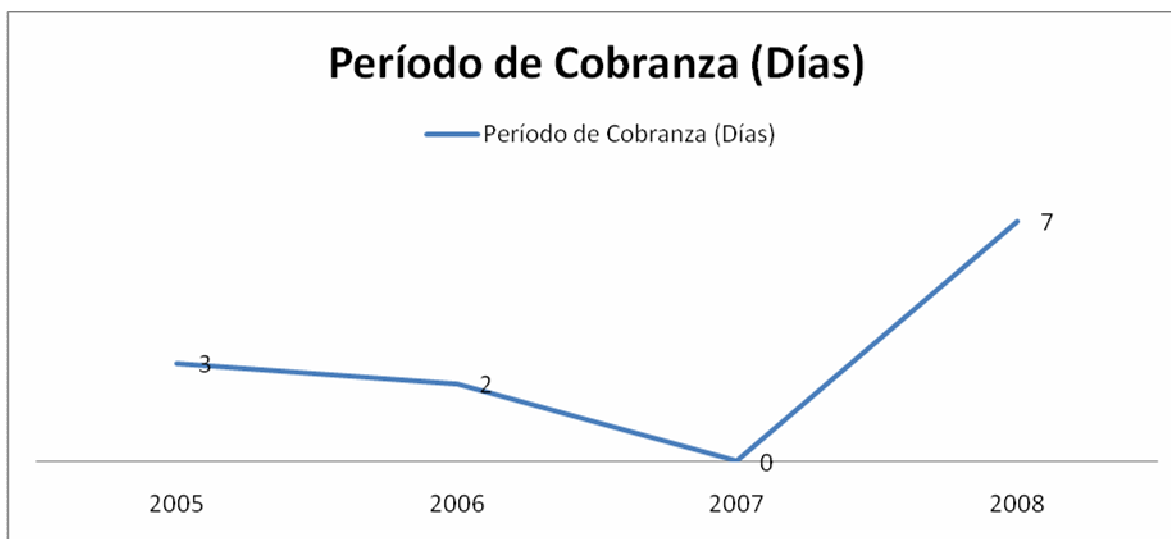
cuenta de circulante y más particularmente de impuestos por pagar y esto se relaciona con el incremento en el lado de las ventas a partir de 2006 hasta 2008. Mientras que los pasivos fijos se contraen hasta cero.

4 Análisis de Razones Financieras.

4.1 Liquidez.

La empresa ha mantenido su relación de activos a pasivos por encima del 1 a 1 incluso en los años en que los pasivos se han incrementado, lo cual se debe a la disponibilidad que existe de efectivo en corto plazo como lo muestra el periodo de cobranza aproximadamente un promedio de 14 días, mientras que sus cuentas por cobrar igualmente incrementaron esto no se debe a que la empresa otorgara créditos a las aseguradoras sino a los asegurados que tienen pólizas colocadas mediante J.J.B. ASESORES.

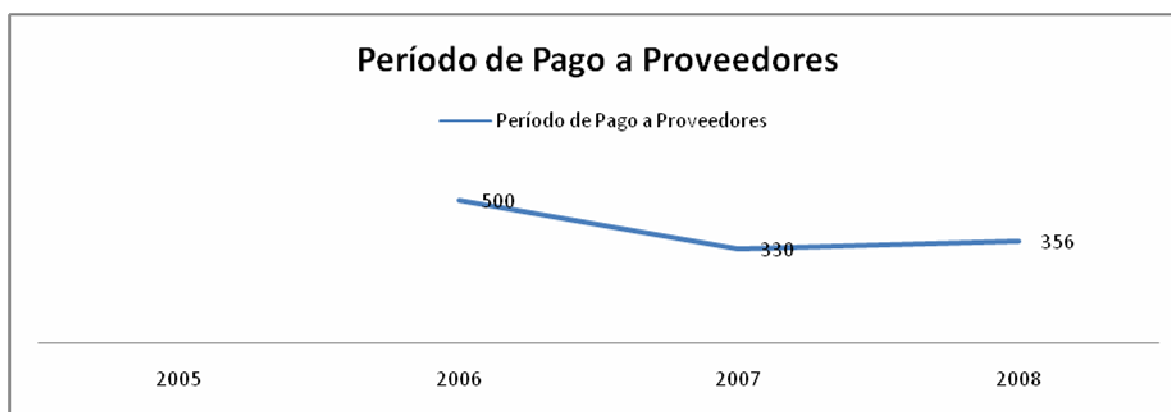
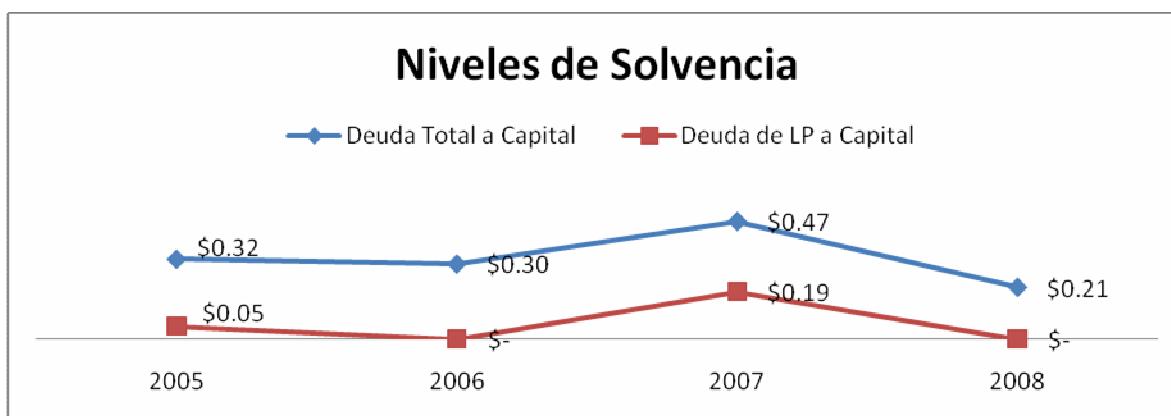
RAZONES DE LIQUIDEZ	2005	2006	2007	2008
Razón Actual	\$ 1.46	\$ 2.64	\$ 1.51	\$ 1.99
Prueba Ácida	\$ 1.46	\$ 2.64	\$ 1.51	\$ 1.99
Período de Cobranza (Días)	3	2	0	7



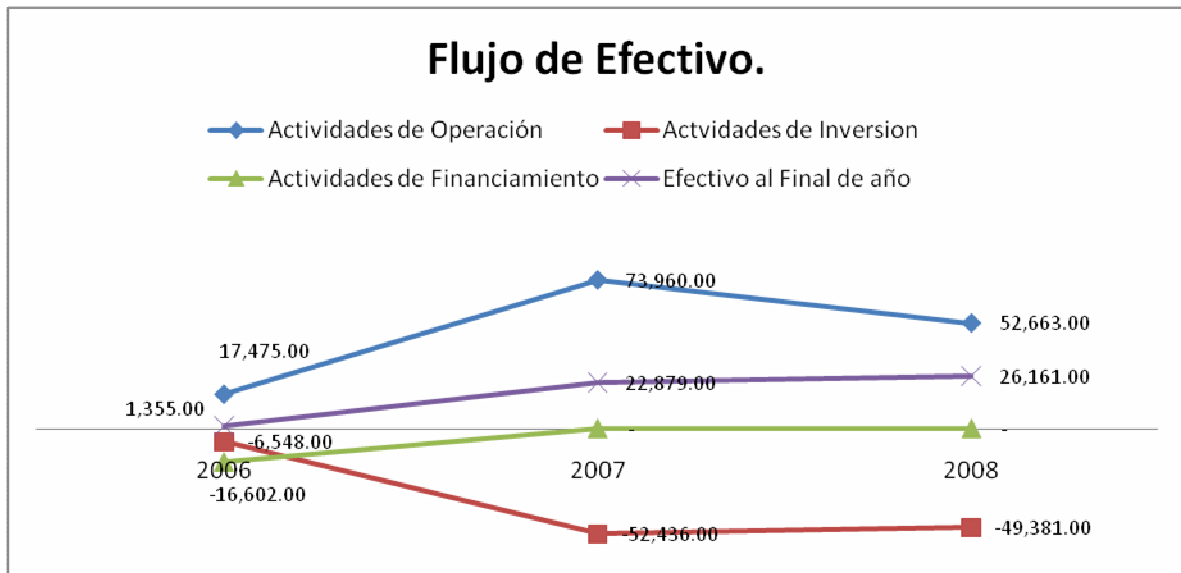
4.2 Solvencia.

J.J.B. ASESORES, mantiene niveles de inversión en activos de capital externo actualmente del \$ 0.21 ctvs., en relación al capital aportado por los socios, ha experimentado una reducción desde 2005 que obedece a la utilización el crédito otorgado por las operaciones de pago de servicios básicos al vencimiento, utilizaría a 30 días y cuotas por contratos de alquiler. Esto permite tener una perspectiva de solides en la empresa para contraer deuda a futuro.

RAZONES DE SOLVENCIA	2005	2006	2007	2008
Deuda Total a Capital	\$ 0.32	\$ 0.30	\$ 0.47	\$ 0.21
Deuda de LP a Capital	\$ 0.05	\$ -	\$ 0.19	\$ -
Período de Pago a Proveedores (Días)		500	330	356



Se puede apreciar que J.J.B Asesores, actualmente está generando buenos niveles de venta y ofreciendo a sus accionistas un retorno del 49% aproximado sobre su inversión, manteniendo una posición muy solida en lo que respecta a las obligaciones contraídas y con un nivel de liquidez de 2 veces en relación a las deudas a corto plazo, lo cual esta generando el suficiente efectivo para realizar las operaciones del negocio, invertir y pagar los dividendos correspondientes y disponer de hasta un promedio de \$ 16,800.00 aproximado, como lo muestra el flujo de efectivo en la siguiente gráfica.



5 Análisis FODA.

5.1 Fortalezas.

1. Ingresos regulares generados en periodos anteriores.
2. Niveles de solvencia financiera aceptables.
3. Periodo de recuperación de capital de trabajo (cuentas por cobrar) muy bajo.
4. Niveles de liquidez aceptables.
5. Personal calificado en áreas operativas.
6. Disponibilidad al cambio.
7. Buena ubicación de local.
8. Experiencia en el mercado.
9. Crecimiento sostenido en ventas.

10. Reducción de gasto operativo en relación a ventas.

5.2 Debilidades.

1. Falta política de reconocimiento, identificación y valuación costos y gastos.
2. Falta detalle de gastos administrativos.
3. Insolvencia de obligaciones de cumplimiento formales.
4. Decisiones operativas.
5. Falta de controles internos en las áreas de ingreso, costo y gasto.
6. Falta base de comparación de resultados.
7. Información financiera inoportuna.
8. Contabilidad subutilizada en la administración de recursos financieros.
9. Falta documentación de respaldo.
10. No existe capitalización de dividendos.
11. Falta un plan de negocios.

5.3 Amenazas.

1. Dependier de Ingresos generados en periodos anteriores.
2. Riesgo alto de no tomar la mejor alternativa de decisión.
3. Disminución en rentabilidad por alto gasto operativo.
4. Alta competencia en el sector.
5. Perder fuerza en el mercado.
6. Subutilizar la ubicación de local al hacer marketing.
7. Pérdida de Control en magnitud de Gastos.
8. Subutilizar al personal.

5.4 Oportunidades

1. Obtener solvencia por obligaciones formales.
2. Implementar Sistema de Control Interno Administrativo Contable.
3. Implementar adopción de NIIF'S para generar información financiera mediante la contabilidad.
4. Elaborar un Plan de Negocios.
5. Determinar Objetivos a largo plazo.
6. Desarrollar un sistema de control financiero en las áreas de Ingreso, Costo y Gasto.

