

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
“CARNICERÍA ARACELY”  
EN EL DEPARTAMENTO DE USULUTAN, PERIODO: 2009-2013

PRESENTADO POR:  
LIC. MARÍA ARACELY CASTRO BENÍTEZ  
LIC. JESSICA EMPERATRIZ RAMÍREZ ESCOBAR  
LIC. OLGA JULISSA VAQUERANO

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

DICIEMBRE, 2009  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

**Universidad de El Salvador**  
**Autoridades Universitarias**

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Decano de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario de la Facultad  
de Ciencias Económicas : M.A.E Josué Ciriaco Gutiérrez

Docente Director : Msc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán

Asesor : Phd. Marvin Flores (Q.D.D.G)

Tribunal Examinador : Msc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán  
: Msc. Julio Cesar Valle  
: Msc. Carlos Pineda Landaverde

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:** por guiarme, sostenerme y darme la sabiduría necesaria en todo tiempo.

**A DIOS:** Por permitirme tener el apoyo durante todo este proceso de mis padres, hermanos, tíos y demás familia.

**A DIOS:** Por poner en mi camino a Erick Basurto, quien fue de mucha ayuda.

"El caballo se alista para el día de la batalla; Mas Jehová es el que da la victoria" **Pr. 21:31**

**María Aracely Castro Benítez**

Agradezco a Dios nuestro creador y la Virgen Santísima por haberme permitido dar un paso más en vida, a mi esposo por su amor y apoyo incondicional, a mis padres y hermano por el apoyo, consejos y ánimo recibido para continuar con mi formación profesional.

**Jesica Emperatriz Ramírez de Flores**

**AGRADEZCO A:**

**DIOS TODO PODEROSO:** Por ser mí guía, cuidarme y estar conmigo en todo momento ayudándome a finalizar con éxito este trabajo.

**A MI FAMILIA:** con mucho cariño por todo el apoyo que me han brindado y ha Mario Campos por toda la ayuda brindada.

**Olga Julissa Vaquerano**

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

### CAPITULO I

#### MARCO REFERENCIAL

<b>A. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>3</b>
1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	3
2. ORGANIGRAMA.....	5
3. PRODUCTOS PRINCIPALES.....	5
3.1 Genéricos.....	5
3.2 Preparados.....	7
<b>B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>9</b>
<b>C. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>D. COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>10</b>
1. GEOGRÁFICA.....	10
2. TEMPORAL.....	10
<b>E. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>10</b>
1. OBJETIVO GENERAL.....	10
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
<b>F. METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>11</b>
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	11
2. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	12
2.1 Fuentes primarias.....	12
2.2 Observación Directa.....	12
2.3 Fuentes secundarias.....	12
3. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	12
4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	13
4.1 Estrato de consumidores de productos cárnicos.....	13
4.1.1 Selección de los elementos muestrales.....	13
4.1.2 Determinación de la muestra para estrato de consumidores de productos cárnicos.....	13
4.2 Estrato de clientes de ventas al por mayor.....	15
4.3 Personal operativo y administrativo de carnicería Aracely.....	15
5. VARIABLES INVESTIGADAS.....	16

### CAPITULO II

#### MARCO TEORICO

<b>A. GENERALIDADES DE LOS PRODUCTOS CARNICOS.....</b>	<b>17</b>
1. ¿QUÉ SON LOS PRODUCTOS CÁRNICOS?.....	17
2. PRINCIPALES PRODUCTOS CÁRNICOS.....	19
3. MARCO LEGAL.....	20
4. EL SALVADOR IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS.....	21
5. NICARAGUA, PRINCIPAL PROVEEDOR DE GANADO Y SUS DERIVADOS.....	23
<b>B. ASPECTOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.....</b>	<b>25</b>
1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	25

2.	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	26
3.	PRINCIPALES ÁREAS DE UNA EMPRESA.....	27
3.1	Área de mercadeo.....	27
3.2	Área de Producción.....	27
3.3	Área de Finanzas.....	27
3.4	Área de Administración.....	27
4.	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	28
5.	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	29
5.1	Planificar.....	29
5.2	Organizar.....	30
5.3	Ejecutar.....	30
5.4	Controlar.....	30
5.5	Evaluar.....	31
6.	EMPRESAS FAMILIARES Y SU ADMINISTRACIÓN.....	31
6.1	Ventajas y Desventajas de las empresas familiares.....	32
<b>C.</b>	<b>ASPECTOS FINANCIEROS.....</b>	<b>34</b>
1.	DEFINICIÓN DE FINANZAS.....	34
2.	OBJETIVO DE FINANZAS.....	34
3.	ESTADOS FINANCIEROS.....	34
3.1	Balance general.....	35
3.2	Estado de resultados.....	36
3.3	Estado de flujo de efectivo.....	36
4.	PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS.....	36
4.1	Categorías de razones financieras.....	37
4.1.1	Análisis de la liquidez.....	38
4.1.2	Análisis de actividad.....	38
4.1.3	Análisis de la deuda.....	38
4.1.4	Análisis de la rentabilidad.....	38
<b>D.</b>	<b>MERCADEO.....</b>	<b>39</b>
1.	CONCEPTO DE MERCADEO.....	39
2.	ÁREAS DE MERCADEO.....	40
3.	MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	41
4.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	43
4.1	Definición.....	43
4.2	Estrategias según Michael Porter.....	44
4.3	Estrategias de crecimiento según Philip Kotler.....	45
5.	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.....	45
5.1	Creación de valor, satisfacción y lealtad.....	45
5.2	Orientación tradicional y orientación enfocada al consumidor...	46
<b>E.</b>	<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA.....</b>	<b>48</b>
1.	DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	48
2.	IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	48
3.	OBJETIVO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	50
4.	HERRAMIENTAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	50
<b>F.</b>	<b>ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATEGICO.....</b>	<b>51</b>
1.	MISIÓN.....	51
2.	VISIÓN.....	52
3.	OBJETIVOS.....	52

4.	METAS .....	53
5.	ESTRATEGIAS .....	53
6.	VALORES.....	54
<b>G.</b>	<b>ANALISIS FODA.....</b>	<b>54</b>
1.	FACTORES INTERNOS.....	55
2.	FACTORES EXTERNOS.....	55

### CAPITULO III

#### DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

<b>A.</b>	<b>ADMINISTRACION DE LOS INSTRUMENTOS .....</b>	<b>56</b>
1.	ESTRATOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
<b>B.</b>	<b>INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.....</b>	<b>57</b>
<b>C.</b>	<b>DIAGNOSTICO.....</b>	<b>57</b>
1.	AREA DE PRODUCCION.....	57
1.1	<i>Procesos Productivos.....</i>	57
1.2	<i>Procedimientos.....</i>	58
1.3	<i>Comportamiento de las compras - ganado Bovino.....</i>	58
2.	AREA DE FINANZAS .....	59
2.1	<i>Liquidez y solvencia.....</i>	59
2.1.1	<i>Índice de liquidez:.....</i>	59
2.1.2	<i>Prueba del acido:.....</i>	59
2.2	<i>Indicadores de actividad.....</i>	60
2.3	<i>Endeudamiento.....</i>	60
2.4	<i>Rentabilidad.....</i>	61
2.5.1	<i>Ventas.....</i>	61
2.5.2	<i>Margen bruto:.....</i>	63
2.5.3	<i>Margen de operación:.....</i>	63
2.5	<i>Flujo de efectivo de la empresa.....</i>	64
2.6	<i>Rendimiento sobre activos.....</i>	64
2.7	<i>Rendimiento sobre inversion.....</i>	64
3.	AREA DE MERCADEO Y VENTA.....	65
3.1	<i>Canales de Distribución.....</i>	65
3.2	<i>Plan de ventas.....</i>	65
3.3	<i>Segmento de mercado.....</i>	65
3.4	<i>Comunicación Integral.....</i>	65
3.5	<i>Clientes.....</i>	65
3.6	<i>Planeación y desarrollo del producto.....</i>	66
3.7	<i>Posicionamiento.....</i>	66
3.8	<i>Mezcla de Marketing.....</i>	67
4.	AREA DE ADMINISTRACION.....	67
4.1	<i>Recursos Humanos.....</i>	67
4.2	<i>Comunicación.....</i>	68
4.3	<i>Toma de decisiones.....</i>	68
4.4	<i>Área filosófica.....</i>	68
5.	ANÁLISIS FODA DE CARNICERÍA ARACELY .....	68

**CAPITULO IV**  
**PLAN ESTRATEGICO**

<b>A. PARTE FILOSOFICA.....</b>	<b>70</b>
1. ESTABLECIMIENTO DE LA MISION.....	70
2. ESTABLECIMIENTO DE LA VISION.....	70
3. VALORES.....	70
<b>B. PARTE ESTRATÉGICA.....</b>	<b>71</b>
1. OBJETIVOS.....	71
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	71
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	71
2. ESTRATEGIAS, OBJETIVOS Y METAS DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA.....	72
2.1 Área de producción.....	72
2.2 Área de finanzas.....	73
2.2.1 Estados financieros proyectados 2009-2013.....	74
2.3 Área de Mercadeo.....	79
2.4 Área administrativa.....	80
3. PROYECTOS.....	81
4. PRESUPUESTO.....	85

**CAPITULO V**  
**COCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>A. CONCLUSIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>B. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>92</b>
ANEXO 1: GUION PARA ENTREVISTA DE RESTAURANTES.....	92
ANEXO 2: GUION PARA ENTREVISTA A PERSONAS ENCARGADAS O RELACIONADAS CON LA ADMINISTRACION DE LA CARNICERIA.....	94
ANEXO 3: GUION PARA ENTREVISTA A EMPLEADOS OPERATIVOS.....	96
ANEXO 4: CUESTIONARIO PARA ENCUESTA A CONSUMIDORES DE PRODUCTOS CARNICOS.....	97
ANEXO 5: RESULTADO DE ENCUESTA DE ESTRATO "A" CONSUMIDORES DE PRODUCTOS CÁRNICOS.....	100
ANEXO 6: RESULTADO DE ENCUESTA DE ESTRATO "B" CLIENTES AL POR MAYOR.....	117
ANEXO 7: RESULTADO DE ENCUESTA DE ESTRATO "C" PERSONAL OPERATIVO.....	123
ANEXO 8: RESULTADO DE ENCUESTA DE ESTRATO "D" PERSONAL ADMINISTRATIVO...	126
ANEXO 9: FORMULARIO DE TOMA DE PEDIDOS Y CONTROL DE DESPACHO.....	135
ANEXO 10: PROPUESTA DE UNIFORME.....	136
ANEXO 11: PROPUESTA DE PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE LA CARNICERIA.....	137
ANEXO 12: PLAN DE CAPACITACIÓN.....	138
ANEXO 13: INFRAESTRUCTURA ACTUAL DE LA SALA DE VENTAS.....	139
ANEXO 14: PROPUESTA DE REMODELACIÓN DE LA SALA DE VENTAS.....	140
ANEXO 15: PROPUESTA LOGOTIPO Y SLOGAN.....	141
ANEXO 16: ESTADOS FINANCIEROS.....	142

## INTRODUCCIÓN

El sector cárnico constituye una parte principal del conjunto de la industria alimenticia. En El Salvador los productores de dicho sector trabajan de manera individual, lo que dificulta la oportunidad de disminuir los costos de producción por los bajos volúmenes en la compra de insumos.

Por lo anterior, El presente trabajo tiene como objetivo general, diseñar un Plan Estratégico para la empresa "Carnicería Aracely", para el período 2009- 2013. La investigación se encuentra en cinco capítulos, los cuales están estructurados de la siguiente forma:

En el primer capítulo, se describe la historia de la empresa, así como también se determina la problemática que enfrenta para la comercialización de sus productos, careciendo de procesos documentados, metas establecidas, controles de producción; determinándose lo anterior en el planteamiento del problema, así mismo se presenta la justificación de la investigación, se define la metodología de la investigación, población a investigar y la determinación de la muestra.

El segundo capítulo, presenta el marco teórico conceptual de la investigación, el cual consiste principalmente en la recopilación de la información necesaria relacionada a la actividad económica estudiada para la planeación estratégica.

El tercer capítulo, presenta un diagnóstico de Carnicería Aracely, además, se describe el desarrollo de los instrumentos de investigación y análisis de los resultados. Se determina el análisis FODA que proporciona información para la implementación de acciones correctivas, generación de nuevos proyectos y la mejora continua.

El cuarto capítulo, muestra la propuesta del plan estratégico para Carnicería Aracely, el cual comprende todas las acciones que debe implementar la carnicería para mejorar sus procesos administrativos.

El quinto capítulo, detalla las conclusiones y las respectivas recomendaciones realizadas a la empresa.

## CAPITULO I

### MARCO REFERENCIAL

#### A. MARCO REFERENCIAL

##### *1. Historia de la empresa*

Carnicería Aracely, es una empresa familiar, situada en Usulután, dedicada a la fabricación y comercialización de productos cárnicos de res. Sus operaciones iniciaron hace 33 años, en el año 1976 en el Mercado Regional del Municipio, posteriormente se trasladó al hogar de su dueña, con aproximadamente 3 trabajadores. Los antecedentes de esta empresa datan de 2 generaciones que se dedicaron por completo a la fabricación de productos de res y que a lo largo de los años han ido perfeccionando los métodos de trabajo para alcanzar los logros que actualmente se disfrutan.

Conforme se incrementaba la demanda, se necesitó de más maquinaria y de personal capacitado, por lo cual se adquirió maquinaria actualizada, tal como:

- **MOLINO DE CARNE** Motor trifásico 220 V. 3 HP (2,2 Kw).Rendimiento por hora 500 Kg, peso 66 Kg. Dimensiones (cm): 56 x 35 x 59.
- **EMBUTIDORA**, capacidad 25 libras, pistón de teflón, cilindro de acero inoxidable, base de acero inoxidable, peso maquina 54 Kg.

- **CIERRA PARA CORTES DE HUESO:** Capacidad de corte 33 cm. en sentido vertical (alto) y 28 cm. en sentido horizontal (ancho). Potencia del motor 2.4 HP, longitud de la cinta 98"
- **FREEZER:** Acabado exterior en chapa galvanizada plastificada en blanco. Interior de aluminio, aislamiento en poliuretano inyectado, cuadro de mandos con termostato e indicadores de encendido, alarma y congelación rápida, rango de temperatura: de -18° a -25
- **BASCULA ELECTRONICA:** Capacidad de 30 libras, gabinete y plato en acero inoxidable, funciona con corriente eléctrica, puede almacenar hasta 10,000 productos, 500 descripciones de ingredientes, conexión a red local, medidas: 0.50 x 0.45 x 0.53 mts.
- **EMPACADORA AL VACIO:** Fabricada en acero inoxidable, panel digital, conexión 110 voltios.
- **REBANADORA:** Modelo HBS-250, voltaje 110, motor 1/4 Hp.

Para satisfacer la demanda, se contrato más personal, contando actualmente con 6 trabajadores.

La situación geográfica, la experiencia lograda por los 33 años al servicio de la industria cárnica y las modernas instalaciones, hacen posible ofrecer buena calidad en todos los productos.

## **2. Organigrama**

Carnicería Aracely es una microempresa, la cual se encuentra estructurada de la siguiente manera:



## **3. Productos principales**

Los productos se clasifican en dos tipos: genéricos y preparados.

### **3.1 Genéricos**

Son los productos derivados del área de destace, que es a donde llegan las reses y son separadas en cada una de las partes.

## ESQUEMA N° 1: PROCESO DE PRODUCTOS GENERICOS



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

Esta área no muestra gran complicación porque no requiere de trabajo fino, por el contrario lo que se busca es rapidez y facilidad para desmembrar la res.

TABLA N°1: PRODUCTOS GENERICOS

NOMBRE DE LAS PIEZAS	PRECIO UNITARIO/LB
CINTA	\$1.00
COSTILLA	\$1.50
GATO	\$2.00
HUESO	\$0.5 - 1.50
LOMO DE AGUJA	\$3.00
LOMO ROLLIZO	\$3.00
MANIDO	\$2.00
MONO	\$2.00
OMBLIGO	\$1.75
PALETON	\$1.00
POSTA NEGRA	\$2.50
POSTA ANGELINA	\$2.50
PECHO	\$2.00
PELOTA	\$2.00
PELLEJO	\$0.50
PATAS	\$0.50
SALON	\$2.50
SOLOMO	\$2.50
SANCOCHO	\$1.00
TAPITA	\$1.00
TAPITA CHELE	\$1.00
TAPA CECINA	\$1.00
VÍSCERAS	\$2.00

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

### 3.2 Preparados

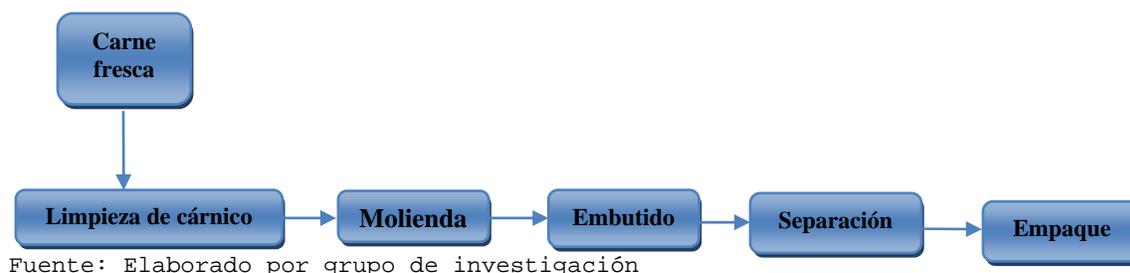
Esta cadena surge para diversificar el producto y no vender solamente carnes genéricas.

TABLA N°2: PRODUCTOS PREPARADOS

NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO
CHORIZO DE LA CASA	\$1.00 lb
CHORIZO ARGENTINO	\$2.50 lb
CARNE SALADA	\$4.00 lb
CARNE PARA HAMBURGUESA	\$2.00 lb
CHICHARRÓN PARA PUPUSAS	\$2.00 lb
CARNE MARINADA	\$3.00 lb
GRASA ANIMAL	\$110 Por Barril

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

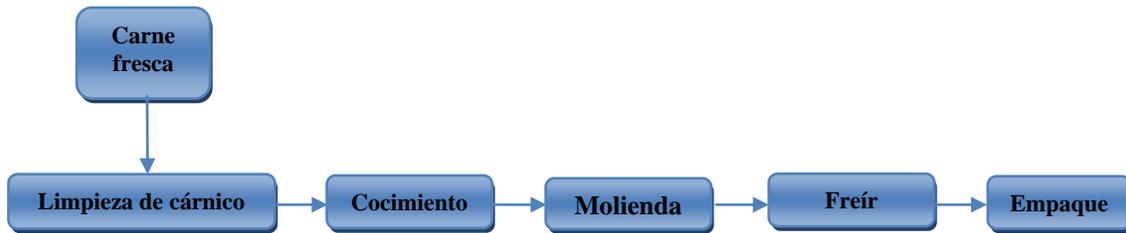
ESQUEMA N° 2: PROCESO DE ELABORACION DE EMBUTIDOS



ESQUEMA N°3: PROCESO DE ELABORACION DE CARNE MARINADA

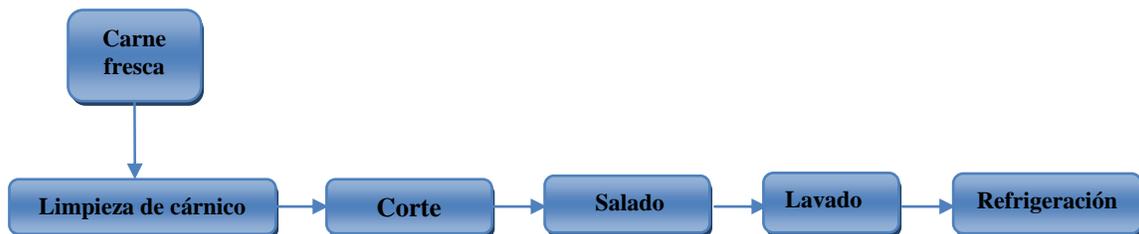


ESQUEMA N°4: PROCESO DE ELABORACION DE CHICHARRON



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

ESQUEMA N°5: PROCESO DE ELABORACION DE CARNE SALADA



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

ESQUEMA N°6: PROCESO DE EXTRACCION DE GRASA ANIMAL



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

## **B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa en estudio muestra una debilidad al no tener procesos administrativos, que ayuden a controlar y ejecutar el negocio; ya que carece de: procesos debidamente documentados, (los cuales respaldarían una adecuada toma de decisiones), objetivos y metas establecidas, estrategias definidas, controles de producción, sistema de ventas, además no utiliza ningún tipo de publicidad formal, solamente el de boca en boca; además presenta dificultades en la parte financiera con ingresos decrecientes, reducción de márgenes (bruto y de operaciones) con el agravamen de importantes retiros de efectivo de la propietaria; en el área de recursos humanos, no hay capacitaciones ni puestos definidos por lo que se dificulta el manejo de esta área. Todo lo anterior, es consecuencia de una inapropiada administración.

## **C. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Es importante que la empresa tenga definido lineamientos estratégicos a seguir en un corto, mediano y largo plazo, es por ello que requiere un Plan Estratégico que le permita:

- Incrementar sus niveles de ventas
- Mejorar la atención al cliente, a través de recurso humano capacitado
- Implementar controles financieros, que la hagan una empresa más rentable
- Controles de calidad en el proceso productivo

Con lo anterior, la empresa sería capaz de:

- Poder enfrentarse a posibles problemáticas
- Lograr la sostenibilidad a través del tiempo
- Lograr un posicionamiento de su imagen en el Municipio
- Garantizar un retorno de la inversión
- Competir con empresas exitosas del sector cárnico

#### **D. COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. Geográfica**

Carnicería Aracely se encuentra ubicada en Colonia Primavera en el Departamento de Usulután.

##### **2. Temporal**

El tiempo a considerar para la realización de la investigación será del año 2006 al 2008.

#### **E. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. Objetivo General**

Diseñar y presentar una propuesta de Plan Estratégico para el período comprendido del 2009-2013 que permita a la empresa ser rentable y sostenible.

## **2. *Objetivos específicos***

- Elaborar estrategias de mercadeo que permitan la captación de nuevos clientes
- Determinar políticas que ayuden a mejorar el servicio a los consumidores
- Proponer estándares de calidad que mejoren el proceso productivo
- Establecer mecanismos de control financiero y administrativo
- Identificar exigencias del consumidor

## **F. METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1. *Método de investigación***

Para los fines de la presente investigación, se utilizará el método de investigación descriptivo, ya que procura determinar cuáles son las consecuencias de la problemática planteada.

## **2. Técnicas para la recolección de datos**

### **2.1 Fuentes primarias**

- Censo dirigido a: Personal administrativo, operativo de la empresa y clientes al por mayor.

