

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

<b>CLARA VIRGINIA ARCE ÁLVAREZ</b>	<b>AA05109</b>
<b>EMERSON DAGOBERTO FLORES FLORES</b>	<b>FF04020</b>
<b>KARLA ELIZABETH MARTÍNEZ SALGUERO</b>	<b>MS05057</b>

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE /10**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Master Rufino Antonio Quezada Sánchez.

Secretario General: Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Master Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario: Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

### **TRIBUNAL EXAMINADOR**

Docente Director: Lic. Jorge Antonio Venavides Trejo.

Coordinador del Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos.

Noviembre 2010

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente quiero agradecer sobre todas las cosas a **DIOS TODO PODEROSO**, por darme la fuerza, la sabiduría y por estar siempre a mi lado guiándome, así como también por rodearme de personas especiales las cuales ocupan un lugar en mi corazón, dentro de ellas quiero agradecer a: **Mis Padres:** Jorge Arce y Virginia de Arce, por su amor y apoyo incondicional. **Mis Hermanos:** Marileni, Jorge, Milton, Joel, Beatriz, Alicia y Eduardo Rodríguez. **Mi Familia:** Papá Andrés, Mamá Linda, Mamá Caya, a mis sobrinitas Sofí, Lesly y Paolita por contagiarme con su alegría. **Mis Compañeros:** Karla por su confianza y amistad y Emerson por su comprensión, asimismo a nuestro Asesor Jorge Venavides por su tiempo y dedicación y por todos los consejos que nos brindo. **Mis Amigos:** especialmente a mi Novio Jules Serrano por su amor y apoyo incondicional en mi vida, a mis grandes amigas Karina Valdez y Dinora Galdámez, Fam. Castillo, Fam. Batres, Fam. Martínez Salguero, Fam. Serrano Sánchez, Fam. Rodríguez y a los señores de la biblioteca especialmente a Oscarito, Sra. Silvia Cordero y Sra. Delia Méndez por su amabilidad y ayuda y a todos aquellos que por cuestiones normativas no aparecen, pero saben que representan algo especial

***Clara Virginia Arce Álvarez***

**A Dios** con todo mi corazón porque gracias a él he podido culminar mis estudios de administración de empresas ya que me bendijo en todo momento con su presencia en cada paso de mi carrera y me otorgó la sabiduría, el conocimiento, la paciencia y las fuerzas necesarias para seguir siempre adelante y lograr cumplir una meta más de mi vida. **A mis padres** Dora María de Martínez y Guillermo Salvador Martínez porque con mucho esfuerzo, sacrificio, apoyo, comprensión e infinito amor hicieron que se cumpliera mi sueño de ser una profesional. **A mi familia:** mis hermanos Diana y Guillermo, a mi abuelita Amanda, por su incondicional apoyo y amor, a mi abuelita Mercedes por sus palabras de aliento, a mis abuelitos Guillermo y Miguel Ángel por sus oraciones y bendiciones y a toda mi familia que permitió que llegara hasta donde estoy ahora. **A mis amigos:** por su ayuda, cariño, confianza y comprensión, asimismo por ser los hermanos que Dios me a dado la oportunidad de conocer en la vida especialmente a Ana Cecilia Ruíz, Ada Amaya, Omar Ramos, Karen Cruz y a los que no menciono pero que saben que tienen un lugar especial en mi corazón. **A mi equipo de tesis:** Clara Arce y Emerson por su amistad, cariño y confianza y a nuestro asesor el Lic. Jorge Venavides por transmitirnos sus conocimientos, brindarnos sus tiempo, atención y apoyo en el desarrollo de este proyecto.

***Karla Elizabeth Martínez Salguero.***

Doy gracias al Señor Todopoderoso porque en su bondad y en su amor me ha favorecido muchas veces y de muchas maneras y en esta ocasión me bendijo concediéndome este triunfo de culminar mis estudios con éxito, por lo que dedico este logro a mi Dios, asimismo agradezco a mis padres Luis Edgardo Flores y Ana Francisca de Flores, quienes con esfuerzo y dedicación me ayudaron para coronar la carrera universitaria, al mismo tiempo expreso mis agradecimientos de manera especial a mi novia Raquelita por sus muestras de apoyo y comprensión y por haberme dado ánimos en los momentos difíciles, a mis hermanos Edgar, Wendy y Brenda, a la familia Morales, a los hermanos de la Iglesia Misión Monte “Los Olivos” por sus oraciones y amor. También le doy gracias a mis amigas y compañeras de Tesis Clara Virginia y Karla Elizabeth por su tolerancia, cooperación y contribución para el desarrollo del presente estudio, y por supuesto al Lic. Venavides, quien con paciencia y mucha dedicación nos facilitó el consejo, el conocimiento y la comprensión necesaria para llevar a un feliz termino nuestro trabajo de graduación que hoy tienes en tus manos.

***Emerson Dagoberto Flores Flores.***

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

### CAPÍTULO I

“GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL Y LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS”.

A. Generalidades de las Pequeñas Empresas.....	1
1. Antecedentes .....	1
2. Criterios de Clasificación.....	2
3. Características .....	3
4. Definición de Pequeña Empresa .....	4
B. Generalidades sobre las Pequeñas Empresas dedicadas a la Industria de Embutidos .....	5
1. Definición .....	5
2. Clasificación.....	5
3. Características .....	6
4. Principales productos que elaboran y comercializan: .....	6
5. Marco Legal.....	6
6. Marco Institucional .....	12
C. Generalidades de la empresa Grupo Cárnicos S.A de C.V. ....	15
1. Antecedentes .....	15
2. Objetivos Actuales .....	15
3. Estructura Organizativa Actual .....	16
3.1 Organigrama .....	16

3.2	Funciones.....	16
4.	Productos que ofrece.....	17
5.	Proveedores.....	18
6.	Recursos.....	18
D.	Generalidades de los embutidos.....	19
1.	Antecedentes.....	19
2.	Definición de embutidos.....	21
2.1.	Descripción del Proceso de Fabricación del jamón Picnic (Premium).....	21
E.	Generalidades de la Función Financiera.....	22
1.	Definición.....	22
2.	Importancia.....	23
3.	Objetivos.....	23
4.	Características.....	24
F.	Generalidades sobre el Modelo de Planeación y Control.....	25
1.	Definición de Modelo.....	25
2.	Planeación y Control.....	25
2.1	Planeación Financiera.....	25
2.2	Control Financiero.....	29
G.	Definición de Modelo de Planeación y Control Financiero.....	33
H.	Administración Eficiente.....	34
I.	Proceso Fabricación y Comercialización.....	35
1.	Proceso de Fabricación.....	35
1.1.	Definición.....	35
1.2.	Los elementos del proceso productivo.....	35
2.	Comercialización.....	36
2.1	Definición.....	36
2.2	Canales de distribución.....	36

2.3	Objetivos .....	37
-----	-----------------	----

## CAPÍTULO II

### “DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIERO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

A.	Importancia.....	38
B.	Objetivos.....	38
✓	General .....	38
✓	Específicos.....	38
C.	Métodos y Técnicas de Investigación .....	39
1.	Métodos.....	39
2.	Tipo de Investigación .....	40
3.	Tipo de Diseño de investigación .....	41
4.	Fuentes de Información .....	41
5.	Técnicas e Instrumentos de investigación.....	42
6.	Unidad de Análisis.....	42
7.	Ámbito de la Investigación .....	43
8.	Determinación del Universo y Muestra.....	43
9.	Tabulación y análisis de datos .....	43
10.	Limitantes de la Investigación.....	44
11.	Alcances de la Investigación .....	44

<b>D. Descripción del diagnóstico del modelo de planeación y control en las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos en el área metropolitana de San Salvador.....</b>	<b>45</b>
<b>1. Información General.....</b>	<b>45</b>
<b>2. Análisis de Planeación Financiera.....</b>	<b>46</b>
<b>2.1 Objetivos financieros .....</b>	<b>46</b>
<b>2.2 Estrategias financieras.....</b>	<b>47</b>
<b>2.3 Políticas financieras.....</b>	<b>47</b>
<b>2.4 Presupuestos .....</b>	<b>47</b>
<b>2.5 Procedimientos .....</b>	<b>48</b>
<b>2.6 Fuentes de Financiamiento .....</b>	<b>49</b>
<b>3. Análisis del Control Financiero.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Crédito Mercantil .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2 Control de ingresos y gastos .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3 Análisis de estados financieros.....</b>	<b>51</b>
<b>3.4 Auditorias .....</b>	<b>52</b>
<b>E. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>53</b>
<b>1. Conclusiones.....</b>	<b>53</b>
<b>2. Recomendaciones .....</b>	<b>56</b>

## CAPÍTULO III

### “PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

<b>A. Objetivos del Modelo .....</b>	<b>58</b>
<b>1. General.....</b>	<b>58</b>
<b>2. Específicos .....</b>	<b>58</b>
<b>B. Justificación .....</b>	<b>59</b>
<b>C. Estructura organizativa propuesta .....</b>	<b>59</b>
<b>D. Descripción del modelo de planeación y control financiero.....</b>	<b>61</b>
<b>1. Generalidades de la empresa .....</b>	<b>61</b>
<b>2. Descripción del Modelo de Planeación Financiero.....</b>	<b>62</b>
<b>2.1. Objetivos financieros .....</b>	<b>62</b>
<b>2.2. Estrategias financieras.....</b>	<b>63</b>
<b>2.3. Políticas financieras.....</b>	<b>63</b>
<b>2.4. Sistema presupuestario.....</b>	<b>65</b>
<b>2.4.1. Presupuestos operativos .....</b>	<b>65</b>
<b>3. Descripción del Modelo de Control Financiero.....</b>	<b>112</b>
<b>3.1. Análisis de razones financieras .....</b>	<b>112</b>
<b>3.2. Análisis del punto de equilibrio .....</b>	<b>127</b>
<b>3.3. Auditorías .....</b>	<b>129</b>
<b>3.4. Análisis de Morosidad .....</b>	<b>129</b>
<b>3.5. Control presupuestario.....</b>	<b>130</b>
<b>E. Plan de Capacitación .....</b>	<b>132</b>

1.	Introducción .....	132
2.	Objetivos del Programa .....	132
2.1.	General.....	132
2.2.	Específicos .....	132
3.	Recursos .....	133
3.1.	Humanos .....	133
3.2.	Materiales .....	133
3.3.	Financieros.....	133
4.	Periodo de duración .....	134
5.	Estructura del programa a impartir.....	134
5.1.	Secciones del Plan de Capacitación.....	135
6.	Presupuesto .....	144
F.	Plan de implementación del modelo de planeación y control financiero .....	145
1.	Introducción .....	145
2.	Objetivos .....	145
2.1.	General.....	145
2.2.	Específicos .....	146
3.	Recursos .....	146
3.1.	Humanos .....	146
3.2.	Técnicos.....	146
4.	Etapas del plan de implementación.....	147
5.	Cronograma .....	148
G.	Inversión del Modelo de Planeación y Control Financiero para el fortalecimiento de la Administración de los Recursos Financieros .....	150
	BIBLIOGRAFIA.....	151

## ANEXOS

Anexo1: Registro de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) sobre las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de embutidos

Anexo 2 Proceso De Fabricación Del Jamón.

Anexo 3: Tabulaciones De Cuestionario

Anexo 4: Resumen De Guía De Entrevista

Anexo 5 Modelo De Cuestionario

Anexo 6: Modelo De Entrevista

Anexo 7: Estados Financieros 2009

## LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

### Cuadros

	Págs.
Cuadro N° 1 .....	3
Cuadro N° 2 .....	5
Cuadro N° 3 .....	17
Cuadro N° 4 .....	18
Cuadro N° 5 .....	68
Cuadro N° 6 .....	71
Cuadro N° 7 .....	71
Cuadro N° 8 .....	72
Cuadro N° 9 .....	73
Cuadro N° 10 .....	74
Cuadro N° 11 .....	75
Cuadro N° 12 .....	76
Cuadro N° 13 .....	77
Cuadro N° 14 .....	79
Cuadro N° 15 .....	80
Cuadro N° 16 .....	81

Cuadro N° 17 .....	82
Cuadro N° 18 .....	83
Cuadro N° 19 .....	84
Cuadro N° 20 .....	85
Cuadro N° 21 .....	87
Cuadro N° 22 .....	89
Cuadro N° 23 .....	91
Cuadro N° 24 .....	93
Cuadro N° 25 .....	95
Cuadro N° 26 .....	97
Cuadro N° 27 .....	99
Cuadro N° 28 .....	101
Cuadro N° 29 .....	102
Cuadro N° 30 .....	103
Cuadro N° 31 .....	106
Cuadro N° 32 .....	108
Cuadro N° 33 .....	112
Cuadro N° 34 .....	113
Cuadro N° 35 .....	114
Cuadro N° 36 .....	115
Cuadro N° 37 .....	116
Cuadro N° 38 .....	117
Cuadro N° 39 .....	118
Cuadro N° 40 .....	119
Cuadro N° 41 .....	120
Cuadro N° 42 .....	121
Cuadro N° 43 .....	122
Cuadro N° 44 .....	123
Cuadro N° 45 .....	124
Cuadro N° 46 .....	125
Cuadro N° 47 .....	127

Cuadro N° 48.....	130
Cuadro N° 49.....	131
Cuadro N° 50.....	135
Cuadro N° 51.....	136
Cuadro N° 52.....	137
Cuadro N° 53.....	138
Cuadro N° 54.....	138
Cuadro N° 55.....	139
Cuadro N° 56.....	139
Cuadro N° 57.....	140
Cuadro N° 58.....	140
Cuadro N° 59.....	141
Cuadro N° 60.....	141
Cuadro N° 61.....	142
Cuadro N° 62.....	142
Cuadro N° 63.....	143
Cuadro N° 64.....	143
Cuadro N° 65.....	144
Cuadro N° 66.....	145
Cuadro N° 67.....	149
Cuadro N° 68.....	150

## FÍGURAS

	Págs.
Figura N° 1.....	36
Figura N° 2.....	60

## RESUMEN

En El Salvador desde el año de 1980 han surgido pequeñas organizaciones que desarrollan diversas actividades entre las cuales cabe destacar a las entidades dedicadas a la elaboración y comercialización de productos cárnicos con el propósito de ofrecer a la población una opción nutritiva y económica.

Estas compañías pese a contar con la maquinaria y el personal para desarrollar las operaciones de producción, no poseen una adecuada administración de los recursos financieros, por lo que presentan una serie de inconvenientes en el manejo del patrimonio. Por lo cual se consideró conveniente llevar a cabo un estudio que radica en el diseño de un modelo de planeación y control que contribuya al fortalecimiento de la administración de los recursos financieros de las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos en el área metropolitana de San Salvador, con el objetivo de brindar a los establecimientos involucrados las herramientas necesarias para la obtención, distribución y recuperación eficiente de los fondos y de esta forma lograr mejores resultados a corto y a largo plazo.

Para la ejecución de la propuesta, se desarrolló un diagnóstico enfocado al subsector en cuestión, con el fin de establecer los mecanismos y técnicas utilizadas para la proyección y verificación de las inversiones así como el financiamiento en la realización de las operaciones por parte de estas instituciones, es decir, definir la situación actual de los negocios en análisis.

La investigación llevada a cabo requirió de hacer uso del método científico para mostrar la objetividad y legitimidad de los resultados recabados, es por ello que se empleó el análisis y la síntesis con el propósito de interpretar la información obtenida. El estudio ejecutado fue de tipo correlacional, ya que este determina el grado de relación entre dos variables, para el caso “Diseño de un modelo de planeación y control” y “la administración de los recursos financieros.”

En la recolección de los datos necesarios para generar la información más relevante se recurrió a una encuesta que consistió en el desarrollo de una serie de preguntas cerradas y de opción múltiple, enfocadas a los propietarios y/o contadores de las organizaciones embutidoras, siendo el

cuestionario el instrumento utilizado para tal fin, y la entrevista dirigida al gerente general de la empresa tomada como referencia del subsector estudiado.

Como consecuencia se determinó que las empresas investigadas presentan deficiencias en la administración de los fondos, ya que no poseen un departamento de finanzas por lo que se recomienda a los directivos que formalicen dicha función adquiriendo los servicios del personal competente; también se comprobó que la mayoría no establece objetivos, políticas ni estrategias financieras, lo que indica que no poseen propósitos definidos para operar, así como lineamientos de acción para la toma de decisiones, por consiguiente se sugiere que determinen estas herramientas que contribuyan al desarrollo eficiente de las actividades con base a las necesidades, las expectativas y las capacidades de los negocios, así mismo se concluyó que un porcentaje considerable no realiza proyecciones cuantitativas por lo que se propone la elaboración de estos instrumentos para facilitar la selección de alternativas convenientes.

La organización Grupo Cárnicos S.A. de C.V. fue tomada como referencia del subsector, dicha entidad brindó la información relevante que contribuyó a la ejecución de la propuesta, donde se analizaron diversos aspectos relacionados al manejo del capital, para desarrollar los supuestos que se presentan en el trabajo.

Para el desarrollo de los presupuestos, se usó como base el ejercicio contable del año 2009. Asimismo se exponen las herramientas de control, como las razones financieras que determinan el diagnóstico de la organización, lo que contribuye a una toma de decisiones objetiva para llevar a cabo las acciones correctivas pertinentes en el caso de desviaciones encontradas.

De igual forma se presenta el plan de capacitación e implementación del modelo detallando los aspectos a considerar, como recursos necesarios y costos a incurrir para la ejecución del mismo.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación presentado consiste en el diseño de un modelo de planeación y control para el fortalecimiento de la administración de los recursos financieros en las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos en el área metropolitana de San Salvador, con el objetivo de contribuir a la ejecución de las operaciones en dichas organizaciones y de esta forma determinar los mecanismos para optimizar el uso de los fondos disponibles y lograr los propósitos establecidos.

Por otro lado, se logró constatar que las entidades en estudio presentan deficiencias en el manejo y la asignación del capital por la falta de aplicación de técnicas adecuadas para tal fin, por lo cual se emplearon los instrumentos de proyección y de verificación al negocio tomado como referencia del sub-sector el cual servirá de guía para otras instituciones con particularidades similares. A continuación se detalla el contenido que comprende cada uno de los tres capítulos que componen el documento en cuestión:

Capítulo I.- Comprende los aspectos teóricos fundamentales relacionados con las características de las pequeñas empresas, así como el sub-sector en estudio; de igual manera se presentan las generalidades de la entidad tomada como referencia, de la función financiera y del modelo de planeación y control, al mismo tiempo se expone la definición de dicho modelo y el concepto de administración eficiente.

Capítulo II.- Consiste en la exposición de los métodos y las técnicas que fueron implementadas para el desarrollo de la investigación de campo, al mismo tiempo se presenta el diagnóstico de la situación actual de las organizaciones embutidoras del área metropolitana de San Salvador, mediante el análisis de los datos recabados con los instrumentos de recolección de información utilizados como el cuestionario y la guía de entrevista dirigidos a los propietarios y/o contadores de las pequeñas empresas y de la entidad tomada como referencia del sub-sector, respectivamente. Finalmente se determinan las conclusiones y las recomendaciones pertinentes de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio.

Capítulo III.- Comprende el desarrollo del modelo de planeación y control para el fortalecimiento de la administración de los recursos financieros de las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos del área metropolitana de San Salvador. Donde se presentan los objetivos, justificación, estructura organizativa propuesta, asimismo se describe el modelo utilizado para las proyecciones y verificaciones de los fondos, además se expone el plan de capacitación y de implementación, con los respectivos recursos que se deben emplear y las inversiones a realizar para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta.

Finalmente, se presenta la bibliografía a la que se recurrió para efectuar el estudio y los anexos del trabajo de investigación, los cuales son los siguientes:

Anexo1: Registro de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) sobre las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de embutidos.

Anexo 2 Proceso De Fabricación Del Jamón.

Anexo 3: Tabulaciones De Cuestionario.

Anexo 4: Resumen De Guía De Entrevista.

Anexo 5 Modelo De Cuestionario.

Anexo 6: Modelo De Entrevista.

Anexo 7: Estados Financieros 2009.

## CAPÍTULO I

### **“GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL Y LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS”.**

#### **A. Generalidades de las Pequeñas Empresas**

##### **1. Antecedentes**

En el período de 1980-1989 surgió el fenómeno del desplazamiento de población de las zonas rurales a las urbanas y al exterior debido a los conflictos que se desencadenaron en una década caracterizada por la guerra, forzando que las personas dejaran las labores agropecuarias por el peligro que representaba trabajar las tierras, surgiendo negocios de distintas naturalezas y dimensiones. En consecuencia para los años 90's los créditos que se destinaban a la agricultura y ganadería disminuyeron de una manera significativa y contrario a ello los que se consignaban a otras áreas como la construcción, servicios y el comercio aumentaron, debido a esto se consideró que era relevante crear un ente como la “Comisión Nacional de la Micro Y Pequeña Empresa (CONAMYPE) la cual tenía como propósito brindar apoyo, asistencia, proponer, facilitar y coordinar la ejecución de políticas y estrategias para el desarrollo integral de las compañías que estaban surgiendo”<sup>1</sup>. “A partir de esa época hasta el día de hoy El Salvador está constituido fundamentalmente por entidades de menor magnitud de las cuales el 13% pertenece al ramo de la industria y un 54% al área de comercio. Actualmente existen alrededor de 10,541 establecimientos clasificados como pequeñas empresas, estos generan el 33% del empleo para la población económicamente activa, teniendo por lo tanto un papel significativo en el crecimiento del país”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Directorio de instituciones y programas de apoyo a la MIPYME en El Salvador pág. 3; 2008/2009

<sup>2</sup> Encuesta económica 2002 de la Dirección General De Estadísticas y Censos.

El sector de la industria es uno de los que más ha evolucionado mejorando las condiciones de fabricación haciendo uso de tecnología que ha servido como herramienta para la aplicación de nuevas formas de llevar a cabo la elaboración eficiente de los bienes, para cumplir con las exigencias de los clientes y ser competitivos en un mundo que cada vez se vuelve más difícil debido que la globalización abrió las fronteras nacionales a través de tratados de libre comercio a organizaciones con mayores capacidades para cubrir los mercados metas, originando que las compañías de menor magnitud accedan de manera insuficiente a la materia prima, mano de obra y maquinaria puesto que es necesario tomar en cuenta la aplicación de técnicas administrativas que contribuyan a la determinación de planes y el desarrollo de evaluaciones sobre las acciones ejecutadas para aplicar las medidas correctivas del caso.

En el país el área de producción está compuesta por diferentes subsectores uno de los cuales es la pequeña empresa dedicada a la fabricación y comercialización de embutidos, un alimento cuya demanda y aceptación sigue creciendo entre los salvadoreños formando parte de la canasta básica. Es por ello que resulta necesario brindar a este tipo de entidades los instrumentos que les permitan realizar las operaciones de manera eficaz, como lo es un modelo de planeación y control, el cual facilitaría la toma de decisiones con el objeto de hacer un buen uso de los recursos financieros.

## **2. Criterios de Clasificación**

La clasificación está determinada de acuerdo a diferentes puntos de vista como los siguientes: La cantidad de empleados, el valor de los activos, el volumen de producción o de ventas y el nivel de inversión en el capital; aspectos que son establecidos por instituciones nacionales e internacionales, tales como: La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) y el Ministerio de Economía (MINEC) entre otras.

Para el presente estudio se tomará como criterio de agrupación el número de trabajadores remunerados bajo los estándares de las siguientes organizaciones:

**Cuadro N° 1**  
**Clasificación de las Pequeñas Empresas**

INSTITUCIÓN	NÚMERO DE EMPLEADOS
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	10 a 50
Ministerio de Economía (MINEC).	10 a 50
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	11 a 40
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	5 a 49
Fundación para el Desarrollo sostenible de El Salvador (FUNDES)	5 a 49
Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)	11 a 49
Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)	6 a 20
Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)	11 a 49

Fuente: Clasificación de la pequeña empresa según informes de las instituciones citadas en el año 2009.

### 3. Características<sup>3</sup>

La pequeña empresa tiene determinadas particularidades que la distinguen de otros tipos de compañías:

- ✓ El ritmo de crecimiento es generalmente superior en relación a la microempresa y puede ser mayor con respecto a la mediana o grande.
- ✓ Incremento en la división del trabajo si se compara con negocios de dimensiones inferiores consecuencia de una alta complejidad de las funciones desempeñadas, lo que demanda una adecuada descentralización de funciones y delegación de autoridad.
- ✓ Requiere de una mejor organización que la presentada por establecimientos de menor tamaño en lo concerniente a la coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.

---

<sup>3</sup> Fleitman, Jack. (2000). Negocios exitosos. Editorial Mc Graw Hill. México

- ✓ Posee la infraestructura para abarcar el mercado local y regional.
- ✓ Está en plena competencia con entidades que ofrecen bienes y/o asistencias similares.
- ✓ Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.
- ✓ El número de empleados tiene un límite inferior y superior que oscila entre 10 y 50 ocupados.
- ✓ Son instituciones familiares en las cuales a menudo los miembros son parte de la fuerza laboral.
- ✓ El financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias y en baja proporción de préstamos bancarios, de terceros o de inversionistas.
- ✓ Proporciona beneficios a la economía, contribuyendo a la producción nacional, satisfaciendo al consumo local y a la sociedad en general.
- ✓ Dispone de sistemas administrativos jerárquicos no definidos y una fuerza laboral poco organizada.
- ✓ En muchos casos proveen a organizaciones de mayor cuantía.

#### **4. Definición de Pequeña Empresa**

Para identificar el concepto de esta clase de negocios es necesario conocer primeramente el significado de empresa a nivel general lo que contribuirá a una mejor interpretación del estudio, es por ello que se enuncia de la siguiente manera:

"Es una entidad mercantil constituida por un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y de otros valores con el objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática bienes y/o servicios".<sup>4</sup>

Conforme a todo lo expuesto anteriormente la pequeña empresa se define como:

"Persona jurídica o natural que opera en el mercado, fabricando y/o comercializando productos o servicios, por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas anuales de hasta \$ 1, 000,000 y de 10 a 50 empleados remunerados".<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Código de Comercio de El Salvador (1970) Reformas: Decreto Legislativo No. 641, de fecha 26 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008. Art. 553.