7. Generación de información precisa y oportuna para la toma de decisiones.
8. Establecer controles sobre custodia de documentos.
9. Generar estadísticas históricas para realizar proyecciones
10. Desarrollar una estructura organizativa mejor aplicable a la empresa.

Capítulo IV RESOLUCION DE CASO PRÁCTICO.

1 Sistema de Control Financiero Propuesto.

1.1 Definición.

Elementos en interrelación dinámica organizada en función de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

1.2 Elementos de Sistema.

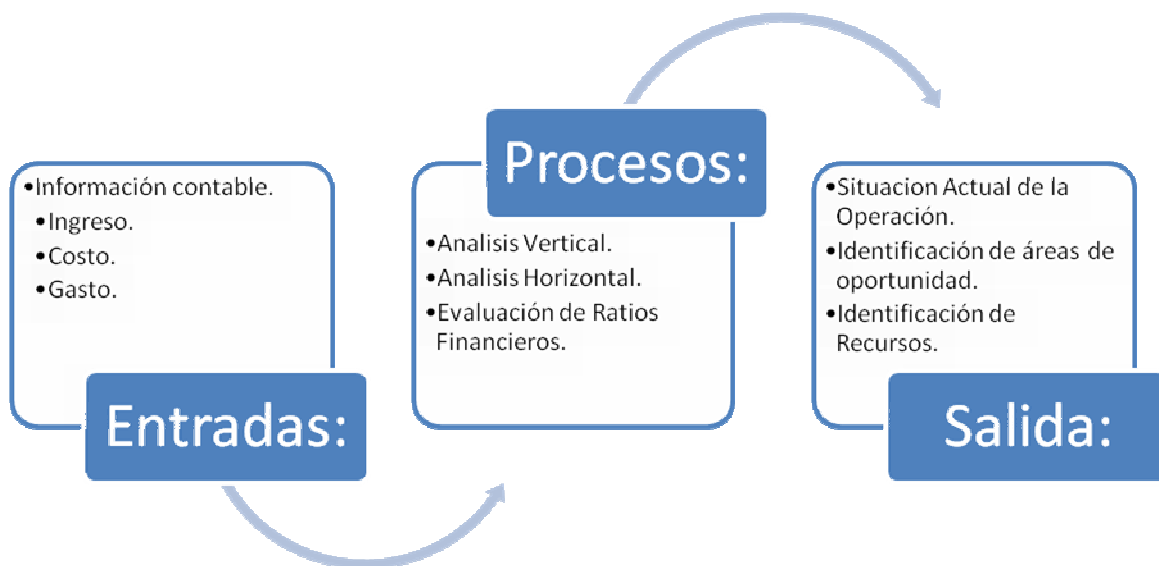


Ilustración 7: Diseño de Sistema de Control Financiero.

Fuente Construcción Propia para Resolución Caso J.J.B. Asesores.

1.3 Requisitos de Información Contable para Ingresar al Sistema.

1.3.1 Propuesta de Clasificación de la Información en las Áreas Ingresos, Costo y Gasto.

1.3.1.1 Ingresos.

Incluye todos los posibles beneficios obtenidos en la operación y que puede ser directamente identificable.

Procedimiento:

Identificar todos aquellos Ingresos obtenidos en la operación y segregarlos de la siguiente forma:

1. Ingresos de comisiones por la contratación de seguro.
 - a. Vida.
 - b. Daños.
2. Ingresos de comisiones por la renovación de póliza de seguro.
 - a. Vida.
 - b. Daños.

1.3.1.2 Costo de Venta.

Incluye todos los Egresos relacionados con la generación de las comisiones y que puede ser directamente identificable.

Procedimiento:

Identificar todos aquellos Egresos que son necesarios para la generación de la venta y mantenimiento de las pólizas de seguro y cobro de comisiones; sin embargo para un mejor control y asignación del costo, se utilizará la proporción relativa de cada uno de los dos tipos de ingresos obtenidos en un periodo entre el total ingresos del mismo periodo, multiplicado por el costo identificado total por pólizas de seguro de vida y seguro de daños.

Costo de Venta

1. Sueldos del Personal de Ventas.
2. Sueldos del Personal de cobro de Primas.
3. Bonificaciones y Comisiones.
4. Cuota Patronal ISSS.
5. Cuota Patronal AFP.
6. Horas Extras.
7. Aguinaldos.
8. Vacaciones.
9. Agua.
10. Luz.
11. Teléfono.
12. Papelería.
13. Depreciación de Mobiliario y Equipo de Oficina.
14. Combustible y Lubricantes.
15. Mantenimientos de Vehículos.
16. Indemnizaciones.
17. Arrendamientos.
18. Capacitación de personal.

1.3.1.3 Gastos de Administración.

Incluye todos los Egresos relacionados con las funciones administrativas y que por su naturaleza no pueden clasificarse como gastos de ventas.

Procedimiento:

Identificar todos aquellos Egresos que no se clasifican como de generación de ingresos es decir la venta y mantenimiento de las pólizas de seguro vendidas.

Gastos de Administración

1. Sueldos del Personal de Oficina.
2. Cuota Patronal ISSS.

3. Cuota Patronal AFP.
4. Horas Extras.
5. Aguinaldos.
6. Vacaciones.
7. Agua.
8. Luz.
9. Teléfono.
10. Papelería.
11. Gastos por Representación.
12. Depreciación de Mobiliario y Equipo de Oficina.
13. Combustible y Lubricantes.
14. Mantenimientos de Vehículos.
15. Indemnizaciones.
16. Arrendamientos.
17. Capacitación de personal.

1.3.1.4 Gastos de Venta.

Incluye todos los Egresos relacionados con las funciones administrativas relacionadas a la venta de manera indirecta.

Procedimiento:

Identificar todos aquellos Egresos que no se clasifican como de generación de ingresos pero que este íntimamente relacionado con la producción de estas y que no es identificable la magnitud de ingreso directamente atribuible a este.

Gasto de ventas.

1. Sueldos del Personal de Oficina.
2. Cuota Patronal ISSS.
3. Cuota Patronal AFP.
4. Horas Extras.
5. Aguinaldos.

6. Vacaciones.
7. Agua.
8. Luz.
9. Teléfono.
10. Papelería.
11. Gastos por Representación.
12. Depreciación de Mobiliario y Equipo de Oficina.
13. Combustible y Lubricantes.
14. Mantenimientos de Vehículos.
15. Indemnizaciones.
16. Arrendamientos.
17. Capacitación de personal.
18. Publicidad.

1.4 Propuesta de formatos para el análisis de Estados Financieros.

A efecto de realizar el análisis financiero de forma organizada y coherente se elaboraron una serie de Plantillas en Excel que pueden ser utilizadas ingresando la información principal que son los estados financieros, las cuales a partir de esta generan los siguientes informes.

1.4.1 Plantilla de ingreso de información, estados financieros insumo para análisis financiero.

Esta hoja de trabajo muestra la información reunida y ordenada de forma que pueda relacionar la inf durante diferentes lapsos de tiempo, a demás de ofrecer cierto grado de comparabilidad, ubicando en la primera columna los rubros y cuentas de mayor de los estados financieros; Balance General y Estado de Resultados, a partir de la segunda columna se detalla los saldos contables por los periodos de estudio. Con esta tabla servira para elaborar los análisis: Índices Financieros, Horizontal y Vertical.

CUENTA	2005	2006	2007	2008
ACTIVOS				
CIRCULANTE	17,117.00	30,984.00	33,426.00	64,604.00
CAJA Y BANCOS	7,030.00	1,355.00	22,879.00	26,161.00
Caja General	25.00	100.00	100.00	5,688.00
Banco	7,005.00	1,255.00	22,779.00	20,473.00
CUENTAS POR COBRAR	10,087.00	29,629.00	10,455.00	38,241.00
Clientes	5,829.00	6,437.00	45.00	38,241.00
Deudores Varios	4,258.00	23,192.00	10,410.00	
IVA POR APLICAR	-	-	92.00	202.00
FIJOS	40,932.00	20,013.00	82,397.00	125,264.00
BIENE MUEBLES	40,883.00	14,378.00	16,072.00	22,421.00
Mobiliario Y Equipo De Oficina	18,529.00	22,775.00	25,871.00	30,722.00
Equipo De Transporte	83,148.00	83,148.00	83,148.00	83,148.00
Software	4,845.00	4,845.00	9,145.00	18,715.00
Depreciación Acumulada	(65,639.00)	(96,390.00)	(102,092.00)	(110,164.00)
BIENES INMUEBLES	-	-	60,000.00	80,000.00
Terrenos	-	-	60,000.00	80,000.00
DIFERIDO	49.00	5,635.00	6,325.00	22,843.00
Primas De Seguros	-	-	3,162.00	-
Otros Activos	49.00	5,635.00	3,163.00	22,843.00
TOTAL DE ACTIVOS	58,049.00	50,997.00	115,823.00	189,868.00
PASIVOS				
CIRCULANTE	11,717.00	11,747.00	22,085.00	32,438.00
CUENTAS POR PAGAR	9,102.00	5,124.00	6,166.00	6,294.00
IMPUESTO POR PAGAR	396.00	507.00	15,750.00	25,884.00
RENTENCIONES LEGALES POR APLICAR	2,219.00	6,116.00	169.00	260.00
FIJOS	2,302.00	-	14,960.00	-
PRESTAMOS POR PAGAR A ACCIONISTAS	-	-	7,771.00	
OTROS CUENTAS POR PAGAR SGR	2,302.00	-	7,189.00	
TOTAL PASIVOS	14,019.00	11,747.00	37,045.00	32,438.00
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	44,030.00	39,250.00	78,778.00	157,430.00
CAPITAL SOCIAL	22,857.00	22,857.00	22,857.00	22,857.00
RESERVA LEGAL	4,571.00	4,571.00	4,571.00	4,571.00
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	10,314.00	-	11,822.00	51,350.00
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	6,288.00	11,822.00	39,528.00	78,652.00
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	58,049.00	50,997.00	115,823.00	189,868.00
VENTAS	146,608	204,578	335,200	392,157
COSTO DE VENTA	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	146,608	204,578	335,200	392,157
GASTOS DE OPERACION	137,880	188,636	282,496	287,287
GASTOS ADMINISTRACION	137,866	136,656	120,359	255,540
GASTO DE VENTA	-	50,714	162,130	31,661

GASTOS FINANCIEROS	14	1,266	7	86
UTILIDAD DE OPERACION	8,728	15,942	52,704	104,869
RESERVA LEGAL	115	-	-	-
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	2,325	4,120	13,176	26,217
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,288	11,822	39,528	78,652

1.4.2 Plantilla Propuesta para Análisis de Ratios Financieros.

La siguiente tabla presenta una categorización de los ratios financieros principalmente identificados con la operación del negocio. En la primera categoría se ubican los *Ratios de Liquidez* los cuales ayudaran a obtener una perspectiva global de las disponibilidades de efectivo o activos de mayor factibilidad de conversión en efectivo con los que cuenta la empresa para hacer frente a sus pasivos de la operación. También el tiempo requerido para obtener efectivos a través del cobro de crédito concedido a los clientes. La segunda se refiere a las *Razones de solvencia*, y representa el grado de compromiso que la empresa tiene en relación al capital aportado por los socios para financiamiento de la operación y los diferentes proyectos de inversión. La tercera categorización muestra los niveles porcentuales de rendimiento relacionados el beneficio neto y el aporte del los socios así como los activos. El cuarto punto se observa el Desempeño que la gerencia tuvo en la operación, es decir que porcentaje de recursos financiero fue necesario para generar la utilidad Bruta y de Operación, continuando en el quinto punto con el número de veces que la gerencia puede obtener las ventas con los activos mencionados, ej. Efectivo, Activos Totales, etc. Luego se incorporan otros índices que permitirán mejorar y ampliar el criterio de análisis.