### **2.2 Observación Directa**

- Encuestas a: consumidores de productos cárnicos (ventas al detalle)

### **2.3 Fuentes secundarias**

- Para establecer relación con las fuentes primarias que permitieron desarrollar la investigación, para fundamentar la información se utilizó: información escrita brindada por el contador a través de los estados financieros.

## **3. Instrumento de recolección de datos**

Para la recolección de la información se realizó un censo a los clientes de ventas al por mayor, (ver guión de entrevista en anexo 1) al personal administrativo (ver guión de entrevista anexo 2) y operativo (ver guión de entrevista anexo 3); y encuestas a los compradores de productos cárnicos. (Ver instrumento en anexo 4)

#### **4. Determinación del universo**

Para la realización de esta investigación, se estudió la población conformada por los siguientes estratos:

- Consumidores de productos cárnicos (ventas al detalle)
- Clientes de ventas al por mayor
- Personal operativo y administrativo de carnicería Aracely

##### **4.1 Estrato de consumidores de productos cárnicos**

Para la recopilación de la información, se utilizó como instrumento la encuesta, por lo que es necesario determinar la muestra de la población del Municipio de Usulután que es de 73,064 personas según censo realizado en el 2007.

##### **4.1.1 Selección de los elementos muestrales**

Para la selección de los elementos que conforman la muestra, se utilizó el muestreo aleatorio simple.

##### **4.1.2 Determinación de la muestra para estrato de consumidores de productos cárnicos**

Para la determinación de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

Donde:

Z= Nivel de confianza

N= Universo o población

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= Error de estimación

n= Tamaño de la muestra

Sustituyendo datos en la formula:

Z = 1.96

N = 73,064 (Población del Municipio)

p = 0.5

q = 0.5

e = 0.07

$$n = \frac{(1.96)^2(73,064)(0.5)(0.5)}{(0.07)^2(73,064 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

n=195.47 Con el objetivo de obtener resultados más representativos, como grupo se decidió aproximar la muestra a 200.

TABLA N°3: ELEMENTOS MUESTRALES

POBLACION	TAMAÑO	TIPO DE INVESTIGACION
Consumidores de Productos Cárnicos	200	Encuesta
Clientes al Por Mayor	5	Censo
Personal Administrativo	3	Censo
Personal Operativo	3	Censo

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

#### **4.2 Estrato de clientes de ventas al por mayor**

Los clientes de ventas al por mayor lo conforman 5 Restaurantes, dado que es una población pequeña se realizó un censo.

TABLA N°4: LISTA DE CLIENTES AL POR MAYOR

CLIENTES AL POR MAYOR
• COMEDOR LEONOR
• FAMILY
• COSECHA
• EL CENTRO
• EL DÓLAR

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

#### **4.3 Personal operativo y administrativo de carnicería Aracely**

El total de personas que laboran para carnicería Aracely son 6 personas a las cuales se les realizó un censo.

5. *Variables investigadas*

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
<b>VENTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DETALLE</li> <li>• POR MAYOR</li> </ul>
<b>MERCADEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRODUCTO PREPARADO</li> <li>• PRODUCTO GENERICO</li> </ul>
<b>RECURSO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ATENCION AL CLIENTE</li> <li>• CAPACITACIONES</li> <li>• SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES</li> <li>• GRADO DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES</li> </ul>
<b>FINANZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INCREMENTO EN VENTAS</li> <li>• CONTROL DE COSTOS Y GASTOS</li> <li>• INCREMENTO DE MARGEN DE UTILIDAD</li> </ul>
<b>CALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MATERIA PRIMA</li> <li>• PRODUCTO TERMINADO</li> <li>• EMPACADO</li> </ul>

**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICO**

**A. GENERALIDADES DE LOS PRODUCTOS CARNICOS**

**1. ¿Qué son los productos cárnicos?**

Como su nombre indica, los productos cárnicos son todos aquellos que están elaborados a partir de carne y/o vísceras comestibles de animales.

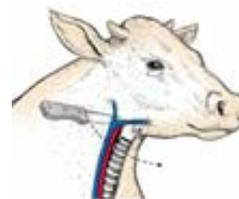
¿Qué es la Carne?

"Según el código alimentario, es la parte comestible de los músculos de animales sacrificados en condiciones higiénicas, incluye (vaca, oveja, cerdo, cabra, caballo y camélidos sanos, y se aplica también a animales de corral, caza, de pelo y plumas y mamíferos marinos, declarados aptos para el consumo humano"<sup>1</sup>

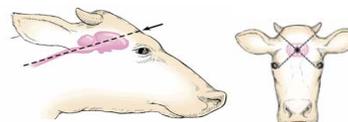


Existen diferentes métodos para sacrificar a las reses, entre ellos se encuentran:

"Aturdimiento de percusión, este método produce un shock en el cerebro"<sup>2</sup>



"Perno cautivo, en este método el animal es sacrificado por medio de una pistola que dispara un cartucho de fogueo empujando un perno que penetra el cráneo y



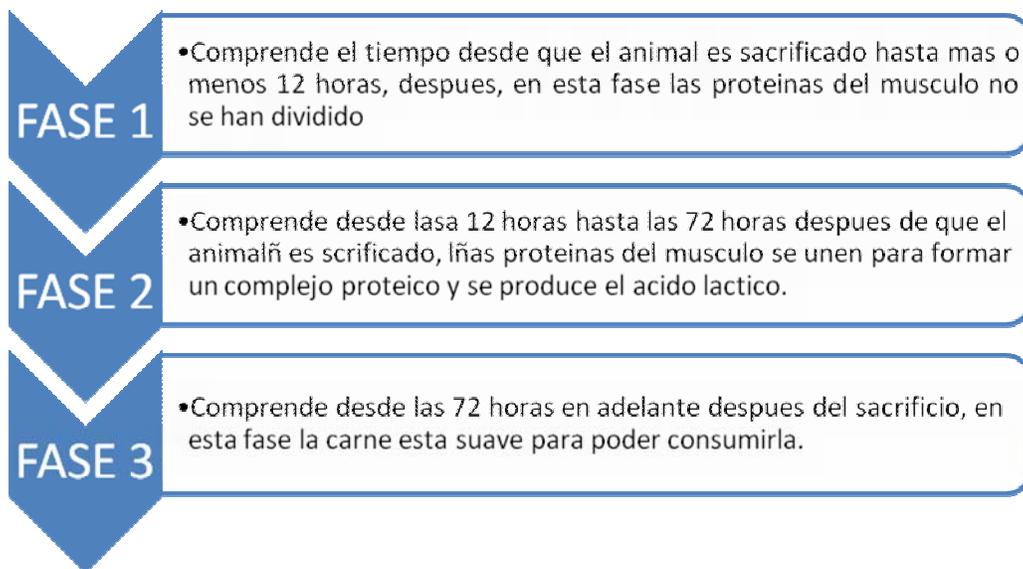
<sup>1</sup>[http://www.saludalia.com/Saludalia/web\\_saludalia/vivir\\_sano/doc/nutricion/doc/carne.htm](http://www.saludalia.com/Saludalia/web_saludalia/vivir_sano/doc/nutricion/doc/carne.htm)

<sup>2</sup>Directrices para el manejo, transporte y sacrificio humanitario del ganado, Philip G. Chambers , Temple Grandin

lesiona el cerebro. Posterior a esto el animal debe ser desangrado de inmediato”<sup>3</sup>.

El método más usado en el país es el de aturdimiento de percusión, debido a la facilidad y al costo de éste, aunque existen rastros, que ocupan el método de perno cautivo, como el rastro del municipio de Soyapango que es un rastro privado, entre otros.

#### ESQUEMA N° 7: PROCESO DE MADURACIÓN DE LA CARNE



Fuente: [carnesexposicion.blogspot.com](http://carnesexposicion.blogspot.com)

Este proceso nos explica por qué es conveniente comer la carne tras unos días de estancia en cámaras de oreo, y no recién sacrificada ya que la carne estaría más dura.

---

<sup>3</sup> Idem

Mientras más tiempo de maduración tenga la carne, mayor será el grado de blandura, nutrición y digestibilidad.

## **2. Principales productos cárnicos**

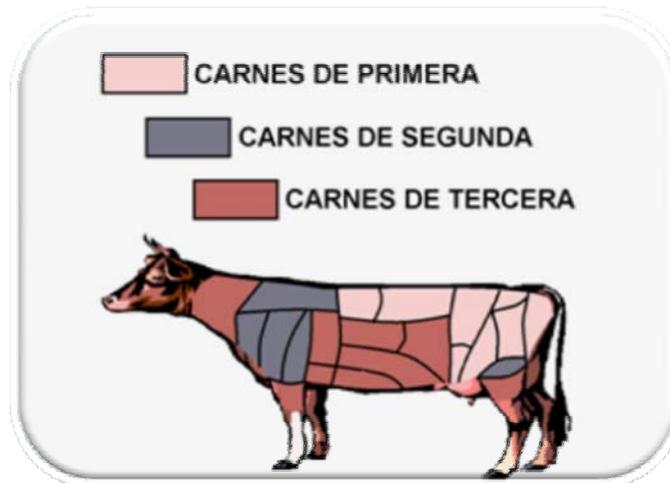
### **Productos cárnicos frescos**

Son las piezas del animal, sin ningún tipo de transformación

El ganado bovino posee varios tipos de carnes y para su separación se clasifican en:

- Carnes de primera, el contenido de grasa es bajo y tiene consistencia blanda y jugosa.
- Carnes de segunda, se caracterizan por poseer más grasa y las fibras musculares son gruesas, es blanda pero no como las carnes de primera.
- Carnes de tercera, se caracterizan por poseer mucha grasa y son de consistencia dura.

FIGURA N°1: DIVISION DE DE CARNES



### ***Productos cárnicos crudos adobados***

"Son los elaborados con piezas de carne enteras o trozos identificables, sometidos a la acción de la sal, especias o condimentos que les confieren un aspecto y sabor característico. Estos productos no se someten a ningún tratamiento térmico" <sup>4</sup>

### ***Productos cárnicos crudos curados***

"Son productos elaborados con carnes, embutidos o no que se someten a un proceso de curación." <sup>5</sup>

Ejemplo de este jamón crudo, chorizo, entre otros

### ***Productos cárnicos tratados por el calor***

"Son los que sufren algún tratamiento térmico." <sup>6</sup>

## **3. Marco Legal**

EL Sector cárnico está regido por diversas leyes las cuales deben ser del conocimiento de toda empresa dedicada a la comercialización de productos cárnicos

El sector agropecuario en El Salvador, está regulado por diferentes leyes, las cuales han sido creadas con el objetivo de proteger la salud humana, recursos naturales y medio ambiente.

---

<sup>4</sup>[http://www.uam.es/personal\\_pdi/ciencias/ssantoyo/produccion/productoscarnicoscrudosadobados.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/ssantoyo/produccion/productoscarnicoscrudosadobados.pdf)

<sup>5</sup>[http://bvs.sld.cu/revistas/ali/vol113\\_1\\_99/ali111199.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ali/vol113_1_99/ali111199.htm)

<sup>6</sup>Idem

Una de las leyes orientadas, específicamente, a la carne y sus derivados es:

- Ley de Inspección Sanitaria de la Carne, según Decreto Legislativo No. 588.

Esta ley tiene por objetivo la inspección de la carne y sus derivados en los mataderos públicos y privados, establecimientos de comercialización e industrias.

Las instituciones encargadas de velar por el cumplimiento de dicha ley son: Ministerio de Agricultura y Ganadería y Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social a través de inspectores autorizados.

#### **4. El Salvador Importación de productos cárnicos**

La ganadería ha tenido insuficiente desarrollo en El Salvador durante los últimos 10 años, lo que ha permitido que se convierta en uno de los principales socio comerciales de Nicaragua, importando un gran volumen de carnes refrigeradas o congeladas y animales vivos de la especie bovina.

TABLA N° 5: IMPORTACIONES DE CARNE DE LA ESPECIE BOVINA DE NICARAGUA VOLUMEN (kg)

<b>Años</b>	<b>Carne de animales de la especie bovina fresca o congelada KG</b>	<b>Carne de animales de la especie bovina Congelada KG</b>
<b>2000</b>	8,146,664.69	1,025,864.17
<b>2001</b>	6,168,424.66	2,157,690.00
<b>2002</b>	9,410,898.33	2,473,572.04
<b>2003</b>	12,397,234.05	1,549,048.19
<b>2004</b>	13,118,872.69	824,339.98
<b>2005</b>	13,838,372.35	735,017.30
<b>2006</b>	14,924,174.15	1,034,472.31
<b>2007</b>	13,907,832.84	2,587,250.32
<b>2008</b>	11,470,942.92	2,126,871.45
<b>Total</b>	103,383,416.68	14,514,125.76

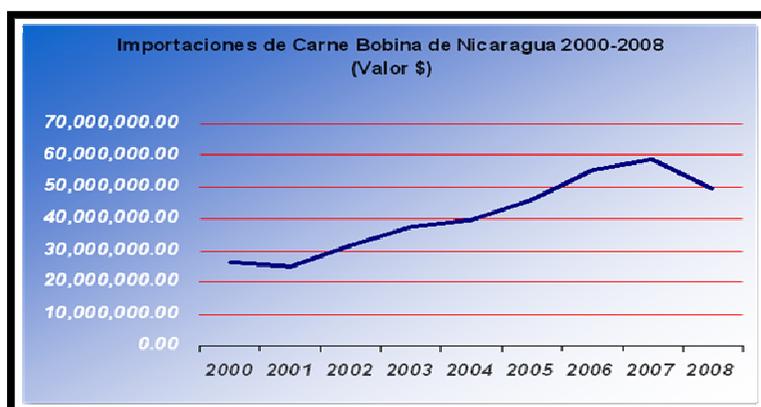
fuelle:<http://www.elsalvadortrade.com.sv>

TABLA N° 6: IMPORTACIONES DE CARNE DE LA ESPECIE BOVINA DE NICARAGUA (Valor \$)

Años	Carne De Animales De La Especie Bovina, Fresca O Refrigerada	Carne De Animales De La Especie Bovina, Congelada
2000	\$ 23901,977.98	\$ 2531,868.95
2001	\$ 18952,044.71	\$ 5825,435.00
2002	\$ 25023,665.75	\$ 6435,223.30
2003	\$ 33659,494.93	\$ 33659,494.93
2004	\$ 37539,622.00	\$ 37539,622.00
2005	\$ 44230,905.77	\$ 44230,905.77
2006	\$ 52446,947.86	\$ 52446,947.86
2007	\$ 52799,794.48	\$ 52799,794.48
2008	\$ 44735,813.55	\$ 44735,813.55
<b>Total</b>	<b>\$ 333290,267.03</b>	<b>\$280205,105.84</b>

fuelle: <http://www.elsalvadortrade.com.sv>

GRAFICO N°1: IMPORTACION DE CARNE BOVINA DE NICARAGUA



fuelle: <http://www.elsalvadortrade.com.sv>

En la grafica anterior, se observa una tendencia creciente en la importación de carne bovina; sin embargo, dicho comportamiento se revierte para el 2008, afectada principalmente por la crisis económica mundial.

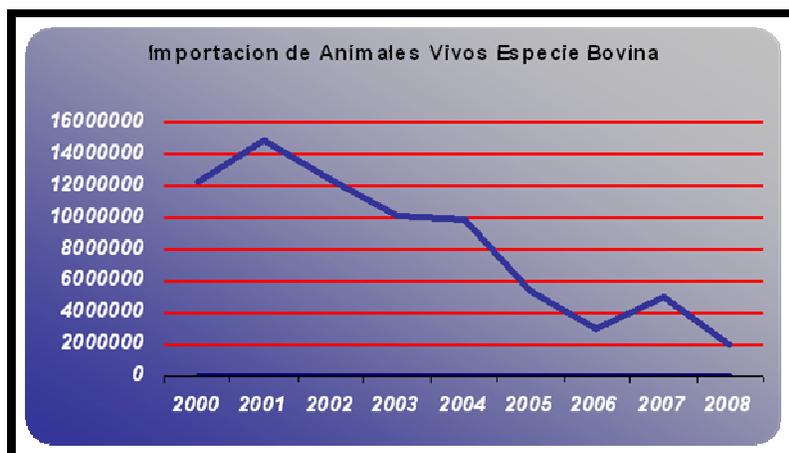
Por otra parte, el comportamiento de la importación de animales bovinos presentan un fenómeno contrario a la de la carne, reflejando una disminución constante durante los últimos años, siendo una de las más representativas el 2008 en \$30,079.0 Miles lo que representa un 70.0% respecto al año anterior.

TABLA N°7: IMPORTACIÓN DE ANIMALES DE LA ESPECIE BOVINA DE NICARAGUA (VALOR \$)

Años	Animales vivos especie bovina
2000	\$ 12204,857.53
2001	\$ 14879,737.49
2002	\$ 12369,293.28
2003	\$ 10161,344.75
2004	\$ 9897,622.40
2005	\$ 5404,392.54
2006	\$ 3050,461.87
2007	\$ 5051,330.18
2008	\$ 1971,421.93

fuelle: <http://www.elsalvadortrade.com.sv>

GRAFICO N° 2: IMPORTACION DE ANIMALES BOVINOS DE NICARAGUA



fuelle: <http://www.elsalvadortrade.com.sv>

Entre los años 2004-2006 se observa una mayor disminución de importación, dicho comportamiento es debido a que Nicaragua exporta el ganado en pie a otros países fuera del área centroamericana, a un mejor precio.

##### ***5. Nicaragua, principal proveedor de ganado y sus derivados***

A nivel de Centro América, Nicaragua es el principal exportador de ganado y carnes, el cual abastece mercados como: Estados Unidos, Japón, México, Puerto Rico, Taiwán y toda la Región Centroamericana.

De acuerdo a las estadísticas del Banco Central<sup>7</sup> de Nicaragua, dentro de los principales 20 productos de exportación se encuentra ocupando la segunda posición la Carne de Bovino.

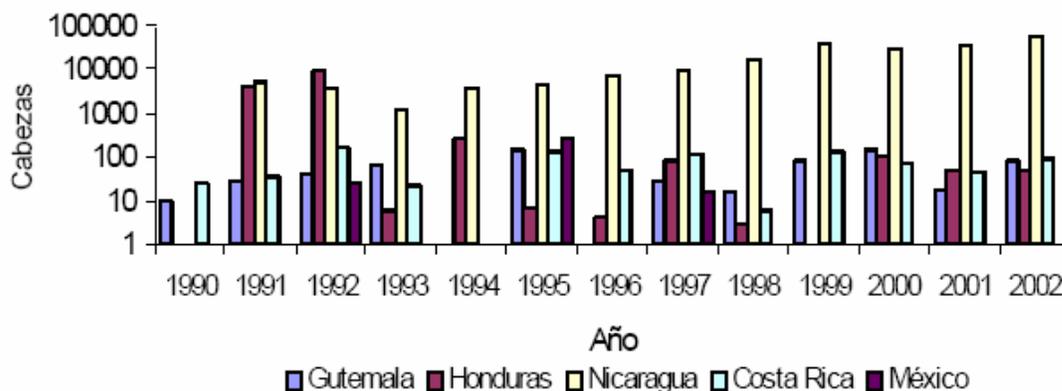
TABLA N°8: EXPORTACIONES FOB POR PAIS DE DESTINO DE CARNE BOVINO/ (VALOR \$)

PAÍS	2004	2005	2006	2007	2008	MAYO 2009
CHINA	-----	-----	204.9	25.1	-----	-----
COSTA RICA	1,537.0	1,948.3	2,700.9	10,099.7	10,200.6	2,565.7
EL SALVADOR	38,775.4	44,807.9	53,566.7	57,667.9	54,359.5	20,216.0
ESTADOS UNIDOS	40,269.1	42,420.8	46,136.3	59,164.0	73,140.8	17,984.8
GUATEMALA	4,274.0	4,692.4	6,872.7	8,021.7	6,682.1	2,060.2
HONDURAS	3,078.3	5,059.2	8,146.6	8,828.7	8,995.4	3,055.8
JAPON	246.3	240.0	75.7	30.2	60.0	10.8
MEXICO	4,158.8	1,870.6	670.9	1,172.9	334.7	6.2
PANAMA	-----	969.8	1,329.9	722.6	1,217.8	829.1
PUERTO RICO	16,730.8	14,117.4	24,321.6	29,949.6	31,105.1	8,079.6
TAIWAN	1,293.8	3,012.7	4,016.5	3,936.5	5,438.3	1,227.0
VENEZUELA	-----	-----	-----	-----	19,181.4	24,034.2
VIETNAM	-----	-----	-----	-----	-----	30.8
<b>TOTAL</b>	<b>110,363.5</b>	<b>119,139.0</b>	<b>148,042.8</b>	<b>179,619.0</b>	<b>210,715.8</b>	<b>80,100.1</b>

Fuente: Banco Central de Nicaragua

<sup>7</sup> [www.bcn.gob.ni/estadisticas/exterior/](http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/exterior/)

GRAFICO N° 3: DESARROLLO DE LAS IMPORTACIONES DE GANADO



Fuente: <http://usi.earth.ac.cr/glas/sp/dpg/2000047.pdf>

**B. ASPECTOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**1. Definición de administración**

“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de la empresa, para lograr un propósito dado” <sup>8</sup>

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> E.F.L Brech. Agustín Reyes Ponce; Administración de Empresas Teoría y Práctica, Primera Parte, Limusa Noriega editores. 2002.

<sup>9</sup> Agustín reyes Ponce; administración de empresas Teoría y Práctica, Primera Parte, Limusa Noriega editores. 2002.

## **2. Importancia de la administración**

- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá donde la función administrativa puede aislarse mejor de los demás.
- Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra. etc. en los que indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
- La elevación de la productividad, depende de la adecuada administración de las empresas, por lo que es de vital importancia el conocimiento y puesta en marcha de aspectos administrativos.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Agustín Reyes Ponce; Administración de Empresas Teoría y Práctica Primera Parte, Limusa Noriega Editores. 2002.

### **3. Principales Áreas de una Empresa**

#### **3.1 Área de mercadeo**

La finalidad de esta área es la de reunir todos los hechos que influyen en el mercado para crear lo que el cliente quiere, desea y necesita, además se encarga de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de la fuerza de ventas, aplicando técnicas y políticas de ventas.

#### **3.2 Área de Producción**

El área de producción, también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos.

#### **3.3 Área de Finanzas**

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de todas las actividades de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios.

#### **3.4 Área de Administración**

Es la operación del negocio en su sentido más general. Desde la contratación del personal hasta la compra de insumos, el pago del personal, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza del local, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumos y de producción, la gestión del negocio

#### **4. Elementos de la administración**

##### **Eficiencia**

Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a "insumo-productos".

Se puede hacer aumento de la eficiencia cuando: Logramos incrementar la cantidad de producto obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados. Mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recurso empleado. Aun siendo una característica prioritaria, la eficiencia en la administración y de los administradores, no es una cualidad suficiente. La administración y los administradores no sólo deben de buscar la eficiencia en sus acciones; sino que, además tienen que alcanzar los objetivos propuesto; es decir, tienen que ser eficaces.

