

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSTGRADO



TRABAJO DE GRADUACIÓN

**“DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADO AL
PROCESO PRODUCTIVO DE PYMES DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN DE
ALIMENTOS ÉTNICOS EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”**

PARA OPTAR AL GRADO DE:
MASTER EN ADMINISTRACION FINANCIERA.

PRESENTADO POR:
MAGAÑA TORRES, MARYORI RAQUEL
MONGE LARA, NEHEMIAS

DOCENTE ASESOR:
MASTER WALDEMAR SANDOVAL

AGOSTO DE 2017.

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES CENTRALES



RECTOR

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICE-RECTOR ACADÉMICO

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS

SECRETARIO GENERAL

LICENCIADO CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERISTARIOS

MSC. CLAUDIA MARIA MELGAR DE ZAMBRANA

FISCAL GENERAL INTERINA

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES



DECANO

MSC. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICE - DECANO

ING. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA

SECRETARIO DE LA FACULTAD

LICENCIADO DAVID ALFONSO MATA ALDANA

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRA RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por estar a mi lado guiándome, protegiéndome, en diferentes formas, pero principalmente colocando a mi lado personas que me han apoyado, y cuidado. Permitiéndome lograr un triunfo más en mi vida. Gracias.

A mis padres, por estar siempre a mi lado, impulsándome y dándome apoyo moral, y económico. Les doy las gracias por todo ese sacrificio que hicieron, a lo largo de toda mi carrera. Que Dios los bendiga hoy y siempre.

A mis hermanos, especialmente a mi hermano RAQUELITO MONGE LARA, por impulsarme y animarme a seguir y terminar la carrera, por su apoyo y sus consejos. Muchas gracias.

A mi compañera de tesis, gracias por permitirme conocerla un poco más y compartir conmigo la culminación de este triunfo en el cual hemos trabajado como desesperados, pero amiga, lo logramos, te deseo lo mejor en tu vida, y ten presente que siempre puedes contar conmigo.

Nehemías Monge Lara

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO:

Por sus constantes bendiciones para el logro de esta meta, por la dicha de la vida y la bondad de su amor, por estar siempre a mi lado, por escucharme y sostenerme en todos los momentos de felicidad y en los más difíciles de mi vida, por darme sabiduría, fuerzas físicas, emocionales y económicas necesarias para culminar este postgrado.

A mi madre, Por todo su apoyo, por su sacrificio, por su amor, por su comprensión y por todos sus consejos que estaban en los momentos que más los necesitaba impulsándome a salir adelante.

A mi padre, Por ser un pilar y un ejemplo que seguir en mi vida que con su apoyo y sus consejos me impulso a no desfallecer en el camino, por haberse sacrificado trabajando para darme el apoyo económico necesario.

A mi abuela, por ser un ejemplo en mi vida por su apoyo y por sus consejos.

A mis amigos, por brindarme su apoyo emocional cuando lo necesite, por su confianza, por su amistad, por sus consejos.

A mi compañero de trabajo de graduación, por su tiempo, dedicación y apoyo durante el transcurso de la maestría y en la realización de este trabajo, gracias.

Maryori Raquel Magaña Torres

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
--------------------	---

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.	18
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.	20
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.3.1 En lo económico.....	22
1.3.2 En lo social:.....	22
1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.5 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	24
1.5.1 Temporal.	24
1.5.2 Geográfica.....	24
1.5.3 Específica o social.....	25
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.6.1 General.	25
1.6.2 Específicos.	25
1.7 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	26

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES.	30
2.1.1. Antecedentes de PyMes en El Salvador.....	30
2.1.2. Conceptualización de alimentos étnicos.	33
2.1.2.1 ÉTNICO.....	33
2.1.2.2 ALIMENTOS ÉTNICOS.....	33
2.1.2.3 PUPUSA	35
2.1.2.4 TAMAL DE ELOTE	37
2.1.2.5 CONSERVAS.....	37
2.1.2.6 HARINAS Y ESPECIAS.....	40
2.1.2.7 PANADERIA Y DULCES	41
2.1.3. Antecedentes de Estrategia	42
2.1.4. Aporte al Producto Interno Bruto del sector industria de alimentos	43

2.2	BASE LEGAL	51
2.2.2	Regulaciones Por El Código Tributario Aplicable A Las Empresas Dedicadas A La Producción De Alimentos Étnicos.	52
2.2.3	Ley Del Impuesto Sobre La Renta.	52
2.2.4	Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	53
2.2.5	Código de Salud.....	54
2.2.6	Ley Contra Lavado de Dinero y Activos	55
2.3	BASE TEÓRICA.....	58
2.3.1	NIIF para PYMES.....	58
2.3.2	Criterios que deben cumplir las empresas para ser clasificadas como PYMES	60
2.3.2.1	Definición de PYME.....	60
2.3.3	Conceptos de Estrategia.....	62
2.3.4	Conceptos de Finanzas.....	66
2.3.5	Estrategias Financieras.....	67
2.3.6	Definición y estructura de proceso productivo	77
CAPÍTULO III		
MARCO METODOLÓGICO		
3.1	TIPO DE ESTUDIO	82
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	82
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	89
3.4	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	91
CAPÍTULO IV		
PROPUESTA		
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	107
4.2	PROPUESTA.....	108
4.3	CASO PRACTICO LA HACIENDA S.A. DE C.V.	140
4.3.1	Diagnostico	140
4.3.2	Estrategia de Liderazgo en costos.....	160
4.3.3	Estrategia de Capital de trabajo	169
4.3.4	Implementar una estrategia de inversión en maquinaria.....	180
4.3.5	Estrategia de Financiamiento	187
CAPÍTULO V		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
	CONCLUSIONES	194

RECOMENDACIONES	195
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	196
ANEXOS	198

ÍNDICE DE ANEXOS

N°	Nombre	Pág.
Anexo 1	Guía de grupo focal	199
Anexo 2	Cuestionario para encuesta	201
Anexo 3	Solicitud de información enviada a CONAMYPE	204
Anexo 4	Respuesta a solicitud de información de parte de CONAMYPE	204
Anexo 5	Listado de empresas proporcionado por CONAMYPE	206
Anexo 6	Listado de profesionales participantes en la encuesta	212

ÍNDICE DE CUADROS

N°	Nombre	Pág.
1	Operacionalización de variables	26
2	Caracterización de alimentos étnicos salvadoreños	34
3	Producto Interno Bruto por rama de actividad económica, flujos anuales	46
4	Producto Interno Bruto por rama de actividad económica, tasa de crecimiento anu	49
5	Clasificación de empresas según FUNDAPYME	61
6	Clasificación de empresas según FUSADES	61
7	Clasificación de empresas según BCR	61
8	Clasificación de empresas según Camara de Comercio	61
9	Listado de empresas que constituyen el universo	83
10	Listado de empresas que se dedican a la elaboración de alimentos étnicos	87
11	Profesionales que brindan consultoría a PYMES	97
12	Las PYMES deben acudir a consultoría para conocer sus fortalezas y debilidades	97
13	Las PYMES tienen un plan de estrategias financieras	98
14	La falta de estrategias financieras influye para que las PYMES no crezcan	99
15	Importancia de contar con un plan de estrategias financieras	99
16	Estrategias financieras sugeridas por profesionales	100
17	Institución que brinda mayor apoyo económico a las PYMES	102
18	Apoyo de parte de las instituciones bancarias para las PYMES	102
19	Tasas de interés para obtener créditos	103
20	Necesidad de crear un plan de estrategias financieras	104
21	Contribución de la existencia de un plan de estrategias financieras	104
22	Información de cuentas contables	136
23	Estado de situación financiera de los años 2014, 2015 y 2016	153
24	Estado de resultado integral de los años 2014, 2015 y 2016	154
25	Estado de flujo de efectivo de los años 2014, 2015 y 2016	155
26	Razones financieras de los años 2014, 2015 y 2016	156
27	Análisis FODA	158
28	Medición actual y mejora de producción producto A	161
29	Medición actual y mejora de producción producto B	163
30	Medición actual y mejora de producción producto C	164
31	Medición actual y mejora de producción producto D	166
32	Medición actual y mejora de producción producto E	168
33	Presupuesto de ventas	170

34	Presupuesto por producto A	172
35	Presupuesto por producto B	173
36	Presupuesto por producto C	174
37	Presupuesto por producto D	175
38	Presupuesto por producto E	176
39	Presupuesto anual de materia prima	177
40	Presupuesto anual de mano de obra directa	177
41	Presupuesto anual de gastos indirectos	177
42	Gastos de administración, venta y financieros	179
43	Detalle de la inversión	180
44	Depreciación	181
45	Escenarios de porcentaje de recursos propios	182
46	Detalle de intereses	182
47	Proyecciones de producción	184
48	Flujos proyectados	185
49	Datos para el cálculo de Ke y WACC	186
50	Estado de situación financiera proyectado para los años 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022	188
51	Estado de resultado integral proyectado para los años 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022	189

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	Nombre	
1	Distribución de las PYMES	31
2	Flujos anuales de PIB en la categoría otros productos alimenticios elaborados	48
3	Tasa de crecimiento anual de PIB en la categoría otros productos alimenticios elaborados	50
4	Profesionales que brindan consultoría a PYMES	97
5	Las PYMES deben acudir a consultoría para conocer sus fortalezas y debilidades	97
6	Las PYMES tienen un plan de estrategias financieras	98
7	La falta de estrategias financieras influye para que las PYMES no crezcan	99
8	Importancia de contar con un plan de estrategias financieras	99
9	Institución que brinda mayor apoyo económico a las PYMES	102
10	Apoyo de parte de las instituciones bancarias para las PYMES	102
11	Tasas de interés para obtener créditos	103
12	Necesidad de crear un plan de estrategias financieras	104
13	Contribución de la existencia de un plan de estrategias financieras	104
14	Crecimiento del producto	150
15	Rentabilidad del producto	150
16	Venta en unidades	171
17	Ventas y costos	171
18	Gastos operativos	178
19	Detalle de la inversión	180
20	Depreciación	181
21	Detalle de intereses	183
22	Producciones estimadas	184
23	Flujos proyectados	186
24	Flujos y utilidad (informe)	192

ÍNDICE DE FIGURAS

N°	Nombre	Pág.
1	Record Guinness por elaboración de pupusa más grande	36
2	Estrategia corporativa	63
3	Elementos del costo	78
4	Proceso producción generalizado	80
5	Organigrama de la empresa	143
6	Matriz de Boston Consulting Group	148
7	Proceso de compra de materiales e insumos	159
8	Proceso de cultivo agrícola	159
9	Flujo de proceso de producto A antes de la reingeniería	160
10	Flujo de proceso de producto A después de la reingeniería	161
11	Flujo de proceso de producto B y C antes de la reingeniería	162
12	Flujo de proceso de producto B y C después de la reingeniería	163
13	Flujo de proceso de producto D	165
14	Flujo de proceso de producto E antes de la reingeniería	167
15	Flujo de proceso de producto E después de la reingeniería	167

RESUMEN

En El Salvador las PYMES representan el 44% del PIB, lo cual refleja que son con potencial y con una adecuada administración y visión hacia el futuro pueden aspirar al crecimiento y desarrollo económico con lo cual pueden llegar a ser clasificadas como grandes empresas. Para llegar a ser empresas de éxito duraderas en el tiempo y capaces de generar valor necesitan una planificación estratégica adecuada con la que puedan identificar áreas de mejora para poder maximizar el aprovechamiento de los recursos con los que cada una cuenta para su funcionamiento normal, como parte del aprovechamiento de los recursos se puede implementar la reducción en costos utilizando controles internos que permitan controlar desperdicios, tiempos muertos máquina y tiempos muertos hombre. Como factor fundamental se debe considerar el uso de un plan de estrategias financieras bien definido que pueda ser aplicado a los procesos productivos de cada una de las PYMES, en este plan se debe definir como procederá la empresa en la implementación de cada una de las estrategias.

ABSTRACT

In El Salvador small and medium businesses (PYMES) represent 44% of gross domestic product (PIB) which reflects they are companies with potential and with the correct management and a forward-looking approach they can strive to growth and economic development and for that reason they can be classified, at some point in the future, as big companies. In order to become successful companies that last in the time and to be capable of generating value, they need a correct strategic planning that helps them to identify improvement areas in order to maximize the resources utilization they have for a normal operation. As part of maximizing the resources utilization, a system of cost reduction can be implemented using internal controls that help to manage wastes, downtimes for machines and manpower. It is very important to consider the use of a well-defined plan with financial strategies that can be applied to the productive processes of each small and medium businesses. This plan must contain the guidelines of how the companies will proceed in the implementation of each strategy.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en El Salvador existen gran cantidad de pequeñas y medianas empresas con mucho compromiso y dedicación, pero no cuentan con experiencia empresarial por lo que enfrentan problemas de funcionamiento que afectan directamente el proceso productivo y se debe a que no existe una adecuada planificación estratégica que ayude a controlar e identificar todos los procesos dentro de la compañía.

En el presente documento se expone el **DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADO AL PROCESO PRODUCTIVO DE PYMES DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS ÉTNICOS EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA** dirigido específicamente al proceso productivo de todas aquellas PyMes dedicadas a la producción de alimentos étnicos, para ser utilizado como una herramienta que facilite a los accionistas y gerentes conocer datos reales de costos, gastos y rentabilidad de su producción y así poder controlar mejor sus negocios para alcanzar sus objetivos y ser competitivos en el mercado.

Con lo anterior se pretende dar posibles soluciones al tema de costos de producción real, controlando y verificando cada uno de los insumos, mano de obra y demás gastos que se utilicen dentro del proceso productivo. Dando como resultado un mejor manejo y control de inventarios, haciendo posible tener un panorama completo, ampliando y mejorando la capacidad productiva, a través de la reducción de costos. El documento está compuesto por cinco capítulos que se describen a continuación:

En el Capítulo I se presentó todo lo referente al planteamiento del problema que origino la investigación, se justifican las causas que motivaron para la realización de esta investigación, se

establecieron los alcances y limitaciones, las delimitaciones en tiempo, espacio y lo social y los objetivos tanto general como específicos.

En el Capítulo II se presentó el marco teórico referencial en el que se incluyeron antecedentes de las PYMES y de estrategias, la base legal que deben cumplir las empresas PYMES, además de la definición de términos como alimentos étnicos, PYMES, estrategias financieras.

El Capítulo III titulado marco metodológico describió el diseño con el cual se llevó a cabo la investigación, las herramientas, técnicas e instrumentos de estudio utilizadas, la presentación de la población y determinación de la muestra que fue sometida a observación e investigación, además se presentan los resultados y análisis de los mismos que se obtuvieron en la investigación.

El Capítulo IV se presenta la propuesta del diseño de un plan de estrategias financieras para las PYMES, con el cual se pretende dar una guía a estas empresas para que evalúen la posibilidad de adoptarlas y abrirse a la oportunidad del crecimiento y desarrollo económico.

En el Capítulo V se presentan las conclusiones a las que se llegó después de finalizado el proceso de investigación y observación, haciendo referencia a los objetivos planteados al inicio de la investigación y las recomendaciones van dirigidas a las empresas consideradas en el estudio para que estas puedan buscar la opción de adoptar estrategias financieras y mejorar sus procesos de planificación con la intención de lograr cambios para alcanzar mejores resultados.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

En la actualidad existen diversidad de pequeñas empresas que nacen como negocios familiares o negocios que continúan por tradición los cuales no cuentan con una metodología adecuada, una junta directiva o una administración preparada que lleve a cabo actividades siguiendo un proceso sistemático enfocado al logro de sus objetivos y los que se encuentran al frente de dichos negocios toman decisiones en el día a día, esta situación se da debido a que no le dan importancia a la planeación en todas las áreas de la empresa, buscan la obtención de resultados inmediatos, no tienen una visión de acontecimientos futuros a corto, mediano o largo plazo, además no cuentan con el personal adecuado para desarrollar la planeación ya que es una actividad que requiere un conocimiento especializado de la empresa, de la industria y de una visión a futuro tal como menciona la frase de George A. Steiner "La planeación es un arte combinado con la ciencia"¹

El éxito de las empresas depende en gran medida de las estrategias implantadas que ayudan a la administración, producción y dirección de la empresa en la toma de decisiones en a corto, mediano y largo plazo. Esto nos permite integrar cada una de las actividades dentro de los procesos y se vuelve un factor diferenciador entre el éxito y el fracaso. La mejor manera de ser diferentes es ofrecer satisfacción a las necesidades a través de procesos comparables mejor que la competencia con el fin último de lograr una rentabilidad sostenible en el tiempo. En otras palabras, debemos elegir correctamente nuestra estrategia y saber cómo ponerla en práctica por lo que nuestra estrategia se convierte en un trabajo diario para cada una de las unidades productivas y todos los empleados.

¹ George A. Steiner, "Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber

Por lo que el DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADO AL PROCESO PRODUCTIVO DE PYMES DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS ÉTNICOS EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA proporcione medios estructurados de análisis a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo (Stephen A Ross, Randolph W. Westerfield y Jeffrey F. Jaffe, "Finanzas Corporativas") que tracen las líneas que marcarán el futuro de la empresa. Cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo ha podido llegar hasta ahí, saber cuál es el objetivo que se ha fijado la empresa y a dónde quiere llegar

Hoy en día se vuelve importante tener claramente definida las metas y objetivos para transmitir desde los niveles más altos de jerarquía hasta los niveles más bajos de la compañía un esfuerzo compartido hacia la persecución de sus fines comunes. La visión, la misión, el propósito estratégico son decisiones con un alcance amplio que lleva a la empresa a definir qué es lo que quiere ser, porque seguir existiendo, en que creer, que debe hacer y los pasos a seguir para llegar a su meta en un futuro a largo plazo. Al contar con una estrategia definida ya implantada siguiendo los lineamientos establecidos en los programas y procedimientos, se debe realizar un esfuerzo adicional para mantener y redefinir los planes estratégicos de la alta gerencia y cuál es su alcance en el tiempo.

La ventaja competitiva² en el sector marca el rumbo a seguir, para conseguirlo se destacan estrategias generales identificadas por Michael Porter:

² Michael Porter, The Competitive Advantage of Nations

1. **La ventaja en costes** ya que el precio es el medio principal para competir entre las empresas, creando un liderazgo en costos para las PYMES. La eficiencia de los costes marca una clara posibilidad de competir, mediante la economía de escala a través de la producción y distribución en masa.
2. **Estrategia de diferenciación** enfocada en la satisfacción de necesidades creando productos o servicios que se diferencian dando al cliente un valor único.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

El planteamiento del problema nos llevó a hacernos una pregunta en particular: ¿Cómo elaborar un plan estratégico que genere impacto positivo en la implementación de estrategias financieras para la optimización de costos?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Debido a que la competencia en el mercado cada día se vuelve mayor la necesidad de las empresas por ofrecer productos de excelente calidad, diversificar sus portafolios y canales de distribución además de obtener la máxima rentabilidad presenta muchas dificultades al momento de elaborar diversas estrategias.

En toda empresa existe oportunidad de mejorar, mantener los niveles de venta para cubrir los costos operativos y lograr un margen de utilidad al finalizar cada periodo, a través del aprovechamiento de los recursos potenciales con que cuenta.

Con el propósito de atender a las necesidades antes mencionadas este plan pretende conocer la situación interna y externa de las empresas dedicadas a la elaboración de alimentos étnicos, con el objetivo de presentar estrategias financieras que se puedan adaptar a dichas empresas, para que

estas puedan mejorar la gestión de la administración, optimizar costos y obtener ventaja competitiva en el mercado.

El objeto de estudio de la investigación es principalmente las estrategias financieras y el campo de aplicación fueron las empresas del sector PYMES dedicadas a la elaboración de alimentos étnicos en el departamento de Santa Ana.

Lo anterior obliga a las pequeñas y medianas empresas del país a tener una visión más amplia de su negocio preparándose en lo técnico y en lo administrativo. Particularmente los negocios dedicados a la producción de alimentos étnicos deben adaptarse a una realidad que da oportunidades pero que también puede quitar, por lo que está a opción de los empresarios pensar diferente, planear, ejecutar planes de acción y desarrollar estrategias que permitan que su negocio se encamine a los buenos resultados. En ese sentido se han adquirido conocimientos que permiten implementar procedimientos desde la recepción, manipulación y terminación del producto.

La solución se vuelve un cambio de visión en la que nuevas ideas de negocio surgen para que estas empresas obtengan ventajas competitivas desarrollando productos que realmente satisfacen la necesidad de todos sus clientes, lo que hace que puedan adaptarse mejor a esta nueva realidad.

El presente trabajo de investigación, denominado “Diseño de un Plan de Estrategias Financieras Aplicado al Proceso Productivo de PyMes Dedicadas a la Producción de Alimentos Étnicos en el Departamento de Santa Ana” ha sido el resultado y posible solución de mejora a los problemas descritos en la sección anterior y de los cuales las PyMes no logran superar.

El estudio se enfocó en estrategias financieras y fue realizado por egresados de la Maestría en Administración Financiera por lo que se volvió idóneo su desarrollo. Dicho estudio buscó entre otros beneficios lo siguiente:

1.3.1 En lo económico.

Las empresas tendrán mejor control del capital de trabajo y su flujo de efectivo no se verá afectado por transacciones inadecuadas obteniendo un apropiado manejo del efectivo y sus resultados operativos serán reales, ya que se ejecutarán procedimientos en cada movimiento en sus costos y gastos. Haciendo las empresas competitivas en el sector, lo que su vez permitirá el ingreso de inversión extranjera al país, aumento de empleo y mayor contribución al fisco.

1.3.2 En lo social:

Las familias del personal que dependen de la sostenibilidad de las PYMES obtienen un poder adquisitivo para:

- ✓ Alimentos,
- ✓ Salud,
- ✓ Casa,
- ✓ Educación,
- ✓ Vestimenta,
- ✓ Agua,
- ✓ Energía eléctrica, etc.

Dado lo anterior el tema en estudio reúne las siguientes condiciones:

1. Factible su Realización:

Las personas involucradas en la realización del estudio obtuvieron acceso a información necesaria para poder llevar a cabo la investigación. Además, la investigación al convertirse en proyecto se volvió viable su realización. Ambas razones posibilitaron la ejecución del tema en estudio.

2. Es de utilidad social:

Empresarios, empleados, proveedores y consumidores forman parte de las ventajas que se buscaron ya que se ven involucrados directa o indirectamente en el proceso de cada empresa. Y por último para todos aquellos estudiantes o lectores interesados en la obtención de ideas innovadoras de estrategia financiera.

Todo esto hizo que el tema reuniera las condiciones necesarias para que los interesados en desarrollar el estudio lo efectuaran de manera viable.

1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

En el estudio se realizó el diseño de estrategias financieras enfocadas a la reducción de costos a través de un eficiente proceso productivo, la investigación se enfocó en empresas dedicadas a la elaboración de alimentos tradicionales de El Salvador, ubicadas en el departamento de Santa Ana, haciendo un análisis interno y externo que permitió determinar el estado actual de las empresas productoras de alimentos étnicos para que tengan herramientas innovadoras que les ayuden a generar valor sostenible.

La investigación abarcó únicamente a las empresas productoras de alimentos étnicos, en el sector de industria de alimentos para la pequeñas y medianas empresas (PyMes).

Limitaciones que dificultaron la investigación:

- ✓ La cantidad de empresas dedicadas a la elaboración de alimentos étnicos.

1.5 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1 Temporal.

La investigación y elaboración del **“DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADO AL PROCESO PRODUCTIVO DE PYMES DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS ÉTNICOS EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”** tuvo una duración de 6 meses, iniciando la primera semana de febrero de 2017 y terminando en agosto del mismo año.

1.5.2 Geográfica.

La investigación se llevó a cabo en el departamento de Santa Ana y se enfocó a las Pequeñas y Medianas empresas del sector industria de alimentos, específicamente las empresas que se dedican a la producción de alimentos étnicos o nostálgicos.

El Departamento de Santa Ana es la ciudad principal de la zona occidental del país de El Salvador y la segunda ciudad en importancia, está ubicada a 64 km de la capital estatal San Salvador.

Aunque hay registros arqueológicos que datan del período preclásico, la ciudad fue fundada alrededor del siglo V o VI, por los mayas, para luego ser ocupada por los pipiles, los cuales le dieron el nombre de Sihuatehuacan. Fue conquistada por los españoles durante el siglo XVI, y posteriormente perteneció a la Alcaldía Mayor de San Salvador y luego a la Intendencia de

San Salvador. Ha formado parte del Estado salvadoreño, tanto en su etapa federal, como independiente.

1.5.3 Específica o social.

La investigación fue orientada al sector de pequeñas y medianas empresas (PyMes) dedicadas a la producción de alimentos étnicos o nostálgicos.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.6.1 General.

✓ Diseñar un plan de estrategias financieras de acuerdo con las necesidades de las PYMES dedicadas a la producción de alimentos étnicos en el departamento de Santa Ana.

1.6.2 Específicos.

✓ Realizar un análisis interno y externo de las empresas dedicadas a la producción de alimentos étnicos en Santa Ana.

✓ Identificar los tipos de estrategias financieras a corto y largo plazo que existen y que pueden ser adoptadas por las administraciones de las empresas con el fin de mejorar la gestión.

✓ Identificar si los elementos que componen el costo por producto están de acuerdo con su clasificación y determinar cuáles presentan mayor dificultad para ser medidos e incorporados en el costo del producto.

1.7 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 1

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTO	ÍTEMS
Diseñar un plan de estrategias financieras de acuerdo a las necesidades de las PYMES dedicadas a la producción de alimentos étnicos en el departamento de Santa Ana.	Realizar un análisis interno y externo de las empresas dedicadas a la producción de alimentos étnicos en Santa Ana.	Análisis interno y externo de las empresas dedicadas a la producción de alimentos étnicos	Industria de alimentos	Revisión bibliográfica	Guía de revisión bibliográfica	Páginas Web
						Revistas
			Fuerzas de Michael Porter	Focus Group	Guía de grupo focal	1. ¿Conoce acerca de estrategias financieras? ¿Ha desarrollado estrategias financieras en su empresa?
						2. ¿Cuáles estrategias financieras ha aplicado?
						3. ¿Considera importante que la empresa cuente con un plan de estrategias? ¿Qué tan importante se vuelve para la empresa un plan de estrategias financieras?
						4. ¿Qué tipo de estrategias debería implementar dentro de su empresa?
						5. ¿Conociendo su proceso productivo considera posible aplicar estrategias financieras en su proceso? ¿Cómo influirían dichas estrategias financieras en su proceso productivo?
						6. ¿Utiliza sistemas informáticos para sus procesos?
						7. ¿Considera eficiente su sistema informático?
						8. ¿El cambio de un sistema informático podría ayudar a mejorar sus procesos?
						9. ¿Cómo empresa cuenta con un plan estratégico para decisiones de inversiones en nuevos sistemas informáticos o en maquinaria para mejora de sus procesos?
						10. ¿Considera necesario acudir a créditos con una institución financiera para poder invertir en mejoras de procesos o sistema informáticos?
			11. ¿Cómo considera el apoyo de parte de las instituciones bancarias para las empresas?			
			12. ¿Considera que las tasas de interés ofrecidas son accesibles?			

	Identificar los tipos de estrategias financieras a corto y largo plazo que existen y que pueden ser adoptadas por las administraciones de las empresas con el fin de mejorar la gestión.	Tipos de estrategias financieras	Estrategias de Largo Plazo	Revisión bibliografica	Guia de revisión bibliografica	George A. Steiner, "Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber")		
						Van Horne, J. Wachowicz, J. "Fundamentos de administración Financiera" Decima edición		
						(Michael Porter, "Que es la estrategia" Diciembre 2011		
						Michael Porter, The Competitive Advantage of Nations)		
						Stephen A Ross, Randolph W. Westerfield y Jeffrey F. Jaffe, "Finanzas Corporativas"		
		Estrategias de corto plazo	Encuesta	Cuestionario				1. ¿Ha dado consultoría a una PYME?
								2. ¿Considera que las PYMES deberían acudir a consultorías para conocer sus fortalezas y debilidades?
								3. ¿Según su criterio considera que las PYMES tienen un plan de estrategias financieras bien definido?
								4. El Salvador tiene más de medio millón de PYMES que aportan el 44 % del PIB, según su opinión profesional ¿Considera que la falta de estrategias financieras influye para que las PYMES no crezcan y se desarrollen económicamente?
								5. ¿Qué tan importante se vuelve para una empresa contar con un plan de estrategias?
						6. Se sabe que las Estrategias Financieras son un pilar muy importante en el funcionamiento de las empresas, ¿Que estrategias financieras puede recomendar a las PYMES dedicadas a la producción de alimentos étnicos para puedan generar valor, que sean rentables y duraderas en el tiempo?		
						7. Teniendo el conocimiento que las PYMES son parte fundamental de la economía de El Salvador y considerando que necesitan acceso a financiamiento para su funcionamiento ¿Qué institución considera que brinda mayor apoyo en proyectos de inversión a las PYMES?		

						8. ¿Cómo considera el apoyo de parte de las instituciones bancarias para las empresas PYMES?
						9. ¿Considera que las tasas de interés para obtener créditos con las instituciones bancarias son accesibles?
						10. ¿Considera necesario la creación de un plan de estrategias financieras aplicado al proceso productivo de las PYMES?
						11. ¿Al existir este plan de estrategias podría contribuir para el crecimiento de las PYMES?
	Identificar si los elementos que componen el costo por producto están de acuerdo a su clasificación y determinar cuáles presentan mayor dificultad para ser medidos e incorporados en el costo del producto.	Elementos que componen el costo	Materia Prima	Revisión bibliográfica	Guía de revisión bibliográfica	Contabilidad de costos por procesos (Gaston PetersonVejar)
			Mano de obra			Libro de contabilidad de costos, un enfoque gerencial (Charles T. Horngren, George Foster, Srikant M
			Gastos indirectos de fabrica			Paginas Web

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES.

2.1.1. Antecedentes de PyMes en El Salvador

✓ PYMES

La sigla PYME (también se puede encontrar como PYME) es la que se utiliza para hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas que existen en el mercado de un país. Las pequeñas y medianas empresas o PYMES se caracterizan por ser distintas de las grandes multinacionales que son comunes en la actualidad. Las PYMES por lo general están compuestas por una cantidad limitada de personas, cuentan con un presupuesto mucho más reducido y por lo tanto reciben cierta ayuda o asistencia de los gobiernos correspondientes³.

Según la Unidad de Financiamientos para las mayorías del Banco Centroamericano de Integración Económica⁴ en 2014 los países más fuertes con relación a temas de emprendimiento fueron Guatemala con 35,8%, Costa Rica con 29% y **El Salvador con 23,1%**.

Las pequeñas y medianas empresas en El Salvador constituyen un grupo heterogéneo de actividades generadoras de ingresos que se desarrollan en forma individual o grupal, en casi todas las ramas económicas, con muy diversos niveles de organización y formalización, con escaso o abundante uso de tecnología y con rangos muy amplios en sus niveles de ventas, rentabilidad y salarios del personal que ocupan.

Generan ocupación e ingresos para más de un millón de salvadoreños y tienen un importante peso en la vida económica del país como proveedoras de insumos, parte de la red de distribución, prestadoras de servicios y centros de formación laboral.

³ Definición ABC tu diccionario hecho fácil.

⁴ Organismo financiero de desarrollo, de promoción y ejecución de la integración económica centroamericana.

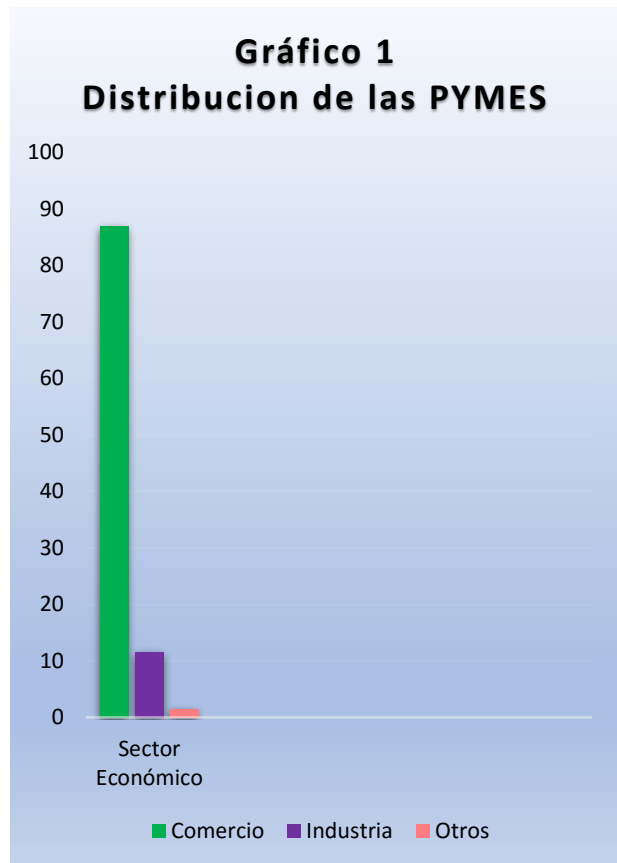
El Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, reporta la existencia de 161.934 unidades económicas, de las cuales, las MIPYMES representan el 99.3% y generan empleo al 68% del personal urbano ocupado. La mayoría de empresas se concentran en el Departamento de San Salvador, seguido, por departamentos de La Libertad y Santa Ana.

La distribución de las PYMES por sector económico muestra que el 86,98% están dedicadas al comercio y servicios, seguido por el 11,54% dedicada a la industria.

Según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) aproximadamente el 51% de las PYMES iniciaron por razones asociadas con iniciativa del propietario y aprovechamiento oportunidades, el 46%, por razones asociadas con falta de oportunidades y el 3% restante, por otras razones. Es importante señalar que la

productividad laboral es significativamente superior en las empresas cuyos empresarios montaron su negocio por iniciativa y para aprovechar oportunidades, comparadas con las empresas que iniciaron debido a que no tenían otra alternativa.

Expertos de CONAMYPE resaltan: “También es de notar que las empresas que iniciaron para aprovechar una oportunidad presentan un mayor crecimiento del empleo desde el inicio, que las que abrieron el negocio como estrategia de sobrevivencia, ante la ausencia de oportunidades”.



El acceso al financiamiento es uno de los retos fuertes al que las PYMES se enfrentan, aunque a nivel de política pública se estén impulsando programas que incentivan y facilitan el acceso a financiamiento. Aún existen muchas restricciones y requisitos que no pueden ser cumplidos por las PYMES, aunado a las altas tasas de interés que reducen grandemente la capacidad de acumulación de capital para el fortalecimiento del ciclo operativo de las PYMES.

Sin embargo, existen otros retos que deben ser enfrentados por este segmento, los cuales se mencionan a continuación:

- ✓ Mejora de la competitividad,
- ✓ Aumento de las exportaciones,
- ✓ Asociatividad y gremialización,
- ✓ Acceso y utilización de tecnologías de información y comunicación.

Sobre el recurso humano, La mayoría de las PYMES contrata personal con muy bajo nivel educativo y de formación vocacional, eso en alguna medida frena su desarrollo e implica hacer una inversión adicional para dotar de mejores capacidades a su personal.

“CONAMYPE tiene establecido una ruta de atención a los emprendimientos y a las PYMES, ha condicionado los cursos, programas, capacitaciones, de acuerdo con el tamaño y nivel de desarrollo de la empresa. Las PYMES tienen necesidades de todo tipo, pero fundamentalmente la necesidad más evidente es en el ejercicio de cómo administrar, cómo innovar, etc. Si se puede hacer carrera en la PYMES, siempre y cuando sea la persona perseverante y que tenga claras sus metas, de hecho, ya hay historias de éxito que muestran que sí se puede”, resaltan.

Lograr que estas empresas opten por la formalización es uno de los grandes retos para incentivar el desarrollo de la economía de El Salvador. Como parte de los esfuerzos que se realizan a nivel de país para mejorar el clima de negocios, se están implementando diferentes mecanismos para facilitar los procesos de formalización, en este sentido, CONAMYPE brinda acompañamiento y seguimiento a emprendedores y MIPYMES interesados en mejorar su posición jurídica para poder tener acceso a nuevos mercados formales⁵

2.1.2. Conceptualización de alimentos étnicos.

2.1.2.1 ÉTNICO

Del lat. *ethnīcus* y este del gr. *ἐθνικός ethnikós*⁶, perteneciente o relativo a una nación, raza o etnia.

2.1.2.2 ALIMENTOS ÉTNICOS

- ✓ Es el concepto que se aplica a los alimentos propios o específicos de una región o comunidad del planeta⁷.
- ✓ Son productos alimenticios que pertenecen a una cultura específica pero cuyo consumo se extiende fuera de sus fronteras⁸

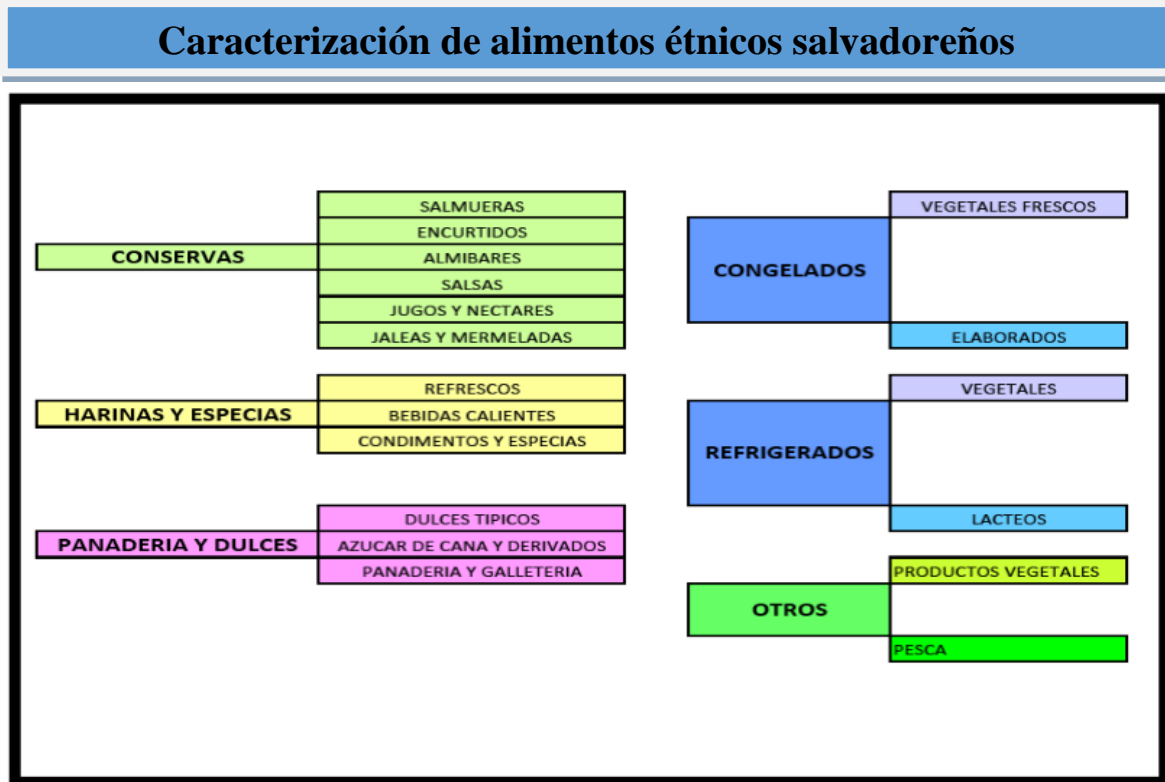
⁵ [revistasumma.com/diagnostico-de-las-pymes-en-centro américa/](http://revistasumma.com/diagnostico-de-las-pymes-en-centro-américa/) (21 de Julio 2015). Textos: Leonardo Coca, Marlina López, Luis Solís y Alejandra Soto, Coordinación: Luis Solís.