TIPO DE RATIO	2005	2006	2007	2008
RAZONES DE LIQUIDEZ	2005	2006	2007	2008
Razón Actual	\$ 1.46	\$ 2.64	\$ 1.51	\$ 1.99
Prueba Ácida	\$ 1.46	\$ 2.64	\$ 1.51	\$ 1.99
Período de Cobranza (Días)	3	2	0	7
Días para vender inventario	N/A	N/A	N/A	N/A
RAZONES DE SOLVENCIA				
Deuda Total a Capital	\$ 0.32	\$ 0.30	\$ 0.47	\$ 0.21
Deuda de LP a Capital	\$ 0.05	\$ -	\$ 0.19	\$ -
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	2005	2006	2007	2008
Rendimiento sobre los activos	10.83%	23.18%	34.13%	41.42%
Rendimiento sobre Capital Común	14.28%	30.12%	50.18%	49.96%
DESEMPEÑO DE LA OPERACIÓN				
Margen de Utilidad Bruta	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00
Margen de Utilidad Operación	\$ 0.06	\$ 0.08	\$ 0.16	\$ 0.27

UTILIZACIÓN DE ACTIVOS	2005	2006	2007	2008
Rotación de Efectivo	20.85	150.98	14.65	14.99
Rotación Caja y Bancos	20.85	150.98	14.65	14.99
Rotación de PPE	3.58	10.22	4.07	3.13
Rotación Activos Totales	2.53	4.01	2.89	2.07
OTRAS RAZONES	2005	2006	2007	2008
Período de Pago a Proveedores		500	330	356
Razón de Endeudamiento	\$ 0.24	\$ 0.23	\$ 0.32	\$ 0.17
Exceso de GV y GA	\$137,866.00	\$ 85,942.00	-\$ 41,771.00	\$ 223,878.58
GASTOS ADMINISTRACION	\$137,866.00	\$136,656.00	\$ 120,359.00	\$ 255,539.88
GASTO DE VENTA	\$ -	\$ 50,714.00	\$ 162,130.00	\$ 31,661.30
Porcentaje con respecto a los GO Totales				
Gastos de Venta	0.00%	26.88%	57.39%	11.02%
Gastos de Administración	99.99%	72.44%	42.61%	88.95%
GASTOS DE OPERACION				
Gastos Administración	100%	72%	43%	89%
Gasto De Venta	0%	27%	57%	11%
Gastos Financieros	0%	1%	0%	0%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 0.06	\$ 0.08	\$ 0.16	\$ 0.27
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 0.04	\$ 0.06	\$ 0.12	\$ 0.20
PRINCIPALES ACTIVOS.				
Caja Y Bancos	\$ 7,030.00	\$ 1,355.00	\$ 22,879.00	\$ 26,161.00
Cuentas Por Cobrar	\$ 10,087.00	\$ 29,629.00	\$ 10,455.00	\$ 38,241.00
Bienes Muebles	\$ 40,883.00	\$ 14,378.00	\$ 16,072.00	\$ 22,421.00
Depreciación Acumulada	\$ -65,639.00	\$ -96,390.00	\$ -102,092.00	\$ -110,164.00
Bienes Inmuebles	\$ -	\$ -	\$ 60,000.00	\$ 80,000.00
RUBRO :Activos				
Circulante	\$ 17,117.00	\$ 30,984.00	\$ 33,426.00	\$ 64,604.00
Fijos	\$ 40,932.00	\$ 20,013.00	\$ 82,397.00	\$ 125,264.00
Total De Activos	\$ 58,049.00	\$ 50,997.00	\$ 115,823.00	\$ 189,868.00
RUBRO: Pasivos				
Circulante	\$ 11,717.00	\$ 11,747.00	\$ 22,085.00	\$ 32,438.00
Fijos	\$ 2,302.00	\$ -	\$ 14,960.00	\$ -
Total Pasivos	\$ 14,019.00	\$ 11,747.00	\$ 37,045.00	\$ 32,438.00
Cuentas Por Pagar	\$ 9,102.00	\$ 5,124.00	\$ 6,166.00	\$ 6,294.00
Impuesto Por Pagar	\$ 396.00	\$ 507.00	\$ 15,750.00	\$ 25,884.00
Retenciones Legales Por Aplicar	\$ 2,219.00	\$ 6,116.00	\$ 169.00	\$ 260.00

1.4.3 Hoja de Trabajo Propuesta para Análisis Horizontal de la Situación Financiera.

En el análisis comparativo de la siguiente hoja, las cuentas de balance de un año se relacionan al anterior, ej. 2008 con respecto al 2007 se obtiene una diferencia aritmética y luego se ven reflejados en valores relativos porcentuales; de esta forma se puede observar el comportamiento general de esa cuenta según las diferencias con mayores proporciones y evaluar si variaciones de un periodo con otro representan el comportamiento de ese rubro.

CUENTA	2008	2007	VARIACIÓN	VALORES RELATIVOS	2007	2006	VARIACIÓN	VALORES RELATIVOS	2006	2005	VARIACIÓN	VALORES RELATIVOS
ACTIVOS												
CIRCULANTE	\$ 64,604.00	\$ 33,426.00	\$ 31,178.00	93.3%	\$ 33,426.00	\$ 30,984.00	\$ 2,442.00	7.9%	\$ 30,984.00	\$ 17,117.00	\$ 13,867.00	81.0%
CAJA Y BANCOS	26,161.00	22,879.00	3,282.00	14.3%	22,879.00	1,355.00	21,524.00	1588.5%	1,355.00	7,030.00	(5,675.00)	-80.7%
Caja General	5,688.00	100.00	5,588.00	5588.0%	100.00	100.00	-	0.0%	100.00	25.00	75.00	300.0%
Banco	20,473.00	22,779.00	(2,306.00)	-10.1%	22,779.00	1,255.00	21,524.00	1715.1%	1,255.00	7,005.00	(5,750.00)	-82.1%
CUENTAS POR COBRAR	38,241.00	10,455.00	27,786.00	265.8%	10,455.00	29,629.00	(19,174.00)	-64.7%	29,629.00	10,087.00	19,542.00	193.7%
Clientes	38,241.00	45.00	38,196.00	84880.0%	45.00	6,437.00	(6,392.00)	-99.3%	6,437.00	5,829.00	608.00	10.4%
Deudores Varios		10,410.00	(10,410.00)	-100.0%	10,410.00	23,192.00	(12,782.00)	-55.1%	23,192.00	4,258.00	18,934.00	444.7%
IVA POR APLICAR	202.00	92.00	110.00	119.6%	92.00	-	92.00		-	-	-	
FIJOS	125,264.00	82,397.00	42,867.00	52.0%	82,397.00	20,013.00	62,384.00	311.7%	20,013.00	40,932.00	(20,919.00)	-51.1%
BIENE MUEBLES	132,585.00	118,164.00	14,421.00	12.2%	118,164.00	110,768.00	7,396.00	6.7%	110,768.00	106,522.00	4,246.00	4.0%
Mobiliario Y Equipo De Oficina	30,722.00	25,871.00	4,851.00	18.8%	25,871.00	22,775.00	3,096.00	13.6%	22,775.00	18,529.00	4,246.00	22.9%
Equipo De Transporte	83,148.00	83,148.00	-	0.0%	83,148.00	83,148.00	-	0.0%	83,148.00	83,148.00	-	0.0%
Software	18,715.00	9,145.00	9,570.00	104.6%	9,145.00	4,845.00	4,300.00	88.8%	4,845.00	4,845.00	-	0.0%
Depreciación Acumulada	(110,164.00)	(102,092.00)	(8,072.00)	7.9%	(102,092.00)	(96,390.00)	(5,702.00)	5.9%	(96,390.00)	(65,639.00)	(30,751.00)	46.8%
BIENES INMUEBLES	80,000.00	60,000.00	20,000.00	33.3%	60,000.00	-	60,000.00		-	-	-	
Terrenos	80,000.00	60,000.00	20,000.00	33.3%	60,000.00	-	60,000.00		-	-	-	
DIFERIDO	22,843.00	6,325.00	16,518.00	261.2%	6,325.00	5,635.00	690.00	12.2%	5,635.00	49.00	5,586.00	11400.0%
Primas De Seguros	-	3,162.00	(3,162.00)	-100.0%	3,162.00	-	3,162.00		-	-	-	
Otros Activos	22,843.00	3,163.00	19,680.00	622.2%	3,163.00	5,635.00	(2,472.00)	-43.9%	5,635.00	49.00	5,586.00	11400.0%
TOTAL DE ACTIVOS	189,868.00	115,823.00	74,045.00	63.9%	115,823.00	50,997.00	64,826.00	127.1%	50,997.00	58,049.00	(7,052.00)	-12.1%
PASIVOS												

CIRCULANTE	32,438.00	22,085.00	10,353.00	46.9%	22,085.00	11,747.00	10,338.00	88.0%	11,747.00	11,717.00	30.00	0.3%
CUENTAS POR PAGAR	6,294.00	6,166.00	128.00	2.1%	6,166.00	5,124.00	1,042.00	20.3%	5,124.00	9,102.00	(3,978.00)	-43.7%
IMPUESTO POR PAGAR	25,884.00	15,750.00	10,134.00	64.3%	15,750.00	507.00	15,243.00	3006.5%	507.00	396.00	111.00	28.0%
RENTENCIONES LEGALES POR APLICAR	260.00	169.00	91.00	53.8%	169.00	6,116.00	(5,947.00)	-97.2%	6,116.00	2,219.00	3,897.00	175.6%
FIJOS	-	14,960.00	(14,960.00)	-100.0%	14,960.00	-	14,960.00		-	2,302.00	(2,302.00)	-100.0%
PRESTAMOS POR PAGAR A ACCIONISTAS		7,771.00	(7,771.00)	-100.0%	7,771.00	-	7,771.00		-	-	-	
OTROS CUENTAS POR PAGAR SGR		7,189.00	(7,189.00)	-100.0%	7,189.00	-	7,189.00		-	2,302.00	(2,302.00)	-100.0%
TOTAL PASIVOS	32,438.00	37,045.00	(4,607.00)	-12.4%	37,045.00	11,747.00	25,298.00	215.4%	11,747.00	14,019.00	(2,272.00)	-16.2%
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	157,430.00	78,778.00	78,652.00	99.8%	78,778.00	39,250.00	39,528.00	100.7%	39,250.00	44,030.00	(4,780.00)	-10.9%
CAPITAL SOCIAL	22,857.00	22,857.00	-	0.0%	22,857.00	22,857.00	-	0.0%	22,857.00	22,857.00	-	0.0%
RESERVA LEGAL	4,571.00	4,571.00	-	0.0%	4,571.00	4,571.00	-	0.0%	4,571.00	4,571.00	-	0.0%
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	51,350.00	11,822.00	39,528.00	334.4%	11,822.00	-	11,822.00		-	10,314.00	(10,314.00)	-100.0%
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	78,652.00	39,528.00	39,124.00	99.0%	39,528.00	11,822.00	27,706.00	234.4%	11,822.00	6,288.00	5,534.00	88.0%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	189,868.00	115,823.00	74,045.00	63.9%	115,823.00	50,997.00	64,826.00	127.1%	50,997.00	58,049.00	(7,052.00)	-12.1%

1.4.4 Hoja de Trabajo Propuesta para Análisis Vertical de la Situación Económica.

El análisis vertical observado en la siguiente tabla se realizó tomando como base las ventas totales, para obtener una la relación porcentual de las otras cuentas con respecto a estas dentro de un mismo periodo, sin embargo nos facilita ejercer una comparación a niveles porcentuales de forma horizontal el comportamiento que cada una de las cuentas en diferentes periodos.