##### **Eficacia**

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados; es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido. Estos dos conceptos están muy interrelacionado (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, etc., estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

## **Productividad**

Es el rendimiento de los insumos necesarios para producir un determinado bien o servicios. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia

El término productividad se suele utilizar referido al factor trabajo, se suele llamar también rendimiento de capital. El término de rendimiento se aplica más propiamente al factor capital.

Sucedec también que el término productividad es empleado utilizando unidades monetarias. Esto hace depender la productividad de los precios del mercado<sup>11</sup>.

## **5. Proceso administrativo**

El proceso administrativo es un sistema sobre el cual el administrador se apoya para llevar a cabo sus actividades, en forma lógica y secuencial, a la vez que le permite retroalimentarse con información por vía del efecto o repercusión de sus decisiones.

Ello quiere decir que el proceso administrativo actúa cíclicamente una serie de funciones relacionadas entre sí que conducen a un resultado determinado.

### **5.1 Planificar**

Es la determinación del trabajo que debe realizar el grupo para alcanzar los objetivos propuestos. Comprende la toma de decisiones, porque supone elegir entre varias alternativas.

---

<sup>11</sup>Jesús Lidón, Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de Organización de Empresas Publicado por Ed. Univ. Politéc. Valencia, 1994.

El planeamiento requiere capacidad de visualizar el futuro y de poder prever con una finalidad precisa para formular un esquema integrado de acciones futuras.

### ***5.2 Organizar***

Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

### ***5.3 Ejecutar***

Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

### ***5.4 Controlar***

Es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

### **5.5 Evaluar**

Implica diseño de medidas y estrategias alternativas de corrección, se ejerce antes, durante y después de realizar un proyecto.<sup>12</sup>

### **6. Empresas familiares y su administración**

La empresa familiar se caracteriza por estar conformada por los sistemas de la empresa y la familia. Esto es una fuente de ventajas competitivas a nivel empresarial, pero también de numerosas dificultades

"la empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella" (Donnelly, 1964)

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales.

---

<sup>12</sup> Agustín Reyes Ponce; administración de empresas Teoría y Práctica, Primera Parte, Limusa Noriega Editores. 2002.

TABLA N°9: SUPERPOSICIÓN DE LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia fuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Fuente: soto, E y Braindot, N (1999) Las PYMES Lationamericanas: Herramientas competitivas para un mundo globalizado. Ifema Argentina.

Para el establecimiento de estrategias en empresas familiares es de considerar:

- La rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de querer introducirlos.
- La filosofía de la familia, que garantice la aceptación de las estrategias diseñadas.

### ***6.1 Ventajas y Desventajas de las empresas familiares***

#### **VENTAJAS**

- Una cultura propia mejor definida, que es compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
- La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.

- Una mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.
- Cuentan con una dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. Esta capacidad de decisión más rápida se debe a que están menos burocratizadas por disponer de más canales de comunicación. Su dirección, al ser propietaria, tiende a estar mejor motivada, aunque no siempre bien formada.
- Tienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.

#### **DESVENTAJAS**

- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa.
- Los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.
- Los conflictos familiares que inciden en la empresa.
- La falta de sucesores competentes y calificados.
- La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.

## C. ASPECTOS FINANCIEROS

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

### **1. Definición de finanzas**

Según Bodie y Merton, las finanzas "estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo"<sup>13</sup>

Para Ferrel O.C. y Geoffrey Hirt, el término finanzas se refiere a "todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz" <sup>14</sup>

### **2. Objetivo de finanzas**

Intuitivamente, es ganar o sea crear valor para los propietarios de la empresa (maximizar las ganancias) y la creación de valor.

### **3. Estados financieros**

La contabilidad es una disciplina del conocimiento humano que permite preparar información de carácter general sobre la entidad económica. Esta información es mostrada por los estados Financieros

---

<sup>13</sup> Bodie Zvi y Merton Robert, Prentice Hall Finanzas, Pearson Education, 2003

<sup>14</sup> O. C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, McGraw-Hill «Introducción a los Negocios en Un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de Ferrel Interamericana, 2004,

Los Estados Financieros son documentos que debe preparar toda empresa al terminar cada ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades a lo largo de dicho período.

Los Estados Financieros reflejan todo el conjunto de conceptos de operación y funcionamiento de las empresas, toda la información que en ellos se muestra debe servir para conocer todos los recursos, obligaciones, capital, gastos, ingresos, costos y todos los cambios que se presentaron en ellos a cabo del ejercicio económico, también para apoyar la planeación y dirección del negocio, la toma de decisiones, el análisis y la evaluación de los encargados de la gestión, ejercer control sobre los rubros económicos internos y para contribuir a la evaluación del impacto que esta tiene sobre los factores sociales externos. Para tal efecto se utilizan básicamente los siguientes estados financieros:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de Flujos de Efectivo o Flujo de Caja

### ***3.1 Balance general***

Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

---

### **3.2 Estado de resultados**

El estado de resultados muestra, un resumen de los resultados de operación de un negocio concernientes a un periodo de operaciones. Su objetivo principal es medir u obtener una estimación de la utilidad o pérdida periódica del negocio, para permitir al analista determinar que tanto ha mejorado dicho negocio durante un periodo de tiempo, generalmente un año, como resultado de sus operaciones

### **3.3 Estado de flujo de efectivo**

Es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. En estado de flujo de efectivo es de tipo financiero y muestra entrada, salida y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un periodo contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final

## **4. Principales indicadores financieros**

Los indicadores financieros presentan la relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa, con el propósito de formarse una idea del comportamiento o situación financiera de la organización, sobre lo cual deben tomarse acciones correctivas o preventivas según el caso.

## ESQUEMA N° 8: INDICADORES FINANCIEROS BÁSICOS



Fuente:[http://www.bancohipotecario.com.sv/Red\\_Hipotecario/Asesor\\_Financiero/Conceptos\\_elementales\\_del\\_analisis\\_financiero](http://www.bancohipotecario.com.sv/Red_Hipotecario/Asesor_Financiero/Conceptos_elementales_del_analisis_financiero)

### **4.1 Categorías de razones financieras**

Las razones financieras se dividen por conveniencia en cuatro categorías básicas:

1. Razones de liquidez
2. Razones de actividad
3. Razones de deuda
4. Razones de rentabilidad

#### ***4.1.1 Análisis de la liquidez***

Refleja la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que paga sus facturas.

#### ***4.1.2 Análisis de actividad***

Miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas, porque las diferencias en la composición de las cuentas corrientes de una empresa afectan de modo significativo su verdadera liquidez.

#### ***4.1.3 Análisis de la deuda***

El nivel de deuda de una empresa indica la cantidad de dinero prestado por otras personas que se utiliza para tratar de obtener utilidades. Cuanto mayor sea la deuda que la empresa utiliza en relación con sus activos totales, mayor será su apalancamiento financiero.

#### ***4.1.4 Análisis de la rentabilidad***

Existen muchas medidas de rentabilidad, la cual relaciona los rendimientos de la empresa con sus ventas, activos o capital contable.

## D. MERCADEO

### *1. Concepto de mercadeo*

"Mercadeo, es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es de planear, fijar el precio, de promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos"<sup>15</sup>

"Mercadeo es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, obtener, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"<sup>16</sup>

Partiendo de la definición genérica del mercadeo, se definen una serie de variables<sup>17</sup>:

Producto: es todo bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente.

Mercado: lugar físico o virtual donde concurren compradores y vendedores para realizar la transacción.

Necesidad: sensación de carencia, física, fisiológica o psicológica común a todas las personas que conforman el mercado.

---

<sup>15</sup> Stanton, Elzel, Walker, Fundamentos de Marketing, 11ª Edición, Mc Graw-Hill Interamericana S.A. de C.V., México, 2000,

<sup>16</sup> Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, 8ª Edición, Pentice-Hall Hispanoamericano S.A. de C.V., México, 1996,

<sup>17</sup> Rafael Muñiz, Marketing en el siglo XXI, Segunda edición

Percepción: considerado como un acto voluntario posterior a la necesidad, se puede definir como la forma en que la persona manifiesta la voluntad de satisfacer la necesidad.

Demanda: número de personas interesadas por un determinado producto o servicio.

Oferta: es el conjunto de bienes o servicios que se orientan a satisfacer la demanda detectada en el mercado.

## **2.            Áreas de mercadeo**

Las áreas de actividad que componen la gestión de mercadeo se resumen<sup>18</sup>:

### Investigación de mercado

Es la recopilación registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios.

### Planeación y desarrollo del producto

La planeación del producto está en la unión entre el mercadeo y la producción.

Como resultado de una investigación de mercados determina una serie de especificaciones generales del producto, las cuales reflejan las necesidades y preferencias de los usuarios, y abarcan características como el rendimiento, la apariencia, la calidad y el precio.

---

<sup>18</sup>Rafael Muñiz, Marketing en el siglo XXI, segunda edición

### Canales de distribución y logística

Los canales de distribución son todos los medios de los cuales se vale para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno.

Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a la clientela, se debe a canales de distribución bien escogidos.

### Comunicación integral

La comunicación integral comprende: la publicidad, comunicación e imagen, relaciones públicas, promoción que la empresa debe de realizar para dar a conocerse.

### Organización del departamento comercial

La organización del departamento comercial viene dada por las diversas alternativas que una empresa tiene para estructurar las diferentes actividades comerciales; siempre estará condicionada a una serie de factores internos y externos, como pueden ser: el tamaño de la empresa, la filosofía que se va a seguir, los recursos económicos, la proyección del futuro, el tipo de mercado y producto.

### **3. Mezcla de mercadotecnia**

La mezcla de mercadotecnia (en inglés: *Marketing Mix*) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de

distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

### **¿Qué es la Mezcla de Mercadotecnia o Marketing Mix?**

- Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia como *"el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto"*.<sup>19</sup>
- Por su parte, el *"Diccionario de Términos de Marketing"* de la American Marketing Association, define a la mezcla de mercadotecnia como aquellas *"variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta"*<sup>20</sup>.

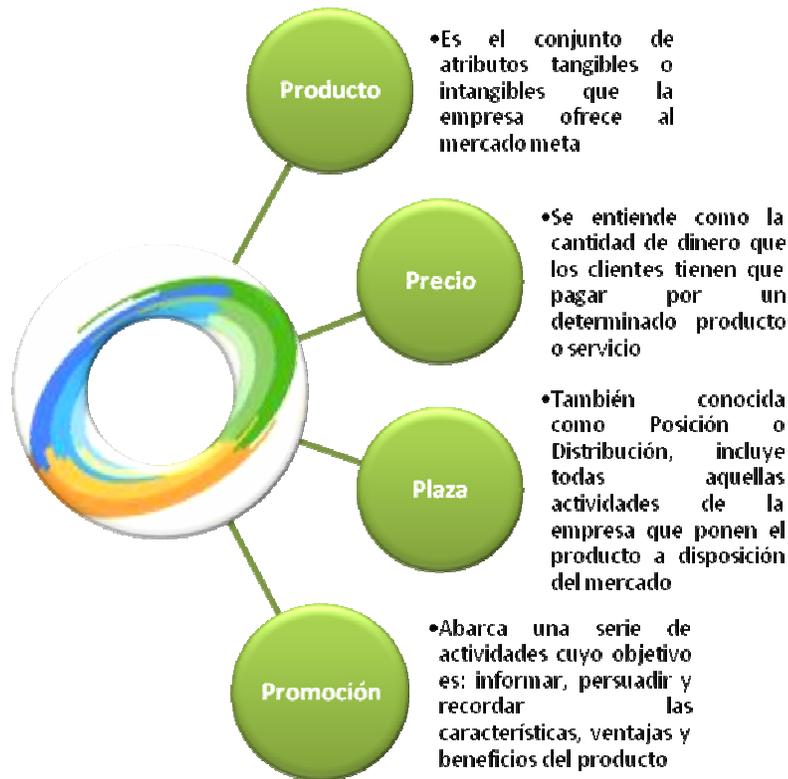
En síntesis, la mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.

---

<sup>19</sup> Del libro: Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong

<sup>20</sup> Del Diccionario de Términos de Marketing, de la American Marketing Association

## ESQUEMA N° 9: VARIABLES DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

### 4. Estrategias de mercadeo

#### 4.1 Definición

“La *estrategia de marketing* además de describir la manera en que la empresa o unidad de negocios va a cubrir las necesidades y deseos de sus clientes, también puede incluir actividades relacionadas con el mantenimiento de las relaciones con otros grupos de referencia, como los empleados o los socios de la cadena de abastecimiento”<sup>21</sup>

<sup>21</sup>

Ferrell O.C. y Hartline Michael, *Estrategia de Marketing*, Tercera Edición, 2006

Una estrategia es "El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo"<sup>22</sup>

#### 4.2 Estrategias según Michael Porter

ESQUEMA N° 10: ESTRATEGIAS DE MERCADEO SEGÚN PORTER



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

<sup>22</sup> Stoner, James A. y otros. "Administración", Editorial Prentice Hall, 6ª Edición, México, 1996.

### 4.3 Estrategias de crecimiento según Philip Kotler

ESQUEMA N° 11: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

## 5. Análisis del consumidor

### 5.1 Creación de valor, satisfacción y lealtad

Valor para el cliente: es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto.

Satisfacción del cliente: es el grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador

Lealtad del cliente: un cliente fiel es aquel que en una situación determinada, y cuando puede elegir, efectuará todas sus compras de servicios en la misma empresa, en un periodo.

## **5.2 Orientación tradicional y orientación enfocada al consumidor**

“Los ejecutivos que consideran que el producto es el único centro de utilidades de la empresa aplican el organigrama tradicional en donde el presidente está en la cúspide.

Los ejecutivos en los niveles medios y los vendedores y consumidores en la base. Las empresas líderes en marketing invierten la pirámide. En la parte superior están los consumidores. Los siguientes en importancia son los que están en contacto directo con ellos, que son los empleados que conocen, atienden y satisfacen a los clientes.

Debajo de ellos están los ejecutivos intermedios, que se encargan e apoyar a los anteriores para que puedan atender correctamente los clientes; y en la base está la alta dirección, Cuya tarea consiste en contratar y apoyar a los buenos ejecutivos intermedios. Se pone a los consumidores en los laterales para indicar que todos los directivos de la empresa deben implicarse personalmente en conocer, estar en contacto y atender a los consumidores”.<sup>23</sup>

ESQUEMA N° 12: ORGANIZACIÓN CON UN ENFOQUE TRADICIONAL



Fuente: Philip Kotler, dirección de marketing, duodécima edición

ESQUEMA N° 13: ORGANIZACIÓN CON UN ENFOQUE HACIA EL CONSUMIDOR



Fuente: Philip Kotler, Dirección de marketing, duodécima edición

---

<sup>23</sup>Philip Kotler ,dirección de marketing, duodécima edición,

## **E. PLANIFICACION ESTRATEGICA**

### ***1. Definición de planificación estratégica***

"Conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo."<sup>24</sup>

"Es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales"<sup>25</sup>

Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan a porciones importantes de la organización. Los ejecutivos superiores son responsables del desarrollo y de la ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni ejecutan todo el plan.

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, el valor y el crecimiento a largo plazo de la organización.

Una estrategia es un patrón de acciones y de asignaciones de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización

### ***2. Importancia de la planificación estratégica***

Son muchos los beneficios de la planeación estratégica, pero esencialmente "su importancia consiste en desarrollar planes para lograr los objetivos de la empresa, la necesidad que tiene la empresa en crear y mantener un buen acoplamiento de

---

<sup>24</sup> Thomas S. Bateman Administración "un nuevo panorama competitivo" Mc Graw Hill, Sexta edición,

<sup>25</sup> James A. Stoner, Administración, Prentice Hall 1996 Sexta edición

los objetivos y recursos de una compañía y las oportunidades en la evolución de un mercado.”<sup>26</sup>

Dentro de la importancia de la planificación estratégica se encuentra:

- Mantener un enfoque en el futuro y en el presente
- Reforzar los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia
- Fomentar la planeación y la comunicación interdisciplinaria
- Asignar prioridades en el destino de los recursos
- Obligar a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos a modo que pueden contribuir a lograrlos.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

---

<sup>26</sup> George a. Steiner 1998, Planificación Estratégica, Lo que todo director debe saber. vigésima tercera reimpresión. Editorial Cecsá

### **3. Objetivo de planificación estratégica**

El objetivo principal de una planeación estratégica "es el de cambiar la dirección de la empresa antes de que ésta se vaya al fracaso en el mercado, además de proporcionar un sentido y rumbo a seguir para guiar los planes de la empresa, traduce las estrategias en acciones concretas y racionaliza el uso de los recursos"<sup>27</sup>.

La planificación estratégica tiene por objetivo mejorar la capacidad de la organización para que se adapte a los cambios del ambiente, además pretende cambiar el comportamiento de los empleados a través de su incorporación participativa en el desarrollo y crecimiento de la organización, además busca proporcionar un esquema muy claro en el que situar las decisiones que se vayan tomando, contribuyendo a eliminar la incertidumbre del futuro; otro de los objetivos es detectar lo que de verdad es importante para la empresa, orientando a su vez el desempeño de los directivos.

### **4. Herramientas de la planificación estratégica**

Se refiere a las técnicas que los gerentes utilizan para desarrollar planes. Las principales herramientas son: proyección y programación.

- **PROYECCIÓN:** Es predecir el futuro de los eventos del entorno que tendrán influencia en la operación de la organización. Aunque recientemente se han desarrollado

---

<sup>27</sup> Idem

sofisticadas técnicas de proyección. La importancia de la proyección radica en su habilidad de ayudarles a los gerentes a comprender el futuro del ambiente de la organización, que a su vez les ayuda a formular planes más eficaces.

- **PROGRAMACIÓN:** Es el proceso de formular un listado detallado de la actividades que deben cumplirse para alcanzar el objetivo establecido y siguiendo cronogramas para cumplir la meta. La programación es una parte integral de todo plan de una organización

## F. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATEGICO

### 1. *Misión*

La misión de una empresa es considerada como el propósito o razón de organización, ya que en esta se define: 1) lo que se pretende cumplir en su entorno o sistema donde actúa, 2) lo que pretende hacer y 3) para quién lo va hacer y es influenciada en momento concretos como: la historia de la empresa, las preferencias de la gerencia o propietarios, factores externos o del entorno y recursos disponibles<sup>28</sup>.

La misión es una de los elementos críticos, ya que constituye el objetivo primordial de la empresa y determina el curso de acción a seguir.

---

<sup>28</sup>Del artículo: «definición de misión», de Iván Thompson, publicado en la página web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>,

## **2. Visión**

La visión es considerada como un elemento complementario de la misión que dinamiza e impulsa las acciones que se llevan a cabo en la empresa.

Se entiende por Visión, el crecimiento que una empresa pretende alcanzar en el futuro a través de una planeación de actividades que deben llevarse a cabo. La declaración de la visión debe responder a las interrogantes: ¿Dónde estamos hoy?, ¿A dónde queremos ir?

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la empresa, que representa la esencia que guía la iniciativa, además ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la en la empresa o negocio.

Una vez se establece la visión, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa puede tomar decisiones acordes a ella.

## **3. Objetivos**

Se entiende por objetivo el resultado que desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por la empresa, una clase específica de un propósito fundamental.

Los objetivos son resultados que se esperan obtener al final del proceso de la planeación estratégica y son alcanzados a través de la ejecución de la misión.

Al momento de establecer los objetivos debe considerarse que estos sean: mensurables, flexibles, aceptables, comprensible, factible y conveniente

#### **4. Metas**

Las metas nacen de las necesidades de clientes internos y externo, debiéndose alinear a los objetivos principales de la empresa para que éstos pueden ser alcanzados.

#### **5. Estrategias**

Las estrategias, como parte del plan, representan un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

La estrategia, es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos<sup>29</sup>

Las estrategias se definen también como "la determinación de metas y objetivos básicos de largo alcance, el compromiso respecto a ciertos cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas"<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Stanton William J., Michael J. Etzel y Bruce J. Walker; Fundamentos de Marketing, México: Mc Graw Hill, Edición, 1999.

<sup>30</sup> Zikmund, William y Michael D' Amico; Mercadotecnia, México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1993

## **6. Valores**

Los valores son juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos, en realidad, se define a sí misma, porque los valores de una empresa son los valores de los miembros y especialmente los de sus dirigentes.

## **G. ANALISIS FODA**

La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.<sup>31</sup>

El análisis FODA también conocido como "Análisis SWOT" (proviene de las iniciales en inglés Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) es posible aplicarlo en cualquier tipo de empresa que su orientación sea a productos o servicios.

El FODA es una herramienta la cual permite determinar la situación actual de la empresa a través de un diagnóstico de los factores internos y externos.

---

<sup>31</sup> Koontz y Heinz; Administración una Perspectiva Global, México, Mc Graw Hill, 10ª edición, 1998.

## ESQUEMA N°14: ANÁLISIS FODA



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

### **1. Factores internos**

La parte interna está conformada por las: **Fortaleza**, que son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa y que la hacen tener una posición privilegiada frente a la competencia el otro elemento son las **Debilidades**, que son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

### **2. Factores externos**

El análisis externo está conformado por: las **Amenazas**, que son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa, los otros factores son las **Oportunidades** que son prácticamente las posibilidades favorables que se deben reconocer o

descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

Este análisis provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, ya que proporciona información para la implantación de acciones correctivas, generación de nuevos proyectos y la mejora continua.

### CAPITULO III

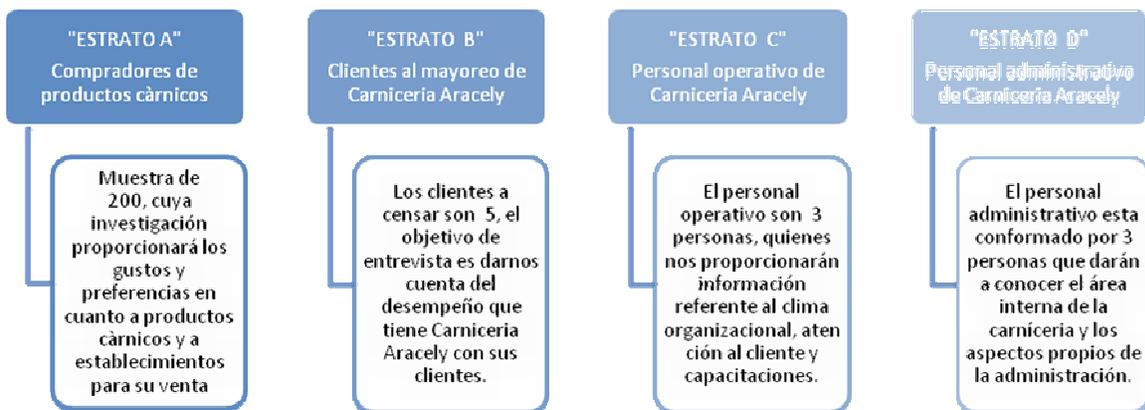
#### DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

#### A. ADMINISTRACION DE LOS INSTRUMENTOS

Para recolectar información referente al que hacer de Carnicería Aracely, se consideraron cuatro tipos de estratos claves, con el objetivo de conocer el funcionamiento interno, la demanda y aceptación por el mercado de los productos cárnicos.