<sup>5</sup> Directorio de Instituciones y Programas de apoyo para la Micro, Pequeña, y Mediana empresa (MPYME) en El Salvador 2008/2009

Por lo tanto se establece que es una institución independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, además los ingresos de un periodo contable y el número de ocupados no sobrepasan el límite mencionado anteriormente, dedicándose a la transformación de artículos y/o prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en los clientes, propietarios, trabajadores y en la sociedad en general.

## **B. Generalidades sobre las Pequeñas Empresas dedicadas a la Industria de Embutidos**

### **1. Definición**

Son establecimientos dedicados a la fabricación y distribución de carne procesada que se caracterizan por tener entre 10 a 50 personas laborando y operando a nivel local y regional desarrollando actividades con fines de lucro.

### **2. Clasificación**

El subsector está clasificado según el detalle siguiente:

#### **Cuadro N. 2**

#### **Clasificación de la industria de embutidos**

Gran división: D	Industrias Manufactureras.
Grupo: 15	Elaboración de Productos Alimenticios y bebidas.
Subgrupo: 1511	Producción, transformación y conservación de carnes y derivados cárnicos.
Actividad: 151104	Producción de embutidos

Fuente: Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) revisión 3, realizada en el año 2006 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) Pág. 3.

### 3. Características

Entre las más importantes están:

- ✓ Poseen entre 10 y 50 trabajadores.
- ✓ El nivel de ventas anuales asciende hasta \$ 1, 000,000.
- ✓ Ofrecen los mismos artículos.
- ✓ Cuentan con mano de obra capacitada.
- ✓ Los proveedores son de origen nacional, regional e internacional.
- ✓ El segmento de mercado al que se dirigen primordialmente está compuesto por grandes comerciantes (supermercados, hoteles, restaurantes, etc.).
- ✓ El subsector está concentrado principalmente en el área metropolitana de San Salvador.

### 4. Principales productos que elaboran y comercializan:

Entre los más importantes están:

- ✓ Salchichas
- ✓ Mortadelas
- ✓ Jamones
- ✓ Chorizos
- ✓ Longanizas
- ✓ Peperonis y
- ✓ Salchichón (Salami).

### 5. Marco Legal

Toda entidad debe estar constituida bajo un contexto legal para operar en el país, por lo que debe guiarse por estatutos, reglamentos y normas vigentes; es por ello que a continuación se presentan las leyes que rigen a las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos:

### **5.1 Constitución de la República de El Salvador**

(Decreto Legislativo N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, Arts. 38, 42, 43,44, 47, 50, 52, 65 y 69).

Tiene como propósito hacer valer los derechos de las personas y las obligaciones de las mismas, por lo que establece las condiciones y relaciones laborales en el trato entre patronos y los empleados, puesto que el trabajo es una función social, que goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. Así mismo el Estado controlará la calidad de los productos alimenticios y las condiciones ambientales que puedan afectar el bienestar y la salud de los habitantes de la República ya que constituye un bien público.

### **5.2 Ley del impuesto sobre La Renta y su Reglamento**

(Decreto Legislativo N° 117, del 11 de diciembre del 2001, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 353, Art. 41 del 11 de diciembre del 2001).

Tiene como finalidad lograr la eficiencia de la administración tributaria, a través del establecimiento de disposiciones reglamentarias en las cuales establecen que toda persona natural o jurídica que realiza actos o hechos de contenido económico esta sujeta al pago del impuesto sobre la renta. La industria dedicada a la elaboración de productos cárnicos esta expuesta a este gravamen puesto que es un ente generador de ingresos, los cuales son obtenidos por las ventas de los productos, por lo tanto debe cancelar de la utilidad obtenida el 25% en tal concepto.

### **5.3 Ley del impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios**

(Decreto Legislativo N° 296, fecha 24 de julio del 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo 316, Art. 1).

Impone una tasa del 13% sobre las ventas o ingresos netos, debido a las operaciones de transferencia, importación, internación, exportación, consumo de bienes muebles y/o prestación de servicios.

#### **5.4 Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos**

(Decreto Legislativo No. 868 de fecha 06 de junio del 2002, publicado en el Diario Oficial No. 125, Tomo 356, Art. 1).

Tiene por objeto regular la adquisición, mantenimiento, protección, modificación y licencias de marcas, expresiones o señales de publicidad comercial, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como la prohibición de la competencia desleal en tales asuntos en consecuencia todas las entidades del subsector en estudio deben someterse a lo establecido en este estatuto.

#### **5.5 Ley del Registro de Comercio**

(Decreto Legislativo N° 271 de fecha 15 de Febrero de 1973 publicado en el Diario Oficial No. 44, Tomo 238, Art. 13).

Obliga a las empresas a inscribir las matrículas de comercio, locales, agencias o sucursales, contratos mercantiles, escritura de constitución, entre otros documentos que estén sujetos a formalidad de registro conforme al Código de Comercio.

#### **5.6 Código de Comercio**

(Decreto Legislativo N° 671 de fecha 08 de Mayo de 1970 publicado en el Diario Oficial No. 128, Tomo 240, Art. 1 y 6).

Regula cualquier acto mercantil además la constitución, organización, la administración, disolución, liquidación, transformación en este caso de la pequeña empresa dedicada a la elaboración de embutidos, también los lineamientos para llevar y presentar de forma legal la contabilidad, cumpliendo con las disposiciones contenidas en este reglamento y demás legislaciones. Podrán

ejercer las actividades industriales los salvadoreños por nacimiento y los centroamericanos naturales, quienes tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del Estado.

### **5.7 Ley del Seguro Social**

(Decreto de Ley N° 1263 de fecha 13 de Diciembre de 1953 publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo 161, Art. 3).

Estipula por mandato las obligaciones que le corresponden al patrón con respecto al personal que tiene bajo su responsabilidad, a los cuales debe afiliar para que reciban los beneficios de la seguridad social, mediante una aportación monetaria para cubrir los siguientes cargos: Enfermedad, accidente común y de trabajo, maternidad, invalidez, vejez y muerte. Por lo tanto la empresa debe velar por la salud de los empleados y proporcionarles todas las prestaciones que se establecen en esta normativa.

### **5.8 Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones**

(Decreto Legislativo N° 927 de fecha 20 de Diciembre de 1996 publicado en el Diario Oficial No. 243, Tomo 333, Art. 1 y 13).

Determina que durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al sistema por parte de la clase trabajadora sean estos públicos, privados o municipales, con la finalidad de posibilitar a los salvadoreños los mecanismos necesarios que brinden la seguridad económica para enfrentar las contingencias de invalidez, vejez y muerte. Así mismo explica la forma en la cual el patrono deberá realizar este descuento al personal que ocupa.

### **5.9 Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos**

(Decreto Legislativo N° 498 de fecha 02 de Diciembre de 1998 publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo 341, Art. 1 y 2).

Tiene como propósito prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como el encubrimiento. Este decreto será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aún cuando esta última no se encuentre constituida legalmente.

### **5.10 Ley de Protección al Consumidor**

(Decreto Legislativo N° 776 de fecha 31 de Agosto del 2005 publicado en el Diario Oficial No. 166, Tomo 368, Art. 1).

Protege los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, la certeza y la seguridad legal en las relaciones con los proveedores, quedando sometidos por lo tanto todo ente que realice actos lícitos concernientes a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de mercantilización de bienes o contratación de servicios.

### **5.11 Código Tributario y su Reglamento**

(Decreto Legislativo N° 230 de fecha 14 de Diciembre del 2000 publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo 349, Art. 12).

Contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los gravámenes internos bajo la competencia de la administración tributaria. De igual manera estipula que los contribuyentes están obligados al pago de los impuestos tales como: Tasas y aportaciones especiales y el cumplimiento formal establecido por este código.

### **5.12 Código Municipal**

(Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de Enero de 1986 publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo 290, Art. 1).

Busca desarrollar los preámbulos constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y el ejercicio de las facultades autónomas de los municipios, lo que acredita a las alcaldías para establecer un impuesto el cual debe ser cobrado a todas las entidades con fines de lucro que operan en la localidad, por lo tanto la empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos cárnicos está obligada al pago de estas tasas en la comuna correspondiente.

### **5.13 Código de Trabajo**

(Decreto Legislativo N° 15 de fecha 23 de Junio de 1972 publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 236, Art. 1).

Armoniza las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo los derechos y obligaciones que les corresponden, fundamentados en principios que contribuyen al mejoramiento de los vínculos personales y el ambiente laboral dentro de la institución, con la finalidad de que exista un clima organizacional que cumpla con las condiciones para desarrollar las operaciones de la entidad de forma productiva.

### **5.14 Código de Salud**

(Decreto Legislativo N° 955, de fecha 28 de Abril de 1998 publicado en el Diario Oficial No. 86, Tomo 229, sección 12 Art. 83).

Decreta las normas necesarias para determinar las condiciones sanitarias que deben tener los alimentos destinados al consumo humano, además de los locales comerciales y lugares en donde se elaboran, envasen y almacenen, así como los diferentes medios de transporte utilizados.

### **5.15 Ley del Medio Ambiente**

(Decreto Legislativo N° 271 de fecha 02 de Marzo de 1998 publicado en el Diario Oficial No. 79, Tomo 339, Art. 1, 5, 19 y 20).

Tiene por objeto aplicar las disposiciones de la Constitución de la República que se refieren a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones. Las entidades dedicadas a la fabricación de embutidos deben manejar correctamente los desechos derivados de la producción normal, por lo cual resulta ineludible obtener y mantener el permiso ambiental para llevar a cabo las operaciones.

## **6. Marco Institucional**

Considerando las leyes expuestas anteriormente, la pequeña empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de embutidos está relacionada con las siguientes entidades:

### **6.1 Ministerio de Hacienda**

Institución que dirige y conduce la recaudación fiscal mediante la administración tributaria de los impuestos al valor agregado y sobre la renta, así mismo vigila el cumplimiento de las normas legales combatiendo la evasión, el contrabando y la corrupción por medio de auditorias de los estados financieros del periodo contable.

### **6.2 Centro Nacional de Registros (CNR)**

Organización que garantiza la seguridad jurídica del comercio y la propiedad intelectual que consiste en los derechos de marcas, nombre, patentes e inmobiliaria, además se ponen a disposición de esta oficina el balance general, el estado de resultados y el estado de cambios en el patrimonio, acompañados del dictamen del auditor y respectivos anexos, con la finalidad de brindar protección legal al intercambio mercantil, así como asegurar la pertenencia industrial y literaria.

### **6.3 Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)**

Ente encargado de velar por la salud de los derechohabientes públicos, privados y municipales a través de servicios clínicos brindando atención y prestaciones médicas, ofreciendo los medios y recursos necesarios para garantizar el bienestar de la fuerza laboral de las empresas.

### **6.4 Administradoras de Fondos para Pensiones - AFP'S: CONFIA Y CRECER**

Entidades que tienen como objetivo administrar los fondos de pensiones, generados de los aportes realizados por los trabajadores, con el propósito de que el contribuyente reciba una compensación monetaria en la jubilación, entre otros tipos de prestaciones que establece la ley.

### **6.5 Defensoría de Protección al Consumidor**

Protege los derechos de los consumidores y establece las obligaciones de los comerciantes, ejerce además la función de intermediario entre el comprador y el vendedor, facilitando la solución de conflictos en materia de consumo y servicios, profundizando la vigilancia de los proveedores, promoviendo la educación y la participación ciudadana y coordinando las acciones conjuntas con otras organizaciones del Estado para contribuir a un mejor funcionamiento del mercado.

### **6.6 Alcaldía Municipal**

Elabora y ejecuta políticas en lo social, ambiental, cultural y económico para un desarrollo integral sustentable de las personas y entidades del municipio, además recolecta y administra los impuestos locales provenientes de las actividades industriales y comerciales llevadas a cabo por las empresas de la jurisdicción y en concepto de servicios prestados por la comuna.

### **6.7 Ministerio de Trabajo y Previsión Social**

Institución rectora en materia de Trabajo y Previsión Social, encargada fundamentalmente de potenciar las relaciones laborales sustentables en el diálogo, la concertación de la sociedad y la participación de los diversos sectores, teniendo como fin principal el mejoramiento del salario real, las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados, así como la mejora de la productividad en un marco de equidad y justicia.

### **6.8 Ministerio de salud**

Lleva un registro de alimentos y bebidas, en consecuencia prohíbe la importación, exportación, comercialización, fabricación, elaboración, almacenamiento, transporte, venta o cualquier otra operación de suministros a la población de comidas o líquidos empacados o envasados cuya inscripción legal no se hubiese efectuado.

### **6.9 Ministerio de Medio Ambiente**

Organismo encargado de formular, planificar, regular y ejecutar políticas que protejan el medio ambiente de las operaciones que las empresas industriales llevan a cabo, siendo fundamental que estas cumplan con las legislaciones sobre la conservación y el uso racional de los recursos naturales a efecto de obtener un desarrollo sostenido de los mismos y asimismo mantener la calidad de vida de la población.

## **C. Generalidades de la empresa Grupo Cárnicos S.A de C.V.**

### **1. Antecedentes<sup>6</sup>**

Para la aplicación del modelo de planeación y control financiero se tomará como referencia a la compañía Grupo Cárnicos S.A. de C.V la cual servirá de ejemplo para las otras pequeñas empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de embutidos en el área metropolitana de San Salvador. El negocio es de carácter familiar, con 15 años de experiencia, fundada en el año de 1995 y reestructurada en el año 2002, fecha en la que es adquirida por el Sr. Venancio Del Águila y Sr. Alejandro Rafael Salazar, actuales dueños. La planta procesadora y la sala de ventas se encuentran ubicadas en Calle Oslo # 7, Colonia Scandia, Municipio de Ayutuxtepeque, Departamento de San Salvador.

### **2. Objetivos Actuales**

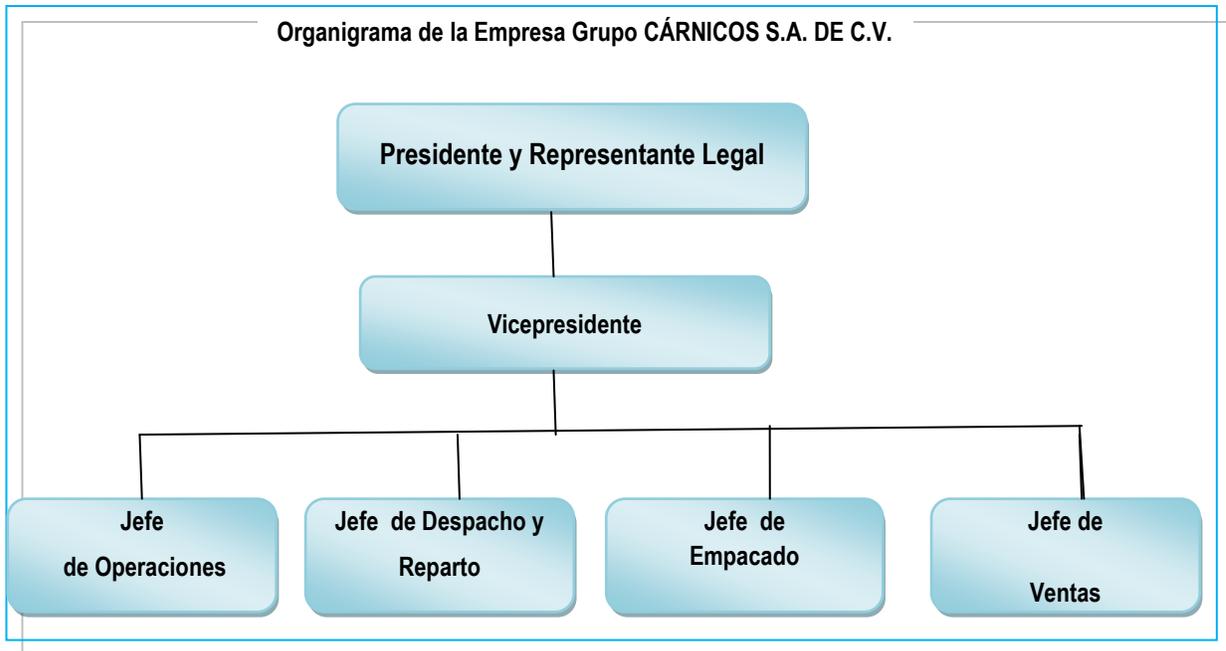
- ✓ Brindar bienes de consumo y servicios que cumplan con las exigencias y con las expectativas de los compradores.
- ✓ Constituirse en el mercado como una organización de gran prestigio.
- ✓ Poner en práctica las normas de higiene y calidad establecidas por las instituciones correspondientes.
- ✓ Mantener y aumentar la cartera de clientes.
- ✓ Incrementar los niveles de ventas a través de la ampliación de los canales de distribución y aprovechando además la variedad de los artículos elaborados.
- ✓ Proporcionar precios competitivos y accesibles.
- ✓ Ofrecer facilidades de créditos.
- ✓ Minimizar los costos de producción y gastos operacionales.

---

<sup>6</sup> Grupo CÁRNICOS S.A. DE C.V. Sr. Leonel del Águila; Año 2009

### 3. Estructura Organizativa Actual<sup>7</sup>

#### 3.1 Organigrama



Fuente: Grupo CÁRNICOS S.A. DE C.V.; Elaborado por: Sr. Leonel del Águila; Año 2009

Esta estructura organizativa será modificada en la propuesta a detallar en el capítulo III.

#### 3.2 Funciones

Entre las principales funciones actuales que realizan los jefes de cada área que componen la entidad se encuentran:

- ✓ *Jefe de Operaciones:*
  - Dirige y coordina las actividades relacionadas a la producción.
  - Responsable de la fabricación de los diferentes embutidos.
  - Encargado de establecer la cantidad de materia prima, materiales y la mano de obra necesaria para operar de forma continua e ininterrumpida.

<sup>7</sup> Grupo CÁRNICOS S.A. DE C.V. Sr. Leonel del Águila; Año 2009

- Supervisa la maquinaria e informa de problemas técnicos en el momento oportuno.
- Asegura el cumplimiento de normas de seguridad industrial y control de procedimientos establecidos por la empresa.
- ✓ *Jefe de Despacho y Reparto:*
  - Responsable del área de bodega de productos terminados.
  - Encargado del despacho de mercadería.
  - Elabora y controla los inventarios de los bienes finalizados.
  - Verifica el peso, tamaño, apariencia y calidad de los embutidos que se entregarán a los clientes.
- ✓ *Jefe de Empacado:*
  - Encargado del manejo y supervisión de la maquinaria empacadora.
  - Responsable de inspeccionar los artículos que serán empacados.
  - Verifica el fiel cumplimiento de las normativas de higiene, seguridad y manipulación de alimentos.
  - Encargado de establecer el peso y/o cantidad de los productos que serán empacados.
- ✓ *Jefe de Ventas:*
  - Responsable de la distribución de los bienes.
  - Encargado de atención a clientes.
  - Ampliar la cartera de los consumidores.

#### 4. Productos que ofrece

A continuación se detalla la variedad de artículos que comercializan:

**Cuadro N° 3**

✓ Salchichas	✓ Costillas
✓ Tocino	✓ Topín
✓ Longaniza	✓ Salchichones
✓ Peperonis	✓ Mortadelas
✓ Jamones	✓ Fajitas

## 5. Proveedores

Entre los más importantes se tienen:

**Cuadro N. 4**

<b>Carne de cerdo</b>	<b>Carne de res</b>
Sr. Mauricio Barrera	MAREJO S.A. de C.V.
AGROINDUSTRIA GUMERSAL	DISCARNE
<b>Carne de Pavo y pollo</b>	<b>Productos químicos</b>
DISCARNE	CARIBE
PAVOS S.A.	PATRONI
AVICOLA CAMPESTRE	CONVIVA

Fuente: Empresa Grupo Cárnicos S.A. de C.V. Sr. Leonel del Águila

## 6. Recursos<sup>8</sup>

Los medios con los que cuenta Grupo Cárnicos S.A. de C.V., para alcanzar los objetivos planificados están clasificados de la siguiente manera:

✓ **Materiales:** son los bienes tangibles que la entidad utiliza para el proceso productivo y actividades operacionales. Los cuales se mencionan a continuación:

- Maquinarias
- Inmuebles
- Insumos
- Productos terminados
- Elementos de oficina
- Instrumentos y herramientas

---

<sup>8</sup> Grupo CÁRNICOS S.A. DE C.V. Sr. Leonel del Águila; Año 2009

- ✓ Humanos: Dispone de 13 personas que están ubicadas en las distintas áreas tanto operativas como administrativas, quienes están distribuidas de la siguiente manera: El presidente y representante legal, vicepresidente, jefes de operaciones de empackado, despacho, reparto y de ventas y otros empleados.
  
- ✓ Técnicos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos. La compañía dispone de equipos y programas informáticos entre los que están las computadoras con el sistema operativo Windows Microsoft, cuentan con fórmulas de los productos, entre otros.
  
- ✓ Financieros: Estos pueden ser propios y/o ajenos. Con respecto a la entidad representativa del subsector dispone de fuentes de financiamiento internas y externas ya que cuenta con aportaciones de los socios y facilidades de pago con los proveedores de acuerdo a contratos establecidos con anticipación.

## **D. Generalidades de los embutidos**

### **1. Antecedentes**

Etimológicamente el término embutido proviene del latín “inductile” del verbo “inducere”, que se refiere a introducir o embutir un relleno en una cubierta natural o sintética. “Actualmente se han descubierto algunas técnicas empleadas para la preservación de alimentos, la historia relata que, por lo menos 4000 años antes de Cristo, ya se secaba la carne y el pescado, se exponía al sol o sobre piedras calientes y se pudo comprobar que la evaporación del agua de las partes interiores del alimento producía una verdadera costra, que impedía una pérdida excesiva de la humedad interna, haciendo posible la conservación”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> [www.creces.cl](http://www.creces.cl)

Estas prácticas, muestran un desarrollo en el uso del procedimiento de salado y secado que son fases determinantes del proceso de elaboración de los productos cárnicos, las cuales fueron utilizadas por los pobladores de las costas mediterráneas.

“La popularidad de estas comidas en la antigua Grecia y Roma se dio especialmente en el siglo III después de Cristo (del año 201 al 300), de igual manera los habitantes de Europa de la época medieval (del año 476 al 1492) apreciaban su forma particular, factor que sirvió como parámetro para un notable crecimiento industrial y comercial en la preparación de estos productos de consumo”<sup>10</sup>.

“Los emigrantes europeos al llegar a tierras estadounidenses en el año de 1620, fueron los sembradores y cosechadores de las diferentes costumbres originarias del viejo continente al grado que Norteamérica creó diferentes mecanismos para llevar a cabo la fabricación de estos bienes”<sup>11</sup>.

“A mediados del siglo XIX (años 1850 – 1865) la exportación de los embutidos hacia América latina no tuvo un impacto relevante debido que la adquisición solo era posible a precios altos”<sup>12</sup>, es decir, únicamente al alcance de las clases de mayores ingresos razón por la cual el mercado no despertaba mucho interés.

“En El Salvador, en el año de 1917 se crearon diferentes negocios con la visión de explotar el subsector iniciando tal actividad con la elaboración de jamones, salchichas y mortadelas de forma artesanal, siguiendo a continuación un proceso lento y desorganizado, para luego llegar a convertirse en una industria orientada a un segmento de la población, constituyéndose así

---

<sup>10</sup> [www.infocarne.com](http://www.infocarne.com)

<sup>11</sup> [www.tudiscovery.com](http://www.tudiscovery.com)

<sup>12</sup> [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl)

sociedades colectivas y anónimas, en donde nació la primera organización denominada La Indiana en el año de 1928”.<sup>13</sup>

En la actualidad las compañías se concentran en la capital del país, donde existe mayor poder de compra en los consumidores, mejores condiciones logísticas e infraestructura física; según datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), en el área Metropolitana de San Salvador, existen 13 entidades dedicadas a la producción y comercialización de embutidos, de las cuales 7 cumplen con la clasificación de pequeñas empresas (Ver anexo 1).

## **2. Definición de embutidos**

“Bienes de consumo elaborados a base de una mezcla de carne de res, cerdo o aves, adicionada de despojos comestibles, especias, condimentos, entre otros, introducidas en tripas artificiales o naturales y sometidas a técnicas de curado, cocción o ahumado”.<sup>14</sup>

Son alimentos preparados con carne picada uniformemente combinados con diferentes aderezos y procesados tecnológicamente, enfundados en envolturas de animal o sintéticas, obteniéndose como producto terminado salchichas, jamones, mortadelas, chorizos, etc.

### **2.1. Descripción del Proceso de Fabricación del jamón Picnic (Premium)<sup>15</sup>**

Se procede a explicar el proceso de elaboración de uno de los artículos principales que elabora la entidad Grupo CÁRNICOS S.A. DE C.V. como lo es el jamón Picnic (Premium), el cual se inicia cuando se traslada la materia prima al área de producción donde se pesan los diferentes tipos de

---

<sup>13</sup> Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología (CONACYT) 1998 Norma Salvadoreña para Carne y Productos Cárnicos, Embutidos Curados y Cocidos. Pág.8

<sup>14</sup> Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología (CONACYT) 1998 Norma Salvadoreña para Carne y Productos Cárnicos, Embutidos Curados y Cocidos. Pág.1

<sup>15</sup> Grupo CÁRNICOS S.A. DE C.V. Sr. Leonel del Águila; Año 2009

carnes para proceder a triturarlos utilizando diversas máquinas, en seguida el resultante se transporta al equipo de mezclado para obtener la consistencia deseada, a continuación se deja enfriar, luego se procesa cocinándolo o ahumándolo y verificando la calidad, después se deja reposar en refrigeración para posteriormente llevar a cabo el empaque, almacenándolo finalmente en el congelador para efectuar el despacho en el momento respectivo (ver anexo 2).

## **E. Generalidades de la Función Financiera**

### **1. Definición**

“Es una rama de la administración general, que tiene por objetivo maximizar el valor de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos por aportaciones de patrimonio u obtención de créditos, además de su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la respectiva presentación e interpretación para la toma de decisiones acertadas”<sup>16</sup>

“Se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente”.<sup>17</sup>

De acuerdo a lo expuesto es la disciplina que tiene como meta el análisis de las fuentes de préstamos, la obtención, asignación y el adecuado uso de los fondos que posee y/o requiere una compañía, así como también permite la planeación eficiente de las oportunidades de negocio logrando así rentabilidad, liquidez y minimización de riesgos a efecto de lograr los fines que satisfagan las expectativas de los miembros de la organización.

---

<sup>16</sup> Perdomo Moreno, Abraham (2000), Elementos básico de administración financiera, Thomson 10ª edición pág.31.