CUENTA	2005	RELACION A VENTAS TOTALES	2006	RELACION A VENTAS TOTALES	2007	RELACION A VENTAS TOTALES	2008	RELACION A VENTAS TOTALES
VENTAS	146,608.00	100.0%	204,578.00	100.0%	335,200.00	100.0%	392,156.61	100.0%
COSTO DE VENTA	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
UTILIDAD BRUTA	146,608.00	100.0%	204,578.00	100.0%	335,200.00	100.0%	392,156.61	100.0%
GASTOS DE OPERACION	137,880.00	94.0%	188,636.00	92.2%	282,496.00	84.3%	287,287.29	73.3%
GASTOS ADMINISTRACION	137,866.00	94.0%	136,656.00	66.8%	120,359.00	35.9%	255,539.88	65.2%
GASTO DE VENTA	-	0.0%	50,714.00	24.8%	162,130.00	48.4%	31,661.30	8.1%
GASTOS FINANCIEROS	14.00	0.0%	1,266.00	0.6%	7.00	0.0%	86.11	0.0%
UTILIDAD DE OPERACION	8,728.00	6.0%	15,942.00	7.8%	52,704.00	15.7%	104,869.32	26.7%
RESERVA LEGAL	115.00	0.1%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	2,325.00	1.6%	4,120.00	2.0%	13,176.00	3.9%	26,217.33	6.7%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,288.00	4.3%	11,822.00	5.8%	39,528.00	11.8%	78,651.99	20.1%

1.4.5 Flujo de Efectivo Comparativo.

	2008		2007		2006	
Actividades de Operación		52,663.00		73,960.00		17,475.00
Utilidad del Ejercicio	78,652.00		39,528.00		11,822.00	
Depreciación Acumulada	8,072.00		5,702.00		30,751.00	
Variaciones en Cuentas por Cobrar	(27,786.00)		19,174.00		(19,542.00)	
Variaciones en IVA por Aplicar	(110.00)		(92.00)		-	
Variaciones en DIFERIDO	(16,518.00)		(690.00)		(5,586.00)	
Variaciones en CUENTAS POR PAGAR	128.00		1,042.00		(3,978.00)	
Variaciones en IMPUESTO POR PAGAR	10,134.00		15,243.00		111.00	
Variaciones en RENTENCIONES LEGALES POR APLICAR	91.00		(5,947.00)		3,897.00	
Variaciones en RESERVA LEGAL	-		-			
Actividades de Inversión		(49,381.00)		(52,436.00)		(6,548.00)
Variaciones en Bienes Muebles	(14,421.00)		(7,396.00)		(4,246.00)	
Variaciones en Bienes Inmuebles	(20,000.00)		(60,000.00)		-	
Variaciones en PRESTAMOS POR PAGAR A ACCIONISTAS	(7,771.00)		7,771.00		-	
Variaciones en OTROS CUENTAS POR PAGAR SGR	(7,189.00)		7,189.00		(2,302.00)	
Actividades de Financiamiento		-				(16,602.00)
Variaciones en PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	-				(16,602.00)	
Flujo de Efectivo		3,282.00		21,524.00		(5,675.00)
Efectivo al inicio del año		22,879.00		1,355.00		7,030.00
Efectivo al Final de año		26,161.00		22,879.00		1,355.00

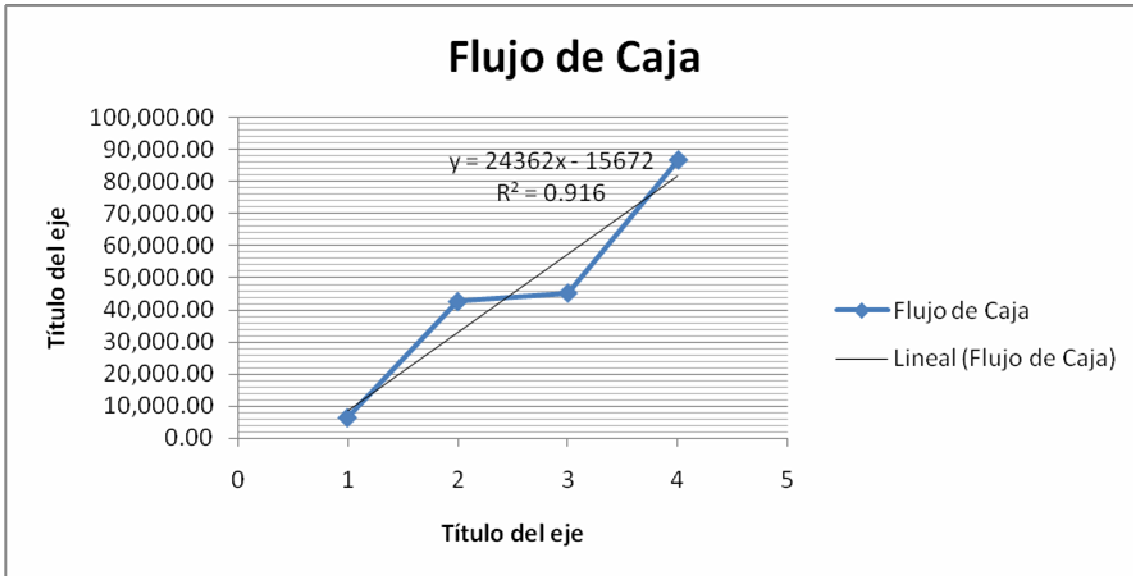
La tabla anterior contiene un estado financiero propuesto por las Normas Internacionales de Contabilidad, el cual señala las diferentes formas en que se obtuvo el efectivo y las aplicaciones que se realizaron dentro del mismo periodo invitando a apreciar el manejo de este importante recurso por la administración, y si se encuentra dentro de los requisitos de los objetivos de la misma.

1.4.6 Flujo de Caja.

CUENTA	2005	2006	2007	2008
VENTAS	146,608.00	204,578.00	335,200.00	392,156.61
COSTO DE VENTA	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	146,608.00	204,578.00	335,200.00	392,156.61
GASTOS DE OPERACION	137,880.00	188,636.00	282,496.00	287,287.29
GASTOS ADMINISTRACION	137,866.00	136,656.00	120,359.00	255,539.88
GASTO DE VENTA	-	50,714.00	162,130.00	31,661.30
GASTOS FINANCIEROS	14	1,266.00	7	86.11
UTILIDAD DE OPERACION	8,728.00	15,942.00	52,704.00	104,869.32
RESERVA LEGAL	115	-	-	-
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	2,325.00	4,120.00	13,176.00	26,217.33
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,288.00	11,822.00	39,528.00	78,651.99
MAS:				
DEPRECIACIONES		30,751.00	5,702.00	8,072.00
RESERVA LEGAL	115.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de Caja	6,403.00	42,573.00	45,230.00	86,723.99

En la tabla anterior muestra el flujo de caja a partir del estado de resultado y al igual que las diferentes tendencias que presentamos en los ratios financieros se determina que la empresa está teniendo un crecimiento en las entradas de efectivos para los años 2006 al 2008, obtiene su punto más alto para el año 2008.

En el siguiente grafico se presenta la línea de regresión de los flujos de caja el cual se puede utilizar para hacer una proyección de los futuro flujo de caja para la empresa.



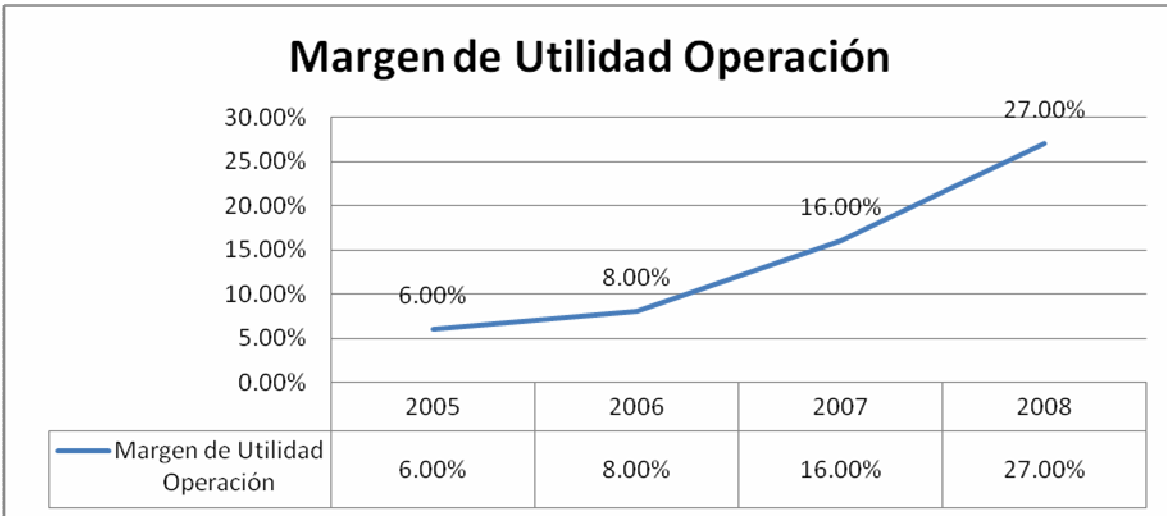
1.5 Salida Sistemas.

El objetivo principal del sistema diseñado para el análisis financiero, es ofrecer un resumen que muestre la información requerida para la toma de decisiones, presentando tres categorías importantes y agrupando de esa forma la los resultados obtenidos en los siguientes informes:

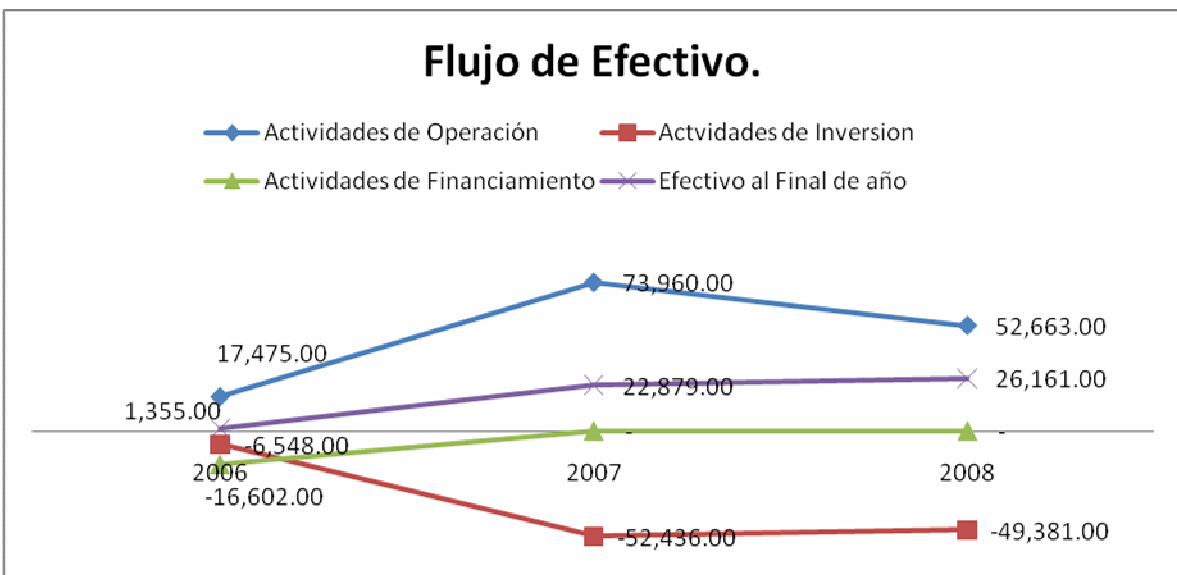
1.5.1 *Reporte Final Situación Actual de la Operación.*