##### 1. Estratos de la investigación

##### ESQUEMA N°15: ESTRATOS



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

## **B. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION**

Se realizaron dos tipos de investigación: cuantitativa y cualitativa.

Para la recolección de información del estrato "A" se hizo una investigación cuantitativa a través de encuestas y para el resto de estratos la investigación fue cualitativa, por medio de entrevistas.

## **C. DIAGNOSTICO**

Para la elaboración del diagnostico general, se considero el análisis de los instrumentos de los 4 estratos que se presentan en los anexos: 6, 7,8 y 9; Así como también análisis de los estados financieros.

### ***1. AREA DE PRODUCCION***

#### ***1.1 Procesos Productivos***

La empresa cuenta con procesos de elaboración de embutidos y preparación de carnes que actualmente presentan inconsistencias las cuales son detalladas a continuación:

- Incorrecto corte y/o despacho del producto según lo solicitado por los clientes
- Ausencia de formatos de toma de pedidos

- Inconsistencia en la elaboración de productos preparados, (ya que no se encuentran procesos documentados).
- Los procesos que se tienen actualmente generan desperdicios.
- Los procesos de destazo, transporte del producto (rastros - sala de ventas) y envasado de productos son deficientes.

### ***1.2 Procedimientos***

Actualmente Carnicería Aracely, posee deficiencias en el establecimiento de mantenimientos preventivos para su Maquinaria y equipo, lo cual trae como resultado deficiencias en el servicio a los clientes.

### ***1.3 Comportamiento de las compras - ganado Bovino***

AÑOS	RESES
2006	194
2007	185
2008	151

La determinación de las reses compradas durante los años en estudio se determinó en base a un precio promedio de compra, observándose la reducción en la cantidad de reses adquiridas de un 18% al cierre del ejercicio del 2008.

Del total de las libras se destina aproximadamente entre un 15% y un 10% a productos preparados.

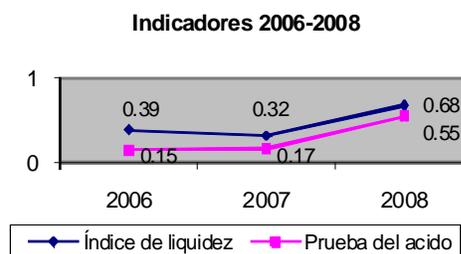
## **2. AREA DE FINANZAS**

Los estados financieros de Carnicería Aracely (Ver Anexo No. 16) correspondiente a los periodos 2006-2008, reflejan lo siguiente:

### 2.1 Liquidez y solvencia

#### 2.1.1 Índice de liquidez:

Durante los años 2006-2008 el índice de liquidez que registra la empresa es inferior a la unidad, registrando en promedio 0.5 veces, donde las cuentas más importantes en el activo circulante son efectivo disponible (caja y bancos) y para el año 2008 cuentas por cobrar a propietaria. Por el lado del pasivo circulante se tiene: sobregiro bancario, proveedores y pago de impuestos.



#### 2.1.2 Prueba del ácido:

El indicador de prueba del ácido registra un comportamiento levemente ascendente pero con indicadores muy inferiores a la unidad, registrando en promedio 0.2 veces, durante 2006 y 2007, debido a que los inventarios registran una participación promedio respecto al total de activos circulantes de 55.1%. En lo que respecta al año 2008 el indicador refleja una leve mejora registrando un indicador de

0.5 veces, debido el saldo de inventarios tiene un participación de 18.7% respecto al total de activos.

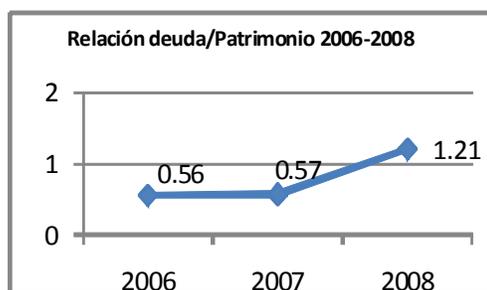
## 2.2 Indicadores de actividad

Como se observa en el cuadro, la brecha de financiamiento registra tendencia decreciente, resultado de la eficiencia en la administración de sus indicadores de actividad. La brecha que registra en los periodos 2006 y 2008 de 5 días y 1 día, es financiado a través de deuda bancaria de corto plazo.

INDICADOR	2006	2007	2008
Cuentas por cobrar	0	0	2
Días de inventario	10	6	5
Cuentas por pagar	5	8	6

## 2.3 Endeudamiento

Durante los años 2006 y 2007 la carnicería había financiado su capital de trabajo a través de proveedores, deuda bancaria de corto plazo, específicamente Sobregiro, para cubrir sus deficiencias, registrando indicadores de endeudamiento de 0.6 veces. Sin embargo, al cierre del ejercicio 2008 el indicador que registra se incrementa reflejando 1.2 veces, esto se debe a la contratación de crédito bancario de largo plazo por \$15,000, para un plazo de 5 años, destinado a las inversiones en activo fijo y recuperación de inversión de la propietaria.



## 2.4 Rentabilidad

### 2.5.1 Ventas

Los ingresos registran una tendencia decreciente durante los periodos analizados 2006-2007, lo cual es atribuido a la instalación de nuevas carnicerías en el Municipio y la crisis económica mundial que ha impactado nuestro país, así como también la reducción del poder adquisitivo de la población



ha hecho que se inclinen por productos sustitutos como lo son las harinas y arroz; que son más baratos que los cárnicos.

Al cierre del ejercicio 2007 los ingresos decrecen en 4.4% respecto al año anterior, que en valores absolutos corresponde a \$6,788.0 continuando este mismo comportamiento al cierre 2008, donde este se acentúa aún más con un decrecimiento de \$30,942.0 en ventas que representa un 20.8%, cabe mencionar que este hubiese sido mayor, si la empresa no hubiera iniciado negociaciones con clientes al por mayor (Restaurantes) ya que los ingresos de estos representaron aproximadamente un 20.0% de los ingresos totales.

A continuación se presenta el comportamiento mensual de los ingresos:

Meses	2006	2007	2008
Enero	10,348.9	9,896.3	7,833.4
Febrero	12,030.6	11,504.4	9,498.0
Marzo	12,418.6	11,751.9	10,428.3
Abril	13,841.6	13,236.3	10,085.6
Mayo	14,229.7	13,607.4	10,771.0
Junio	13,971.0	13,360.0	10,575.1
Julio	11,642.5	11,133.3	8,812.6
Agosto	14,100.3	13,483.7	10,905.1
Septiembre	11,771.8	11,257.0	8,678.5
Octubre	11,901.2	11,380.7	9,008.5
Noviembre	13,453.5	12,988.9	9,155.3
Diciembre	15,523.3	14,844.4	11,750.2
<b>Total</b>	<b>155,232.9</b>	<b>148,444.5</b>	<b>117,501.6</b>

Las ventas generalmente tienden a incrementarse en festividades como: semana santa, celebración de maestro y alumno, día de la madre, vacaciones de agosto y fiestas navideñas.

Según información proporcionada por la administración los ingresos provienen en un 86.7% de la venta de productos genéricos y el restante de productos preparados.

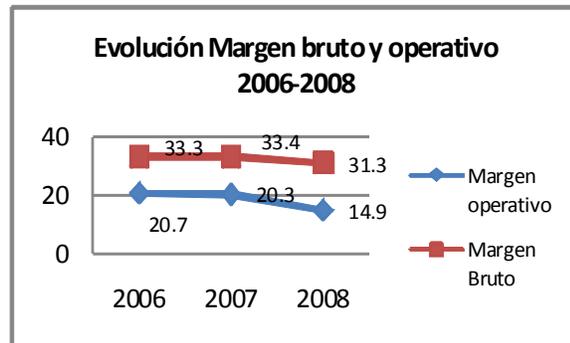
TABLA N°10: HISTORICO DE VENTAS DE PRODUCTOS DE CARNICERIA ARACELY

VENTAS	2006		2007		2008	
Productos Genéricos	\$ 135,324.67	87.2%	\$ 129,116.06	87.0%	\$ 100,981.59	85.9%
Productos Preparados	\$ 19,908.25	12.8%	\$ 19,328.40	13.0%	\$ 16,520.00	14.1%
<b>Total</b>	<b>\$ 155,232.92</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 148,444.46</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 117,501.59</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

### 2.5.2 Margen bruto:

Durante los ejercicios 2006-2007 el costo de ventas no presenta variaciones importantes, registrando una participación promedio en el margen bruto de 33.3 puntos respecto a los ingresos. Sin embargo, el



comportamiento se revierte al cierre del ejercicio 2008, donde la participación del costo de ventas se ve incrementado en 2.4 puntos porcentuales respecto al año anterior, afectando de esta forma el margen bruto de la empresa.

### 2.5.3 Margen de operación:

El comportamiento de los gastos operativos es similar al del costo de ventas, reflejando un leve incremento en participación al cierre 2007 menor a la unidad, el cual se ve reflejado en el margen. En lo que respecta al año 2008 el comportamiento creciente de los gastos operativos es significativo. Cabe mencionar que en valores absolutos los gastos se reducen en \$321.0, sin embargo, el decrecimiento en ventas fue en mayor proporción que los gastos, debido a que se mantuvo el personal, siendo este un gasto fijo significativo.

Como consecuencia de los decrecimientos en ingresos, aumentos de costos de venta y gastos operativos, la utilidad neta de la empresa registra disminución durante los periodos evaluados, deteriorando la rentabilidad de la misma.

## 2.5 Flujo de efectivo de la empresa

Las ventas reflejan un decrecimiento constante durante los periodos analizados, afectando de esta forma el flujo de la empresa, así como incremento del costo de ventas, gastos operativos y el otorgamiento de crédito a clientes de mayoreo (Restaurantes) lo cual reduce el flujo operativo de la empresa para el cierre 2008 en \$15,677.0

Sin embargo, cabe destacar que los saldos de inventarios registran disminución ayudando a liberar flujo de efectivo. Por lo antes mencionado, el flujo operativo de la empresa no es suficiente para cubrir los retiros de efectivo que realiza la propietaria, debiendo ser cubiertos con financiamiento bancario de corto plazo y efectivo disponible de la empresa.

## 2.6 Rendimiento sobre activos

El indicador refleja un buen rendimiento de sus activos, viéndose reflejado en las utilidades generadas. Durante los ejercicios 2006-2007 el indicador se mantiene por encima de 60.0%, pero este decrece al cierre del ejercicio 2008 a 37.2% lo cual se atribuye a la reducción de ingresos que se registran en dicho año.

Indicadores	2006	2007	2008
ROA	65.3%	64.7%	37.2%
ROE	101.8%	101.8%	82.2%

## 2.7 Rendimiento sobre inversion

El indicador obtenido es superior al 100% durante el 2006-2007 y para el año se reduce a 82.2%, lo cual denota que la inversión realizada por la propietaria, es muy rentable. Cabe mencionar que el capital aportado por la propietaria tiene una participación promedio respecto al total de pasivo y patrimonio de 57.7%.

### **3. AREA DE MERCADEO Y VENTA**

#### **3.1 Canales de Distribución**

Carnicería Aracely ofrece sus productos mediante la venta directa en las instalaciones, no tiene el servicio a domicilio para clientes al detalle, solamente para clientes al por mayor, lo que hace ineficiente sus canales de distribución.

#### **3.2 Plan de ventas**

No existe un plan de ventas establecido, no aplica técnicas ni políticas de ventas, lo que crea especulación de las ventas a futuro.

#### **3.3 Segmento de mercado**

El segmento lo constituye la población de la ciudad de Usulután y municipios aledaños, especialmente las amas de casa.

#### **3.4 Comunicación Integral**

En la actualidad prevalece la estrategia de boca en boca, que es la que ha logrado que la carnicería obtenga clientes, ya que no se hace ningún tipo de publicidad, nunca se han establecido promociones, lo que hace que no se llegue a clientes potenciales, y por ende que no se logre aumento de ventas.

#### **3.5 Clientes**

Los clientes al por mayor entrevistados, piden que exista una atención personalizada de tal forma que se les conozca sus

gustos y preferencias en los cortes y tipos de carnes, no existen políticas enfocadas a la satisfacción del cliente, la Carnicería está funcionando bajo un enfoque tradicional y no bajo un enfoque dirigido hacia los clientes.

### **3.6 Planeación y desarrollo del producto**

Los consumidores de productos cárnicos reflejaron en las encuestas, que los productos que se ofrecen son de calidad, sin embargo no existe diversificación, ya que solo se ofrecen productos cárnicos de res y los clientes demandan una gran variedad de producto como: carne de cerdo, pollo, variedad de embutidos, entre otros. Carnicería Aracely ofrece cortes especiales que hacen que los clientes la prefieran.

### **3.7 Posicionamiento**

Del total de carnicerías que existen en el Municipio, la que tiene mayor reconocimiento es Carnicería Aracely con un 58%, lo que indica que esta posicionada en la mente de los consumidores

### 3.8 Mezcla de Marketing

<b>PRODUCTO</b>	Productos cárnicos de res, los que se dividen en productos genéricos que son las carnes sin ninguna transformación, y los productos preparados que son aquellos que han sufrido una transformación
<b>PRECIO</b>	El precio varía de acuerdo al producto, y al cliente, ya que los clientes al por mayor reciben un precio inferior al de los clientes al detalle.
<b>PLAZA</b>	El lugar para comercializar los productos en la sala de ventas para consumidores al detalle, y para los consumidores al por mayor el servicio es a domicilio
<b>PROMOCION</b>	No se realiza ningún tipo de promoción

## 4. AREA DE ADMINISTRACION

### 4.1 Recursos Humanos

El personal manifestó que les gustaría que les otorgaran prestaciones como: Uniformes que los identifiquen y además que se les dieran las vacaciones anuales, así como también manifestaron que no reciben incentivos que les motivaran al buen desempeño de su trabajo.

El trabajo lo han aprendido de forma empírica, ya que no hay planes de capacitación, que les permita desarrollar las actividades con plena seguridad de que lo hacen de la mejor manera.

#### **4.2 Comunicación**

La comunicación que existe es excelente, ya que cada quien expresa lo que quiere, existe una comprensión de lo que se dice y es tomada en cuenta; no existen barreras entre la propietaria y los trabajadores.

#### **4.3 Toma de decisiones**

Son varias personas que toman decisiones y esto trae confusiones a los trabajadores, referente a lo que deben hacer, ya que muchas veces no saben qué decisión aplicar; es decir no se cuenta con un proceso de toma de decisiones y un solo administrador de este.

#### **4.4 Área filosófica**

No cuentan con una misión ni visión establecida por escrito, solo se tiene de forma empírica en la mente de la propietaria, hacia donde desea orientar la Carnicería.

#### **5. Análisis FODA de Carnicería Aracely**

En base a la encuesta y entrevistas realizadas a la población seleccionada, se detalla a continuación los aspectos más relevantes que representan ventajas para la carnicería respecto a la competencia, así como los aspectos que deben ser mejorados para ofrecer un excelente servicio.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la única carnicería que ofrece servicio a domicilio en ventas al por mayor</li> <li>• Es la carnicería mejor equipada (cuarto frío, maquinaria para corte de carnes, hueso, amplias instalaciones entre otros) en relación al resto de la competencia.</li> <li>• Antigüedad que tiene la carnicería de operar</li> <li>• Excelente calidad de productos y So servicios</li> <li>• Es la carnicería que ofrece diferentes valores agregados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el mercado</li> <li>• Alianzas estratégicas con otras empresas.</li> <li>• Abrir nuevas sucursales</li> <li>• Diversificar los productos</li> <li>• Poseer rastro privado</li> <li>• Exportación de productos</li> <li>• Cambios en los gustos y mayor tendencia al consumo de carne bovina</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencias en traslado de productos del destazo=sala de venta</li> <li>• Incumplimiento de requerimientos de los clientes</li> <li>• Deficiencias en controles de ingresos y egresos</li> <li>• Realizar inversiones en mobiliario y equipo.</li> <li>• Acercamiento con el cliente</li> <li>• Nivelar precios</li> <li>• Poca variedad de productos</li> <li>• Estandarización de procesos</li> <li>• Prestaciones al personal</li> <li>• Mantenimiento de equipo</li> <li>• Identificación del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de nuevas empresas en la línea de c rnicos</li> <li>• Alza de los precios en las reses</li> <li>• Virus provocado por las reses.</li> <li>• Agresividad comercial de competidores</li> <li>• Cambio en las tendencias de consumo de carnes bovinas por otros sustitutos por ejemplo: las aves, carne de soya entre otros.</li> <li>• Altas exigencias para el otorgamiento de créditos.</li> </ul>

**CAPITULO IV**  
**PLAN ESTRATEGICO**

**A. PARTE FILOSOFICA**

**1. ESTABLECIMIENTO DE LA MISION**

“En Carnicería Aracely estamos comprometidos con nuestra clientela actual y potencial en proporcionar un servicio eficiente y eficaz en la comercialización de productos cárnicos, con un alto grado de calidad, higiene, precios racionales y atención personalizada.”

**2. ESTABLECIMIENTO DE LA VISION**

“Ser la carnicería de mayor elección en el Departamento de Usulután, reconocida por un alto estándar de calidad en nuestros productos.”

**3. VALORES**



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

## **B. PARTE ESTRATÉGICA**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer a Carnicería Aracely un plan estratégico para mejorar el desempeño en las áreas de venta, mercadeo, producción, finanzas y recursos humanos, logrando de esta manera el incremento de sus ingresos.

#### **1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Establecer una nueva imagen a la empresa por medio de la creación de misión, visión, valores y logotipo que la identifique.
- Determinar estrategias en las diferentes áreas de la empresa como: ventas, mercadeo, producción, finanzas y recursos humanos que permitan mejorar los servicios y productos actuales e incremento en ingresos.
- Presentar medidas de acción a seguir para el logro de las estrategias

## 2. Estrategias, objetivos y metas de las áreas de la empresa

### 2.1 Área de producción

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr eficiencia en los procesos productivos, disminuyendo los errores y desperdicio</li><li>• Realizar periódicamente mantenimiento preventivo a maquinaria y equipo con el fin de evitar retrasos en los procesos</li><li>• Implementar controles de despacho de productos para cumplir con los requisitos de los clientes</li><li>• Establecer estándares de calidad, para mejorar los productos y servicios</li></ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar mensualmente mantenimientos preventivos a la maquinaria.</li><li>• Disminuir al 3% el desperdicio en todos los procesos.</li><li>• Lograr cero errores en el proceso de despacho</li><li>• Elaborar manual de calidad durante el año 2010</li></ul>
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecimiento de estándares en procesos productivos</li><li>• Establecer procedimientos para el mantenimiento preventivo a maquinaria y equipo</li><li>• Implementación de normas de calidad</li></ul>

## 2.2 Área de finanzas

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar inversiones de activo fijo en un mediano plazo para obtener procesos eficientes y clientes satisfechos.</li><li>• Reducción de costos operativos, por medio de la optimización de los recursos y mantenimiento del equipo.</li><li>• Mejorar el índice de liquidez, de tal manera que sea superior a la unidad</li><li>• Controlar los retiros de utilidades de la propietaria y evitar deterioro del flujo de efectivo de la empresa</li><li>• Reducir la utilización de préstamo bancario de corto plazo, reduciendo de esta forma la carga financiera</li></ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtener un 75% de financiamiento bancario para inversión en activo fijo</li><li>• Indicadores de liquidez superiores a la unidad</li><li>• Incremento de ingresos como mínimo del 3.0%</li><li>• Reducir utilización de financiamiento bancario de corto plazo (sobregiro)</li><li>• Incrementar la utilidad neta como mínimo en un 5.0% a partir del 2010</li></ul>
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar los controles de costo y gastos de operación</li><li>• Mejorar los índices de liquidez y rentabilidad</li><li>• Inversión de capital para potenciar las ventas</li></ul>

### **2.2.1 Estados financieros proyectados 2009-2013**

Para elaboración de la proyección se consideran los siguientes supuestos:

- Se consideran un crecimiento en ingresos al cierre del ejercicio 2009 de 3.0%, de acuerdo a información proporcionada por la administración considerado la incorporación de clientes de la cartera de ventas al por mayor.
- Para el ejercicio 2010 se establece un crecimiento en ingresos de 5.0% y para el resto de los años de 10.0%, considerando el incremento de cartera de clientes, principalmente de ventas al por mayor y la estabilización de la economía.
- Se establece una participación del costo de ventas de acuerdo al registrado durante el 2007-2008 en 67.7 puntos al cierre del año 2009 considerado la incorporación de gastos de mantenimiento de maquinaria.
- La participación de los gastos operativos se establecen en 16.4 puntos, incrementándose para 2009 en aproximadamente \$959.0. Para el año 2010 se establece un incremento de \$4.2 Miles considerando la contratación de Administrador. Para el resto de periodos se consideran incrementos en función de las ventas.

- Se amortiza el crédito bancario de largo plazo que posee la empresa el cual vence en el 2013, el cual ha sido utilizado para las inversiones realizadas en activo fijo durante el 2009 y otras inversiones
- Se considera un 40.0% de retiro de utilidades del periodo para el año 2009 y para el resto de años 75.0%, observándose un fortalecimiento del patrimonio de la empresa.
- El activo fijo bruto se ve incrementado durante el 2009, en \$8,500.0, considerando la adquisición realizada de: freezer, báscula electrónica y empacadora al vacío. Para el 2010 se incrementa en \$4,040.0 considerando la adquisición de vitrina y mejoras en sala de venta.
- Se reduce durante los años proyectados la utilización de financiamiento bancario de corto plazo (sobregiro).
- Los indicadores de actividad se mantienen en: 4 días las cuentas por cobrar, rotación de inventarios en 4 días y los días por pagar a proveedores en 6 días, tomando de referencia lo registrado al cierre del ejercicio 2008
- El índice de liquidez mejora paulatinamente siendo superior a la unidad para 2012 y 2013 al igual que el indicador de prueba del ácido.