<sup>17</sup> Van Horne, James C. y Wachowicz, John M. (2005), Administración Financiera, Editorial Mc Graw Hill, 11ª Edición, pág. 2

## 2. Importancia

La función financiera es trascendental para toda empresa por los siguientes tópicos:

- ✓ Permite verificar el volumen y el ritmo de las ventas, así como las circunstancias de cobro para conocer cuando se van a recuperar los créditos sobre los plazos otorgados.
- ✓ Contribuye a determinar el volumen y regularidad de las compras, así como de las condiciones de pago, para conocer la fecha en que se han de efectuar los desembolsos.
- ✓ Monitorea las inversiones para disponer del efectivo necesario en el momento de requerirlas.
- ✓ Establece las cuentas de resultado, entre otras, para crear relaciones con las cifras de ingresos y costos de manera que los valores que se obtengan sirvan para alcanzar los objetivos de la dirección general.
- ✓ Determina las fuentes de financiamiento idóneas para crear o aumentar el capital social.
- ✓ Constituye parte del proceso de planeación, organización, dirección y control, además sirve de base para la de toma de decisiones.
- ✓ En general diseña un estudio detallado de la estructura de activos, pasivos y patrimonio a través del balance general histórico y pro-forma.

## 3. Objetivos

El propósito básico está definido no como la maximización de utilidades, sino como el incremento de la riqueza de los dueños de la organización, la cual viene a ser igual al aumento del precio de las acciones de la empresa en el mercado de valores o bien un mejor posicionamiento desde la óptica de los clientes y posibles inversores.

Entre otros objetivos están los siguientes:<sup>18</sup>

- ✓ Captar el capital necesario para el funcionamiento óptimo de la institución.
- ✓ Asignar los fondos conforme a los planes y proyectos.

---

<sup>18</sup> Perdomo Moreno, Abraham (2000), OP, CIT, pág.33

- ✓ Disminuir la incertidumbre de las negociaciones.
- ✓ Coordinar las operaciones de los recursos monetarios y los resultados.
- ✓ Presentar e interpretar la información financiera.
- ✓ Tomar decisiones acertadas.
- ✓ Decretar políticas de dividendos.
- ✓ Auxiliar al desarrollo del medio económico.
- ✓ Equilibrar la rentabilidad y riesgo.
- ✓ Programar el crecimiento de la compañía visualizando por anticipado los requerimientos financieros, tácticos y estratégicos.

#### **4. Características**

Se distingue por los siguientes aspectos:

- ✓ Dirige los aspectos económicos de cualquier tipo de negocio por medio del manejo y la búsqueda constante del uso eficiente de los fondos que dispone una entidad.
- ✓ Recopila datos significativos a través de las operaciones y transacciones realizadas expresadas en términos monetarios y resumidos principalmente en los Estados Financieros.
- ✓ Administra los componentes del activo, pasivo y patrimonio, es decir muestra la situación financiera de la organización frente a las obligaciones y responsabilidades adquiridas por parte de la misma.
- ✓ Estudia las fuentes de financiamiento internas y externas, para evaluar las opciones más favorables tomando en consideración el tipo de interés y plazos de pago así como el riesgo y conveniencia.
- ✓ Ordena y controla para que la entidad opere eficientemente a través del buen uso del capital consumido por cada área de la compañía.

## **F. Generalidades sobre el Modelo de Planeación y Control**

### **1. Definición de Modelo**

“Herramienta de gestión que permite proyectar el resultado futuro de las decisiones que se planean tomar en el presente.”<sup>19</sup>

“Representación abstracta, conceptual, gráfica o visual de fenómenos, sistemas o procesos para analizar, describir, explicar, explorar, controlar y predecir sucesos.”<sup>20</sup>

De acuerdo a lo establecido anteriormente, modelo es un prototipo simplificado de una estructura que sirve de guía para el curso de las actividades de una empresa contribuyendo a que el trabajo se desarrolle según lo programado. En el presente estudio se enfocara al área de los recursos financieros.

## **2. Planeación y Control**

### **2.1 Planeación Financiera**

#### **2.1.1 Definición**

“Fase de la administración que tiene como finalidad analizar, prever y evaluar el futuro patrimonial de una organización, para elegir decisiones acertadas y alcanzar las metas preestablecidas por los propietarios y directivos.”<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Grego, Orlando; (2007), Diccionario de Administración y Finanzas.

<sup>20</sup> es.wikipedia.org

<sup>21</sup> Perdomo Moreno, Abraham (2002), “Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera”, editorial Thomson 2ª edición, pág. 15

“Es aquella por medio de la cual se realizan estimaciones sobre los objetivos deseados por la empresa, ya que estudia la relación de las proyecciones de las ventas, ingresos, activos y financiamiento tomando como base estrategias alternativas de producción y comercialización a fin de decidir la forma de satisfacer los requerimientos económicos.”<sup>22</sup>

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que es una herramienta que proporciona una guía para la toma de decisiones al anticipar, ajustar y coordinar los planes, con la intención de lograr los propósitos institucionales, optimizando las inversiones, aportaciones, fuentes de crédito, maximizando de esta manera la riqueza de los accionistas o dueños.

### 2.1.2 Características

- ✓ Es una técnica profesional que aplican los gerentes y socios durante el desempeño de las funciones, que requiere del apoyo de la alta dirección para que los planes financieros sean llevados a cabo y se apliquen a toda la organización.
- ✓ Estudia, programa y verifica el futuro económico de una institución con base a los datos históricos de los resultados obtenidos en coordinación con la evaluación respectiva del entorno económico.
- ✓ Lleva a cabo medidas y prácticas acertadas ya que se basa en cifras numéricas y procesos estratégicos y no en simples criterios personales.
- ✓ Determina los objetivos a realizar, facilitando la toma de decisiones para establecer el rumbo que debe seguir la compañía.

### 2.1.3 Importancia

La aplicación del presente instrumento administrativo marca la dirección hacia la conquista de los resultados, coordinando las actividades, evitando las redundancias y disminuyendo la incertidumbre, anticipándose a posibles acontecimientos que impidan que la compañía alcance los propósitos

---

<sup>22</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

establecidos proporcionando los criterios para continuar operando. Dicho de otra manera es trascendental porque la implementación permite: visualizar los resultados que se desean de acuerdo a la disponibilidad de capital, así mismo contribuye a la toma de decisiones y a aplicar un control sobre la ejecución de lo planeado.

#### 2.1.4 Herramientas Principales

- ✓ **Objetivos:** “Son los resultados que pretende alcanzar una empresa y que sirven de orientación para cada una de las unidades que la integran”<sup>23</sup>, básicamente los principales son: La liquidez, rentabilidad, minimizar el riesgo, incrementar el valor comercial de las gestiones y fundamentalmente la maximización de la riqueza de los accionistas.
- ✓ **Estrategias:** Es la determinación de los propósitos a largo plazo de la entidad y de los cursos de acción a seguir.
- ✓ **Políticas:** “Son declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones de índole monetario facilitando las funciones a realizar”.<sup>24</sup> Ejemplos: Niveles máximos de endeudamiento con bancos, proveedores y acreedores, montos a conceder en dividendos, disponibilidad de efectivo en caja y banco, lineamientos generales para otorgar créditos y ejecutar cobros.
- ✓ **Procedimientos:** “Determinan los pasos a efectuar en las actividades futuras relacionadas al manejo de la inversión y el flujo de los fondos; son series cronológicas de acciones requeridas que detallan la forma exacta en que se debe de realizar el trabajo”.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Perdomo Moreno Abraham (2000), Elementos básico de administración financiera, Thomson 10ª edición, Pág. 36

<sup>24</sup> Koontz Harold y Weihrich Heinz (2004), “Administración una Perspectiva Global”, Editorial McGraw Hill, 12ª Edición. México, Pág. 783

<sup>25</sup> IBID Pág. 784

- ✓ **Presupuesto:** “Es una estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un negocio en un período determinado”.<sup>26</sup>

Los presupuestos se clasifican según el campo de aplicación de la siguiente manera:

a) Presupuestos Operativos

Toman en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollan en el periodo siguiente al cual se elaboran y el contenido se resume en el estado de resultado proyectado, entre los principales se encuentran:

- De Ventas: Se expresan en meses, áreas geográficas, por producto, por cliente, línea de productos y en términos monetarios.
- De Producción: Por productos o líneas de productos, meses, trimestres, etc.
- De Costos de materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación.
- De compras y de materia prima.
- De Inventario: De producto terminado, proceso y materia prima.
- De Gastos de operación: ventas, administración y financieros.

b) Presupuestos financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros o partidas que inciden en el Balance General y Estado de Resultados.

- Presupuesto de Efectivo: Se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones y se formula por períodos cortos: Semanal, mensual, trimestral.
- Presupuestos de Inversiones o de Capital: incluye estimaciones de todas las inversiones en activos fijos, permite evaluar las diferentes alternativas y el monto de los recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

---

<sup>26</sup> Burbano Ruíz, Jorge E. y Ortiz Gómez, Alberto, Presupuestos, ", Editorial McGraw Hill, 2ª Edición, Colombia, 1998, Pág. 9

- Estados Financieros Presupuestados:
  - Balance General Proforma: Proyectan la situación financiera en un momento dado.
  - Estado de Resultados Proforma: Estiman las utilidades a obtener en consecuencia las operaciones futuras de la empresa en un periodo específico.

## 2.2 Control Financiero

### 2.2.1 Definición

“Fase de la administración que tiene como propósito garantizar que los recursos sean obtenidos, aplicados y recuperados eficientemente, al comparar y evaluar simultáneamente las cifras reales, las proyectadas y las variaciones obtenidas a fin de tomar decisiones para maximizar el valor de la empresa a largo plazo.”<sup>27</sup>

Por lo tanto es una herramienta utilizada para examinar cada una de las operaciones planificadas a fin de verificar que se están realizando las actividades de acuerdo a lo programado y modificar cualquier desviación para encausarla al rumbo de lo establecido.

### 2.2.2 Características

- ✓ Instrumento aplicado por parte de la gerencia para inspeccionar el uso de las finanzas y así corregir las desviaciones presentadas en cada período.
- ✓ Asegura que los fondos adquiridos sean utilizados de forma eficaz al analizar la manera en que se efectúan las actividades.
- ✓ Estudia y evalúa simultáneamente el trabajo de la organización al comparar los resultados obtenidos con los proyectados, tomando en consideración las diversas áreas de la entidad y como estas llevan a cabo los gastos correspondientes.

---

<sup>27</sup> Perdomo Moreno, Abraham, “Administración Financiera de Inventario Tradicional y Justo a Tiempo”, Editorial Thomson 10ª Edición. México 2003, Pág. 35

### 2.2.3 Importancia

Es una etapa del proceso administrativo que permite a la entidad inspeccionar cada una de las operaciones en relación al manejo del patrimonio y asegurar que el efectivo se invierta adecuadamente, así mismo facilita la verificación de estrategias y políticas con el propósito de comprobar si están contribuyendo a aumentar la utilidad proyectada así como también a alcanzar la liquidez planificada.

Proporciona información acerca de la situación financiera y del rendimiento de los departamentos y de las actividades, de igual manera establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, además de canalizar adecuadamente los fondos auxiliando a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de los recursos.

### 2.2.4 Objetivos<sup>28</sup>

- ✓ Corregir aquellas acciones que no se desarrollaron de acuerdo a lo planeado.
- ✓ Medir y cuantificar las operaciones ejecutadas.
- ✓ Comunicar a las áreas de la organización, los resultados que se han obtenido en la etapa de control para rectificar las desviaciones.

### 2.2.5 Herramientas Principales

#### ✓ Razones Financieras:

“Son coeficientes utilizados para efectuar un diagnóstico financiero, dado que miden en alto grado la eficacia y el comportamiento de una empresa”.<sup>29</sup> De acuerdo a la necesidad de información financiera a la cual responden se pueden clasificar estos ratios en cuatro grupos principales que son:

---

<sup>28</sup> [www.scribd.com](http://www.scribd.com)

<sup>29</sup>Fornos Gómez, Manuel de Jesús, (2008) “Administración Financiera I: Una introducción”, Ediciones Contables, 1ª edición, El Salvador, Pág. 127

- De Liquidez: Estudian la capacidad de pago en efectivo de una empresa, como por ejemplo: Capital de trabajo neto, índice de solvencia, razón de prueba acida, entre otras.
- De Actividad: Se emplean para medir la velocidad o rapidez a la que diversas cuentas se convierten en efectivo o en ventas. Dentro de esta se encuentran: La rotación de inventarios, de cuentas por cobrar y plazo promedio de cobro.
- De Endeudamiento: Miden la porción de activos financiados por deudas de terceros, asimismo, la habilidad para cubrir intereses y compromisos de abono a capital. Algunos de estos ratios son los siguientes: Razón de Pasivo-Capital, capitalización a largo plazo, cobertura.
- De Rentabilidad: Evalúan las ganancias de la organización con respecto a un nivel determinado de ventas, de activos o de la inversión de los accionistas. Entre las principales se mencionan: Margen bruto de utilidades y de operación, rendimiento del patrimonio neto.

✓ **Punto de Equilibrio:**

“Es un método que se usa para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, el punto donde los ingresos son iguales a la suma de los gastos, donde no hay utilidad ni pérdida. Muestra además las ganancias o pérdidas cuando las ventas exceden o disminuyen de dicho valor”<sup>30</sup>.

Para determinarlo, la organización debe conocer los costos fijos y los variables, siendo estos últimos aquellos que se modifican en proporción directa con los volúmenes de actividades (materias primas, mano de obra, comisiones, etc.), mientras que los costos fijos no cambian en reciprocidad directa con las operaciones es decir que son usualmente permanentes (los salarios de los trabajadores, las depreciaciones, amortizaciones, etc.), además se debe conocer el número de unidades elaboradas y el precio de venta de los diferentes artículos que se fabrican.

---

<sup>30</sup> Moyer, Charles; MC Guigam, Jasmes R y Willian (2000), Administración Financiera Contemporánea, editora Thomson, 7ª edición, pág. 520

✓ Estados Financieros Pro Forma:

Son el estado de resultados y el balance general proyectados que requieren una combinación cuidadosa de procedimientos para considerar los ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y el patrimonio que resultan del nivel estimado de las actividades de la entidad en un periodo específico.

✓ **Auditorias:**

Evaluación exhaustiva de las operaciones contables, comerciales, administrativas y de otra índole para detectar si los flujos de efectivo que se esperaban de dichas acciones se alcanzaron, de no ser así recomienda cambios necesarios para concretar los objetivos deseados. "Se clasifican de acuerdo a la persona o ente que las realiza de la siguiente manera:

- a) Externa: Cuando el examen lo ejecuta la contraloría o personal independiente y no el que labora en la organización.
- b) Interna: Es la evaluación que realiza el equipo de trabajo de la compañía.
- c) Gubernamental: Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles internos y los registros de contabilidad de una institución realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los estados financieros."<sup>31</sup>

### 2.2.6. Etapas del Control Financiero

✓ Definir las medidas de desempeño:

A partir de los planes establecidos la gerencia puede determinar los parámetros que servirán para analizar los resultados. Por ejemplo rendimiento sobre inversión, plazo, promedio de cobro, etc.

---

<sup>31</sup> [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)

✓ Establecimiento del rendimiento real:

En este paso se hace un estudio del trabajo realizado por la compañía mediante la recolección de la información cuantitativa y cualitativa pertinente ya sea de forma oral, escrita o por medio del uso de la observación en las diferentes áreas que la componen para señalar el desempeño real a fin de compararlo posteriormente con lo que se planificó.

✓ Comparación de los resultados obtenidos con los proyectados:

En esta etapa se efectúa la evaluación, valoración y verificación de las operaciones realizadas en el periodo con respecto a las proyecciones. El administrador financiero confronta las cifras conquistadas con relación a las cantidades programadas lo cual permite detectar las desviaciones que se obtuvieron al ejecutar las operaciones de tal manera que esto favorezca la toma de decisiones para llevar a cabo los cambios adecuados en el momento oportuno.

✓ Acción Correctiva:

En esta última fase se implementan las modificaciones sobre las desviaciones encontradas con el propósito de efectuar los ajustes necesarios que contribuyan a alcanzar los fines establecidos. Por lo tanto el gerente financiero debe comunicarse con los superiores de las áreas involucradas para realizar los cambios pertinentes.

## **G. Definición de Modelo de Planeación y Control Financiero**

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se define como: El instrumento que facilita la realización de las proyecciones sobre los resultados que se esperan obtener conforme a los planes generales determinados que se fundamentan en las estrategias, objetivos, presupuestos y políticas para la

utilización eficiente de los recursos, maximización de ingresos y prever los gastos y oportunidades de inversión, permitiendo visualizar el curso de las operaciones que lleven al éxito organizacional. Así mismo incluye métodos de retroalimentación para verificar si las acciones reales coinciden con las establecidas para realizar los ajustes necesarios con el propósito de alcanzar los fines y aumentar el valor de la empresa.

## H. Administración Eficiente

Antes de establecer que es la administración eficiente es necesario conocer los conceptos que la componen:

- ✓ Administración: "Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos"<sup>32</sup>.
- ✓ Eficiencia: "Consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión"<sup>33</sup>.
- ✓ Eficacia: "Completar las actividades para conseguir las metas de la entidad (hacer las cosas correctas)"<sup>34</sup>.

De acuerdo a lo anterior se puede definir la administración eficiente como función gerencial que consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que los directivos aprovechen al máximo los recursos que se poseen (personal, capital y equipo), es decir organizar las operaciones de la compañía para lograr los objetivos empresariales con el menor costo posible.

---

<sup>32</sup> Koontz Harold y Weihrich Heinz, Op. Cit. Pág.6

<sup>33</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter Mary, (2005), Administración, Editorial Pearson, 8<sup>a</sup> Edición, Pág. 7

<sup>34</sup> IBID, Pág. 8

## I. Proceso Fabricación y Comercialización

### 1. Proceso de Fabricación

#### 1.1. Definición

“Es un conjunto de componentes necesarios cuya función es modificar y convertir un grupo de insumos en un bien con características deseadas”.<sup>35</sup>

“Es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la modificación de ciertos elementos. De esta manera, los componentes de entrada (conocidos como factores) pasan a ser unidades de salida (productos), tras una serie de pasos en el que se incrementa el valor”<sup>36</sup>.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se determina que es aquel conjunto de actividades, organizadas y programadas para la transformación de materiales u objetos en artículos de cualquier índole útiles para la sociedad.

#### 1.2. Los elementos del proceso productivo<sup>37</sup>

- ✓ Los factores o recursos: en general, toda clase de bienes o servicios económicos empleados con la finalidad que participen en el proceso de fabricación.
- ✓ Transformación: ámbito en el que se combinan los elementos en el marco de ciertas pautas operativas.
- ✓ Los resultados o productos: todo bien o servicio obtenido disponible para la venta.

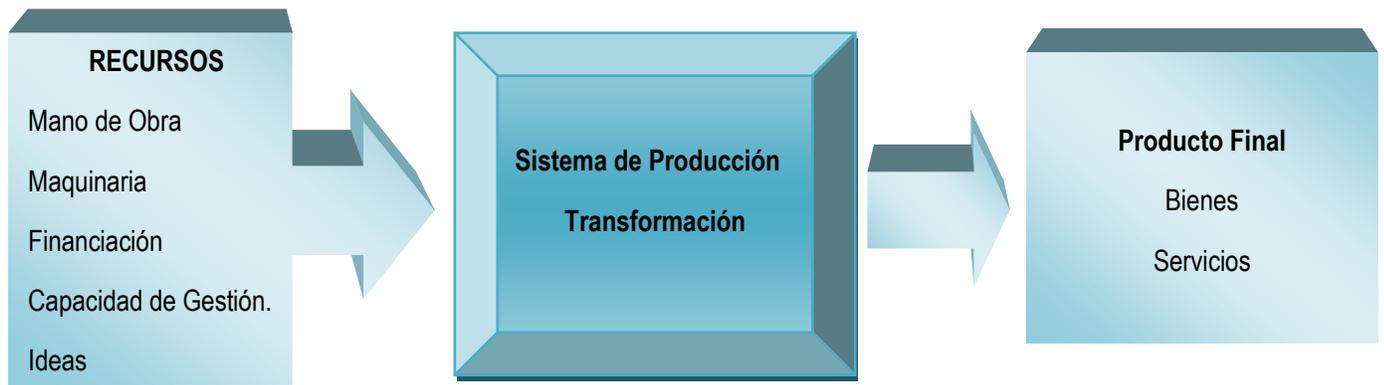
---

<sup>35</sup> Aquilano Chase, (2005) Dirección y administración de la producción y de las operaciones, editorial Mc Graw Hill, 6ª edición, pág. 12.

<sup>36</sup> es.wikipedia.org

<sup>37</sup> Cartier, Enrique Nicolás;(2003) ¿Cómo enseñar a determinar costos? un problema no resuelto, VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos (IIC) Pág. 6

**Figura 1. Proceso de fabricación**



## 2. Comercialización

### 2.1 Definición

“Es una serie de operaciones interrelacionadas entre si con el propósito de poner un artículo o servicio a la disposición del consumidor”.<sup>38</sup>

“Es el conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía o producto”.<sup>39</sup>

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se determina que comercialización es la ejecución de acciones que tienen la finalidad de cumplir con las metas de una organización, previendo las necesidades del cliente y estableciendo una relación entre el productor y el comprador donde existe un intercambio de bienes o servicios por un valor monetario.

### 2.2 Canales de distribución<sup>40</sup>

Para una buena comercialización es necesario hacer uso de canales de distribución que contribuyan a eliminar las brechas tales como de tiempo, lugar y posesión que separan a los artículos de los

<sup>38</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary (2003), Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson, 6ª edición, Pág. 398

<sup>39</sup> www.definicionabc.com

<sup>40</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary (2003), OP. CIT. Pág. 400

usuarios. De acuerdo a los niveles de intermediarios que participan en este tipo de operaciones se pueden clasificar de dos tipos:

- ✓ Canal de marketing directo: No tiene niveles de intermediarios, es decir, que los bienes pasan del fabricante hasta el consumidor de forma continua.
- ✓ Canal de marketing indirecto: Es aquel que contiene uno o más niveles de agentes mediadores, es decir, que el producto se traslada de el fabricante al mayorista y/o al detallista hasta llegar a los compradores finales.

### **2.3 Objetivos**

Algunos de los propósitos de la comercialización son:

- ✓ Analizar las necesidades de los consumidores.
- ✓ Prever qué tipos de bienes desea el mercado meta.
- ✓ Estimar cuantas personas comprarán el artículo.
- ✓ Determinar la ubicación del mercado.
- ✓ Calcular qué precio estarán dispuestos a pagar los clientes y si la compañía obtendrá ganancias vendiendo a ese precio.
- ✓ Decidir qué clase de promoción deberá utilizarse para que los probables interesados conozcan lo que se ofrece.
- ✓ Estimar cuántas empresas competidoras estarán fabricando el bien, qué cantidad producirán, de qué clase y a qué costo.

De esta forma se culmina el marco de referencia, el cual permitio la elaboración de los capítulos restantes del trabajo de investigación, puesto que se tomaron elementos de dicho marco teórico los cuales sirvieron de guía y de apoyo en la realización de un estudio objetivo.

## CAPÍTULO II

### “DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

#### A. Importancia

La relevancia de establecer la situación actual de las empresas en estudio sobre la aplicación de herramientas administrativas de planeación y control financiero radica en que el futuro de las entidades depende en gran medida del establecimiento de metas, presupuestos, políticas y estrategias para la utilización racional de los recursos, maximización de ingresos y prever los gastos y oportunidades de inversión permitiendo visualizar el curso de las operaciones que llevan al éxito. Por lo que es necesario determinar un diagnóstico de las unidades en observación para diseñar un modelo que se ajuste a las necesidades y que sirva de guía para fortalecer la administración financiera.

#### B. Objetivos

##### ✓ General

Identificar las dificultades y necesidades que presentan los negocios en análisis, así como los mecanismos y técnicas que utilizan en la proyección y evaluación de las inversiones y del financiamiento con el propósito de desarrollar un diagnóstico que refleje la situación actual.

##### ✓ Específicos

1. Establecer la situación actual de las organizaciones con el objetivo de presentar una propuesta que permita a las instituciones en estudio realizar una administración eficiente de los recursos financieros.

2. Investigar las herramientas administrativas financieras que aplican las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos en el área metropolitana de San Salvador.
3. Determinar y analizar las acciones que llevan a cabo los propietarios y/o contadores para establecer las proyecciones necesarias de las actividades a realizar.

### **C. Métodos y Técnicas de Investigación**

Una investigación aceptable comprende la implementación de una metodología que reúna información seria e indispensable para que facilite la formación del estudio; es por ese motivo que se expone a continuación las herramientas utilizadas en la elaboración de un modelo de planeación y control con el propósito de fortalecer la administración de los recursos financieros de las organizaciones del subsector de la industria de embutidos por lo tanto se aplicaron los siguientes instrumentos metodológicos.

#### **1. Métodos**

Para realizar una investigación objetiva se requiere tomar en consideración los pasos que la ciencia plantea para dicho propósito, es por ello que para el desarrollo del presente proyecto es necesario describir los instrumentos y técnicas utilizadas para mostrar así la veracidad e imparcialidad del mismo, por lo que se recurrió a los siguientes métodos:

##### **1.1 Análisis**

“Implica desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí”<sup>41</sup>. Se hizo uso de este método debido que se realizó un desglose de las pequeñas empresas embutidoras en todos sus componentes como:

---

<sup>41</sup> Rojas Soriano, Raúl (1986), El Proceso de la Investigación Científica, Editorial Trillas, S.A. de C.V., 3ª Edición, México, Pág. 79

Producción, sistema de trabajo, planeación y control, rendimiento sobre la inversión, fuentes de financiamiento, políticas, estrategias, entre otros aspectos.

## 1.2 Síntesis

“Consiste en reconstruir, volver a integrar las partes del todo, es decir, implica llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva global”.<sup>42</sup> Por medio de la síntesis se realizó un diagnóstico de la situación problemática de los negocios en cuestión como resultado del desglose y estudio de cada una de las partes efectuado en el análisis lo que facilitó una propuesta que contribuirá a modificar la situación actual reflejada por estas entidades.