⁶ Diccionario Real Academia Española, edición de tricentenario.

⁷ Definición ABC tu diccionario hecho fácil.

⁸ <http://www.innovacion.gob.sv/inventa/documentos/2ndfoodandbeverage/alimentossetnicos.pdf>

Cuadro 2



Fuente: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, José Eduardo Umaña (PROINNOVA)

Listado de productos nostálgicos de acuerdo con Andrea Escobar S⁹

- ✓ Horchata
- ✓ Pupusas
- ✓ Cebada
- ✓ Camarones
- ✓ Loroco
- ✓ Frutas congeladas (como son jocote, mamey, mango)

⁹ <https://andreaescobars.wordpress.com/2010/10/23/los-productos-nostalgicos-una-oportunidad-de-exportacion-para-los-salvadorenos-parte2/>

- ✓ Queso (de cápita, duro blando, moro lique, con chile, etc.)
- ✓ Tamales de elote
- ✓ Tamales de pollo, cerdo o pisques
- ✓ Pan dulce, en su gran variedad
- ✓ Artesanías de mimbre
- ✓ Artesanías de barro
- ✓ Artesanías hechas con semillas naturales
- ✓ Colchas de hilo de algodón trabajadas en telares
- ✓ Artesanías hechas de cuero
- ✓ Artesanías hechas de madera
- ✓ Petates.

2.1.2.3 PUPUSA

Una pupusa (del pipil pupusawa) es la pronunciación españolizada de popotlax, una conjugación de las palabras en el idioma Náhuatl popotl, que significa grande, relleno, abultado, y de tlaxkalli o tortilla. Es una tortilla de maíz o arroz gruesa hecha a mano (a base de masa de maíz o de arroz, una masa de harina de maíz o masa de arroz usada en la cocina criolla) que está rellena con uno o más de los siguientes ingredientes: queso (normalmente un queso fresco muy común en ciertos países llamado quesillo), chicharrón, ayote, frijoles refritos o queso con loroco. También está la pupusa revuelta con ingredientes mezclados, como queso, frijoles, chicharrón o tocineta.

Las pupusas son la comida típica más difundida en El Salvador, probablemente por la tradición instituida de generación en generación. Pese a que no se conoce de manera certera su

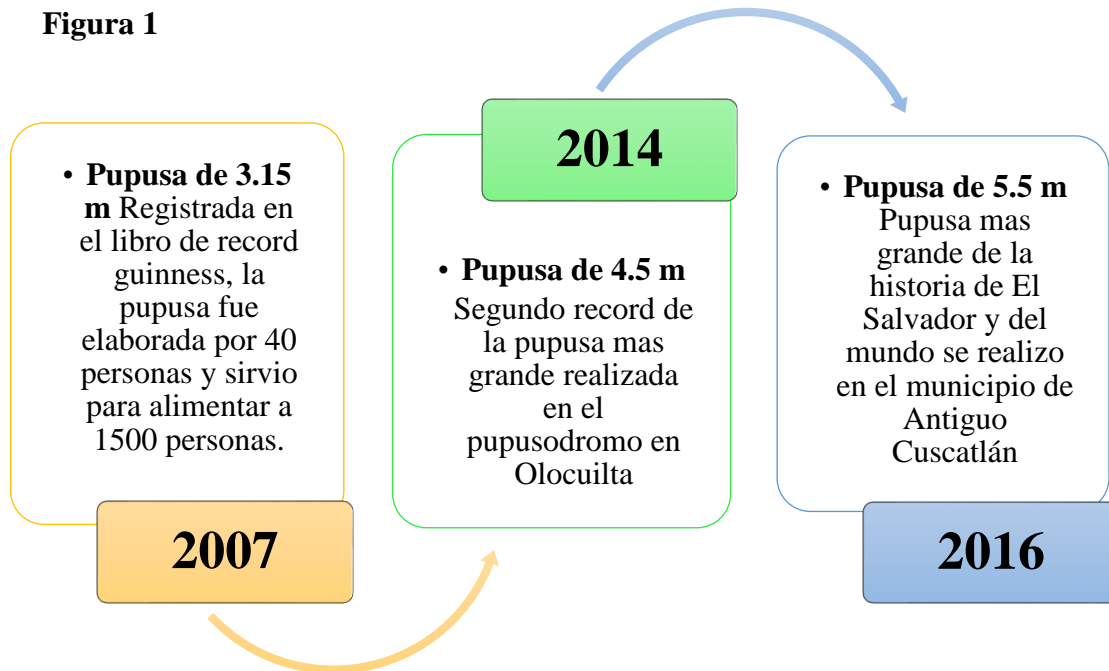
origen, estudios antropológicos señalan que nació en territorios centroamericanos, especialmente en el occidente de El Salvador.

La preparación de dicho alimento conlleva diversos pasos y el uso de ingredientes variados, los cuales también constituyen un aporte económico para los productores. Existen controversias que han tomado carácter internacional acerca del origen y derechos sobre las mismas; sin embargo, dichas controversias no han desencadenado consecuencias.



Récord Guinness¹⁰

Figura 1



¹⁰ <https://es.wikipedia.org/wiki/Pupusa>

2.1.2.4 TAMAL DE ELOTE

El Tamal (del náhuatl tamalli, que significa envuelto) es un nombre genérico dado a varios platillos americanos de origen indígena preparados generalmente con masa de maíz cocida normalmente al vapor, envuelta en hojas de la mazorca de la misma planta de maíz o de plátano, bijao, maguey, aguacate o incluso papel aluminio o plástico. Pueden llevar o no relleno, el cual puede contener carne, vegetales, chile, frutas, salsa, etc. Además, pueden tener sabor dulce o salado.



Los tamales de elote son un platillo tradicional de los salvadoreños, muchos de los salvadoreños que viven en los Estados Unidos suelen llevar tamales de elote cuando visitan El Salvador.¹¹

2.1.2.5 CONSERVAS

Conserva alimenticia es el resultado del proceso de manipulación de los alimentos de tal forma que sea posible preservarlos en las mejores condiciones durante un largo periodo de tiempo; el objetivo final de la conserva es mantener los alimentos preservados de la acción de microorganismos capaces de modificar las condiciones sanitarias y de sabor de los alimentos. El periodo de tiempo que se mantienen los alimentos en conserva es muy superior al que tendrían si la conserva no existiese”. En resumen, es



¹¹ <https://www.segurosvivir.com.sv/tamales-de-elote>

una forma de mantener todas las propiedades de un alimento lo mejor posible a lo largo de más tiempo.¹²

Existen diversos tipos de conservas los cuales se definen a continuación:

Salmuera: Al impregnar de sal un alimento se impide que crezcan la mayoría de los microorganismos que lo descomponen. La sal se puede agregar seca, como en la cecina o en el agua, en un líquido espeso llamado salmuera. Los alimentos en salmuera se guardan también en frascos esterilizados y sellados herméticamente.¹³

Encurtido es el nombre que se da a los alimentos que han sido sumergidos en una solución de sal, y que fermenta por sí solo o con la ayuda de un inóculo, en el cual baja el pH y aumenta la acidez del mismo con el objeto de poder extender su conservación. La característica que permite la conservación es el medio ácido del vinagre que posee un pH menor que 4,6 y es suficiente para matar la mayor parte de las necro bacterias. El encurtido permite conservar los alimentos durante meses. Se suele añadir a la marinada hierbas y sustancias antimicrobianas, tales como la mostaza, el ajo, la canela o los clavos. Se denomina también 'encurtido' así al proceso que consiste en someter a la acción de vinagre, de origen vínico, alimentos vegetales.¹⁴

La **fruta en almíbar** se obtiene de trozos de fruta (pueden ser cuadritos, medios, cuartos, rodajas, julianas), que se cocinan con un jarabe o almíbar hasta que este espese. En este proceso hay intercambio o desplazamiento de agua del medio hipotónico (donde hay menos cantidad de solutos) al medio hipertónico (donde hay más cantidad de solutos) la cual es reemplazada por solutos (sólidos solubles ss.) que se encuentran es el medio hipertónico, es decir, sale el agua

¹² <http://www.conservasisladelcarmen.com/Blog.asp?IdN=2>

¹³ <http://conservaalimentosch.blogspot.com/2010/04/salmuera.html>

¹⁴ <http://lexicoon.org/es/encurtido>

contenida en la fruta y entra en ella los azúcares del jarabe o almíbar. Este proceso es utilizado para la conservación de la fruta para ser consumida después de un largo período de tiempo.¹⁵

Salsa: en gastronomía es una mezcla líquida de ingredientes fríos o calientes que tienen por objeto acompañar a un plato. La consistencia líquida o semilíquida de una salsa puede cubrir una muy amplia gama que puede ir desde el puré a la más líquida de un caldo. Algunos autores definen la salsa como un condimento líquido para los alimentos.¹⁶ Las salsas no solo afectan a las sensaciones del gusto y el olor, pueden ofrecer colores diversos que afectan a la apariencia de un plato y a veces orquestan diversas sensaciones al mismo tiempo.¹⁷

El néctar o jugo envasado es una bebida que contiene parte de la pulpa de la fruta finamente tamizada, a la que se ha añadido agua potable, azúcares (o edulcorantes en el caso dietéticos), ácido cítrico y diferentes condimentos.¹⁸

La **jalea** (galicismo de gelée) es un gel comestible dulce o salado, obtenido mediante la adición de gelatina o pectina. Los geles alimenticios dulces incluyen los postres gelatinosos, como el Jell-O y manjar blanco (también conocido como blancmange o jamón de frutas). Los geles alimenticios salados incluyen el áspic o gelatina plana.

Son preparaciones a base de cáscara de frutas, ricas en pectina, cocidas con azúcar, de consistencia espesa pero transparente.² Para extraer esos jugos, ni se pelan las piezas ni se eliminan corazón y pepitas. Sólo se lavan y trocean cuando resulte necesario. Hecho esto, se cuecen, con o sin agua, para ablandarlas y facilitar la extracción del jugo. Después se aplastan y cuelan.¹⁹

¹⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/Fruta_en_alm%C3%ADbar

¹⁶ "Larousse Gastronomique", Pri. Ed. 1961, Crown Publishers (Trad del francés, Librairie Larousse, Paris (1938))

¹⁷ [https://es.wikipedia.org/wiki/Salsa_\(gastronom%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Salsa_(gastronom%C3%ADa))

¹⁸ [https://es.wikipedia.org/wiki/N%C3%A9ctar_\(alimento\)](https://es.wikipedia.org/wiki/N%C3%A9ctar_(alimento))

¹⁹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Jalea>

2.1.2.6 HARINAS Y ESPECIAS

La **harina** (término proveniente del latín farina, que a su vez proviene de far y de farris, nombre antiguo del farro) es el polvo fino que se obtiene del cereal molido y de otros alimentos ricos en almidón.

Se puede obtener harina de distintos cereales. Aunque la más habitual es harina de trigo (cereal proveniente de Asia, elemento habitual en la elaboración del pan), también se hace harina de centeno, de cebada, de avena, de maíz (cereal proveniente



del continente americano) o de arroz (cereal proveniente de Asia). Existen harinas de leguminosas (garbanzos, judías) e incluso en Australia se elaboran harinas a partir de semillas de varias especies de acacias (harina de acacia).

El denominador común de las harinas vegetales es el almidón, que es un carbohidrato complejo.²⁰

Especia, también llamada condimento es el nombre dado a ciertos aromatizantes de origen vegetal, que se usan para preservar o sazonar los alimentos. Técnicamente se considera una especia a las partes duras, como las semillas o



cortezas, de ciertas plantas aromáticas, aunque por similitud, muchas veces también se engloba a las fragantes hojas de algunas plantas herbáceas, cuyo nombre real es hierbas.²¹

²⁰<https://es.wikipedia.org/wiki/Harina>

²¹<http://tareasuniversitarias.com/manual/especias-y-condimentos/>

2.1.2.7 PANADERIA Y DULCES

Pan: Alimento básico que se elabora con una mezcla de harina, generalmente de trigo, agua, sal y levadura, que se amasa y se cuece en un horno en piezas de distintas formas y tamaños; su sabor, color y textura pueden variar según el tipo de harina empleado y los ingredientes secundarios añadidos, como leche, mantequilla, frutos secos, etc.



Dulces típicos salvadoreños: El proceso para la preparación de los tradicionales dulces salvadoreños y jaleas se da en un ambiente completamente artesanal, que ha sido transmitido de generación en generación, y ese es quizás el primer encanto que rodea a su elaboración.



Surgiendo de esa imaginación los quesitos de almendra, los dulces de nance, las cocadas, los zapotillos, la leche de burra, el dulce de chilacayote, las tartaritas, espumillas, mazapanes y “borrachitos” a base de marquesote y licor, así como las conservas y jaleas de frutas.²²

²²<http://www.elsalvadormipais.com/dulces-salvadorenos>

2.1.3. Antecedentes de Estrategia

La estrategia nace en el seno del ámbito militar, remontándose hasta hace miles de años. En efecto, desde siempre han existido conflictos entre pueblos, hecho que llevó a los diversos ejércitos a diseñar un cuerpo de conocimientos para afrontar situaciones de guerra. Esta circunstancia todavía puede experimentarse en el presente, pero debido al veloz cambio de las condiciones tecnológicas, se hace necesaria una actualización constante. La estrategia dará cuenta de la forma de aplicar dichos conocimientos a una situación concreta, es decir, hará referencia a las acciones concretas fundadas en un acervo doctrinal para obtener un resultado específico. Una de las expresiones más antiguas de conceptos militares empleados para desarrollar una estrategia es el libro denominado “El arte de la guerra”, de SunTzu; el mismo se emplea como formación para distintos escenarios que requieren la aplicación de nociones que impliquen obtener un resultado.

Quizá uno de los juegos más conspicuos que reflejan lo que debe entenderse por estrategia es el ajedrez. En efecto, este juego fue desarrollado teniendo en cuenta el escenario militar, hecho que queda reflejado en las formas de las piezas con las que se juega. El mismo consiste, como es sabido, en la búsqueda de eliminar a una pieza contraria, el rey, a partir del empleo de distintas tácticas ya conocidas de antemano. En efecto, el juego, debido a su extensa trayectoria, puede jugarse empleando los conocimientos que fueron acumulándose en el tiempo, circunstancia que hace a cada jugador tener un estilo específico. Así, puede entenderse como una aplicación de distintas estrategias para la consecución de la victoria, estrategias que pueden alterarse según el curso de los acontecimientos; dada estas condiciones, no debe sorprender que sea

profundamente intelectual y racional, hecho que lo hace atractivo para las mentes más avezadas de la historia²³

Además, el concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

K. J. Halten en 1987: Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos.

James Stoner, en su libro Administración en 1989 señala: “los autores emplean distintos términos: “planeación a largo plazo”, “planeación general” “planeación estratégica”.

H. Koontz. Estrategia, planificación y control en 1991: Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

2.1.4. Aporte al Producto Interno Bruto del sector industria de alimentos

El Salvador tiene más de medio millón de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Se calcula que emplean al 66 por ciento de la población económicamente activa y aportan el 44 por

²³ <https://definicion.mx/estrategia/>

ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Las PYMES, identificadas como empresas que emplean hasta 100 trabajadores, tienen un papel fundamental para el desarrollo de la economía nacional.

En El Salvador existe la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), institución encargada de promover, facilitar y coordinar la ejecución de políticas, estrategias, programas y acciones para el desarrollo integral de las micro y pequeñas empresas

En el año 2006 la mayoría tenía expectativas con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC). Algunas veían la oportunidad de arañar una tajada del mercado estadounidense con menores costos, gracias a que no pagarían aranceles, pero también sabían la necesidad de hacer inversiones.

En el acelerado crecimiento mostrado, los sectores que más aportaron al crecimiento del PIB fueron comercio, restaurantes y hoteles.²⁴

En el 2010 Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) eran la principal máquina generadora de empleos, pero en el caso de América Latina todavía tenían el desafío de tener un mayor peso en la producción total nacional y también en las exportaciones.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) –en su estudio “La hora de la igualdad”– resaltó las amplias distancias entre el papel que juegan las PYMES, en la macroeconomía. Si bien generaban el 61.3% del empleo, en las exportaciones participan solo con el 8.4%.

²⁴<https://www.entrepreneur.com/article/258254>

Este cálculo estaba basado en los datos que proporcionaron cuatro economías emergentes latinoamericanas, pero en El Salvador las cifras son muy similares, pues la población de PYMES genera seis de cada 10 empleos, datos hasta el 2005 en censos económicos.

Además, por cada \$1 que produce en promedio en estos cuatro países, las PYMES aportan \$3.

Los establecimientos comerciales pequeños son importantes fuentes de empleo, pero dan todavía una tímida contribución a las cuentas nacionales totales. En este ámbito empresarial, “la heterogeneidad puede frenar el crecimiento económico en determinadas etapas”, según el estudio.

La recomendación de la CEPAL es que las políticas dedicadas a la generación de empleos fomente los salarios dignos, flexibilidad y seguridad. “En situaciones de crisis económica cabe considerar alternativas de protección frente a la pérdida de puestos precarios”, sostuvo el informe.

Otra de las diferencias de acuerdo con el tamaño de la empresa es que son sueldos diferentes, aunque sea la misma actividad. En el caso de Argentina y Brasil, la diferencia puede ser hasta ocho veces, más alto o más bajo.²⁵

²⁵<http://www.laprensagrafica.com/economia/nacional/121869-pymes-mucho-empleo-bajo-pib>

Cuadro 3

Producto Interno Bruto (PIB) por Rama de Actividad Económica.

Millones de Dólares

FLUJOS ANUALES

Actualizado Hasta 2016

CONCEPTOS	2010	2011	2012	2013	2014(p)	2015(p)	2016(p)
3 Industria Manufacturera	2066.76	2123.33	2150.23	2216.97	2251.73	2336.54	2382.41
3.1 Carne y sus productos	34.96	35.7	35.21	37.64	39.97	41.09	41.91
3.2 Productos lácteos	57	58.95	58.46	60.49	62.59	64.57	65.68
3.3 Productos elaborados de la pesca	0.33	0.35	0.39	0.43	0.37	0.37	0.38
3.4 Productos de molinería y panadería	199.18	203.51	209.05	216.37	222.77	228.29	234.27
3.5 Azúcar	151.21	152.95	175.87	187.61	189.23	192.21	197.97
3.6 Otros productos alimenticios elaborados	158.5	164.55	167.42	175.44	182.47	190.29	196
3.7 Bebidas	180.27	185.9	188.85	193.44	183.31	192.07	193.51
3.8 Tabaco elaborado	0	0	0	0	0	0	0
3.9 Textiles y artículos confeccionados de materiales textiles (excepto prendas de vestir)	116.3	122.04	125.31	130.14	142.23	146.38	146.97
3.10 Prendas de vestir	37.15	39.08	40.39	42.41	45.84	47.04	47.75
3.11 Cuero y sus productos	79.38	82.51	83.82	88.15	93.33	94.67	84.41
3.12 Madera y sus productos	23.59	23.83	23.8	26.81	28.27	28.07	29.21
3.13 Papel, cartón y sus productos	65.58	72.23	73.72	76.75	77.95	81.6	82.06
3.14 Productos de la imprenta y de industrias conexas	119.54	122.14	124.69	128.54	130.19	131.6	132.4
3.15 Química de base y elaborados	202.89	212.44	217.31	225.35	237.5	247.21	256.46
3.16 Productos de la refinación de petróleo	71.11	74.14	62.28	43.6	38.46	42.72	44.34
3.17 Productos de caucho y plástico	52.54	55.39	57.04	59.25	62.13	62.7	64.63
3.18 Productos minerales no metálicos elaborados	80.16	80.53	81.6	87.69	90.43	92.9	94.47
3.19 Productos metálicos de base y elaborados	101.76	102.85	99.99	105.63	106.54	108.53	113.13
3.20 Maquinaria, equipos y suministros	56.27	57.73	58.95	59.6	60.63	62.66	63.76
3.21 Material de transporte y manufacturas diversas	74.88	76.14	77.73	79.41	84.71	89.63	92.05
3.22 Servicios industriales de maquila	204.19	200.37	188.35	192.22	172.81	191.99	201.07

Banco Central de Reserva de El Salvador

(p) Cifras Preliminares:

Las cifras preliminares se consideran como tal, porque fueron elaboradas con información básica (estadísticas) que mantienen ese estatus, es decir, son datos aún incompletos y que están sujetos a revisión, hasta por un período de tres años. Dichas cifras son las que se publican en marzo de cada año y que corresponden al último ejercicio económico (año anterior) estimado.

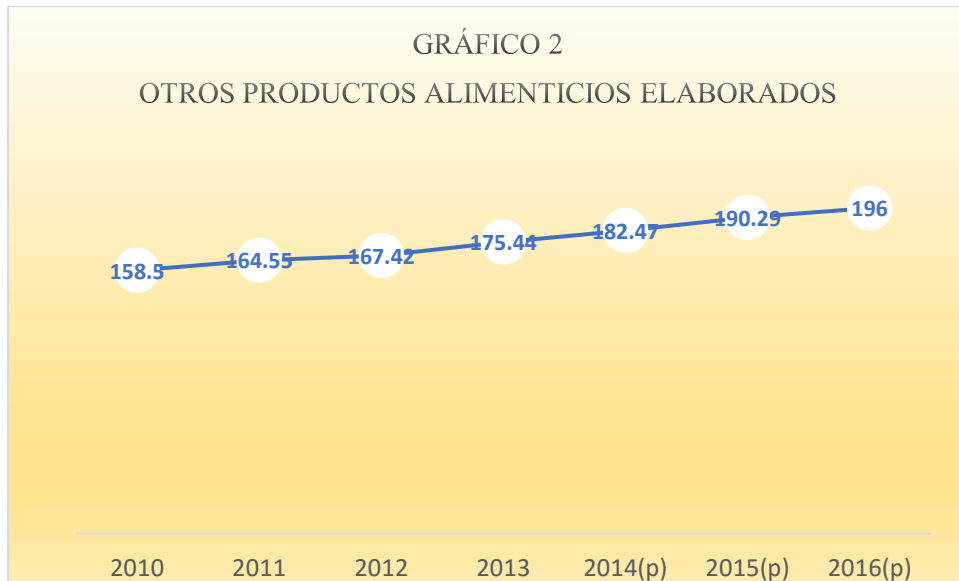
Cifras definitivas: Se refiere a las cifras publicadas para un año o período que no aparezca con indicación alguna. Son las que se publican en marzo de cada año y que se refieren al antepenúltimo ejercicio económico; y se consideran como definitivas, porque fueron elaboradas con información básica completa, que no estuvo disponible en períodos previos de publicación.

(R) Cifras Revisadas:

Las cifras revisadas son las que una vez declaradas como definitiva, sufren alguna revisión. En todo caso deberá existir nota aclaratoria.

Las cifras de Exportaciones e Importaciones de Bienes y Servicios incluyen cambios de aplicación metodológicas, de acuerdo con el VI Manual de Balanza de Pagos.

En el siguiente gráfico se muestra los flujos anuales que ha tenido en el PIB el sector de Otros productos alimenticios elaborados desde el año 2010 hasta el 2016. Como se puede observar hubo un pequeño crecimiento cada año.



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4

Producto Interno Bruto (PIB) por Rama de Actividad Económica.

Millones de Dólares

TASA DE CRECIMIENTO ANUAL

Actualizado Hasta 2016

CONCEPTOS	2010	2011	2012	2013	2014(p)	2015(p)	2016(p)
3 Industria Manufacturera	1.94	2.74	1.27	3.1	1.57	3.77	1.96
3.1 Carne y sus productos	0.8	2.14	-1.39	6.9	6.19	2.8	2
3.2 Productos lácteos	-8.27	3.42	-0.83	3.46	3.48	3.16	1.72
3.3 Productos elaborados de la pesca	-7.12	6.44	12.39	11.03	-14.78	0	1.9
3.4 Productos de molinería y panadería	3.5	2.17	2.72	3.5	2.96	2.48	2.62
3.5 Azúcar	-1.69	1.15	14.98	6.67	0.86	1.57	3
3.6 Otros productos alimenticios elaborados	5.99	3.82	1.74	4.79	4.01	4.29	3
3.7 Bebidas	3.78	3.13	1.58	2.43	-5.24	4.78	0.75
3.8 Tabaco elaborado	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
3.9 Textiles y artículos confeccionados de materiales textiles (excepto prendas de vestir)	6.13	4.94	2.68	3.85	9.29	2.91	0.4
3.10 Prendas de vestir	1.85	5.22	3.35	5	8.08	2.62	1.52
3.11 Cuero y sus productos	0.7	3.94	1.6	5.16	5.88	1.43	-10.83
3.12 Madera y sus productos	-5.04	1.03	-0.14	12.64	5.44	-0.7	4.06
3.13 Papel, cartón y sus productos	2.34	10.13	2.07	4.12	1.57	4.67	0.57
3.14 Productos de la imprenta y de industrias conexas	0.55	2.17	2.09	3.09	1.28	1.08	0.61
3.15 Química de base y elaborados	3.52	4.71	2.29	3.7	5.39	4.09	3.74
3.16 Productos de la refinación de petróleo	-9.54	4.27	-16	-30	-11.78	11.07	3.79
3.17 Productos de caucho y plástico	4.16	5.41	2.99	3.87	4.86	0.91	3.08
3.18 Productos minerales no metálicos elaborados	-5.45	0.46	1.33	7.46	3.13	2.72	1.7
3.19 Productos metálicos de base y elaborados	3.47	1.07	-2.78	5.65	0.86	1.87	4.24
3.20 Maquinaria, equipos y suministros	1.11	2.59	2.11	1.11	1.73	3.34	1.75
3.21 Material de transporte y manufacturas diversas	2.12	1.68	2.09	2.17	6.67	5.81	2.7
3.22 Servicios industriales de maquila	6.91	-1.87	-6	2.06	-10.1	11.1	4.73

En el siguiente gráfico se muestra el crecimiento que ha tenido en el PIB el sector de Otros productos alimenticios elaborados desde el año 2010 hasta el 2016. Como se puede observar hubo variaciones bastante marcadas entre cada año las cuales han venido decreciendo con el pasar de los años.



Fuente: Elaboración propia

2.2 BASE LEGAL

Todas las empresas deben contar con una base legal que las regule y que establezca los lineamientos básicos para su buen funcionamiento dentro de un espacio y tiempo establecido, por lo cual se detallan las diferentes leyes en las que se ven involucradas las empresas dedicadas a la producción de alimentos étnicos.

Las siguientes leyes establecen normas donde se definen los requisitos a seguir, tanto para la constitución legal como para el funcionamiento normal de toda empresa, asumiendo deberes con respecto al ente regulador.

2.2.1 Código De Comercio

El código de comercio es el encargado de establecer un ordenamiento en todo lo relacionado con las operaciones mercantiles, especificando las características cualitativas y cuantitativas que debe de tener una empresa, que desea constituirse y formar parte del parque empresarial.

En términos concluyentes, el código de comercio tiene por objetivo principal regular el comercio en El Salvador tanto para personas individuales como para empresas mercantiles y establece los lineamientos comerciales a efecto de evitar la competencia desleal.

Este instrumento legal es a menudo reformado con el objetivo de adaptarse a las realidades relativas al sector comercial.

2.2.2 Regulaciones Por El Código Tributario Aplicable A Las Empresas Dedicadas A La Producción De Alimentos Étnicos.

El código tributario contiene los principios y normas jurídicas aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración tributaria.

Este Código se aplicará a las relaciones jurídico-tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales

2.2.3 Ley Del Impuesto Sobre La Renta.

Esta Ley establece un gravamen aplicable a los ingresos que obtienen las personas naturales o jurídicas, en el período de un año; este gravamen se aplica a diferentes sujetos pasivos como se lee en el Art. 5.- de dicha ley: “Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto, obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquellos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate.

- I › De personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- II › De las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país; y
- III › De los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos.

Para los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales no domiciliadas, independientemente de la organización que adopte, sea jurídica o, de hecho, que ingresen al país de manera temporal o con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente”.

Como puede observarse, las empresas dedicadas a la producción de alimentos étnicos no son la excepción y, por lo tanto, son afectas al pago de este impuesto, que además es directo porque afecta directamente a la fuente de ingresos.

2.2.4 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Esta Ley tiene por objeto gravar la transferencia, importación, internación, exportación, y al consumo de los bienes muebles corporales, prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Para el caso, las empresas dedicadas a la producción de alimentos étnicos se ven involucrados los bienes muebles corporales que ella compra y vende. “Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyente o de responsables:

- I › Las personas naturales o jurídicas;
- II › Las sucesiones;
- III › Las sociedades nulas, e irregulares o, de hecho;
- IV › Los fideicomisos; y
- V › Las asociaciones cooperativas.

A renglón seguido menciona dicha Ley que igual calidad tendrán las instituciones, organismos y empresas de propiedad del Gobierno Central y de instituciones públicas o autónomas, cuando realicen los hechos previstos en esta ley, no obstante que las leyes por las

cuales se rigen las hayan eximido de toda clase de contribuciones o impuesto; salvo cuando realicen actividades bursátiles.

Asume la calidad de sujeto pasivo, quien actúa a su propio nombre, sea por cuenta propia o por cuenta de tercero.

Cuando se actúa a nombre de un tercero, asumirá la calidad de sujeto pasivo el tercero representante o mandante.

Por los sujetos que carecen de personalidad jurídica, actuarán sus integrantes, administradores, representantes legales o voluntarios.”

En tal sentido, las empresas comentadas están sujetas al pago del Impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, pues califican como contribuyentes, se excluyen del pago de impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios los establecidos en el art. 28 de la Ley del Impuesto a la Transferencia de Muebles y Servicios.

2.2.5 Código de Salud

El Ministerio de salud emitirá las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos, así como de los medios de transporte.²⁶

Para los efectos de este Código se consideran en relación con los alimentos, las siguientes definiciones:

²⁶Art. 83 Código de Salud

a) Alimento alterado, es el que por cualquier causa como humedad, temperatura, aire, luz, tiempo, encinas u otras ha sufrido averías, deterioro en perjuicio de su composición intrínseca;

b) Alimento contaminado, es el que contiene organismos patógenos, impurezas, minerales u orgánicas inconvenientes o repulsivas, o un número de organismos banales superior a los límites fijados por las normas respectivas y el que ha sido manipulado en condiciones higiénicas defectuosas, durante la producción, manufactura, envase, transporte; conservación o expendio;

c) Alimento adulterado, es el que esta privado parcial o totalmente de elementos útiles o de principios alimenticios característicos del producto, sustituidos por otros inertes o extraños o adicionado de un exceso de agua u otro material de relleno, coloreado o tratado artificialmente para disimular alteraciones, defectos de elaboración o materias primas de deficiente calidad, o adicionado con sustancias, no autorizadas o que no correspondan por su composición, calidad y demás caracteres, a las denominadas o especificadas en las leyendas con que se ofrezcan al consumo humano; y,

ch) Alimento falsificado, es el que tiene la apariencia y caracteres de un producto legítimo y se denomina como éste sin serlo, o que no procede de sus fabricantes legalmente autorizados²⁷.

2.2.6 Ley Contra Lavado de Dinero y Activos

Esta Ley tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.

²⁷Art. 85 Código de Salud

Esta ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.

Sujetos obligados son todos aquellos que habrán de, entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de la ley, nombrar y capacitar a un oficial de cumplimiento, y demás responsabilidades que esta ley, el reglamento de la misma, así como el instructivo de la UIF les determinen.

Se consideran sujetos obligados por la presente ley, los siguientes:

1. Toda sociedad, empresa o entidad de cualquier tipo, nacional o extranjera, que integre una institución, grupo o conglomerado financiero supervisado y regulado por la superintendencia del sistema financiero;
2. Micro-financieras, cajas de crédito e intermediarias financieras no bancarias;
3. Importadores o exportadores de productos e insumos agropecuarios, y de vehículos nuevos o usados;
4. Sociedades emisoras de tarjetas de crédito, co-emisores y grupos relacionados;
5. Personas naturales y jurídicas que realicen transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos, incluidas las casas de empeño y demás que otorgan préstamos;
6. Casinos y casas de juego;
7. Comercializadores de metales y piedras preciosas;
8. Empresas e intermediarios de bienes raíces;
9. Agencias de viajes, empresas de transporte aéreo, terrestre y marítimo;

10. Personas naturales y jurídicas que se dediquen al envío y recepción de encomiendas y remesas;
11. Empresas constructoras;
12. Empresas privadas de seguridad e importadoras y comercializadoras de armas de fuego, municiones, explosivos y artículos similares;
13. Empresas hoteleras;
14. Partidos políticos;
15. Proveedores de servicios societarios y fideicomisos;
16. Organizaciones no gubernamentales;
17. Inversionistas nacionales e internacionales;
18. Droguerías, laboratorios farmacéuticos y cadenas de farmacias;
19. Asociaciones, consorcios y gremios empresariales; y,
20. Cualquier otra institución privada o de economía mixta, y sociedades mercantiles.

Así mismo los abogados, notarios, contadores y auditores tendrán la obligación de informar o reportar las transacciones que hagan o se realicen ante sus oficinas, mayores de diez mil dólares de los estados unidos de américa, conforme lo establece el art. 9 de la presente ley.

Los sujetos obligados que no sean supervisados por institución oficial en su rubro ordinario de actividades únicamente estarán exentos de nombrar y tener un oficial de cumplimiento; por lo tanto, no se les releva del cumplimiento de las demás obligaciones que se aluden en el inciso segundo del presente artículo.²⁸

²⁸Art. 2 Ley contra Lavado de Dinero y Activos

2.3 BASE TEÓRICA.

2.3.1 NIIF para PYMES

Existe normativa técnica aplicable a las pequeñas y medianas empresas, estas son conocidas como NIIF para las PYMES y establecen las características que debe cumplir una empresa para ser calificada como pequeña o mediana empresa:

Las pequeñas y medianas entidades son entidades que:

- a) No tienen obligación pública de rendir cuentas, y
- b) Publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. Son ejemplos de usuarios externos los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia.

Una entidad tiene obligación pública de rendir cuentas si:

- a) Sus instrumentos de deuda o de patrimonio se negocian en un mercado público o están en proceso de emitir estos instrumentos para negociarse en un mercado público (ya sea una bolsa de valores nacional o extranjera, o un mercado fuera de la bolsa de valores, incluyendo mercados locales o regionales), o
- b) Una de sus principales actividades es mantener activos en calidad de fiduciaria para un amplio grupo de terceros. Este suele ser el caso de los bancos, las cooperativas de crédito, las compañías de seguros, los intermediarios de bolsa, los fondos de inversión y los bancos de inversión.

Es posible que algunas entidades mantengan activos en calidad de fiduciaria para un amplio grupo de terceros porque mantienen y gestionan recursos financieros que les han confiado clientes o miembros que no están implicados en la gestión de la entidad. Sin embargo, si lo hacen por motivos secundarios a la actividad principal (como podría ser el caso, por ejemplo, de las agencias de viajes o inmobiliarias, los colegios, las organizaciones no lucrativas, las cooperativas que requieran el pago de un depósito nominal para la afiliación y los vendedores que reciban el pago con anterioridad a la entrega de artículos o servicios como las compañías que prestan servicios públicos), esto no las convierte en entidades con obligación pública de rendir cuentas.

Si una entidad que tiene obligación pública de rendir cuentas utiliza esta NIIF, sus estados financieros no se describirán como en conformidad con la NIIF para las PYMES, aunque la legislación o regulación de la jurisdicción permita o requiera que esta NIIF se utilice por entidades con obligación pública de rendir cuentas.

No se prohíbe a una subsidiaria cuya controladora utilice las NIIF completas, o que forme parte de un grupo consolidado que utilice las NIIF completas, utilizar esta NIIF en sus propios estados financieros si dicha subsidiaria no tiene obligación pública de rendir cuentas por sí misma. Si sus estados financieros se describen como en conformidad con la NIIF para las PYMES, debe cumplir con todas las disposiciones de esta NIIF.²⁹

²⁹Sección 1 NIIF para las PYMES

2.3.2 Criterios que deben cumplir las empresas para ser clasificadas como PYMES

2.3.2.1 Definición de PYME

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PyME, lexicalizado como pyme, o por la sigla PME) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. También existe el término MiPyMe (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una determinada cantidad de personal³⁰

En El Salvador aún no se tiene una definición única de las micro, pequeñas y medianas empresas, y actualmente se utiliza sólo el criterio del número de empleos para clasificarlas:

³⁰ https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa

Cuadro 5

CLASIFICACION FUNDAPYME	
MICRO	HASTA 4 EMPLEOS
PEQUEÑA	HASTA 49 EMPLEOS
MEDIANA	HASTA 99 EMPLEOS
GRAN	MAS DE 99 EMPLEOS

Cuadro 6

CLASIFICACION FUSADES					
TAMAÑOS	EMPLEADOS	ACTIVO FIJO	ORGANIZACIÓN	TECNOLOGIA	PARTICIPACION EN EL MERCADO
Micro	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo Final
Pequeña	De 11 a 20	Hasta \$85,714.28	Dos Niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 21 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres Niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o Regional
Grande	Más de 100	Mayor \$228,571.43	Más de Tres Niveles	Altamente sofisticado	Mundial

Cuadro 7

CLASIFICACION ADOPTADA POR BCR		
TAMAÑOS	EMPLEADOS	MONTO DE ACTIVO
Micro	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana	De 20 a 99	Cuyo total de activo no excede los \$228,571.41
Grande	De 100 a más empleados	Cuyo total de activo sea mayor de \$228,571.41

Cuadro 8

CLASIFICACION SEGÚN CAMARA DE COMERCIO		
CLASIFICACION	PERSONAL REMUNERADO	VENTAS BRUTAS ANUALES/ INGRESOS BRUTOS ANUALES
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$70,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$800,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran Empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

2.3.3 Conceptos de Estrategia

En el campo de la Administración, Henry Mintzberg y James Brian Quinn establecen que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establecen la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Estrategia Corporativa

Originalmente, el término fue utilizado para describir el patrón de decisiones que determinaban las metas de una compañía, producían las principales políticas para conseguir esas metas, y definía el rango de negocios a los que la compañía se iba a dedicar. De manera literal, esto podría significar que la estrategia corporativa se refería a cualquiera y cada una de las cuestiones a las que se enfrenta una compañía.

- ✓ **Estrategia a nivel de negocio:** la cuestión de cómo construir una ventaja competitiva sostenible en un mercado concreto e identificable.
- ✓ **Estrategia a nivel corporativo:** El plan de conjunto para una compañía diversificada.

Según H. Igor Ansoff, La estrategia corporativa es la forma en la que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado.

Triangulo de la Estrategia Corporativa

Figura 2



Visión

Se ha dicho que “si no sabes hacia dónde vas, no puedes tomar ningún camino”. Para eliminar tal desorientación y proporcionar dirección, el análisis de la estrategia corporativa comienza necesariamente con la visión. Su posición en el centro del Triángulo refleja su papel central en la formulación e implementación

de la estrategia corporativa. Una visión poderosa debería extender de manera continua las capacidades de la corporación. Por lo tanto, para muchas compañías, la visión general se recoge en una aspiración ambiciosa.

A menudo, las visiones describen los valores éticos a los que se adhiere una corporación en la operativa de sus negocios. Denominada misión en algunas compañías, esta parte de una visión normalmente refleja el código de conducta que tienen que respetar los empleados. Aunque importantes, tales declaraciones complementan, más que sustituyen, las manifestaciones sobre cómo pretende crear valor la compañía.