**CARNICERIA ARACELY**

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de America)

**BALANCE GENERAL PROFORMA 2009-2013**

Fecha de estado financiero	31/12/2008		31/12/2009		31/12/2010		31/12/2011		31/12/2012		31/12/2013	
<u>Tipo de estado financiero.</u>	<u>Anual</u>	<u>%</u>										
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>												
Exceso de efectivo	-	-	2,068	4.7	1,088	2.4	2,686	6	5,513	12	9,354	19.6
Caja	495	1.3	504	1.1	546	1.2	601	1.3	661	1.4	727	1.5
Bancos	705	1.9	717	1.6	778	1.7	856	1.9	941	2.1	1,036	2.2
Cuentas por cobrar clientes	635	1.7	1,326	3	1,393	3.1	1,532	3.4	1,685	3.7	1,854	3.9
Adeudos de accionistas cp	2,860	7.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios	<u>1,080</u>	<u>2.8</u>	<u>897</u>	<u>2</u>	<u>945</u>	<u>2.1</u>	<u>1,040</u>	<u>2.3</u>	<u>1,143</u>	<u>2.5</u>	<u>1,258</u>	<u>2.6</u>
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b><u>5,775</u></b>	<b><u>15.2</u></b>	<b><u>5,512</u></b>	<b><u>12.5</u></b>	<b><u>4,750</u></b>	<b><u>10.5</u></b>	<b><u>6,715</u></b>	<b><u>15</u></b>	<b><u>9,943</u></b>	<b><u>21.7</u></b>	<b><u>14,229</u></b>	<b><u>29.8</u></b>
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>												
Edificaciones e instalaciones	30,000	79.1	30,000	67.9	32,500	71.9	32,500	72.5	32,500	71	32,500	68.1
Maquinaria y equipo	8,050	21.2	16,550	37.4	16,600	36.7	16,600	37	16,600	36.3	16,600	34.8
Mobiliario y equipo	200	0.5	200	0.5	1,700	3.8	1,700	3.8	1,700	3.7	1,700	3.6
Equipo de transporte	<u>4,000</u>	<u>10.5</u>	<u>4,000</u>	<u>9.1</u>	<u>4,000</u>	<u>8.9</u>	<u>4,000</u>	<u>8.9</u>	<u>4,000</u>	<u>8.7</u>	<u>4,000</u>	<u>8.4</u>
Activo fijo bruto	42,250	111.4	50,750	114.8	54,800	121.3	54,800	122.2	54,800	119.8	54,800	114.8
Depreciación acumulada(-)	<u>10,100</u>	<u>26.6</u>	<u>12,067</u>	<u>27.3</u>	<u>14,373</u>	<u>31.8</u>	<u>16,680</u>	<u>37.2</u>	<u>18,987</u>	<u>41.5</u>	<u>21,294</u>	<u>44.6</u>
Total activo fijo neto	<u>32,150</u>	<u>84.8</u>	<u>38,683</u>	<u>87.5</u>	<u>40,427</u>	<u>89.5</u>	<u>38,120</u>	<u>85</u>	<u>35,813</u>	<u>78.3</u>	<u>33,506</u>	<u>70.2</u>
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>32,150</b>	<b>84.8</b>	<b>38,683</b>	<b>87.5</b>	<b>40,427</b>	<b>89.5</b>	<b>38,120</b>	<b>85</b>	<b>35,813</b>	<b>78.3</b>	<b>33,506</b>	<b>70.2</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>37,925</u></b>	<b><u>100</u></b>	<b><u>44,195</u></b>	<b><u>100</u></b>	<b><u>45,177</u></b>	<b><u>100</u></b>	<b><u>44,835</u></b>	<b><u>100</u></b>	<b><u>45,756</u></b>	<b><u>100</u></b>	<b><u>47,735</u></b>	<b><u>100</u></b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>												
Sobregiro	1,496	3.9	925	2.1	1,333	3	144	0.3	-	-	-	-
Porción circulante deuda a LP	2,400	6.3	2,692	6.1	3,018	6.7	3,384	7.5	3,132	6.8	-	-
Proveedores	1,326	3.5	1,346	3	1,417	3.1	1,560	3.5	1,715	3.7	1,887	4
Retenciones por pagar	162	0.4	162	0.4	162	0.4	162	0.4	162	0.4	162	0.3
Impuesto sobre renta por pagar	2,536	6.7	2,536	5.7	2,536	5.6	2,536	5.7	2,536	5.5	2,536	5.3
Otras Provisiones	<u>600</u>	<u>1.6</u>	<u>600</u>	<u>1.4</u>	<u>600</u>	<u>1.3</u>	<u>600</u>	<u>1.3</u>	<u>600</u>	<u>1.3</u>	<u>600</u>	<u>1.3</u>
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b><u>8,520</u></b>	<b><u>22.5</u></b>	<b><u>8,261</u></b>	<b><u>18.7</u></b>	<b><u>9,066</u></b>	<b><u>20.1</u></b>	<b><u>8,386</u></b>	<b><u>18.7</u></b>	<b><u>8,145</u></b>	<b><u>17.8</u></b>	<b><u>5,185</u></b>	<b><u>10.9</u></b>
<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>												
Deuda bancaria LP	12,226	32.2	9,534	21.6	6,516	14.4	3,132	7	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>12,226</b>	<b>32.2</b>	<b>9,534</b>	<b>21.6</b>	<b>6,516</b>	<b>14.4</b>	<b>3,132</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>20,746</u></b>	<b><u>54.7</u></b>	<b><u>17,795</u></b>	<b><u>40.3</u></b>	<b><u>15,582</u></b>	<b><u>34.5</u></b>	<b><u>11,518</u></b>	<b><u>25.7</u></b>	<b><u>8,145</u></b>	<b><u>17.8</u></b>	<b><u>5,185</u></b>	<b><u>10.9</u></b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>												
Ganancias retenidas propietario	<u>17,179</u>	<u>45.3</u>	<u>26,400</u>	<u>59.7</u>	<u>29,595</u>	<u>65.5</u>	<u>33,317</u>	<u>74.3</u>	<u>37,611</u>	<u>82.2</u>	<u>42,550</u>	<u>89.1</u>
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>17,179</b>	<b>45.3</b>	<b>26,400</b>	<b>59.7</b>	<b>29,595</b>	<b>65.5</b>	<b>33,317</b>	<b>74.3</b>	<b>37,611</b>	<b>82.2</b>	<b>42,550</b>	<b>89.1</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAP CONTABLE</b>	<b>37,925</b>	<b>100</b>	<b>44,195</b>	<b>100</b>	<b>45,177</b>	<b>100</b>	<b>44,835</b>	<b>100</b>	<b>45,756</b>	<b>100</b>	<b>47,735</b>	<b>100</b>
Capital de trabajo	-2,745	-7.2	-2,749	-6.2	-4,316	-9.6	-1,671	-3.7	1,798	3.9	9,044	18.9
<b>Capital tangible-Actual</b>	<b>17,179</b>	<b>45.3</b>	<b>26,400</b>	<b>59.7</b>	<b>29,595</b>	<b>65.5</b>	<b>33,317</b>	<b>74.3</b>	<b>37,611</b>	<b>82.2</b>	<b>42,550</b>	<b>89.1</b>

**CARNICERIA ARACELY**

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de America)

**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA 2009-2013**

Fecha de estado financiero	31/12/2008		31/12/2009		31/12/2010		31/12/2011		31/12/2012		31/12/2013	
Tipo de estado financiero	Anual	%	Anual	%	Anual	%	Anual	%	Anual	%	Anual	%
Ventas	117,502	100	121,027	100	127,078	100	139,786	100	153,765	100	169,142	100
Costo de ventas	80,335	68.4	81,875	67.7	86,222	67.8	94,915	67.9	104,330	67.9	114,763	67.9
Cto de ventas(Depr)	<u>754</u>	<u>0.6</u>	<u>1,967</u>	<u>1.6</u>	<u>2,306</u>	<u>1.8</u>	<u>2,307</u>	<u>1.7</u>	<u>2,307</u>	<u>1.5</u>	<u>2,307</u>	<u>1.4</u>
TOTAL COSTO DE VENTAS	<u>81,089</u>	<u>69</u>	<u>83,842</u>	<u>69.3</u>	<u>88,528</u>	<u>69.7</u>	<u>97,222</u>	<u>69.6</u>	<u>106,637</u>	<u>69.4</u>	<u>117,070</u>	<u>69.2</u>
UTILIDAD(PERDIDA) BRUTA	36,413	31	37,185	30.7	38,550	30.3	42,564	30.4	47,128	30.6	52,072	30.8
Gastos de venta	10,100	8.6	10,613	8.8	12,910	10.2	14,201	10.2	15,622	10.2	17,184	10.2
Gastos gral y adm	<u>8,789</u>	<u>7.5</u>	<u>9,235</u>	<u>7.6</u>	<u>11,235</u>	<u>8.8</u>	<u>12,358</u>	<u>8.8</u>	<u>13,594</u>	<u>8.8</u>	<u>14,953</u>	<u>8.8</u>
TOTAL GASTOS DE OPERACION	<u>18,889</u>	<u>16.1</u>	<u>19,848</u>	<u>16.4</u>	<u>24,145</u>	<u>19</u>	<u>26,559</u>	<u>19</u>	<u>29,216</u>	<u>19</u>	<u>32,137</u>	<u>19</u>
UT(PER) DE OPERACION	17,524	14.9	17,337	14.3	14,405	11.3	16,005	11.4	17,912	11.6	19,935	11.8
Gastos financieros	873	0.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gto x int Sobregiro (financ)	-	-	269	0.2	201	0.2	-	-	-	-	-	-
Gto x int Porción circulante deuda a LP	-	-	293	0.2	328	0.3	368	0.3	375	0.2	180	0.1
Gto x int Deuda bancaria LP	-	-	<u>1,406</u>	<u>1.2</u>	<u>1,096</u>	<u>0.9</u>	<u>749</u>	<u>0.5</u>	<u>360</u>	<u>0.2</u>	-	-
Total gasto x interés	<u>873</u>	<u>0.7</u>	<u>1,968</u>	<u>1.6</u>	<u>1,625</u>	<u>1.3</u>	<u>1,117</u>	<u>0.8</u>	<u>735</u>	<u>0.5</u>	<u>180</u>	<u>0.1</u>
UT(PER) ANTES IMPUESTOS	16,651	14.2	15,369	12.7	12,780	10.1	14,888	10.7	17,177	11.2	19,755	11.7
Impuestos	<u>2,536</u>	<u>2.2</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD(PERDIDA) NETA	14,115	12	15,369	12.7	12,780	10.1	14,888	10.7	17,177	11.2	19,755	11.7
<u>Retiros</u>	<u>-20,055</u>		<u>-6,148</u>		<u>-9,585</u>		<u>-11,166</u>		<u>-12,883</u>		<u>-14,816</u>	

**CARNICERIA ARACELY**

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de America)

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO 2009-2013**

Fecha de estado financiero	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
<u>Tipo de estado financiero</u>	<u>Anual</u>	<u>Anual</u>	<u>Anual</u>	<u>Anual</u>	<u>Anual</u>	<u>Anual</u>
Ventas		121,027	127,078	139,786	153,765	169,142
Cambio Cuentas por cobrar clientes		<u>-691</u>	<u>-67</u>	<u>-139</u>	<u>-153</u>	<u>-169</u>
Efectivo recaudado x ventas		120,336	127,011	139,647	153,612	168,973
Costo de ventas		<u>-81,875</u>	<u>-86,222</u>	<u>-94,915</u>	<u>-104,330</u>	<u>-114,763</u>
Cambio Inventarios		183	-48	-95	-103	-115
Cambio Proveedores		<u>20</u>	<u>71</u>	<u>143</u>	<u>155</u>	<u>172</u>
Efectivo pagado a proveedores		<u>-81,672</u>	<u>-86,199</u>	<u>-94,867</u>	<u>-104,278</u>	<u>-114,706</u>
<b>EFVO DERIVADO DE ACTIV</b>						
MERCANTILES		38,664	40,812	44,780	49,334	54,267
Gastos de venta		<u>-10,613</u>	<u>-12,910</u>	<u>-14,201</u>	<u>-15,622</u>	<u>-17,184</u>
Gastos gral y adm		<u>-9,235</u>	<u>-11,235</u>	<u>-12,358</u>	<u>-13,594</u>	<u>-14,953</u>
Efectivo pagado x costos operación		<u>-19,848</u>	<u>-24,145</u>	<u>-26,559</u>	<u>-29,216</u>	<u>-32,137</u>
<b>EFFECTIVO DESPUES DE</b>						
OPERACIONES		18,816	16,667	18,221	20,118	22,130
Otros ing(gtos) e imptos pagados		<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
<b>EFFECTIVO DESPUES DE</b>						
<u>OPERACIONES NETO</u>		<u>18,816</u>	<u>16,667</u>	<u>18,221</u>	<u>20,118</u>	<u>22,130</u>
<b>EFFECTIVO DESPUES DE</b>						
OPERACIONES NETO		18,816	16,667	18,221	20,118	22,130
Gto x int Sobregiro (financ)		<u>-269</u>	<u>-201</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Gto x int Porción circulante deuda a LP		<u>-293</u>	<u>-328</u>	<u>-368</u>	<u>-375</u>	<u>-180</u>
Gto x int Deuda bancaria LP		<u>-1,406</u>	<u>-1,096</u>	<u>-749</u>	<u>-360</u>	<u>-</u>
Retiros		<u>-6,148</u>	<u>-9,585</u>	<u>-11,166</u>	<u>-12,883</u>	<u>-14,816</u>
Éfvo pagado x intereses y div		<u>-8,116</u>	<u>-11,210</u>	<u>-12,283</u>	<u>-13,618</u>	<u>-14,996</u>
<b>INGRESO DE EFECTIVO NETO</b>		10,700	5,457	5,938	6,500	7,134
Porción circulante deuda a LP		<u>-2,400</u>	<u>-2,692</u>	<u>-3,018</u>	<u>-3,384</u>	<u>-3,132</u>
Porción circulante de deuda LP		<u>-2,400</u>	<u>-2,692</u>	<u>-3,018</u>	<u>-3,384</u>	<u>-3,132</u>
<b>EFFECTIVO DESP AMORT DE</b>						
DEUDA		8,300	2,765	2,920	3,116	4,002
Cambio Edificaciones e instalaciones		<u>-</u>	<u>-2,500</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Cambio Maquinaria y equipo		<u>-8,500</u>	<u>-50</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Cambio Mobiliario y equipo		<u>-</u>	<u>-1,500</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Cambio Depreciación acumulada(-)		1,967	2,306	2,307	2,307	2,307
Cto de ventas(Depr)		<u>-1,967</u>	<u>-2,306</u>	<u>-2,307</u>	<u>-2,307</u>	<u>-2,307</u>
Cambio activo fijo neto		<u>-8,500</u>	<u>-4,050</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Cambio Adeudos de directivos/accionistas cp		<u>2,860</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Cambio inversiones		2,860	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Efectivo pagado x invers y planta		<u>-5,640</u>	<u>-4,050</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
<b>EXCESO (REQUERIMIENTO) DE</b>						
FINANCIAMIENTO		2,660	-1,285	2,920	3,116	4,002
Cambio Sobregiro (financ)		<u>-571</u>	<u>408</u>	<u>-1,189</u>	<u>-144</u>	<u>-</u>
Financiamiento total externo		<u>-571</u>	<u>408</u>	<u>-1,189</u>	<u>-144</u>	<u>-</u>
<b>EFFECTIVO DESPUES DE</b>						
FINANCIAMIENTO		2,089	-877	1,731	2,972	4,002
<b>Sumar:</b>						
Exceso de efectivo		<u>-</u>	2,068	1,088	2,686	5,513
Caja		495	504	546	601	661
Bancos		<u>705</u>	<u>717</u>	<u>778</u>	<u>856</u>	<u>941</u>
<b>EFFECTIVO Y EQUIV FINAL</b>		<u>3,289</u>	<u>2,412</u>	<u>4,143</u>	<u>7,115</u>	<u>11,117</u>

### 2.3 Área de Mercadeo

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar a cabo promociones que permita el incremento de ventas de aquellos productos que tienen menor demanda.</li><li>• Implementar campaña publicitaria para la captación de nuevos clientes</li><li>• Incrementar la cartera de clientes al por mayor y ventas al detalle, que permita la crecimiento de la empresa</li><li>• Mejorar el Servicio de atención al Cliente a través de disminución de errores en los procedimientos</li></ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer dos a tres promociones por mes</li><li>• Crecimiento anual de ingresos en un 5%</li><li>• Realizar visitas a tres clientes potenciales de compras al por mayor en el mes</li></ul>
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de la Carnicería</li><li>• Aplicar herramientas de mercadeo para la captación de nuevos clientes</li><li>• Crecimiento en ventas</li><li>• De Boca en boca</li><li>• Mejorar servicio al cliente</li></ul>

## 2.4 Área administrativa

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar condiciones adecuadas para facilitar la ejecución de las actividades del personal</li><li>• Lograr que el empleado se identifique con la empresa</li><li>• Crear un ambiente de trabajo agradable para los empleados</li></ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Otorgar bono trimestral por buen desempeño a empleados</li><li>• Llevar a cabo reuniones trimestrales con los empleados</li><li>• Proveer a empleados de uniformes una vez al año</li><li>• Establecer capacitaciones que involucren Propietarios - Empleados dos veces al año</li></ul>
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la unidad, que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el trabajo de esta unidad</li><li>• Identificación del empleado con la empresa</li><li>• Establecer programa de incentivos que permitan una mayor motivación de los trabajadores.</li><li>• Implementación y seguimiento del plan estratégico</li><li>• Brindar capacitación para preparación de embutidos y carnes.</li></ul>

### 3. Proyectos

AREA	PROYECTO	PLAZO
PRODUCCION	Establecer recetas de preparación de embutidos y carnes	Corto
	Creación de formatos para toma de pedidos y verificación del despacho de los productos (ver anexo 5)	Corto
	Realizar programación de procedimientos para el mantenimiento de la maquinaria y equipo.	Mediano
	Solicitar al Departamento de Proyección social de Universidad Gerardo Barrios, asignación de grupo de estudiantes para la elaboración de manual de calidad.	Corto

AREA	PROYECTO	PLAZO
FINANZAS	Capacitar a los empleados en el uso de la maquinaria, para evitar desperfectos. ( ver anexo 12)	Corto
	Determinar puntos críticos de control en los procesos que garanticen la disminución de gastos.	Corto
	Obtener financiamiento bancario, para realizar inversiones en activo fijo en un mediano plazo	Mediano
	Crear de manera mensual reservas monetarias, para llevar acabo remodelación de las instalaciones de la sala de ventas y compra de equipo.(ver anexo 13 y 14)	Mediano

AREA	PROYECTO	PLAZO
MERCADEO	Brindar un ambiente seguro por medio de la contratación del servicio de vigilancia de forma permanente	Corto
	Desarrollo de nuevos productos, con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes	Mediano
	Motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran los productos de la carnicería, estableciendo premios, cupones, muestras, reducción de precio, etc.	Corto
	Capacitar al personal para mejorar el servicio que se brinda al cliente ( ver anexo 12)	Mediano
	Colocar cartelera de precios.	Corto
	Creación de logo y slogan (ver anexo 15)	Corto
	Colocar rotulo con el nombre de la carnicería.	Corto
	Creación de empaque con identificación de la carnicería	Corto
	Hacer publicidad en radio local del Municipio	Corto
	Realizar promociones semanales de los diferentes productos que tienen menor demanda	Corto
	Dar a conocer las promociones mediante banners ubicados en la parte exterior de las salas de ventas	Corto
	Creación de pagina Web, en sitio gratuito, donde se dé a conocer la calidad de productos y diferentes promociones de los mismos	Mediano

AREA	PROYECTO	PLAZO
ADMINISTRACION	Mejorar la ventilación en el área de trabajo mediante la instalación de extractor de calor.	Corto
	Garantizar los suministros necesarios, de forma estable para un mejor desarrollo de las actividades	Corto
	Mejorar distribución de la maquinaria, para facilitar el desarrollo de las actividades.	Corto
	Proporcionar uniformes y accesorios a empleados. (ver anexo 10)	Corto
	Entregar trimestralmente dotación de productos cárnicos a empleado que ha demuestre un mejor desempeño.	Corto
	Contratación de administrador (ver anexo 11)	Corto
	Programar capacitación para elaborar embutidos con empresa Sabor Amigo. ( ver anexo 12)	Mediano

#### 4. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DE GASTOS CARNICERIA ARACELY					
DETALLE	2009	2010	2011	2012	2013
<b>AREA DE VENTAS</b>					
Cartelera de precios		\$ 100.0			
Capacitación en servicio al cliente		50.0			
<b>AREA DE MERCADEO</b>					
Creacion de pagina web		\$ 50.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00
Cuñas radiales		\$ 309.60	\$ 309.60	\$ 309.60	\$ 309.60
Banner publicitario		\$ 340.00	\$ 340.00	\$ 340.00	\$ 340.00
Bolsas con logo impreso		\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
Rotulo de identificacion de Carniceria		\$ 50.00			
<b>AREA DE PRODUCCION</b>					
Mantenimiento de maquinaria:					
Empacadora		\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Molino y sierras		\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
Cuarto frio		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Block de formularios		\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00
Instalacion de extractor		\$ 100.00			
<b>AREA DE FINANZAS</b>					
Aguinaldos		\$ 196.33	\$ 196.33	\$ 196.33	\$ 196.33
Remodelacion		\$ 2,500.00			
Adquisicion de equipo	\$ 8,500.00	\$ 1,500.00			
Capacitacion de empleados para uso de maquinaria	\$ 40.00				
<b>AREA DE RECURSOS HUMANOS</b>					
Contratación de Administrador		\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Uniformes de empleados		\$ 306.00	\$ 306.00	\$ 306.00	\$ 306.00
Capacitacion para elaboracion de embutidos		\$ 30.00			
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8,540.00</b>	<b>\$ 11,001.93</b>	<b>\$ 6,646.93</b>	<b>\$ 6,646.93</b>	<b>\$ 6,646.93</b>

## CAPITULO V

### COCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### A. CONCLUSIONES

- La carnicería carece de: procesos debidamente documentados, objetivos y estrategias definidas en las diferentes áreas, siendo limitantes para un buen desempeño
- Los empleados no reciben prestaciones adicionales a las de ley, no cuentan con un plan de capacitaciones e incentivos.
- Actualmente la carnicería no cuenta con instalaciones adecuadas que cumpla con las exigencias de los clientes.
- De acuerdo a las encuesta la empresa goza de un buen posicionamiento siendo esta una ventaja competitiva, que debe ser aprovechada.
- La Carnicería tiene un alto potencial de crecimiento, ya que no tiene competidores fuertes lo que facilita la conservación de clientes, sin embargo es necesario el establecimiento de estrategias para la captación de nuevos clientes.

- No cuenta con un plan de mantenimiento preventivo para la maquinaria y equipo, ocasionando retraso en algunos procedimientos.
- La fortaleza de la carnicería está en la venta de los productos al por mayor, ya que éstos generan gran parte de los ingresos, sin embargo la atención brindada no es la adecuada. ya que no existe una relación personalizada que permita conocer sus necesidades
- Los estados financieros reflejan considerables retiros de efectivo por parte de la propietaria, que afectan el flujo operativo de la empresa.
- La empresa no presenta una liquidez apropiada para enfrentar sus obligaciones inmediatas, recurriendo a financiamiento bancario de corto plazo (sobregiro).
- A finales del 2008 la empresa adquirió crédito bancario para inversión en activo, lo cual se ve registrado en la proyección realizada, denotando capacidad financiera de llevar a cabo la aplicación de las propuestas establecidas en este documento.