Se suministra una agrupación de la información en un segmento que permitirá de una forma gráfica y comparativa de los periodos de tiempo estudiados; mejorar la apreciación que se tiene de las tablas y su contenido, específicamente el punto en que se encuentra la empresa, para lo cual se toma como principales:

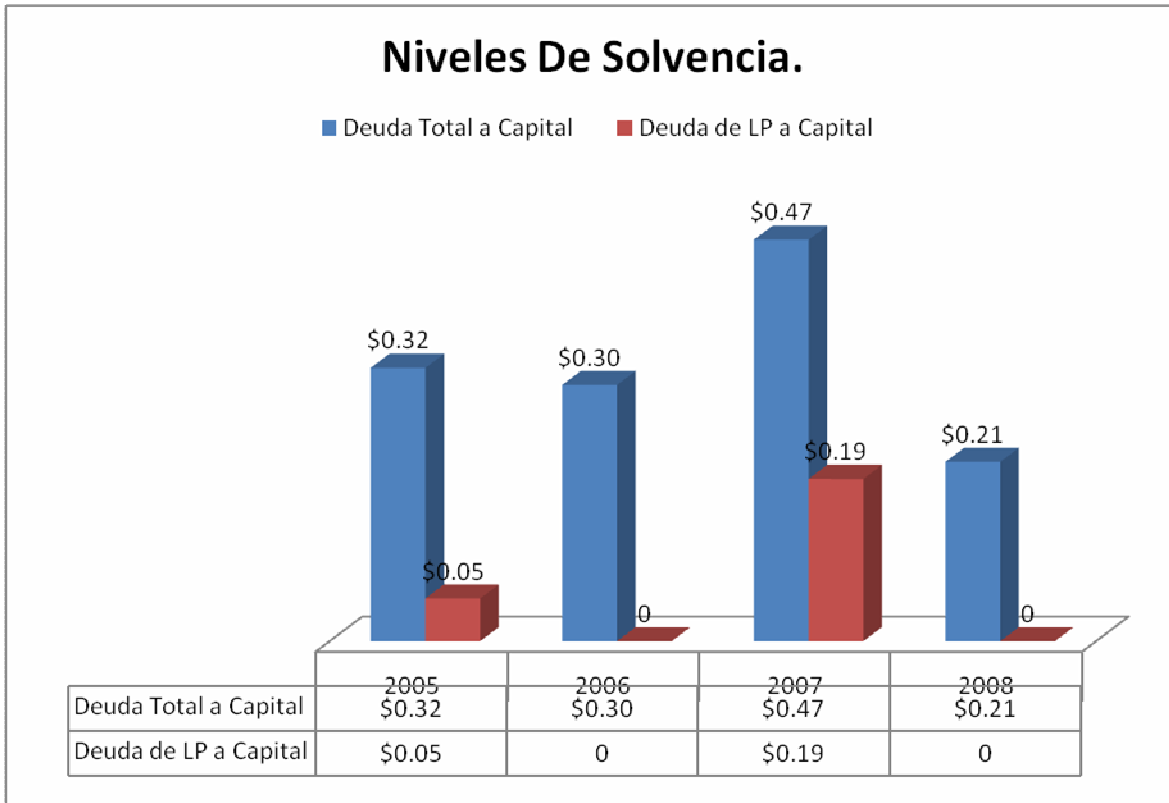
- ✓ Margen de utilidad de operación.
- ✓ Niveles de solvencia.
- ✓ Periodo de cobranza.
- ✓ Niveles de liquidez.



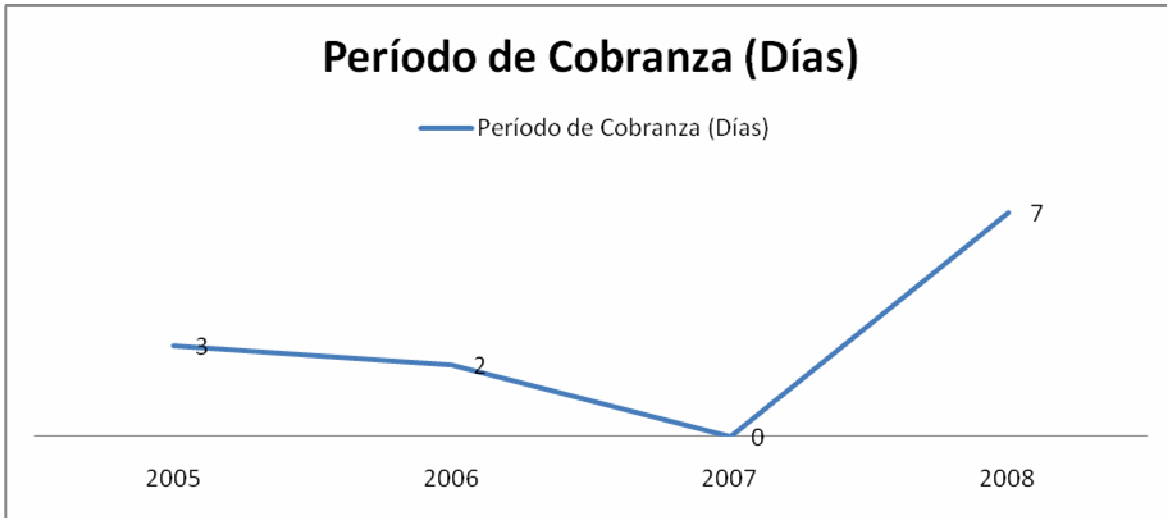
La gráfica del Margen de Utilidad de operación representa los porcentajes en relación a las ventas que cada año; en el periodo de estudio se han obtenido. De forma que se consigue evaluar la posible tendencia o comportamiento de este índice.



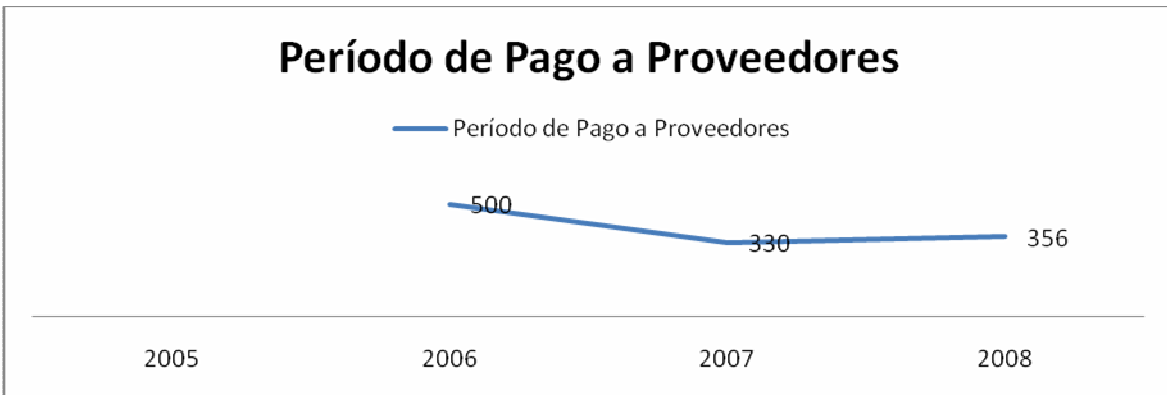
También a través de la gráfica anterior que muestra un resumen del estado financiero del flujo de efectivo; la forma en que la administración usó el efectivo para obtener esos resultados, así como evaluar las áreas que se están explotando y mantienen el negocio.



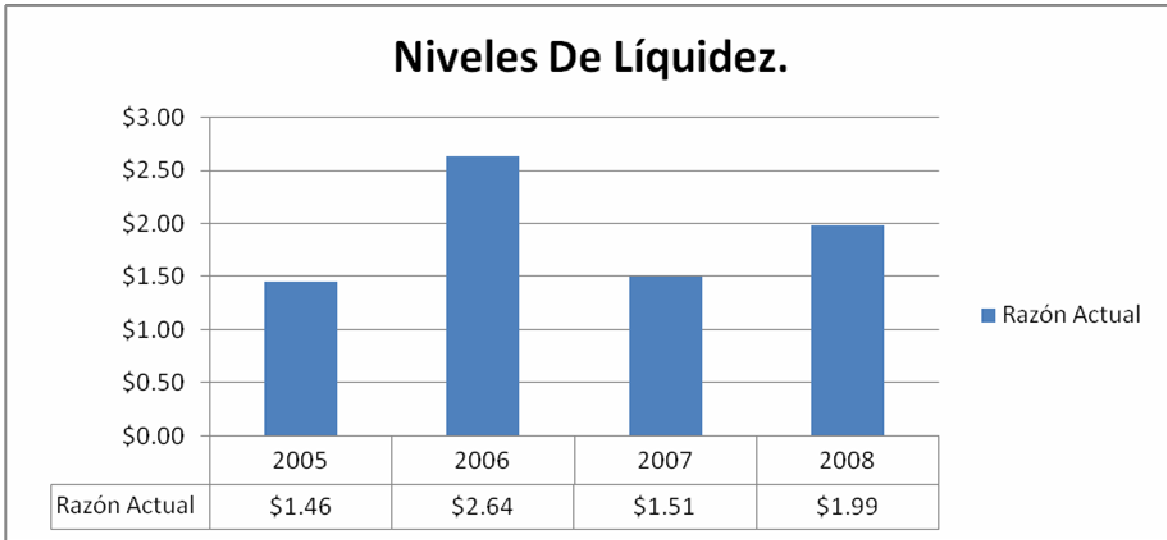
Los niveles de solvencia además de auxiliar a verificar el financiamiento externo de los activos durante el periodo de estudio de la empresa, puede así mismo brindar la pauta para evaluar una posible fuente de recursos que se está explotando con niveles de riesgo muy altos que limiten o no permitan el crecimiento o desempeño de las operaciones de la empresa



El tiempo requerido para convertir la cuentas por cobrar en efectivo, se vuelve necesario al momento de enfrentarse a inversiones de grandes extensiones, o cumplimiento de obligaciones previamente contraídas, la gráfica anterior ejemplifica un monitoreo de este tiempo en días; que a la administración le toma realizar este proceso, y estimar la calidad de este.



Así mismo monitorear el periodo requerido para cumplir con la obligaciones a corto plazo a proveedores que la operación necesita.



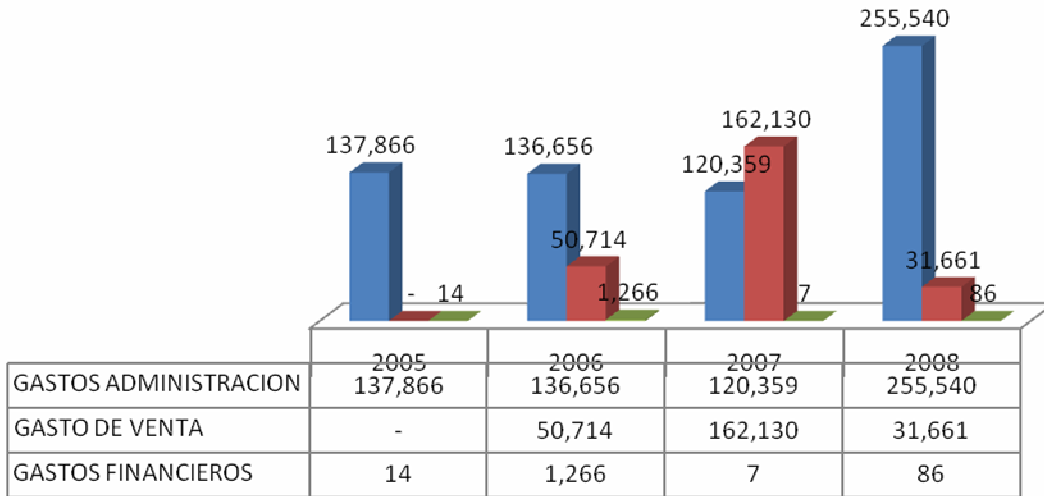
Aunque los niveles de liquidez revelen un comportamiento arriba de la relación 1 a 1 a los pasivos totales, es necesario dar seguimiento a esta tendencia y valorar junto con los niveles de solvencia y el periodo de cobranza; para identificar posibles áreas de riesgo que obstaculicen el logro de los objetivos dentro del negocio.