Metas y Objetivos

Si la visión describe aquello en lo que la corporación desea convertirse durante un período de muchos años, una estrategia corporativa también debe contar con un conjunto de metas y objetivos a más corto plazo. Estos servirán como hitos en el camino hacia el cumplimiento de la visión. Así, metas y objetivos motivarán inmediatamente a los empleados debido a que son más cercanos y por tanto pueden ser vistos como alcanzables. Por otra parte, las metas se refieren a las

intenciones cualitativas en el mismo período de tiempo, tales como “mejorar las capacidades de desarrollo de nuevos productos” o “convertirse en una organización global”

Recursos

Los recursos son los elementos críticos sobre los que se construye la estrategia, debido a que definen, no lo que empresa quiere hacer, sino lo que puede hacer. Son los valores duraderos que determinan la ventaja competitiva a nivel de unidad de negocio y pueden distinguir una empresa de otra. Si todas las empresas poseyeran idénticos recursos, todas podrían seguir la misma estrategia y la base para la ventaja competitiva podría desaparecer. Esto sólo ocurre cuando existen importantes diferencias en los recursos de las empresas, de manera que cada una pueda desarrollar una estrategia distintiva.

Negocios

El lado del Triángulo denominado “negocios” se refiere a las industrias en las que una empresa opera, así como la estrategia competitiva que adopta en cada una de ellas. La elección de la industria es crítica para el éxito a largo plazo de la estrategia corporativa. Se ha demostrado en repetidas ocasiones que el mejor predictor del resultado de la empresa es la rentabilidad de las industrias en las que compite. Esto es cierto no sólo para empresas con un solo negocio, sino también para las empresas que operan en múltiples negocios. Por lo tanto, la rentabilidad de las industrias en las que una empresa compite desempeñará un papel decisivo en sus resultados.

La ventaja competitiva particular que una empresa persigue dentro de cada industria también afecta al resultado corporativo. Sólo aquellas estrategias efectivas que crean ventajas competitivas producen resultados superiores en el largo plazo. Además, el rango de estrategias

competitivas que persigue una empresa puede estar restringido por sus requerimientos competitivos.

Estructura, Sistemas y Procesos

En una empresa compleja, los directivos corporativos raramente pueden, o deben, tomar todas las decisiones críticas de las unidades de negocio. En lugar de eso, promueven la toma de decisiones delegada mediante el cuidadoso diseño del contexto en el que operan los directivos de las unidades de negocio. Por tanto, incluso aquellas corporaciones más descentralizadas imponen algunos requerimientos organizativos en sus negocios, como pueden ser informes financieros, presupuestos de gasto de capital, o la dirección de recursos humanos. Estas políticas tienen importantes efectos directos e indirectos sobre las decisiones tomadas en los negocios, en la medida en que los directivos sigan las reglas y respondan a los incentivos establecidos por la oficina corporativa.

Los sistemas son el conjunto de políticas formales y rutinas que gobiernan el comportamiento corporativo. Constituyen el conjunto de reglas que definen cómo deben realizarse las tareas, que van desde la planificación estratégica hasta las evaluaciones de personal.

Los procesos describen los elementos informales de las actividades de una organización. Por ejemplo, la red de relaciones personales que acompaña el flujo de trabajo dentro de una empresa puede ser determinante en el comportamiento, al igual que cualquier otro procedimiento formal.

Ventaja Corporativa

Una estrategia corporativa efectiva es el resultado de una combinación armoniosa de los elementos previamente analizados. Los elementos funcionan juntos como un sistema para crear valor mediante la actividad multimercado, es decir, para producir una ventaja corporativa. Aunque puede crearse algo de valor en el nivel corporativo mismo.

K. J. Halten: (1987)” Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”

2.3.4 Conceptos de Finanzas

Zvi Bodie y Robert Merton, en su libro Finanzas (Bodie y Merton, 2003), conceptualizan a las finanzas como el estudio de la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo.

Gitman piensa que “las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero”.³¹

La maestra Guadalupe Ochoa Setzer menciona que “las finanzas son la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos”³²

³¹Gitman Lawrence J., Principios de administración financiera

³²Ochoa Setzer, Guadalupe, Administración financiera

O. C. Ferrel, Geoffrey Hirt y Leticia Ramos, en su libro *Introducción a los Negocios en un mundo cambiante* (Ferrel, Hirt y Ramos, 2004) el término finanzas se refiere a todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz.³³

Simón Andrade, define el término finanzas de las siguientes maneras:

- ✓ "Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean estas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc.", y
- ✓ "Área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de capitales y la oferta y precio de los activos financieros"³⁴

En la enciclopedia libre Wikipedia, tenemos que las finanzas:

- ✓ "son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos", y
- ✓ "suele definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero"³⁵

2.3.5 Estrategias Financieras

En El Salvador hay emprendedurismo, pero no todo resulta exitoso. Más allá de la cifra desalentadora de que un 90 % de las empresas creadas cierran antes del primer año de operación,

³³Introducción a los Negocios en Un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de Ferrel O. C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, McGraw-Hill Interamericana, 2004

³⁴Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005

³⁵"Finanzas." Wikipedia, La enciclopedia libre, 1 de octubre 2008,

hay causas identificables por las cuales los negocios, sobre todo los pequeños y medianos (PyMes) no logran ser totalmente exitosos.

El consultor Pedro Roque, experto en trabajo con PYMES, explica las principales causas por las que estas empresas de menor tamaño, muchas veces manejadas por familias, son poco productivas y, por tanto, poco rentables.

- 1. No planifican.** Planificar y cumplir los plazos de entrega parecería algo de rigor para cualquier empresa. Sin embargo, Roque dice que a muchas PYMES del país les falta optimizar el tiempo de sus procesos productivos, y que esto parte de una buena planificación.
- 2. No se prioriza la calidad.** Estandarizar y priorizar la calidad del producto es otro ingrediente en la fórmula del éxito, según Roque. "Esto debe aplicarse también cuando una empresa ofrece servicios, no es exclusivo de quienes producen bienes", agrega.
- 3. Falta innovación.** Roque señala que muchas empresas se "casan" con solo producto o servicio y no buscan ofrecer un valor agregado o nuevas alternativas a sus clientes. Innovar en sus productos y servicios debe ser una tarea constante para cualquier negocio.
- 4. Falta trabajo en equipo.** En las PYMES suele fallar el trabajo integrado en equipo, dice Roque. "Es necesario conectar a los diferentes departamentos de la empresa y que el líder de la empresa se integre a toda la labor", apunta.
- 5. No hay orden en las finanzas.** El control y gestión financiera suele ser otro talón de Aquiles en las empresas más pequeñas. Tener control sobre los flujos de dinero que entran y salen, el destino que se le da a las ganancias, y mantener la contabilidad al día son las claves para que el pequeño y el mediano empresario ordenen sus finanzas.

Para que un negocio, del tamaño que sea, resulte exitoso, necesita compromiso y dedicación. Roque comenta que muchas veces debe comenzarse desde cosas tan básicas como limpiar y ordenar el área de trabajo y la zona de ventas. Con un poco de voluntad pueden ir aplicándose los cambios necesarios que permitirán, a su vez, ver resultados distintos en estos negocios.³⁶

Luego de analizar todo lo anterior se considera que es necesario brindar a las empresas una guía que pueda ser adaptada a cada negocio y que sirva de base para la implementación de estrategias que contribuyan a la obtención de sus objetivos y para alcanzar sus metas, empezamos por definir que es una estrategia financiera:

Según Michael Portes Estrategias Financieras son las prácticas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos³⁷.

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- 1) El liderazgo general en costos
- 2) La diferenciación
- 3) El enfoque

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden

³⁶ <http://www.laprensagrafica.com/2015/01/20/cinco-razones-por-las-que-las-pymes-salvadoreas-no-son-productivas>

³⁷ Diccionario libre por Farlex

obtener elevados rendimientos, en tanto que, en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto (Porter 1987).

1. Estrategia de liderazgo en costos

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

2. Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.

Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensa de su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

3. Estrategia de enfoque

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o

segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos.

Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación (Porter 1987).³⁸

Según Galeano, V. (2011) una estrategia financiera, se define como la “elección de los caminos a seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada,

³⁸<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

planeada, supervisada y dirigida para que funcione en el sentido buscado”. Los tipos de estrategias financieras son aspectos claves que responden a las estrategias o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la organización, en las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con ésta, a largo y a corto plazo.

Estrategias financieras a corto plazo: En cuanto a las estrategias financieras para el corto plazo, las mismas deben considerar los aspectos siguientes (Gitman L, 2012)

a) **Sobre el capital de trabajo:** El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, juntamente con el financiamiento corriente o pasivo corriente.

Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

- ✓ **La estrategia agresiva** presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos corrientes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño.
- ✓ **La estrategia conservadora** contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra; este tipo de estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez.

- ✓ **La estrategia intermedia** contempla elementos de las dos anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables.

Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

- b) **Sobre el financiamiento corriente** El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no. Finalmente cabe destacar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

- c) **Sobre la gestión del efectivo** Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, por su importancia en el desempeño, generalmente se establecen las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

- ✓ Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.

- ✓ Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras.
- ✓ Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Estrategias financieras a largo plazo: Según Van Horne, J. (1993), la estrategia financiera comprende tres decisiones fundamentales que las organizaciones deben considerar: inversión, financiamiento y dividendos. Cada una de éstas debe relacionarse con los objetivos de la organización; la combinación óptima de las tres maximizará el valor de la organización para los accionistas.

- a) **Estrategias de inversión** En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo. El crecimiento interno de cada empresa u organización obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión, o como resultado de la necesidad de eliminar barreras

con clientes y proveedores buscando un mayor control en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente. Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

b) **Estrategias de estructura financiera** La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que, en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia. Ahora bien, el criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por dólar invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez.

Sobre la retención y/o reparto de utilidades: Las empresas definen su estrategia de retención y/o reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden

mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos. Este tipo de estrategia se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes. La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, y, por ende, de sus objetivos estratégicos.

2.3.6 Definición y estructura de proceso productivo

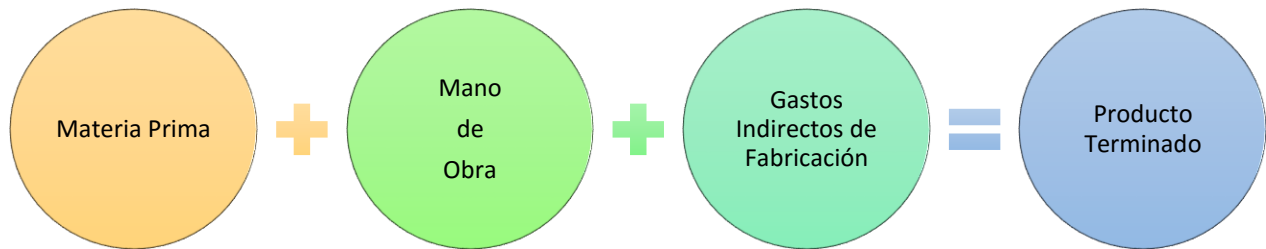
PROCESO PRODUCTIVO

Es la producción de bienes y servicios que consiste básicamente en un proceso de transformación que sigue unos planes organizados de actuación y según el cual las entradas de factores de producción, como materiales, conocimientos y habilidades, se convierten en los productos deseados mediante la aplicación de mano de obra, de una determinada tecnología y de la aportación necesaria de capital³⁹

³⁹ La gran enciclopedia de economía.

Dentro del proceso de producción se encuentra la Materia Prima, Mano de Obra y los Gastos indirectos de Fabricación, mejor conocidos como elementos del costo, luego de incorporar todos los elementos se tiene el producto terminado.

Figura 3



Materia Prima:

Es todo el material que hace parte integrante del producto terminado y se puede identificar de manera clara dentro del mismo. La materia prima se divide en dos grupos a saber⁴⁰:

Material directo: Es aquella parte del material que se puede identificar cuantitativamente dentro del producto terminado y cuyo importe es considerable. Como ejemplo se puede mencionar: En una panadería para hacer pan se necesita Harina la cual Presentan un importe considerable y se sabe qué tanto de este material hay en cada unidad de producto terminado.

Material indirecto: Es aquel material que no se identifica cuantitativamente dentro del producto o aquel que, identificándose, no presenta un importe considerable. Como ejemplo se puede mencionar: Continuando con la panadería en la elaboración de pan se utiliza sal que es un factor importante dentro del producto, pero es muy difícil determinar qué cantidad hay en cada

⁴⁰Contabilidad de Costos: Ricardo Rojas Medina, 2014

unidad de producto terminado y en caso de saberlo, el costo es tan insignificante que no vale la pena considerarlo como material directo.

Mano de Obra:

Es la remuneración en dinero o en especie que se da al personal que labora en la planta productora. Se divide en dos grupos a saber: mano de obra directa y, mano de obra indirecta.

Mano obra directa: Es la remuneración que se ofrece en dinero o en especie al personal que efectivamente ejerce un esfuerzo físico dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final. Como ejemplo están: El mecánico automotriz en el taller de mecánica; el cocinero en el restaurante; los operarios en la empresa metalmeccánica.

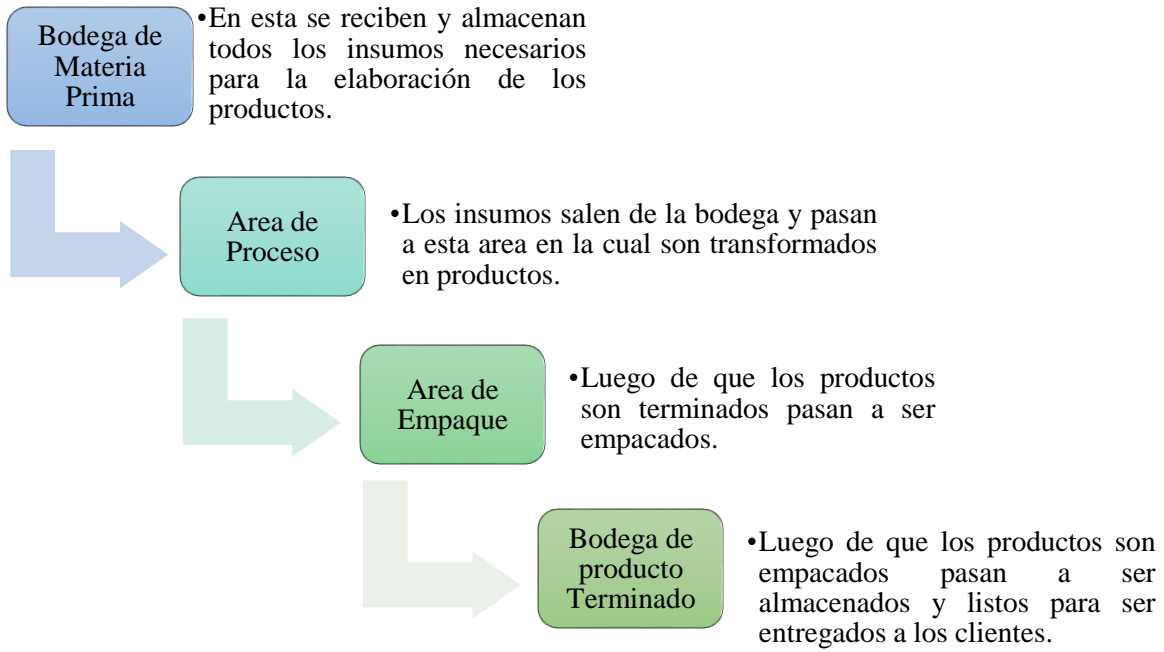
Mano obra indirecta: Es la remuneración del personal que, laborando en la planta productora, no interviene directamente dentro de la transformación de la materia prima en un producto final. Como ejemplo están: Supervisores, jefes de producción, aseadores de planta, vigilantes de planta, personal de mantenimiento.

Gastos Indirectos de Fabricación:

Denominados también carga fabril, gastos generales de fábrica o gastos de fabricación. Son aquellos costos que intervienen dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final y son distintos al material directo y mano de obra directa. Dentro de ellos están: Material indirecto, Mano obra indirecta, Servicios públicos, Arrendamientos, Depreciación de maquinaria, Combustible, Implementos para aseo de fábrica

A continuación, se presente un esquema a grandes rasgos de proceso de producción:

Figura 4



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el procedimiento que se va a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación y está compuesto por el tipo de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos de investigación y por el análisis de los resultados. Eladio Zacarias Ortez (2000) Las operaciones metodológicas son el conjunto de especificaciones técnicas con forme a las cuales se va a realizar la investigación (p85).

3.1 TIPO DE ESTUDIO

En el presente marco metodológico se detalla la forma en la cual se ha realizado el estudio para dar respuesta al problema planteado al inicio de la investigación. Según Morales, citado por Tamayo y Tamayo (2007) plantea al respecto que "la metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y de recolección de datos, los instrumentos, procedimientos y las técnicas de análisis"⁴¹ (p.175).

Las técnicas utilizadas son el grupo focal con el instrumento guía para grupo focal y la encuesta con el instrumento cuestionario.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va a llevar a cabo el estudio o investigación. Esta consideración nos conduce a delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra.

⁴¹ El proceso de la investigación científica

Población

Se define tradicionalmente la población como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003).

Según Balestrini, M. (2006) desde el punto de vista estadístico, “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.137). En este sentido, la población considerada para este estudio es una población accesible o muestreada. Al respecto, Arias, F. (2006) señala que la población accesible o muestreada, “es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa”

En el presente trabajo el universo está constituida por las pequeñas y medianas empresas de Santa Ana, según la base de datos proporcionada por CONAMYPE existen 57 empresas inscritas de las cuales se eligieron las empresas que cumplen las características a estudiar, ya que tienen que ser empresas que se dediquen a la elaboración de alimentos étnicos.

A continuación, se presenta el listado de empresas que componen el universo

Cuadro 9

N°	Nombre de empresa	Actividad que realiza	Clasificación
1	GRUPO ASOCIATIVO DE PRODUCTORES DE DULCES TIPICOS DE SANTA ANA	Fabricación de dulces, y preparación; venta de dulces (confiterías, etc.). costureria (confección de vestidos a la medida, modas).	Grupo Asociativo Empresas
2	ACPICACEL DE R.L.	Elaboración de productos de panadería; elaboración de bebidas.	Grupo Asociativo Empresas

3	PRODUCTORA DE DULCE TIPICO ARTESANAL		Micro Empresa
4	KARLA'S BAKERY		Micro Empresa
5	PAN GLORIA	Venta de productos de panadería (pan dulce, etc.). costureria (confección de vestidos a la medida, modas).	Micro Empresa
6	ARTESANALES N&M EL EXQUISITO	Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería.; costureria (confección de vestidos a la medida, modas).	Micro Empresa
7	HORCHATA SAN FRANCISCO	Elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares). costureria (confección de vestidos a la medida, modas).	Micro Empresa
8	VITA MIEL	Cría de abejas (apicultura) para la obtención de miel y otros productos.; cultivo de café.; cultivo de frijol para grano seco (excepto para verduras)	Micro Empresa
9	ACOAPLAC DE RL	Cría y engorde de peces de agua dulce. Desde la fase de alevines hasta adulto.	Micro Empresa
10	ACPALMET DE R.L.	Elaboración de productos lácteos	Micro Empresa
11	APIARIOS PRIMAVERA	Cría de abejas (apicultura) para la obtención de miel y otros productos.	Micro Empresa
12	TURISMO	Cría y engorde de peces de agua dulce. Desde la fase de alevines hasta adulto.	Micro Empresa
13	LÁCTEOS EL ROBLE	Elaboración de productos lácteos	Micro Empresa
14	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, COMERCIAL, AHORRO Y CREDITO DE PRODUCTORES ARTESANOS EL SALVADOR DE R.L	Cultivos en general: cultivos de productos de mercados, horticultura; elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
15	ASOCIACION COOPERATIVA DE COMERCIALIZACION Y PRODUCCION ARTESANAL DE DULCE TIPICO DE R.L	Fabricación de dulces, y preparación	Micro Empresa
16	ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SITIO VIEJO DE R.L	Cultivo de diversas hortalizas y verduras.; cultivo de maíz en asocio con frijol.	Micro Empresa
17	BOLAÑOS HENRIQUEZ S.A. DE C.V.	Cultivo de café.; cultivo de maíz en asocio con frijol.	Micro Empresa
18	POSTRES 2 GO	Fabricación de recuerdos de diversos materiales para todo tipo de eventos.; elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
19	COOPERATIVA LAS TABLAS DE RL	Cultivo de café.	Micro Empresa
20	LÁCTEOS SANTA ELENA	Elaboración de productos lácteos	Micro Empresa

21	PANADERIA JUDITH	Elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
22	INDUSTRIA MAIZATLAN	Fabricación de harina de maíz para diferentes usos.	Micro Empresa
23	VENTA DE LÁCTEOS	Elaboración de productos lácteos	Micro Empresa
24	HACIENDA LA GRANJA	Empaque de especies sal y granos básicos; cultivo de diversas hortalizas y verduras.	Micro Empresa
25	SALA DE TE ROSSY	Alquiler de cristalería, mesas, sillas y otros artículos.	Micro Empresa
26	ACOSFRANG DE R.L.	Cooperativas de comercialización.	Micro Empresa
27	LACTEOS EL PONY	Elaboración de productos lácteos	Micro Empresa
28	DULCE TIPICO LA MARILLA	Fabricación de dulces, y preparación	Micro Empresa
29	GOSPEL COFFEE	Tostadura y molienda de café.	Micro Empresa
30	INGENIERO PASTELITO	Elaboración de productos de panadería; fabricación de repostería. Y galletas.	Micro Empresa
31	PANADERIA LISBETH	Fabricación de pan de toda clase.; fabricación de dulces, y preparación	Micro Empresa
32	MUNDO CACAO	Elaboración de productos de panadería; fabricación de repostería. Y galletas.	Micro Empresa
33	FINCA TEMPIXQUE Y FINCA EL BRASIL	Cultivo de aguacate.; cría de abejas (apicultura) para la obtención de miel y otros productos.	Micro Empresa
34	TIPICOS DE MI TIERRA	Elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares). elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería.	Micro Empresa
35	HACIENDA LAS PECERAS	Elaboración de productos lácteos; cría de ganado bovino para la producción de leche.	Micro Empresa
36	A LO MAXIMO	Procesamiento, conservación y envase de encurtidos, puré, pastas, salsas y jugos de hortalizas (tomates, etc.) Legumbres y frutas.	Micro Empresa
37	PALETAS NENA	Fabricación de sorbetes de toda clase y yogurt y otros alimentos helados similares.	Micro Empresa
38	PANADERIA CHARLES BAKERY	Elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
39	HORCHATA VVIDA	Elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares).	Micro Empresa
40	PRODUCTOS MIRAFLORES	Cultivo de diversas hortalizas y verduras.	Micro Empresa

41	OSCAFE	Cultivo de café.	Micro Empresa
42	PRODUCTOS AGROPECUARIOS Y BIOCOMBUSTIBLES DE EL SALVADOR	Cultivo de maíz en asocio con frijol.	Micro Empresa
43	GANADERÍA LOS 3 BETOS	Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas	Micro Empresa
44	HORCHATA EL MORRITO DE LA REGION TRIFINIO	Elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares).	Micro Empresa
45	DULCERIA SANDRITA	Fabricación de dulces, y preparación	Micro Empresa
46	PAN GLORIA	Elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
47	DULCES TÍPICOS TITA	Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería.	Micro Empresa
48	UDP AGROINDUSTRIAL GÜIJAT	Cultivo de maíz en asocio con frijol.; cultivo de sorgo (maicillo) de grano para consumo.	Micro Empresa
49	FINCA BENDICIÓN DE DIOS	Cultivo de café.	Micro Empresa
50	PANADERIA Y PASTERIA BONAPAN	Elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
51	CANTON ALEMAN	Cultivo de diversas hortalizas y verduras.; costureria (confección de vestidos a la medida, modas).	Pequeña Empresa
52	CAFESCAL S.A. DE C.V.	Beneficiado de café.	Pequeña Empresa
53	GRANJA AVICOLA EL REY S.A. DE C.V.	Granja de aves de postura y engorde.	Pequeña Empresa
54	TIENDA LA BENDICION	Empaque de especies sal y granos básicos; agencia o sucursal comercial (delegación subsidiaria de una empresa) vende con poder de otro o gestiona un negocio ajeno).	Pequeña Empresa
55	POLHER S.A. DE C.V.	Elaboración de bebidas.; elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares).	Pequeña Empresa
56	PANADERIA "PAN DE OCCIDENTE"	Elaboración de productos de panadería	Pequeña Empresa
57	ALIMENTOS ETNICOS CENTROAMERICANOS S.A. DE C.V.	Elaboración de tamales de elote, pupusas, frutas y hortalizas congeladas, vegetales frescos, encurtidos, elaboración de pan y productos de panadería, jaleas, miel de abeja.	Mediana Empresa

Fuente: CONAMYPE, solicitud de información 56-2017

Teniendo en cuenta que la característica principal que deben cumplir las empresas para ser objetos de estudio del presente trabajo es dedicarse a la elaboración de alimentos étnicos se seleccionaron las empresas que cumplen dicha característica las cuales son 27.

Cuadro 10

N°	NOMBRE DE EMPRESA	ACTIVIDAD QUE REALIZA	CLASIFICACIÓN
1	GRUPO ASOCIATIVO DE PRODUCTORES DE DULCES TIPICOS DE SANTA ANA	Fabricación de dulces, y preparación; venta de dulces (confiterías, etc.). costureria (confección de vestidos a la medida, modas).	Grupo Asociativo Empresas
2	ACPICACEL DE R.L.	Elaboración de productos de panadería; elaboración de bebidas.	Grupo Asociativo Empresas
3	HORCHATA SAN FRANCISCO	Elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares). costureria (confección de vestidos a la medida, modas).	Micro Empresa
4	ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, COMERCIAL, AHORRO Y CREDITO DE PRODUCTORES ARTESANOS EL SALVADOR DE R.L	Cultivos en general: cultivos de productos de mercados, horticultura; elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
5	ASOCIACION COOPERATIVA DE COMERCIALIZACION Y PRODUCCION ARTESANAL DE DULCE TIPICO DE R.L	Fabricación de dulces, y preparación	Micro Empresa
6	ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SITIO VIEJO DE R.L	Cultivo de diversas hortalizas y verduras.; cultivo de maíz en asocio con frijol.	Micro Empresa
7	POSTRES 2 GO	Fabricación de recuerdos de diversos materiales para todo tipo de eventos.; elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
8	PANADERIA JUDITH	Elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
9	INDUSTRIA MAIZATLAN	Fabricación de harina de maíz para diferentes usos.	Micro Empresa
10	HACIENDA LA GRANJA	Empaque de especies sal y granos básicos; cultivo de diversas hortalizas y verduras.	Micro Empresa
11	DULCE TIPICO LA MARILLA	Fabricación de dulces, y preparación	Micro Empresa
12	INGENIERO PASTELITO	Elaboración de productos de panadería; fabricación de repostería. Y galletas.	Micro Empresa

13	PANADERIA LISBETH	Fabricación de pan de toda clase.; fabricación de dulces, y preparación	Micro Empresa
14	MUNDO CACAO	Elaboración de productos de panadería; fabricación de repostería. Y galletas.	Micro Empresa
15	TIPICOS DE MI TIERRA	Elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares). elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería.	Micro Empresa
16	A LO MAXIMO	Procesamiento, conservación y envase de encurtidos, puré, pastas, salsas y jugos de hortalizas (tomates, etc.) Legumbres y frutas.	Micro Empresa
17	PANADERIA CHARLES BAKERY	Elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
18	HORCHATA VVIDA	Elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares).	Micro Empresa
19	PRODUCTOS MIRAFLORES	Cultivo de diversas hortalizas y verduras.	Micro Empresa
20	HORCHATA EL MORRITO DE LA REGION TRIFINIO	Elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares).	Micro Empresa
21	DULCERIA SANDRITA	Fabricación de dulces, y preparación	Micro Empresa
22	PAN GLORIA	Elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
23	PANADERIA Y PASTELERIA BONAPAN	Elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
24	CANTON ALEMAN	Cultivo de diversas hortalizas y verduras.; costureria (confección de vestidos a la medida, modas).	Pequeña Empresa
25	POLHER S.A. DE C.V.	Elaboración de bebidas.; elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares).	Pequeña Empresa
26	PANADERIA "PAN DE OCCIDENTE"	Elaboración de productos de panadería	Pequeña Empresa
27	ALIMENTOS ETNICOS CENTROAMERICANOS S.A. DE C.V.	Elaboración de tamales de elote, pupusas, frutas y hortalizas congeladas, vegetales frescos, encurtidos, elaboración de pan y productos de panadería, jaleas, miel de abeja.	Mediana Empresa

Fuente: CONAMYPE, solicitud de información 56-2017

Muestra

Teniendo definida la población se procedió a tomar una muestra para lo cual fue implementado el diseño muestral no probabilístico y el método de muestreo dirigido o intencional según Gildalberto Bonilla (2000) " Consiste en seleccionar las unidades elementales de la población, según el juicio de los investigadores, dado que las unidades seleccionadas gozan de representatividad. En el muestreo dirigido, la probabilidad de que una unidad elemental sea elegida es desconocida; en consecuencia, no se pueden construir intervalos de confianza para estimar el valor poblacional, sino que solo se pueden hacer estimaciones puntuales. Tampoco se pueden aplicar los principios de la teoría del muestreo. Sin embargo, en muchas situaciones, resulta más ventajoso usar el muestreo dirigido que cualquier tipo de muestreo aleatorio. La selección aleatoria puede perder los elementos más importantes, mientras que el muestreo dirigido con seguridad las incluirá en la muestra". (pág. 96)

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar cualquier tipo de investigación es necesario precisar que técnicas se van a utilizar y mediante qué medios se van a ampliar dichas técnicas para ejecutar con mayor exactitud la investigación que se realiza. Palella, S. (2010) señala que "Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información" (p.115). Con respecto a los instrumentos Palella señala que "Son cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Evidentemente, es mediante una adecuada construcción de los instrumentos de recolección, que la investigación alcanzara el equilibrio necesario entre teoría y hechos.

Para esta investigación las técnicas e instrumentos a utilizar es el grupo focal con el instrumento guía de grupo focal en la que se tenía un listado de preguntas que fueron respondidas con las opiniones y aportes de cada punto de vista de las personas participantes. (ver anexo 1) y la encuesta en la que se utilizó el instrumento de cuestionario (ver anexo 2) por medio de la plataforma de Google formulario, se enviaron las preguntas en línea a las personas encuestadas, además la observación bibliográfica y documental en la cual se utilizó un cuaderno de apuntes para llevar el registro de las notas. Cabe mencionar que Balestrini, M. (2006:), haciendo referencia a investigaciones que introducen un diseño de campo indica lo siguiente:

Necesariamente, se deben situar también técnicas vivas o de relaciones individuales y de grupo, que se dedican a la observación de la realidad; también exigen respuestas de los sujetos estudiados, empleando procedimientos estandarizados, se interrogan a las personas en entrevistas orales o por escrito con el uso de encuestas, entrevistas, cuestionarios o las medidas de actividades⁴². (p.152)

Así mismo Bisquerra, L. (2004) sustenta que la técnica de revisión documental se refiere a “La búsqueda, recopilación, valoración, crítica e información sobre temas específicos, tiene un valor intrínseco en sí mismo, debido principalmente, a que permite la difusión de una visión panorámica del problema a todos los interesados en el tema”⁴³. (p.86)

Korman (1992) define un grupo focal como: "una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación".⁴⁴

⁴² Como se elabora un proyecto de investigación

⁴³ Metodología de la investigación educativa

⁴⁴ <http://seminariosdetesis.blogspot.com/2008/04/investigacin-9-los-grupos-de-discusin-o.html>

3.4 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

GRUPO FOCAL

El grupo focal se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Alimentos Étnicos S.A. de C.V. y se contó con la participación de profesionales de licenciatura en contaduría pública e ingenieros industriales los cuales desempeñan los siguientes cargos de Gerente de Operaciones, Gerente de Producción, Gerente de Calidad, Jefe de Exportaciones y Contador General a quien se le designó el rol de moderador. Así mismo estuvieron presentes los encargados de la investigación quienes tomaron el rol de Investigador o Analista y el encargado de hacer las preguntas y dirigir la discusión. Dicho grupo focal tuvo una duración de 1.5 horas y se realizó el día 12 de junio de 2017.

Como primer paso se hizo de entrega de hojas de papel y lápices para toma de notas a cada uno de los participantes.

Se dieron a conocer los objetivos que se pretendían alcanzar en esta investigación con la realización del grupo focal los cuales se muestran a continuación:

- ✓ Saber si los empleados de las empresas dedicadas a la producción de alimentos étnicos conocen sobre estrategias financieras.
- ✓ Conocer la importancia del uso de estrategias financieras en las empresas dedicadas a la elaboración de alimentos étnicos.

Luego haciendo uso de computadora y cañón se expuso el tema de la investigación **“DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADO AL PROCESO PRODUCTIVO DE PYMES DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS**

ÉTNICOS EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA” y las razones por las que los participantes fueron elegidos para participar en el grupo focal es debido a que desempeñan cargos gerenciales y el funcionamiento de la empresa es responsabilidad de ellos.

Se presento la guía de preguntas y se hizo una lectura general a fin de dar a conocer los puntos a tratar.

Se procedió a la discusión de la primera pregunta **¿Conoce acerca de estrategias financieras?** Cada participante expuso su punto de vista y solo había una persona que no conoce acerca de estrategias financieras, por lo que consideramos que es muy bueno para la empresa que cuente con personal conocedor del tema.

La siguiente pregunta **¿Ha desarrollado estrategias financieras en su empresa?** Se obtuvieron respuestas positivas y negativas, en este caso más negativas a lo cual se hizo la observación de poner atención a este punto, debido a que la mayoría tiene conocimientos acerca de estrategias financieras, pero no todos están aportando su conocimiento a favor de los objetivos de la empresa.

Luego se preguntó **¿Cuáles estrategias financieras ha aplicado?** Y se obtuvieron respuesta tales como estrategia de empresa en el sector de costos, maximizar los recursos disponibles y producir más con lo mismo; estrategias según el ciclo de vida de la empresa y otros participantes no encontraron la forma de expresar sus estrategias lo cual llamo la atención a los investigadores ya que en su mayoría habían expresado que tenían conocimiento de estrategias financieras pero en realidad no conocen lo suficiente acerca del tema como para poder identificar las necesidades de la empresa y aportar ideas para poner en práctica estrategias financieras que sean efectivas y de beneficio para la empresa.

La siguiente pregunta en la guía era **¿Considera importante que la empresa cuente con un plan de estrategias?** En esta todos los participantes estuvieron de acuerdo que si es importante que la empresa cuente con un plan de estrategias financieras, y coincidieron en que contar con dicho plan le ayudaría a la empresa a controlar gastos, optimizar recursos, contribuiría para que la empresa se vuelva más competitiva en el mercado, les ayudaría a reducir riesgos y con todo esto podrían tener mayor rentabilidad y ofrecer mayores beneficios a los accionistas y estos tendrían información de mejor calidad para la toma de decisiones que podría ser útil para nuevos proyectos de inversión en el corto y largo plazo.

Después se preguntó **¿Qué tipo de estrategias debería implementar dentro de su empresa?** En esta preguntan se coincidió en que la empresa debería hacer inversión en maquinaria para incrementar la productividad, disminuir costos y tiempos muertos, además de implementar estrategias para mejorar o incrementar ventas y enfocarse en el crecimiento a corto plazo.

Otra pregunta realizada fue **¿Conociendo su proceso productivo considera posible aplicar estrategias financieras en su proceso?** En la cual todos los participantes coincidieron que, si es posible aplicar estrategias financieras a los procesos productivos y que esto contribuiría a mejorar los procesos y hacerlos más eficientes, lo que también ayudaría a mejorar costos y obtener mayores márgenes de utilidad.

Otro tema sobre el que se pregunto es acerca de los sistemas informáticos **¿Utiliza sistemas informáticos para sus procesos?** En la cual se logró conocer que solo las personas del área contable y exportaciones tienen acceso al uso de un sistema informático y las personas del área de operaciones producción y calidad no cuentan con uno.

Sabiendo que una parte de la empresa utiliza sistema informático se preguntó **¿Considera eficiente su sistema informático?** A lo cual las personas que tienen acceso al uso de un sistema y las que no consideran que no es eficiente el sistema que poseen para lo que la empresa necesita.

Continuando con las preguntas **¿El cambio de un sistema informático podría ayudar a mejorar sus procesos?** Pregunta a la que todos los participantes del grupo focal contestaron que el cambio de un sistema informático sería de mucho beneficio y que les ayudaría a tener la información de manera más eficiente y en tiempo real para la toma de decisiones.

¿Cómo empresa cuenta con un plan estratégico para decisiones de inversiones en nuevos sistemas informáticos o en maquinaria para mejora de sus procesos? La empresa no cuenta con un plan estratégico de inversión que incorpore todas las áreas con las que cuenta, solamente se tienen pequeños planes en el área de contabilidad y en el área de operaciones dejando a la deriva el área de exportaciones, producción y calidad. Pero también expresaron que se está evaluando la posible inversión de adquisición de un sistema SAP con el que se pretende incorporar todas las áreas de la empresa en un sistema integrado.

¿Considera necesario acudir a créditos con una institución financiera para poder invertir en mejoras de procesos o sistema informáticos? Las áreas de exportaciones y contabilidad consideran que no es necesario acudir a créditos ya que las posibles inversiones pueden ser cubiertas con fondos propios y las áreas de operaciones, producción y calidad consideran que si sería necesario acudir a un crédito para pensar en inversiones a largo plazo.

¿Cómo considera el apoyo de parte de las instituciones bancarias para las empresas? Se expresaron opiniones como regular y muy bueno, pero cabe mencionar que las instituciones

bancarias exigen una serie de requisitos que en ocasiones es casi imposible poder cumplir para poder tener acceso a un crédito.

Y para finalizar se preguntó **¿Considera que las tasas de interés ofrecidas son accesibles?** En esta interrogante hubo cantidad de respuestas iguales de Si y No según el criterio de cada participante.

Conclusiones del grupo focal

Las Estrategias Financieras son un pilar muy importante en el funcionamiento de las empresas y el buen uso de ellas contribuye a la toma de decisiones encaminadas al mejoramiento del uso de recursos dentro de la empresa.

Este grupo focal ayudo mucho, ya que se tomaron anotaciones de los puntos de vista de los participantes, en algunas preguntas se obtuvieron respuestas dispersas las cuales contribuyeron a la discusión y enriquecimiento del tema.

Los participantes tienen conocimiento de estrategias financieras, pero no las ponen en práctica.

El tema de las estrategias financieras dentro de la empresa es un tema al que no se le da mucha importancia en todas las áreas.

La empresa no cuenta con personal idóneo para poner en práctica estrategias financieras que sean de utilidad para los procesos de la empresa.

No poseen un plan estratégico que sirva de guía para la toma de decisiones y eficiencia de los procesos.

Cuentan con un sistema informático que solo es utilizado en algunas áreas de la empresa, pero consideran que no es el más eficiente para las necesidades de la empresa.

Cabe mencionar que se cumplieron los objetivos planteados al realizar el grupo focal.

De manera general en la empresa Alimentos Étnicos S.A. de C.V. el tema de las estrategias financieras necesita mayor atención, ya que no están poniendo en práctica de manera adecuada ninguna estrategia que contribuya a alcanzar las metas y objetivos de la empresa por lo cual se concluye que un plan de estrategias financieras sería de mucha utilidad para esta empresa.