## B. RECOMENDACIONES

Dentro de los cambios primordiales que la Carnicería debe llevar a cabo están:

- Contratación del administrador, dado que sería la persona encargada en implementar la propuesta del plan estratégico y dar seguimiento a este.
- Implementación de formato para toma pedido, lo cual es necesario para mejorar el control y evitar errores en la toma de estos.
- Proporcionar uniformes al personal ya que esto ayuda a dar una nueva imagen a la carnicería y otorgar bonos (producto) por buen desempeño
- Mejorar la infraestructura y exhibir sus productos en mobiliario adecuado de tal manera que esta cumpla con las exigencias de los clientes y se distinga del resto de competidores.
- Para el incremento de sus ingresos y cartera de clientes, la empresa debe considerar la propuesta de estrategias de publicidad y promoción con el objetivo de mantener los clientes vigentes y captación de nuevos.

- La empresa debería establecer e implementar un plan de mantenimiento preventivo para el equipo y maquinaria, por medio de los proveedores o personal técnico especializado en la rama, para evitar retrasos en los procesos y disminución de gastos.
- La Carnicería debería realizar visitas a sus clientes actuales de compras por mayor, con el fin de conocer las necesidades y brindarles un servicio personalizado.
- La propietaria debería realizar como máximo un retiro del 75% de las utilidades del ejercicio, mejorando de esta manera el flujo operativo y patrimonio de la empresa.
- La empresa debe mejorar de manera gradual sus indicadores de liquidez, con el objetivo que pueda afrontar sus obligaciones de corto plazo.
- Es necesario la ejecución del plan estratégico para lograr las proyecciones establecidas.

## BIBLIOGRAFIA

- [www.saludalia.com](http://www.saludalia.com)
- Philip G. Chambers , Temple Grandin Directrices para el manejo, transporte y sacrificio humanitario del ganado
- [www.uam.es](http://www.uam.es)
- [http://bvs.sld.cu/revistas/ali/vol13\\_1\\_99/ali111199.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ali/vol13_1_99/ali111199.htm)
- Gonzalo Piédrola Gil, R. Gálvez, Ramón Gálvez Vargas, V. Domínguez Rojas: Medicina Preventiva y Salud Pública Edición: 10, Publicado por Elsevier España, 2003
- Ministerio de Economía, Dirección de Comunicaciones y R.R.P.P.
- Red Ciudadana Contra Los Transgénicos en El Salvador 2006.
- [www.chilepotenciaalimentaria.cl](http://www.chilepotenciaalimentaria.cl)
- E.F.L Brech. Agustín Reyes Ponce; Administración de Empresas Teoría y Práctica, Primera Parte, Limusa Noriega editores. 2002.
- Jesús Lidón, Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de Organización de Empresas Publicado por Ed. Univ. Politéc. Valencia, 1994.
- Samuel C. Certo; Administración Moderna Edición 8º, Pearson Educación de Colombia 2001.
- Hellriegel, Hellriegel Susan E. Jackson John W. Slocum; ADMINISTRACIÓN, Edición 10 Cengage Learning Editores. 2006.

- Richard L. Daft; ADMINISTRACIÓN, Edición 6, Cengage Learning Editores. 2004.
- Richard M. Hodgetts, Steven Altman; Comportamiento en las organizaciones, Interamericana, 1985.
- Bodie Zvi y Merton Robert, Prentice Hall Finanzas, Pearson Education, 2003
- O. C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, McGraw-Hill «Introducción a los Negocios en Un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de Ferrel Interamericana, 2004,
- Stanton, Elzel, Walker, Fundamentos de Marketing, 11ª Edición, Mc Graw-Hill Interamericana S.A. de C.V., México, 2000,
- Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, 8ª Edición, Pentice-Hall Hispanoamericano S.A. de C.V., México, 1996
- Rafael Muñoz, Marketing en el siglo XXI, Segunda edición
- Ferrell O.C. y Hartline Michael, Estrategia de Marketing», Tercera Edición, 2006
- Stoner, James A. y otros. "Administración", Editorial Prentice Hall, 6ª Edición, México, 1996.
- Thomas S. Bateman Administración "un nuevo panorama competitivo" Mc Graw Hill, Sexta edición,
- George a. Steiner 1998, Planificación Estratégica, Lo que todo director debe saber. vigésima tercera reimpresión. Editorial Cecsca

**ANEXOS**

**ANEXO 1: GUIÓN PARA ENTREVISTA DE RESTAURANTES**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL

**Objetivo:** El presente cuestionario está orientado a los clientes potenciales que consumen productos cárnicos y tiene como finalidad obtener información sobre gustos y preferencias de los productos y servicios que brinda Carnicería Aracely.

**Indicaciones:** Responda de manera clara y precisa a las siguientes interrogantes

¿Cómo se enteró de la existencia de Carnicería Aracely?

\_\_\_\_\_

¿Qué le motivo a realizar sus compras en Carnicería Aracely

\_\_\_\_\_

¿A parte de Carnicería Aracely tiene otro proveedor de productos cárnicos?

\_\_\_\_\_

En cuanto a servicio y productos: ¿cómo califica los siguientes aspectos para Carnicería Aracely?

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
PRECIO DE PRODUCTOS				
HORARIO DE ATENCIÓN				
CALIDAD EN EL SERVICIO				
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS				
FACILIDADES DE PAGO				
TIEMPO DE ENTREGA				
EMPAQUE DE LOS PRODUCTOS				
ENVIÑETADO DE LOS PRODUCTOS				
ATENCIÓN DE RECLAMOS				
CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS				
DIVERSIDAD DE PRODUCTOS QUE OFRECEN				
HIGIENE DEL ESTABLECIMIENTO				

¿Qué otros productos o servicios le gustaría que Carnicería Aracely le brindara?

---

---

¿De no contar con los servicios de Carnicería Aracely Cual sería su segunda y tercera alternativa para la compra de productos cárnicos? ¿Por qué?

---

---

¿Conoce otro establecimiento que ofrezca los servicios que carnicería Aracely le brinda?

SI \_\_\_ NO\_\_\_

SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA, DIGA CUALES

---

---

¿Qué motivos le impulsarían a prescindir del servicio de carnicería Aracely?

---

---

¿Qué le falta a Carnicería Aracely para que sea su único proveedor?

---

---

¿Cómo considera el servicio al cliente que le brinda Carnicería Aracely?

---

---

**ANEXO 2: GUIÓN PARA ENTREVISTA A PERSONAS ENCARGADAS O  
RELACIONADAS CON LA ADMINISTRACION DE LA CARNICERIA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



---

**Objetivo:** El presente cuestionario está orientado a conocer las opiniones de las personas a Cargo de la Administración de Carnicería Aracely, con el fin de identificar los aspectos a mejorar.

**Indicaciones:** Responda de manera clara y precisa a las siguientes interrogantes

1. ¿Cómo evalúa los productos y servicios que brinda la carnicería?
2. ¿Cómo considera o clasifica a Carnicería Aracely?
3. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el puesto que desempeña?
4. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la carnicería en cuanto a procesos?
5. ¿Considera que existe buena comunicación interna?
6. ¿Cómo evalúa el proceso de toman decisiones que se aplica en la carnicería?
7. ¿Qué tipo de quejas o sugerencias han recibido de los clientes?
8. ¿Qué criterios son considerados para la selección de proveedores (res, maquinaria, materiales, etc.)?
9. ¿Cuáles son las barreras que afronta la Carnicería en su desempeño?

10. ¿Cómo ha sido el comportamiento de las ventas durante el 2008 y el presente año?
11. ¿Se han mantenido los márgenes de ganancia durante los últimos dos años y el presente?
12. ¿Cuáles son las expectativas de ingresos para el presente año?
13. Ante la crisis que a traviesa la economía salvadoreña, la cual está afectando considerablemente las ventas de las diferentes empresas ¿Qué medidas ha considerado adoptar para mantener los niveles de venta?
14. ¿En la actualidad ha disminuido la cantidad de clientes respecto años anteriores?
15. ¿El capital de trabajo utilizado proviene de financiamiento bancario o recursos propios?
16. ¿Las inversiones realizadas en activos (equipo, instalaciones, mobiliario, etc.) han sido realizadas con financiamiento bancario o efectivo proveniente de operaciones?
17. ¿Tiene considerado realizar algún tipo de inversión en el corto o mediano plazo (2-5 años)?
18. ¿Cuál es el porcentaje de desperdicio que se tiene de carne y otros materiales durante los procesos operativos?
19. ¿Qué considera que debe mejorar la carnicería en su administración?
20. ¿Tiene considerado la apertura de una nueva sucursal?

### **ANEXO 3: GUIÓN PARA ENTREVISTA A EMPLEADOS OPERATIVOS**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



---

**Objetivo:** El presente cuestionario está orientado a conocer las opiniones de los empleados que laboran en carnicería Aracely, con el fin de identificar los aspectos a mejorar.

**Indicaciones:** Responda de manera clara y precisa a las siguientes interrogantes

1. ¿Cómo evalúa los productos y servicios que brinda la carnicería?
2. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el puesto que desempeña?
3. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la carnicería en cuanto a procesos?
4. ¿Considera que existe buena comunicación interna?
5. ¿Qué tipo de prestaciones le gustaría que le brindara la carnicería?
6. ¿Cómo evalúa el proceso de toma de decisiones que se aplica en la carnicería?
7. ¿Qué tipo de quejas o sugerencias han recibido de los clientes? .Y Como hace para resolverlas.
8. ¿Qué considera que debe mejorar la carnicería en su administración?
9. ¿En qué proceso siente mayor satisfacción trabajar?
10. ¿En qué etapa se genera mayor desperdicio (especifique)?
11. ¿Conoce usted el motivo de porque se retiran los clientes?
12. ¿Qué productos tienen mayor demanda?

**ANEXO 4: CUESTIONARIO PARA ENCUESTA A CONSUMIDORES DE PRODUCTOS CARNICOS**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



**Objetivo:** El presente cuestionario esta orientado a las personas que consumen productos cárnicos y tiene como finalidad obtener información sobre gustos y preferencias de dichos productos en el departamento de Usulután.

**Indicaciones:** Responda de manera clara y precisa a las siguientes interrogantes

5.1 Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_

5.2 Edad: 15 – 25 \_\_\_ 26-36 \_\_\_ 36 -46 \_\_\_ 47 a más \_\_\_

5.3 Municipio en que reside \_\_\_\_\_

5.4 Con que frecuencia compra los productos cárnicos

1. Diario \_\_\_ 2.Una vez a la semana \_\_\_

3. De 2 a 3 veces a la semana \_\_\_ 4. Dos veces al mes \_\_\_

5. Otros \_\_\_ especifique \_\_\_\_\_

5.5 ¿Dónde compra los productos cárnicos?

a. Supermercados \_\_\_ b. Mercados \_\_\_ c. Carnicerías \_\_\_

d. Otro \_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

7. Si la respuesta anterior es: el literal “c” ¿En cuál (les) carnicería(s) realiza su compra?

a. Carnicería valle del campo \_\_\_ b. Carnicería flores \_\_\_

c. Carnicería Aracely \_\_\_ d. Carnicería Tita \_\_\_

e. Otros \_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

8. En base a la pregunta anterior ¿Que criterio(s) utiliza para elegir una carnicería?

a. Calidad en el producto \_\_\_ b. Calidad en el servicio \_\_\_ c. Precio \_\_\_

d. Accesibilidad \_\_\_ e. Higiene \_\_\_

f. Otros \_\_\_ especifiquen \_\_\_\_\_

9. ¿De las siguientes tipos de carnes, cual (es) compra con frecuencia? Marcar con una X

TIPOS DE CARNE	Posta de Lomo	Posta Angelina	Posta Negra	Lomo	Lomo de aguja	Solomo
COMPRA CON FRECUENCIA						

TIPOS DE CARNE	Chorizo	Aleta desilar	Molida	Puyazo	Salpicòn	Costilla	Huezo	Otros
COMPRA CON FRECUENCIA								

10. ¿Cómo considera el precio de los productos del lugar donde los compra en comparación a otros establecimientos?

a. Precio más alto \_\_\_ b. Igual que los demás \_\_\_ c. Precio más bajo \_\_\_

11. ¿Ha visitado alguna vez Carnicería Aracely?

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_

12. ¿Recuerda alguna promoción que Carnicería Araceli haya ofrecido?

---

13. ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos en Carnicería Aracely?

ASPECTOS	<i>EXCELENTE</i>	<i>BUENO</i>	<i>REGULAR</i>	<i>DEFICIENTE</i>
PARQUEO				
HORARIO				
VIGILANCIA				
AMBIENTACIÓN				
INFRAESTRUCTURA				

14. ¿Qué productos le gustaría comprar en Carnicería Aracely y que actualmente no los tiene a la venta?

---

15. ¿De querer establecer una nueva sucursal Carnicería Aracely ¿ Donde considera usted que debería de hacerlo?

---

16. De los siguientes valores agregados que le ofrece Carnicería Aracely , Cual Considera más importante :

CORTE HUEZO	CORTE CARNE	PESO EXACTO	MARINADO	SERVICIO A DOMICILIO

**ANEXO 5: RESULTADO DE ENCUESTA DE ESTRATO "A" CONSUMIDORES DE PRODUCTOS CÁRNICOS**

Del total de la población del municipio de Usulután (73,064) se determinó una muestra a encuestar de 200 personas, obteniéndose los siguientes resultados:

PREGUNTA No. 1

¿Sexo?

OBJETIVO:

Conocer qué porcentaje de la población encuestada según el sexo compran productos cárnicos.

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Masculino</b>	13	6%
<b>Femenino</b>	187	94%
<b>Total</b>	200	100%

Fuente: Encuestas orientadas a consumidores de productos cárnicos

Del total de la población entrevistada un 94.0% corresponde al sexo femenino, dado que este tipo de productos suele ser comprado por la ama de casa.

PREGUNTA No. 2

¿Edad?

OBJETIVO:

Identificar el rango de edad de las personas que suele comprar productos cárnicos para el hogar.

Detalle	Cantidad	Porcentaje
15-25	19	10%
26-36	46	23%
37-46	99	50%
47 a más	36	18%
Total	200	100%

Fuente: Encuestas orientadas a consumidores de productos cárnicos

Del total de personas encuestadas, un 73% oscila entre las edades de 26 a 46 años, siendo por lo general las amas de casa, de acuerdo a la pregunta anterior.

PREGUNTA No. 3

¿Municipio?

OBJETIVO:

Identificar la procedencia de las personas que acuden a comprar productos cárnicos a la ciudad de Usulután

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Usulután	140	70%
Santa Elena	19	10%
Santa María	8	4%
Concepcion Batres	8	4%
Ozatlan	7	4%
Jiquilisco	4	2%
Tecapan	3	2%
Otros	11	6%
Total	200	100%

Fuente: Encuestas orientadas a consumidores de productos cárnicos

Del total de la muestra un 70.0% son habitantes del Municipio de Usulután, seguido por un 10.0% del Municipio de Santa Elena y de Santa María, esto debido a que son los municipios más cercanos a la cabecera departamental.

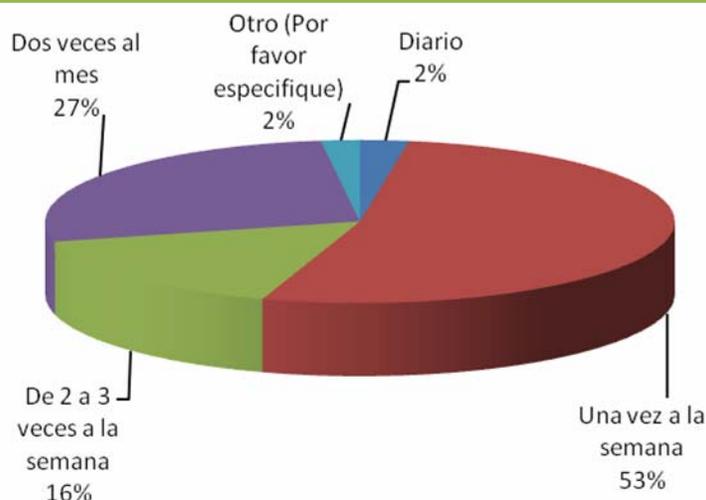
PREGUNTA No. 4

¿Con que frecuencia compra los productos cárnicos?

OBJETIVO:

Conocer la fidelidad de los clientes respecto al consumo de los productos cárnicos.

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Diario	5	2%
Una vez a la semana	105	53%
De 2 a 3 veces a la semana	32	16%
Dos veces al mes	54	27%
Otro	4	2%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>



Del total de personas entrevistadas un 71% realiza compras de productos cárnicos de una a tres veces a la semana y un 27% hace sus compras dos veces al mes, dichos resultados son representativos, ya que denota que los productos cárnicos son parte de la dieta alimenticia en la población investigada, debiendo aprovechar esta oportunidad para establecer estrategias. Es necesario hacer mención que la alternativa "Otro" tiene una participación del 2% y sus respuestas fueron que realizan sus compras una vez al mes.

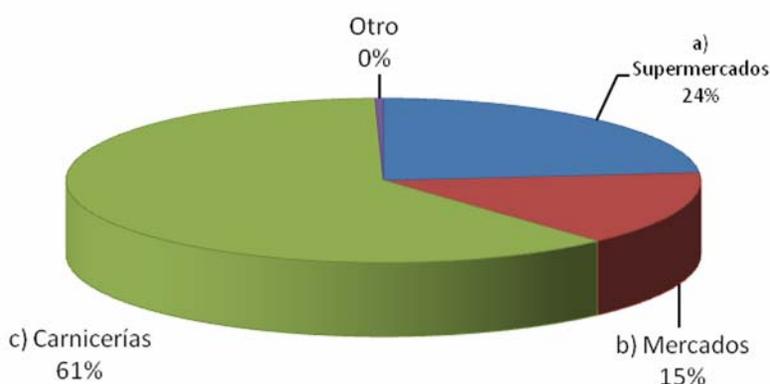
PREGUNTA No. 5

¿Dónde compra los productos cárnicos?

OBJETIVO:

Identificar el lugar donde las personas prefieren realizar sus compras de productos cárnicos.

Detalle	Cantidad	Porcentaje
a) Supermercados	56	24%
b) Mercados	35	15%
c) Carnicerías	146	61%
Otro (Por favor especifique)	1	0%
Total	238	100%



El establecimiento donde las personas entrevistadas prefieren realizar sus compras de productos cárnicos, son las carnicerías en un 61.0%; este dato es relevante para la investigación, ya que refleja que la población prefiere las carnicerías, porque consideran que los productos que ofrecen son frescos, de calidad e higiénicos (según resultados de pregunta No.7). Su principal competidor serían los supermercados los cuales obtuvieron un 24%. Cabe mencionar que se obtuvieron 238 respuestas, dado que hubo personas que seleccionaron dos alternativas, siendo la más común Supermercado y Carnicerías.

PREGUNTA No. 6

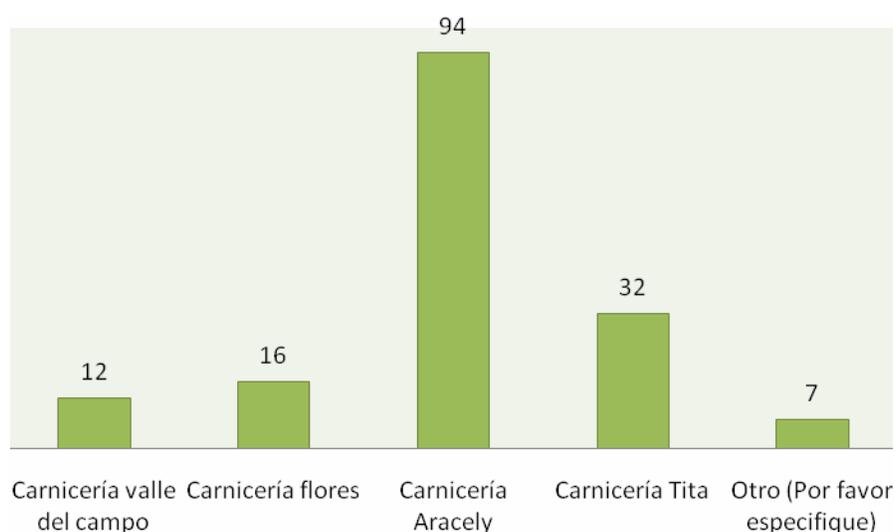
¿En cuál (les) carnicería(s) realiza su compra?

OBJETIVO:

Determinar las carnicerías que prefieren los consumidores de productos cárnicos para realizar sus compras.

Del total de personas que respondieron en la pregunta anterior, que compraban en carnicerías (146 personas), algunas respondieron que hacían sus compras en más de una, es por ello que el total de respuestas obtenidas es superior.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Carnicería Valle del Campo	12	7%
Carnicería Flores	16	10%
Carnicería Aracely	94	58%
Carnicería Tita	32	20%
Otro (Por favor especifique)	7	4%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>



Del total de carnicerías que existen en el Municipio, la que tiene mayor aceptación es Carnicería Aracely con un 58%, identificándose con ello una fortaleza de la empresa, la cual debe procurar mantener y superar, por medio de la implementación del plan estratégico. La Carnicería Tita ocupa un segundo lugar con un 20% y como tercera opción con un 10% Carnicería Flores, siendo estos los principales competidores para la carnicería en estudio.

De acuerdo a los datos obtenidos la empresa puede fijarse como meta incrementar su nicho a un 70%.

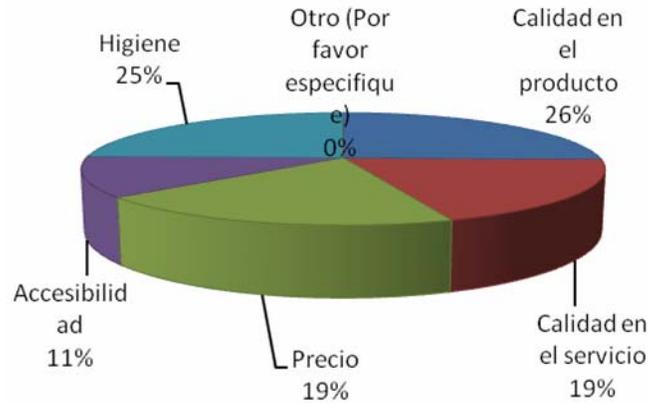
**PREGUNTA No. 7**

En base a la pregunta anterior ¿Qué criterio(s) utiliza para elegir una carnicería?