1.5.2 Identificación de áreas de oportunidad.

Comparar los niveles de gasto requeridos a nivel absoluto en diferentes periodos durante el tiempo de estudio, resulta bastante complicado; sin embargo el siguiente grafico permitirá realizar este análisis con una mayor facilidad, ya que separa por tres tipos los gastos de la empresa: Gastos de Administración, Ventas y Financieros, para identificar en qué áreas se destina mayores recursos.

Detalle de Gastos.

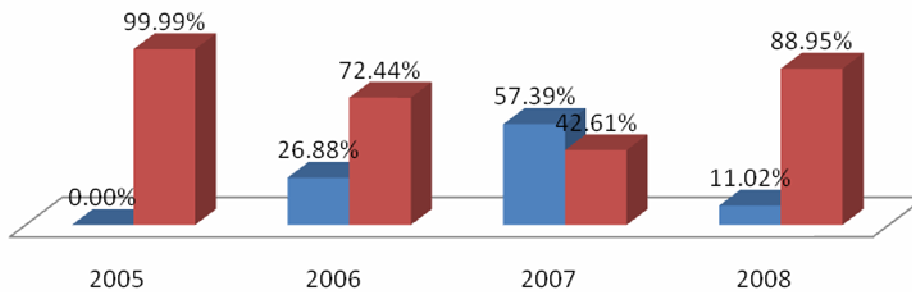
■ GASTOS ADMINISTRACION ■ GASTO DE VENTA ■ GASTOS FINANCIEROS

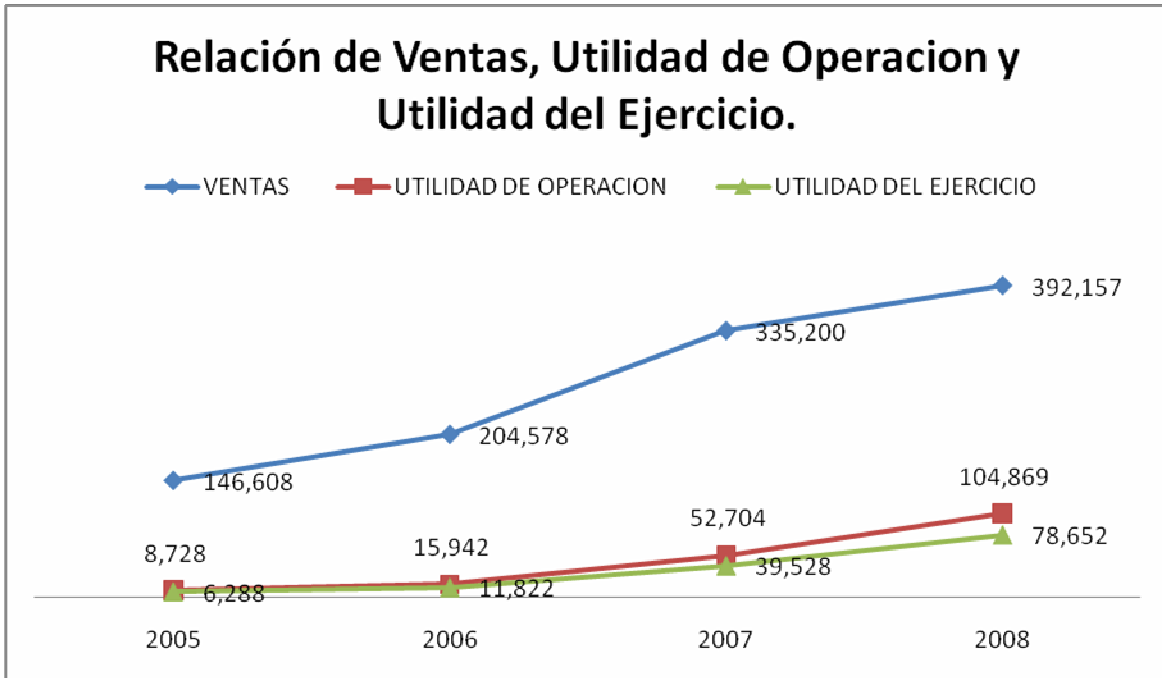


También, se incorpora el porcentaje que los dos principales gastos, Gasto de Venta y Administración representan en relación al gasto total efectuado, para el mismo lapso de tiempo.

Valor Porcentual Gastos.

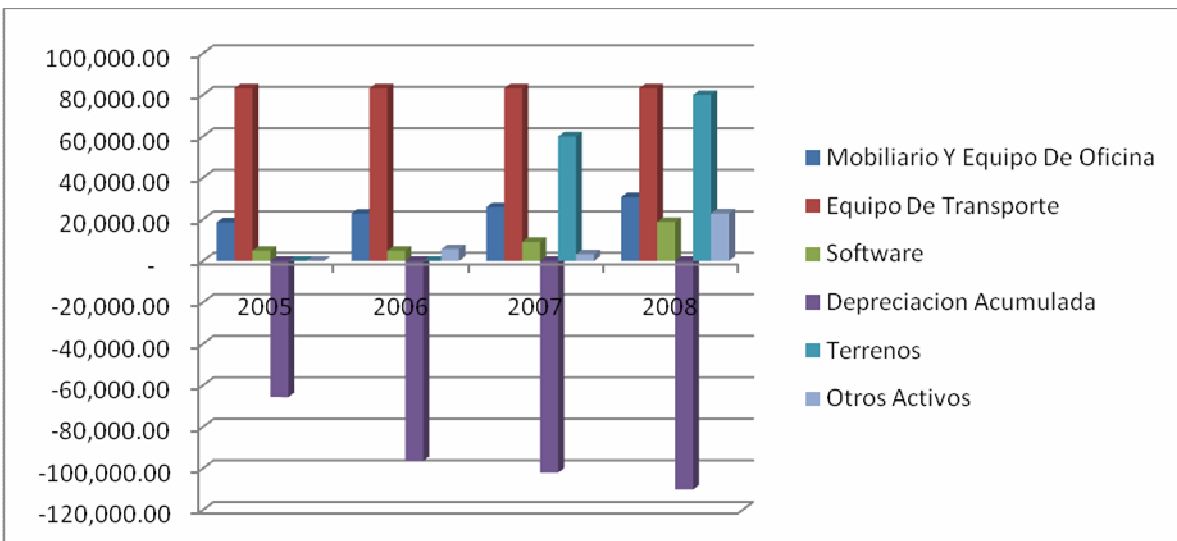
■ Gastos de Venta ■ Gastos de Administración



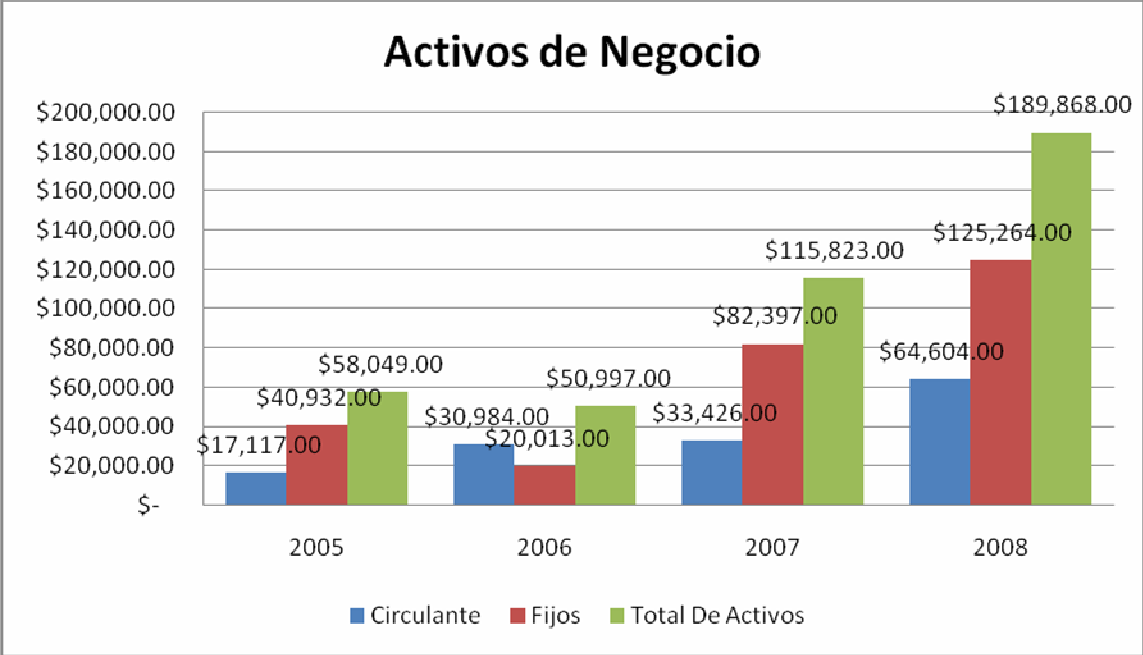


El gráfico anterior expone los diferentes niveles de venta y los resultados obtenidos en los mismos periodos, igualmente se puede observar la brecha que se genera por los costos y gastos de operación, puntualizando la utilidad de operación; y los desembolsos posteriores a la operación que darán paso a la utilidad del ejercicio por distribuir a los socios.

1.5.3 Identificación de Recursos.



Para mantener una perspectiva de los recursos que la empresa mantiene y si la forma en que estan distribuidos corresponde a los objetivos que persigue, se monitorea mediante el gráfico anterior, sin embargo tambien se especifica el total que estos suman por rubro los activos en el siguiente gráfico.



Este modelo propuesto de control financiero invita a utilizar periodos cortos de evaluación principalmente mensuales, así como conformar un comité operativo que incluya a los directores para señalar y apreciar los resultados, y tomar las medidas necesarias a los problemas identificados en el mismo lapso de tiempo.

Para lo cual se expone en el siguiente capítulo algunos resultados obtenidos y las medidas sugeridas para corregir los problemas identificados y prevenir posibles pérdidas, a través del modelo de decisión investigado.

Capitulo V TOMA DE DECISIONES.

1 Políticas de estructura de Financiamiento.

Por lo expuesto en los niveles de solvencia de deuda total capital y deuda de LP a capital es evidente que la entidad está utilizando únicamente recursos de los accionistas dado que la deuda total capital es de \$ 0.21 por cada dólar de capital en el año 2008 y para el mismo año no se posee deuda a largo plazo.

Por lo tanto la empresa puede hacer uso de apalancamiento financiero de origen externo mediante la contratación de préstamos bancarios a corto o mediano plazo, para financiar sus nuevos proyectos y el manejo de los gastos por intereses como escudo fiscal.

Con esta política se puede determinar un posible recurso a la empresa.