ENCUESTA

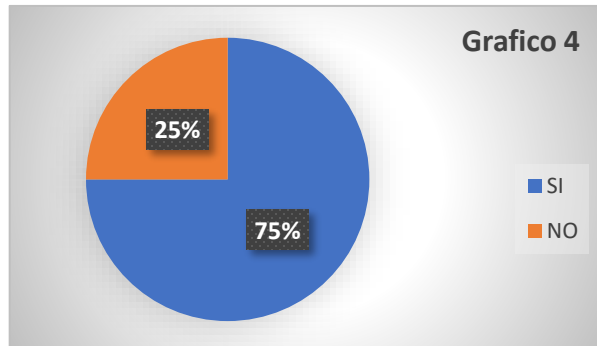
Se realizó una encuesta a maestros de la Maestría en Administración Financiera de la Universidad de El Salvador y a consultores particulares, con el fin de conocer la opinión de profesionales en el área que en sus experiencias laborales han tenido contacto directo con las PYMES, tal como se mencionó dicha encuesta se llevó a cabo mediante la plataforma en línea de Google Formularios, es decir el cuestionario fue elaborado en línea y el enlace fue enviado por medio de correos electrónicos a cada uno de los encuestados, cada respuesta se va almacenando en la plataforma y se puede tener acceso a las respuestas de cada uno.

A continuación, se presentan cada una de las preguntas del cuestionario con sus respectivas respuestas:

1. ¿Ha dado consultoría a una PYME?

Cuadro 11

RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	75
No	25
Total	100

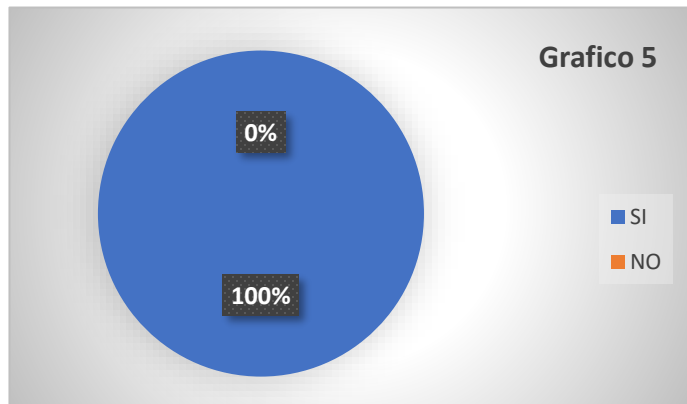


En el gráfico 4 se muestran las respuestas obtenidas de los profesionales encuestados y se observa que el 75% de ellos han brindado consultorías a las PYMES lo que indica que han tenido la oportunidad de relacionarse directamente con las empresas y conocen la situación en que algunas de ellas se encuentran.

2. ¿Considera que las PYMES deberían acudir a consultorías para conocer sus fortalezas y debilidades?

Cuadro 12

RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	100
No	0
Total	100

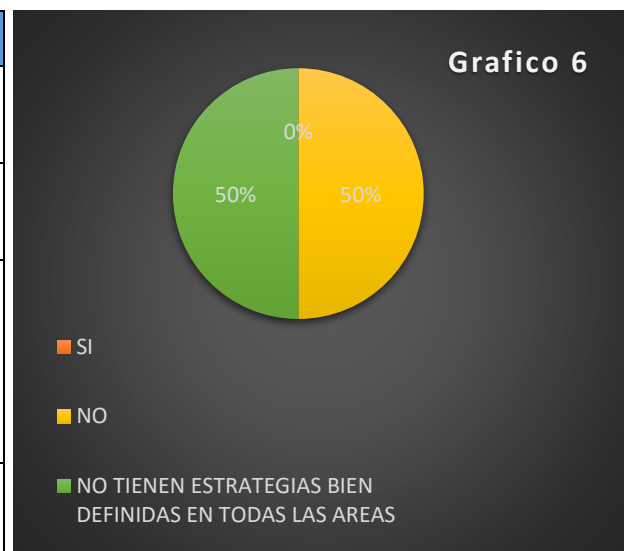


El gráfico 5 muestra que todos los profesionales encuestados coinciden que sería de utilidad para las PYMES acudir a asesorías que pueden contribuir a conocer sus fortalezas y debilidades, lo cual ayudaría a los empresarios a fortalecer sus debilidades.

3. ¿Según su criterio considera que las PYMES tienen un plan de estrategias financieras bien definido?

Cuadro 13

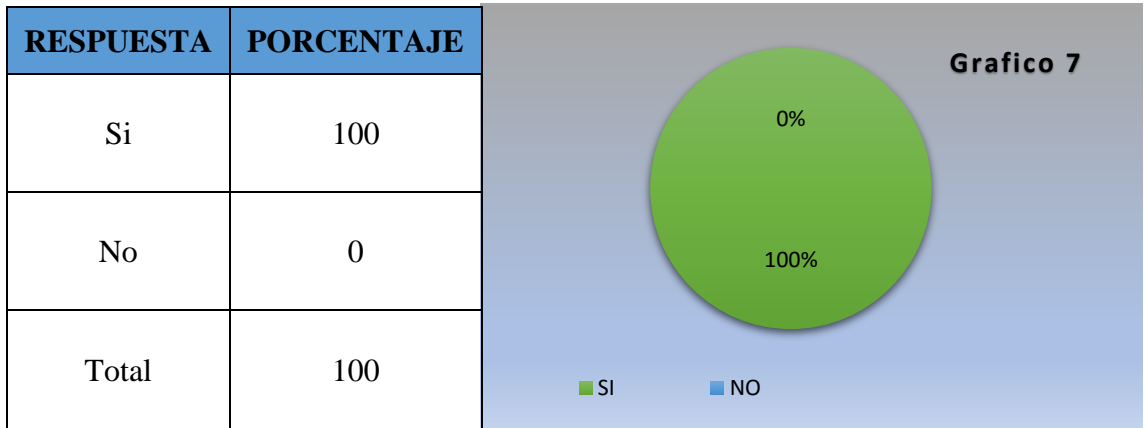
RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	0
No	50
No tienen estrategias bien definidas en todas las áreas	50
Total	100



En el gráfico 6 se puede apreciar que el 50% de los encuestados opina que las PYMES no cuentan con estrategias bien definidas para su funcionamiento y el otro 50% opina que no tienen estrategias bien definidas en todas las áreas de la empresa.

4. El Salvador tiene más de medio millón de PYMES que aportan el 44 % del PIB, según su opinión profesional ¿Considera que la falta de estrategias financieras influye para que las PYMES no crezcan y se desarrollen económicamente?

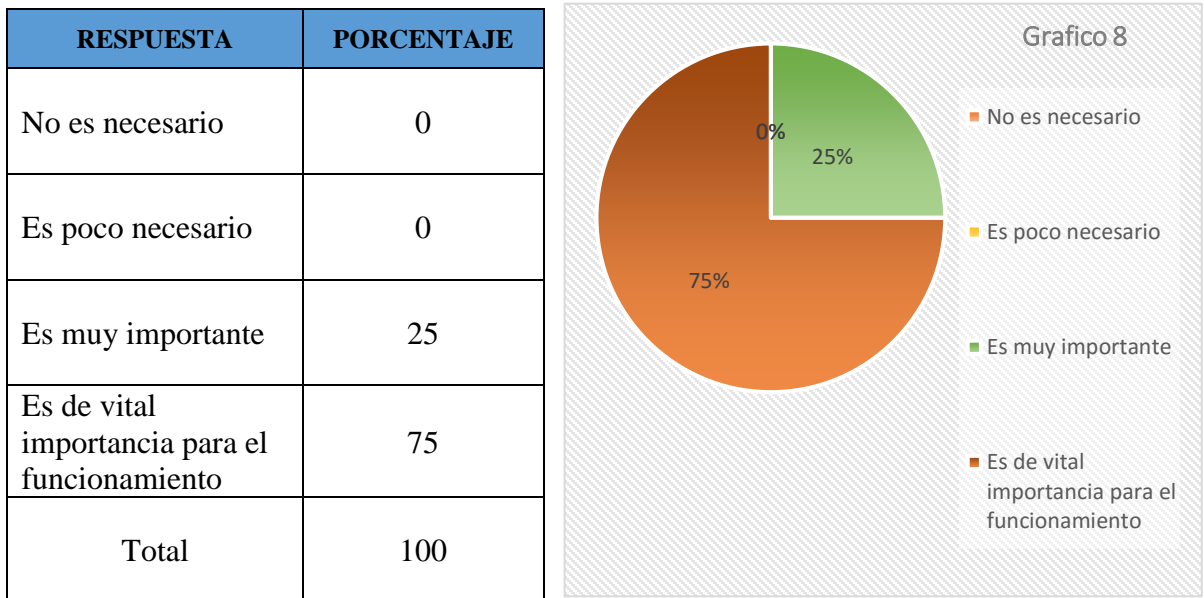
Cuadro 14



El gráfico 7 representa la opinión positiva en un 100 % que la falta de estrategias financieras influye para que las PYMES no crezcan y se desarrollen económicamente.

5. ¿Qué tan importante se vuelve para una empresa contar con un plan de estrategias?

Cuadro 15



En el gráfico 8 se puede observar que el 25% de los participantes de la encuesta opinan que es muy importante contar con un plan de estrategias y el 75% restante considera que un plan de estrategias es de vital importancia para el funcionamiento de las PYMES.

- 6. Se sabe que las Estrategias Financieras son un pilar muy importante en el funcionamiento de las empresas, ¿Que estrategias financieras puede recomendar a las PYMES dedicadas a la producción de alimentos étnicos para puedan generar valor, que sean rentables y duraderas en el tiempo? (Mencione 3 estrategias)**

Cuadro 16

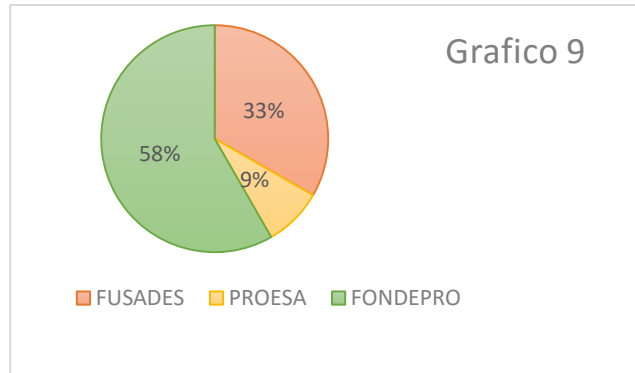
ESTRATEGIA	DESCRIPCION
Estrategia de Inversión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar financiamiento los proyectos de inversión con relación a su costo ponderado de capital ✓ Realizar evaluaciones de manera periódica sobre opciones de financiamiento con tal de poder invertir en la entidad y se logre el crecimiento del mismo.
Estrategia de reducción de costos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar capacidades nativas en el territorio de producción y así mejorar calidad y abaratar insumos ✓ Análisis del punto de equilibrio (costo- volumen-ganancia) Control de costos: concéntrese en los gastos más importantes, reduzca los costos tomando conciencia de ellos, mantener equilibrio entre costo y calidad, usar

	<p>presupuesto para una gestión financiera dinámica.</p> <p>Mejorar rentabilidad: concentrar decisiones en las áreas más rentables, nuevos productos que mejoren rentabilidad, buen manejo de productos menos rentables.</p>
Estrategia de estructura financiera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con (o contratar) un administrador financiero que esté capacitado para poder enfrentar las necesidades de la compañía: que tenga los conocimientos y la experiencia necesaria para poder resolver las diferentes contingencias que se lleguen a presentar, ante el cambiante mercado local y nacional.
Estrategia de gestión de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ tener fondos disponibles para la reinversión para eventualidades que puedan aprovecharse. actualizarse con formas de financiamiento buscar asesoría financiera ✓ Definir su ciclo de efectivo, para generación de flujo de caja por medio del capital de trabajo, ✓ El manejo de Free cash Flow a largo plazo

7. Teniendo el conocimiento que las PYMES son parte fundamental de la economía de El Salvador y considerando que necesitan acceso a financiamiento para su funcionamiento ¿Qué institución considera que brinda mayor apoyo en proyectos de inversión a las PYMES?

Cuadro 17

RESPUESTA	PORCENTAJE
FUSADES	33.3
PROESA	8.4
FONDEPRO	58.3
Total	100

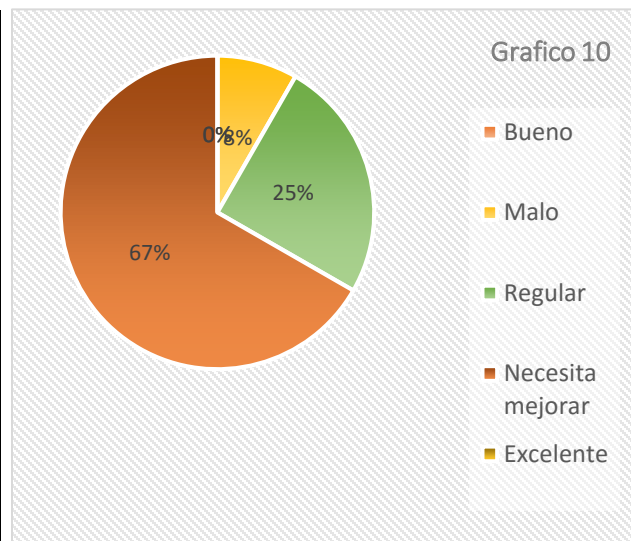


En el grafico 9 se presenta la opinión de los participantes con respecto a que institución brinda mayor apoyo a las PYMES para proyectos de inversión a lo cual el 33.3% opina que es FUSADES, el 8.4% opina que es PROESA y el mayor porcentaje de 58.3% coincide que es FONDEPRO.

8. ¿Cómo considera el apoyo de parte de las instituciones bancarias para las empresas PYMES?

Cuadro18

RESPUESTA	PORCENTAJE
Malo	0
Bueno	8.3
Regular	25
Necesita mejorar	66.7
Excelente	0
Total	100

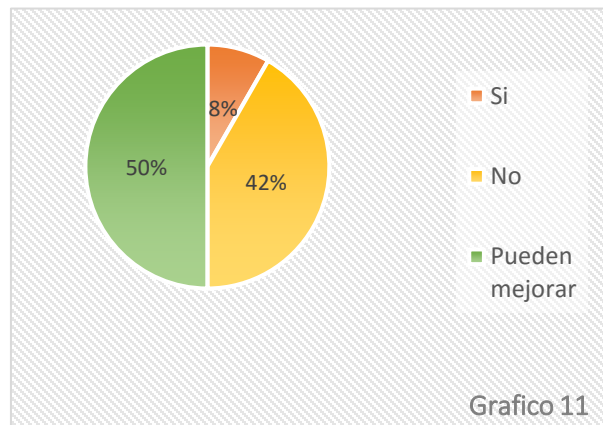


En el gráfico 10 se observa que el 8.3% de los participantes de la encuesta opinan que el apoyo por parte de las instituciones bancarias es bueno, 25% considera que es regular y 67% coinciden en que debe mejorar.

9. ¿Considera que las tasas de interés para obtener créditos con las instituciones bancarias son accesibles?

Cuadro 19

RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	8.3
No	41.7
Pueden mejorar	50
Total	100

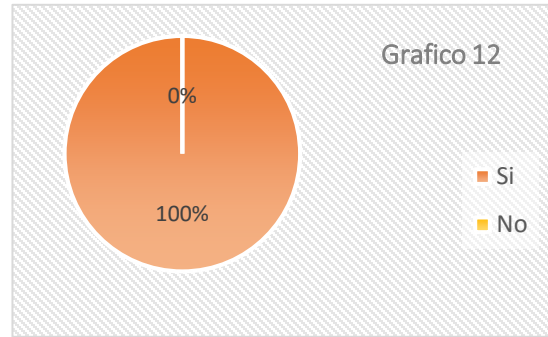


En el gráfico 11 representa que el 8.3% de las personas consideran que las tasas de interés para obtener créditos con las instituciones bancarias son accesibles, 41.2% consideran que las tasas de interés no son accesibles y 50% coinciden las tasas de interés pueden mejorar.

10. ¿Considera necesario la creación de un plan de estrategias financieras aplicado al proceso productivo de las PYMES?

Cuadro 20

RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	100
No	0
Total	100

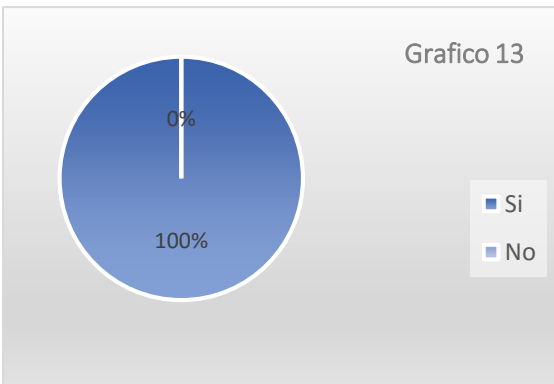


En el gráfico 12 se puede observar que el 100% de las personas consideran que la creación de un plan de estrategias financieras aplicado al proceso productivo para las PYMES es necesario.

11. ¿Al existir este plan de estrategias podría contribuir para el crecimiento de las PYMES?

Cuadro 21

RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	100
No	0
Total	100



En el gráfico 13 se observa que el 100% de los participantes opinaron que la existencia de un plan de estrategias puede contribuir para el crecimiento de las PYMES.

Con la realización de la encuesta se pudo conocer los puntos de vista y opiniones de profesiones que han tenido la experiencia de asesorar a PYMES y conocer la situación en la que se encuentran y se puede concluir que si es necesaria la creación o elaboración de un plan de estrategias financieras aplicado al proceso productivo de las PYMES dedicadas a la elaboración de alimentos étnicos en el departamento de Santa Ana, ya que al existir dicho plan las empresas pueden adaptarlo a sus necesidades y tendrían una oportunidad de crecimiento y desarrollo económico, podrían tomar mejores decisiones para invertir, mejorar sus procesos con lo que pueden obtener productos de mejor calidad y mayores producciones al aprovechar la economía de escala.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADO AL PROCESO PRODUCTIVO DE PYMES DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS ÉTNICOS EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

En este capítulo se presenta la propuesta del diseño de un plan de estrategias financieras genéricas y estrategias financieras de corto y largo plazo que pueden ser aplicadas o adaptadas a los procesos de producción de las PYMES que se dedican a la elaboración de alimentos étnicos, es decir procesos industriales que requieren mucho cuidado a la hora de elaborar los productos, ya que los procesos inician desde la selección de proveedores para obtener insumos de la mejor calidad, además se requiere que las empresas cuenten con manuales de procedimientos para recibir las materias primas a los proveedores, luego de recibirlas se debe cuidar los almacenes o bodegas donde se resguardan mientras esperan entrar a proceso de transformación para evitar la contaminación o cualquier contacto con insectos o roedores para lo que se debe tener un control de plagas bien definido al que se le dé seguimiento constante, al ingresar las materias primas ya en el proceso de producción se deben implementar estrategias para cuidar cada uno de los pasos que el proceso requiere en donde se deben evitar tiempos muertos de maquinaria y de recurso humano, cuidar los desperdicios de materia prima, energía eléctrica, recursos hídricos.

Para el diseño del plan fueron tomadas en cuenta las opiniones de profesionales que brindan consultoría a las PYMES y por ende tienen contacto directo y las posibilidades de conocer las situaciones reales que cada una enfrenta día a día, además se consideraron las opiniones de empleados de una PYME que se encuentra en el rubro de alimentos étnicos.

Con este plan de estrategias se pretende ayudar a las PYMES para que busquen la mejora en sus negocios, servir de guía e ilustrar que todo lo que sucede en la empresa está relacionado, que el hecho de iniciar la implementación de una sola estrategia va llevando a la puesta en práctica de otras estrategias porque están estrechamente ligadas, y por la misma razón deben ser implementadas con mucha cautela porque así como su uso adecuado puede ser muy beneficioso, el mal uso o mala implementación puede causar efectos no deseados.

4.2 PROPUESTA.

Estrategias Genéricas

Estrategia de liderazgo en costos

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la

estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

Para la buena aplicación de la estrategia es necesario conocer con detalle cada actividad que se realiza en los procesos productivos de toda la empresa con ello determinamos si será o no rentable a corto y largo plazo. Tomando de base la cartera de productos existentes y haciendo para cada producto su centro de costo en el cual se pueda determinar a diario y por cada producción los costos reales mediante un sistema de costeo que permita obtener, controlar y analizar cada requerimiento tanto de materiales directos e indirectos, así como de mano de obra, con ello determinamos el margen de utilidad obtenido y poder tomar decisiones en el momento oportuno.

Por tanto, se considera importante hacer un diagnóstico en procesos y productos:

- ✓ **Evaluar competitividad de productos y procesos:** La necesidad de la mejora es continua en la que se busca una distinción en costo de los productos versus lo que ofrece la competencia. Por lo que se debe evaluar si el producto es adecuado y satisface las necesidades de los clientes, además de llevar una administración de ventas, procesamiento de órdenes de compra y venta, manejo de proveedores, etc. Con esto lo que se busca es identificar puntos de mejora de los productos que ofrece la empresa a sus clientes.
- ✓ **Mejorar la programación de producción:** Definir metas de producción de acuerdo con la capacidad instalada y las condiciones de mercado al cual va dirigido el producto. En la actualidad se hace difícil poder hacer una programación óptima debido a los diferentes factores del mercado. El Gerente de Producción se ve

obligado a planificar constantemente desviándose del plan original debido a urgencias en pedidos provocando saturación de los recursos.

- ✓ **Analizar y cuantificar el problema:** Permite determinar si el aumento de producción de un determinado mes o período es un evento aislado, cíclico o se volverá una constante a partir de ese momento.
- ✓ **Reajustar el modelo periódicamente:** Considerando incrementales por nuevos clientes o alzas en los pedidos. Se debe considerar el tiempo a invertir en el mantenimiento de todos los equipos para evitar los tiempos muertos, y si los volúmenes de producción sobrepasan el límite el personal debe estar preparado para ampliar la línea de producción.
- ✓ **Programas de mantenimiento preventivo:** con esta medida prolonga la vida útil de los equipos reduciendo costos y aumentando la capacidad de producción. Este programa forma parte del programa de planeación de producción que toda PYME que cuente con procesos productivos debe tener. Se debe considerar el mantenimiento como un paso dentro del proceso productivo ya que requerirá tiempo de los equipos en los que no se podrán ocupar.

Impedir en la medida de lo posible los mantenimientos correctivos que causaran pérdidas de tiempo y dinero. Para ello se debe seguir el programa de mantenimiento que se adecue al proceso:

- **Evaluar el estado de los equipos:** Esto permitirá saber qué nivel de mantenimiento requerirá. Si en la evaluación se detecta que el equipo requiere un cambio de alguna pieza, se puede pedir la refacción por

adelantado para que al momento del mantenimiento regular pueda sustituirse dicha pieza.

- Preparar una lista del equipo de producción. Definir qué equipos, cuándo y qué tipo de mantenimiento se llevará a cabo.
 - Recopilar la información de manuales, proveedores, regulaciones de seguridad, registro de composturas, etc. para tener un catálogo de conceptos y contactos.
- ✓ **Instrumentar un sistema de control estadístico** Si en la empresa se presentan desperdicios o la calidad de la operación no es consistente es necesario documentar el comportamiento de la producción para generar un control estadístico, existen principalmente 2 variables que deben considerarse:
- Especificaciones de los productos (longitudes, pesos, colores, etc. de los productos)
 - Volumen de producción (Cantidad de artículos producidos por periodo de tiempo)

Para implantar un control estadístico de procesos se requiere de:

- Contar con un diagrama del proceso e identificar las etapas críticas del mismo
- Evaluar las necesidades tecnológicas de información y de producción.
- Determinar las especificaciones reales para cada etapa del producto en el proceso de producción.

- Ingresar las especificaciones, los límites de control y las causas de que salga de control dicho producto.

Una vez que se tiene conocimiento del proceso dentro del control es más sencillo identificar las causas que lo sacan de control y las acciones que normalmente se llevan a cabo para corregir esas fallas

- Se deben tomar las mediciones.
- Diseñar un elemento gráfico que permita ver de manera sencilla cuando el proceso esté fuera de control.

Un sistema de control estadístico permite tener un historial de eventos que servirá de referencia para periodos posteriores. Este sistema, además, ayudará a generar estimados de producción y controles que permitirán, a la empresa, conocer el grado de consistencia que existe en su producción, tanto en volumen como en especificaciones.

- ✓ **Aplicar reingeniería de procesos:** Las empresas en búsqueda de reducir costos, aumentar la productividad o adoptar cambios tecnológicos requieren modificar sus procesos, en ocasiones de manera drástica. Se debe comunicar a la organización la necesidad de cambiar mediante un plan. Cabe destacar que los procesos están sujetos a una reingeniería mas no las organizaciones.

Para aplicar una reingeniería se recomienda seguir estos pasos:

- Plantear las causas de la necesidad de un cambio (expectativas de los clientes, benchmarking, costos altos)
- Comunicar la intención de cambiar

- Identificar los procesos que forman parte de la base de operación de la empresa.
- Conocer el proceso actual. No para mejorarlo sino para rediseñarlo.
- Seleccionar el proceso clave.
- Sustituir procesos de captura manual de información por medios automatizados.

Un sistema de captura de datos en tiempo real es de gran ayuda en la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Analizar la información que se registra de forma manual y definir aquella otra información necesaria o deseable para ser llevada al sistema de automatización.

Un sistema de información en tiempo real puede identificar una variación considerable, en el momento que sucede, evitando terminar de producir un lote de productos defectuosos.

Un sistema automatizado de medición puede ser costoso por lo que debe considerarse su implantación cuando:

- Los lotes de producción son muy grandes.
- Cuando el producto requiere un grado de cumplimiento de especificaciones alto

- ✓ **Establecer medidas para la identificación y trazabilidad de los productos:** El objetivo de esta mejora es asegurar que el producto está adecuadamente identificado en todos los pasos del proceso para que en caso de que sea defectuoso pueda identificarse cuál fue el paso que lo llevó a ser defectuoso.

Hay que evaluar opciones y métodos de registro de identificación y trazabilidad, código de barras, etiquetado etc. Y definir quiénes y cómo integran esta información y las políticas de mantenimiento y resguardo de los registros de trazabilidad.

Si el producto final se compone de varias partes o varios procesos sobre un solo producto es necesario generar un sistema de este estilo para identificar de manera puntual cualquier falla que pueda tener.

- ✓ **Optimizar en el uso de la capacidad instalada.** Invirtiendo sobre el recurso físico existente con objetivo de mejorarlo sin necesidad de reemplazarlo. La capacidad instalada de la empresa representa un costo por el cual, se produzca o no, ya está pagando. Tomando este argumento como base, es necesario utilizar los recursos disponibles para agregar valor a la empresa. Si existe el caso de que el equipo de producción esté sub-utilizado es necesario incrementar las ventas o diseñar un nuevo producto para aprovechar esos tiempos muertos de los equipos. Lo mismo debe hacerse con los trabajadores. Si existen tiempos muertos de los empleados es necesario ocuparlo con alguna actividad que agregue valor a la empresa. Capacitación, mantenimiento de equipos, programas o campañas de salud, cambio de actividades.

Para realizar una mejora en cuanto a la capacidad instalada de la empresa se recomienda:

- Registrar los datos de los tipos de equipos en el área de producción.
 - Conocer los tiempos productivos e improductivos.
 - Determinar la razón de los tiempos improductivos
 - Establecer indicadores con el fin de medir la capacidad instalada.
- ✓ **Ahorro de Energía:** Determinar Índice Energético de la empresa.

La mejora se debe a que el consumo de energía eleva los costos de operación de la empresa.

$$\text{Índice Energético} = \text{Energía Consumida} / \text{Cantidad de Producto o Servicio}$$

Realizar auditoría energética de la empresa para determinar los siguientes puntos:

- ¿Cuánta energía se consume?
- ¿Qué energéticos se utilizan?
- Costo de energéticos
- Datos de producción (volúmenes, número de piezas, etc.)
- Determinar ahorros potenciales e inversiones necesarias para disminuir consumo energético
- Comparar Índice con empresas similares nacionales y extranjeras

El programa de ahorro de energía de la empresa. Si se desea una mayor eficiencia en el uso de la energía, hay que considerar varios factores como el clima de la localidad en la que se encuentra la empresa, temperaturas, luz natural, etc.

Realizar estudios en 5 áreas de la empresa

- Iluminación
 - Interior
 - Auxiliar
 - De seguridad
 - Estacionamientos, fachadas, accesos
- Operación y mantenimiento del edificio

- Asignar responsable(s) de operación y mantenimiento de instalaciones
- Otras cargas
 - Revisar aislamientos (techos, paredes, ventanas, puertas, etc.)
 - Equipos de oficina
 - Refrigeradores
 - Calentadores de agua
- Iluminación natural
 - Equipo de energía solar
 - Extractores y Ventiladores
 - Reducir requisitos de ventilación
 - Reducir fugas en ductos
 - Seleccionar equipos correctos
 - Reemplazar equipo deficiente
- Aire acondicionado y calefacción
 - Minimizar cargas
 - Buscar otras opciones de calefacción y enfriamiento
 - Optimizar sistemas existentes

Mantener un Factor de Potencia entre 0.9 y 0.95: Existen cargos en la facturación eléctrica por tener un factor de potencia por debajo de 0.9. Así como existen cargos por bajos valores de factor de potencia existen bonificaciones por valores superiores de factor de potencia.

Es necesario considerar la zona en la que se encuentra la empresa ya que en función de esto se genera el cálculo de la facturación que recibirá.

- El factor de potencia se puede elevar instalando un banco de capacitores.
- Se consulta la tabla de fabricantes para determinar la capacidad del banco requerido

Hacer un balance adecuado de la carga instalada para que por cada fase circule aproximadamente la misma cantidad de energía.

Esta mejora es necesaria cuando el neutro de la instalación se calienta debido a la circulación de una corriente a través del mismo. La recomendación es:

- Hacer levantamiento de cargas por fase
- Redistribuir las cargas para tener desbalance máximo de 5% entre fases
- Verificar temperatura y corriente de neutro, la cual debe exceder 5% de la corriente de línea.

Seleccionar adecuadamente la capacidad de nueva subestación. Esta mejora busca evitar que la subestación de la empresa esté sobrada en su capacidad lo que se reflejaría en mayor costo y desperdicio de energía debido a su baja utilización o faltante de capacidad. Se recomienda:

- Evaluar la demanda de energía requerida real con factores de utilización confiables y planes de crecimiento sólidamente establecidos
- Considerar factor de potencia arriba de 0.9

Usar motores de alta eficiencia. Sustituir motores cercanos al fin de su vida útil por motores nuevos de alta eficiencia. Comparar energía consumida de motor actual y costos de reparación contra consumo de motor de alta eficiencia. Equipos con mayor eficiencia permitirán a la empresa reducir sus costos energéticos.

Al momento de decidir hacer un cambio es necesario considerar el horizonte de expansión de la empresa ya que, si se sustituye el actual por uno más pequeño, es probable, que tiempo después se tenga que volver a sustituir.

Dimensionar correctamente capacidad y tipo de motor para mover una carga predeterminada.

Los motores sobredimensionados trabajan con bajo factor de potencia y baja eficiencia.

Normalmente un motor alcanza máxima eficiencia con 75% de la carga y cae bruscamente cuando trabaja con cargas reducidas o cuando está sobrecargado.

Lo recomendable es no tener más del 25% de margen de seguridad en un motor para asegurar su correcta operación, ya que, si no es así, se incrementan los costos de inversión, mantenimiento y/o depreciación.

Apagar luces que no se utilicen. Si se tienen en uso varias lámparas que se requieren, por lo menos durante todas las horas de operación de los recintos y no se pueden apagar debido a que se tienen interruptores generales por lo que se recomienda separar circuitos. También considerar las lámparas cercanas a fuentes de luz natural que puedan ser apagadas en caso de que exista suficiente luz.

Utilizar lámparas eficientes y balastos electrónicos. Se recomienda esta mejora si la empresa tiene alto consumo de energía. Para la sustitución se debe verificar que los nuevos dispositivos proporcionan la misma potencia luminosa con menor consumo. La medición es muy sencilla ya que se revisa directamente en la factura.

Controlar demanda eléctrica- Si se tiene un alto costo de la facturación de demanda por un bajo factor de carga y se refiere a la carga sostenida que puede tener una instalación. Una demanda sostenida tiene una carga = 1

Demanda media y Demanda máxima (es la mayor demanda sostenida por más de 15 min en el período de facturación) dan el factor de carga.

Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.

Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensa de su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este

modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

Entonces debemos trabajar en mejorar nuestra competitividad haciendo de nuestros productos algo único que sea difícil de imitar, difícil de igualar. Hablamos de una competitividad empresarial cada vez más cerrada y más compleja. Tanto clientes mayoristas, así como clientes finales saben perfectamente lo que quieren, cuando lo quieren y como lo quieren. En ese sentido lo importante es saber cómo lograr captar su atención. Por tal razón se debe desarrollar la capacidad de las pequeñas y medianas empresas para que puedan competir en un entorno de mercado cambiante.

En ese sentido se deben buscar las herramientas adecuadas para hacer de una PYME una entidad capaz de forjar su propio futuro, conociendo su mercado, capaz de establecer principios de operación en todas las áreas que la conviertan en una empresa sólida, saludable y sostenible en el tiempo. Buscando siempre el crecimiento a través del apoyo de personas conocedoras de estrategias que dan conceso y la disciplina para conocer las oportunidades y forma de administración, así como herramientas que servirán al cumplimiento de dichas acciones.

Se debe conocer el cliente y sus expectativas ya que de eso dependen las ventas de la empresa. Para ello se debe realizar una guía que sirva para definir las expectativas de los clientes en que se pueda establecer de manera clara la calidad esperada, la ejecutada y la percibida. Lo que se obtiene al aplicarlo será establecer nuevos estándares de calidad esperada por los clientes, haciendo un producto que nos distinga en todo aspecto al de la competencia. Esto se debe hacer desde el proceso productivo hasta el trato que recibe el cliente desarrollando parámetros que permitan medir que la empresa está entregando a los consumidores los productos que esperan y que quieren.

Para una empresa, estar certificada puede representar una mayor confianza por parte de los clientes y la existencia de un control interno de calidad en los procesos se traduce en una ventaja competitiva contra la competencia. Es recomendable conocer las normas ISO más recientes para determinar cuál es la más adecuada a cada proceso y empresa. Elaborar un manual de calidad y distribuir un procedimiento donde se describa el control de estos documentos es parte esencial del funcionamiento de los controles de calidad.

Las condiciones de mercado y el crecimiento de la empresa exigen detectar y eliminar ineficiencias sistemáticamente, prevenir fallos para evitar problemas potenciales y adaptación continua a las necesidades de los clientes. Es necesaria la difusión completa del mejoramiento continuo y sus herramientas. Listar una serie de propuestas de revisión en cada área o departamento, que se requiere mejorar.

Estrategias Financieras de Corto Plazo

Estrategia de Capital de trabajo

Elaborar presupuestos a corto plazo para las áreas de compras, ventas y producción.

Las PYMES forman parte de la economía, en la cual predomina la incertidumbre por lo que si estas empresas tienen como meta ser sostenibles y competitivas en el mercado deben planear ya que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos que se deben asumir.

Como parte de la planeación se debe cuidar el capital de trabajo ya que es la capacidad de una empresa para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo, este puede ser calculado como los activos que sobran en relación con los pasivos de corto plazo.

El capital de trabajo resulta útil para establecer el equilibrio patrimonial de cada empresa. Se trata de una herramienta fundamental a la hora de realizar análisis interno de la empresa ya que evidencia un vínculo muy estrecho con las operaciones diarias que se realizan.

Dentro del capital de trabajo se encuentran los valores negociables, el inventario, el efectivo y las cuentas por cobrar.

Cabe mencionar que la principal fuente del capital de trabajo son las ventas. Además de determinar que el uso fundamental de ese capital de trabajo es el de asignar los montos a desembolsos por costos de las mercancías vendidas y cubrir los diferentes gastos en los que se incurra.

Cuando el activo corriente supera al pasivo corriente, se está frente a un capital de trabajo positivo. Esto quiere decir que la empresa posee más activos líquidos que deudas con vencimiento en el tiempo inmediato.

En el otro sentido, el capital de trabajo negativo refleja un desequilibrio patrimonial, lo que no representa necesariamente que la empresa esté en quiebra o que haya suspendido sus pagos.

El capital de trabajo negativo implica una necesidad de aumentar el activo corriente. Esto puede realizarse a través de la venta de parte del activo inmovilizado o no corriente, para obtener el activo disponible. Otras posibilidades son realizar ampliaciones de capital o contraer deuda a largo plazo.

Además de todo lo expuesto es importante recalcar también que existen otros dos tipos de capital de trabajo que se delimitan en base al tiempo:

✓ Así, en primer lugar, tendríamos que hacer referencia al conocido como capital de trabajo permanente. Este se define como el conjunto o cantidad de activos circulantes que se necesitan para cubrir a largo plazo lo que son las necesidades mínimas.

✓ Y, luego, en segundo lugar, tenemos el capital de trabajo temporal. En este caso, se puede determinar que es la cantidad de esos activos circulantes que va variando y modificándose en base a los requerimientos o necesidades de tipo estacional que vayan teniendo lugar.

Entre las fuentes del capital de trabajo, se pueden mencionar a las operaciones normales, la venta de bonos por pagar, la utilidad sobre la venta de valores negociables, las aportaciones de fondos de los dueños, la venta de activos fijos, el reembolso del impuesto sobre la renta y los préstamos bancarios.

Presupuesto de compras: Este presupuesto es un plan financiero formal para comparar los gastos con los ingresos, los periodos varían, pero el más común conocido a corto plazo que comprende el periodo de un año, pero dentro de ese año puede haber presupuestos mensuales, trimestrales o semestrales.

Este presupuesto ayuda a determinar de manera cuantitativa y financiera todas las unidades que se deben adquirir para ser transformados es decir para ser consumidos durante el proceso y garantizar una producción normal, cabe mencionar que dentro de esta producción normal se debe considerar una cantidad razonable de inventario o inventario mínimo sin afectar los gastos por almacenamiento ni correr el riesgo de pérdida por deterioro.

El presupuesto de compras depende de la producción, debido a que según el nivel de producción así serán las cantidades de materia prima que se deben comprar, las ventas ya que

según el nivel de ventas así es el nivel de producción y los ingresos que se obtienen a través de las ventas.

Presupuesto de Ventas: Es un documento que ayuda a conocer el volumen estimado de ventas y por tanto las estimaciones de ingresos, además influye directamente en la producción, debido a que depende de las estimaciones de venta que la empresa proyecte así deberá ser el nivel de producción.

El presupuesto de ventas debe contener las siguientes características:

- ✓ Debe incluir una relación de todos los productos que la empresa comercializa.
- ✓ Las ventas previstas deben estar valuadas en número de unidades y valor económico.
- ✓ El presupuesto de ventas debe incluir un pronóstico de ventas el sector y de la empresa.

Para elaborar un presupuesto de ventas lo más ajustado a la realidad se debe tener el conocimiento de la participación de la empresa en el mercado. Además, se deben considerar las limitaciones que puede tener la empresa tales como:

- ✓ La capacidad de producción.
- ✓ Las fuentes de abastecimiento de materias primas y suministros en general
- ✓ La disponibilidad de la fuerza laboral
- ✓ Disponibilidad de capital para financiar la producción
- ✓ Posibilidad de acceso a canales alternativos de distribución: introducción de nuevos productos, cambios de territorio para las ventas.

Presupuesto de Producción: Este es utilizado por las empresas industriales y está relacionado con el presupuesto de ventas, ya que consiste en calcular el costo de fabricar la cantidad de productos que se prevé vender, lo cual permite analizar los costos y cotejarlos con los ingresos y ganancias que se espera obtener.