En consecuencia se elaboró un modelo de planeación y control para las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos en la zona metropolitana de San Salvador, ya que se ha detectado la falta de este tipo de herramientas que contribuyan a la administración de los recursos financieros del subsector para evitar que se generen pérdidas en el ejercicio contable, morosidad en las cuentas por cobrar y documentos por pagar, la ausencia de coordinación de fondos en la proyección e inspección de los activos, pasivos y patrimonio que afectan por lo tanto la toma de decisiones; es por ello que se indagaron aspectos relacionados como los siguientes: objetivos, metas, estrategias, razones financieras, estados financieros pro-forma, análisis de punto de equilibrio, costo de capital, entre otros.

## 2. Tipo de Investigación

Se implementó la de tipo correlacional, la cual se define como: “Una prueba o estudio que permite analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel de intervalos”<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> IBID, Pág. 80-81

<sup>43</sup> Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, (2006), “Metodología de la investigación”, México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., 4ª edición, Pág. 453

Para la presente propuesta se estableció el grado de relación entre las variables: “Diseño de un modelo de planeación y control” y “la administración de los recursos financieros.”

### **3. Tipo de Diseño de investigación**

El estudio efectuado comprendió el de tipo No Experimental el cual se define como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, que consiste en observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.”<sup>44</sup> Por lo tanto se procedió a identificar las dificultades y necesidades que presentan actualmente las compañías que cumplen con las características mencionadas anteriormente.

### **4. Fuentes de Información**

#### **4.1 Primarias**

Para realizar la investigación se hizo uso de una encuesta orientada a los propietarios y/o contadores de las organizaciones en estudio y de la observación directa dentro de las instalaciones de las mismas, además de la entrevista que se efectuó al dueño de la entidad tomada como referencia del subsector.

#### **4.2 Secundarias**

Para este estudio comprendió los medios bibliográficos relacionados al tema de análisis, así como datos recopilados de instituciones públicas y privadas además de páginas electrónicas consideradas pertinentes con la finalidad de facilitar el desarrollo del documento elaborado.

---

<sup>44</sup> IBID. Pág. 267

## **5. Técnicas e Instrumentos de investigación**

### **5.1 La Encuesta**

Es un método que consiste en obtener información de las personas sujeto de interés que para el caso fueron los propietarios y/o contadores de las entidades embudidoras clasificadas como pequeñas empresas ubicadas en el área mencionada anteriormente, mediante la utilización de un cuestionario como instrumento de recolección de datos que comprendió una serie de interrogantes que fueron cerradas y de opción múltiple, con el fin de indagar las operaciones ejecutadas en relación al uso y manejo de los recursos financieros, facilitando de esta manera la elaboración del diagnóstico sobre las condiciones actuales de este subsector.

### **5.2 La Entrevista**

Se efectuó con el Gerente General de la compañía Grupo Cárnicos S.A. de C.V., tomada como referencia de los negocios en cuestión, mediante una guía de entrevista que consistió en un conjunto de preguntas que permitieron conocer los problemas de inversión y de financiamiento a los cuales se enfrenta el establecimiento entre otros aspectos.

### **5.3 La Observación Directa**

Es cuando el investigador entra en contacto con el fenómeno o hecho que va a examinar para tomar y registrar información que posteriormente analizará; para el caso la observación directa se efectuó con la presencia física dentro de las instalaciones de las entidades investigadas con el propósito de visualizar de primera mano como llevan a cabo la planeación y el control financiero de las operaciones.

## **6. Unidad de Análisis**

Comprendió los propietarios y/o contadores de los negocios que cumplen con las características anteriormente expuestas.

## **7. Ámbito de la Investigación**

La investigación se realizó en las pequeñas empresas que elaboran y venden productos cárnicos ubicadas en el área metropolitana de San Salvador que comprende los municipios de Antiguo Cuscatlán, Santa Tecla, Apopa, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, Ciudad Delgado, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, San Marcos, San Martín, Tonacatepeque, San Salvador y Soyapango.

## **8. Determinación del Universo y Muestra**

### **8.1 Universo**

Está constituido por siete organizaciones dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos localizadas en el área geográfica descrita clasificadas como pequeñas empresas.

### **8.2 Muestra**

Se dispuso de un universo relativamente reducido, es decir siete negocios que cumplieron con las especificaciones descritas anteriormente según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) (Ver anexo 1), por lo tanto no se hizo uso de fórmula estadística para calcular la muestra ya que se efectuó un censo.

## **9. Tabulación y análisis de datos**

La información proporcionada por parte de las entidades expuestas fue introducida y procesada mediante el programa Excel del sistema operativo Microsoft Windows, mientras que los datos recabados en la entrevista se analizaron para determinar la problemática financiera existente.

Para el estudio de las interrogantes formuladas en la encuesta se procedió a establecer las preguntas con los objetivos, tablas con frecuencias absolutas y porcentuales, así como el gráfico, análisis y la interpretación respectiva. Todo esto contribuyó a formar las diferentes conclusiones de las cuales procedieron las recomendaciones, permitiendo señalar las ventajas o desventajas de hacer uso o no de un modelo de planeación y control dentro de las instituciones en estudio.

## **10.Limitantes de la Investigación**

Dentro del trabajo de campo llevado a cabo se presentaron algunos inconvenientes que obstaculizaron la investigación. En el proceso de recolección de la información se originaron algunas limitantes que se exponen con más detalle a continuación:

- ✓ De acuerdo a la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) existen siete entidades clasificadas como pequeñas empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de embutidos ubicadas en los municipios de Ayutuxtepeque, Ciudad Delgado, Mejicanos y San Salvador (Ver anexo 1), sin embargo dos negocios no estuvieron en la disposición de colaborar aduciendo que no contaban con el tiempo necesario para responder al cuestionario planteado, por lo tanto para el trabajo de campo solo se tomaron en cuenta cinco organizaciones.
- ✓ Algunos cuestionarios fueron devueltos hasta con dos días de retrasos ya que los propietarios manifestaron tener múltiples compromisos por diligencias que debían llevar a cabo en beneficio del negocio lo que retardó la elaboración del presente documento.

## **11. Alcances de la Investigación**

Con la investigación realizada se pudieron encontrar diversos alcances los cuales se exponen a continuación:

1. Presentar un modelo que contribuya al fortalecimiento de la administración de los recursos financieros mediante el desarrollo de proyecciones cuantitativas y la verificación del logro de los resultados esperados, a través de la planeación y el control de las operaciones con relación a la inversión y el financiamiento, en la búsqueda constante y el logro de los objetivos empresariales.

2. La investigación facilitará a los ejecutivos de los negocios en estudio de una herramienta de apoyo para la toma de decisiones en el uso y el manejo de los fondos obtenidos y la optimización del capital.
3. El trabajo llevado a cabo servirá de guía para que los diversos procedimientos y las actividades que se ejecutan diariamente en las compañías en cuestión, se desarrollen de forma eficaz para el alcance de los propósitos organizacionales.

**D. Descripción del diagnóstico del modelo de planeación y control en las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos en el área metropolitana de San Salvador.**

**1. Información General**

Conforme a los resultados obtenidos en la investigación de campo se determinó que el 60% de los establecimientos poseen una misión, mientras que el 40% dijo que no. Por lo tanto un porcentaje considerable de las compañías operan sin que los trabajadores que las integran tengan claro el propósito y el carácter de estas. Además es importante exponer que las tres empresas que enunciaron la razón de ser, no la han establecido de forma adecuada para que cumpla con los aspectos fundamentales que conforman esta herramienta, situación que fue confirmada en la entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., lo que implica que no se de una verdadera identificación por parte de los empleados al desconocer lo que se pretende lograr como institución ya que se carece de la definición del negocio, el mercado en el cual se participa y los clientes a alcanzar. Asimismo la mayoría afirmó que cuentan con una exposición clara hacia dónde esperan se dirijan las entidades en el largo plazo permitiendo determinar que una buena parte del subsector tiene un enfoque sobre el rumbo que han planeado seguir, sin embargo el 40% respondió que no cuentan con una visión precisa, lo que ocasiona que no existan expectativas de crecimiento concretas y una orientación que favorezca la toma de decisiones. (Cuadros No. 1, 2, 3 y 4; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., preguntas No. 1, 2, 3 y 4).

Otro factor que se evaluó es la estructura organizativa, donde se dedujo que un 60% de los encuestados tienen un departamento de producción, otro 40% manifestó contar con el de la presidencia, gerencia general, unidad de ventas y contabilidad, mientras un 20% expresó poseer junta directiva, división de recursos humanos y de compras, cabe destacar que ninguna de estas compañías dispone de un área de finanzas, de igual manera lo declaró el dirigente de la entidad tomada como referencia, afectando a las instituciones al no realizar una administración adecuada de los recursos monetarios, lo que conlleva a niveles altos de endeudamiento, falta de fondos para operar, insolvencias, entre otros (Cuadro No. 5; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., pregunta No. 5).

## **2. Análisis de Planeación Financiera**

### **2.1 Objetivos financieros**

El 60% de los encuestados y el gerente de Grupo Cárnicos S.A. de C.V. declararon no establecer objetivos financieros, lo que indica que la mayoría de las instituciones en análisis no aplican este elemento de la planeación que es de importancia y de gran utilidad para definir las metas que desean alcanzar y la dirección que deben tomar para obtener una mayor eficiencia en el accionar, en cambio un 40% de las entidades expresó elaborarlos; sin embargo al citarlos se pudo apreciar que están enfocados principalmente a la reducción de los costos y al incremento de sus ingresos por lo que no cubren otros aspectos relacionados como: la inversión, el endeudamiento, capital de trabajo, la rotación de las cuentas por cobrar, entre otros, lo que provoca debilidades al no tener definidos los propósitos financieros en estas áreas (Cuadros No. 6 y 7; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., preguntas No. 6 y 7).

Asimismo los dos ejecutivos que afirmaron realizar este tipo de planes, manifestaron que cumplen con los resultados, aunque no en su totalidad ya que revelaron que tienen dificultades al momento de ejecutarlos. Es por ello que se destaca la necesidad de presentar una propuesta que facilite la formulación e implementación de los objetivos que se desean alcanzar de manera correcta (Cuadro No. 8).

## **2.2 Estrategias financieras**

El 60% de las compañías en estudio y el administrador de Grupo Cárnicos S.A. de C.V. manifestaron que no cuentan con planes de acción a largo plazo, lo cual indica que los propietarios no tienen definidos los mecanismos necesarios que deben emplear para operar de manera eficiente esto provoca que los resultados obtenidos no sean favorables. En cambio un 40% expresó que si las establecen, siendo enfocadas mayormente al área de las ventas, por lo que se puede observar que no toman en cuenta los aspectos de cobro, financiamiento, gastos, entre otros (Cuadros No. 9 y 10; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., preguntas No. 9 y 10).

## **2.3 Políticas financieras**

Del total de organizaciones embutidoras investigadas el 60% no poseen lineamientos de carácter general definidos que les permitan accionar, así mismo lo confirmó el gerente de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., lo que implica deficiencias en las actividades realizadas, señalando debilidades al depender de la experiencia y criterios de los propietarios de estos establecimientos, afectando en las decisiones y oportunidades que se presentan en relación al manejo de las inversiones y el financiamiento. En cambio un 40% aseguró tener especificadas este tipo de guías, las cuales están orientadas básicamente a las ventas, compras y endeudamiento, por lo que se vuelve necesario ampliar estas alternativas para que incluyan aspectos financieros importantes como: la liquidez, el riesgo, el cobro, el pago, entre otros (Cuadros No. 11 y 12; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., preguntas No. 11 y 12).

## **2.4 Presupuestos**

De las entidades en análisis el 60% no realizan estimaciones cuantitativas, revelando la necesidad de aplicar este tipo de herramientas administrativas que les permita tener un panorama general sobre las diferentes transacciones futuras a ejecutar, ya que el manejo de los recursos actualmente lo hacen de forma empírica, lo que dificulta una mejor asignación y uso del capital, así como el

empleo de medidas correctivas en errores cometidos. De igual manera los dos negocios que afirmaron elaborar presupuestos, un 100% los desarrolla en relación a las ventas, las compras y la materia prima y solo un 50% con respecto a los gastos de operación y los costos indirectos de fabricación; lo que pone de manifiesto que no realizan proyecciones tales como: presupuestos de efectivo, de inversiones o de capital, estados financieros pro-forma, entre otros. Sin embargo cabe destacar que de acuerdo a lo expuesto por los encuestados, estos instrumentos de planeación no se utilizan para tomar decisiones, lo que fue confirmado por el gerente de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., lo que afecta negativamente los resultados obtenidos al final de cada período (Cuadros No. 13 y 14; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., preguntas No. 13 y 14).

Además, un 50% ejecuta esta clase de estimaciones de forma mensual y el otro 50% anual, los cuales son periodos aceptables que pueden ser considerados para la propuesta a presentar. Por otro lado, de las dos instituciones que respondieron que efectivamente llevan a cabo presupuestos, el 100% aseguró hacer uso del método de Mínimos cuadrados por ser una técnica imparcial para dicho propósito. De la misma forma dijeron hacer comparaciones con los resultados obtenidos, para garantizar que los objetivos se logren, por lo que el modelo de planeación y control financiero se adaptará a dichas necesidades (Cuadros No. 15,16 y 37; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., preguntas No. 15,16 y 37).

## **2.5 Procedimientos**

Las pequeñas organizaciones que no poseen procedimientos de acción definidos para el desarrollo de las actividades lo constituyen el 20%, por lo que se puede deducir que una parte del subsector pierde recursos importantes en los tiempos ociosos que se generan; además el propietario de la entidad tomada como referencia de las instituciones investigadas expresó que la compañía no cuenta con un manual que contribuya a agilizar las tareas encomendadas, puesto que estas se ejecutan según como se han establecido verbalmente o como se practican diariamente, esto pone de manifiesto las dificultades para desempeñar las tareas y el logro de los fines de la institución. Asimismo los cuatro negocios que afirmaron tener procedimientos, el 100% los orienta a la producción, un 75% a las compras, mientras un 50% al área de las ventas y un 25% a la

administración; sin embargo ninguno de los cuestionados declaró tener definido como realizar las operaciones en el área financiera, esto provoca dificultades en el manejo de los fondos, lo cual demuestra la necesidad de aplicar un modelo de planeación y control que fortalezca la administración de los recursos empresariales (Cuadros No. 17 y 18; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., preguntas No. 17 y 18).

## **2.6 Fuentes de Financiamiento**

El 100% de las compañías en estudio hacen uso de fondos provenientes de fuentes internas y externas, siendo estas últimas las que mayormente emplean para obtener efectivo, especialmente por los préstamos procedentes del sistema bancario (80%), mientras un 20% por ventas de activos fijos, otro 20% por créditos con los proveedores y un último 20% manifestó que por aportaciones de socios. Lo que muestra la necesidad constante de los recursos monetarios por parte de estos establecimientos y al mismo tiempo la importancia de hacer un buen manejo del dinero de terceros para aprovechar al máximo el capital obtenido y continuar operando en el mercado, lo que fue constatado con el ejecutivo de Grupo Cárnicos S.A. de C.V. (Cuadros No. 19 y 20; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., preguntas No. 19 y 20).

De igual forma cada uno de los encuestados expresó diferentes puntos de vista en relación a los criterios que consideran para elegir una opción de financiamiento, teniendo algunos aspectos en común como las tasas bajas de interés y las facilidades en los trámites bancarios para adquirir los crédito, en consecuencia se constató que las entidades no poseen criterios claramente definidos y necesarios para seleccionar la mejor alternativa (Cuadro No. 21).

Por otro lado el 40% expresó que el fondo obtenido de esta manera es destinado al capital de trabajo, mientras que la inversión en activo fijo, el mejoramiento de la producción y la opción para facilitar mayor crédito a los clientes fueron señalados con un 20% respectivamente. Lo cual expone que la prioridad para la mayoría de las entidades son necesidades de corto plazo, bajo una visión de supervivencia, lo que fue confirmado por el encargado de la institución representativa del subsector al declarar que el efectivo recibido lo utiliza para cubrir gastos operativos. Además de ello el 80% manifestó que el plazo para cancelar las cuentas por pagar que poseen es de 30 días. Evidenciando

que los establecimientos estudiados fácilmente pueden caer en dificultades económicas al momento de intentar liquidar las obligaciones monetarias adquiridas (Cuadros No. 22 y 23; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., preguntas No. 22 y 23).

### **3. Análisis del Control Financiero**

#### **3.1 Crédito Mercantil**

De las empresas en análisis el 100% manifestaron conceder créditos a los clientes para aprovechar mayores oportunidades en el mercado, aunque esto implica un riesgo considerable por las cuentas incobrables que se generan, asimismo la mayoría de las entidades (80%) expresó que para proporcionar este beneficio a los compradores evalúan la capacidad de pago de los mismos y un 40% la reputación crediticia y un 20% el monto de la compra, sin embargo es necesario tener criterios definidos de manera formal y objetiva que contribuyan a la relación con nuevos y actuales consumidores, así como la recuperación de los fondos invertidos e innovar los controles financieros. Por su parte el gerente de Grupo Cárnicos S.A. de C.V. aseguró que no poseen lineamientos específicos, lo que ocasiona problemas de liquidez. (Cuadros No. 26 y 27; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., preguntas No. 26 y 27).

En relación al plazo de recuperación del efectivo un 80% declaró otorgar un lapso de 30 días, únicamente un 20% indicó que es de 90 días y 7 días respectivamente, no obstante el representante legal de la compañía referente del subsector en estudio afirmó que el periodo estipulado no era respetado por la mayoría de los clientes, lo que perjudica a la organización en la compra de la materia prima para continuar la producción y en el pago de planilla de los trabajadores (Cuadro No. 28; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., pregunta No. 28).

Con respecto a la ejecución del análisis de morosidad un 80% exteriorizó no realizarlo, lo que ocasiona endeudamiento por falta de capital para las compañías ya que no llevan a cabo un control eficiente de las cuentas por cobrar al desconocer este instrumento administrativo (Cuadros No. 29).

### **3.2 Control de ingresos y gastos**

La mayoría de los encuestados (60%) respondieron que llevan a cabo un control sobre las proyecciones de los ingresos y los costos, lo que refleja el interés de las compañías por hacer una verificación sobre la exactitud de las operaciones, que resulta de gran utilidad al momento de tomar decisiones, sin embargo un 40% afirmó no implementarlo, asimismo lo manifestó el gerente de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., quien añadió que esto ocasiona fugas de capital en la compañía. Esto indica que un alto porcentaje de los encuestados no aplican inspecciones sobre las tareas que se ejecutan y que las entradas y salidas de efectivo no se hagan conforme a lo planeado. Esta actividad se efectúa mensualmente de acuerdo a lo expresado por las entidades con un 67%, siendo un periodo aceptable para realizar un estudio sobre la situación económica de la empresa (Cuadros No. 30 y 31; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., pregunta No. 30).

### **3.3 Análisis de estados financieros**

El 100% de las entidades respondieron que llevan a cabo esta técnica, asimismo lo indicó el gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., por lo que todas las organizaciones hacen evaluaciones al balance general y al estado de resultados para conocer las condiciones en las cuales están operando, identificando debilidades y oportunidades de crecimiento y de inversión, pero es importante aclarar que aunque los directivos aseguraron ejecutar estudios a los estados financieros, esto no causa efectos positivos sobre las operaciones de los negocios al no aplicarlos correctamente.

Así mismo se identificó que los encargados no hacen uso de métodos apropiados ya que al momento de preguntarles qué tipo de análisis efectuaban expresaron: todos los existentes, de las diferentes áreas de la empresa, reuniones con el contador, sesiones con los propietarios del negocio y que hacen un razonamiento de la utilidad respectivamente. Por lo que se denota la ausencia de prácticas que les permitan estudiar de forma adecuada el contenido de los registros contables,

afectando la interpretación de los mismos, lo que conlleva a tomar decisiones erróneas en el desarrollo de las actividades (Cuadros No. 32 y 33; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., preguntas No. 32 y 33).

### **3.4 Auditorias**

El 60% de las pequeñas empresas aseguraron realizar auditorias, a fin de asegurar que los procedimientos de las transacciones estén reflejados de manera fidedigna, esto fue confirmado por el encargado de la compañía Grupo Cárnicos S.A. de C.V., mientras que un 40% manifestó que no ejecutan este tipo de inspecciones a los registros contables lo que genera desconfianza a los usuarios internos y externos de la información financiera presentada y al mismo tiempo ocasiona problemas legales por incumplimientos en aspectos tributarios y fiscales. Asimismo de las entidades que aplican esta herramienta el 33% afirmaron que lo hacen de manera solo interna, un porcentaje igual de manera externa y únicamente un 33% lleva a cabo de ambos tipos. Esto indica que un porcentaje significativo de las compañías solo llevan a cabo una forma de control, lo cual no es suficiente para mostrar que los estados financieros son un fiel reflejo de los resultados que realmente se obtuvieron.

Esta actividad es ejecutada por la mayoría de los negocios (67%) cada mes, mientras que otro 33% lo hace semestralmente, por lo que resulta conveniente que las compañías establezcan un periodo razonable para realizar este informe que contiene tanto la opinión interna como la externa sobre la información financiera, fiscal y administrativa, así como las conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la eficiencia de la gestión administrativa (Cuadros No. 34, 35 y 36; resumen de entrevista realizada al gerente general de Grupo Cárnicos S.A. de C.V., preguntas No. 34, 35 y 36).

## **E. Conclusiones y Recomendaciones**

Las conclusiones y recomendaciones que se establecen sobre la investigación efectuada son las siguientes:

### **1. Conclusiones**

De acuerdo a lo expuesto en el diagnóstico sobre el modelo de planeación y control para el fortalecimiento de la administración de los recursos financieros en las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos en el área metropolitana de San Salvador se concluye lo siguiente:

- 1.1. Se determinó que un porcentaje considerable de las empresas en estudio operan sin que los trabajadores que las integran tengan el conocimiento de la razón de ser y la comprensión clara hacia dónde se dirigen a largo plazo; asimismo las entidades que afirmaron haber establecido la misión y la visión no la han estructurado de forma adecuada, por tanto no existe una verdadera identificación por parte de los empleados al desconocer lo que se pretende lograr como institución y carecer de expectativas de crecimiento concretas.
- 1.2. Las compañías investigadas no poseen un departamento de finanzas, lo que implica una mala administración de los recursos monetarios, ya que dichos establecimientos no cuentan con una función formal en esta área que contribuya a que el personal maneje eficientemente el patrimonio para evitar niveles altos de endeudamiento, falta de fondos para operar, insolvencias, entre otras dificultades.
- 1.3. La mayoría de las instituciones no establecen objetivos financieros, lo que indica que no poseen resultados definidos para operar ya que no aplican este elemento de la planeación que es de gran utilidad para obtener una mayor eficiencia en el accionar.

- 1.4. Un porcentaje considerable del subsector no cuenta con estrategias financieras que expresen los propósitos a largo plazo a alcanzar, lo que obstaculiza que estos negocios operen de manera eficiente y obtengan mejores resultados.
- 1.5. La mayoría de entidades embudadoras no poseen políticas financieras que les permitan accionar de manera adecuada, lo que implica que estas organizaciones basen las decisiones tomadas de acuerdo a los juicios y prácticas acumuladas por parte de los propietarios en relación al manejo de las inversiones y el financiamiento, afectando los resultados obtenidos. Mientras que una menor proporción que si las establecen no incluyen aspectos financieros importantes como: la liquidez, el riesgo, el cobro, el pago, entre otros.
- 1.6. La gran mayoría de las empresas investigadas no realizan proyecciones cuantitativas por lo que carecen de un panorama general que muestre las posibles transacciones futuras a ejecutar, en consecuencia el manejo de las finanzas se desarrolla de manera subjetiva; asimismo los que elaboran estimaciones no las utilizan para la toma de decisiones y las realizan de forma limitada sin considerar los diferentes tipos de presupuestos, lo que dificulta la asignación adecuada de los fondos y el empleo de medidas correctivas en las desviaciones de los errores incurridos.
- 1.7. Se comprobó que una cantidad considerable de organizaciones estudiadas disponen de procedimientos de acción definidos para el desarrollo de las actividades en las distintas áreas, excepto en la función financiera, lo cual provoca deficiencias en el manejo de los fondos; al mismo tiempo un porcentaje menor no cuenta con este tipo de instrumentos para aplicarlos en las operaciones a efectuar, por lo que se deduce que una parte del subsector pierde recursos importantes en los tiempos ociosos que se generan.
- 1.8. Las compañías en su totalidad manifestaron hacer uso de fondos provenientes de fuentes externas e internas, siendo las primeras a las que mayormente recurren, lo que revela la necesidad constante de efectivo, al mismo tiempo se determinó que no cuentan con criterios definidos para elegir entre las distintas alternativas de crédito, lo que dificulta la elección de la más conveniente, además el efectivo adquirido es utilizado principalmente para cubrir necesidades de corto plazo.

- 1.9. Todos los encuestados expresaron otorgar créditos a los clientes, como estrategia para obtener una mejor rentabilidad, así mismo opinaron que para brindar este beneficio, toman en consideración principalmente la capacidad de pago, lo que pone en evidencia que no poseen criterios definidos de manera formal y objetiva que contribuyan a la relación con los nuevos y actuales consumidores, además una parte del subsector tiene problemas de recuperación de efectivo ya que el lapso establecido no es respetado por los clientes ocasionando falta de liquidez, al mismo tiempo las organizaciones no efectúan análisis de morosidad, lo que provoca endeudamiento puesto que no se lleva a cabo un control eficiente.
- 1.10. Un porcentaje significativo de los establecimientos dedicados a la fabricación de productos cárnicos realizan inspecciones a los ingresos y gastos proyectados ya que es de gran importancia para la toma de decisiones, siendo efectuadas de forma mensual por la mayoría de los negocios, lapso prudente para hacer un estudio sobre la situación económica de la entidad, sin embargo una menor proporción del subsector no lleva a cabo este tipo de verificaciones, evidenciando dificultades en la ejecución de las operaciones además de que no se desarrollen conforme a lo planeado.
- 1.11. Todas las instituciones en cuestión efectúan análisis a los estados financieros para identificar debilidades y oportunidades de crecimiento y de inversión, sin embargo no cuentan con métodos apropiados que contribuyan a realizar una elaboración e interpretación correcta, lo que conlleva a tomar decisiones erróneas en la ejecución de las actividades.
- 1.12. Una cantidad considerable de empresas efectúan auditorías, de las cuales la mayoría solamente ejecuta ya sea la de tipo interna o únicamente la externa, lo que no es suficiente para garantizar la fidelidad de los registros contables presentados, mientras que un menor porcentaje del subsector no lleva a cabo este requisito legal generando desconfianza a los usuarios de la información financiera y al mismo tiempo esto puede provocar problemas legales por incumplimientos en aspectos tributarios y fiscales.