2 La aplicación de NIIF/ES.

Cambio de sistema contable de PGA a Normativa Internacional, no obstante es una obligación legal desde el 2006, la empresa no ha realizado dicho cambio lo cual es urgente para evitar multas o infracciones. En el análisis se logra identificar que la depreciación acumulada es muy representativa en los principales activos de la empresa en los últimos años, lo cual puede estar ocasionada por un incorrecto registro contable.

Y esto ocasiona que el balance general presenta a las depreciación acumulada que está absorbiendo la representatividad de los activos fijo (no corrientes) en el balance general, esto puede ocasionar desviaciones en futuros análisis.

3 Reclasificación de las cuenta por cobrar.

Las cuentas por cobrar son muy característica para la obtención de los análisis de los principales activos de la empresa por lo cual es muy necesario que la entidad posea controles sobre estas, de tal manera que su presentación en los estados financieros sean completamente razonables, por tal

motivo es recomendable que se realice una reclasificación de dichas cartera para una mejorar la veracidad de la información.

Retomando las recomendaciones efectuada en la auditoría externa del año 2008.

CONCLUSIONES.

A fin de puntualizar las observaciones hechas mediante la investigación sobre el proceso de toma de decisiones y la utilización de controles financieros en J.J.B. Asesores, S.A., se presentan las siguientes conclusiones:

1. Un plan de negocios que contenga de manera precisa la idea misma del negocio y los objetivos de operación de la empresa por periodos de tiempo, y que se comunique a los diferentes niveles de dirección; es el primer paso para generar controles internos.
2. Los controles financieros serán una herramienta oportuna en la medida que existan objetivos y metas propuestos, y se genere un ambiente de control interno, que dirija el esfuerzo y recursos a la obtención de los mismos.
3. La experiencia y pericia en el mercado son parte integral de la administración y necesarios para el crecimiento de una empresa, sin embargo es necesario utilizar herramientas financieras que aseguren en cierta medida un desarrollo sostenible.
4. Es importante tener una base de comparación con información razonable de la situación económico-financiera de la empresa para tomar decisiones sobre la dirección administrativa de esta.

RECOMENDACIONES.

Con base a las conclusiones de la presente investigación, se recomienda a J.J.B. Asesores, S.A., lo siguientes:

1. Dar a conocer a los niveles diferentes directores los objetivos de la operación, a través de un plan de negocios redactado preciso e incluirlos en el diseño de este para generar un ambiente de control.
2. Elaborar un sistema de control interno Administrativo-Contable, que se adapte a los requerimientos de la empresa para cumplir el plan de negocios.
3. Corregir los aspectos legales señalados en las cartas de gerencia de auditoría externa de manera oportuna, principalmente el tema de Adopción de NIIFES, para obtener una mejor calidad en la información financiera.
4. Considerar la Contabilidad como una herramienta para genera información real y razonable de la situación Económico-financiara de la empresa.
5. Utilizar la información contable para evaluar el desempeño de las decisiones tomadas por la administración, a través del sistema de Controles financieros propuesto, generar nuevas decisiones con los resultados obtenidos.
6. Definir dentro del catalogo contable, cuentas y subcuentas de Ingreso, Costo y Gasto; que reflejen de manera comprensible la operación de la empresa.
7. Distribuir dentro de manera uniforme el gasto generado por las provisiones laborales dentro de un ejercicio contable.
8. Evaluar una posible de reclasificación de las cuentas por cobrar, detallando las relacionadas directamente al ingreso de operación (cobro de Comisiones a Aseguradoras), como las relacionadas indirectamente al Ingreso de operación (Cobro de Pagos por prima a Asegurados).

BIBLIOGRAFIA.

LIBROS.

- Kontz. 2004 Administración Una perspectiva global Edición.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS: "Metodología de la Investigación". México, Editorial Mc GrawHill, 1998.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.

- Campos Guevara, Edgar Ernesto, Lemus Aparicio, Mario Alfonso; Salamanca García, Pedro Antonio. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas Universidad de El Salvador.
"Diseño y propuesta de un modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de san miguel" trabajo de investigación .

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS.

- Reynier Reyes Hernandez, Damarys Hernandez "*Diseño de estrategia financiera para la toma de decisiones*",<http://www.monografia.com>.
- Santos Prieto, I.: "Administración de los riesgos de control interno: principales funciones y técnicas" en Contribuciones a la Economía, octubre 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>.
- PALACIOS MEJÍA, kiriam lisseth; LÓPEZ HERNANDEZ, norma Rosalba. Actualización De La Información Bibliográfica De Apoyo Para El Proceso De Enseñanza - Aprendizaje De La Contabilidad De Seguros. Tesis para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública. San Salvador. El Salvador. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Contaduría Pública., 2004.

- ASES. Seminario sobre seguro de incendios y líneas aliadas. [en línea]. Disponible en: <<http://www.ases.com.sv/Conferencias/Incendios/IncendioLineasAliadas.ppt>> [consulta: 8 septiembre de 2009].

ANEXOS.

INDICE DE ANEXOS.

Contenido.

ANEXO I EL TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO.....	1
1 EL PROBLEMA OBSERVADO.....	1
ANEXO II OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1 GENERAL.....	1
2 ESPECÍFICO.....	1
ANEXO III LA UTILIDAD SOCIAL.....	2
ANEXO IV LAS UNIDADES DE OBSERVACIÓN.....	2
ANEXO V LAS TÉCNICAS EMPLEADAS.....	3
ANEXO VI ESTADOS FINANCIEROS.....	4
ANEXO VII ENTREVISTA GERENTE GENERAL EN J.J.B. ASESORES.....	13

EL TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO.

El problema observado.

La información es vital para la toma de decisiones en cualquier actividad, y especialmente en la empresarial, esta tiene hasta un valor monetario por el beneficio que tiene el uso, las áreas de ingreso, costo y gasto; se consideran como parte medular en la generación de esta para conocer la situación real y las proyecciones a las que se puede aspirar dentro del mercado o en cualquier caso desarrollar planes cuyo objetivo sea la operatividad, desarrollo y crecimiento sostenible de la empresa.

Las características principales de la información son la confiabilidad y razonabilidad con la que hace referencia a la fuente, en este caso particular las finanzas de la pequeña empresa, lo que genera la necesidad de realizar controles que aseguren en primera instancia esas cualidades.

Sin embargo en la actualidad no existen modelos de control financiero que sean aplicable a los requerimientos de la pequeña empresa corredora de seguros con los cuales evaluar la competencia de la empresa dentro del mercado.

Por lo tanto el diseño de un sistema de control financiero ajustado a los requerimientos de información para la pequeña empresa corredora de seguros y el impacto que tiene sobre la toma de decisiones por parte de los empresarios es la base fundamental de este trabajo.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

General.

Conocer el comportamiento de la toma de decisiones en las áreas de ingreso, costo y gasto en la pequeña empresa que involucren el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Específico.

- A. Medir la productividad y rentabilidad actual de la empresa a través de indicadores financieros.

- B. Recopilar la información para identificar los puntos críticos de las áreas de Ingreso, costo y gasto.
- C. Elaborar instrumentos financieros para controlar los puntos críticos identificados.
- D. Presentar un modelo de informe sobre los resultados obtenidos en el control de los puntos críticos.

LA UTILIDAD SOCIAL.

Los sistemas de control financiero son una respuesta a los riesgos y siniestros que han ocurrido en las grandes compañías o empresas corporativas sobre todo de los grandes mercados como Estados Unidos, Unión Europea, entre otros, sin embargo estos modelos son adaptados a necesidades de información para manejo de operaciones fuera de las necesidades de información de un mercado a escala de empresas PYMES como el salvador.

En tal sentido, existe un marco de referencia de información sobre el modelo a aplicar sin embargo no una aplicación sobre un caso de PYMES, así como la representación del comportamiento que tendrían las tomas de decisiones basadas en información procesada por un sistema de control financiero ajustado a este sector empresarial.

LAS UNIDADES DE OBSERVACIÓN.

Esta investigación desarrollara una descripción del comportamiento en las áreas:

- a. Ingreso.
- b. Costo.
- c. Gasto.

Dentro de la unidad de estudio JJB ASOCIADOS, SA y para los periodos del 2005-2008, principalmente se hará un requerimiento de la información financiera procesada y las políticas usadas para tal efecto.

Se realizara una evaluación sobre los indicadores financieros priorizando los de rentabilidad y productividad obtenidos durante ese periodo, y las posibles causas de estos, identificando así los puntos críticos.

LAS TÉCNICAS EMPLEADAS.

La entrevista: Se Elaborara un instrumento para entrevistar al Gerente General, sobre las expectativas y los planes propuestos al inicio de este periodo, 2009 y la situación actual de la empresa, con el fin de diseñar instrumentos de control ajustado a las necesidades de información requeridas, aplicadas a los puntos críticos identificados.

ESTADOS FINANCIEROS.

J.J.B. ASESORES, SA DE CV
Balance General al 31 de Diciembre de 2008
 (Expresado en Dolares de los Estados Unidos de America)

ACTIVO			PASIVO	
Circulante		\$ 64,603.94	A Corto Plazo	\$ 32,437.83
Caja y Bancos	\$ 26,160.16		Acreedores Varios	\$ 6,293.80
Cuentas por Cobrar	38,240.64		Retenciones por Pagar	260.38
IVA por Aplicar	<u>203.14</u>		Impuestos por Pagar	<u>25,883.65</u>
Fijo		\$ 102,420.77	PATRIMONIO	\$ 157,430.02
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 30,721.69		Capital Social	\$ 22,857.15
(-) Dep. Mob. Y Equipo de Oficina	(27,146.30)		Capital Social Minimo	11,428.57
Equipo de Transporte	83,148.30		Capital Social Variable	<u>11,428.58</u>
(-) Dep. Equipo de Transporte	(78,916.08)		Reserva Legal	4,571.43
Intangibles	18,714.83		Utilidad de Ejercicios Anteriores	51,349.45
(-) Amortizacion de Intangibles	(4,101.67)		Utilidad del Ejercicio	<u>78,651.99</u>
Anticipo a Compra de Inmueble	<u>80,000.00</u>			
Diferido				
Otros Activos		22,843.14		
Total Activo		<u>\$ 189,867.85</u>	Total Pasivo y Patrimonio	<u>\$ 189,867.85</u>

J.J.B. ASESORES, S.A. DE C.V.