El objetivo principal del presupuesto de producción es contribuir a que exista un equilibrio entre lo que se produce y lo que se vende, se puede efectuar un cálculo sencillo para establecer un presupuesto de producción:

Presupuesto de producción = Presupuesto de ventas + inventario final – inventario inicial

El presupuesto de producción comprende otros presupuestos que son:

- ✓ Presupuesto de material directo y de componentes comprados, en el cual se explican las necesidades planificadas del material. Estos son requerimientos que muestran los cálculos de compras de materiales preparado bajo condiciones normales de producción para que no se produzca un desabastecimiento de materiales.

- ✓ El presupuesto de mano de obra que muestra la cantidad y el costo planificado de la mano de obra directa

- ✓ El presupuesto de gastos indirectos de fabricación, o gastos generales de fábrica, que incluye los planes para todos los gastos, excepto el material y la mano de obra directa.

Estrategia de Financiamiento

Elaborar un plan de opciones de financiamiento, incluyendo instituciones financieras, tasas de interés, periodos y opciones de pago, además considerar instituciones que pueden ayudar al financiamiento de inversiones.

En esta estrategia se debe elaborar un listado en el que se tomen en cuenta la mayor cantidad posible de instituciones financieras con las cuales se debe cotizar tasas de interés e incluir las que ofrezcan las menores tasas, las mejores facilidades de pago y las cuotas más accesibles. Además, se debe verificar los requisitos que cada institución requiere para ser candidatos para la obtención un crédito.

Se recomienda evaluar la posibilidad de acceder a financiamiento con otras instituciones que ofrecen apoyo a las PYMES, entre estas se encuentra una dependencia del Gobierno de El Salvador conocido como Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO). El propósito principal de este Fondo es contribuir al fortalecimiento de la competitividad de la MIPYME; para alcanzarlo es necesario coinvertir de forma conjunta gobierno y empresa privada en iniciativas detonantes para la economía del país, posicionado estas iniciativas en el mercado partiendo del desarrollo local, regional y luego extendiéndose al mercado internacional, a continuación, se presenta información acerca de FONDEPRO.

El FONDEPRO es una iniciativa del Gobierno de El Salvador, ejecutada a través del Fondo de Desarrollo Productivo del Vice Ministerio de Comercio e Industria del Ministerio de Economía (MINEC).

Es un Fondo financiero destinado a otorgar cofinanciamiento no reembolsable a la MIPYME, a fin de fortalecerla en su competitividad y generar impacto económico.

Cofinanciamiento: Aporte financiero hecho por el Fondo para que la MIPYME desarrolle su iniciativa o proyecto, el aporte restante lo hace el empresario. El cofinanciamiento es de 60% del valor de la iniciativa para empresas dentro de la AMSS, 75% para las empresas ubicadas fuera

del AMSS y 50% para adquisición de maquinaria, equipo, software especializado e infraestructura por cumplimiento de normativas de calidad.

No reembolsable: significa que los recursos financieros recibidos por parte del Fondo no deben ser retornados monetariamente. A cambio la PYME debe generar impacto económico, el cual se mide a través de más empleos, más ventas, nuevos mercados y nuevos productos, entre otros.

Iniciativa: se refiere a un proyecto o a una actividad puntual de rápida ejecución (Fast Track).

Modalidad de ejecución del cofinanciamiento: el empresario inicialmente ejecuta la iniciativa aprobada con sus propios recursos; luego solicita al Fondo el reembolso hasta en el porcentaje y monto de cofinanciamiento aprobado.

El Fondo cuenta con cinco líneas de apoyo:

1. Calidad
2. Producción más Limpia
3. Productividad
4. Innovación y Tecnología
5. Desarrollo de Mercados

Misión

Fortalecer la competitividad de la PYME a través de cofinanciamiento no reembolsable, mediante un servicio eficiente y transparente.

Visión

Ser reconocidos a nivel latinoamericano como una de las mejores entidades que proporciona cofinanciamiento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Salvadoreña (MIPYME) para fortalecer su competitividad.

Objetivos de FONDEPRO

General

Contribuir a mejorar la productividad y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que operan en el país, a través del apoyo a la ejecución de sus proyectos mediante el mecanismo de cofinanciamiento no reembolsable a fin de mejorar la calidad de sus productos y procesos, aumentar la creación de valor agregado, promover la innovación, impulsar los encadenamientos productivos, aumentar la producción nacional y las exportaciones, que conlleven a la generación de mayores y mejores empleos e incrementos en el nivel de ingreso de la población salvadoreña.

Específicos

Los objetivos específicos que se pretende alcanzar a través del Fondo son los siguientes:

- a. Incorporar en las empresas el uso de sistemas de calidad en los procesos y productos, basados en normas y estándares, nacionales o internacionales, de conformidad con las necesidades empresariales;
- b. Contribuir en la mejora de la calidad de los procesos y productos de las empresas a través de la utilización de asistencias técnicas especializadas;

- c. Mejorar la eficiencia en el uso de las energías en el ámbito empresarial;
- d. Incorporar mecanismos de gestión empresarial asociativa y desarrollo de proveedores en cadenas de valor de manera de incrementar la calidad y cantidad de la oferta de las empresas que operan en el país;
- e. Incorporar nuevos productos y nuevas tecnologías en los procesos productivos de las empresas ya sea a través de la innovación o la transferencia y adopción tecnológica;
- f. Incentivar y apoyar a las empresas en el desarrollo de mercados internacionales a través de la búsqueda, penetración, ampliación y diversificación de dichos mercados, especialmente de aquellos países con los que se han logrado acuerdos comerciales;
- g. Apoyar a los proyectos de emprendimientos dinámicos en su etapa de puesta en marcha a través de aportes a su financiamiento.

Líneas de apoyo:

- ✓ **Calidad:** Esta línea busca apoyar el proceso de cumplimiento de normas aplicables al mercado nacional e internacional, para la elaboración de diagnósticos, la implementación y certificación de sistemas de calidad pertinentes para que la empresa se mantenga en el mercado o se posicione con mayor ventaja.

Actividades que se apoyan en proyectos:

- a. Implementación de sistemas de calidad (HACCP, BPM, otras).

- b. Certificación de normas y procesos.
 - c. Readequación de infraestructura (con un máximo permitido y basado en un diagnóstico).
 - d. Capacitación y desarrollo de recursos humanos (especializados)
 - e. Incorporación de maquinaria y equipo que permita el cumplimiento de sistemas de calidad basadas en diagnóstico.
 - f. Asistencias técnicas
- ✓ **Producción más limpia:** Esta línea busca apoyar la reducción de costos de producción, realizando diagnósticos e implementando procesos de producción más limpia, eficiencia energética y energía renovable.

Actividades que se apoyan en proyectos:

- a. Adquisición e Instalación de tecnología más eficiente
 - b. Readequación de infraestructura (con un máximo permitido y basado en diagnóstico)
 - c. Asistencia técnica
 - d. Capacitación y desarrollo de recurso humano (especializados)
- ✓ **Innovación y Tecnología:** Busca apoyar la innovación, mediante la adopción y la transferencia tecnológica en procesos productivos, mediante la asistencia técnica, formación y adquisición de maquinaria y equipo, que permita a las empresas mejorar productos y procesos, desarrollar nuevos productos y mejorar su productividad.

Actividades que se apoyan en proyectos:

- a. Adquisición de tecnología dura y blanda

- b. Flete e instalación de tecnología
 - c. Adecuación de infraestructura (con un máximo permitido y basado en diagnóstico validado por la DICA)
 - d. Asistencia técnica
 - e. Innovación en procesos y productos
 - f. Capacitación y desarrollo de recurso humanos
 - g. Desarrollo de prototipos
 - h. Generación y protección de propiedad intelectual
 - i. Investigación y desarrollo de nuevos productos
 - j. Transferencia tecnológica
- ✓ **Productividad:** Esta línea de apoyo busca contribuir a la mejora de la productividad y la eficiencia empresarial, a través de asistencias técnicas y la incorporación de tecnologías que les posicione con mayor ventaja en el mercado local o internacional.

Actividades que se apoyan en proyectos:

- a. Adquisición de tecnología dura y blanda, incluyendo honorarios para su implementación y seguimiento.
 - b. Capacitación y desarrollo de recurso humano (especializado)
 - c. Asistencias técnicas.
- ✓ **Desarrollo de Mercado:** Apoyar la puesta en marcha del plan de comercialización o de exportación para la identificación, el ingreso, la ampliación o la consolidación de mercados internacionales identificados por la empresa.

Actividades que se apoyan en proyectos:

- a. Ejecución y evaluación del plan de exportaciones

- b. Lanzamiento de productos
- c. Traductores
- d. Adecuación de producto para exportación: empaques, etiquetado, otros.
- e. Promoción de productos
- f. Transporte y viáticos para negocios
- g. Identificación de distribuidores
- h. Envíos de muestras
- i. Imagen corporativa para exportación
- j. Adquisición de tecnología dura y blanda (maquinaria, equipo y software)³
- k. Generación de franquicias
- l. Registros sanitarios y marcas en el exterior
- m. Análisis de productos
- n. Material promocional: diseño e impresión
- o. Diseño o rediseño de páginas web

Indicadores esperados:

- a. Disminución costos
- b. Diminución de la contaminación
- c. Incremento en ventas y exportaciones
- d. Sostenibilidad y/o generación de empleo
- e. Diseño y venta de nuevos productos (diversificación de productos)
- f. Ventas en nuevos mercados (diversificación de mercados) o ventas incrementales en mercados existentes.
- g. Registros de propiedad intelectual.

- h. Acceso a nuevos mercados
- i. Consolidación de mercados Existentes
- j. Desarrollo de nuevos productos

Actividades que se apoyan en fast tracks:

- a. Diagnósticos
- b. Honorarios por la formulación de proyecto
- c. Pre auditorias, auditorias y certificaciones de calidad
- d. Asistencias técnicas
- e. Misiones y/o ferias tecnológicas.
- f. Asistencia técnica internacional.
- g. Pruebas especializadas
- h. Diagnóstico de franquiciabilidad.
- i. Diagnóstico de ERP y/o CRM
- j. Diagnóstico de sistemas integrados de información o sistemas especializados
- k. Planes estratégicos
- l. Planes de negocios
- m. Asistencias técnicas.
- n. Visitas a ferias internacionales
- o. Misiones comerciales
- p. Estudios de mercado internacionales
- q. Adquisición de información de mercado
- r. Visitas internacionales de enlace empresarial
- s. Diseño y rediseño de página web

t. Formulación de plan de exportación

Indicadores esperados:

- a. Proyectos formulados
- b. Diagnósticos realizados con planes de implementación y/o mejora
- c. Diseño de nuevos productos (diversificación de productos)
- d. Diagnostico con planes de implementación y/o mejora realizados.
- e. Nuevas tecnologías para la empresa identificados.
- f. Conocimientos y tendencias adquiridas.
- g. Asistencias técnicas realizadas y resultados de pruebas especializadas.
- h. Diagnósticos de ERP y/o CRM con confirmación si es o no el sistema que requieren, incluyendo recomendaciones para su implementación si fuera el caso y posibles oferentes.
- i. Estrategias empresariales establecidas.
- j. Exportaciones realizadas producto de la misión o feria
- k. Acceso nuevos mercados
- l. Generación indirecta de empleo
- m. Identificación de clientes potenciales
- n. Obtención de información de mercados ya sea de primero segundo grado
- o. Páginas web creadas o rediseñadas
- p. Planes de exportación realizados

Estrategia de Gestión de efectivo

Determinar una política de caja mínima acorde al capital de trabajo que necesita la empresa para su funcionamiento e invertir los excesos de efectivo.

Se debe iniciar conociendo el Ciclo de Efectivo y este se define como el tiempo que transcurre entre el momento en que se efectúan las salidas de efectivo, hasta el momento de la recuperación del mismo.

El ciclo de efectivo se determina efectuando una operación matemática simple, se suman los días de cuentas por cobrar más los días de inventario y al resultado obtenido se le restan los días de cuentas por pagar, lo cual se representa con la siguiente formula:

$$\text{Ciclo de Efectivo} = \text{Días de cuentas por Cobrar} + \text{Días de inventario} - \text{Días de Cuentas por pagar}$$

Por lo tanto, las estrategias básicas para tener un ciclo de efectivo eficiente son las siguientes:

- ✓ Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
- ✓ Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras.
- ✓ Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Se utiliza un ejemplo hipotético para ilustrar el proceso que se debe seguir en la determinación de una política de caja y se presenta de manera detallada cada uno de los pasos.

La empresa La Hacienda S.A. de C.V. dedicada a la producción y venta de hortalizas presenta los siguientes datos en sus cuentas:

Cuadro 22

Días de Cuentas por pagar	35
Días de cuentas por cobrar	30
Días de inventario	20
Salidas diarias de efectivo	\$3,000.00

Paso 1: Determinar el ciclo de efectivo: Para determinar el ciclo de efectivo sustituimos los valores de los datos proporcionados en la siguiente fórmula:

$$\text{Ciclo de Efectivo} = \text{Días de cuentas por Cobrar} + \text{Días de inventario} - \text{Cuentas por pagar}$$

$$\text{Ciclo de efectivo} = 15 \text{ Días}$$

Paso 2: Determinar la rotación de efectivo: Para determinar la rotación de efectivo utilizamos la fórmula de Rotación de caja que consiste en dividir la cantidad equivalente en días a un año comercial entre el valor del ciclo de caja o ciclo de efectivo que fue determinado en el paso uno.

$$\text{Rotación de Caja} = \frac{\text{Año comercial}}{\text{Ciclo de Caja}}$$

$$\text{Rotación de Caja} = \frac{360}{15} = 24 \text{ Veces}$$

Paso 3: Determinar el monto a tener en caja y bancos: Para determinar dicho monto utilizamos la fórmula de inventario de caja que consiste en dividir los desembolsos anuales entre la rotación de caja, la cual fue determinada en el paso 2.

$$\text{Inventario de Caja} = \frac{\text{Desembolsos Anuales}}{\text{Rotación de caja}}$$

$$\text{Inventario de Caja} = \frac{\$3,000.00 \times 360 \text{ días}}{24 \text{ días}} = 24 \text{ Veces}$$

Luego de sustituir los valores en la formula y realizar los cálculos correspondientes se puede saber que la empresa La Hacienda S.A. de C.V. requiere de 15 días de caja para cubrir sus próximos pagos, es decir un saldo promedio de caja de \$ 45.000.00

Al conocer el monto que necesita la empresa para cubrir con sus obligaciones se puede conocer cuánto es el exceso con el que se cuenta y se procede a buscar las mejores opciones en las que se puede invertir teniendo en cuenta el giro de la empresa y diversos factores como el riesgo, el rendimiento, el horizonte temporal y la liquidez.

- ✓ **Inversión en el negocio:** Invertir en productos de largo duración o no percederos que sean demandados en el mercado y que sean diferentes o complementarios a los que la empresa elabora para diversificar el portafolio de productos que se ofrecen en la actualidad. Como ejemplo se puede mencionar una PYME que se dedique a la elaboración y venta de pan puede ofrecer bebidas embotelladas, harinas para

preparación de refrescos, los cuales se convierten en un complemento para el producto que ya elaboran.

También puede considerarse invertir en capacitaciones, pago de incentivos para los empleados, mejoras en el lugar de trabajo, cambio de maquinaria o herramientas que se utilizan en los procesos.

- ✓ **Crear un fondo de cobertura ante imprevistos:** es muy importante contar con una provisión para cubrir cualquier eventualidad que pueda suceder, entre las eventualidades se pueden mencionar: Multas, indemnizaciones, catástrofes naturales, incrementos en pagos de alquiler, daño total o parcial en maquinaria, incremento en la necesidad de insumos.
- ✓ **Pagar Dividendos a los socios:** Si el excedente de efectivo no es necesario para el funcionamiento del negocio se puede optar por hacer un pago de dividendos de forma extraordinaria.

Estrategias financieras a largo plazo

Estrategia de Inversión

Realizar la evaluación de proyectos de inversión en maquinaria y tecnología

Esta inversión se puede realizar evaluando una serie de factores que pueden ser que la empresa no tiene maquinaria o sistemas tecnológicos adecuados a los requeridos por los procesos de producción, desea adquirir maquinaria o tecnología más actualizada para reemplazar las ya existentes debido a que ya cumplieron su vida útil o son poco eficientes comparados con las necesidades de la empresa, se planea diversificar el portafolio de productos, teniendo claro cuáles

son los objetivos de la empresa la inversión en maquinaria y tecnología puede contribuir en los siguientes aspectos:

- ✓ **Incrementar la capacidad de producción**, Invertir en maquinaria en la medida que sea posible contar con máquinas adecuadas para los procesos de producción, estos se pueden llevar a cabo de manera más ágil y rápida con lo que se puede evitar tiempos muertos que vuelven lento el proceso y que conllevan mayores costos, además al incrementar la producción es posible aprovechar la economía de escala.
- ✓ **Optimizar costos**, la inversión en maquinaria y tecnología contribuye en gran manera a llevar un control de manera detallada de los insumos utilizados durante el proceso, con lo cual se pueden establecer sistemas de alerta cuando se dan incrementos en los precios de la materia prima y tiempos de producción e implementar acciones de prevención o correctivas que permitan mantener costos bajos.
- ✓ **Mejorar Calidad**, al utilizar maquinaria y tecnología adecuada para los procesos se garantiza la higiene y calidad de los productos, ya que se evita cualquier contaminación que se puede generar con la manipulación durante el proceso o almacenamiento de las materias primas o productos terminados.

Estrategia de estructura financiera

Hacer una evaluación de la empresa o posibles proyectos para adoptar la estructura financiera óptima.

Las empresas deben tener en cuenta que elegir la mejor estructura financiera es muy importante para el funcionamiento de las mismas ya que esta es la forma en que se financian los activos de la

empresa, una forma de conocer la estructura adecuada es elaborando una evaluación de la empresa, además se debe tomar en cuenta que trabajar con fondos ajenos tiene la ventaja de beneficiarse con un ahorro por el escudo fiscal que se genera por el pago de los intereses.

4.3 CASO PRACTICO LA HACIENDA S.A. DE C.V.

La empresa ha decidido contratar la consultoría de un profesional en el área de administración financiera para elaborar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa y evaluar los procesos, descubrir problemas con el fin de corregirlos, identificar todas las posibles áreas de mejora para aprovecharlas de la mejor manera.

El consultor manejará la información obtenida de los procesos de manera confidencial y entregará los resultados generales sin mencionar los nombres de las personas que proporcionaron la información, además brindará retroalimentación a las personas que sirvieron de fuente para obtener la información.

Antes de iniciar el diagnóstico es indispensable contar con el compromiso de la empresa de que tienen la intención de un cambio, es decir que quiera adoptar las sugerencias que resulten en el diagnóstico.

Cabe mencionar que el éxito o fracaso de este diagnóstico depende en gran medida del personal de la empresa y del cumplimiento que esta tenga con el compromiso de entrega de información.

4.3.1 Diagnostico

Pequeña reseña histórica de la empresa

La Hacienda S.A. de C.V. es una empresa de Capital Salvadoreño, fundada en agosto del año 2004, especializada en la elaboración de productos étnicos alimenticios, compañía que forma parte de un grupo de empresas, el cual posee más de 20 años de experiencia en la elaboración y comercialización de alimentos, además en la administración de Franquicias de restaurantes, siendo la filosofía de la empresa crear relaciones de negocios a largo plazo.

Desde sus inicios ha acumulado experiencia en la producción, manejo y comercialización de alimentos a nivel industrial.

Misión

Somos una empresa agroindustrial con solidez diversificada que elabora productos alimenticios, cuyas materias primas, en su mayoría, son autoabastecidas; brindando a nuestros clientes atención personalizada, precios competitivos, eficiencia, trazabilidad y calidad.

Visión

Ser una compañía distribuidora y exportadora de alimentos, que promueva el desarrollo socio económico de sus miembros, capaz de brindar productos competitivos en precio y en calidad, que desarrolla productos que cubren las necesidades de nuestros clientes.

Valores

Responsabilidad

Teniendo en cuenta las obligaciones que tenemos con los empleados y los clientes asumimos el compromiso de ser íntegros, leales, prudentes e identificados con la empresa.

Demostrando la confianza necesaria para asumir las consecuencias de nuestras decisiones tomadas con anterioridad.

Trabajo en equipo

Concientizar a los empleados de la importancia de mantenerse unidos brindándose apoyo mutuo sin perder el objetivo de la empresa.

Efectividad

Tener la capacidad de alcanzar los objetivos y metas propuestas obteniendo los mayores beneficios utilizando los menores recursos posibles.

Honradez

Mantener la cualidad que nos caracteriza como justos e íntegros.

Calidad

Mantener la calidad de los productos es parte de nuestra visión con el objetivo de obtener la satisfacción de nuestros clientes y ser dignos como empresa de tener una competitividad leal en el mercado.

Gestión Visionaria e Innovadora

Trabajamos cada día en el desarrollo de nuevos productos con el objetivo de incursionar en nuevos mercados.

Con la información obtenida y con la colaboración de la gerencia general se elaboran objetivos para la empresa.

Objetivos a Corto Plazo

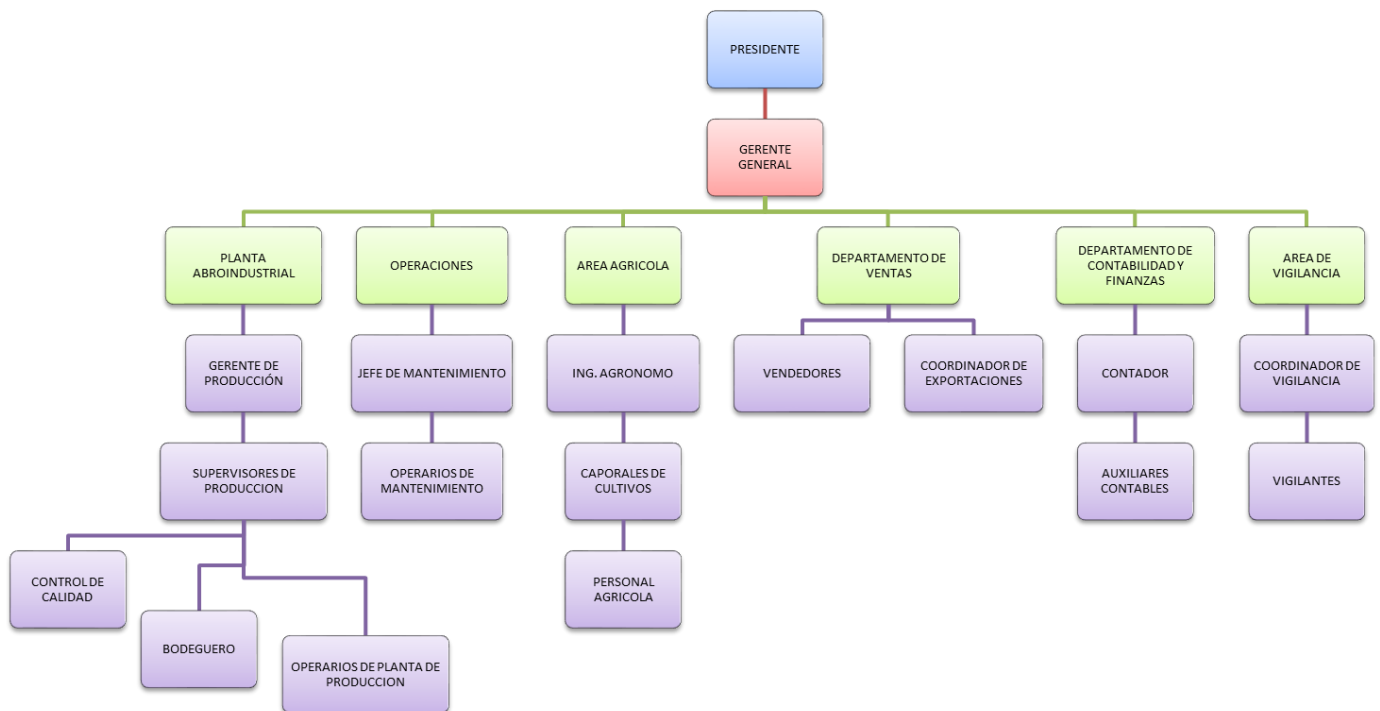
- ✓ Incrementar las ventas
- ✓ Incrementar la rentabilidad económica de la empresa.

Objetivos a Largo Plazo

- ✓ Dar a conocer el producto existente en nuevos mercados.
- ✓ Diversificar el portafolio de productos con el fin de llegar a nuevos clientes.

Se actualizo el organigrama de la empresa de acuerdo con los puestos de trabajo con los que se cuenta actualmente y se elaboró una pequeña descripción de cada uno de ellos para delimitar las responsabilidades

Figura 5



Presidente El presidente de la empresa es la máxima autoridad inmediata. Se encuentra ubicado en el nivel más alto de la organización y sus funciones son: Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, Representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva. El presidente es el representante Legal de la empresa.

Gerente general Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

PLANTA AGROINDUSTRIAL

Gerente de producción La gerencia de producción tiene bajo su responsabilidad cumplir las metas establecidas dentro y fuera de la planta de proceso a fin de cumplir con los resultados presupuestados en los plazos establecidos; Debe velar por el cumplimiento de planes HACCP y prerequisites para los productos de exportación, planificar enfocándose en la mejora continua de procesos y reducción de costos y desarrollar nuevos productos.

Supervisores de producción Es responsable de Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. Dirigir la empresa, tomar decisiones,

supervisar y ser un líder dentro de ésta. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

Control de calidad Es responsable de la implementación del sistema de gestión de calidad e inocuidad a través de la validación, aplicación de programas, planes y políticas del departamento de aseguramiento de calidad, Buenas Prácticas de Manufactura, Limpieza, Trazabilidad, Manejo integrado de plagas, Químicos.

Bodeguero Mantener el resguardo de la materia prima adquirida para ser utilizada en el proceso de producción, mantener los registros de las entradas y salidas de materia prima y material de empaque que permanecen en la bodega, mantener actualizados los inventarios.

Operarios de planta de producción Son los responsables de realizar el proceso de producción paso a paso, se encuentran separados por área de actividad.

ÁREA DE OPERACIONES

Jefe de mantenimiento Es encargado de estar al pendiente y responsabilizarse de toda la administración del proceso de mantenimiento en todas las instalaciones de la empresa de tal forma que se cuenta con los equipos, sistemas e instalaciones funcionando todo el tiempo en óptimas condiciones de higiene y operación. Específicamente, debe potenciar e implementar procesos de mantenimiento preventivo y correctivo para la satisfactoria utilización de los equipos e inmobiliario de la institución. También, debe asumir los procesos de compra de materiales utilizados dentro de cada departamento.

Operarios de mantenimiento Instala y opera máquinas y ajusta los controles que regulan las funciones de operación para garantizar que cumplan con las especificaciones. Instala,

reemplaza o cambia piezas y componentes de la máquina, de acuerdo con las especificaciones de producción. Lubrica, aceita o aplica pegamento u otro material a las máquinas, piezas de la máquina u otro equipo, de acuerdo con procedimientos específicos.

ÁREA AGRICOLA

Ingeniero agrónomo Realiza inspecciones en todo lo relacionado con los sistemas de siembra, cosecha de cultivos, suministros y certificación de semillas, fertilización y programas agrícolas. Realiza pruebas de germinación y estudios de crecimiento de plantas. Supervisa los sistemas de riego y drenaje a nivel de áreas cultivadas. Asigna y ordena la preparación de parcelas para trabajo.

Caporales de cultivos Supervisar a los jornaleros que realicen las actividades programadas en los cultivos.

Personal agrícola Realizar las actividades desde la siembra, desarrollo y cosecha del cultivo.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Vendedores Contactar con los clientes con el objetivo de posesionar el producto en el mercado.

Coordinador de exportaciones Es responsable de coordinar con las navieras para los despachos de contenedores de producto.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Contador Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa. Deberá tomar decisiones financieras y efectuar el análisis, planeación, toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo, realizará el análisis de los pronósticos financieros y preparará los planes y presupuestos financieros de la empresa.

Auxiliares Asistir al Contador en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto. Brindar seguimiento y asistencia en la programación del presupuesto, Controlar y verificar que los comprobantes de pago cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.

ÁREA DE VIGILANCIA

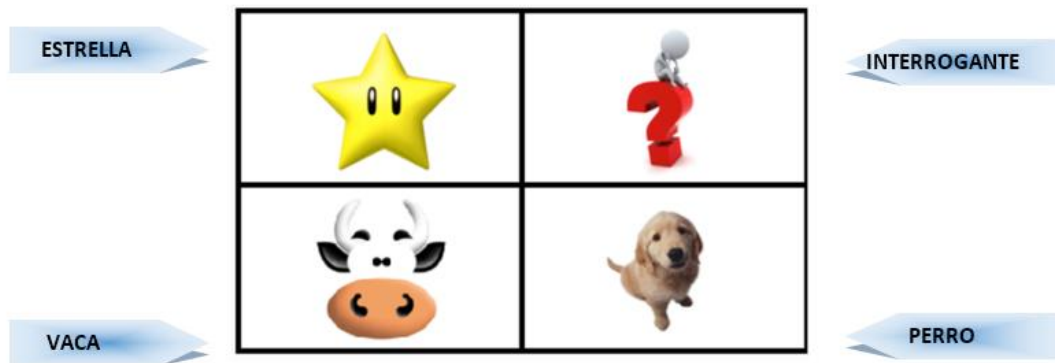
Coordinadores de vigilancia Asignar a cada vigilante el área que estará a su cargo para brindar seguridad a la empresa, supervisar que las actividades asignadas se cumplan, coordinar con el área administrativa que todo el personal de vigilancia cuente con los quipos necesarios.

Vigilantes Monitorear las áreas asignadas y dar alerta de cualquier anomalía que suceda para tomar las debidas precauciones, notificar el ingreso de visitantes a la empresa.

Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG

Este modelo tiene como objetivo ayudar a las empresas a posicionar sus productos o unidades de negocio en el mercado la idea es ayudar a tomar las mejores decisiones a nivel de enfoque de negocios y, sobre todo, de inversiones. Gracias a esta herramienta, la empresa elige si es mejor invertir o retirarse del mercado.

Figura 6



ESTRELLA. Representa gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEN (Unidad estratégica de negocio) se convierta en Vaca.

✓ Producto A

INTERROGANTE. Estos representan gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una Estrella o en un Perro.

✓ Producto B

✓ Producto D

VACA. Son de bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas Estrellas.

✓ Producto E

PERRO. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida.

✓ Producto C

Desarrollo del mix marketing

Nuestro producto en el exterior es muy selectivo a un segmento de mercado, que apunta estratégicamente a distintas ciudades de los Estados Unidos. El análisis de las 4P se basa en saber específicamente los alimentos que por tradición y orgullo son parte de nuestro querido El Salvador. Dichos productos que a pesar de la distancia podemos compartir y disfrutar en familia por lo que nos une un mismo sentimiento, sentirnos cada vez más cerca de nuestra gente.

Sabemos hacia dónde va dirigido nuestro producto y a quién. Los productos étnicos, se han vuelto parte de algo mucho más grande que el orgullo salvadoreño, es sin duda, saber que estamos lejos pero aun así disfrutar como en casa.

PRODUCTO

Los productos elaborados bajo estrictas normas de calidad industrial, con la idea principal de cultivar nuestra principal materia prima.

Los productos van más allá de satisfacer una necesidad básica, satisfacen un deseo, un antojo de saborear comidas típicas de nuestra tierra. Y por ser productos congelados mantiene todas sus propiedades por lo que el exquisito sabor se mantiene desde que se elabora hasta que se consume.

Ciclo de vida del producto:

Para determinar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto utilizaremos el histórico de ventas cinco años atrás, su crecimiento a través de los años.

Gráfico 14

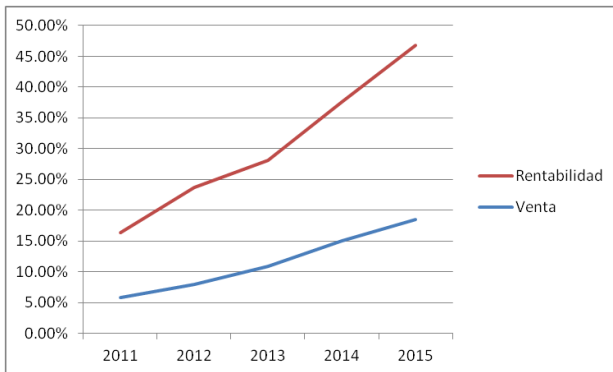
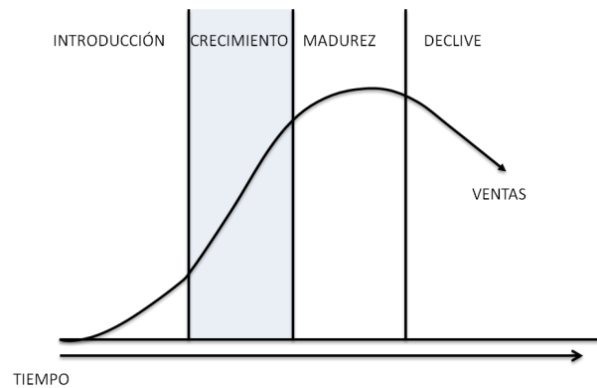


Gráfico 15



Es un producto en pleno crecimiento se obtienen incrementos en ventas y rentabilidad constante durante los últimos cinco años.

PRECIO

Se determina utilizando el costo del producto elaborado y puesto en las bodegas del distribuidor mayorista. Por ser un proceso industrial el costo se determina a través de un centro de costo que se utiliza para poder controlar gastos innecesarios y poder aprovechar al máximo las materias primas y la capacidad instalada.

Los elementos del costo utilizado para cada unidad producida son (costo de producto A):

Materia prima	\$0.09
Mano de Obra Directa	\$0.05
Gastos Indirectos.	\$0.10
Total, Costo Unitario	\$0.24
Margen de utilidad	29%
Precio de venta Mayorista	\$0.31

PROMOCIÓN

El producto A se está haciendo conocido en el mercado de los Estados Unidos, y el producto va dirigido a un segmento específico que son todos nuestros hermanos salvadoreños, así como todas las demás personas que en su país se consumen el producto A como es el caso de los latinos en especial los centroamericanos. Cada producto tiene su estrategia de venta y colocación en los supermercados, que van desde promociones a los vendedores hasta publicidad en programas locales de televisión.

Algunas de las estrategias de promoción son las siguientes:

- ✓ Participación en ferias.
- ✓ Anuncios publicitarios en revistas y televisión local.
- ✓ Incentivo a vendedores para agilizar la venta.
- ✓ Descuentos especiales al combinar compras superiores a \$25 de uno o varios productos.
- ✓ Publicidad en redes sociales (internet)

PLAZA

El producto se distribuye a través de un distribuidor mayorista, el cual pone el producto en los supermercados en las ciudades a las cuales va dirigido el producto. Se transporta a través de contenedores refrigerados los cuales tienen una capacidad de 1728 cajas, los cuales llegan a puerto de destino en un tiempo promedio de 1 a 2 semanas de tránsito. El distribuidor cuenta con un stock de producto que logra cubrir 2 semanas, es decir, los pedidos se hacen con anticipación de por lo menos 45 días para no quedar desabastecidos.

Fueron solicitados Estados Financieros de los años terminados 2014, 2015 y 2016 con el objetivo de elaborar razones financieras para conocer la situación de la empresa.

Estados Financieros

Cuadro 23

LA HACIENDA S.A DE C.V.

(Sociedad Salvadoreña)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO

(Cifras enteras sin centavos expresadas en Dólares de los Estados Unidos de América)

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
Activo			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes	58,168.00	1,211.35	0.00
Cuentas y documentos por cobrar comerciales - neto	203,312.35	247,510.27	280,013.86
Inventarios - neto	302,822.00	289,130.49	167,220.09
Total activo corriente	564,302.35	537,852.11	447,233.95
Activo no corriente			
Propiedades, planta y equipo - neto	230,517.00	292,520.45	412,765.56
Intangibles	1,135.00	1,135.07	1,135.07
Activo por impuestos diferidos	5,449.00	5,448.78	5,449.00
Total activo no corriente	237,101.00	299,104.30	419,349.63
Total de activo	801,403.35	836,956.41	866,583.59
Pasivo y patrimonio de los accionistas			
Pasivo corriente			
Deudas financieras corto plazo	0.00	0.00	8,507.67
Deudas comerciales y otras cuentas por pagar a corto plazo	98,067.00	91,615.80	137,173.17
Retenciones y descuentos por pagar	3,005.00	3,637.95	5,461.21
Obligaciones a corto plazo por beneficios a empleados	12,961.00	13,744.65	17,365.82
Porción corriente de la Deuda a Largo Plazo			
Impuestos por pagar	0.00	11,629.97	0.00
Total pasivo corriente	114,033.00	120,628.37	168,507.87
Pasivo no corriente			
Partes relacionadas	90,000.00	90,000.00	0.00
Pasivos por impuestos diferidos	2,400.00	2,838.46	2,536.82
Total pasivo no corriente	92,400.00	92,838.46	2,536.82
Total de pasivo	206,433.00	213,466.83	171,044.69
Patrimonio de los accionistas			
Capital social (capital en acciones)	701,472.00	701,472.00	701,472.00
Reserva legal	8,865.91	11,707.13	18,726.64
Resultados acumulados	-106,251.25	-78,317.81	-52,639.80
Utilidad del ejercicio	27,933.44	25,678.01	65,029.80
Efectos de conversión a NIIF PYMES	-37,049.75	-37,049.75	-37,049.75
Total patrimonio	594,970.35	623,489.59	695,538.90
Total pasivo y patrimonio de los accionistas	801,403.35	836,956.41	866,583.59
FONDOS PROPIOS	74.24%	74.49%	80.26%
APALANCAMIENTO	25.76%	25.51%	19.74%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 24

LA HACIENDA S.A DE C.V.
(Sociedad Salvadoreña)
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2015 Y 2016
(Cifras enteras sin centavos expresadas en Dólares de los Estados Unidos de América)

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
Ingresos netos	1,405,531.00	1,387,483.68	1,667,526.96
Costo de ventas	-1,179,549.00	-1,178,184.05	-1,430,375.05
Utilidad bruta	225,982.00	209,299.63	237,151.91
Menos:			
Gastos de operación			
Gastos de venta	-51,379.00	-60,224.16	-58,936.95
Gastos de administración	-121,494.00	-106,253.04	-103,252.20
Utilidad de operación	53,109.00	42,822.43	74,962.76
Más/menos:			
Otros ingresos no operacionales	0.00	0.00	27,879.14
Gastos no operacionales	-2,319.00	-2,233.56	-2,563.20
Utilidad antes de reserva e impuestos	50,790.00	40,588.87	100,278.70
Reserva legal	-3,555.00	-2,841.22	-7,019.51
Gasto por impuesto sobre la renta corriente	-17,725.00	-11,629.97	-28,531.25
Gasto (ingreso) por impuesto sobre la renta diferido	-1,577.00	-439.67	301.86
Ganancia del periodo	27,933.00	25,678.01	65,029.80

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 25

LA HACIENDA S.A DE C.V.
(Sociedad Salvadoreña)
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2015 Y 2016
(Cifras enteras sin centavos expresadas en Dólares de los Estados Unidos de América)

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
Flujos de efectivo provenientes de actividades de operación:			
Ganancia neta	\$ 27,933	\$ 25,678	\$ 65,030
Ajustes para conciliar la utilidad y el efectivo neto provisto por actividades de operación:			
Reserva legal	\$ 3,555	\$ 2,841	\$ 7,020
Pasivo por impuesto diferido	\$ 1,577	\$ 440	\$ (302)
Depreciación	\$ 46,658	\$ 44,479	\$ 56,768
Amortización de intangibles	\$ -		\$ 8,508
Ganancia conciliada	\$ 79,723	\$ 73,438	\$ 137,023
Cambios netos en activos y pasivos			
(Aumento) en cuentas por cobrar	\$ (8,786)	\$ (44,198)	\$ (32,503)
Disminución (aumento) en inventarios	\$ (29,954)	\$ 13,692	\$ 121,910
Aumento en cuentas por pagar	\$ 39,802	\$ (6,451)	\$ 45,557
Aumento en retenciones y descuentos por pagar	\$ 593	\$ 633	\$ 1,823
Aumento (disminución) en obligaciones a corto plazo por beneficio	\$ (3,311)	\$ 784	\$ 3,621
(Disminución) en impuestos por pagar	\$ (15,000)	\$ 11,630	\$ (11,630)
(Disminución) en cuentas por pagar a compañías afiliadas y relacionadas			
Efectivo neto provisto por actividades de operación	\$ 63,067	\$ 49,527	\$ 265,803
Flujos de efectivo usados en actividades de inversión	\$ (48,327)	\$ (106,483)	\$ (177,014)
Adquisición y construcción de propiedad, planta y equipo	\$ (48,327)	\$ (106,483)	\$ (177,014)
Efectivo neto provisto (usado) en actividades de inversión			
Flujos de efectivo en actividades de financiamiento			
Pago de préstamos recibidos de partes relacionadas	\$ -	\$ -	\$ (90,000)
Efectivo neto usado en actividades de financiamiento	\$ -	\$ -	\$ (90,000)
(Disminución) aumento neto en el efectivo	\$ 14,740	\$ (56,956)	\$ (1,211)
Efectivo al inicio del año	\$ 43,428	\$ 58,168	\$ 1,211
Efectivo al final del año	\$ 58,168	\$ 1,212	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

Razones Financieras

Cuadro 26

ROA = BAIDI / AT	4.64%	3.58%	6.06%
ROE_GEN UN / P	4.69%	4.12%	9.35%

Razon Financiera	2014	2015	2016
Liquidez:	0.202	0.224	0.377
Deuda / Activos:	0.258	0.255	0.197
Apalancamiento:	0.347	0.342	0.246
Activos Fijos / Total Activos:	29.59%	35.74%	48.39%
Rend. sobre Activos (ROA):	3.49%	3.07%	7.50%
Rend. sobre Patrimonio (ROE):	4.69%	4.12%	9.35%
Utilidad Neta / Ingresos:	1.99%	1.85%	3.90%

Fuente: Elaboración propia

Liquidez: Indica la capacidad con la que cuenta la empresa para hacer frente a los Pasivos Circulantes.