**OBJETIVO:**

Conocer los aspectos que son evaluados por los consumidores de productos cárnicos, al momento de realizar sus compras.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Calidad en el producto	80	26%
Calidad en el servicio	59	19%
Precio	61	19%
Accesibilidad	36	12%
Higiene	77	25%
Otro	0	
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>100%</b>



Los principales criterios evaluados por los compradores al momento de realizar compras en una carnicería son: la calidad del producto 26% y la higiene con 25%, debido a que se trata de productos alimenticios. Un tercer aspecto que es considerado es el precio con un 19.0%.

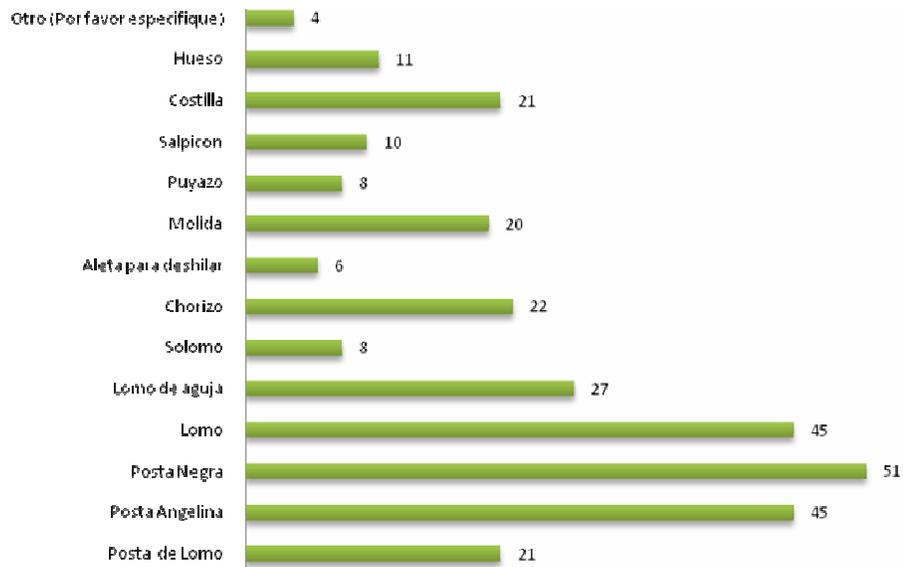
#### PREGUNTA N°. 8

¿De los siguientes tipos de carnes, cual (es) compra con frecuencia?

#### OBJETIVO:

Conocer cuáles son los tipos de carnes que tienen mayor demanda por parte de los consumidores, de acuerdo a sus gustos y preferencias.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Posta de Lomo	21	7%
Posta Angelina	45	15%
Posta Negra	51	17%
Lomo	45	15%
Lomo de aguja	27	9%
Solomo	8	3%
Chorizo	22	7%
Aleta deshilar	6	2%
Molida	20	7%
Puyazo	8	3%
Salpicón	10	3%
Costilla	21	7%
Hueso	11	4%
Otro (Por favor especifique)	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>299</b>	<b>100%</b>



Del total de encuestado 17% expresan que su preferencia de compra en carne bovina es la posta negra y como segunda opción, con un 15%, lomo y posta angelina; dichos resultados reflejan que las personas prefieren las carnes de mejor calidad, representando las anteriores en total 47.0%.

Un 9.0% respondió el lomo de aguja como su mejor opción de compra. Siendo las menos preferidas: el puyazo, solomo y aleta para deshilar. Lo anterior es de importancia para poder establecer estrategias de venta con los tipos de carne de menor demanda.

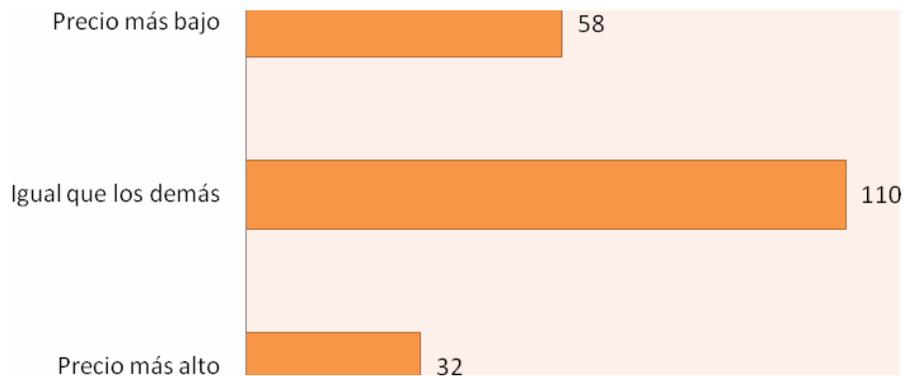
#### PREGUNTA No. 9

¿Cómo considera el precio de los productos del lugar donde los compra, en comparación a otros establecimientos?

#### OBJETIVO:

Realizar un sondeo de los precios que poseen los establecimientos de venta de productos cárnicos.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Precio más alto	32	16%
Igual que los demás	110	55%
Precio más bajo	58	29%
TOTAL	200	100%



El 55% de la población entrevistada expresaron que no existe variación de precios en los diferentes establecimientos de venta de productos cárnicos y solo el 29% afirmaron que en el lugar donde compran los productos cárnicos los precios son más bajos que en otros lugares, por lo que es determinante la implementación de precios especiales en Carnicería Aracely que marquen la diferencia con otros establecimientos.

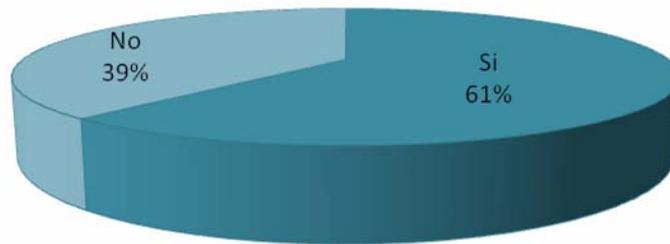
**PREGUNTA No. 10**

¿Ha visitado alguna vez Carnicería Aracely?

**OBJETIVO:**

Determinar el nivel de posicionamiento que tiene la Carnicería en las personas encuestadas.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	123	61%
No	77	39%
TOTAL	200	100%



Se determinó en base a los resultados obtenidos que el 61% de las personas entrevistadas han realizado compras en Carnicería Aracely y un 39% manifestaron no haberla visitado; cabe destacar que aunque no la hayan visitado, si tienen conocimiento de la existencia de la carnicería. Por lo que es necesario que Carnicería Aracely establezca estrategias de publicidad (haciendo uso de los medios publicitarios locales) para incrementar su población de consumo de productos cárnicos.

#### PREGUNTA N° 11

¿Recuerda alguna promoción que carnicería Aracely haya ofrecido?

#### OBJETIVO:

Conocer la importancia que carnicería Aracely da a las promociones de sus productos.

Se determina que Carnicería Aracely no cuenta con estrategias para promocionar sus productos, ya que el 100% de los entrevistados no recuerdan ninguna promoción realizada por la carnicería. Por lo que en base a los resultados obtenidos es

necesario establecer promociones que den a conocer a la empresa.

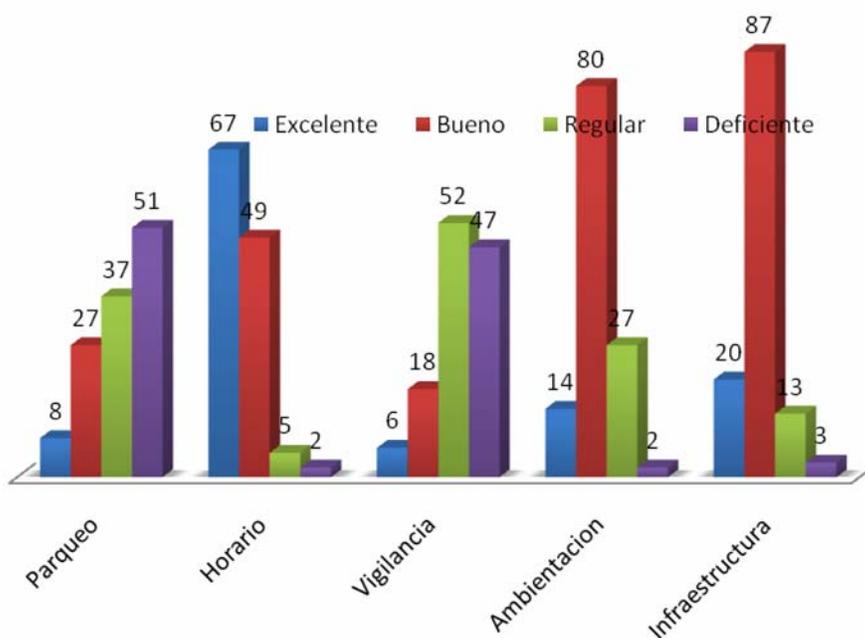
PREGUNTA N° 12

¿Cómo evalúa los siguientes aspectos en carnicería Aracely?

OBJETIVO:

Conocer la apreciación de los clientes respecto al parqueo, horario, vigilancia, ambientación e infraestructura.

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Total
<b>Parqueo</b>	8 (7%)	27(22%)	37(30%)	51(41%)	123(100%)
<b>Horario</b>	67(54%)	49(40%)	5(4%)	2(2%)	123(100%)
<b>Vigilancia</b>	6(5%)	18(15%)	52(42%)	47(38%)	123(100%)
<b>Ambientación</b>	14(11%)	80(65%)	27(22%)	2(2%)	123(100%)
<b>Infraestructura</b>	20(16%)	87(71%)	13(11%)	3(2%)	123(100%)



Los aspectos mejor evaluados por los entrevistados son: la ambientación, la infraestructura de la sala de venta y el horario de atención al público, otorgando calificaciones de

bueno y excelente. Por otra parte, la empresa debe poner atención a los aspectos que fueron baja calificación como: parqueo y vigilancia, ya que este puede ser una causante en la disminución de clientes.

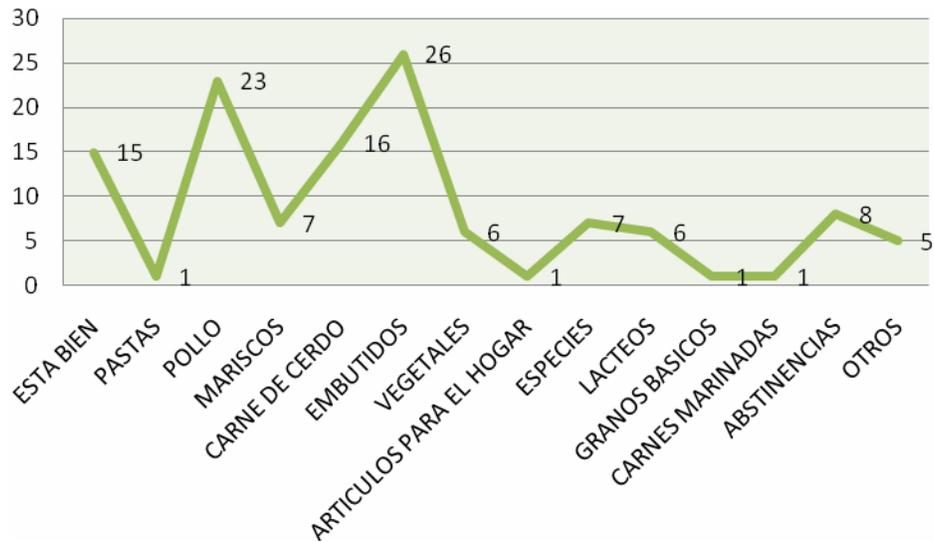
#### PREGUNTA N°13

¿Qué productos le gustaría comprar en Carnicería Aracely, que actualmente no los tiene a la venta?

#### OBJETIVO:

Conocer los diferentes productos que debería ofrecer la Carnicería, para satisfacer las preferencias de los clientes.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ESTAN BIEN LOS PRODUCTOS ACTUALES</b>	15	12%
<b>PASTAS</b>	1	1%
<b>POLLO</b>	23	19%
<b>MARISCOS</b>	7	6%
<b>CARNE DE CERDO</b>	16	13%
<b>EMBUTIDOS</b>	26	21%
<b>VEGETALES</b>	6	5%
<b>ARTICULOS PARA EL HOGAR</b>	1	1%
<b>ESPECIES</b>	7	6%
<b>LACTEOS</b>	6	5%
<b>GRANOS BASICOS</b>	1	1%
<b>CARNES MARINADAS</b>	1	1%
<b>ABSTINENCIAS</b>	8	7%
<b>OTROS</b>	5	4%
<b>TOTAL</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>



Los clientes de Carnicería Aracely demandan variedad de productos a la carnicería, entre los más demandados se encuentran: embutidos, carne de cerdo y carne de pollo.

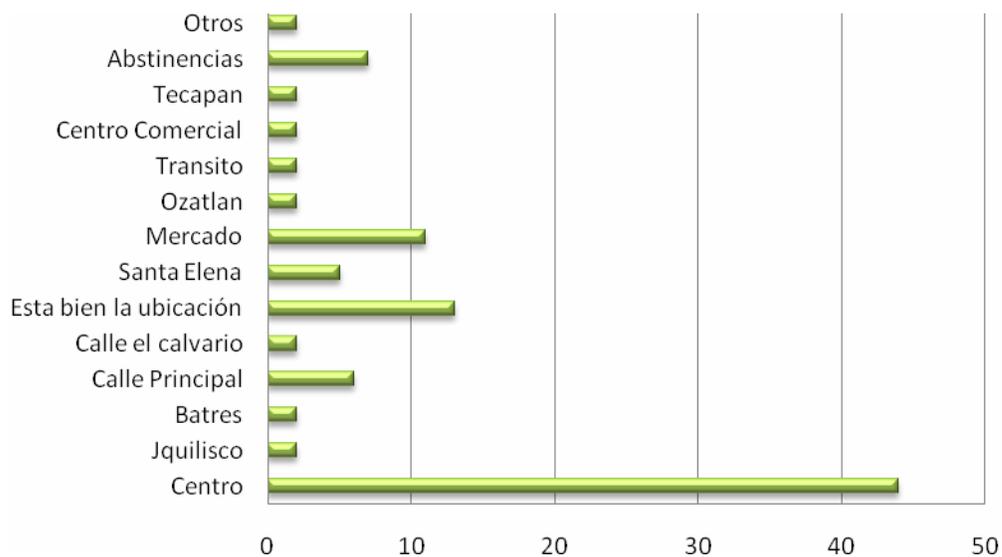
#### PREGUNTA N° 14

De querer establecer una nueva sucursal Carnicería Aracely ¿Dónde considera usted que deberá de hacerlo?

#### OBJETIVO:

Identificar la ubicación estratégica donde pudiera establecerse una sucursal de carnicería Aracely.

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>CENTRO</b>	54	44%
<b>JIQUILISCO</b>	2	2%
<b>BATRES</b>	3	2%
<b>CALLE PRINCIPAL</b>	7	6%
<b>CALLE EL CALVARIO</b>	2	2%
<b>ESTA BIEN LA UBICACIÓN</b>	16	13%
<b>SANTA ELENA</b>	6	5%
<b>MERCADO</b>	13	11%
<b>OZATLAN</b>	2	2%
<b>TRANSITO</b>	2	2%
<b>CENTRO COMERCIAL</b>	2	2%
<b>TECAPAN</b>	2	2%
<b>ABSTINENCIAS</b>	9	7%
<b>OTROS</b>	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>123</b>	<b>100</b>



El 44% de los encuestados, les gustaría que carnicería Aracely tuviera una sucursal ubicada en el centro de Usulután y un 11% consideran que debería de establecerse en el mercado, el resto consideró lugares cercanos a su vivienda y un 13% está de acuerdo con la ubicación actual.

La Carnicería debe considerar en un mediano o largo plazo, establecer otra sucursal de acuerdo a los resultados obtenidos, siendo este en el Centro del Municipio.

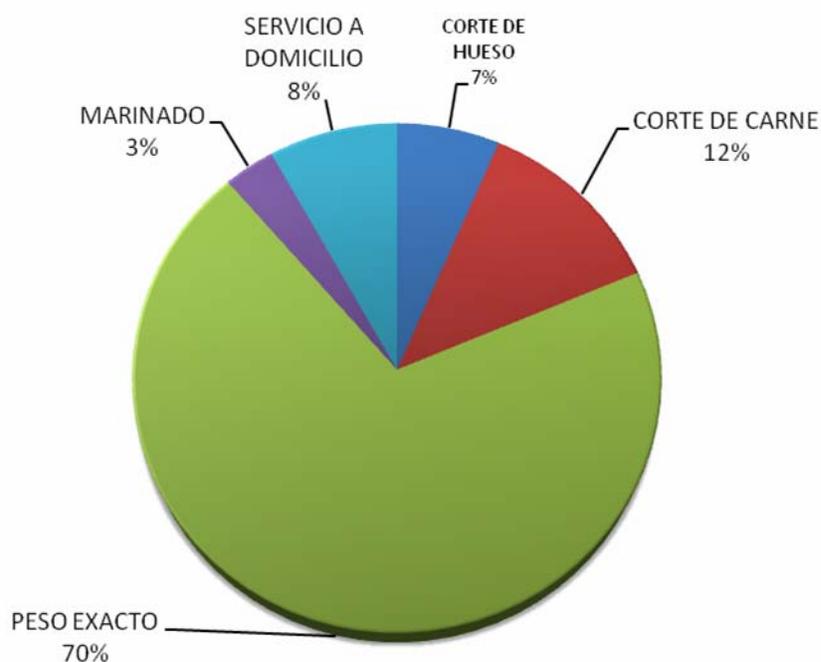
**PREGUNTA N° 15**

De los siguientes valores agregados que le ofrece Carnicería Aracely, ¿cual considera más importante?

**OBJETIVO:**

Establecer cuál de los valores agregados que ofrece Carnicería Aracely tiene mayor relevancia para los clientes al momento de realizar sus compras.

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Corte de hueso</b>	;	:(
<b>Corte de carne</b>	48	45 (
<b>Peso exacto</b>	;9	:3 (
<b>Marinado</b>	7	6 (
<b>Servicio a Domicilio</b>	43	;(
<b>Total</b>	456	433 (



La población encuestada considera que Carnicería Aracely ofrece diversos valores agregados, considerado como el más importante el peso exacto, seguido por el corte de carne representando ambos el 82% y posteriormente, el restante de alternativas tienen un porcentaje mínimo de participación.

## **ANEXO 6: RESULTADO DE ENCUESTA DE ESTRATO "B" CLIENTES AL POR MAYOR**

Como se estableció en el capítulo I, a los clientes de ventas al por mayor se les entrevistó, obteniendo la siguiente información.

### **1. ¿Cómo se enteró de la existencia de Carnicería Aracely?**

El 100% de los propietarios de restaurantes entrevistados manifestaron conocerla por la antigüedad que tiene la carnicería de operar, ya que posee más de 30 años de experiencia en la venta de productos cárnicos, siendo la más antigua del Municipio.

### **2. ¿Qué le motivó a realizar sus compras en Carnicería Aracely?**

A continuación se presentan los aspectos mencionados por los entrevistados:

#### **Factores que le motivaron**

- Precios más bajos
- Servicio a domicilio

En primer lugar el principal aspecto que motivó a los clientes al por mayor a considerar la Carnicería, como su proveedor de productos cárnicos fue el "precio", dado que es inferior al ofrecido por los Supermercados, que era el lugar donde ellos realizaban sus compras. También destacaron el

servicio a domicilio que ofrece la Carnicería, los cuales benefician, haciendo más eficiente el proceso de compra.

**3. ¿A parte de Carnicería Aracely, tiene otro proveedor de productos cárnicos?**

<b>Alternativas de compra</b>	<b>Productos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supermercados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Embutidos, Pollo, Pescado, Cerdo</li></ul>

Todos los clientes mencionaron tener otros proveedores de productos cárnicos, siendo éstos los dos supermercados que están ubicados en la ciudad de Usulután. Los principales productos que son adquiridos en supermercados son: embutidos, pollo, carne de cerdo y pescado, entre otros. Cabe mencionar que en lo que respecta a embutidos, la carnicería únicamente vende chorizo, es por ello que los clientes deben recurrir a otros establecimientos que les ofrece mayor variedad. Es importante mencionar que no cuentan con otro proveedor de carne bovina (res).

4. En cuanto a servicios y productos ¿Cómo califica los siguientes aspectos para Carnicería Aracely?

Aspectos	
Favorables	Desfavorables
<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilidades de pago</li><li>• Calidad de productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enviñetado de productos</li><li>• Incumplimiento de requerimientos</li></ul>

La Carnicería tiene muy buena aceptación por parte de sus clientes que realizan compras al por mayor, destacándose como los aspectos más relevantes: facilidades de pago y calidad de sus productos, aunque cabe mencionar que hubieron otros aspectos mencionados por los clientes, como horario de atención y variedad de los productos que ofrece, atención de reclamos, entre otros.

Sin embargo, la carnicería debe trabajar en aspectos como el enviñetado de productos, ya que los clientes comentaron que algunas veces no son rotuladas las bolsas que identifiquen el tipo de carne; y cantidad, otro factor es el incumplimiento de requerimientos, ya que en ocasiones difiere la cantidad, corte y tipo de producto solicitado por el cliente, ocasionando problemas y sobre todo retraso en sus procesos productivos.

**5. ¿Qué otros productos o servicios le gustaría que Carnicería Aracely le brindara?**

**Producto**

- Variedad de embutidos
- Carne de pollo

Los productos más destacados por los clientes son: variedad de embutidos y carne de pollo, ya que éstos son los más utilizados para la preparación de los alimentos que ofrecen y los que tienen mayor demanda por sus clientes, por lo que preferirían realizar las compras en un solo lugar. En lo que respecta a servicios, manifestaron estar complacidos con los actuales.

**6. De no contar con los servicios de Carnicería Aracely ¿Cuál sería su segunda y tercera alternativa para la compra de productos cárnicos?**

**Alternativa de compra**

Supermercados

El 100% de los clientes entrevistados consideran que únicamente tendrían como opción para realizar sus compras de productos cárnicos los supermercados, ya que consideran que es el único establecimiento donde podrían adquirir productos de la misma calidad que ofrece la Carnicería, aunque a un precio mayor.

**7. ¿Conoce otro establecimiento que ofrezca los servicios que Carnicería Aracely le brinda?**

Del total de personas entrevistadas el 100% considera que "no" existe otra carnicería o negocio similar que ofrezca el servicio a domicilio y corte de carnes según sus requerimientos.

**8. ¿Qué motivos le impulsarían a prescindir del servicio de Carnicería Aracely?**

**Motivos para prescindir de la Carnicería**

Incremento de precios  
Deficiencia en atención al cliente

Los dos aspectos que llevarían a los clientes a prescindir de los servicios de la carnicería serían: un incremento de precios y deficiencia en atención al cliente en cuanto a: servicio a domicilio, cortes de carne y hueso, toma de pedidos vía telefónica y facilidades de pago, ya que estos fueron los factores que determinaron la consideración de la Carnicería, como su principal proveedor de productos cárnicos de res, siendo esta su principal ventaja competitiva respecto a los supermercados ubicados en la Ciudad de Usulután.