Estado de Resultados del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2008

(Expresado en Dolares de los Estados Unidos de America)

<u>INGRESOS POR SERVICIOS</u>		\$ 392,156.61
(Menos)		
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>		\$ 287,287.29
Gastos de Administracion	\$ 255,539.88	
Gastos de Venta	31,661.30	
Gastos Financieros	<u>86.11</u>	
Utilidad de Operación		\$ <u>104,869.32</u>
(-) Reserva Legal		\$ <u>-</u>
Utilidad Antes de Impuesto		\$ 104,869.32
(-) Impuesto Sobre la Renta		\$ <u>26,217.33</u>
Utilidad del Ejercicio		\$ <u>78,651.99</u>

J.J.B. ASESORES, S.A. DE C.V

Estado de Cambios en el Patrimonio por el ejercicio terminado
al 31 de Diciembre del 2008 Y 2007

(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

CONCEPTOS	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	UTILIDADES ACUMULADAS	UTILIDAD DEL EJERCICIO	TOTAL PATRIMONIO
Saldo al 31-12-2007	22,857	4,571	11,822	39,528	78,778
<u>Movimientos año 2008</u>					
Aumentos	-	-	39,528	78,652	118,180
Disminuciones	-	-	-	(39,528)	(39,528)
Saldos al 31-12-2008	22,857	4,571	51,350	78,652	157,430

	2008	2007
Cantidad de Acciones	2,000	2,000
Valor contable por Acción	\$78.72	\$39.39
Valor Nominal por Acción	\$11.43	\$11.43

J.J.B. ASESORES, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007
(Expresado en Dólares de Los Estados Unidos de América)

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Caja y Bancos	\$ 22,879.23	Cuentas por Pagar	\$ 6,165.67
Cuentas por Cobrar	10,455.10	Retenciones por Pagar	168.92
Iva por Aplicar	91.52	Impuestos por Pagar	15,750.01
	<u>33,425.85</u>		<u>22,084.60</u>
FIJO		FIJO	
Mobiliario y Equipo de Oficina	25,871.48	Otras Cuentas por Pagar a L.P.	14,960.82
Depreciación de Equipo de Oficina	(23,476.58)		
Equipo de Transporte	83,148.30		
Depreciación de Equipo de Transporte	(76,799.97)	PATRIMONIO	
Software de Computacion	9,145.00	Capital Social	22,857.15
Amortizacion de Software de Compt.	(1,815.43)	Reserva Legal	4,571.43
Anticipo a compra de Inmueble	60,000.00	Utilidad de Ejercicios Anteriores	11,821.26
	<u>76,072.80</u>	Utilidad del Presente Ejercicio	39,528.19
			<u>78,778.03</u>
DIFERIDO Y TRANSITORIO			
Otros Activos	6,324.80		
	<u>6,324.80</u>		
TOTAL ACTIVO	\$ <u>115,823.45</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ <u>115,823.45</u>

J.J.B. ASESORES, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007
En Dolares de los Estados Unidos de America

INGRESOS		\$ 335,200.13
GASTOS DE OPERACIÓN		<u>282,495.88</u>
GASTOS DE ADMINISTRACION	120,359.05	
GASTOS DE VENTA	162,129.96	
GASTOS FINANCIEROS	<u>6.87</u>	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		52,704.25
RESERVA LEGAL		<u>-</u>
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA		52,704.25
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA		13,176.06
UTILIDAD NETA DISTRIBUIBLE		<u><u>\$ 39,528.19</u></u>

J.J.B. ASESORES, S.A. DE C.V.

Estado de Variaciones al Capital Contable por el ejercicio terminado
al 31 de Diciembre del 2007 y 2006
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

CONCEPTOS	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	PERDIDAS ACUMULADAS	UTILIDADES ACUMULADAS	TOTAL PATRIMONIO
Saldo al 31-12-2006	22,857	4,571	-	11,822	39,250
<u>Movimientos año 2007</u>					
Aumentos	-	-	11,822	39,528	51,350
Disminuciones	-	-	-	(11,822)	(11,822)
Saldos al 31-12-2007	22,857	4,571	11,822	39,528	78,778

	2007	2006
Cantidad de Acciones	2,000	2,000
Valor contable por Acción	\$39.39	\$19.63
Valor Nominal por Acción	\$11.43	\$11.43

J.J.B. ASESORES, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

En Dolares de Los Estados Unidos de America

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Caja y Bancos	\$ 1,354.54	Cuentas por Pagar	\$ 5,124.22
Cuentas por Cobrar	<u>29,628.75</u>	Retenciones por Pagar	507.06
	<u>30,983.29</u>	Impuestos por Pagar	<u>6,115.59</u>
FIJO			<u>11,746.87</u>
Mobiliario y Equipo de Oficina	22,774.75	PATRIMONIO	
Depreciación de Equipo de Oficina	(20,651.65)	Capital Social	22,857.15
Equipo de Transporte	83,148.30	Reserva Legal	4,571.43
Depreciación de Equipo de Transporte	(75,738.03)	Utilidad del Presente Ejercicio	<u>11,821.26</u>
Software de Computacion	<u>4,845.00</u>		<u>39,249.84</u>
	<u>14,378.37</u>		
DIFERIDO Y TRANSITORIO			
Otros Activos	<u>5,635.05</u>		
TOTAL ACTIVO	\$ <u>50,996.71</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ <u>50,996.71</u>

J.J.B. ASESORES, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

En Dolares de los Estados Unidos de America

INGRESOS		\$ 204,577.64
GASTOS DE OPERACIÓN		<u>188,636.17</u>
GASTOS DE ADMINISTRACION	136,656.11	
GASTOS DE VENTA	50,714.02	
GASTOS FINANCIEROS	<u>1,266.04</u>	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		15,941.47
RESERVA LEGAL		<u>-</u>
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA		15,941.47
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA		4,120.21
UTILIDAD NETA DISTRIBUIBLE		<u><u>\$ 11,821.26</u></u>

J.J.B. ASESORES, S.A. DE C.V.

Estado de Variaciones al Capital Contable por el ejercicio terminado
al 31 de Diciembre del 2006 y 2005
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

CONCEPTOS	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	PERDIDAS ACUMULADAS	UTILIDADES ACUMULADAS	TOTAL PATRIMONIO
Saldo al 31-12-2005	22,857	4,571	-	16,602	44,030
Movimientos año 2006					
Aumentos	-	-	-	11,822	11,822
Disminuciones	-	-	-	(16,602)	(16,602)
Saldos al 31-12-2006	22,857	4,571	-	11,822	39,250

	2006	2005
Valor contable por Acción	\$ 19.63	\$ 22.02
Valor Nominal por Acción	\$ 11.43	\$ 11.43

ENTREVISTA GERENTE GENERAL EN J.J.B. ASESORES.

1. ¿Posee La empresa un plan de negocios y cómo se origina el plan de negocios?

Sinceramente no se posee un plan de negocios, en algunas ocasiones se armo un plan de negocios, se tiende a trabajar de manera enmarcada en una estructura de un plan de negocios, donde hay una visión para diferentes áreas. Un plan de negocios abarcan diferentes áreas integrales para una visión de lo que debe ser una organización ósea una estructura organizacional, como debe ser un departamento administrativo, una visión financiera, una visión operativa, una perspectiva de mercadeo y venta, etc.

Análisis.

No cuenta con un con un plan de negocios.

2 ¿Cómo considera su organización muy estratégica o más operativa?

Mas estratégica que operativa de hecho dejamos lo operativo como un aspecto secundario y se enfoca en vender y después en modernizar la casa, hay empresas que son muy estructuradas por dentro y que no están muy enfocadas en vender, nosotros estamos enfocados en vender y por tal motivo la empresa puede tener "un desorden", en comparación a nuestros colegas estamos muy bien, porque nuestra intención de ser una empresa estructuradas es muy fuerte, por tal motivo se genera varios proyectos se considera la empresa mas estratégica que operativa.

Análisis.

Organización estratégica enfocada en vender, en la generación de ingresos para la empresa

3 ¿Cuáles son las áreas considera que impactan la productividad y rentabilidad de la empresa?

El primer punto la continúa creación de ideas creativas de mercadeo y ventas, o sea, la creación de nuevos proyectos.

En segundo aspecto un análisis financiero de impacto que involucran los proyectos, así como:

Estimado de rentabilidad, el punto de equilibrio, periodo de repago.

Otro aspecto importante del análisis financiero es el análisis del flujo de caja requerida para darle la sostenibilidad al proyecto.

Puntualizando la respuesta elaboración de proyectos, rentabilidad de estos.

Análisis.

Para la empresa N y S asociados la gerencia considerados áreas:

1. La creación de nuevas ideas por parte marketing.
2. Análisis financiero.

4 ¿Como determinan las proyecciones de rentabilidad al año?

No se posee un comité para la evaluación de proyectos, los proyectos se realizan de forma dinámica, se manejan los proyectos cada tres a cuatro meses en el año.

Análisis.

No se cuenta con un departamento o comité de evaluación de proyecciones de rentabilidad.

Cada proyectó tiene un período de realización de tres meses y otro tres meses más para ver la proyección de rentabilidad.

5 ¿Cuál es herramienta utiliza para medir la productividad?

El flujo de caja, el punto equilibrio, el periodo repago o retorno.

6 ¿Se posee índices de la productividad del proyecto?

No se posee índices, se puede ver por aumento en porcentaje de ventas, volumen de ventas, basados también en rentabilidad sobre inversión.

7 ¿Cuáles son los intervalos de tiempo en que aplica estas medidas de productividad?

Son tres meses para la aplicación del proyecto más el impacto del proyecto en los siguientes tres meses sobre la productividad de la empresa.

8 ¿Se han establecido política de control del gasto internamente?

No se posee política de control de gastos, sin embargo en un proyecto se determinan: los costos y gastos mediante el análisis del flujo de caja.

9 ¿Cuál es su opinión sobre el uso de presupuestos en el área de ingreso, costos y gastos?

Indicados, importante, necesario el poder manejar los costos por medio de presupuesto.

Desde el punto de vista de presupuestos de ingreso, costos y gastos, si es aplicable. Pero muy amarrado a la perspectiva de presupuesto del flujo de caja, por el hecho que la empresa tiene como ideal el manejo del efectivo necesario para cubrir las operaciones de dos meses de anticipo, por el manejo de los proyectos.

Análisis.

Es evidente que la alta gerencia de la empresa J.J.B. Asesores le da importancia a la generación de presupuesto para el manejo de sus operaciones en las áreas de ingresos, costos y gastos, lastimosamente no poseen dichos presupuestos, por lo cual para solventar este tema utiliza herramientas como el flujo de caja para el manejo de su disponibilidad, por el hecho que la entidad debe poseer los recursos necesarios para sostener sus operaciones en un lapso de 2 meses.

10 ¿Se han definido límites para control de gastos?

No se posee cifras absolutas.

Análisis.

La empresa no poseen los rangos en sus niveles de gastos para determinar límites en estos.

11 ¿Cómo evalúa los controles que establecido?

Pobres.

Análisis.

La alta gerencia esta consiente que sus controles que posee no son suficientes.

12 ¿Ha considerado la base legal para elaboración de controles?

Hemos sido muy respetuosos de la ley en todo aspecto, la empresa debe ser una manera muy estructurada, organizada y muy apegada a la ley, como es una institución supervisada por la superintendencia.

Análisis.

Como la mayoría de empresas salvadoreñas J.J.B. Asesores, genera controles que cumplan las exigencias legales aplicables a la entidad, dejando a un lado controles propios para el mejoramiento de sus actividades operativas.

13 ¿Cómo evalúa la información financiera se empresa está generando?

Se posee muchos datos pero no se convertido en información.

Análisis.

La empresa posee fuentes para generar información pero por su mal procesamiento únicamente se queda en los datos, este tema es muy importante debido a que con herramientas acertadas se creara información necesaria para la toma de decisiones.

14 ¿La contabilidad se lleva internamente?

No, se lleva externa.

Análisis.

La entidad no posee un departamento de contabilidad.

15 ¿Que tan oportuna la información financiera contable?

La información financiera que manejen empresa es generada en base del análisis del flujo de caja que son preparados de forma interna y no con base información contable, debido al que éstas no se posee el forma oportuna ya que puede presentar hasta 60 días de retraso.

Análisis.

Como se mencionaba en preguntas anteriores la contabilidad de la empresa es llevada únicamente por el acatamiento de normativas mercantiles y fiscales, dejándola relegado a un termino de cumplimiento y no como una herramienta en la toma de decisiones, esto se debe a que la información contable no es accesible de forma oportuna, obligando a la empresa a generar informes extra contables para mitigar los requerimientos de información financiera para la toma de decisiones.

16 ¿Ha considerado llevar la contabilidad internamente?

No se considere necesario trabajar en la contabilidad en forma interna ya que sería un desperdicio de tiempo, recursos financieros y humano.

Análisis.

El razonamiento de esta respuesta que la contabilidad es manejada en un segundo plano el de cumplimiento, y no como una herramienta esencial para una entidad mercantil.