## 2. Recomendaciones

En relación a las conclusiones originadas del diagnóstico sobre las pequeñas empresas embudidoras del área metropolitana de San Salvador, se recomienda lo siguiente:

- 2.1. Se sugiere que los gerentes de las organizaciones en estudio diseñen la misión y la visión empresarial de tal manera que los trabajadores tengan definidos claramente la razón de ser de la institución y la dirección a seguir a largo plazo.
- 2.2. Se recomienda a los directivos de las entidades embudidoras que formalicen la función financiera y posteriormente adquieran los servicios del personal competente para que trabajen en las actividades orientadas al manejo eficiente de fondos.
- 2.3. Se propone que las compañías que no han establecido objetivos financieros determinen dichos fines con base a las necesidades, las expectativas y las capacidades de los negocios, asimismo tomando en consideración las variables externas que puedan afectar los resultados esperados para garantizar el fiel cumplimiento de los planes.
- 2.4. Se sugiere a los propietarios que definan las estrategias o los cursos de acción a seguir a largo plazo de acuerdo a los recursos que poseen y las perspectivas de crecimiento, de las metas y los planes de inversión y de crédito, con la finalidad de obtener mejores condiciones para la organización y los miembros que la componen.
- 2.5. Se recomienda que los gerentes de las instituciones en estudio determinen políticas que contribuyan al manejo eficiente de las inversiones y el financiamiento con el propósito de tomar decisiones acertadas y objetivas, asimismo aquellas entidades que poseen directrices definidas deben tomar en consideración otros aspectos financieros como: la liquidez, el riesgo, el cobro, el pago, entre otros.
- 2.6. Se propone que el subsector en análisis elabore presupuestos para realizar una eficiente administración y control del patrimonio y de esta manera facilitar la selección de alternativas convenientes para la empresa y aquellas que los efectúan deben considerar otros tipos de

proyecciones como: presupuestos de efectivo, de inversiones o de capital, estados financieros pro-forma, entre otros.

- 2.7. Se sugiere la elaboración de procedimientos que contribuyan a agilizar las principales tareas encomendadas, que especifiquen las funciones y el recurso humano asignado en cada una de las operaciones para evitar el desperdicio de los recursos invertidos.
- 2.8. Se recomienda al subsector en estudio que diseñen criterios para analizar las distintas fuentes de financiamiento con el objetivo de seleccionar la mejor opción y al mismo tiempo aprovechar al máximo los fondos provenientes de terceros cubriendo las necesidades que contribuyan al desarrollo de la organización.
- 2.9. Se propone que los ejecutivos de las pequeñas empresas embudoras establezcan directrices de manera formal y objetiva para que contribuyan a la relación con nuevos y actuales consumidores, así mismo que hagan uso de herramientas administrativas como el análisis de morosidad para llevar a cabo un control de las cuentas por cobrar y hacer efectivo el reembolso de los fondos invertidos y evitar problemas de liquidez y endeudamiento.
- 2.10. Se sugiere a los directivos que no realizan controles a las proyecciones de los ingresos y gastos, que efectúen este tipo de actividades de forma periódica para que facilite la toma de decisiones y obtengan mejores resultados en el trabajo que llevan a cabo.
- 2.11. Se recomienda a los gerentes la ejecución de técnicas adecuadas para llevar a cabo los análisis a los estados financieros como: las razones de liquidez, de actividad, de endeudamiento, de rentabilidad, el método horizontal y vertical, entre otros, para que contribuyan fortalecer la administración de los fondos.
- 2.12. Se propone a los administradores que establezcan la aplicación de auditorías tanto internas como externas para evitar problemas legales y al mismo tiempo generar confianza a los usuarios de la información financiera registrada.

## CAPÍTULO III

### “PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

#### A. Objetivos del Modelo

##### 1. General

Diseñar un modelo de planeación y control, que facilite el uso eficiente de los recursos financieros en las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos.

##### 2. Específicos

2.1. Elaborar un modelo de planeación con los instrumentos financieros necesarios que contribuyan a la adecuada asignación y aplicación de los fondos de las entidades en análisis.

2.2. Desarrollar herramientas de control que faciliten la comparación de los resultados reales con las proyecciones efectuadas con el propósito de llevar a cabo las respectivas correcciones a las desviaciones encontradas para asegurar el logro de los objetivos organizacionales.

2.3. Proponer un programa de capacitación y un plan de implementación que contribuyan a la ejecución del modelo, con la finalidad de garantizar la administración eficiente de los recursos monetarios.

## **B. Justificación**

Este modelo permitirá a las instituciones en estudio coordinar, evaluar y optimizar de forma eficiente las operaciones proyectadas en relación a la administración de activos, pasivos y patrimonio, mediante el uso de instrumentos que tengan como finalidad aumentar el rendimiento tanto a corto como a largo plazo, orientar fondos por aportaciones o créditos, obtener utilidades sobre el efectivo empleado, además satisfacer las necesidades de los miembros que forman parte de la empresa y de la población en general. Por lo tanto el presente documento tiene como objetivo dotar a los ejecutivos del sub-sector de técnicas que contribuyan a la realización de las gestiones programadas y las rectificaciones pertinentes para el logro eficaz de las metas.

## **C. Estructura organizativa propuesta**

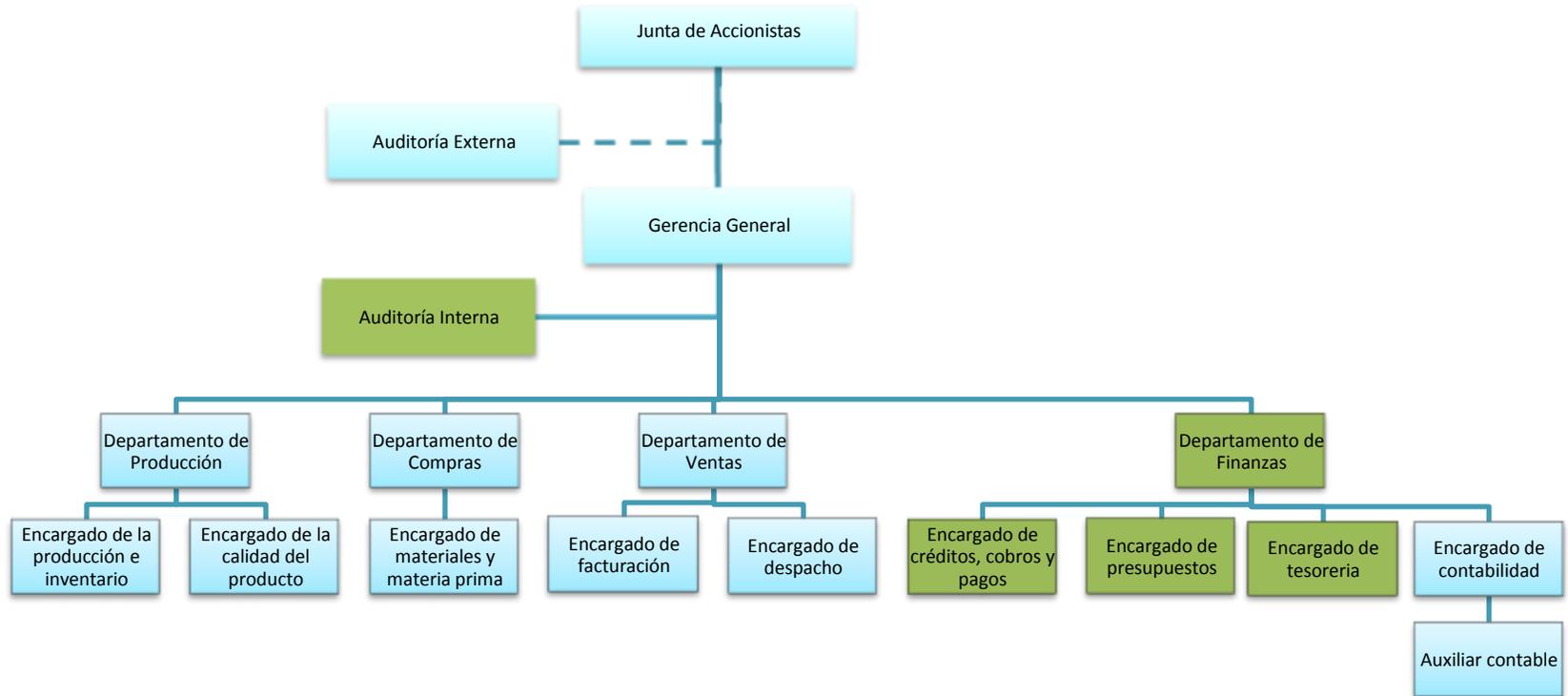
A continuación se presenta la estructura organizativa formulada por el grupo de tesis para la pequeña empresa “Grupo Cárnicos S.A. de C. V.” en la cual se expone una reestructuración de las unidades administrativas y la creación de un departamento de finanzas, para lo cual deberá incurrir en la contratación de cinco personas adicionales con la finalidad de establecer un orden y una mejor coordinación de las actividades, por lo consiguiente se detalla la forma jerárquica de los principales departamentos a incluir:

- ✓ Junta de Accionistas.
- ✓ Auditoría Externa.
- ✓ Gerencia General.
- ✓ Auditoría Interna.
- ✓ Departamento de Producción.
- ✓ Departamento de Compras.
- ✓ Departamento de Ventas.
- ✓ Departamento de Finanzas.

Se recomienda a la entidad que contrate a un especialista, para que diseñe los manuales administrativos, ya que esto le permitirá tener un conocimiento más amplio de cada una de las funciones que se deben de desempeñar en cada uno de los puestos y así realizar un trabajo eficaz.

ORGANIGRAMA PROPUESTO A LA EMPRESA GRUPO CÁRNICOS S.A. DE C.V.

FIGURA N° 2



Fecha de elaboración: 22 / 07 / 10

Elaborado por: Grupo de Investigación.

Revisado por: Sr. Leonel del Águila

————— : Autoridad Lineal.

- - - - - : Autoridad de Staff

■ : Nuevas Unidades

## **D. Descripción del modelo de planeación y control financiero**

Para la aplicación del modelo de planeación y control financiero las entidades deben contar con las herramientas administrativas necesarias que faciliten el desarrollo eficiente de las operaciones de tal manera que se cumplan los objetivos determinados a través de la asignación ordenada y favorable del capital disponible, además de controlar las entradas y salidas de efectivo en las que se incurren, así como también la verificación pertinente de las cuentas por cobrar y documentos por pagar, reducción de los costos, entre otros, dentro de un ambiente financiero propicio para obtener los mejores resultados. A tal efecto se propone lo siguiente:

### **1. Generalidades de la empresa**

#### **1.1. Misión**

“Somos una organización que tiene como propósito brindar a la población productos alimenticios elaborados con las mejores carnes, cumpliendo con las normas de higiene para satisfacer los gustos y exigencias de nuestros clientes, en sabor, calidad y precio, al mismo tiempo desarrollar valores y principios que contribuyan al crecimiento de la empresa y del recurso humano que la compone”.

#### **1.2. Visión**

“Llegar a ser una compañía líder en brindar a la población alimentos cárnicos de calidad, con reconocimiento a nivel nacional por elaborar las mejores marcas de embutidos a precios competitivos y orientados a la excelencia en la atención al cliente”

## 2. Descripción del Modelo de Planeación Financiero

### 2.1. Objetivos financieros

- ✓ Alcanzar una tasa anual de rendimiento sobre la inversión del 15% en el desarrollo de las operaciones organizacionales.
- ✓ Elevar el nivel de liquidez en un 15% tomando como base el año 2009 para solventar las obligaciones de corto plazo en el lapso estipulado.
- ✓ Investigar las diferentes alternativas de financiamiento internas y externas que presenten el menor costo y el plazo de pago más conveniente y que se adapten a las necesidades del negocio.
- ✓ Obtener un menor plazo promedio de cobro y disminuir la rotación de las cuentas por pagar.
- ✓ Desarrollar y establecer la aplicación de un modelo de planeación y control que contribuya a dirigir los recursos financieros de forma eficiente en cada una de las unidades que conforman la entidad.
- ✓ Implementar un plan de capacitación que contribuya a que el personal adquiera los conocimientos necesarios para utilizar las herramientas de proyección y verificación financieras aprobadas por la alta dirección.

## **2.2. Estrategias financieras**

- ✓ Llevar a cabo estudios que permitan la introducción de los productos elaborados hacia nuevos mercados a nivel nacional y regional para incrementar la participación de la entidad.
- ✓ Mejorar la motivación de los empleados del departamento de ventas a través de un programa de incentivos para que cumplan con las metas establecidas en un período determinado.
- ✓ Efectuar análisis sobre los volúmenes de venta frente a los niveles de demanda en un lapso establecido para aprovechar al máximo la capacidad instalada.
- ✓ Realizar alianzas con supermercados y otros mayoristas del país para llegar a otros segmentos de la población.
- ✓ Negociar los plazos de las cuentas por pagar con los proveedores de tal forma que superen los promedios de cobro para solventar las obligaciones al vencimiento.
- ✓ Hacer estudios de mercado para lanzar una marca distintiva de la compañía con el propósito que la población reconozca los productos y por consiguiente aumentar las ventas.
- ✓ Contratar a un especialista financiero encargado de desarrollar el plan de capacitación para que el personal adquiera los conocimientos necesarios sobre herramientas administrativas de planeación y control de los recursos monetarios.

## **2.3. Políticas financieras**

- ✓ Todo gasto no presupuestado deberá ser debidamente autorizado por la dirección.
- ✓ La auditoría interna se llevará a cabo de forma mensual y bajo la supervisión de la gerencia.
- ✓ La auditoría externa se efectuará cada tres meses con el objeto de hacer un análisis sistemático y crítico.

- ✓ El cliente nuevo deberá cancelar en efectivo por sus tres primeras compras.
- ✓ Se aceptarán las devoluciones sobre ventas mediante factura debidamente firmada y sellada en la fecha en que se hizo efectiva la entrega del producto y previa inspección que confirme la responsabilidad de la empresa.
- ✓ Analizar mensualmente los costos variables de los productos principales que elabora la organización para reducirlos al mínimo.
- ✓ Se mantendrá una clasificación a nivel interno sobre las categorías de los clientes de acuerdo a la puntualidad en los pagos.
- ✓ El saldo mínimo de caja para gastos menores será de \$350.00 dólares.
- ✓ Se llevará a cabo análisis de morosidad de forma periódica sobre los créditos concedidos.
- ✓ Según criterio del gerente general de la empresa, las ventas serán: 50% al contado, un 35% a treinta días y el resto a sesenta días plazo, y los pagos a los proveedores se efectuarán además de la siguiente manera: el 10% al contado, el 25% a treinta días y el 65% a sesenta días.
- ✓ La cancelación de las cuentas por pagar se llevarán a cabo los días lunes y viernes de cada semana, previa comprobación de fechas de facturas y de importes de compras establecidos.
- ✓ Las planillas de pagos serán elaboradas por el contador y serán revisadas y autorizadas por el gerente general.
- ✓ Se deberá llevar a cabo análisis financieros minuciosos antes de seleccionar alguna fuente de financiamiento considerando especialmente el plazo de pago y el costo financiero de la misma.

- ✓ El precio de venta se establecerá de acuerdo a los costos de la producción, precios de la competencia, poder adquisitivo más un margen de utilidad.
- ✓ No se efectuarán descuentos, ni rebajas sobre las compras, sin previa aprobación del ejecutivo.
- ✓ Los presupuestos serán desarrollados por el departamento de finanzas de forma anual y aprobados por el gerente general.

## **2.4. Sistema presupuestario**

El administrador financiero tendrá la función de elaborar los planes cuantitativos y serán revisados por el gerente general.

### **2.4.1. Presupuestos operativos**

Contienen los presupuestos de todas las actividades para el ciclo siguiente cuyo contenido se resume generalmente en el flujo de efectivo operativo. Entre éstos se incluyen: las proyecciones de ventas, producción, compras, uso de materiales, mano de obra y gastos del período.

#### **2.4.1.1 Presupuestos de ventas**

Constituye el elemento fundamental del proceso presupuestario, debido que de él dependen los demás planes cuantitativos, tanto operativos como financieros; se realiza con el objetivo de contar con un instrumento que permita establecer las proyecciones de los niveles de ingresos en un período determinado según la comercialización de los productos que se ofrecen y las condiciones específicas del mercado.

La herramienta a utilizar para determinar las estimaciones de las ventas es el método de combinación de factores ya que es un procedimiento estadístico que permite tomar en consideración aspectos como la experiencia de los propietarios y/o gerentes, sucesos que influyeron en los resultados obtenidos anteriormente, planes de crecimiento y expansión, efectos de variables internas y externas del ambiente económico que intervienen en las operaciones de las compañías. A continuación se presenta la fórmula que se empleará:

$$PV = (V + F) E. A.$$

Donde:

**PV** = Proyección de Ventas.

**V** = Ventas del año anterior.

**F** = Factores específicos de venta.

Y:  $F = (\pm a \pm b \pm c)$

Donde:

$\pm a$  = Constituye el factor de ajuste el cual se refiere a aquellos eventos de causas fortuitas o accidentales que intervinieron de forma positiva o negativa en los niveles de comercialización en un periodo determinado y que pueden influir en las proyecciones de las ventas como por ejemplo: huelgas, incendios, inundaciones, contratos especiales de ventas, entre otros.

$\pm b$  = Representa los elementos de cambio que se refieren a aquellas variaciones que van efectuarse y que desde luego influirán en las entradas de efectivo tales como: modificaciones en los materiales, en el producto, en la presentación, en los métodos de venta, ampliación en la cobertura de mercado, adaptación de programa de producción, mejora en los precios, en la publicidad, en las instalaciones y otras más.

$\pm c$  = Simboliza las corrientes de crecimiento que describen el desarrollo en las ventas tomando en cuenta elementos como: la utilidad que brinda el financiamiento obtenido de fuentes externas como créditos mercantiles, planes de expansión del subsector por incremento en la demanda y adquisición de nuevas tecnologías entre otros.

**E** = Fuerzas económicas generales: presenta un porcentaje de una serie de factores externos derivados de la economía nacional que influyen sobre las ventas, situaciones cualitativas, datos que proporcionan las instituciones bancarias, dependencias de gobierno y organismos particulares que preparan índices de las fuerzas económicas en relación con la producción, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, créditos, ingresos per cápita, inflación, tasas de interés y otros.

**A** = Es el porcentaje que asignan los directivos después de analizar los aspectos anteriores que afectarán positiva o negativamente a las ventas.

Aplicando el método a Grupo Cárnicos S.A. de C.V. se tiene lo siguiente:

**V = Ventas del año 2009 = \$ 254,503.34 (Ver anexo No. 7)**

**Cuadro No 5**

<b>Información para calcular el Presupuesto de Venta utilizando el Método de Combinación de Factores</b>		
<b>Factores específicos de venta</b>		
<b>De ajuste = ± a</b>	“Según los empresarios de productos cárnicos, las ventas han crecido en un promedio de 5% anual; sin embargo, debido a la mala relación efectuada entre los cerdos y la transmisión del virus A (H1N1), a principios de año 2009 éstas decayeron. Pero los porcicultores e industriales tomaron acciones inmediatas a través de una campaña publicitaria que impulsó el consumo de carne de cerdo y los derivados”, por lo tanto se estima para 2010 un aumento del +10% sobre las ventas.	<b>\$ 25,450.33</b>
<b>De cambio = ± b</b>	La entidad Grupo Cárnicos S.A. de C.V. planea adquirir una nueva maquinaria para aumentar la producción en combinación con estrategias de marketing para impulsar una campaña de publicidad con el objetivo de atraer nuevos clientes, por lo que se considera que las ventas se verán incrementadas en un +20%.	<b>\$50,900.67</b>
<b>De crecimiento = ± c</b>	La organización ha ganado una licitación con una compañía que prepara alimentos para instituciones del gobierno por lo que se estima un aumento los ingresos en +\$127,251.67	<b>\$127,251.67</b>

<p><b>E= Fuerzas económicas generales</b></p>	<p>“Debido a los tratados de libre comercio (TLC) con los países de México y Estado Unidos las importaciones de productos cárnicos han aumentado ya que pagan menos gravámenes, asimismo estos alimentos se comercializan con precios más bajos que los nacionales” , por ello las ventas se esperan disminuyan en un -15%</p>	<p><b>-15%</b></p>
<p><b>A = Influencia de la administración</b></p>	<p>La administración después de considerar todos los aspectos anteriores favorables y desfavorables, implementará nuevas medidas con lo cual se estima un incremento de las ventas en un +7%.</p>	<p><b>+7%</b></p>

A partir de lo planteado anteriormente la proyección de las ventas del ejercicio 2010 es:

$$PV = (V + F) E. A.$$

Entonces:

$$\pm a = \$ 254,503.34 \times 10\% = \mathbf{\$ 25,450.33 (+)}$$

$$\pm b = \$ 254,503.34 \times 20\% = \mathbf{\$ 50,900.67 (+)}$$

$$\pm c = \$ 254,503.34 \times 50\% = \mathbf{\$ 127,251.67 (+)}$$

$$F = \mathbf{\$ 203,602.67}$$

Donde:

$$V = \$ 254,503.34 \text{ (Ver anexo No 7)}$$

$$F = \$ 203,602.67$$

$$E = -15\%$$

$$A = +7\%$$

Sustituyendo en la fórmula se tiene:

$$PV = (V + F) E. A.$$

$$PV = (\$ 254,503.34 + \$ 203,602.67) * (0.85) * (1.07)$$

$$PV = \mathbf{\$ 416,647.42}$$

Las ventas proyectadas se distribuirán en los doce meses de acuerdo a los incrementos o disminuciones históricas que presentan según datos proporcionados por el gerente general de la entidad que representa al subsector en estudio, los porcentajes se exponen a continuación:

**Cuadro No 6**

Mes	Porcentaje	Mes	Porcentaje
Enero	6%	Julio	8%
Febrero	7%	Agosto	10%
Marzo	9%	Septiembre	8%
Abril	9%	Octubre	8%
Mayo	7%	Noviembre	9%
Junio	7%	Diciembre	12%
<i>Total</i>			100%

Fuente: Gerente General de Grupo Cárnico S.A de C.V Sr: Leonel del Águila.

Los meses que presentan mayores ventas son marzo, abril, agosto, noviembre y diciembre ya que los hoteles y restaurantes (clientes mayoristas de Grupo Cárnicos S.A. de C.V.) incrementan la cantidad de huéspedes y comensales por los diferentes períodos de vacaciones durante el año.

Antes de realizar el prorrato porcentual de la distribución mensual de las Venta, es necesario aclarar que la entidad elabora diferentes tipos de productos cárnicos, por lo tanto para el desarrollo del presente trabajo se hará una clasificación de los bienes en tres líneas de artículos como se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro No 7**

Línea de Chorizo	Línea de Jamón	Línea de Peperoni
Español	Versalles	Tradicional
Argentino	Virginia	Madurado
-	Pic Nic	-
-	De pavo	-
-	Hotel	-
-	Donut	-
<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>20%</b>

Fuente: Gerente General de Grupo Cárnico S.A de C.V Sr: Leonel del Águila.

Por lo consiguiente la distribución de las ventas quedará de la siguiente manera:

**Cuadro No 8**

Distribución Porcentual de las Ventas Mensuales				
Mes/Producto	Línea de Chorizo	Línea de Jamón	Línea de Peperoni	Total
Enero	30%	50%	20%	100%
Febrero	30%	50%	20%	100%
Marzo	30%	50%	20%	100%
Abril	30%	50%	20%	100%
Mayo	30%	50%	20%	100%
Junio	30%	50%	20%	100%
Julio	30%	50%	20%	100%
Agosto	30%	50%	20%	100%
Septiembre	30%	50%	20%	100%
Octubre	30%	50%	20%	100%
Noviembre	30%	50%	20%	100%
Diciembre	30%	50%	20%	100%

Fuente: Gerente General de Grupo Cárnico S.A de C.V Sr: Leonel del Águila

A continuación se presenta las proyecciones de las Ventas del año 2010 las cuales consisten en un presupuesto dividido en las diferentes líneas de embutidos que oferta la compañía Grupo Cárnicos S.A. de C.V. y que se detallan en forma mensual.