Es decir que por cada dólar que la empresa debe solo cuenta con 0.202 centavos para pagar en el año 2014, 0.224 en el año 2015 y 0.377 en el año 2016; lo que significa que la empresa no está generando efectivo suficiente para pagar sus obligaciones.

Deuda/Activos: Indica el nivel de deuda que tiene la empresa por cada dólar de activo que posee.

Por lo tanto, la empresa La Hacienda por cada dólar que tiene de activo en el 2014 debe 0.258 centavos, 0.255 centavos en el año 2015 y 0.197 en el año 2016.

Apalancamiento: indica el nivel de endeudamiento que tiene la empresa a corto plazo.

La empresa tiene comprometido su patrimonio 0.347 veces en el año 2014, 0.342 en el año 2015 y 0.246 para el año 2016.

Activos Fijos/Total de Activos: este indicador nos muestra la cantidad de Activo fijo que tiene la empresa con respecto a sus Activos totales.

La empresa tiene 29.59% de activo con respecto a sus activos totales en el año 2014, 35.74 para el año 2015 y 48.39 para el año 2016.

Rendimiento sobre activos: Este indicador muestra el rendimiento que la empresa obtiene por cada dólar de Activo que posee.

La empresa tiene un rendimiento de 3.49% por cada dólar de activo que posee en el año 2014, 3.07% en el año 2015 y 4.29 en el año 2016.

Rendimiento sobre patrimonio: Este nos muestra el rendimiento que la empresa obtiene por cada dólar de Patrimonio invertido.

Por cada dólar que la empresa tiene de patrimonio tiene un rendimiento de 4.69%, 4.12% y 5.34% para los años 2014, 2015 y 2016 respectivamente.

Utilidad Neta / Ingresos: Este indicador representa el porcentaje de utilidad neta obtenido de los ingresos totales.

La empresa obtuvo una utilidad neta de 1.99%, 1.85% y 2.23% para los años de 2014, 2015 y 2016 respectivamente.

Cuadro 27

Análisis FODA de la empresa

FORTALEZAS

Materia Prima (suplencia interna todo el año).

Personal permanente capacitado.

Buena calidad en los productos elaborados.

Control de Trazabilidad de la Materia Prima.

Buen control de inventarios de Materia Prima y Productos Terminados.

Rotación continua de inventario de producto terminado.

Se cuenta con una merma mínima de producto terminado.

Plan HACCP implementado.

DEBILIDADES

Desperdicio de Materia Prima por punto de maduración inadecuado.

Ubicación geográfica para recepción de Materia Prima.

OPORTUNIDADES

Incremento en el rendimiento de Materia Prima.

Desarrollo de formulaciones para nuevos clientes.

Aumentar el rendimiento de producción diaria de acuerdo a la capacidad instalada.

AMENAZAS

Personal descontento.

Otros competidores en el mercado.

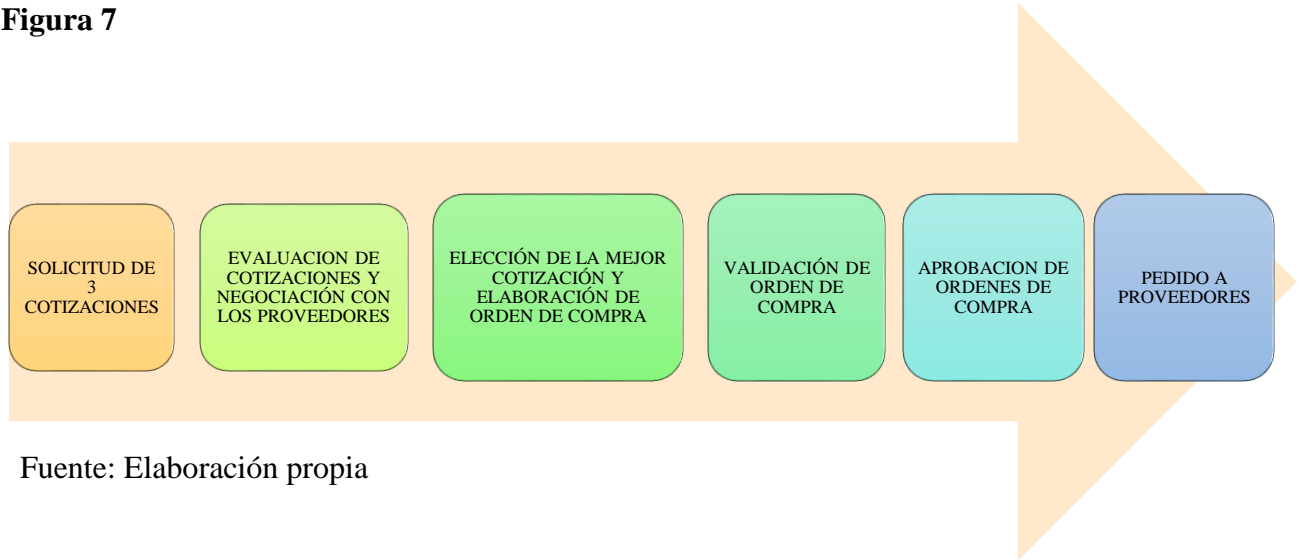
Perdida de clientes.

Cambios climáticos.

Fuente: Elaboración propia

Proceso de compra de materiales e insumos

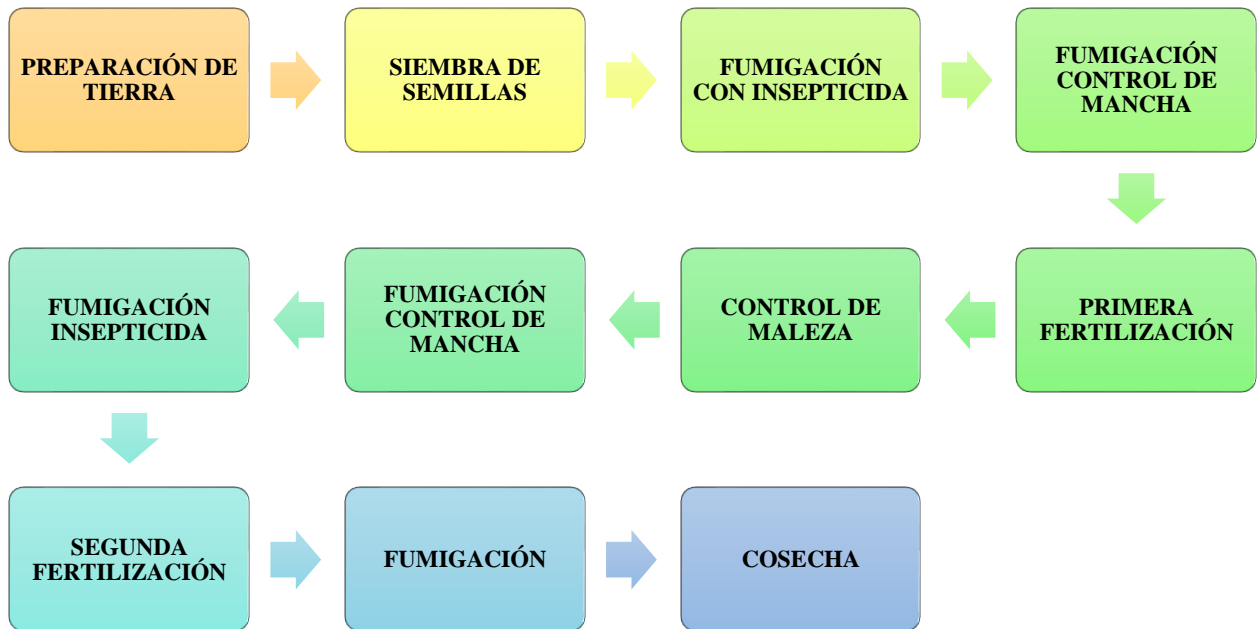
Figura 7



Fuente: Elaboración propia

Proceso de Cultivo Agrícola

Figura 8



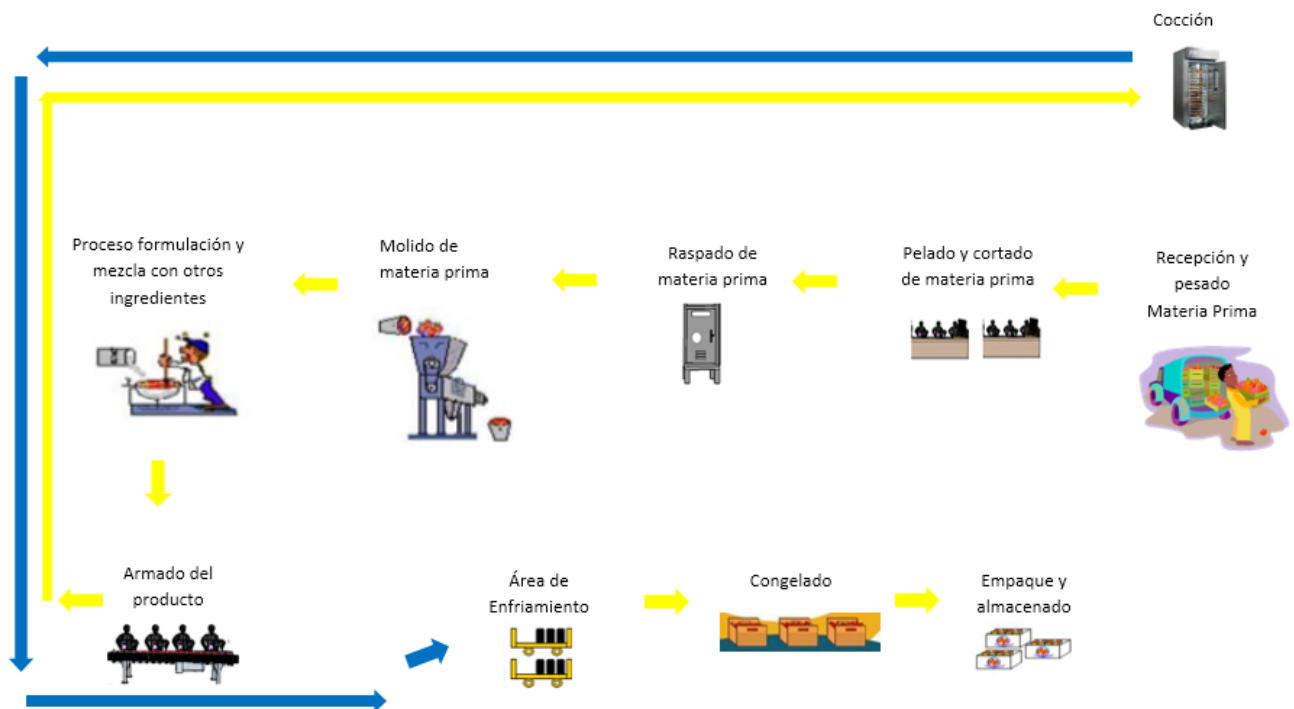
Fuente: Elaboración propia

Estrategia de Liderazgo en costos

Implementar reingeniería de procesos como parte de la estrategia de liderazgo en costos la cual permite evitar los tiempos muertos entre cada actividad que conlleva el proceso y aumentar el tiempo efectivo que labora cada empleado, así mismo se ve el impacto en un incremento de la producción.

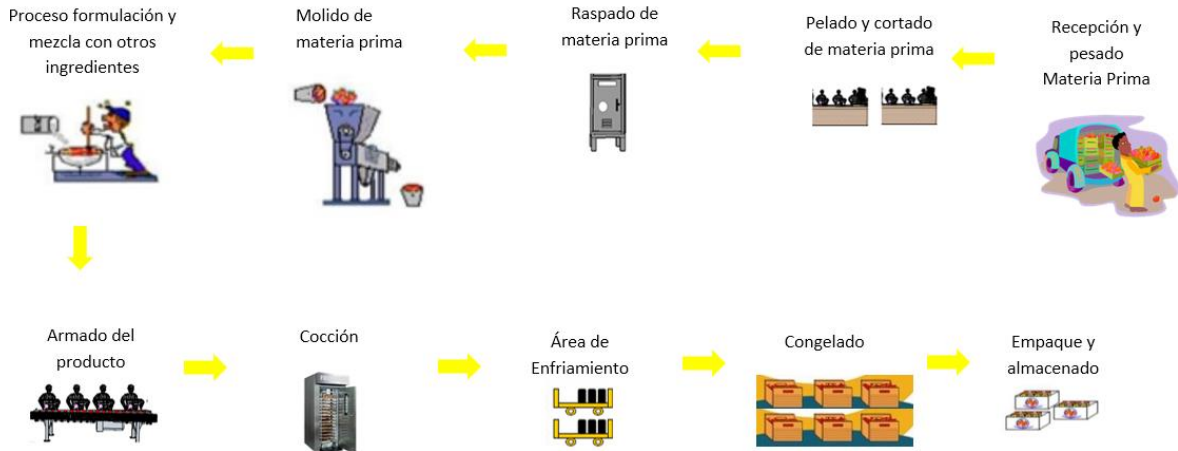
Proceso de Producción de Producto A

Figura 9: Antes



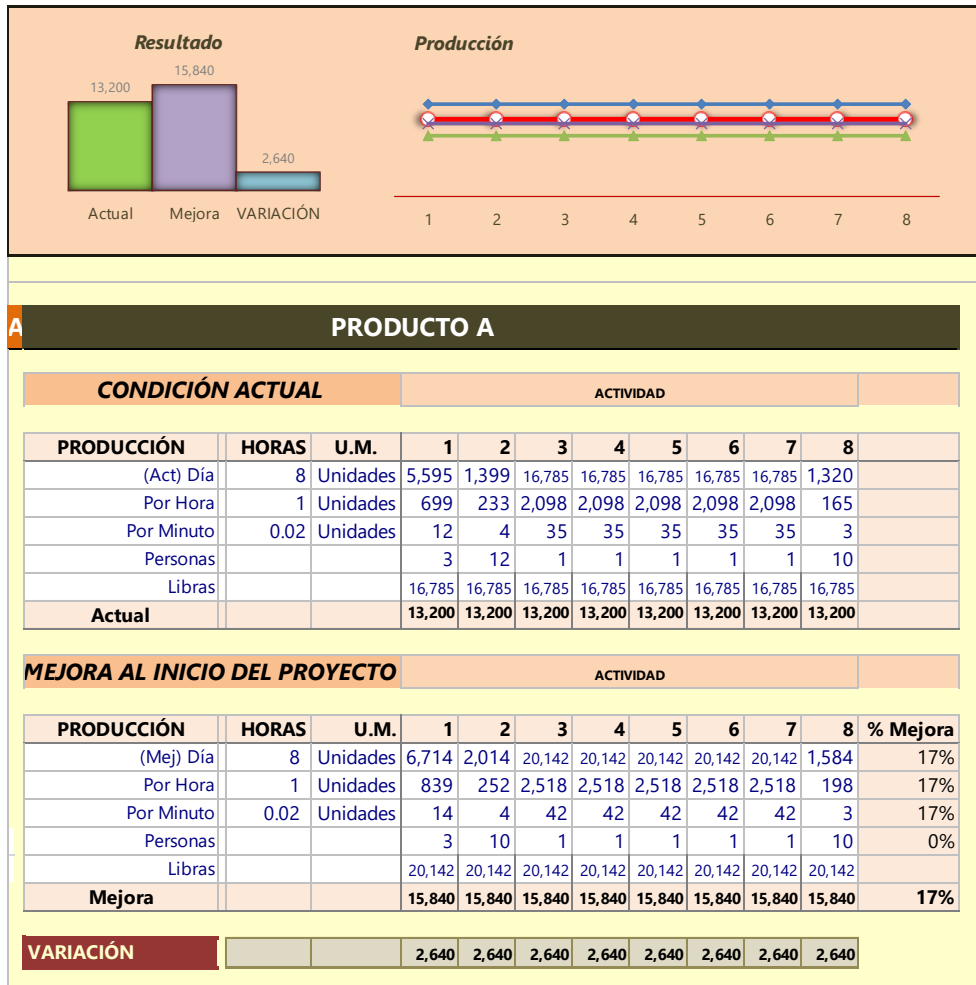
Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Después



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 28



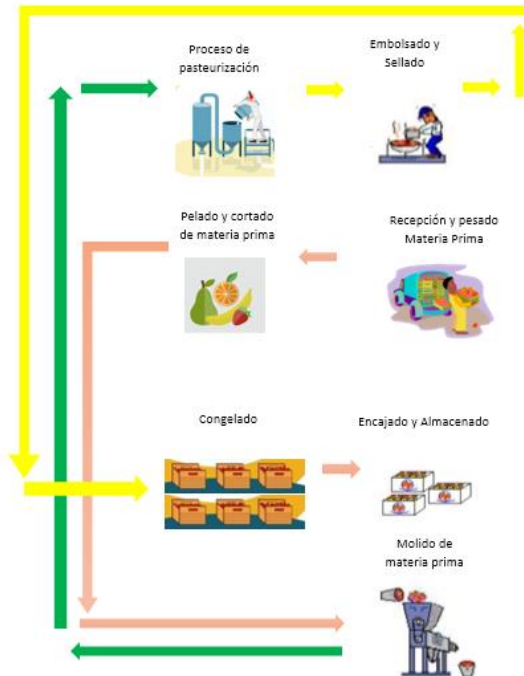
Fuente: Elaboración propia

Al conocer el proceso de producción del producto A se elaboró una medición de puestos en la cual se midió el tiempo que tarda cada persona en realizar las actividades que conlleva cada puesto de trabajo dentro del proceso, se obtuvo una medición actual y como parte de las oportunidades de mejora se hace la recomendación de aumento en las metas de cada persona.

Actualmente la producción diaria es de 13200 producto A en jornada laboral diaria de 8 horas y al implementar el proyecto se tendría un aumento del 17% en la producción dando como resultado una producción 2460 unidades diarias más de las actuales, lo cual hace un total de 15,840 unidades de producto A.

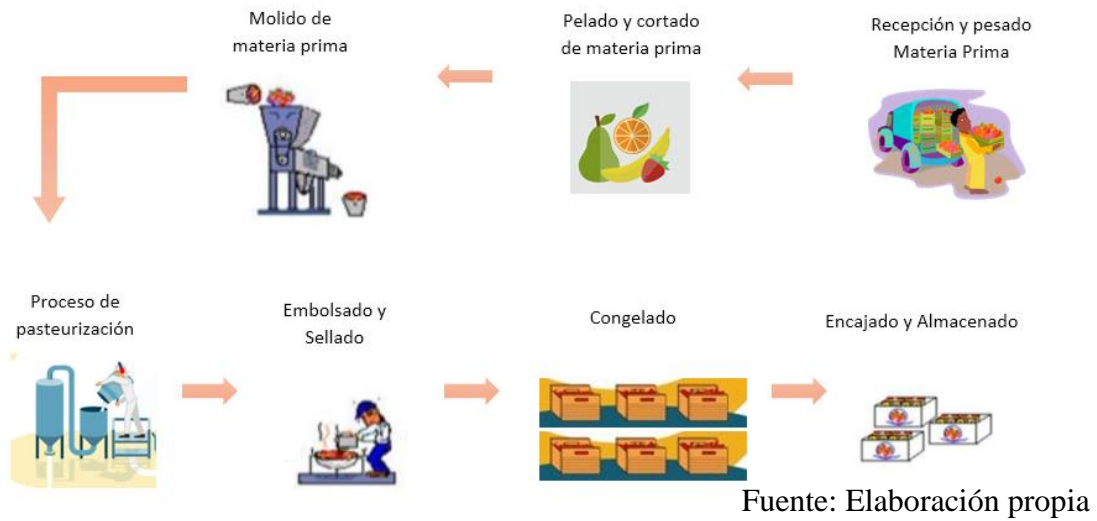
Flujo de proceso Producto B y C

Figura 11: Antes

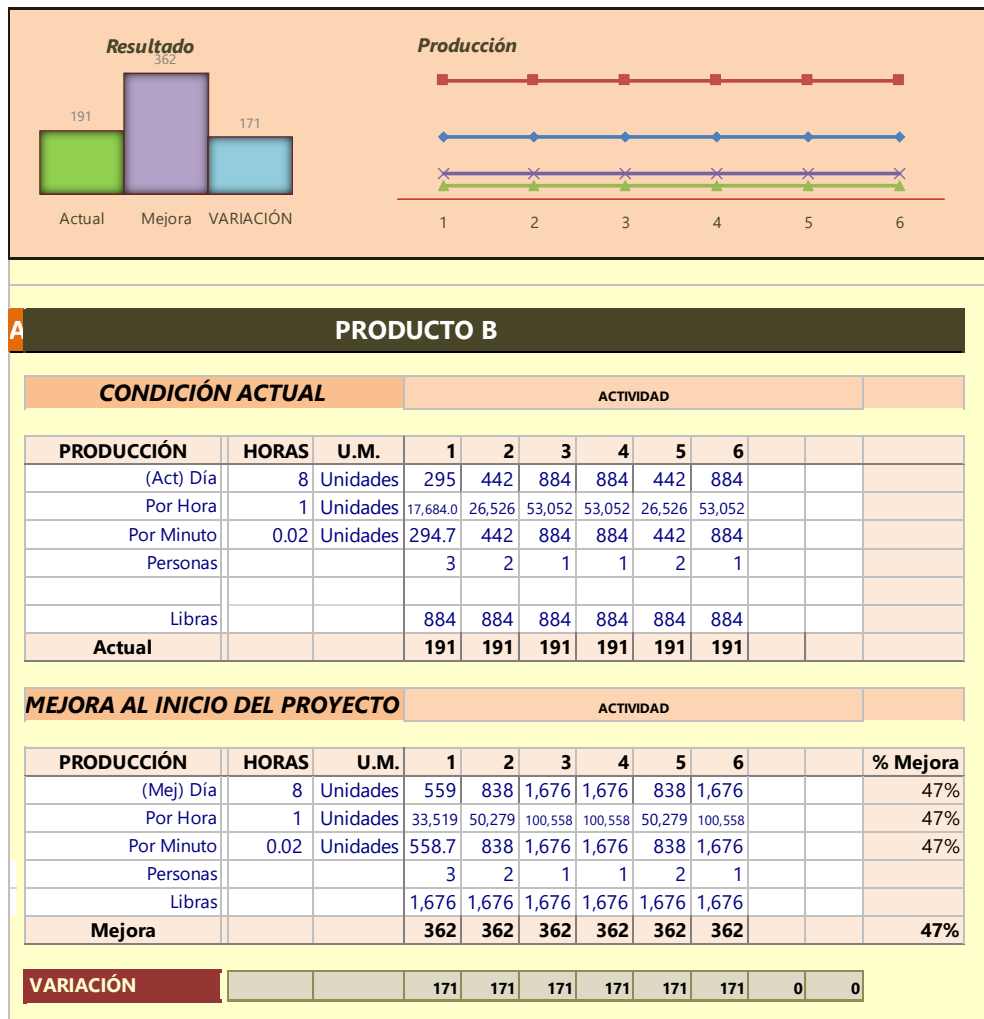


Fuente: Elaboración propia

Figura 12: Después



Cuadro 29

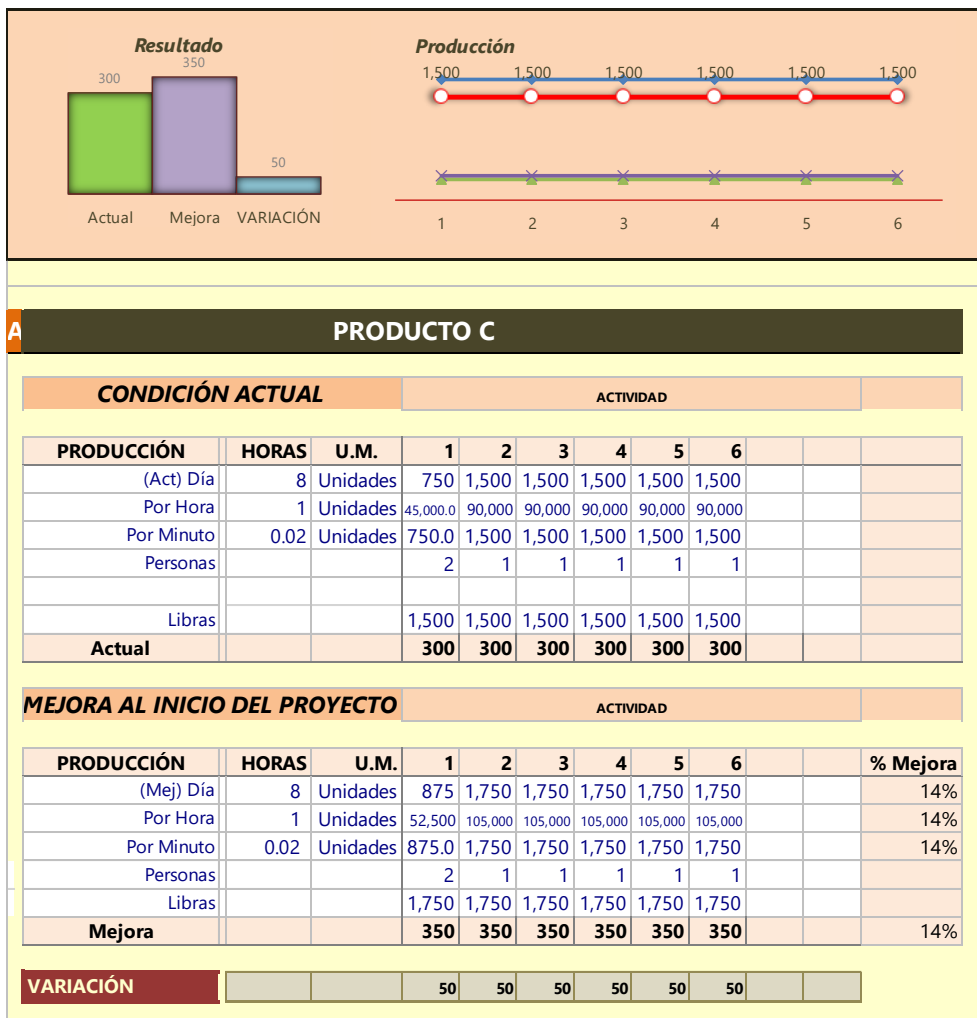


Fuente: Elaboración propia

Al conocer el proceso de producción del producto B se elaboró una medición de puestos en la cual se midió el tiempo que tarda cada persona en realizar las actividades que conlleva cada actividad dentro del proceso, se obtuvo una medición actual y como parte de las oportunidades de mejora se hace la recomendación de aumento en las metas de cada persona.

Actualmente la producción diaria es de 191 unidades del producto B en jornada laboral diaria de 8 horas y al implementar el proyecto se tendría un aumento del 47% en la producción dando como resultado una producción 171 unidades diarias más de las actuales, lo cual hace un total de 362 unidades de producto B.

Cuadro 30



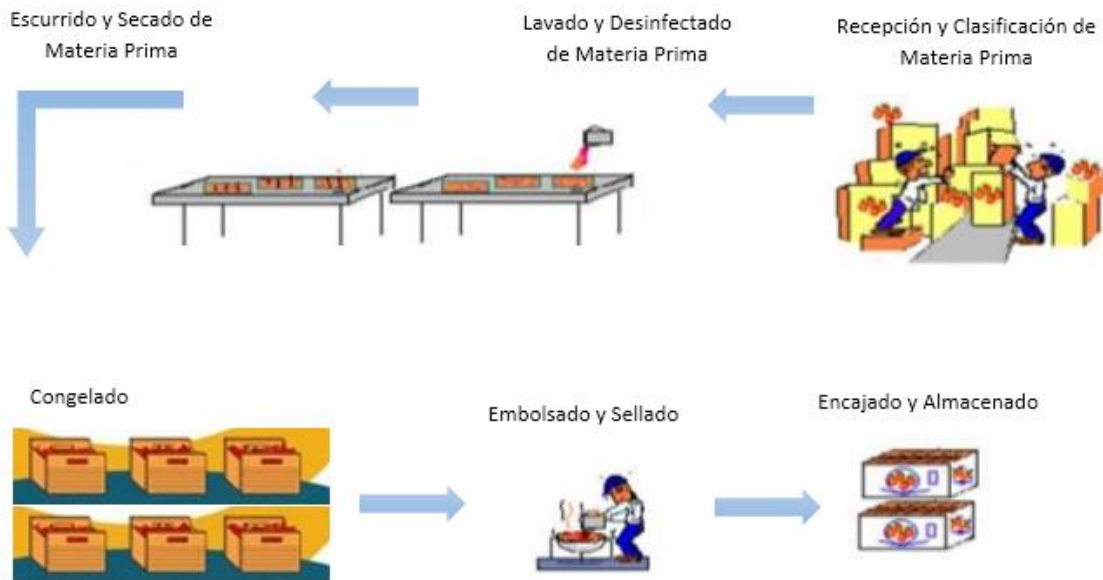
Fuente: Elaboración propia

Al conocer el proceso de producción del producto C se elaboró una medición de puestos en la cual se midió el tiempo que tarda cada persona en realizar las actividades que conlleva cada actividad dentro del proceso, se obtuvo una medición actual y como parte de las oportunidades de mejora se hace la recomendación de aumento en las metas de cada persona.

Actualmente la producción diaria es de 300 unidades del producto C en jornada laboral diaria de 8 horas y al implementar el proyecto se tendría un aumento del 14% en la producción dando como resultado una producción 50 unidades diarias más de las actuales, lo cual hace un total de 350 unidades de producto C.

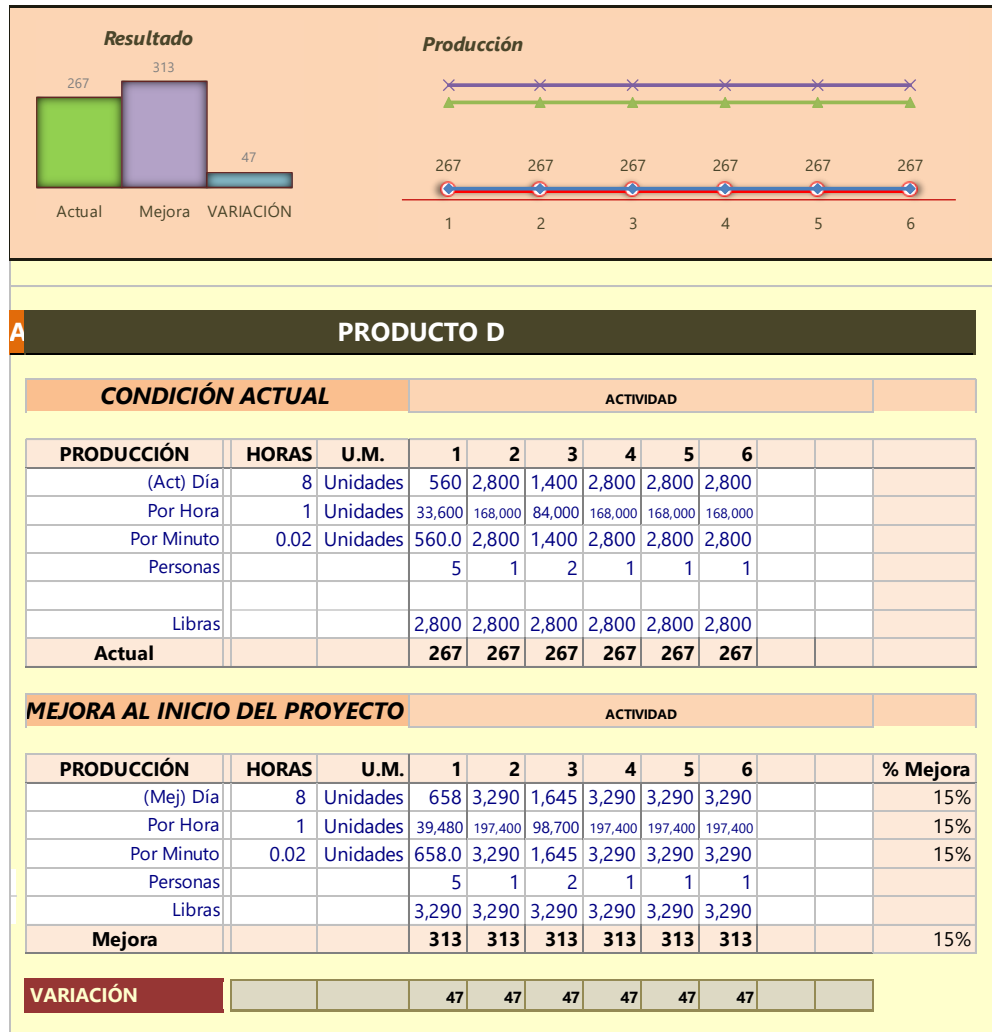
Flujo de proceso Producto D

Figura 13



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 31



Fuente: Elaboración propia

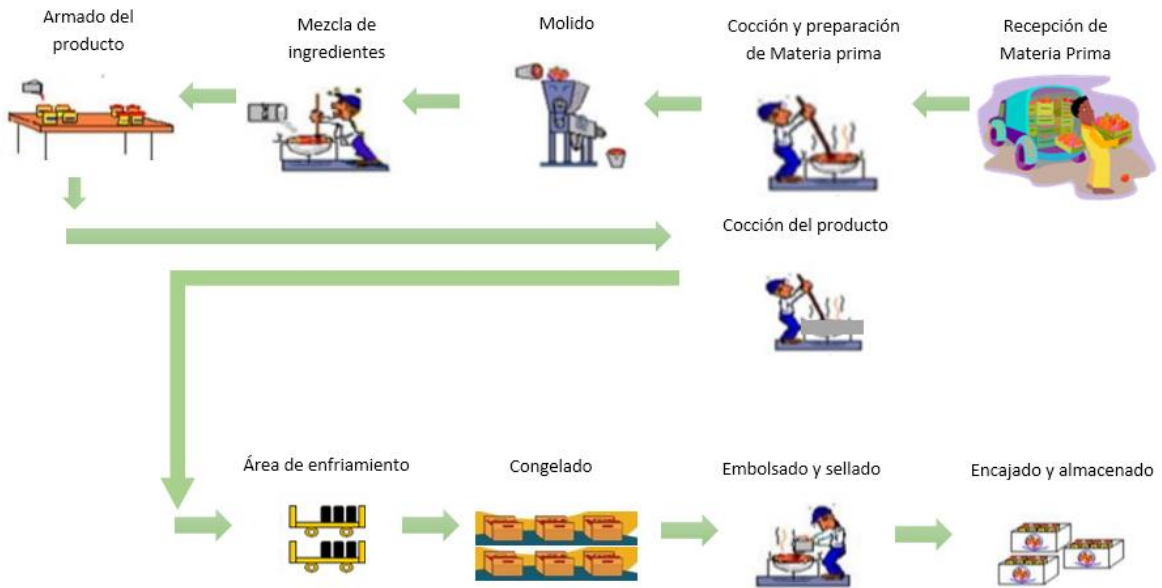
Al conocer el proceso de producción del producto D se elaboró una medición de puestos en la cual se midió el tiempo que tarda cada persona en realizar las actividades que conlleva cada actividad dentro del proceso, se obtuvo una medición actual y como parte de las oportunidades de mejora se hace la recomendación de aumento en las metas de cada persona.

Actualmente la producción diaria es de 267 cajas del producto D en jornada laboral diaria de 8 horas y al implementar el proyecto se tendría un aumento del 15% en la producción dando

como resultado una producción 47 cajas diarias más de las actuales, lo cual hace un total de 313 cajas de producto D.