**9. ¿Qué le falta a Carnicería Aracely para que sea su único proveedor de productos cárnicos?**

Esta pregunta está relacionada a la numero "5", por lo que el 100% de los entrevistados manifestaron que la Carnicería debería ofrecer los productos que se detallan a continuación, para convertirse en su único proveedor de productos cárnicos:

- Variedad de embutidos
- Carne de cerdo y pollo

**10. ¿Cómo considera el servicio al cliente que le brinda Carnicería Aracely?**

**Sugerencias respecto al servicio actual**

- Cumplir con los requerimientos solicitados por el cliente
- Acercamiento con el cliente

Las personas entrevistadas, más que evaluar el servicio actual, lo que proporcionaron fueron sugerencias para el mejoramiento de los servicios actuales, haciendo mayor énfasis en: cumplir con lo solicitado por el cliente (especificaciones como: cortes, tipo y cantidad de carnes, tiempo de entrega); otro aspecto mencionado fue el acercamiento al cliente que permita identificar las necesidades de este.

**ANEXO 7: RESULTADO DE ENCUESTA DE ESTRATO "C" PERSONAL OPERATIVO**

**1. ¿Cómo evalúa los productos y servicios que brinda la carnicería?**

<b>Evaluación de productos y de servicios</b>	
<b>Aspectos favorables</b>	<b>Aspectos desfavorables</b>

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente calidad de productos y/o servicios</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Poca variedad de productos</li></ul> |
|--|--|

Los entrevistados enfatizaron que una fortaleza de la carnicería es la calidad de sus productos, cumpliendo con los estándares establecidos por el Ministerio de Salud.

Los empleados expresaron que para ofrecer variedad de productos a los clientes la carnicería podría incorporar carne de pollo y de cerdo, así como otros productos adicionales útiles para la preparación de alimentos como: especias y/o condimentos para sazonar las carnes.

**2. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el puesto que desempeña?**

La capacitación que han adquirido para el puesto que desempeñan ha sido de forma empírica.

3. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la carnicería en cuanto a procesos?

**Aspectos a mejorar**

Estandarización de procesos  
Mantenimiento de equipo

La carnicería no cuenta con un manual de los procedimientos, siendo este una deficiencia en la parte operativa.

No existe actualmente una programación de mantenimientos preventivos para el equipo que se utiliza, lo que genera problemas eventuales como retraso en la entrega de productos cuando una máquina se daña.

4. ¿Considera que existe buena comunicación interna?

El 100% de los empleados expresaron tener una buena comunicación entre ellos y con los dueños de la Carnicería.

5. ¿Qué tipo de prestaciones le gustaría que le brindara la carnicería?

**Aspectos a mejorar en prestaciones**

Uniformes  
Vacaciones anuales

- Prestación de uniformes: Los empleados coincidieron que la empresa debería de darles la prestación de uniformes para que sean identificados y dar al mismo tiempo publicidad a la empresa.
- Otorgamiento de vacaciones anuales, lo que contribuiría a un mejor desempeño de las actividades.

**6. ¿Qué tipo de quejas o sugerencias han recibido de los clientes?**

Recibidas por los clientes	
Quejas	Sugerencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortes y tipos de carne no acorde a lo solicitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar rótulos identificando el negocio.</li> </ul>

Según los empleados las quejas y sugerencias más frecuentes son:

- La identificación (colocando rótulos) de la carnicería, podría ayudar a la captación de nuevos clientes
- Ocasionalmente se dan errores en el despacho de los productos, lo que genera un descontento por parte de los clientes.

**7. ¿Qué considera que debe mejorar la carnicería en su administración?**

- Los empleados coincidieron que en cuanto a la administración, no existe consistencia en la toma de decisiones, ya que no es una sola persona la que administra.

- No existe un programa de visita a clientes actuales o potenciales.
- Colocar lista de precios de los productos en un lugar visible para los clientes.

**ANEXO 8: RESULTADO DE ENCUESTA DE ESTRATO "D" PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**1. ¿Cómo evalúa los productos y servicios que brinda la carnicería?**

EVALUACIÓN	
Aceptable	Debe mejorar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena Calidad</li> <li>• Higiénicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca Variedad</li> <li>• Servicio al cliente</li> </ul>

Los entrevistados expresaron que los productos que actualmente brindan a sus clientes son de buena calidad, pero ofrecen poca variedad. En cuanto a servicios al igual que en los productos la Carnicería debe de mejorar ya que actualmente solo tienen la entrega a domicilio a clientes de ventas al por mayor. En lo que respecta a cortes especiales de carne este si es ofrecido a todo tipo de clientes.

El personal administrativo está consciente que los aspectos a mejorar, deben llevarse a cabo en un corto plazo.

## 2. ¿Cómo considera o clasifica a Carnicería Aracely?

### Carnicería Aracely

- En desarrollo
- Mejor equipada en relación a la competencia.

Los entrevistados expresaron que consideran a Carnicería Aracely como una empresa en desarrollo; pero que posee deficiencias en cuanto a procesos administrativos. La empresa está consciente que esto representa una debilidad; sin embargo, destacan que con respecto a la competencia, la Carnicería Aracely cuenta con el equipo más completo.

## 3. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el puesto que desempeña?

No se ha recibido ninguna capacitación, pero manifestaron que es importante hacerlo en las áreas claves de la empresa, tales como: el área administrativa, operativa y servicio al cliente.

**4. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la Carnicería en cuanto a procesos?**

**Aspectos a Mejorar**

- Condiciones de transporte del producto (rastros - sala de ventas)
- Enviñetado de productos

En cuanto al enviñetado es un aspecto que hay que implementarlo para todos los clientes (mayoreo y al detalle) proporcionando al cliente las especificaciones del producto.

Las condiciones actuales para el traslado del producto del rastro a la sala de ventas es deficiente, ya que no se cuenta con el transporte adecuado.

**5. ¿Considera que existe buena comunicación interna?**

Entre el personal administrativo hay buena comunicación, pero ésta no es difundida al personal operativo, ocasionando una deficiencia en los procesos operativos y atención al cliente.

**6. ¿Cómo evalúa el proceso de toma de decisiones que se aplica en la carnicería?**

**Evaluación del Proceso de Toma de Decisiones**

- Falta de coordinación
- Dualidad de mando

La toma de decisiones es un aspecto que se debe mejorar ya que actualmente existe dualidad en la toman de las decisiones, ya que se involucran en las decisiones parte del personal administrativo lo que genera algunas veces retrasos en los procesos y en las entregas de los productos.

Existe además falta de coordinación entre el personal administrativo y operativo

**7. ¿Qué tipo de quejas o sugerencias han recibido de los clientes?**

**Quejas recibidas por los clientes**

- Inconsistencia en precios
- Incorrecto corte y/o despacho del producto
- Atención personalizada

Entre las quejas de clientes que realizan compras al por mayor están: que no reciben los productos solicitados o los cortes de carne.

Para los clientes de compras al detalle la asignación de precios no se realiza de forma homogénea (es subjetiva), algunos clientes solicitan ser atendidos por la propietaria por el trato que reciben y por la asignación de precios especiales que ella otorga.

**8. ¿Qué criterios son considerados para la selección de proveedores (res, maquinaria, materiales.?)**

Res	Maquinaria	Materiales
<ul style="list-style-type: none"><li>•Bueyo o Toro</li><li>•Compra de animal por libra</li><li>•Vivo y sano de todas sus partes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Tiempo de garantía</li><li>•Precio</li><li>•Asesoría</li><li>•Mantenimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Calidad</li><li>•Precio</li></ul>

Para la selección de proveedores de ganado es considerado de gran importancia que el animal sea buey o toro ya que no se compran vacas ni animales tiernos de edad, además tienen que ser comprados únicamente por su peso y que no tengan ninguna fractura. En cuanto a la maquinaria es importante el tiempo de garantía, el asesoramiento sobre el uso de la misma y que brinden el servicio de mantenimiento; los materiales es necesario que sean de buena calidad a un precio justo.

**9. ¿Cuáles son las barreras que afronta la carnicería en su desempeño?**

#### **BARRERAS**

- **Falta de estrategias de publicidad y venta**
- **Mala administración**
- **Falta de determinación de costo del producto**

Los entrevistados consideran que la carnicería está teniendo diferentes barreras para poder desarrollar sus actividades sin ninguna deficiencia, entre las barreras comentadas se observan que tres de ellas son internas.

Cabe mencionar que la administración manifiesta que otra barrera es la reducción del poder adquisitivo de los clientes, pero esta por ser de tipo externa no puede ser controlada por la empresa.

**10. ¿Cómo ha sido el comportamiento de las ventas durante el 2008 y el presente año?**

Los entrevistados coincidieron que las ventas han disminuido en un 50% durante el año 2008 y el primer semestre del 2009.

**11. ¿Se han mantenido los márgenes de ganancia durante los últimos dos años y el presente?**

Se considera que el margen ha disminuido, debido a que los precios se han mantenido durante los últimos años, y el costo de los insumos ha aumentado.

**12. ¿Cuáles son las expectativas de ingreso para el presente año?**

Expectativa de mejorar las ventas en un 30% a través de mejorar el negocio y la captación de nuevos clientes.

**13. Ante la crisis que a traviesa la economía salvadoreña, la cual está afectando considerablemente las ventas de las diferentes empresas ¿Qué medidas ha considerado adoptar para mantener los niveles de venta?**

Entre las medidas que los encuestados revelaron que tiene la carnicería para enfrentar la crisis económica se encuentran:

- Lanzar nuevos productos
- Buscar nuevos clientes
- Mejorar ambientación
- Publicidad y promoción

**14. ¿En la actualidad, ha disminuido la cantidad de clientes respecto años anteriores?**

Si, los clientes han disminuido en un 50% por mala atención y desestabilidad en los precios y por la falta de poder adquisitivo de los clientes debido a problemas de la economía.

**15. ¿El capital de trabajo utilizado proviene de financiamiento bancario o recursos propios?**

Según información proporcionada por la administración el 50.0% proviene de financiamiento bancario de corto plazo, a través de sobregiro y el restante de efectivo, derivado de operaciones de la empresa.

**16. Las inversiones realizadas en activos (equipo, instalaciones, mobiliario, etc.) han sido realizadas con financiamiento bancario o efectivo proveniente de operaciones**

Las inversiones realizadas en activos se llevaron a cabo con financiamiento bancario. Entre los activos que han sido adquiridos recientemente o mejorados están: máquina para empaque al vacío, báscula electrónica, rebanadora de carne. Además se han realizado algunas mejoras a la sala de venta.

**17. ¿Tiene considerado realizar algún tipo de inversión en el corto o mediano plazo?**

La administración proyecta adquirir en un corto plazo vitrinas refrigerantes, realizar mejoras a las instalaciones con el objetivo de cambiar la ambientación y que ésta sea más agradable para los clientes.

**18. ¿Cuál es el porcentaje de desperdicio que se tiene de carne y otros materiales durante los procesos operativos?**

Según la administración, el desperdicio que se ha identificado es de aproximadamente un 3% a 5%, que corresponde a: chicharrón de cebo, hueso.

**19. ¿Qué considera que debe mejorar la carnicería en su administración?**

**Aspecto a mejorar**

- Detallar por escrito procesos
- Controles administrativos
- Establecer indicador de rentabilidad

Los aspectos que consideran deben mejorarse son: control de ingresos y egresos, análisis de costos y precio, contar con procesos claramente definidos entre otros aspectos. Todo lo antes mencionado, ayudaría en gran medida en las operaciones de la carnicería.

**20. ¿Tiene considerado la apertura de una nueva sucursal?**

En un mediano plazo (3 - 5) años, proyectan la apertura de una nueva sucursal, en el corto plazo no es posible, por la desaceleración económica que atraviesa el país.

**ANEXO 9: FORMULARIO DE TOMA DE PEDIDOS Y CONTROL DE DESPACHO**

NOMBRE DEL RESTAURANTE			
NOMBRE DEL CLIENTE			
NIT DEL CLIENTE		HORA DE RECEPCION	
NUMERO DE REGISTRO		HORA DE ENTREGA	

CANTIDAD	TIPOS DE CARNE	REQUERIMIENTO DE CORTE	REQUERIMIENTO DE EMPAQUE
	Costilla alta		
	Carne Molida		
	Chicharrón para pupusas		
	Carne para guisar:		
	Gato		
	Costilla corriente		
	Chorizos:		
	Corriente		
	Argentino		
	Deshilar Corriente		
	Deshilar especial		
	Hueso de yugo		
	Hueso de cola		
	Hueso corriente		
	Hígado		
	Lomo rollizo		
	Lomo rollizo		
	Lomo Pacho		
	Lomo de aguja		
	Lengua cosida		
	Lengua cruda		
	Masa de chorizo		
	Posta de lomo		
	Puyazo		
	Posta angelina		
	Posta de lomo		
	Posta angelina		
	Solomo		
	Salón de picar		

Personal responsable		
TOMA DE PEDDIDO:	PREPARACION:	REVISION:

**ANEXO 10: PROPUESTA DE UNIFORME**



**ANEXO 11: PROPUESTA DE PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE LA CARNICERIA**

<b>Empresa</b>	Carnicería Aracely
<b>Perfil</b>	Venta de productos cárnicos
<b>Puesto</b>	Administrador general
<b>Descripción</b>	Desarrollo de actividades administrativas e implementación y seguimiento de propuesta de plan estratégico
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estudios universitarios en administración de empresas o mercadeo.</li> <li>*De 25 a 35 años</li> <li>*Excelente dominio en paquetes de computación</li> <li>*Disponibilidad y flexibilidad de horario incluyendo fines de semana</li> <li>*Orientada a servicio al cliente</li> <li>*Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>*Buena presentación</li> <li>*Facilidad de expresión verbal y escrita</li> <li>*Persona proactiva y organizada</li> <li>*Habilidades para el planeamiento, motivación, liderazgo y toma de decisiones.</li> <li>*Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.</li> <li>*Dinámica</li> <li>*Creativa</li> </ul>
<b>Ofrecemos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salario competitivo</li> <li>Estabilidad laboral</li> <li>Prestaciones de ley</li> </ul>

**ANEXO 12: PLAN DE CAPACITACIÓN**

<b>AREA</b>	<b>CAPACITACION</b>	<b>ASISTENTES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HORAS</b>	<b>FACILITADOR</b>
<b>Ventas</b>	Servicio al cliente	Administrador general.	Ofrecer un mejor servicio al cliente para mejorar la imagen de la carnicería	4 hrs.	FUSADES
<b>Finanzas</b>	Uso de maquinaria	Personal operativo	Evitar daños o desperfectos por uso inadecuado.	2 hrs.	Proveedor de maquinaria
<b>Recursos humanos</b>	Elaboración de embutidos	Personal operativo	Ofrecer nuevos productos a los clientes de la línea de embutidos	4 hrs.	Sabor amigo, S.A de C.V

**ANEXO 13: INFRAESTRUCTURA ACTUAL DE LA SALA DE VENTAS**

Las siguientes fotografías muestran en diferentes ángulos el establecimiento de la sala de ventas de la Carnicería, destacando los más importantes.



#### **ANEXO 14: PROPUESTA DE REMODELACIÓN DE LA SALA DE VENTAS**

Se propone que la imagen de la sala de venta sea la siguiente:



Se considera el color blanco, como representante de la limpieza, sinónimo de higiene, el rojo por el tipo de producto que se ofrece, logrando con ambos, una relación de colores con el uniforme y el logo; logrando así posicionarse en la mente de los consumidores, como parte de la imagen de la sala de ventas, se propone también, la ubicación de vitrina refrigerante para mayor visibilidad:  
Logotipo y slogan

## **ANEXO 15: PROPUESTA LOGOTIPO Y SLOGAN**

### **Logotipo**

Con el logotipo, se pretende dar una nueva imagen a la Carnicería, lo cual permitirá un mejor posicionamiento en los clientes actuales y potenciales, logrando distinguirse del resto de competidores.

Se propone el siguiente logotipo, que permitirá la identificación de la empresa, destacándose la experiencia de más de 30 años que posee la carnicería en el área.



### **Slogan**

Este es uno de los aspectos claves, para lograr el posicionamiento de la Carnicería entre los consumidores de productos cárnicos que forman parte de la cartera de clientes así como la captura de nuevos clientes.

Slogan propuesto:

**"Calidad e higiene en sus productos"**

## ANEXO 16: ESTADOS FINANCIEROS

### CARNICERIA ARACELY BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2008-2006

(Expresado en dolares de los Estados Unidos de America)

Fecha de estado financiero	31/12/2006	%	31/12/2007	%	31/12/2008	%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>						
Caja	600	1.5	615	1.7	495	1.3
Bancos	1,150	3	1,194	3.3	705	1.9
Cuentas por cobrar clientes	-	-	-	-	635	1.7
Adeudos de propiedad	-	-	-	-	2,860	7.5
Inventarios	<u>2,710</u>	<u>7</u>	<u>1,630</u>	<u>4.5</u>	<u>1,080</u>	<u>2.8</u>
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b><u>4,460</u></b>	<b><u>11.5</u></b>	<b><u>3,439</u></b>	<b><u>9.5</u></b>	<b><u>5,775</u></b>	<b><u>15.2</u></b>
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>						
Edificaciones e instalaciones	30,000	77.2	30,000	82.5	30,000	79.1
Maquinaria y equipo	8,050	20.7	8,050	22.1	8,050	21.2
Mobiliario y equipo	200	0.5	200	0.6	200	0.5
Equipo de transporte	<u>4,000</u>	<u>10.3</u>	<u>4,000</u>	<u>11</u>	<u>4,000</u>	<u>10.5</u>
Activo fijo bruto	42,250	108.7	42,250	116.3	42,250	111.4
Depreciación acumulada(-)	<u>7,845</u>	<u>20.2</u>	<u>9,345</u>	<u>25.7</u>	<u>10,100</u>	<u>26.6</u>
Total activo fijo neto	<u>34,405</u>	<u>88.5</u>	<u>32,905</u>	<u>90.5</u>	<u>32,150</u>	<u>84.8</u>
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>34,405</b>	<b>88.5</b>	<b>32,905</b>	<b>90.5</b>	<b>32,150</b>	<b>84.8</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>38,865</u></b>	<b><u>100</u></b>	<b><u>36,344</u></b>	<b><u>100</u></b>	<b><u>37,925</u></b>	<b><u>100</u></b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>						
Sobregiro bancario	2,395	6.2	1,205	3.3	1,496	3.9
Porción circulante deuda a LP	-	-	-	-	2,400	6.3
Proveedores	1,460	3.8	2,020	5.6	1,326	3.5
Retenciones por pagar	163	0.4	170	0.5	162	0.4
Impuesto sobre renta por pagar	6,673	17.2	6,529	18	2,536	6.7
Otras Provisiones	<u>726</u>	<u>1.9</u>	<u>715</u>	<u>2</u>	<u>600</u>	<u>1.6</u>
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b><u>11,417</u></b>	<b><u>29.4</u></b>	<b><u>10,639</u></b>	<b><u>29.3</u></b>	<b><u>8,520</u></b>	<b><u>22.5</u></b>
<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>						
Deuda bancaria LP	-	-	-	-	12,226	32.2
Préstamos de propiedad	<u>2,506</u>	<u>6.4</u>	<u>2,586</u>	<u>7.1</u>	-	-
<b>TOTAL PASIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>2,506</b>	<b>6.4</b>	<b>2,586</b>	<b>7.1</b>	<b>12,226</b>	<b>32.2</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>13,923</u></b>	<b><u>35.8</u></b>	<b><u>13,225</u></b>	<b><u>36.4</u></b>	<b><u>20,746</u></b>	<b><u>54.7</u></b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>						
Ganancias retenidas/Ctl propietario	<u>24,942</u>	<u>64.2</u>	<u>23,119</u>	<u>63.6</u>	<u>17,179</u>	<u>45.3</u>
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>24,942</b>	<b>64.2</b>	<b>23,119</b>	<b>63.6</b>	<b>17,179</b>	<b>45.3</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAP CONTABLE</b>	<b>38,865</b>	<b>100</b>	<b>36,344</b>	<b>100</b>	<b>37,925</b>	<b>100</b>
Capital de trabajo	-6,957	-17.9	-7,200	-19.8	-2,745	-7.2
<b>Capital tangible-Actual</b>	<b><u>24,942</u></b>	<b><u>64.2</u></b>	<b><u>23,119</u></b>	<b><u>63.6</u></b>	<b><u>17,179</u></b>	<b><u>45.3</u></b>

**CARNICERIA ARACELY**  
**ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2008-2006**

(Expresado en dolares de los Estados Unidos de America)

Fecha de estado financiero	31/12/2006	%	31/12/2007	%	31/12/2008	%
<u>Tipo de estado financiero</u>	<u>Anual</u>		<u>Anual</u>		<u>Anual</u>	
Ventas	155,232	100	148,444	100	117,502	100
costo de ventas	102,852	66.3	98,046	66	80,335	68.4
Cto de ventas(Depr)	<u>750</u>	<u>0.5</u>	<u>750</u>	<u>0.5</u>	<u>377</u>	<u>0.3</u>
TOTAL COSTO DE VENTAS	<u>103,602</u>	<u>66.7</u>	<u>98,796</u>	<u>66.6</u>	<u>80,712</u>	<u>68.7</u>
UTILIDAD(PERDIDA) BRUTA	51,630	33.3	49,648	33.4	36,790	31.3
Gastos de venta	10,074	6.5	10,085	6.8	10,100	8.6
Gastos gral y adm	8,746	5.6	8,752	5.9	8,789	7.5
Depreciación	<u>750</u>	<u>0.5</u>	<u>750</u>	<u>0.5</u>	<u>377</u>	<u>0.3</u>
TOTAL GASTOS DE OPERACION	<u>19,570</u>	<u>12.6</u>	<u>19,587</u>	<u>13.2</u>	<u>19,266</u>	<u>16.4</u>
UT(PER) DE OPERACION	32,060	20.7	30,061	20.3	17,524	14.9
Gastos financieros	-	-	-	-	<u>873</u>	<u>0.7</u>
UT(PER) ANTES IMPUESTOS	32,060	20.7	30,061	20.3	16,651	14.2
Impuestos	<u>6,673</u>	<u>4.3</u>	<u>6,529</u>	<u>4.4</u>	<u>2,536</u>	<u>2.2</u>
UTILIDAD(PERDIDA) NETA	25,387	16.4	23,532	15.9	14,115	12
Ut antes impto e int	32,060	20.7	30,061	20.3	17,524	14.9
Ut antes impto,int,depr y amort	33,560	21.6	31,561	21.3	18,278	15.6
Ut antes int,depr y amort	26,887	17.3	25,032	16.9	15,742	13.4
<u>Retiros</u>	-		<u>-25,355</u>		<u>-20,055</u>	