**GRUPO CÁRNICOS S.A. de C.V.**  
**PRESUPUESTOS DE VENTAS EN DÓLARES**  
**PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Cuadro No 9**

<b>MES</b>	<b>Chorizo 30%</b>	<b>Jamón 50%</b>	<b>Peperoni 20%</b>	<b>Total</b>
<b>Enero</b>	\$7,499.65	\$12,499.42	\$4,999.77	\$24,998.85
<b>Febrero</b>	\$8,749.60	\$14,582.66	\$5,833.06	\$29,165.32
<b>Marzo</b>	\$11,249.48	\$18,749.13	\$7,499.65	\$37,498.27
<b>Abril</b>	\$11,249.48	\$18,749.13	\$7,499.65	\$37,498.27
<b>Mayo</b>	\$8,749.60	\$14,582.66	\$5,833.06	\$29,165.32
<b>Junio</b>	\$8,749.60	\$14,582.66	\$5,833.06	\$29,165.32
<b>Julio</b>	\$9,999.54	\$16,665.90	\$6,666.36	\$33,331.79
<b>Agosto</b>	\$12,499.42	\$20,832.37	\$8,332.95	\$41,664.74
<b>Septiembre</b>	\$9,999.54	\$16,665.90	\$6,666.36	\$33,331.79
<b>Octubre</b>	\$9,999.54	\$16,665.90	\$6,666.36	\$33,331.79
<b>Noviembre</b>	\$11,249.48	\$18,749.13	\$7,499.65	\$37,498.27
<b>Diciembre</b>	\$14,999.31	\$24,998.85	\$9,999.54	\$49,997.69
<b>Total</b>	<b>\$124,994.23</b>	<b>\$208,323.71</b>	<b>\$83,329.48</b>	<b>\$416,647.42</b>

Para realizar las proyecciones de ventas es necesario, además de lo anterior, determinar el Impuesto al Valor Agregado por las transacciones que se llevarán a cabo por consiguiente el Presupuesto Impuesto al Valor Agregado-Venta Total queda reflejado de la manera siguiente:

**GRUPO CÁRNICOS S.A. de C.V.**  
**PRESUPUESTO IMPUESTO AL VALOR AGREGADO-VENTA TOTAL**  
**PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**Cuadro No 10**

<b>MES</b>	<b>Venta neta</b>	<b>(+) IVA=13%</b>	<b>Venta Total</b>
Enero	\$24,998.85	\$3,249.85	\$28,248.69
Febrero	\$29,165.32	\$3,791.49	\$32,956.81
Marzo	\$37,498.27	\$4,874.77	\$42,373.04
Abril	\$37,498.27	\$4,874.77	\$42,373.04
Mayo	\$29,165.32	\$3,791.49	\$32,956.81
Junio	\$29,165.32	\$3,791.49	\$32,956.81
Julio	\$33,331.79	\$4,333.13	\$37,664.93
Agosto	\$41,664.74	\$5,416.42	\$47,081.16
Septiembre	\$33,331.79	\$4,333.13	\$37,664.93
Octubre	\$33,331.79	\$4,333.13	\$37,664.93
Noviembre	\$37,498.27	\$4,874.77	\$42,373.04
Diciembre	\$49,997.69	\$6,499.70	\$56,497.39
<b>Total</b>	<b>\$416,647.42</b>	<b>\$54,164.16</b>	<b>\$470,811.58</b>

#### 2.4.1.2 Presupuestos de Producción por Líneas de Productos

Refleja en unidades monetarias la producción por líneas de productos que serán necesarias procesar para cubrir los niveles de ventas estimados, para lo cual se considera la distribución porcentual histórica de las ventas para cada uno de los diferentes meses (Ver Cuadro N° 8) prorrateadas de acuerdo al porcentaje de participación de los costos de producción por cada grupo de artículos para un lapso determinado (Ver Cuadro N° 12), llevando a tal efecto los cálculos siguientes:

### Costos de producción para el año 2010

Para determinar el costo de producción del año 2010 se estableció el factor de costos de ventas del año base:

$$\text{Factor de Costos de Ventas año 2009} = \frac{\text{Costo de Producción 2009}}{\text{Ventas 2009}} = \frac{\text{Costo de Producción 2009}}{\text{Ventas 2009}}$$

$$= \underline{\underline{74.39\%}}$$

Este porcentaje se debe multiplicar con la cantidad de ventas proyectadas para luego distribuir la participación para cada línea de producto:

$$\$ 416,647.42 * 74.39\% = \$309,959.31$$

$$\text{Costo estimado 2010} = \$309,959.31$$

En seguida se prorratan los costos estimados de acuerdo al porcentaje de participación de cada línea de producto de la siguiente forma:

#### Cuadro N° 11

#### Prorrato del Costo de Producción por cada línea de producto

Costo de Producción por línea		
Detalle	Porcentaje	Unidades Monetarias
Chorizo	30%	\$92,987.79
Jamón	50%	\$154,979.66
Peperoni	20%	\$61,991.86
<b>Total Anual</b>	<b>100%</b>	<b>\$309,959.31</b>

**GRUPO CÁRNICOS S.A. de C.V.**  
**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN POR LÍNEA DE PRODUCTOS**  
**PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**Cuadro No 12**

Mes	Líneas de Productos			
	Chorizo	Jamón	Peperoni	TOTAL MENSUAL
<b>ENERO</b>	\$5,579.27	\$9,298.78	\$3,719.51	<b>\$18,597.56</b>
<b>FEBRERO</b>	\$6,509.15	\$10,848.58	\$4,339.43	<b>\$21,697.15</b>
<b>MARZO</b>	\$8,368.90	\$13,948.17	\$5,579.27	<b>\$27,896.34</b>
<b>ABRIL</b>	\$8,368.90	\$13,948.17	\$5,579.27	<b>\$27,896.34</b>
<b>MAYO</b>	\$6,509.15	\$10,848.58	\$4,339.43	<b>\$21,697.15</b>
<b>JUNIO</b>	\$6,509.15	\$10,848.58	\$4,339.43	<b>\$21,697.15</b>
<b>JULIO</b>	\$7,439.02	\$12,398.37	\$4,959.35	<b>\$24,796.75</b>
<b>AGOSTO</b>	\$9,298.78	\$15,497.97	\$6,199.19	<b>\$30,995.93</b>
<b>SEPTIEMBRE</b>	\$7,439.02	\$12,398.37	\$4,959.35	<b>\$24,796.75</b>
<b>OCTUBRE</b>	\$7,439.02	\$12,398.37	\$4,959.35	<b>\$24,796.75</b>
<b>NOVIEMBRE</b>	\$8,368.90	\$13,948.17	\$5,579.27	<b>\$27,896.34</b>
<b>DICIEMBRE</b>	\$11,158.54	\$18,597.56	\$7,439.02	<b>\$37,195.12</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$92,987.79</b>	<b>\$154,979.66</b>	<b>\$61,991.86</b>	<b>\$309,959.31</b>

Nota: El costo de materiales y MOD representa el 100% del costo de producción ya que la compañía toma los costos indirectos de fabricación como gastos de operación.

### 2.4.1.3 Proyección de Estados de Costos de Producción

Estimaciones que muestran detalladamente los costos de producción, expresados en términos monetarios y de forma mensual para cada una de las líneas de bienes fabricados, es decir, reflejan los costos en los que se deberán incurrir en concepto de Materiales y Mano de Obra para realizar la producción presupuestada en el lapso establecido.

**GRUPO CÁRNICOS S.A. de C.V.**  
**PROYECCIÓN DE ESTADOS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN**  
**PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

Cuadro No 13

	<b>Chorizo</b>	<b>Jamón</b>	<b>Peperoni</b>	<b>TOTAL</b>
<b><u>ENERO</u></b>				
Materiales	\$5,117.86	\$8,529.77	\$3,411.91	\$17,059.54
Mano de Obra	\$461.41	\$769.01	\$307.60	\$1,538.02
CIF	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$5,579.27</b>	<b>\$9,298.78</b>	<b>\$3,719.51</b>	<b>\$18,597.56</b>
<b><u>FEBRERO</u></b>				
Materiales	\$5,970.84	\$9,951.40	\$3,980.56	\$19,902.80
Mano de Obra	\$538.31	\$897.18	\$358.87	\$1,794.35
CIF	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$6,509.15</b>	<b>\$10,848.58</b>	<b>\$4,339.43</b>	<b>\$21,697.15</b>
<b><u>MARZO</u></b>				
Materiales	\$7,676.79	\$12,794.66	\$5,117.86	\$25,589.31
Mano de Obra	\$692.11	\$1,153.51	\$461.41	\$2,307.03
CIF	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$8,368.90</b>	<b>\$13,948.17</b>	<b>\$5,579.27</b>	<b>\$27,896.34</b>
<b><u>ABRIL</u></b>				
Materiales	\$7,676.79	\$12,794.66	\$5,117.86	\$25,589.31
Mano de Obra	\$692.11	\$1,153.51	\$461.41	\$2,307.03
CIF	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$8,368.90</b>	<b>\$13,948.17</b>	<b>\$5,579.27</b>	<b>\$27,896.34</b>
<b><u>MAYO</u></b>				
Materiales	\$5,970.84	\$9,951.40	\$3,980.56	\$19,902.80
Mano de Obra	\$538.31	\$897.18	\$358.87	\$1,794.35
<b>Vienen del Cuadro N° 13</b>				
CIF	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$6,509.15</b>	<b>\$10,848.58</b>	<b>\$4,339.43</b>	<b>\$21,697.15</b>
<b><u>JUNIO</u></b>				
Materiales	\$5,970.84	\$9,951.40	\$3,980.56	\$19,902.80

<b>Vienen del Cuadro N° 13</b>				
Mano de Obra	\$538.31	\$897.18	\$358.87	\$1,794.35
CIF	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$6,509.15</b>	<b>\$10,848.58</b>	<b>\$4,339.43</b>	<b>\$21,697.15</b>
<b><u>JULIO</u></b>				
Materiales	\$6,823.82	\$11,373.03	\$4,549.21	\$22,746.05
Mano de Obra	\$615.21	\$1,025.35	\$410.14	\$2,050.69
CIF	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$7,439.02</b>	<b>\$12,398.37</b>	<b>\$4,959.35</b>	<b>\$24,796.75</b>
<b><u>AGOSTO</u></b>				
Materiales	\$8,529.77	\$14,216.28	\$5,686.51	\$28,432.57
Mano de Obra	\$769.01	\$1,281.68	\$512.67	\$2,563.36
CIF	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$9,298.78</b>	<b>\$15,497.97</b>	<b>\$6,199.19</b>	<b>\$30,995.93</b>
<b><u>SEPTIEMBRE</u></b>				
Materiales	\$6,823.82	\$11,373.03	\$4,549.21	\$22,746.05
Mano de Obra	\$615.21	\$1,025.35	\$410.14	\$2,050.69
CIF	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$7,439.02</b>	<b>\$12,398.37</b>	<b>\$4,959.35</b>	<b>\$24,796.75</b>
<b><u>OCTUBRE</u></b>				
Materiales	\$6,823.82	\$11,373.03	\$4,549.21	\$22,746.05
Mano de Obra	\$615.21	\$1,025.35	\$410.14	\$2,050.69
CIF	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$7,439.02</b>	<b>\$12,398.37</b>	<b>\$4,959.35</b>	<b>\$24,796.75</b>
<b>Final del Cuadro N° 13</b>				
<b><u>NOVIEMBRE</u></b>				
Materiales	\$7,676.79	\$12,794.66	\$5,117.86	\$25,589.31
Mano de Obra	\$692.11	\$1,153.51	\$461.41	\$2,307.03
CIF	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$8,368.90</b>	<b>\$13,948.17</b>	<b>\$5,579.27</b>	<b>\$27,896.34</b>
<b><u>DICIEMBRE</u></b>				
Materiales	\$10,235.72	\$17,059.54	\$6,823.82	\$34,119.08
Mano de Obra	\$922.81	\$1,538.02	\$615.21	\$3,076.04
CIF	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Final del Cuadro N° 13				
Costos de Producción	\$11,158.54	\$18,597.56	\$7,439.02	\$37,195.12

Nota: El costo de materiales es el 91.73% y la MOD es 8.27% lo que representa el 100% del costo de producción

#### 2.4.1.4 Presupuesto de Consumo de Materiales

Refleja los costos mensuales en los que deberá efectuar la organización por el consumo de materia prima necesaria para cumplir con las expectativas de producción y demanda para cada una de las líneas de los diferentes artículos a elaborar.

### GRUPO CÁRNICOS S.A. de C.V.

#### PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES

PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Cuadro No 14

Mes	Líneas de Productos			
	Chorizo	Jamón	Peperoni	TOTAL MENSUAL
ENERO	\$5,117.86	\$8,529.77	\$3,411.91	\$17,059.54
FEBRERO	\$5,970.84	\$9,951.40	\$3,980.56	\$19,902.80
MARZO	\$7,676.79	\$12,794.66	\$5,117.86	\$25,589.31
ABRIL	\$7,676.79	\$12,794.66	\$5,117.86	\$25,589.31
MAYO	\$5,970.84	\$9,951.40	\$3,980.56	\$19,902.80
JUNIO	\$5,970.84	\$9,951.40	\$3,980.56	\$19,902.80
JULIO	\$6,823.82	\$11,373.03	\$4,549.21	\$22,746.05
AGOSTO	\$8,529.77	\$14,216.28	\$5,686.51	\$28,432.57
SEPTIEMBRE	\$6,823.82	\$11,373.03	\$4,549.21	\$22,746.05
OCTUBRE	\$6,823.82	\$11,373.03	\$4,549.21	\$22,746.05
NOVIEMBRE	\$7,676.79	\$12,794.66	\$5,117.86	\$25,589.31
DICIEMBRE	\$10,235.72	\$17,059.54	\$6,823.82	\$34,119.08
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$85,297.70</b>	<b>\$142,162.84</b>	<b>\$56,865.14</b>	<b>\$284,325.68</b>

### 2.4.1.5 Presupuesto de Mano de Obra Directa

Representa los costos de Mano de Obra Directa estimados en forma mensual y registrados en unidades monetarias para cada una de las líneas de productos que deberán ser elaborados para cubrir la demanda estimada en el período establecido.

#### GRUPO CÁRNICOS S.A de C.V

#### PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Cuadro No 15

MESES	Líneas de Productos			TOTAL
	Chorizo	Jamón	Peperoni	
ENERO	\$461.41	\$769.01	\$307.60	\$1,538.02
FEBRERO	\$538.31	\$897.18	\$358.87	\$1,794.35
MARZO	\$692.11	\$1,153.51	\$461.41	\$2,307.03
ABRIL	\$692.11	\$1,153.51	\$461.41	\$2,307.03
MAYO	\$538.31	\$897.18	\$358.87	\$1,794.35
JUNIO	\$538.31	\$897.18	\$358.87	\$1,794.35
JULIO	\$615.21	\$1,025.35	\$410.14	\$2,050.69
AGOSTO	\$769.01	\$1,281.68	\$512.67	\$2,563.36
SEPTIEMBRE	\$615.21	\$1,025.35	\$410.14	\$2,050.69
OCTUBRE	\$615.21	\$1,025.35	\$410.14	\$2,050.69
NOVIEMBRE	\$692.11	\$1,153.51	\$461.41	\$2,307.03
DICIEMBRE	\$922.81	\$1,538.02	\$615.21	\$3,076.04
<b>TOTAL</b>	<b>\$7,690.09</b>	<b>\$12,816.82</b>	<b>\$5,126.73</b>	<b>\$25,633.64</b>

### 2.4.1.6 Presupuesto de Impuesto al Valor Agregado-Crédito Fiscal Mensual

Muestra el Impuesto al Valor Agregado (Crédito Fiscal) estimado por las compras mensuales de los materiales necesarios para la elaboración de las diferentes líneas de productos que fabricará la empresa.

**GRUPO CÁRNICOS S.A. de C.V.**  
**PRESUPUESTO DE IVA CRÉDITO FISCAL MENSUAL**  
**PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**Cuadro No 16**

MESES	Líneas de Productos			COMPRAS TOTALES	IVA 13 %	TOTAL
	Chorizo	Jamón	Peperoni			
ENERO	\$5,117.86	\$8,529.77	\$3,411.91	\$17,059.54	\$2,217.74	\$19,277.28
FEBRERO	\$5,970.84	\$9,951.40	\$3,980.56	\$19,902.80	\$2,587.36	\$22,490.16
MARZO	\$7,676.79	\$12,794.66	\$5,117.86	\$25,589.31	\$3,326.61	\$28,915.92
ABRIL	\$7,676.79	\$12,794.66	\$5,117.86	\$25,589.31	\$3,326.61	\$28,915.92
MAYO	\$5,970.84	\$9,951.40	\$3,980.56	\$19,902.80	\$2,587.36	\$22,490.16
JUNIO	\$5,970.84	\$9,951.40	\$3,980.56	\$19,902.80	\$2,587.36	\$22,490.16
JULIO	\$6,823.82	\$11,373.03	\$4,549.21	\$22,746.05	\$2,956.99	\$25,703.04
AGOSTO	\$8,529.77	\$14,216.28	\$5,686.51	\$28,432.57	\$3,696.23	\$32,128.80
SEPTIEMBRE	\$6,823.82	\$11,373.03	\$4,549.21	\$22,746.05	\$2,956.99	\$25,703.04
OCTUBRE	\$6,823.82	\$11,373.03	\$4,549.21	\$22,746.05	\$2,956.99	\$25,703.04
NOVIEMBRE	\$7,676.79	\$12,794.66	\$5,117.86	\$25,589.31	\$3,326.61	\$28,915.92
DICIEMBRE	\$10,235.72	\$17,059.54	\$6,823.82	\$34,119.08	\$4,435.48	\$38,554.56
<b>TOTALES</b>	<b>\$85,297.70</b>	<b>\$142,162.84</b>	<b>\$56,865.14</b>	<b>\$284,325.68</b>	<b>\$36,962.34</b>	<b>\$321,288.02</b>

### 2.4.1.7 Presupuesto del Impuesto al Valor Agregado

Consiste en las estimaciones del Impuesto al Valor Agregado a pagar, cuando el Débito Fiscal excede al Crédito Fiscal, o el Excedente cuando sucede lo contrario, para ello se determina la diferencia la cual se refleja en unidades monetarias y se registra de forma mensual para un período determinado.

**GRUPO CÁRNICOS SA DE CV**  
**PRESUPUESTO DE IVA**  
**PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**Cuadro No 17**

<b>MESES</b>	<b>IVA DÉBITO FISCAL (VENTAS)</b>	<b>IVA CRÉDITO FISCAL (COMPRAS)</b>	<b>IVA A PAGAR O EXCEDENTE</b>
<b>ENERO</b>	\$3,249.85	\$2,217.74	\$1,032.11
<b>FEBRERO</b>	\$3,791.49	\$2,587.36	\$1,204.13
<b>MARZO</b>	\$4,874.77	\$3,326.61	\$1,548.16
<b>ABRIL</b>	\$4,874.77	\$3,326.61	\$1,548.16
<b>MAYO</b>	\$3,791.49	\$2,587.36	\$1,204.13
<b>JUNIO</b>	\$3,791.49	\$2,587.36	\$1,204.13
<b>JULIO</b>	\$4,333.13	\$2,956.99	\$1,376.15
<b>AGOSTO</b>	\$5,416.42	\$3,696.23	\$1,720.18
<b>SEPTIEMBRE</b>	\$4,333.13	\$2,956.99	\$1,376.15
<b>OCTUBRE</b>	\$4,333.13	\$2,956.99	\$1,376.15
<b>NOVIEMBRE</b>	\$4,874.77	\$3,326.61	\$1,548.16
<b>DICIEMBRE</b>	\$6,499.70	\$4,435.48	\$2,064.22

#### 2.4.1.8 Presupuesto Impuesto Sobre la Renta

Registra las estimaciones sobre los pagos en concepto de Impuesto Sobre la Renta que deberán realizarse de acuerdo a las proyecciones de ventas netas expresadas en unidades monetarias y presentadas de forma mensual para un lapso establecido.

**GRUPO CÁRNICOS SA DE CV**  
**PRESUPUESTO IMPUESTO SOBRE LA RENTA**  
**PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**Cuadro No 18**

MESES	VENTAS NETAS	POR (1.5)	PAGO ISR
ENERO	\$24,998.85	1.50%	\$374.98
FEBRERO	\$29,165.32	1.50%	\$437.48
MARZO	\$37,498.27	1.50%	\$562.47
ABRIL	\$37,498.27	1.50%	\$562.47
MAYO	\$29,165.32	1.50%	\$437.48
JUNIO	\$29,165.32	1.50%	\$437.48
JULIO	\$33,331.79	1.50%	\$499.98
AGOSTO	\$41,664.74	1.50%	\$624.97
SEPTIEMBRE	\$33,331.79	1.50%	\$499.98
OCTUBRE	\$33,331.79	1.50%	\$499.98
NOVIEMBRE	\$37,498.27	1.50%	\$562.47
DICIEMBRE	\$49,997.69	1.50%	\$749.97
<b>TOTALES</b>	<b>\$416,647.42</b>		<b>\$6,249.71</b>

**2.4.1.9 Programa de Pago de Impuesto Sobre la Renta Mensual**

Representa los pagos a cuenta del Impuesto Sobre la Renta que se estima deberán efectuarse al inicio de cada mes como resultado de las ventas netas proyectadas según cuadro No. 17 y que de acuerdo con el Código Tributario deben cancelarse los primeros ocho días hábiles del mes siguiente.

**GRUPO CÁRNICOS S.A. DE C.V.**  
**PROGRAMA DE PAGO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA MENSUAL**  
**PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**Cuadro No 19**

MESES	VENTAS NETAS	PAGO ISR
DIC. 09		
ENERO	\$24,998.85	
FEBRERO	\$29,165.32	\$374.98
MARZO	\$37,498.27	\$437.48
ABRIL	\$37,498.27	\$562.47
MAYO	\$29,165.32	\$562.47
JUNIO	\$29,165.32	\$437.48
JULIO	\$33,331.79	\$437.48
AGOSTO	\$41,664.74	\$499.98
SEPTIEMBRE	\$33,331.79	\$624.97
OCTUBRE	\$33,331.79	\$499.98
NOVIEMBRE	\$37,498.27	\$499.98
DICIEMBRE	\$49,997.69	\$562.47
EN. 10		\$749.97
<b>TOTAL</b>	<b>\$416,647.42</b>	<b>\$6,249.71</b>

**2.4.1.10 Presupuesto de Cuentas por Cobrar**

Consiste en las proyecciones de los cobros a efectuar, que se reflejan en cada uno de los porcentajes previamente establecidos por la entidad y de acuerdo a las fechas de vencimiento de los plazos para recuperar el efectivo invertido como resultado de los créditos que se estiman se concederán a los clientes conforme a los niveles de venta presupuestados para cada mes en un momento determinado.

**GRUPO CÁRNICOS S.A DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR**  
**PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010**

Cuadro N° 20

VENTAS	MESES	VENTA AL CONTADO	30 DIAS	60 DIAS	COBRANZA
		50%	35%	15%	
\$28,248.69	<b>ENERO</b>				
	AL CONTADO	\$14,124.35			
	A 30 DIAS		\$27,181.05		\$27,181.05
	A 60 DIAS			\$25,886.72	\$25,886.72
	TOTAL				\$53,067.77
\$32,956.81	<b>FEBRERO</b>				
	AL CONTADO	\$16,478.41			
	A 30 DIAS		\$9,887.04		\$9,887.04
	A 60 DIAS			\$11,649.02	\$11,649.02
	TOTAL				\$21,536.07
\$42,373.04	<b>MARZO</b>				
	AL CONTADO	\$21,186.52			
	A 30 DIAS		\$11,534.88		\$11,534.88
	A 60 DIAS			\$4,237.30	\$4,237.30
	TOTAL				\$15,772.19
\$42,373.04	<b>ABRIL</b>				
	AL CONTADO	\$21,186.52			
	A 30 DIAS		\$14,830.56		\$14,830.56
	A 60 DIAS			\$4,943.52	\$4,943.52
	TOTAL				\$19,774.09
\$32,956.81	<b>MAYO</b>				
	AL CONTADO	\$16,478.41			
	A 30 DIAS		\$14,830.56		\$14,830.56
	A 60 DIAS			\$6,355.96	\$6,355.96
	TOTAL				\$21,186.52
\$32,956.81	<b>JUNIO</b>				
	AL CONTADO	\$16,478.41			

Final del Cuadro N° 20					
	A 30 DIAS		\$11,534.88		\$11,534.88
	A 60 DIAS			\$6,355.96	\$6,355.96
	TOTAL				\$17,890.84
\$37,664.93	<b>JULIO</b>				
	AL CONTADO	\$18,832.46			
	A 30 DIAS		\$11,534.88		\$11,534.88
	A 60 DIAS			\$4,943.52	\$4,943.52
	TOTAL				\$16,478.41
\$47,081.16	<b>AGOSTO</b>				
	AL CONTADO	\$23,540.58			
	A 30 DIAS		\$13,182.72		\$13,182.72
	A 60 DIAS			\$4,943.52	\$4,943.52
	TOTAL				\$18,126.25
\$37,664.93	<b>SEPTIEMBRE</b>				
	AL CONTADO	\$18,832.46			
	A 30 DIAS		\$16,478.41		\$16,478.41
	A 60 DIAS			\$5,649.74	\$5,649.74
	TOTAL				\$22,128.14
\$37,664.93	<b>OCTUBRE</b>				
	AL CONTADO	\$18,832.46			
	A 30 DIAS		\$13,182.72		\$13,182.72
	A 60 DIAS			\$7,062.17	\$7,062.17
	TOTAL				\$20,244.90
\$42,373.04	<b>NOVIEMBRE</b>				
	AL CONTADO	\$21,186.52			
	A 30 DIAS		\$13,182.72		\$13,182.72
	A 60 DIAS			\$5,649.74	\$5,649.74
	TOTAL				\$18,832.46
\$56,497.39	<b>DICIEMBRE</b>				
	AL CONTADO	\$28,248.69			
	A 30 DIAS		\$14,830.56		\$14,830.56
	A 60 DIAS			\$5,649.74	\$5,649.74
	TOTAL				\$20,480.30
\$470,811.58		\$235,405.79	\$172,191.02	\$93,326.91	\$265,517.93

### 2.4.1.11 Presupuesto de Cuentas por Pagar

Indica las proyecciones de los pagos a efectuar, que se reflejan en cada uno de los porcentajes previamente determinados y de acuerdo a las fechas de vencimiento de las facturas, todo con la finalidad de responder a los compromisos adquiridos con los proveedores como reflejo de los créditos que se estiman se recibirán conforme a los niveles de compras presupuestados para cada mes.