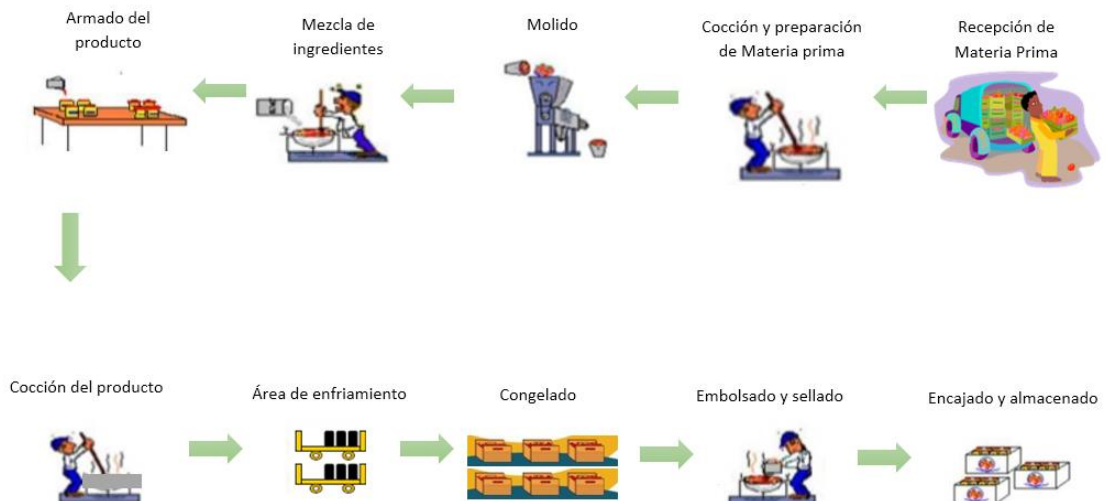
Flujo de proceso Producto E

Figura 14: Antes



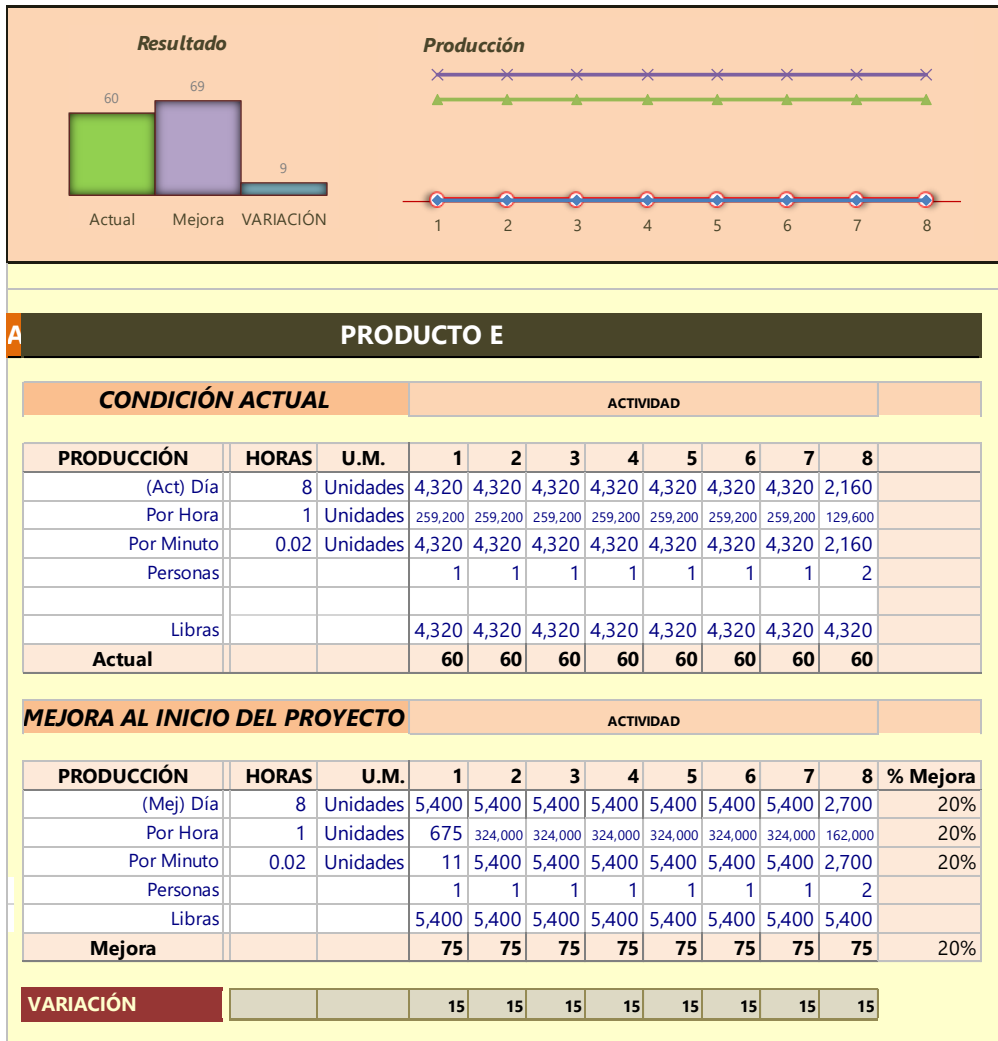
Fuente: Elaboración propia

Figura 15: Después



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 32



Fuente: Elaboración propia

Al conocer el proceso de producción del producto E se elaboró una medición de puestos en la cual se midió el tiempo que tarda cada persona en realizar las actividades que conlleva cada actividad dentro del proceso, se obtuvo una medición actual y como parte de las oportunidades de mejora se hace la recomendación de aumento en las metas de cada persona.

Actualmente la producción diaria es de 60 cajas del producto E en jornada laboral diaria de 8 horas y al implementar el proyecto se tendría un aumento del 20% en la producción dando

como resultado una producción 15 unidades diarias más de las actuales, lo cual hace un total de 75 cajas de producto E.

Estrategia de Capital de trabajo

Elaborar presupuestos a corto plazo para las áreas de compras, ventas y producción.

Se elaboraron los presupuestos tomando de base los Estados Financieros de 2014, 2015 y 2016.

A manera de ejemplo se presentan los presupuestos elaborados para el año 2017, teniendo en cuenta que estos presupuestos servirán de guía para que los administradores de la empresa y demás empleados estén en sintonía de cuanto capital requiere la empresa de forma mensual para su funcionamiento y evitar desabastecimiento de materia prima además de garantizar el funcionamiento normal de los procesos.

Presupuesto de Ventas

Cuadro 33

LA HACIENDA, S.A.

PROYECCIONES DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Denominación	P. Venta	Coste	Margen B	Total	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1- Previsión de ventas en unidades				88,036	5,275	8,991	13,922	12,314	5,640	5,738	5,738	5,738	5,738	5,738	6,602	6,602
PRODUCTO A	25.00	17.36	7.64	51,294	4,033	3,667	4,320	3,456	3,850	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	5,184	5,184
PRODUCTO B	7.88	4.71	3.17	18,360	600	4,320	4,320	4,320	600	600	600	600	600	600	600	600
PRODUCTO C	6.50	2.76	3.74	3,480	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
PRODUCTO D	9.50	8.38	1.12	8,742	0	186	4,464	3,720	372	0	0	0	0	0	0	0
PRODUCTO E	29.00	18.44	10.56	6,160	352	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528
			0.00	0												
2- Previsión de costo de ventas				1,173,591	80,150	96,121	143,306	122,072	83,329	88,373	88,373	88,373	88,373	88,373	103,374	103,374
PRODUCTO A	25.00			890,594	70,029	63,663	75,006	60,005	66,846	75,006	75,006	75,006	75,006	75,006	90,007	90,007
PRODUCTO B	7.88			86,533	2,828	20,361	20,361	20,361	2,828	2,828	2,828	2,828	2,828	2,828	2,828	2,828
PRODUCTO C	6.50			9,616	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801
PRODUCTO D	9.50			73,243	0	1,558	37,401	31,167	3,117	0	0	0	0	0	0	0
PRODUCTO E	29.00			113,604	6,492	9,738	9,738	9,738	9,738	9,738	9,738	9,738	9,738	9,738	9,738	9,738
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3- Previsión de las ventas				1,711,336	117,654	144,672	201,647	172,979	121,709	129,925	129,925	129,925	129,925	129,925	151,525	151,525
PRODUCTO A		17.36		1,282,350	100,833	91,667	108,000	86,400	96,250	108,000	108,000	108,000	108,000	108,000	129,600	129,600
PRODUCTO B		4.71		144,677	4,728	34,042	34,042	34,042	4,728	4,728	4,728	4,728	4,728	4,728	4,728	4,728
PRODUCTO C		2.76		22,620	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885
PRODUCTO D		8.38		83,049	0	1,767	42,408	35,340	3,534	0	0	0	0	0	0	0
PRODUCTO E		18.44		178,640	10,208	15,312	15,312	15,312	15,312	15,312	15,312	15,312	15,312	15,312	15,312	15,312
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESUMEN Ejercicio				2017												
Previsión de ventas en unidades				88,036												
Previsión de ventas (facturación)				1,711,336												
Coste de las ventas previsto				1,173,591												
		Precio medio		19.44												
		Margen bruto		68.58%												

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17



Fuente: Elaboración propia

Presupuestos por producto

Cuadro 34

LA HACIENDA, S.A.

PRESUPUESTO AÑO 2017

PRODUCTO A															
Producción Estandar		290,400	264,000	311,040	248,832	277,200	311,040	311,040	311,040	311,040	311,040	373,248	373,248	3,693,168	
1	Producto	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	AZUCAR	0.011	3,227	2,934	3,456	2,765	3,080	3,456	3,456	3,456	3,456	3,456	4,148	4,148	41,038
2	BOLSA	0.013	3,755	3,413	4,022	3,217	3,584	4,022	4,022	4,022	4,022	4,022	4,826	4,826	47,750
3	CAJA	0.010	3,001	2,728	3,214	2,571	2,864	3,214	3,214	3,214	3,214	3,214	3,857	3,857	38,161
4	ELOTE TIERNO	0.086	24,843	22,584	26,608	21,287	23,714	26,608	26,608	26,608	26,608	26,608	31,930	31,930	315,938
5	MARGARINA	0.016	4,532	4,120	4,854	3,883	4,326	4,854	4,854	4,854	4,854	4,854	5,825	5,825	57,635
6	OTROS MATERIALES	0.003	909	826	974	779	868	974	974	974	974	974	1,168	1,168	11,560
	Total previsto MP	0.14	40,266	36,605	43,128	34,502	38,436	43,128	43,128	43,128	43,128	43,128	51,753	51,753	512,083
	Producción Estandar		290,400	264,000	303,600	237,600	277,200	290,400	277,200	303,600	264,000	290,400	290,400	250,800	3,339,600
2	Planillas	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	PERMANENTES	0.03	9,259	8,417	9,680	7,575	8,838	9,259	8,838	9,680	8,417	9,259	9,259	7,996	106,476
	EVENTUALES	0.03	0	0	237	358	0	658	1,079	237	1,500	658	2,641	3,904	11,273
															0
	Total previsto M.O.D.	0.03	9,259	8,417	9,917	7,933	8,838	9,917	9,917	9,917	9,917	9,917	11,900	11,900	117,749
3	DETALLE DE GASTOS	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Sueldos y Salarios	0.016	1,926	5,148	7,455	6,686	2,841	4,225	5,148	5,148	5,148	5,148	5,148	5,148	59,171
2	Energía Eléctrica	0.008	1,813	2,582	2,813	2,890	2,582	2,553	2,582	2,582	2,582	2,582	2,582	2,582	30,727
3	Gastos de almacenamie	0.007	1,153	1,749	5,842	3,229	807	1,922	961	1,384	1,019	1,999	2,712	2,191	24,971
4	Depreciación de Maqui	0.005	1,646	1,646	1,646	1,646	1,646	1,646	1,646	1,646	1,646	1,646	1,646	1,646	19,757
5	Honorarios Profesionales	0.004	1,079	1,164	1,856	1,548	1,087	1,087	1,087	1,087	1,087	1,087	1,087	1,087	14,344
6	Seguros	0.004	1,108	1,108	1,108	1,108	1,108	1,108	1,108	1,108	1,108	1,108	1,108	1,108	13,300
7	Mantenimiento de Edifi	0.003	924	1,808	1,039	1,039	737	1,039	1,039	1,039	1,135	1,039	855	945	12,641
8	Combustibles y Lubrica	0.003	928	967	1,198	1,044	736	967	967	724	690	1,175	967	736	11,099
9	Cuota Patronal ISSS	0.003	685	838	1,223	1,223	754	738	838	838	838	761	754	746	10,237
10	Cuota Patronal AFP	0.003	673	750	1,288	1,135	712	750	750	750	750	750	750	750	9,808
11	Vacaciones	0.003	713	790	1,174	1,193	744	759	752	713	702	759	737	759	9,795
12	Aguinaldos	0.003	744	729	954	1,175	712	744	712	719	711	737	744	755	9,437
13	Otros Gastos	0.010	2,135	3,161	6,666	5,408	2,461	2,151	2,100	1,951	2,274	2,376	2,078	2,715	35,477
	Total previsto MP	0.07	15,530	22,442	34,263	29,325	16,928	19,692	19,692	19,692	19,692	21,170	21,170	21,170	260,763
	Total Costo	0.24	65,055	67,464	87,307	71,761	64,201	72,736	72,736	72,736	72,736	74,214	84,823	84,823	890,594

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 35

PRODUCTO B															
Producción Estandar		600	4,320	4,320	4,320	600	600	600	600	600	600	600	600	600	18,360
1	Producto	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	PIÑA	0.625	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4,503
2	FRESA	0.438	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	3,156
3	ETIQUETA SINTETICA	0.168	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	1,212
4	OLSAS TRASP. DOYPAK	0.147	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,055
5	CAJA PARA PULPAS	0.114	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	819
6	OLSAS TRASP. DE 1 LBS	0.094	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	674
7	OTROS MATERIALES	0.261	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	1,876
8	ZAPOTE	0.379	0	1,411	1,411	1,411	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	BOLSA	0.071	0	264	264	264	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	CAJA PARA PULPA	0.028	0	103	103	103	0	0	0	0	0	0	0	0	309
11	CAJA PARA PULPAS	0.016	0	59	59	59	0	0	0	0	0	0	0	0	176
12	OTROS MATERIAES	0.015	0	54	54	54	0	0	0	0	0	0	0	0	162
	Total previsto MP	2.35	1,108	2,999	2,999	2,999	1,108	1,108	1,108	1,108	1,108	1,108	1,108	1,108	18,967
Producción Estandar		600	4,320	4,320	4,320	600	600	600	600	600	600	600	600	600	18,360
2	Planillas	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	PERMANENTES	0.70	220	3,598	3,598	3,598	220	220	220	220	220	220	220	220	12,776
	EVENTUALES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
															0
	Total previsto M.O.D.	0.70	220	3,598	3,598	3,598	220	220	220	220	220	220	220	220	12,776
3	DETALLE DE GASTOS	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Sueldos y Salarios	0.377	226	603	873	783	333	495	603	603	603	603	603	603	6,927
2	Energía Eléctrica	0.196	212	302	329	338	302	299	302	302	302	302	302	302	3,597
3	Gastos de almacenamie	0.159	135	205	684	378	95	225	113	162	119	234	317	257	2,923
4	Depreciación de Maqui	0.126	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	2,313
5	Honorarios Profesionale	0.091	126	136	217	181	127	127	127	127	127	127	127	127	1,679
6	Seguros	0.085	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	1,557
7	Mantenimiento de Edifi	0.081	108	212	122	122	86	122	122	122	133	122	100	111	1,480
8	Combustibles y Lubrica	0.071	109	113	140	122	86	113	113	85	81	138	113	86	1,299
9	Cuota Patronal ISSS	0.065	80	98	143	143	88	86	98	98	98	89	88	87	1,198
10	Cuota Patronal AFP	0.063	79	88	151	133	83	88	88	88	88	88	88	88	1,148
11	Vacaciones	0.062	83	92	137	140	87	89	88	83	82	89	86	89	1,147
12	Aguinaldos	0.060	87	85	112	138	83	87	83	84	83	86	87	88	1,105
13	Otros Gastos	0.226	250	370	780	633	288	252	246	228	266	278	243	318	4,153
	Total previsto G.I.F.	1.66	1,818	2,627	4,011	3,433	1,982	2,305	2,305	2,305	2,305	2,478	2,478	2,478	30,525
Total Costo		4.71	3,146	9,224	10,608	10,030	3,310	3,633	3,633	3,633	3,633	3,806	3,806	3,806	62,268

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 36

PRODUCTO C															
Producción Estandar		290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	3,480
1	Producto	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	NARANJA	0.501	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	1,743
2	AZUCAR	0.395	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1,376
3	OLSA DOYPACK DE 500	0.075	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	260
4	CAJA PARA PULPAS	0.074	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	258
5	GOMA GUAR	0.060	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	207
6	OTROS PRODUCTOS	0.033	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	116
Total previsto MP		1.14	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3,960
Producción Estandar		290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	3,480
2	Planillas	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	PERMANENTES	0.50	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,725
	EVENTUALES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total previsto M.O.D.		0.50	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,725
3	DETALLE DE GASTOS	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Sueldos y Salarios	0.25635	29	78	112	101	43	64	78	78	78	78	78	78	892
2	Energía Eléctrica	0.13312	27	39	42	44	39	38	39	39	39	39	39	39	463
3	Gastos de almacenamie	0.10818	17	26	88	49	12	29	14	21	15	30	41	33	376
4	Depreciación de Maqui	0.08559	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	298
5	Honorarios Profesionale	0.06214	16	18	28	23	16	16	16	16	16	16	16	16	216
6	Seguros	0.05762	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	201
7	Mantenimiento de Edifi	0.05476	14	27	16	16	11	16	16	16	17	16	13	14	191
8	Combustibles y Lubrica	0.04808	14	15	18	16	11	15	15	11	10	18	15	11	167
9	Cuota Patronal ISSS	0.04435	10	13	18	18	11	11	13	13	13	11	11	11	154
10	Cuota Patronal AFP	0.04249	10	11	19	17	11	11	11	11	11	11	11	11	148
11	Vacaciones	0.04243	11	12	18	18	11	11	11	11	11	11	11	11	148
12	Aguinaldos	0.04088	11	11	14	18	11	11	11	11	11	11	11	11	142
13	Otros Gastos	0.15370	32	48	100	82	37	32	32	29	34	36	31	41	535
Total previsto G.I.F.		1.1297	234	338	517	442	255	297	297	297	297	319	319	319	3,931
Total Costo		2.76	708	812	990	916	729	771	771	771	771	793	793	793	9,616

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 37

PRODUCTO D															
Producción Estandar		0	186	4,464	3,720	372	0	0	0	0	0	0	0	0	8,742
1	Producto	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	JOCOTE ROJO EN LBS	3.695	1,072	1,072	1,072	1,072	1,072	1,072	1,072	1,072	1,072	1,072	1,072	1,072	12,860
2	BOLSA PARA JOCOTE	0.756	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	2,633
3	CAJA PARA JOCOTE	0.475	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	1,654
4	ETIQUETA SINTETICA	0.045	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	155
5	TARIMA DE MADERA	0.026	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	89
6	OTROS MATERIALES	0.048	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	167
Total previsto MP		5.05	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	17,558
Producción Estandar		0	186	4,464	3,720	372	0	0	0	0	0	0	0	0	8,742
2	Planillas	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	PERMANENTES	0.96	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	3,342
	EVENTUALES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total previsto M.O.D.		0.96	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	3,342
3	DETALLE DE GASTOS	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Sueldos y Salarios	0.53833	153	409	593	532	226	336	409	409	409	409	409	409	4,706
2	Energía Eléctrica	0.27955	144	205	224	230	205	203	205	205	205	205	205	205	2,444
3	Gastos de almacenamie	0.22718	92	139	465	257	64	153	76	110	81	159	216	174	1,986
4	Depreciación de Maqui	0.17975	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	1,571
5	Honorarios Profesionale	0.13050	86	93	148	123	86	86	86	86	86	86	86	86	1,141
6	Seguros	0.12100	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,058
7	Mantenimiento de Edifi	0.11501	73	144	83	83	59	83	83	83	90	83	68	75	1,005
8	Combustibles y Lubrica	0.10097	74	77	95	83	59	77	77	58	55	93	77	59	883
9	Cuota Patronal ISSS	0.09313	54	67	97	97	60	59	67	67	67	61	60	59	814
10	Cuota Patronal AFP	0.08923	54	60	102	90	57	60	60	60	60	60	60	60	780
11	Vacaciones	0.08911	57	63	93	95	59	60	60	57	56	60	59	60	779
12	Agualdos	0.08585	59	58	76	93	57	59	57	57	57	59	59	60	751
13	Otros Gastos	0.32276	170	251	530	430	196	171	167	155	181	189	165	216	2,822
Total previsto G.I.F.		2.3724	1,235	1,785	2,725	2,332	1,346	1,566	1,566	1,566	1,566	1,684	1,684	1,684	20,739
Total Costo		8.38	2,977	3,527	4,467	4,074	3,088	3,308	3,308	3,308	3,308	3,425	3,425	3,425	41,640

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 38

PRODUCTO E															
Producción Estandar		352	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	6,160
1	Producto	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	QUESILLO ESPECIAL	4.254	1,489	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	26,203
2	PLEGADIZA DE PUPUSA	2.257	792	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	1,192	13,903
3	QUESILLO CORRIENTE	1.991	453	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	1,074	12,264
4	TAPE SELLADOR	1.789	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	11,018
5	MAIZ	1.002	361	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	6,173
6	CAJA PARA PUPUSA	0.928	324	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	490	5,717
7	LOROCO	0.723	0	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	4,456
8	OTROS MATERIALES	1.076	435	563	563	563	563	563	563	563	563	563	563	563	6,627
Total previsto MP		14.02	4,772	7,417	7,417	7,417	7,417	7,417	7,417	7,417	7,417	7,417	7,417	7,417	86,362
Producción Estandar		352	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	6,160
2	Planillas	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	PERMANENTES	1.77	614	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	10,913
	EVENTUALES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total previsto M.O.D.		1.77	614	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	10,913
3	DETALLE DE GASTOS	Estandar	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Sueldos y Salarios	0.60151	171	458	662	594	253	376	458	458	458	458	458	458	5,258
2	Energía Eléctrica	0.31236	161	229	250	257	229	227	229	229	229	229	229	229	2,731
3	Gastos de almacenamie	0.25384	102	155	519	287	72	171	85	123	91	178	241	195	2,219
4	Depreciación de Maqui	0.20084	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146	1,756
5	Honorarios Profesionale	0.14582	96	103	165	138	97	97	97	97	97	97	97	97	1,275
6	Seguros	0.13520	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1,182
7	Mantenimiento de Edifi	0.12850	82	161	92	92	65	92	92	92	101	92	76	84	1,123
8	Combustibles y Lubrica	0.11282	83	86	106	93	65	86	86	64	61	104	86	65	986
9	Cuota Patronal ISSS	0.10406	61	75	109	109	67	66	75	75	75	68	67	66	910
10	Cuota Patronal AFP	0.09971	60	67	114	101	63	67	67	67	67	67	67	67	872
11	Vacaciones	0.09957	63	70	104	106	66	67	67	63	62	67	66	67	870
12	Agüinaldos	0.09593	66	65	85	104	63	66	63	64	63	66	66	67	839
13	Otros Gastos	0.36064	190	281	592	481	219	191	187	173	202	211	185	241	3,153
Total previsto G.I.F.		2.6508	1,380	1,994	3,045	2,606	1,504	1,750	1,750	1,750	1,750	1,881	1,881	1,881	23,173
Total Costo		18.44	6,766	10,348	11,398	10,960	9,858	10,104	10,104	10,104	10,104	10,235	10,235	10,235	120,449

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 39

PRESUPUESTO ANUAL MATERIA PRIMA														
DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
PRODUCTO A	40,265.93	36,605.39	43,127.80	34,502.24	38,435.66	43,127.80	43,127.80	43,127.80	43,127.80	43,127.80	51,753.36	51,753.36	512,082.74	
PRODUCTO B	1,107.82	2,998.75	2,998.75	2,998.75	1,107.82	1,107.82	1,107.82	1,107.82	1,107.82	1,107.82	1,107.82	1,107.82	18,966.64	
PRODUCTO C	330.01	330.01	330.01	330.01	330.01	330.01	330.01	330.01	330.01	330.01	330.01	330.01	3,960.11	
PRODUCTO D	1,463.19	1,463.19	1,463.19	1,463.19	1,463.19	1,463.19	1,463.19	1,463.19	1,463.19	1,463.19	1,463.19	1,463.19	17,558.30	
PRODUCTO E	4,771.88	7,417.32	7,417.32	7,417.32	7,417.32	7,417.32	7,417.32	7,417.32	7,417.32	7,417.32	7,417.32	7,417.32	86,362.37	
Total	47,939	48,815	55,337	46,712	48,754	53,446	53,446	53,446	53,446	53,446	62,072	62,072	638,930	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 40

PRESUPUESTO ANUAL DE MANO DE OBRA DIRECTA														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
PRODUCTO A	9,259	8,417	9,917	7,933	8,838	9,917	9,917	9,917	9,917	9,917	11,900	11,900	117,749	
PRODUCTO B	220	3,598	3,598	3,598	220	220	220	220	220	220	220	220	12,776	
PRODUCTO C	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,725	
PRODUCTO D	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	3,342	
PRODUCTO E	614	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	10,913	
Total gastos	10,515	13,374	14,874	12,890	10,417	11,496	11,496	11,496	11,496	11,496	13,479	13,479	146,505	

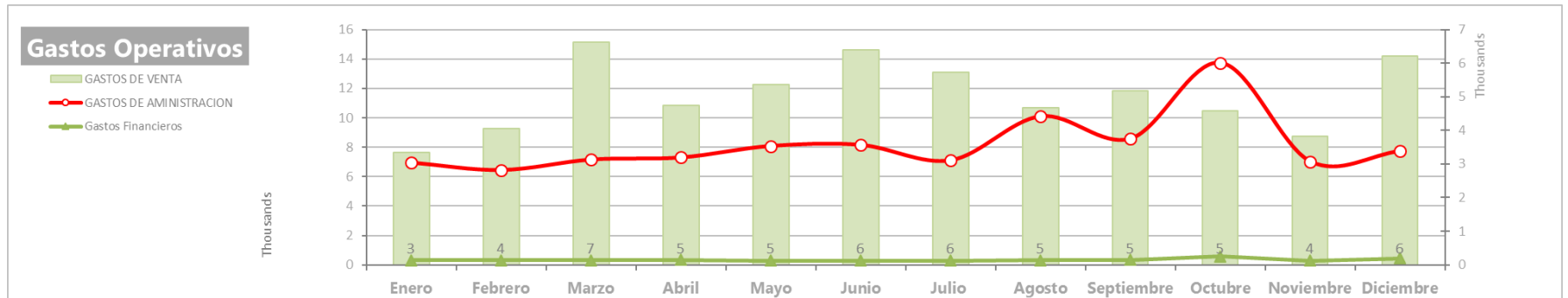
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 41

PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS INDIRECTOS														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
PRODUCTO A	15,530	22,442	34,263	29,325	16,928	19,692	19,692	19,692	19,692	21,170	21,170	21,170	260,763	
PRODUCTO B	3,146	9,224	10,608	10,030	3,310	3,633	3,633	3,633	3,633	3,806	3,806	3,806	62,268	
PRODUCTO C	708	812	990	916	729	771	771	771	771	793	793	793	9,616	
PRODUCTO D	1,235	1,785	2,725	2,332	1,346	1,566	1,566	1,566	1,566	1,684	1,684	1,684	20,739	
PRODUCTO E	1,380	1,994	3,045	2,606	1,504	1,750	1,750	1,750	1,750	1,881	1,881	1,881	23,173	
TOTAL	21,999	36,257	51,630	45,209	23,817	27,412	27,412	27,412	27,412	29,334	29,334	29,334	376,560	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 42

1 GASTOS DE AMINISTRACION															
	DETALLE	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Sueldos y Salarios	32%	2,687	2,725	2,679	2,600	2,688	2,764	1,825	2,777	3,095	2,690	2,601	2,329	31,460
2	Mtto de Vehiculos	8%	579	103	768	117	841	879	232	1,057	664	862	269	1,043	7,413
3	Cuota Patronal AFP	7%	564	517	576	623	623	552	548	595	598	567	580	634	6,976
4	Cuota Patronal ISSS	7%	545	502	560	676	588	538	523	553	559	522	543	576	6,683
5	Vacaciones	6%	468	405	476	460	469	425	485	450	450	460	893	496	5,937
6	Aguinaldo	4%	360	312	366	354	360	327	373	346	346	354	339	583	4,421
7	Combustible y Lubricantes	4%	414	263	193	282	478	171	318	213	449	496	165	371	3,812
8	INSAFORP	3%	274	256	326	291	289	258	277	282	291	276	274	297	3,391
9	Comunicaciones	2%	211	176	180	99	183	264	118	76	146	113	72	72	1,710
10	Transporte y Viaticos	4%	190	410	335	215	455	335	462	270	335	535	215	260	4,016
11	Impuestos Municipales	2%	185	188	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	2,232
12	Cuotas y Suscripciones	5%	183	214	144	612	129	469	682	757	466	279	355	155	4,446
13	Depreciacion de Vehiculos	1%	127	127	127	127	127	127	127	127	101	101	125	125	1,464
14	Papeleria y Utiles	1%	117		18	57	79	80	15	90	418	92	29	24	1,018
15	Depreciacion de M y E	1%	52	52	55	55	55	55	134	134	152	164	164	164	1,236
16	Donaciones	6%		179	173		251				96	5,000	90		5,790
17	Gastos de Representación	2%						416		1,646		23		75	2,160
18	Honorarios Profesionales	3%				508	284	308	725	35	68	932	134	350	3,345
19	Mtto de Instalaciones	1%		20		40			82	508	164	80			894
	Total	100%	6,953	6,449	7,161	7,302	8,084	8,153	7,112	10,100	8,583	13,731	7,034	7,741	98,402
	% Mensual	100%	7%	7%	7%	7%	8%	8%	7%	10%	9%	14%	7%	8%	

2 GASTOS DE VENTA															
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	Sueldos y Salarios	18%	977	945	671	925	942	979	846	977	1,310	905	816	819	11,111
2	Comisiones	35%	1,107	1,740	2,494	2,498	1,744	3,251	2,733	1,480	967	1,772	116	1,528	21,428
3	Transporte y Viáticos	22%	200	400	1,812	400	1,063	1,302	1,042	794	1,659	741	1,326	2,351	13,089
4	Vacaciones	2%	66	60	66	64	66	64	66	66	64	110	436	110	1,240
5	Aguinaldo	2%	51	46	51	49	51	49	51	51	49	85	82	323	939
6	Cuota Patronal ISSS	1%	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	617
7	Cuota Patronal AFP	2%	59	51	57	50	50	49	43	45	106	160	106	144	918
8	Energia Electrica	11%	671	663	658	511	495	456	477	391	465	476	589	628	6,480
9	Comunicaciones	1%			68	75		70	61	72			66	50	534
10	Otros Gastos	7%	154	89	694	127	895	133	368	737	499	218	244	194	4,353
	Total	100%	3,337	4,045	6,622	4,751	5,357	6,404	5,737	4,666	5,171	4,590	3,831	6,199	60,709
	% Mensual	100%	5%	7%	11%	8%	9%	11%	9%	8%	9%	8%	6%	10%	

3 Gastos Financieros															
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
			310	309	305	325	298	295	295	301	350	567	293	437	4,086
	% Mensual	100%	8%	8%	7%	8%	7.3%	7.2%	7.2%	7.4%	9%	14%	7.2%	11%	

Fuente: Elaboración propia

Implementar una estrategia de inversión en maquinaria

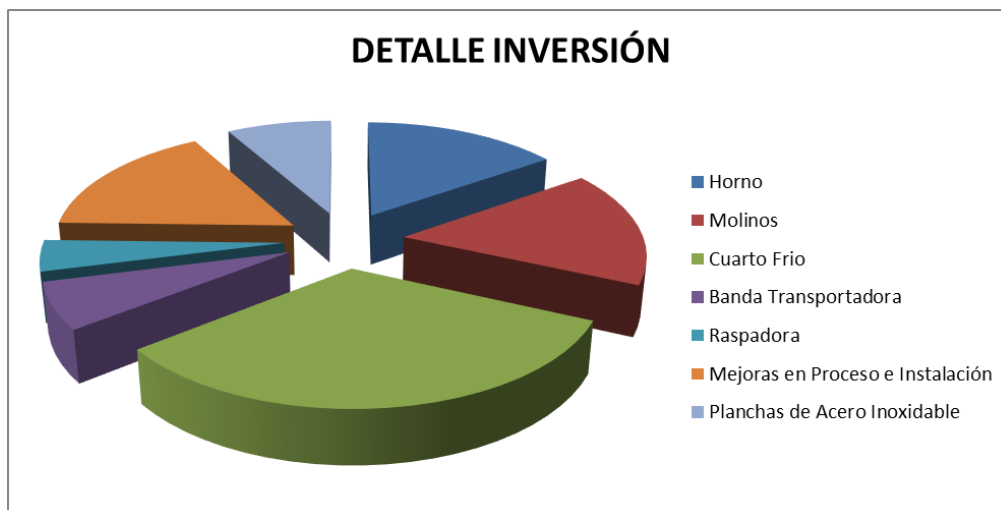
Se presentan los flujos, depreciación y cuotas que deberían cancelarse al realizar el proyecto de inversión según el siguiente detalle:

Cuadro 43

LA HACIENDA, S.A.		
PROYECCIONES DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO		
DETALLE INVERSIÓN		
EQUIPO / MEJORA	MONTO	PRODUCTO
Horno	28,000.00	A
Molinos	30,000.00	A, B, C
Cuarto Frio	60,000.00	A, B, C, D, E
Banda Transportadora	12,000.00	A
Raspadora	8,000.00	A
Mejoras en Proceso e Instalación	30,000.00	A, B, C, D, E
Planchas de Acero Inoxidable	15,000.00	E
TOTAL	183,000.00	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19



Fuente: Elaboración propia

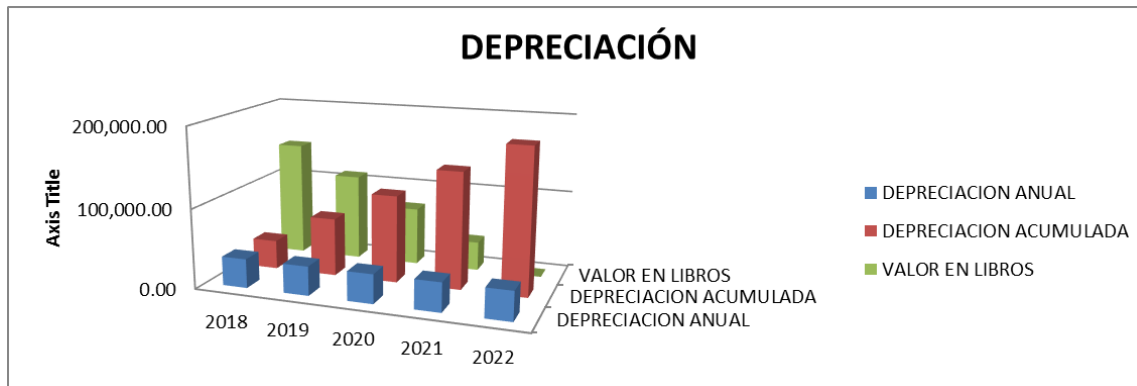
Con dicha inversión el impacto se vería reflejado en todos los productos que elabora la empresa, además de contribuir a la estrategia de liderazgo en costes.

Cuadro 44

CUADRO DE DEPRECIACIÓN						
DEPRECIACIÓN	AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022
Horno	5.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00
Molinos	5.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Cuarto Frio	5.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Banda Transportadora	5.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
Raspadora	5.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
Mejoras en Proceso e Instalación	5.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Planchas de Acero Inoxidable	5.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
DEPRECIACION ANUAL		36,600.00	36,600.00	36,600.00	36,600.00	36,600.00
DEPRECIACION ACUMULADA		36,600.00	73,200.00	109,800.00	146,400.00	183,000.00
VALOR EN LIBROS		146,400.00	109,800.00	73,200.00	36,600.00	0.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20



Fuente: Elaboración propia

Se realizaron 5 escenarios para elegir la combinación óptima de inversión:

Cuadro 45

% RRPP	VAN	TIR	ROE
0%	\$ 267,321.91	39.98%	
40%	\$ 212,413.13	41.41%	93.00%
60%	\$ 189,108.44	42.11%	64.33%
80%	\$ 168,095.37	42.81%	50.00%
100%	\$ 149,085.11	43.51%	41.40%

197,205	41.96%	62.18%
---------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia

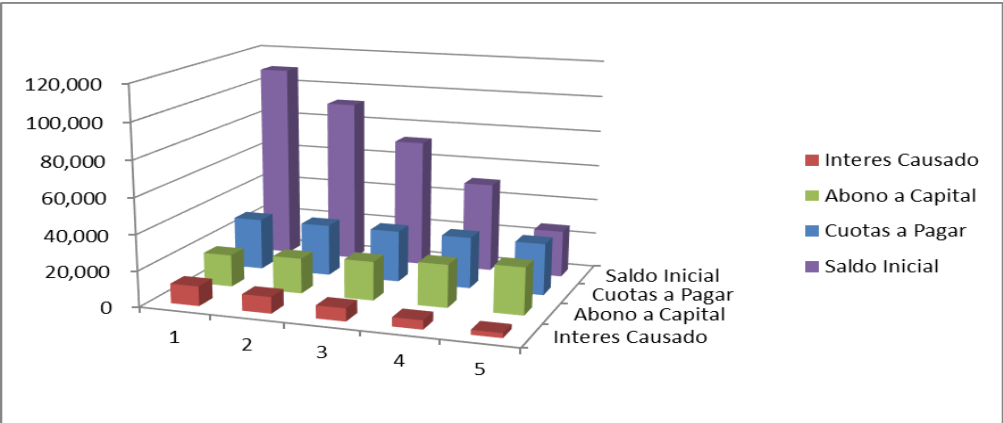
Con la combinación de 40% de recursos propios y 60% de recursos ajenos es la que se elige ya que es la que obtiene el mayor rendimiento.

Cuadro 46

% Recursos Propios	73,200.00	40.00%				
% Préstamos	109,800.00	60.00%				
Intereses	10%					
FINANCIACIÓN						
Saldo Inicial		2018	2019	2020	2021	2022
Interes Causado		109,800	91,815	72,032	50,270	26,332
<i>Cuotas a Pagar</i>	10%	10,980	9,182	7,203	5,027	2,633
<i>Abono a Capital</i>		28,964.96	28,964.96	28,964.96	28,964.96	28,964.96
		17,985	19,783	21,762	23,938	26,332
Saldo Final		91,815	72,032	50,270	26,332	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21



Fuente: Elaboración propia

Con dicha inversión se realizan los flujos proyectados que se presentan a continuación:

Cuadro 47

LA HACIENDA, S.A.