#### GRUPO CÁRNICOS S.A DE C.V.

#### PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR

PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010

Cuadro No 21

COMPRAS	MESES	COMPRA AL CONTADO	30 DIAS	60 DIAS	TOTAL DE ABONO
		10%	25%	65%	
\$19,277.28	ENERO				
	AL CONTADO	\$1,927.73			
	A 30 DIAS		\$6,187.26		\$6,187.26
	A 60 DIAS			\$18,224.30	\$18,224.30
	TOTAL				\$24,411.56
\$22,490.16	FEBRERO				
	AL CONTADO	\$2,249.02			
	A 30 DIAS		\$4,819.32		\$4,819.32
	A 60 DIAS			\$16,086.88	\$16,086.88
	TOTAL				\$20,906.20
\$28,915.92	MARZO				
	AL CONTADO	\$2,891.59			
	A 30 DIAS		\$5,622.54		\$5,622.54
	A 60 DIAS			\$12,530.23	\$12,530.23
	TOTAL				\$18,152.77
\$28,915.92	ABRIL				
	AL CONTADO	\$2,891.59			
	A 30 DIAS		\$7,228.98		\$7,228.98
	A 60 DIAS			\$14,618.60	\$14,618.60
	TOTAL				\$21,847.59

<b>Vienen del Cuadro N° 21</b>					
<b>\$22,490.16</b>	<b>MAYO</b>				
	AL CONTADO	\$2,249.02			
	A 30 DIAS		\$7,228.98		\$7,228.98
	A 60 DIAS			\$18,795.35	\$18,795.35
	TOTAL				<b>\$26,024.33</b>
<b>\$22,490.16</b>	<b>JUNIO</b>				
	AL CONTADO	\$2,249.02			
	A 30 DIAS		\$5,622.54		\$5,622.54
	A 60 DIAS			\$18,795.35	\$18,795.35
	TOTAL				<b>\$24,417.89</b>
<b>\$25,703.04</b>	<b>JULIO</b>				
	AL CONTADO	\$2,570.30			
	A 30 DIAS		\$5,622.54		\$5,622.54
	A 60 DIAS			\$14,618.60	\$14,618.60
	TOTAL				<b>\$20,241.15</b>
<b>\$32,128.80</b>	<b>AGOSTO</b>				
	AL CONTADO	\$3,212.88			
	A 30 DIAS		\$6,425.76		\$6,425.76
	A 60 DIAS			\$14,618.60	\$14,618.60
	TOTAL				<b>\$21,044.37</b>
<b>\$25,703.04</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>				
	AL CONTADO	\$2,570.30			
	A 30 DIAS		\$8,032.20		\$8,032.20
	A 60 DIAS			\$16,706.98	\$16,706.98
	TOTAL				<b>\$24,739.18</b>
<b>\$25,703.04</b>	<b>OCTUBRE</b>				
	AL CONTADO	\$2,570.30			
	A 30 DIAS		\$6,425.76		\$6,425.76
	A 60 DIAS			\$20,883.72	\$20,883.72
	TOTAL				<b>\$27,309.48</b>
<b>\$28,915.92</b>	<b>NOVIEMBRE</b>				
	AL CONTADO	\$2,891.59			
	A 30 DIAS		\$6,425.76		\$6,425.76
	A 60 DIAS			\$16,706.98	\$16,706.98
	TOTAL				<b>\$23,132.74</b>
<b>\$38,554.56</b>	<b>DICIEMBRE</b>				

Final del Cuadro N° 21					
	AL CONTADO	\$3,855.46			
	A 30 DIAS		\$7,228.98		\$7,228.98
	A 60 DIAS			\$16,706.98	\$16,706.98
	TOTAL				\$23,935.96
	<b>TOTALES</b>	<b>\$32,128.80</b>	<b>\$76,870.63</b>	<b>\$199,292.57</b>	<b>\$276,163.20</b>

#### 2.4.1.12 Cálculo del Cobro y Pago a Proveedores

Representa los resúmenes de los ingresos reflejados en las ventas de contado y las cobranzas a efectuar por los créditos concedidos frente a las salidas de efectivo por los pagos por las compras y los desembolsos que se llevarán a cabo a los proveedores.

#### GRUPO CÁRNICOS S.A. DE C.V.

#### CALCULO DE COBRO Y PAGO A PROVEEDORES

PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010

Cuadro No 22

MESES	INGRESOS			EGRESOS		
	VENTA CONTADO	COBRANZA	TOTALES	PAGO DE CONTADO A PROVEEDORES	PAGO AL CREDITO A PROVEEDORES	TOTAL PAGO A PROVEEDORES
ENERO	\$14,124.35	\$53,067.77	\$67,192.12	\$1,927.73	\$24,411.56	\$26,339.29
FEBRERO	\$16,478.41	\$21,536.07	\$38,014.47	\$2,249.02	\$20,906.20	\$23,155.22
MARZO	\$21,186.52	\$15,772.19	\$36,958.71	\$2,891.59	\$18,152.77	\$21,044.37
ABRIL	\$21,186.52	\$19,774.09	\$40,960.61	\$2,891.59	\$21,847.59	\$24,739.18
MAYO	\$16,478.41	\$21,186.52	\$37,664.93	\$2,249.02	\$26,024.33	\$28,273.35
JUNIO	\$16,478.41	\$17,890.84	\$34,369.25	\$2,249.02	\$24,417.89	\$26,666.91
JULIO	\$18,832.46	\$16,478.41	\$35,310.87	\$2,570.30	\$20,241.15	\$22,811.45
AGOSTO	\$23,540.58	\$18,126.25	\$41,666.83	\$3,212.88	\$21,044.37	\$24,257.25
SEPTIEMBRE	\$18,832.46	\$22,128.14	\$40,960.61	\$2,570.30	\$24,739.18	\$27,309.48
OCTUBRE	\$18,832.46	\$20,244.90	\$39,077.36	\$2,570.30	\$27,309.48	\$29,879.79
NOVIEMBRE	\$21,186.52	\$18,832.46	\$40,018.98	\$2,891.59	\$23,132.74	\$26,024.33
DICIEMBRE	\$28,248.69	\$20,480.30	\$48,729.00	\$3,855.46	\$23,935.96	\$27,791.41
<b>TOTAL</b>	<b>\$235,405.79</b>	<b>\$265,517.93</b>	<b>\$500,923.72</b>	<b>\$32,128.80</b>	<b>\$276,163.20</b>	<b>\$308,292.00</b>

### **2.4.1.13 Presupuesto de Gastos de Venta**

Refleja los gastos estimados que deberán realizarse para llevar a cabo las operaciones necesarias para el normal funcionamiento de la organización en relación a la comercialización de artículos en un lapso establecido.

**GRUPO CÁRNICOS S.A. de C.V.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA**  
**PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**  
**Cuadro No 23**

MESES DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
SUELDOS Y SALARIOS	\$492.93	\$492.93	\$492.93	\$492.93	\$492.93	\$492.93	\$492.93	\$492.93	\$492.93	\$492.93	\$492.93	\$492.93	\$5,915.21
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$208.33	\$208.33	\$208.33	\$208.33	\$208.33	\$208.33	\$208.33	\$208.33	\$208.33	\$208.33	\$208.33	\$208.33	\$2,500.00
AGUINALDOS												\$336.08	\$336.08
ISSS	\$36.97	\$36.97	\$36.97	\$36.97	\$36.97	\$36.97	\$36.97	\$36.97	\$36.97	\$36.97	\$36.97	\$36.97	\$443.64
AFP	\$33.27	\$33.27	\$33.27	\$33.27	\$33.27	\$33.27	\$33.27	\$33.27	\$33.27	\$33.27	\$33.27	\$33.27	\$399.28
FOVIAL	\$47.49	\$47.49	\$47.49	\$47.49	\$47.49	\$47.49	\$47.49	\$47.49	\$47.49	\$47.49	\$47.49	\$47.49	\$569.89
MANTENIMIENTO DE VEHICULO			\$367.83			\$367.83			\$367.83			\$367.83	\$1,471.32
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$774.21	\$903.25	\$1,161.32	\$1,161.32	\$903.25	\$903.25	\$1,032.28	\$1,290.35	\$1,032.28	\$1,032.28	\$1,161.32	\$1,548.42	\$12,903.54
VIGILANCIA	\$4.17	\$4.17	\$4.17	\$4.17	\$4.17	\$4.17	\$4.17	\$4.17	\$4.17	\$4.17	\$4.17	\$4.17	\$50.00
MATERIAL DE EMPAQUE	\$3.34	\$3.89	\$5.01	\$5.01	\$3.89	\$3.89	\$4.45	\$5.56	\$4.45	\$4.45	\$5.01	\$6.67	\$55.62
TRANSPORTE	\$5.40	\$6.30	\$8.10	\$8.10	\$6.30	\$6.30	\$7.20	\$9.00	\$7.20	\$7.20	\$8.10	\$10.80	\$90.00
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>\$1,606.12</b>	<b>\$1,736.61</b>	<b>\$2,365.42</b>	<b>\$1,997.59</b>	<b>\$1,736.61</b>	<b>\$2,104.44</b>	<b>\$1,867.10</b>	<b>\$2,128.08</b>	<b>\$2,234.93</b>	<b>\$1,867.10</b>	<b>\$1,997.59</b>	<b>\$3,092.98</b>	<b>\$24,734.58</b>
DEPRECIACIÓN	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
<b>TOTALES</b>	<b>\$1,606.12</b>	<b>\$1,736.61</b>	<b>\$2,365.42</b>	<b>\$1,997.59</b>	<b>\$1,736.61</b>	<b>\$2,104.44</b>	<b>\$1,867.10</b>	<b>\$2,128.08</b>	<b>\$2,234.93</b>	<b>\$1,867.10</b>	<b>\$1,997.59</b>	<b>\$3,092.98</b>	<b>\$24,734.58</b>

#### **2.4.1.14 Presupuesto de Gastos de Administración**

Indica las proyecciones sobre los gastos de operación a efectuar para un período determinado relacionados con el área administrativa de la empresa. Para la realización de este presupuesto se deben resumir en cuentas los egresos respectivos, los cuales deben reflejarse de manera mensual y en unidades monetarias.

**GRUPO CÁRNICOS S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**  
**PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

Cuadro No 24

MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
SUELDOS Y SALARIOS	\$953.51	\$953.51	\$953.51	\$953.51	\$953.51	\$953.51	\$953.51	\$953.51	\$953.51	\$953.51	\$953.51	\$953.51	\$11,442.12
AGUINALDOS												\$780.12	\$780.12
AGUA	\$20.70	\$20.70	\$20.70	\$20.70	\$20.70	\$20.70	\$20.70	\$20.70	\$20.70	\$20.70	\$20.70	\$20.70	\$248.42
HONORARIOS	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$20.83	\$250.00
BONIFICACIONES	\$285.73	\$285.73	\$285.73	\$285.73	\$285.73	\$285.73	\$285.73	\$285.73	\$285.73	\$285.73	\$285.73	\$285.73	\$3,428.80
ISSS	\$71.51	\$71.51	\$71.51	\$71.51	\$71.51	\$71.51	\$71.51	\$71.51	\$71.51	\$71.51	\$71.51	\$71.51	\$858.16
AFP	\$64.36	\$64.36	\$64.36	\$64.36	\$64.36	\$64.36	\$64.36	\$64.36	\$64.36	\$64.36	\$64.36	\$64.36	\$772.34
INSAFORP	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$78.19	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$78.19
TELÉFONO	\$14.72	\$17.17	\$22.08	\$22.08	\$17.17	\$17.17	\$19.62	\$24.53	\$19.62	\$19.62	\$22.08	\$29.43	\$245.29
TELEGRAMAS Y CORREOS	\$6.37	\$6.37	\$6.37	\$6.37	\$6.37	\$6.37	\$6.37	\$6.37	\$6.37	\$6.37	\$6.37	\$6.37	\$76.40
PAPELERÍA Y ÚTILES	\$80.39	\$80.39	\$80.39	\$80.39	\$80.39	\$80.39	\$80.39	\$80.39	\$80.39	\$80.39	\$80.39	\$80.39	\$964.69
GASTOS DE OFICINA	\$0.00	\$0.00	\$35.80	\$0.00	\$0.00	\$35.80	\$0.00	\$0.00	\$35.80	\$0.00	\$0.00	\$35.80	\$143.21
MISCELANEOS	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$13.00	\$156.04
VARIOS			\$78.28			\$78.28			\$78.28			\$78.28	\$313.13
ATENCIÓN A PERSONAL	\$18.32	\$18.32	\$18.32	\$18.32	\$18.32	\$18.32	\$18.32	\$18.32	\$18.32	\$18.32	\$18.32	\$18.32	\$219.83
PLAN DE CAPACITACIÓN	\$472.15	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$472.15
NUEVAS CONTRATACIONES SUELDOS Y SALARIOS	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$1,550.00	\$18,600.00
NUEVAS CONTRATACIONES ISSS	\$116.25	\$116.25	\$116.25	\$116.25	\$116.25	\$116.25	\$116.25	\$116.25	\$116.25	\$116.25	\$116.25	\$116.25	\$1,395.00
NUEVAS CONTRATACIONES AFP'S	\$104.63	\$104.63	\$104.63	\$104.63	\$104.63	\$104.63	\$104.63	\$104.63	\$104.63	\$104.63	\$104.63	\$104.63	\$1,255.50
NUEVAS CONTRATACIONES AGUINALDOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$516.67	\$516.67
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>\$3,792.48</b>	<b>\$3,322.78</b>	<b>\$3,441.77</b>	<b>\$3,327.68</b>	<b>\$3,322.78</b>	<b>\$3,515.05</b>	<b>\$3,325.23</b>	<b>\$3,330.14</b>	<b>\$3,439.32</b>	<b>\$3,325.23</b>	<b>\$3,327.68</b>	<b>\$4,745.91</b>	<b>\$42,216.06</b>
DEPRECIACION	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$2,000.00
<b>TOTALES</b>	<b>\$3,959.14</b>	<b>\$3,489.45</b>	<b>\$3,608.44</b>	<b>\$3,494.35</b>	<b>\$3,489.45</b>	<b>\$3,681.72</b>	<b>\$3,491.90</b>	<b>\$3,496.80</b>	<b>\$3,605.98</b>	<b>\$3,491.90</b>	<b>\$3,494.35</b>	<b>\$4,912.58</b>	<b>\$44,216.06</b>

#### **2.4.1.15 Presupuesto de Gastos de Fabricación**

Representan la carga fabril que se estima deberá erogarse en un tiempo determinado para cubrir con los gastos que no están relacionados directamente con la manufactura de los productos, para ello se deben agrupar en cuentas las erogaciones correspondientes, las cuales deben registrarse de forma mensual y expresarse en términos monetarios.

**GRUPO CÁRNICOS S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN**  
**PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

**Cuadro No 25**

MESES DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
VACACIONES						\$260.02							\$260.02
AGUINALDOS												\$498.46	\$498.46
AFP	\$18.79	\$18.79	\$18.79	\$18.79	\$18.79	\$18.79	\$18.79	\$18.79	\$18.79	\$18.79	\$18.79	\$18.79	\$225.52
ALQUILER	\$77.78	\$77.78	\$77.78	\$77.78	\$77.78	\$77.78	\$77.78	\$77.78	\$77.78	\$77.78	\$77.78	\$77.78	\$933.35
AGUA	\$14.31	\$16.69	\$21.46	\$21.46	\$16.69	\$16.69	\$19.08	\$23.85	\$19.08	\$19.08	\$21.46	\$28.62	\$238.48
ENERGÍA ELECTRICA	\$91.73	\$104.02	\$128.59	\$128.59	\$104.02	\$104.02	\$116.30	\$140.88	\$116.30	\$116.30	\$128.59	\$165.46	\$1,444.81
MATERIAL DE EMPAQUE	\$22.91	\$26.73	\$34.37	\$34.37	\$26.73	\$26.73	\$30.55	\$38.19	\$30.55	\$30.55	\$34.37	\$45.82	\$381.87
MANTENIMIENTO DE MAQUINA			\$326.84			\$326.84			\$326.84			\$326.84	\$1,307.35
MANTENIMIENTO DE MOB. Y EQ.			\$139.89			\$139.89			\$139.89			\$139.89	\$559.56
MANTENIMIENTO DE EDIFICIO						\$39.74							\$39.74
LAVANDERIA	\$44.83	\$44.83	\$44.83	\$44.83	\$44.83	\$44.83	\$44.83	\$44.83	\$44.83	\$44.83	\$44.83	\$44.83	\$538.00
GAS	\$21.67	\$25.28	\$32.51	\$32.51	\$25.28	\$25.28	\$28.89	\$36.12	\$28.89	\$28.89	\$32.51	\$43.34	\$361.17
ISSS	\$22.85	\$22.85	\$22.85	\$22.85	\$22.85	\$22.85	\$22.85	\$22.85	\$22.85	\$22.85	\$22.85	\$22.85	\$274.15
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$11.02	\$11.02	\$11.02	\$11.02	\$11.02	\$11.02	\$11.02	\$11.02	\$11.02	\$11.02	\$11.02	\$11.02	\$132.18
SUMINISTROS Y SERV. PLANTA	\$45.00												\$45.00
VARIOS	\$1.33	\$1.33	\$1.33	\$1.33	\$1.33	\$1.33	\$1.33	\$1.33	\$1.33	\$1.33	\$1.33	\$1.33	\$16.00
ASEO Y LIMPIEZA	\$7.20	\$8.40	\$10.80	\$10.80	\$8.40	\$8.40	\$9.60	\$12.00	\$9.60	\$9.60	\$10.80	\$14.40	\$120.00
FOVIAL	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$0.83	\$9.96
SALARIOS EVENTUALES												\$248.90	\$248.90
PERMISOS SANITARIOS	\$122.50	\$122.50	\$122.50	\$122.50	\$122.50	\$122.50	\$122.50	\$122.50	\$122.50	\$122.50	\$122.50	\$122.50	\$1,470.00
HIELO	\$18.54	\$21.63	\$27.81	\$27.81	\$21.63	\$21.63	\$24.72	\$30.90	\$24.72	\$24.72	\$27.81	\$37.08	\$309.00
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>\$521.29</b>	<b>\$502.68</b>	<b>\$1,022.20</b>	<b>\$555.47</b>	<b>\$502.68</b>	<b>\$1,269.17</b>	<b>\$529.08</b>	<b>\$581.86</b>	<b>\$995.80</b>	<b>\$529.08</b>	<b>\$555.47</b>	<b>\$1,848.74</b>	<b>\$9,413.52</b>
DEPRECIACIÓN	\$0.00	\$152.78	\$152.78	\$152.78	\$152.78	\$152.78	\$152.78	\$152.78	\$152.78	\$152.78	\$152.78	\$152.78	\$1,833.33
<b>TOTALES</b>	<b>\$521.29</b>	<b>\$655.46</b>	<b>\$1,174.97</b>	<b>\$708.25</b>	<b>\$655.46</b>	<b>\$1,421.95</b>	<b>\$681.85</b>	<b>\$734.64</b>	<b>\$1,148.58</b>	<b>\$681.85</b>	<b>\$708.25</b>	<b>\$2,001.51</b>	<b>\$11,246.85</b>

#### **2.4.1.16 Presupuesto de Efectivo**

Consiste en una estimación que resume las proyecciones de todas las entradas y salidas de fondos que se han reflejado principalmente en los presupuestos operativos, lo que permitirá determinar los flujos de dinero que se realizarán durante todos los meses en un lapso establecido.

**GRUPO CÁRNICOS S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE EFECTIVO**  
**PERÍODO Del 1 DE ENERO DE 2010 AL 31 DE DICIEMBRE 2010**

**Cuadro No 26**

Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Saldo Inicial Caja	\$12,813.44	\$31,811.22	\$37,906.95	\$43,043.27	\$48,966.29	\$48,890.81	\$46,268.52	\$49,354.23	\$56,284.24	\$58,869.47	\$58,418.82	\$62,349.58	\$554,976.85
Préstamo bancario	\$0.00												\$0.00
Venta al contado	\$14,124.35	\$16,478.41	\$21,186.52	\$21,186.52	\$16,478.41	\$16,478.41	\$18,832.46	\$23,540.58	\$18,832.46	\$18,832.46	\$21,186.52	\$28,248.69	\$235,405.79
Cobranza	\$53,067.77	\$21,536.07	\$15,772.19	\$19,774.09	\$21,186.52	\$17,890.84	\$16,478.41	\$18,126.25	\$22,128.14	\$20,244.90	\$18,832.46	\$20,480.30	\$265,517.93
Total de Ingresos	\$80,005.56	\$69,825.69	\$74,865.66	\$84,003.88	\$86,631.22	\$83,260.05	\$81,579.39	\$91,021.06	\$97,244.85	\$97,946.83	\$98,437.81	\$111,078.58	\$1055,900.57
<b>Egresos</b>													
Impuesto por pagar	\$3,343.71	\$1,032.11	\$1,204.13	\$1,548.16	\$1,548.16	\$1,204.13	\$1,204.13	\$1,376.15	\$1,720.18	\$1,376.15	\$1,376.15	\$1,548.16	\$18,481.32
Costo de Producción	\$1,538.02	\$1,794.35	\$2,307.03	\$2,307.03	\$1,794.35	\$1,794.35	\$2,050.69	\$2,563.36	\$2,050.69	\$2,050.69	\$2,307.03	\$3,076.04	\$25,633.64
Gastos de Venta	\$1,606.12	\$1,736.61	\$2,365.42	\$1,997.59	\$1,736.61	\$2,104.44	\$1,867.10	\$2,128.08	\$2,234.93	\$1,867.10	\$1,997.59	\$3,092.98	\$24,734.58
Gastos de Administración	\$3,792.48	\$3,322.78	\$3,441.77	\$3,327.68	\$3,322.78	\$3,515.05	\$3,325.23	\$3,330.14	\$3,439.32	\$3,325.23	\$3,327.68	\$4,745.91	\$42,216.06
Gastos de Fabricación	\$521.29	\$502.68	\$1,022.20	\$555.47	\$502.68	\$1,269.17	\$529.08	\$581.86	\$995.80	\$529.08	\$555.47	\$1,848.74	\$9,413.52
Compras de Contado	\$1,927.73	\$2,249.02	\$2,891.59	\$2,891.59	\$2,249.02	\$2,249.02	\$2,570.30	\$3,212.88	\$2,570.30	\$2,570.30	\$2,891.59	\$3,855.46	\$32,128.80
Compra de Maquinaria	\$10,000.00												\$10,000.00
Pago a Proveedores	\$24,411.56	\$20,906.20	\$18,152.77	\$21,847.59	\$26,024.33	\$24,417.89	\$20,241.15	\$21,044.37	\$24,739.18	\$27,309.48	\$23,132.74	\$23,935.96	\$276,163.20
Pago a Cuenta ISR		\$374.98	\$437.48	\$562.47	\$562.47	\$437.48	\$437.48	\$499.98	\$624.97	\$499.98	\$499.98	\$562.47	\$5,499.75
Amortización de Préstamo Bancario	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Interés	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Pago a acreedores varios	\$1,053.44												\$1,053.44
Total de Egreso	\$48,194.34	\$31,918.73	\$31,822.39	\$35,037.59	\$37,740.41	\$36,991.53	\$32,225.16	\$34,736.82	\$38,375.38	\$39,528.01	\$36,088.23	\$42,665.72	\$445,324.30
Flujo Neto de Caja	\$31,811.22	\$37,906.95	\$43,043.27	\$48,966.29	\$48,890.81	\$46,268.52	\$49,354.23	\$56,284.24	\$58,869.47	\$58,418.82	\$62,349.58	\$68,412.86	\$610,576.28

Nota: Según la fórmula, el costo de producción del flujo de Efectivo es igual al costo de Mano de Obra Directa más los Costos Indirectos Fabricación, en el caso particular de Grupo Cárnicos S.A. de C.V. los Costos Indirectos Fabricación están incluidos en el Presupuesto de Gastos de Fabricación ya que son tomados como gastos de operación.

#### **2.4.1.17 Estado de Resultado Proforma**

Representa las proyecciones de las cuentas de resultado que permitirán estimar el nivel de ganancia a obtener al final del ejercicio de acuerdo a los presupuestos ejecutados anteriormente tomando en consideración la capacidad de la organización y las expectativas de los accionistas.

## GRUPO CÁRNICOS S.A de C.V.

## ESTADO DE RESULTADO PROFORMA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

## Cuadro No 27

<b>VENTAS</b>			\$416,647.42
<b>COSTO DE VENTAS</b>			\$309,959.31
Inventario Inicial de Productos Terminados		\$0.00	
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>		\$309,959.31	
Materia Prima	\$284,325.68		
Inventario Inicial de Materia Prima	\$5,631.63		
Compras	\$284,325.68		
Inventario Final de Materia Prima	\$5,631.63		
Mano de Obra Directa	\$25,633.64		
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			\$106,688.10
Gastos de Operación			\$80,197.49
Gastos de Venta		\$24,734.58	
Gastos de Administración		\$44,216.06	
Gastos de Fabricación		\$9,413.52	
Depreciación de Maquinaria		\$1,833.33	
Gastos Financieros		\$0.00	
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>			\$26,490.61
Reserva Legal			\$1,854.34
Utilidad antes de Impuesto			\$24,636.27
Impuesto 25%			\$6,159.07
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>			\$18,477.20

RAFAEL ALEJANDRO SALAZAR CARIAS  
REPRESENTANTE LEGAL

LEONEL RAMOS MARTINEZ  
CONTADOR

AUDITOR EXTERNO

NOTA: La mano de obra directa representa un 8.27% de los Costos de Producción mientras que el resto refleja la Materia Prima totalizando un 100% y los Costos Indirectos de Fabricación la entidad los reconoce como Gastos de Operación.

#### **2.4.1.18 Balance General Proforma**

Muestra la situación financiera que se estima tendrá la organización al finalizar el ejercicio tomando en consideración las cuentas de activo, pasivo y patrimonio que sufrirán variaciones de acuerdo a las proyecciones registradas en el sistema presupuestario así como los saldos que no presentarán cambios del Balance General Inicial.