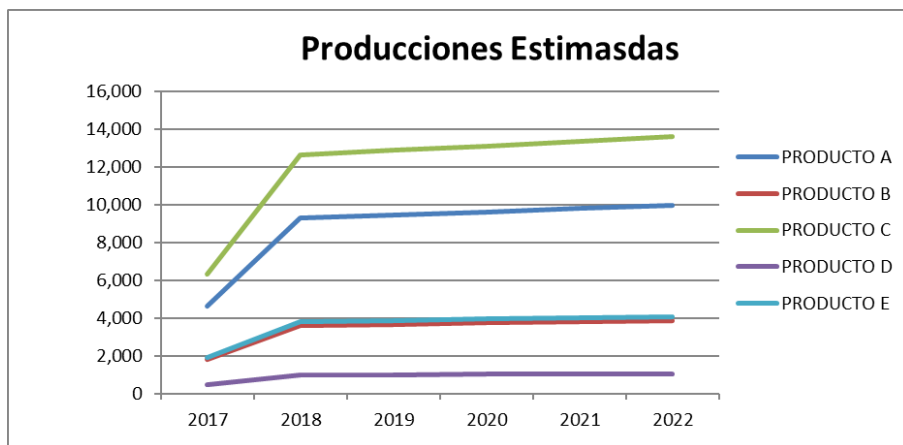
PROYECCIONES DE PRODUCCIÓN

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TASA IMPOSITIVA	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
CRECIMIENTO PIB	2.00%	1.80%	1.70%	1.83%	1.83%	1.83%
TASA DE INFLACIÓN	1.92%	0.90%	1.10%	1.70%	1.70%	0.80%

Previsión de VENTAS		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Productos / Servicios		Previsión de ventas en unidades					
	P.V.	C.U.	% M.B.	% Var.			
PRODUCTO A	25.00	17.36	30.55%	11.1%	4,638	9,277	9,434
PRODUCTO B	7.88	4.71	40.2%	15.0%	1,803	3,605	3,667
PRODUCTO C	6.50	2.76	57.5%	20.0%	6,325	12,650	12,865
PRODUCTO D	9.50	8.38	11.8%	10.0%	492	984	1,001
PRODUCTO E	29.00	18.44	36.4%	110.0%	1,898	3,795	3,860
Total n° ventas					15,155	30,311	30,826
					31,391	31,967	32,553

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22



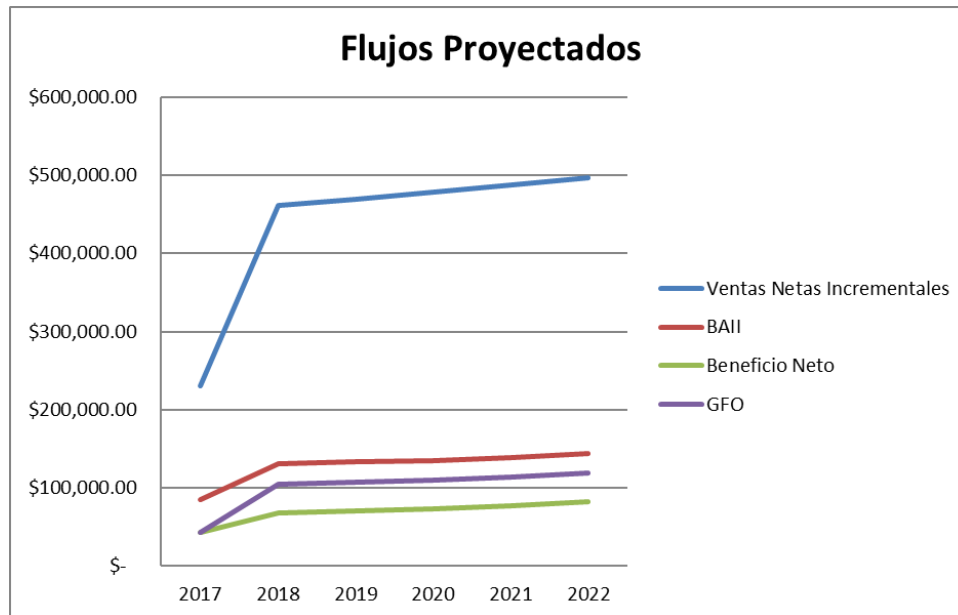
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 48

Flujos proyectados	1	2	3	4	5	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>PRODUCTO A</i>	50%	2%	2%	2%	2%	\$ 115,958.33	\$ 231,916.67	\$ 235,859.25	\$ 240,183.34	\$ 244,586.70	\$ 249,070.79
<i>PRODUCTO B</i>	50%	2%	2%	2%	2%	\$ 14,205.40	\$ 28,410.81	\$ 28,893.79	\$ 29,423.51	\$ 29,962.94	\$ 30,512.26
<i>PRODUCTO C</i>	50%	2%	2%	2%	2%	\$ 41,112.50	\$ 82,225.00	\$ 83,622.83	\$ 85,155.91	\$ 86,717.10	\$ 88,306.92
<i>PRODUCTO D</i>	50%	2%	2%	2%	2%	\$ 4,673.47	\$ 9,346.94	\$ 9,505.84	\$ 9,680.12	\$ 9,857.59	\$ 10,038.31
<i>PRODUCTO E</i>	50%	2%	2%	2%	2%	\$ 55,027.50	\$ 110,055.00	\$ 111,925.94	\$ 113,977.91	\$ 116,067.51	\$ 118,195.41
Ventas Netas Incrementales						\$ 230,977.21	\$ 461,954.42	\$ 469,807.64	\$ 478,420.78	\$ 487,191.83	\$ 496,123.68
<i>PRODUCTO A</i>	50%	2%	2%	2%	1%	\$ 80,533.23	\$ 162,516.06	\$ 165,606.44	\$ 169,643.41	\$ 172,753.54	\$ 174,363.86
<i>PRODUCTO B</i>	50%	2%	2%	2%	1%	\$ 8,496.44	\$ 17,145.81	\$ 17,471.86	\$ 17,897.76	\$ 18,225.89	\$ 18,395.78
<i>PRODUCTO C</i>	50%	2%	2%	2%	1%	\$ 17,478.26	\$ 35,271.13	\$ 35,941.84	\$ 36,817.99	\$ 37,492.98	\$ 37,842.48
<i>PRODUCTO D</i>	50%	2%	2%	2%	1%	\$ 4,121.64	\$ 8,317.47	\$ 8,475.63	\$ 8,682.24	\$ 8,841.42	\$ 8,923.83
<i>PRODUCTO E</i>	50%	2%	2%	2%	1%	\$ 34,994.22	\$ 70,618.34	\$ 71,961.21	\$ 73,715.40	\$ 75,066.85	\$ 75,766.58
Costes con Desembolso	50%	2%	2%	2%	1%	\$ 145,623.79	\$ 293,868.81	\$ 299,456.98	\$ 306,756.80	\$ 312,380.67	\$ 315,292.54
<i>Depreciación</i>	100%	0%	0%	0%	0%		\$ 36,600.00	\$ 36,600.00	\$ 36,600.00	\$ 36,600.00	\$ 36,600.00
BAIL						\$ 85,353.42	\$ 131,485.60	\$ 133,750.66	\$ 135,063.98	\$ 138,211.16	\$ 144,231.14
<i>Intereses</i>	100%	-20%	-27%	-43%	-91%	\$ -	\$ 10,980.00	\$ 9,181.50	\$ 7,203.16	\$ 5,026.98	\$ 2,633.18
<i>Gastos Operativos</i>	-5%	-5%	-5%	-5%	-5%	\$ 24,479.42	\$ 23,255.44	\$ 23,255.44	\$ 23,255.44	\$ 23,255.44	\$ 23,255.44
<i>Impuestos a Sociedades</i>	30%	30%	30%	30%	30%	\$ 18,262.20	\$ 29,175.05	\$ 30,394.11	\$ 31,381.61	\$ 32,978.62	\$ 35,502.75
Beneficio Neto	37%	4%	3%	5%	7%	\$ 42,611.80	\$ 68,075.11	\$ 70,919.60	\$ 73,223.77	\$ 76,950.11	\$ 82,839.76
GFO	59%	3%	2%	3%	5%	\$ 42,611.80	\$ 104,675.11	\$ 107,519.60	\$ 109,823.77	\$ 113,550.11	\$ 119,439.76

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 49

VAN	\$ 212,413.13
TIR	41.41%
WACC	11.79%

Rf	8.60%
Rm	14.94%
Rpais	6.00%
B	0.69

Ke	18.97%
-----------	---------------

ke	18.97%
kd	10.00%
T	30%
% RR PP	40%
% Deuda	60%

WACC	11.79%
-------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

Se tiene un R_f de 8.60%, un R_m de 14.94%, un $R_{país}$ de 6.00% y con la estructura de capital elegida para el proyecto se obtiene un VAN de \$212,413.13, una TIR de 41.41% y un WACC de 11.79%.

Estrategia de Financiamiento

Para financiar el proyecto se aplica al apoyo de FONDEPRO solicitando un cofinanciamiento no reembolsable en la modalidad de innovación y tecnología, para aplicar se presentan el proyecto y Estados Financieros, obteniendo un 50% de reembolso del total de la inversión el cual será reintegrado en los años 2018 y 2019.

La empresa debe hacer la inversión al inicio del proyecto, ya que como requisito FONDEPRO solicita pruebas de la realización del proyecto y además verifican la funcionalidad de los equipos y maquinaria adquirida.

Conociendo dicha información se elaboran los estados financieros proyectados para los años 2017 al 2022.

Cuadro 50

LA HACIENDA S.A DE C.V.
(Sociedad Salvadoreña)
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO
(Cifras enteras sin centavos expresadas en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activo						
Activo corriente						
Efectivo y equivalentes	12,628.04	115,275.86	144,571.35	126,070.96	134,382.03	185,250.10
Cuentas y documentos por cobrar comerciales - neto	284,113.92	402,943.44	662,756.42	871,183.52	1,121,313.44	1,303,070.85
Inventarios - neto	309,237.15	314,803.42	320,155.08	326,024.59	281,834.57	287,001.53
Total activo corriente	605,979.12	833,022.72	1,127,482.85	1,323,279.07	1,537,530.03	1,775,322.49
Activo no corriente						
Propiedades, planta y equipo - neto	403,765.56	550,165.56	458,965.56	422,365.56	385,765.56	349,165.56
Intangibles	1,157.77	1,178.61	1,198.65	1,220.62	1,243.00	1,265.79
Activo por impuestos diferidos	5,557.98	5,658.02	5,754.21	5,859.70	5,967.13	6,076.53
Total activo no corriente	410,481.32	557,002.20	465,918.42	429,445.89	392,975.70	356,507.88
Total de activo	1,016,460.43	1,390,024.92	1,593,401.27	1,752,724.96	1,930,505.73	2,131,830.37
Pasivo y patrimonio de los accionistas						
Pasivo corriente						
Deudas financieras corto plazo	8,677.82	-	-	-	-	-
Deudas comerciales y otras cuentas por pagar a corto plazo	139,916.63	142,435.13	144,856.53	147,512.23	150,216.62	152,970.60
Retenciones y descuentos por pagar	5,570.43	5,670.70	5,767.10	5,872.83	5,980.50	6,090.15
Obligaciones a corto plazo por beneficios a empleados	17,713.14	18,031.97	18,338.52	18,674.72	19,017.09	19,365.74
Porción corriente de la Deuda a Largo Plazo		28,964.96	28,964.96	28,964.96	28,964.96	28,964.96
Impuestos por pagar	40,861.21	78,497.87	82,860.23	72,210.95	74,925.20	82,841.97
Total pasivo corriente	212,739.24	273,600.64	280,787.34	273,235.71	279,104.38	290,233.42
Pasivo no corriente						
Partes relacionadas	0	109,800.00	91,815.04	72,031.58	50,269.77	26,331.78
Pasivos por impuestos diferidos	2587.553085	2,634.13	2,678.91	2,728.02	2,778.04	2,828.97
Total pasivo no corriente	2,587.55	112,434.13	94,493.95	74,759.60	53,047.81	29,160.75
Total de pasivo	215,326.79	386,034.77	375,281.29	347,995.31	332,152.19	319,394.17
Patrimonio de los accionistas						
Capital social (capital en acciones)	701,472.00	701,472.00	701,472.00	701,472.00	701,472.00	701,472.00
Reserva legal	28,978.56	48,673.37	69,462.67	87,580.11	106,378.55	127,163.27
Resultados acumulados	12,390.01	107,732.83	290,894.53	484,235.06	652,727.29	827,552.74
Utilidad del ejercicio	95,342.83	183,161.70	193,340.53	168,492.23	174,825.46	193,297.93
Efectos de conversión a NIIF PYMES	-37,049.75	-37,049.75	-37,049.75	-37,049.75	-37,049.75	-37,049.75
Total patrimonio	801,133.64	1,003,990.15	1,218,119.98	1,404,729.65	1,598,353.54	1,812,436.20
Total pasivo y patrimonio de los accionistas	1,016,460.43	1,390,024.92	1,593,401.27	1,752,724.96	1,930,505.73	2,131,830.37
FONDOS PROPIOS	78.82%	72.23%	76.45%	80.15%	82.79%	85.02%
APALANCAMIENTO	21.18%	27.77%	23.55%	19.85%	17.21%	14.98%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 51

LA HACIENDA S.A DE C.V.
(Sociedad Salvadoreña)
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022
(Cifras enteras sin centavos expresadas en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos netos	1,942,313.01	2,204,094.26	2,241,563.86	2,282,659.20	2,324,507.95	2,367,123.93
Costo de ventas	-1,603,462.04	-1,764,827.61	-1,786,596.32	-1,819,177.51	-1,850,512.54	-1,865,729.46
Utilidad bruta	338,850.96	439,266.65	454,967.54	463,481.69	473,995.42	501,394.47
Menos:						
Gastos de operación						
Gastos de venta	-84,547.95	-83,864.60	-84,531.30	-85,572.99	-86,632.39	-87,139.40
Gastos de administración	-105,234.64	-106,181.75	-107,349.75	-109,174.70	-111,030.67	-111,918.91
Utilidad de operación	149,068.37	249,220.30	263,086.49	268,734.00	276,332.36	302,336.15
Más/menos:						
Otros ingresos no operacionales		45,750.00	45,750.00			
Gastos no operacionales	-2,612.41	-13,615.92	-11,846.42	-9,913.38	-7,783.27	-5,411.52
Utilidad antes de reserva e impuestos	146,455.95	281,354.38	296,990.07	258,820.62	268,549.09	296,924.63
Reserva legal	-10,251.92	-19,694.81	-20,789.30	-18,117.44	-18,798.44	-20,784.72
Gasto por impuesto sobre la renta corriente	-40,861.21	-78,497.87	-82,860.23	-72,210.95	-74,925.20	-82,841.97
Gasto (ingreso) por impuesto sobre la renta diferido						
Ganancia del periodo	95,342.83	183,161.70	193,340.53	168,492.23	174,825.46	193,297.93
Utilidades netas acumuladas al inicio del año	-287,610.20	-192,267.37	-9,105.67	184,234.86	352,727.09	527,552.54
Dividendos decretados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidades netas acumuladas al final del año	-192,267.37	-9,105.67	184,234.86	352,727.09	527,552.54	720,850.48

Fuente: Elaboración propia

En los estados financieros se puede observar el impacto de la realización del proyecto de inversión, se incrementan las ventas los costos incrementan en un pequeño porcentaje y las utilidades empiezan a aumentar en 92% a partir del primer año de implementado el proyecto.

La empresa tiene potenciar para crear valor, además se observan las siguientes características:

- ✓ La empresa cuenta con ventajas competitivas que son una excelente oportunidad de mejora

- Recurso humano; personal capacitado, gente humilde, sencilla y con capacidad de mejora continua.
- Ubicación geográfica, permite desarrollar cultivos que a su vez se vuelven materia prima principal.
- Trazabilidad; permite seguir un producto desde su materia prima hasta su almacenaje.

Informe

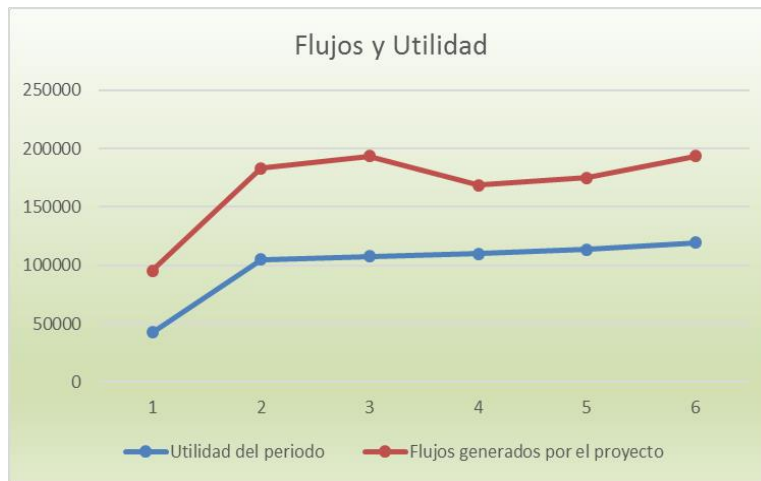
Inversión en maquinaria en empresa La Hacienda S.A. de C.V.

El proyecto de inversión consiste en adquirir un horno, dos molinos, un cuarto frío, una banda transportadora, una raspadora, planchas de acero inoxidable y hacer mejoras en los procesos e instalaciones en la empresa La Hacienda S.A. de C.V. situada geográficamente en el departamento de Santa Ana. Dicha compra de maquinaria requiere un monto de \$183,000.00 con lo cual se estaría incrementando la producción de todas las líneas de productos y por consiguiente se tendrá un incremento en ventas del 13% el primer año de implementado el proyecto y esto genera una utilidad del periodo del 92% mayor a la utilidad del año anterior y para el quinto año se habrá duplicado la utilidad con respecto al primer año dado que se mantendrían los costos de producción al aprovechar la economía de escala.

Al evaluar los flujos obtenidos del proyecto con un R_f de 8.60%, el R_f de 14.94, un $R_{país}$ de 6.00% y un B de 0.69 se obtiene un resultado de VAN de \$212,413.13, una TIR de 41.41% y un WACC de 11.79%.

Cabe mencionar que los resultados obtenidos son con una estructura financiera del proyecto de 40% de recursos propios y 60% de recursos ajenos, es la combinación que genera mayor rentabilidad comparada a otras combinaciones que implican mayor o menor riesgo.

Gráfico 24



En el gráfico se presenta el incremento en las utilidades de la empresa desde el primer año de implementado el proyecto y la generación de flujos por los ingresos obtenidos de los aumentos de producción.

Con respecto al financiamiento se aplicó al concurso de FONDEPRO con el que se espera ganar los recursos ajenos como cofinanciamiento no reembolsable, ya que se han ganado proyectos en años anteriores

La elaboración de documentación y trámites necesarios con el concurso estarán a cargo del gerente administrativo y las actividades de mejora de procesos las realizara el área de operaciones.

Como equipo a cargo de la administración de la empresa se considera que es un proyecto de éxito ya que la empresa cuenta con el potencial y el recurso humano comprometido capaz de cumplir las metas que les sean asignadas, además se cuenta con los clientes potenciales con el poder adquisitivo que consumen los incrementos de producción.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En relación con la investigación objeto de estudio, las estrategias financieras que se adopten son de vital importancia para la optimización de las operaciones y el crecimiento de la empresa, visto que la sostenibilidad de las PYMES está relacionada con la capacidad actual de la organización para generar suficientes recursos para conseguir la visión. Para que una organización tenga sostenibilidad financiera debe tener una dirección estratégica clara, una administración adecuada e infraestructura financiera y poder demostrar la efectividad e impacto para apalancar otros recursos.

Para ser económicamente sostenible una PYME debe tener más de una fuente de ingresos, poseer más de una forma de generar ingresos, disponer de una planificación estratégica financiera y de acción regularmente, disponer de sistemas financieros adecuados al mercado, contar con una autonomía financiera y tener una buena imagen pública.

Se comprobó que los empleados a cargo de la administración de las PYMES o los mismos dueños encargados de sus empresas tienen poco conocimiento acerca de estrategias financieras y por esta misma razón no las ponen en práctica para encaminar la empresa hacia un mejor desarrollo económico y mejor aprovechamiento de recursos para la generación de mejores márgenes de utilidad.

Es así como se da cumplimiento al objetivo general de la investigación de Diseñar un plan de estrategias financieras de acuerdo con las necesidades de las PYMES dedicadas a la producción de alimentos étnicos en el departamento de Santa Ana.

RECOMENDACIONES

Después de haber realizado la investigación y haber conocido las opiniones de profesionales en el área de las PYMES y empleados que conocen directamente los procesos de empresas que se dedican a la producción de alimentos étnicos se recomienda lo siguiente:

Establecer objetivos y metas claras para la empresa, que sean medibles y realistas. Teniendo claro hacia donde se quiere llegar y concientizar a los empleados y administradores que deben comprometerse con el logro de los mismos.

Realizar un diagnóstico de la empresa para conocer la situación financiera en la que se encuentra y así poder establecer planes de acción que contribuyan al desarrollo y crecimiento económico.

Diseñar estrategias financieras para garantizar el desarrollo de las operaciones de la empresa y asegurar la operatividad de la misma, haciendo énfasis en las decisiones sobre inversión según la situación de la empresa, estructura financiera, capital de trabajo; esto es, administración de efectivo, inventarios, cuentas por cobrar y pasivos a corto plazo. Así como, seleccionar las estrategias financieras, alternativas a utilizar: ofensivas, adaptativas, reactivas o defensivas.

Elaborar los presupuestos necesarios para llevar a cabo las estrategias, acordes con el entorno y las capacidades presentes y futuras de la empresa. En este punto se deben tener presente las metas financieras y no financieras que conducirán al alcance de los objetivos.

Elaborar flujos de cajas proyectados para corto y mediano plazo, con los datos y valores reales que permitan determinar las necesidades de liquidez e identificar los egresos que se deben hacer para mantener un nivel óptimo de las finanzas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ Código de Comercio
- ✓ Código Tributario
- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta
- ✓ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Servicios
- ✓ Código de Salud
- ✓ Gildalberto Bonilla (2000), Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas, UCA editores, cuarta edición.
- ✓ Eladio Zacarias Ortez (2000), Así se investiga, editorial clásico roxsil, primera edición
- ✓ Latorre, Rincón y Arnal, (2003) Bases metodológicas de la investigación educativa, Editorial: Ediciones Experiencia S.L. 1ª Edición
- ✓ Rafael Bisquerra Alzina (2004), Metodología de la investigación educativa, Editorial La Muralla, segunda edición
- ✓ Fidias G. Arias (2006), El Proyecto de investigación, editorial episteme, C A5ta. Edición
- ✓ Mirian Balestrini Acuña (2006) Como se elabora un proyecto de investigación, Editorial. Edificio Catuche. 7 edición
- ✓ Mario Tamayo y Tamayo (2007), El proceso de la investigación científica, Noriega editores, 4 edición
- ✓ Santa Palella Stracuzzi y Feliberto Martins Pestana (2010), Metodología de investigación cuantitativa, editorial fedeupel, 3ra edición
- ✓ Ley contra Lavado de Dinero y Activos
- ✓ NIIF para las PYMES

- ✓ <https://www.gestiopolis.com/estrategia-financiera-para-la-pequena-y-mediana-empresa-pyme/> referencia
- ✓ https://books.google.com.sv/books?id=jPTppKDvIv8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false tomar nombre del libro
- ✓ <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Finanzas&oldid=20525385>
- ✓ http://www.conamype.gob.sv/?page_id=1640
- ✓ http://www.conamype.gob.sv/?page_id=1640
- ✓ <http://www.revistasumma.com/diagnostico-de-las-pymes-en-centroamerica/>
- ✓ <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>
clasificación de empresas
- ✓ <https://www.entrepreneur.com/article/258254> aporte al PIB
- ✓ <https://www.entrepreneur.com/article/258254>
- ✓ http://www.elfinancierocr.com/pymes/Pymes-aportan-PIB-nacional-MEIC_0_207579835.html
- ✓ <http://www.laprensagrafica.com/economia/nacional/121869-pymes-mucho-empleo-bajo-pib>
- ✓ http://fusades.org/sites/default/files/investigaciones/crecimiento_economico_en_el_salvador.pdf
- ✓ <https://www.youtube.com/watch?v=oa3vzQ1dCrM>
- ✓ <https://andreaescobars.wordpress.com/2010/10/23/los-productos-nostalgicos-una-oportunidad-de-exportacion-para-los-salvadorenos-parte2/>

ANEXOS

ANEXO 1

GUIA DE GRUPO FOCAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad Multidisciplinaria de Occidente

Escuela de Postgrado

Guía de grupo focal

Tema: “Diseño de un plan de estrategias financieras aplicado al proceso productivo de PYMES dedicadas a la producción de Alimentos Étnicos en el departamento de Santa Ana”

1. ¿Conoce acerca de estrategias financieras?, ¿Ha desarrollado estrategias financieras en su empresa?
2. ¿Cuáles estrategias financieras ha aplicado?
3. ¿Considera importante que la empresa cuente con un plan de estrategias?, ¿Qué tan importante se vuelve para la empresa un plan de estrategias financieras?
4. ¿Qué tipo de estrategias debería implementar dentro de su empresa?
5. ¿Conociendo su proceso productivo considera posible aplicar estrategias financieras en su proceso?, ¿Cómo influirían dichas estrategias financieras en su proceso productivo?
6. ¿Utiliza sistemas informáticos para sus procesos?
7. ¿Considera eficiente su sistema informático?
8. ¿El cambio de un sistema informático podría ayudar a mejorar sus procesos?

9. ¿Cómo empresa cuenta con un plan estratégico para decisiones de inversiones en nuevos sistemas informáticos o en maquinaria para mejora de sus procesos?
10. ¿Considera necesario acudir a créditos con una institución financiera para poder invertir en mejoras de procesos o sistema informáticos?
11. ¿Cómo considera el apoyo de parte de las instituciones bancarias para las empresas?
12. ¿Considera que las tasas de interés ofrecidas son accesibles?

Imagen de grupo focal.



ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA ENCUESTA

Estimado encuestado

Reciba un cordial saludo.

Estamos solicitando de su colaboración ayudando a contestar el cuestionario que se presenta en este correo, además aprovecho para comentarle que su correo nos fue proporcionado por maestro Waldemar Sandoval.

Como grupo de egresados de la Maestría en Administración Financiera de la Universidad de El Salvador y con el apoyo de Master Waldemar Sandoval como asesor estamos realizando una investigación para conocer acerca del uso de estrategias financieras en las PYMES con el objetivo de diseñar un plan de estrategias financieras que pueda ser aplicado al proceso productivo de las PYMES.

Entrar al siguiente link para llenar la encuesta:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScXrD4P1aZOrOQ2XYmDxQzBJ_WHHMhy-qZK_aK9e_NpF4LYJA/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad Multidisciplinaria de Occidente

Escuela de Postgrado

Tema: “Diseño de un plan de estrategias financieras aplicado al proceso productivo de PYMES dedicadas a la producción de Alimentos Étnicos en el departamento de Santa Ana”

1. ¿Ha dado consultoría a una PYME? Si No
2. ¿Considera que las PYMES deberían acudir a consultorías para conocer sus fortalezas y debilidades? Si No
3. ¿Según su criterio considera que las PYMES tienen un plan de estrategias financieras bien definido? Si No No tienen estrategias bien definidas en todas las áreas
4. El Salvador tiene más de medio millón de PYMES que aportan el 44 % del PIB, según su opinión profesional ¿Considera que la falta de estrategias financieras influye para que las PYMES no crezcan y se desarrollen económicamente?
Si No
5. ¿Qué tan importante se vuelve para una empresa contar con un plan de estrategias?
No es necesario
Es poco importante
Es muy importante
Es de vital importancia para el funcionamiento
6. Se sabe que las Estrategias Financieras son un pilar muy importante en el funcionamiento de las empresas, ¿Que estrategias financieras puede recomendar a las PYMES dedicadas a la producción de alimentos étnicos para puedan generar valor, que sean rentables y duraderas en el tiempo? (Mencione 3 estrategias)

7. Teniendo el conocimiento que las PYMES son parte fundamental de la economía de El Salvador y considerando que necesitan acceso a financiamiento para su funcionamiento ¿Qué institución considera que brinda mayor apoyo en proyectos de inversión a las PYMES?

PROESA

FUSADES

FONDEPRO

8. ¿Cómo considera el apoyo de parte de las instituciones bancarias para las empresas PYMES?

Malo

Bueno

Regular

Necesita mejorar

Excelente

9. ¿Considera que las tasas de interés para obtener créditos con las instituciones bancarias son accesibles? Si No Podrían mejorar

10. ¿Considera necesario la creación de un plan de estrategias financieras aplicado al proceso productivo de las PYMES? Sí No


11. ¿Al existir este plan de estrategias podría contribuir para el crecimiento de las PYMES?

Si No

ANEXO 3

SOLICITUD DE INFORMACION A CONAMYPE

Solicitud de Informacion Recibidos x

 **maryori magaña** <maryorimagana.9@gmail.com> 12 may. ☆

para conamype

Buenos Días

Un gusto saludarle

Mi nombre es Maryori Magaña, me dirijo a ustedes comentandole que me encuentro en el proceso de elaboración de trabajo de grado para maestría en administración financiera de la Universidad de El Salvador y para efectos de estudio me gustaría saber si ustedes cuentan con una base de datos de las PyMes de El Salvador, cuantas pertenecen a Santa Ana y cuantas se dedican al rubro de alimentos nostálgicos.

En caso de contar con dicha base de datos me gustaría saber si es posible tener acceso a dicha información, cabe resaltar que es para efectos de estudio, lo que voy a reflejar en el trabajo de grado es el incremento de las PyMes a través del tiempo, su aporte al PIB, la importancia de dichas empresas.

Quedo a la espera de su respuesta

De antemano muchas gracias por su atención al presente.

ANEXO 4 RESPUESTA DE SOLICITUD DE INFORMACION DE PARTE DE CONAMYPE



RESPUESTA A SOLICITUD DE INFORMACIÓN 56/2017

En atención a la Solicitud de Información, presentada por la ciudadana Maryori Raquel Magaña Torres, Habiendo recibido comunicación por parte de la Unidad administrativa correspondiente, se procede a dar respuesta a la misma de la siguiente forma:

- **Listado de empresas PYMES de Santa Ana y cuales se dedican a la producción de Alimentos nostálgicos**

Con relación a lo requerido en el ítem de información que antecede, se proporciona en atención a la competencia que como CONAMYPE nos asiste, un listado de las Pequeñas Empresas que han sido atendidas en el departamento de Santa Ana y un listado de las micro y pequeñas empresas del departamento de Santa Ana según actividad económica registrada por las empresas, ya que en la base de datos no se cuenta con un apartado para especificar si un producto es nostálgico.


Oficial de Información y Respuesta

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

Oficina de Información y Respuesta
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
Edificio Gazzolo, 25 Avenida Norte y 25 Calle Poniente.
2592-9077 – emiranda@conamype.gob.sv

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, Oficina de Información y Respuesta, San Salvador, a las diez horas quince minutos del día veintitrés de mayo de dos mil diecisiete.

Luego de haber recibido y admitido la solicitud de información número 56/2017, presentada por parte de la ciudadana **Maryori Raquel Magaña Torres**, y considerando que la solicitud cumple con todos los requisitos establecidos en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública y los artículos 50 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información pública, y que lo requerido referente a: ""Listado de empresas PYMES de Santa Ana y cuales se dedican a la producción de Alimentos nostálgicos""; no se encuentra entre las excepciones enumeradas en los artículos 19 y 24 de la Ley, y 19 del Reglamento, **RESUELVE:**

- a) La solicitud si cumple con todos los requisitos establecidos en el Art.66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) y los Artículos 50 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública.
- b) Entréguese respuesta a lo solicitado.
- c) Notifíquese a la solicitante a través del medio señalado para tal efecto.


Oficial de Información y Respuesta

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

Oficina de Información y Respuesta
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
Edificio Gazzolo, 25 Avenida Norte y 25 Calle Poniente.
2592-9077 – emiranda@conamype.gob.sv

ANEXO 5

LISTADOS DE EMPRESAS PROPORCIONADO POR CONAMYE



Listado de Pequeñas empresas en el Departamento de Santa Ana, solicitud de información 56-2017, presentada por la ciudadana: Maryori Raquel Magaña Torres.

razón
ASOCIACION CRISTIANA PARA LA SALUD Y LA NATURALEZA
CALZADO KOKY
CALZADO JULISSA
INDUSTRIAS PAOLA
CALZADO CRISTALOS
LUIGI INDUSTRIAS S.A. DE C.V.
ALMACEN MODELO
CALZADO KEVIN SHOES
MACROA S.A. DE C.V.
POLHER S.A. DE C.V.
CAFESCAL S.A. DE C.V.
CEPILLOS S.A. DE C.V.
INDUSTRIAS ALBERTYORK
MEDICOMP S.A. DE C.V.
SIRENITA S.A. DE C.V.
CALZADO LM
INDUSTRIAS GRACIA SA DE CV
EDITORIAL NUEVO MUNDO
VULCAN
INDUSTRIAS RODRIGUEZ
FUCRISAN
TIENDA EL MERCADITO
GRAVAS DE OCCIDENTE S.A. DE C.V.
PRODUCTOS FORESTALES S.A. DE C.V.

INDUSTRIAS AMERICANAS SA DE CV
INDUVEZA
INDUSTRIAS GRACIA
BELTRANI MURANO
PANADERIA "PAN DE OCCIDENTE
TIENDA LA BENDICION
PELETERIA SALVAGUAT
AGROMACHINERY, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE
FERRETERIA LA FLORESTA
DISTRIBUIDORA DE CALZADO AMERICANO SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE
COLEGIO NUEVO LICEO PANAMERICANO
RESTAURANTE LOS REMOS S.A DE C.V.
DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES Y PROCEDIMIENTOS RADIOLÓGICOS S.A. DE C.V.
FABRICA Y FERRETERIA LA NUEVA SAMARITANA
INDUSTRIAS DE CALZADO CHEGUEN S.A. DE C.V

Listado de empresas de producción de alimentos nostálgicos¹ en el Departamento de Santa Ana, solicitud de información 56-2017, presentada por la ciudadana: Maryori Raquel Magaña Torres.

razón	Actividad	tipo
GRUPO ASOCIATIVO DE PRODUCTORES DE DULCES TIPICOS DE SANTA ANA	Fabricación de dulces, y preparación; venta de dulces (confiterías, etc.). costureria (confección de vestidos a la medida, modas).	Grupo Asociativo Empresas
ACPICACEL DE R.L.	Elaboración de productos de panadería; elaboración de bebidas.	Grupo Asociativo Empresas
PRODUCTORA DE DULCE TIPICO ARTESANAL		Micro Empresa
KARLA'S BAKERY		Micro Empresa
PAN GLORIA	Venta de productos de panadería (pan dulce, etc.). costureria (confección de vestidos a la medida, modas).	Micro Empresa
ARTESANALES N&M EL EXQUISITO	Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería.; costureria (confección de vestidos a la medida, modas).	Micro Empresa
HORCHATA SAN FRANCISCO	Elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares). costureria (confección de vestidos a la medida, modas).	Micro Empresa
VITA MIEL	Cría de abejas (apicultura) para la obtención de miel y otros productos.; cultivo de café.; cultivo de frijol para grano seco (excepto para verduras)	Micro Empresa
ACOAPLAC DE RL	Cría y engorde de peces de agua dulce. Desde la fase de alevines hasta adulto.	Micro Empresa
ACPALMET DE R.L.	Elaboración de productos lácteos	Micro Empresa
APIARIOS PRIMAVERA	Cría de abejas (apicultura) para la obtención de miel y otros productos.	Micro Empresa
TURISMO	Cría y engorde de peces de agua dulce. Desde la fase de alevines hasta adulto.	Micro Empresa
LÁCTEOS EL ROBLE	Elaboración de productos lácteos	Micro Empresa

¹ En la base de datos no se cuenta con un apartado para especificar si un producto es nostálgico, por lo que se presentan los datos según actividad económica registrada por las empresas.

ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, COMERCIAL, AHORRO Y CREDITO DE PRODUCTORES ARTESANOS EL SALVADOR DE R.L	Cultivos en general: cultivos de productos de mercados, horticultura; elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
ASOCIACION COOPERATIVA DE COMERCIALIZACION Y PRODUCCION ARTESANAL DE DULCE TIPICO DE R.L	Fabricación de dulces, y preparación	Micro Empresa
ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SITIO VIEJO DE R.L	Cultivo de diversas hortalizas y verduras.; cultivo de maíz en asocio con frijol.	Micro Empresa
BOLAÑOS HENRIQUEZ S.A. DE C.V.	Cultivo de café.; cultivo de maíz en asocio con frijol.	Micro Empresa
POSTRES 2 GO	Fabricación de recuerdos de diversos materiales para todo tipo de eventos.; elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
COOPERATIVA LAS TABLAS DE RL	Cultivo de café.	Micro Empresa
LÁCTEOS SANTA ELENA	Elaboración de productos lácteos	Micro Empresa
PANADERIA JUDITH	Elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
INDUSTRIA MAIZATLAN	Fabricación de harina de maíz para diferentes usos.	Micro Empresa
VENTA DE LÁCTEOS	Elaboración de productos lácteos	Micro Empresa
HACIENDA LA GRANJA	Empaque de especias sal y granos básicos; cultivo de diversas hortalizas y verduras.	Micro Empresa
SALA DE TE ROSSY	Alquiler de cristalería, mesas, sillas y otros artículos.	Micro Empresa
ACOSFRANG DE R.L.	Cooperativas de comercialización.	Micro Empresa
LACTEOS EL PONY	Elaboración de productos lácteos	Micro Empresa
DULCE TIPICO LA MARILLA	Fabricación de dulces, y preparación	Micro Empresa
GOSPEL COFFEE	Tostadura y molienda de café.	Micro Empresa
INGENIERO PASTELITO	Elaboración de productos de panadería; fabricación de repostería. Y galletas.	Micro Empresa
PANADERIA LISBETH	Fabricación de pan de toda clase.; fabricación de dulces, y preparación	Micro Empresa
MUNDO CACAO	Elaboración de productos de panadería; fabricación de repostería. Y galletas.	Micro Empresa

FINCA TEMPIXQUE Y FINCA EL BRASIL	Cultivo de aguacate.; cría de abejas (apicultura) para la obtención de miel y otros productos.	Micro Empresa
TÍPICOS DE MI TIERRA	Elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares). elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería.	Micro Empresa
HACIENDA LAS PECERAS	Elaboración de productos lácteos; cría de ganado bovino para la producción de leche.	Micro Empresa
A LO MAXIMO	Procesamiento, conservación y envase de encurtidos, puré, pastas, salsas y jugos de hortalizas (tomates, etc.) Legumbres y frutas.	Micro Empresa
PALETAS NENA	Fabricación de sorbetes de toda clase y yogurt y otros alimentos helados similares.	Micro Empresa
PANADERIA CHARLES BAKERY	Elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
HORCHATA VVIDA	Elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares).	Micro Empresa
PRODUCTOS MIRAFLORES	Cultivo de diversas hortalizas y verduras.	Micro Empresa
OSCAFE	Cultivo de café.	Micro Empresa
PRODUCTOS AGROPECUARIOS Y BIOCOMBUSTIBLES DE EL SALVADOR	Cultivo de maíz en asocio con frijol.	Micro Empresa
GANADERÍA LOS 3 BETOS	Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas	Micro Empresa
HORCHATA EL MORRITO DE LA REGION TRIFINIO	Elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares).	Micro Empresa
DULCERIA SANDRITA	Fabricación de dulces, y preparación	Micro Empresa
PAN GLORIA	Elaboración de productos de panadería	Micro Empresa
DULCES TÍPICOS TITA	Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería.	Micro Empresa
UDP AGROINDUSTRIAL GÜIJAT	Cultivo de maíz en asocio con frijol.; cultivo de sorgo (maicillo) de grano para consumo.	Micro Empresa
FINCA BENDICIÓN DE DIOS	Cultivo de café.	Micro Empresa
PANADERIA Y PASTERIA BONAPAN	Elaboración de productos de panadería	Micro Empresa

CANTON ALEMAN	Cultivo de diversas hortalizas y verduras.; costureria (confección de vestidos a la medida, modas).	Pequeña Empresa
CAFESCAL S.A. DE C.V.	Beneficiado de café.	Pequeña Empresa
GRANJA AVICOLA EL REY S.A. DE C.V.	Granja de aves de postura y engorde.	Pequeña Empresa
TIENDA LA BENDICION	Empaque de especies sal y granos básicos; agencia o sucursal comercial (delegación subsidiaria de una empresa) vende con poder de otro o gestiona un negocio ajeno).	Pequeña Empresa
POLHER S.A. DE C.V.	Elaboración de bebidas.; elaboración de alimentos en polvo principalmente para refrescos. (Horchata, cebada, chilate y otros similares).	Pequeña Empresa
PANADERIA "PAN DE OCCIDENTE"	Elaboración de productos de panadería	Pequeña Empresa

ANEXO 6

LISTADO DE PROFESIONALES PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA

- ✓ Calderón Luna y Cía.
- ✓ Ana Silvia Guardado
- ✓ Mauricio Bladimir Umaña
- ✓ Jaime Antonio Molina
- ✓ Luis Zaldívar
- ✓ Carlos Leonel Ortiz
- ✓ Marlon Jerez
- ✓ Eduardo Vásquez
- ✓ Agustín Albeño
- ✓ Víctor Manuel Serano
- ✓ Leónidas Calderón Luna
- ✓ William Arévalo