**EMPRESA GRUPO CÁRNICOS S.A de C.V.**  
**BALANCE GENERAL PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**  
**METODO ABSORBENTE**  
**Cuadro No 28**

ACTIVO				PASIVO			
<b>CORRIENTE</b>			<b>\$112,851.59</b>	<b>CORRIENTE</b>			<b>\$56,218.00</b>
EFFECTIVO		\$68,412.86		PROVEEDORES		\$53,494.45	
CUENTAS POR COBRAR		\$34,604.65		IMPUESTO POR PAGAR		\$2,723.54	
INVENTARIO PT		\$0.00		IVA POR PAGAR	\$2,064.22		
INVENTARIO MP		\$5,631.63		ISR POR PAGAR	-\$90.64		
PAGOS ANTICIPADOS		\$4,202.44		PAGO A CUENTA DIC.	\$749.97		
<b>NO CORRIENTE</b>			<b>\$9,108.81</b>	<b>NO CORRIENTE</b>			<b>\$0.00</b>
MAQUINARIA	\$13,633.98			PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO		\$0.00	
DEPRECIACIÓN	\$5,146.88	\$8,487.10					
DEPÓSITOS EN		\$621.71		<b>PATRIMONIO NETO</b>			<b>\$65,742.40</b>
				CAPITAL Y RESERVAS		\$11,428.57	
				UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS		\$50,028.32	
				RESERVA LEGAL		\$4,310.85	
				UTILIDADES PROYECTADAS		\$18,477.20	
				DEFICIT ACUMULADO		-\$18,502.55	
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>\$121,960.39</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>			<b>\$121,960.39</b>

RAFAEL ALEJANDRO SALAZAR CARIAS

REPRESENTANTE LEGAL

LEONEL RAMOS MARTINEZ

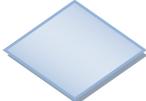
CONTADOR

AUDITOR EXTERNO

## 2.5. Procedimientos Financieros

Antes de describir los procedimientos y los flujogramas de las principales actividades de la entidad es necesario exponer la simbología que se empleará para la representación de los mismos, para lo cual se hará uso del método de “Instituto Americano Nacional Estandar (ANSI)”<sup>45</sup> por sus siglas en Inglés, ya que es uno de los más utilizados para detallar este tipo de actividades, asimismo es de fácil comprensión. A continuación se detalla el significado de cada figura:

Cuadro N° 29

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Inicio o Término:</b> Indica el principio o el fin del flujo. Además es utilizado para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier escrito que entre, se utilice, se genere o salga en las actividades descritas.
	<b>Decisión o alternativa:</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una elección entre dos o más opciones.
	<b>Archivo:</b> Se ocupa cuando se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página:</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	<b>Conector:</b> Significa conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo

<sup>45</sup> Serrano Ramírez, Américo Alexis (2004), Administración I y II, Editorial Universidad José Simeón Cañas (UCA), 1ª edición. Pág. 94 y 95

## 2.5.1. Procedimiento y Flujograma de Compras

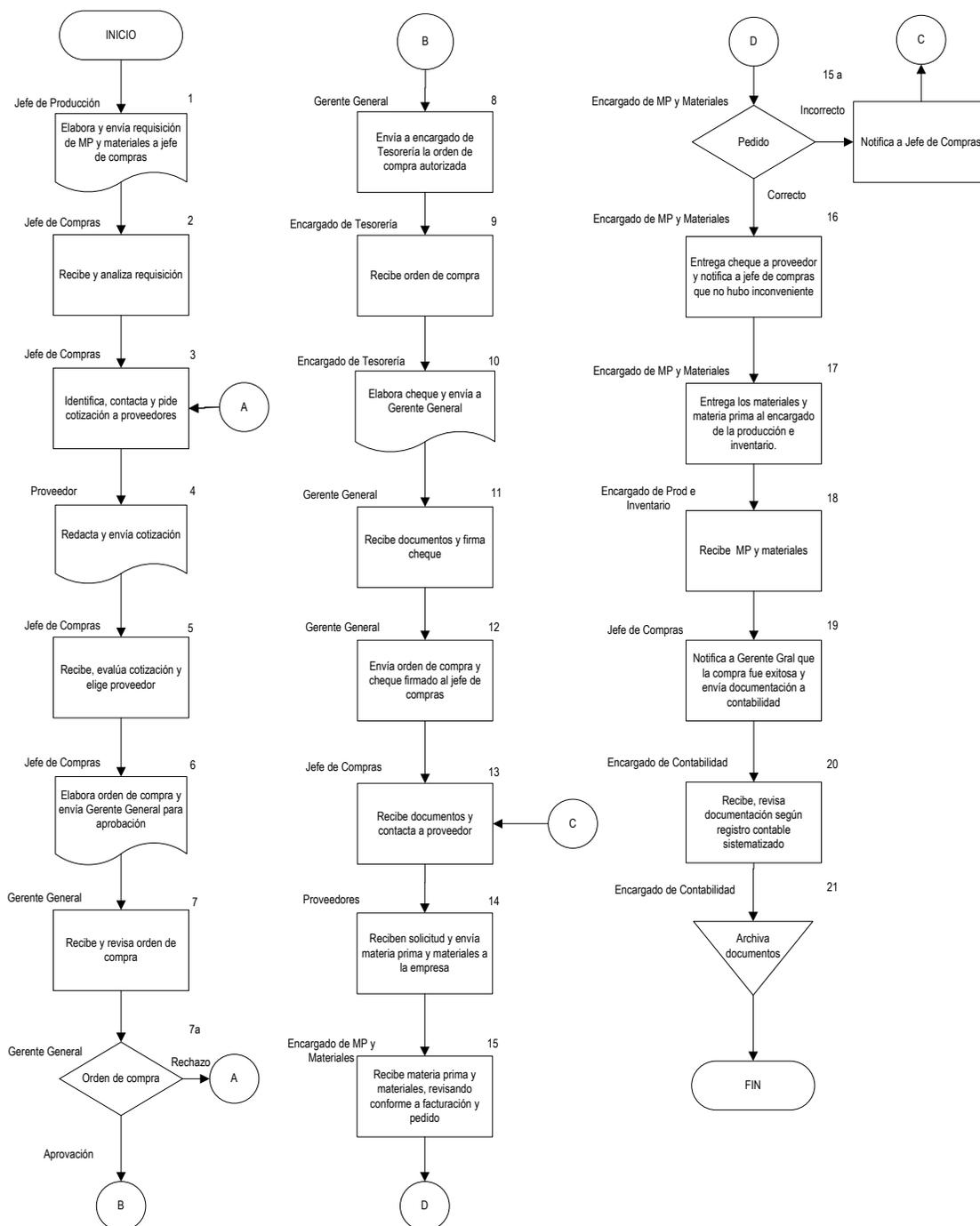
### 2.5.1.1 Procedimiento

**Cuadro N° 30**

No.	ENCARGADO	ACTIVIDAD
1	Jefe de producción	Elabora y envía una requisición al jefe de compras sobre las cantidades de materiales y materia prima que necesita el departamento de producción.
2	Jefe de compras	Recibe y analiza la requisición de materiales y materia prima.
3	Jefe de compras	Identifica, contacta y pide cotización de los materiales y materia prima a los proveedores
4	Proveedores	Redacta y envía cotizaciones.
5	Jefe de compras	Recibe, evalúa cotización y elige el proveedor que ofrezca el menor costo y mejor calidad.
6	Jefe de compras	Elabora la orden de compra y envía al gerente general para su respectiva aprobación.
7	Gerente General	Recibe y revisa la orden de compra y cotización, si la rechaza devuelve al paso N° 3, caso contrario continua el proceso.
8	Gerente General	Envía al encargado de tesorería la orden autorizada para que elabore el cheque en concepto de pago a proveedores.
9	Encargado de tesorería	Recibe la orden de compra autorizada.
10	Encargado de tesorería	Elabora cheque por el importe de la misma y envía a gerente general.
11	Gerente General	Recibe los documentos y firma el cheque.
12	Gerente General	Envía la orden de compra y el cheque firmado al jefe de compras.
13	Jefe de compras	Recibe documentos y contacta a proveedor.
14	Proveedores	Reciben solicitud y envían la materia prima y los materiales a la empresa.
15	Encargado de materiales y materia prima	Recibe la materia prima y los materiales revisando que todo esté conforme a facturación y pedidos; si está correcto sigue el proceso, caso contrario lo notifica a jefe de compras para contactar nuevamente a proveedores. Regresa a paso 13
16	Encargado de materiales y materia prima	Entrega el respectivo cheque al proveedor y notifica al jefe de compras que no hubo inconveniente en la operación.
17	Encargado de materiales y materia prima	Entrega los materiales y materia prima al encargado de la producción e inventario.

18	Encargado de la producción e inventario	Recibe los materiales y materia prima para continuar producción.
19	Jefe de compras	Notifica al gerente general que la compra se efectuó con éxito y envía documentación correspondiente al encargado de la contabilidad.
20	Encargado de la contabilidad	Recibe y revisa documentación según el registro contable sistematizado.
21	Encargado de la contabilidad	Archiva los documentos.
Elaborado por: _____ . Aprobado por: _____ . Fecha: _____		

### 2.5.1.2 Flujoograma de Compras



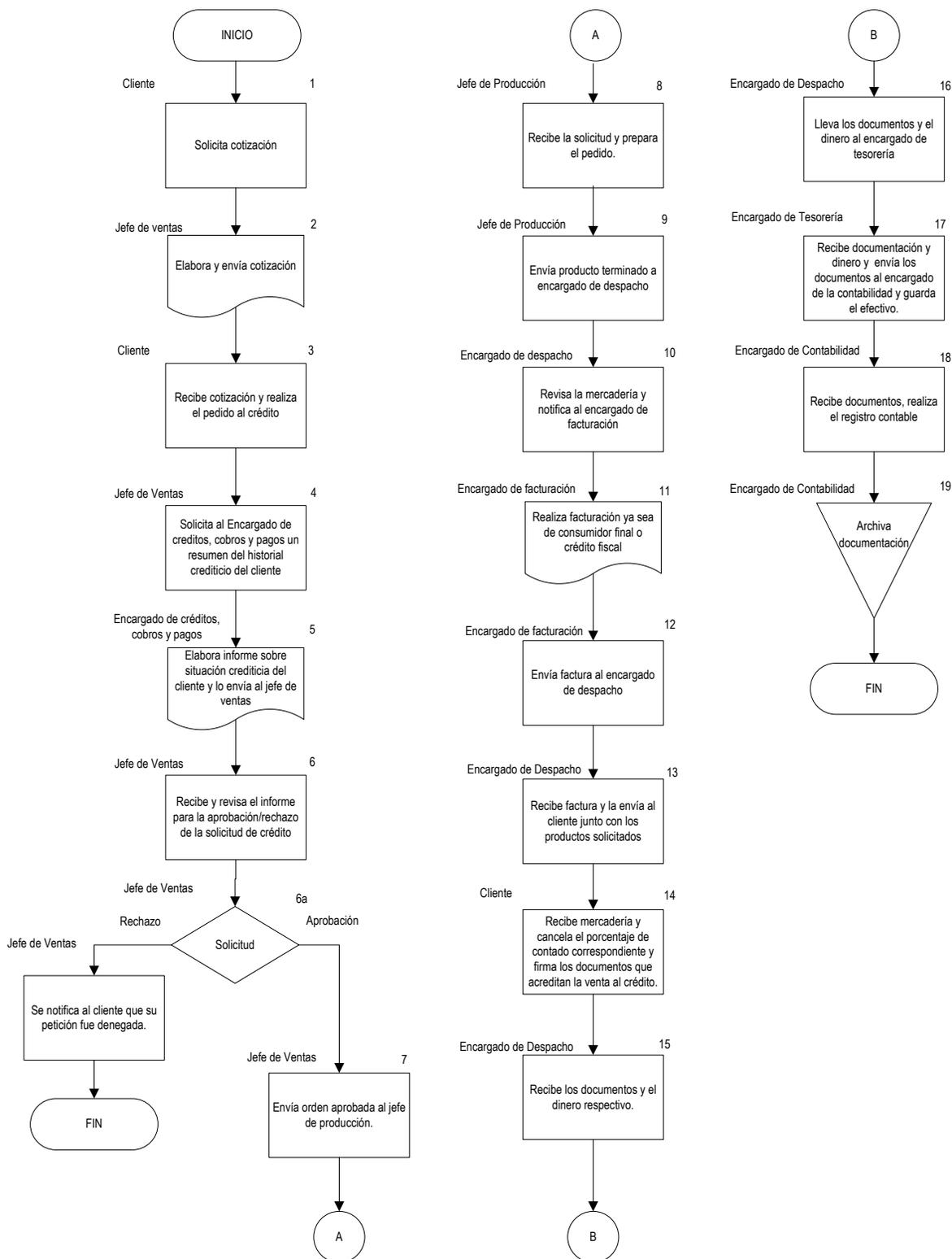
## 2.5.2. Procedimiento y Flujograma de ventas al crédito

### 2.5.2.1 Procedimiento

**Cuadro N° 31**

No	ENCARGADO	ACTIVIDAD
1	Cliente	Solicita cotización.
2	Jefe de ventas	Elabora y envía cotización.
3	Cliente	Recibe cotización y realiza el pedido al crédito.
4	Jefe de ventas	Solicita al encargado de créditos, cobros y pagos un resumen del historial crediticio del cliente con la compañía.
5	Encargado de créditos, cobros y pagos	Elabora un informe sobre la situación crediticia del cliente y lo envía al jefe de ventas.
6	Jefe de ventas	Recibe y revisa el informe para aprobar o rechazar la solicitud de crédito del cliente. Si es aceptada continúa el proceso, caso contrario se notifica al cliente que su petición fue denegada.
7	Jefe de ventas	Envía orden aprobada al jefe de producción.
8	Jefe de producción	Recibe la solicitud y prepara el pedido.
9	Jefe de producción	Envía el producto terminado al encargado de despacho.
10	Encargado de despacho	Revisa la mercadería y notifica al encargado de facturación para que realice la correspondiente documentación.
11	Encargado de facturación	Realiza facturación ya sea de consumidor final o crédito fiscal.
12	Encargado de facturación	Envía la factura al encargado de despacho.
13	Encargado de despacho	Recibe la factura y la envía al cliente junto con los productos solicitados.
14	Cliente	Recibe mercadería y cancela el porcentaje de contado correspondiente y firma los documentos que acreditan la venta al crédito.
15	Encargado de despacho	Recibe los documentos y el dinero respectivo.
16	Encargado de despacho	Lleva los documentos y el dinero al encargado de tesorería.
17	Encargado de tesorería	Recibe la documentación y el dinero y hace las respectivas revisiones para enviar los documentos al encargado de la contabilidad y guardar el efectivo.
18	Encargado de la contabilidad	Recibe documentos, realiza el registro contable.
19	Encargado de la contabilidad	Archiva documentación
Elaborado por: _____ . Aprobado por: _____ . Fecha: _____		

### 2.5.2.2 Flujoograma de ventas al crédito



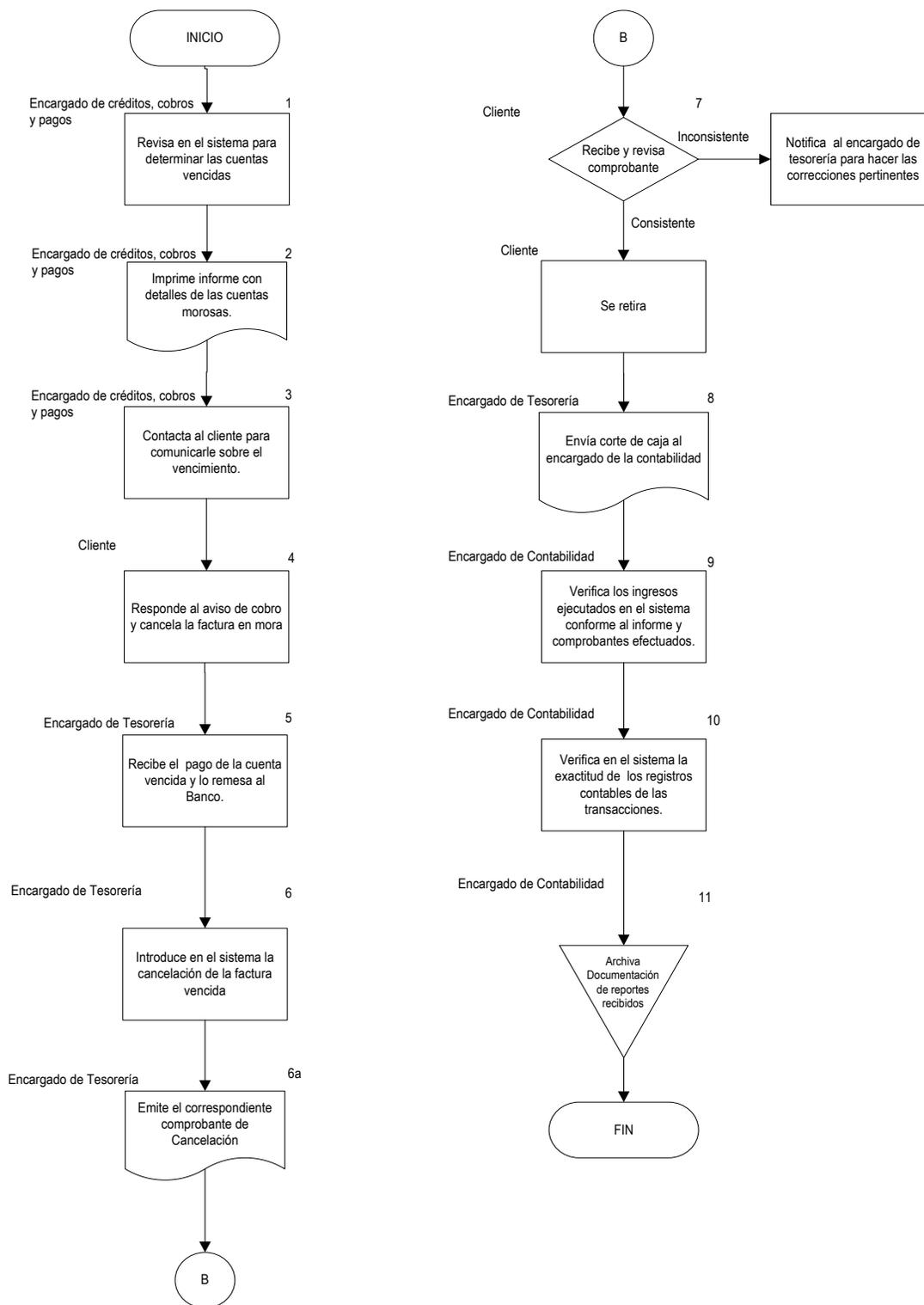
### 2.5.3.Procedimiento y Flujograma de cobro

#### 2.5.3.1 Procedimiento

**Cuadro N° 32**

NO	ENCARGADO	ACTIVIDAD
1	Encargado de créditos, cobros y pagos	Revisa en el sistema de datos la información de los clientes para determinar las cuentas vencidas.
2	Encargado de créditos, cobros y pagos	Imprime informe con detalles de las cuentas morosas.
3	Encargado de créditos, cobros y pagos	Contacta al cliente respectivo vía telefónica para comunicarle sobre el vencimiento.
4	Cliente	Responde al aviso de cobro y cancela la factura en mora.
5	Encargado de tesorería	Recibe el pago de la cuenta vencida y lo remesa al Banco.
6	Encargado de tesorería	Introduce en el sistema la cancelación de la factura vencida y emite el correspondiente comprobante de pago.
7	Cliente	Recibe comprobante de cancelación y lo revisa, si encuentra inconsistencias lo hace saber al encargado de tesorería para hacer las correcciones pertinentes, caso contrario procede a retirarse.
8	Encargado de tesorería	Envía corte de caja al encargado de la contabilidad.
9	Encargado de la contabilidad	Verifica los ingresos ejecutados en el sistema conforme al informe y comprobantes efectuados.
10	Encargado de la contabilidad	Verifica en el sistema la exactitud de los registros contables de las transacciones.
11	Encargado de la contabilidad	Archiva documentación y reportes recibidos.
Elaborado por: _____ . Aprobado por: _____ . Fecha: _____		

### 2.5.3.2 Flujoograma de cobro



## 2.6. Análisis de fuentes de financiamiento

Toda empresa requiere de recursos financieros para realizar las actividades y hacerle frente a las obligaciones, así como iniciar nuevos proyectos que impliquen inversión, por lo que la falta de liquidez demanda a las compañías a recurrir a fuentes de financiamiento tanto internas como externas las cuales deben ser estudiadas antes de seleccionar cada una de ellas. Los tópicos a evaluar en cada organización para ser sujeto de crédito son:

- ✓ Riesgo de insolvencia: es la probabilidad que una entidad se encuentre en dificultades económicas como la imposibilidad de pagar oportunamente sus deudas.
- ✓ Rentabilidad esperada: consiste en la relación entre los beneficios obtenidos frente a las inversiones realizadas.

Además de lo expuesto anteriormente, es importante conocer los principales requisitos exigidos por las instituciones financieras:

1. Monto máximo y mínimo a obtener.
2. Tipos de créditos y las condiciones para ser concedidos.
3. Documentos que solicitan.
4. Políticas de renovación de financiamiento (reestructuración).
5. Flexibilidad que brindan al vencimiento de cada pago y posibles sanciones.
6. Plazos de los créditos.
7. La tasa de interés.

## 2.7. Criterios para aprobación de créditos para los clientes

Para otorgar un financiamiento se deben tomar en cuenta una serie de directrices que facilitan la recuperación del efectivo invertido en las cuentas por cobrar, a continuación se proponen las siguientes:

- ✓ Análisis de solicitud de crédito: Examinar la petición de crédito del cliente, con los datos de la persona natural o jurídica, el monto requerido y las generalidades, entre otros aspectos.
- ✓ Investigar la autenticidad de la documentación: Documento único de identidad (DUI) y número de identificación tributaria (NIT).
- ✓ Confirmar las referencias presentadas para comprobar que sean legítimas y favorables.
- ✓ Estudio de la reputación crediticia: Analizar el cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante, es decir, antecedentes financieros y comerciales con otras organizaciones.
- ✓ Revisar el historial crediticio del cliente con la empresa, si existiese.
- ✓ Corroborar la posibilidad o capacidad de pago a través de un estudio del nivel de ingreso.
- ✓ Establecer el nivel de garantía, determinado por la cantidad de activos fijos que permitirán asegurar la recuperación de los fondos invertidos.
- ✓ Señalar los plazos de pago y los intereses por demoras en cancelación de cuentas.
- ✓ Desembolso del porcentaje estipulado de contado.

### 3. Descripción del Modelo de Control Financiero

#### 3.1. Análisis de razones financieras

Los ratios se aplicarán efectuando una comparación entre los estados financieros del año 2009 (Ver Anexo No. 7) con los proforma (Ver Cuadro No 27 y No 28) a fin de mostrar la eficiencia de las estimaciones numéricas.

##### 3.1.1. Razones de Liquidez

##### a) Capital Neto de Trabajo

Cuadro N° 33

<b>AÑO 2009</b> Activo Circulante-Pasivo circulante	\$42,468.71
<b>AÑO 2010</b> Activo Circulante-Pasivo circulante	\$56,633.59

Gráfica N° 1



Para el año 2009 la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente fue de \$42,468.71 sin embargo esto no significa que la entidad tiene una capacidad aceptable para responder a sus compromisos de corto plazo debido que al analizar las cuentas del activo circulante este se encuentra representado en solo un 14.66% por el efectivo y un 74.07% por cuentas por cobrar, es decir, que la empresa no tiene la liquidez necesaria para cubrir las obligaciones en las que incurre, caso contrario en 2010 que muestra un resultado de \$56,633.59, consecuencia de la aplicación de las nuevas políticas de cobro y pago propuestas para la organización; por lo que aumentarán los cobros derivados de las ventas, por consiguiente el efectivo y equivalente representará el 60.62% con respecto al total de los activos corrientes, significando más de la mitad del capital de trabajo.

### b) Razón de Solvencia

Cuadro N° 34

<b>AÑO 2009</b>	_____	1.95
<b>AÑO 2010</b>	_____	2.01

Gráfica N° 2



Para el año 2009 Grupo Cárnico S.A de C.V cuenta con \$1.95 por cada dólar de deuda a corto plazo, pero este resultado está influenciado por el alto valor que tienen las cuentas por cobrar es decir que la organización no tiene realmente la capacidad de cumplir con sus obligaciones; sin embargo para el periodo proyectado 2010 se poseerá \$2.01 debido que el efectivo aumentará y las cuentas por cobrar disminuirán de acuerdo a las acciones a implementar, de esta manera la entidad podrá hacerle frente a los compromisos adquiridos y además poseerá los recursos para llevar a cabo inversiones según las necesidades y los planes.

### c) Razón de Liquidez Inmediata

Cuadro N° 35

<b>AÑO 2009</b>	_____	0.29
<b>AÑO 2010</b>	_____	1.22

Gráfica N° 3



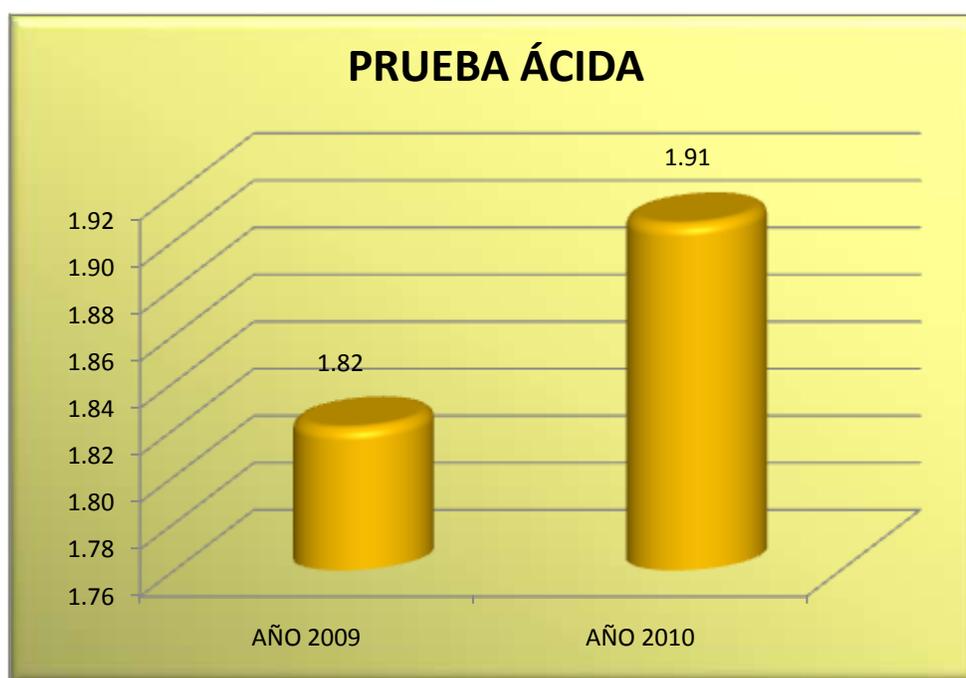
Con el efectivo que se dispone en el año 2009 se es capaz de cubrir las obligaciones inmediatas en un 0.29, es decir que por cada dólar que la empresa adeuda en el corto plazo, cuenta con \$0.29 centavos para pagar; sin embargo en el 2010 al implementar las políticas de cobro y pago propuestas, los clientes cancelarán más rápido y se podrá negociar con los proveedores un periodo más largo, por lo tanto el efectivo se incrementará y la organización responderá a las deudas a corto plazo en \$1.22 por cada dólar del pasivo corriente.

#### d) Razón de Prueba Ácida

Cuadro N° 36

<b>AÑO 2009</b>		1.82
<b>AÑO 2010</b>		1.91

Gráfica N° 4



En el año base por cada dólar de las obligaciones a corto plazo, la entidad cuenta con \$1.82 de los activos más líquidos, pero este resultado está influenciado por el valor elevado que tiene la cuenta por cobrar es decir que la compañía no posee realmente el efectivo suficiente para hacerle frente a las obligaciones tal como se muestra en la razón de liquidez inmediata. Sin embargo para el año 2010 la empresa contará con \$ 1.91, por lo que este resultado demuestra que la organización será más eficiente para cancelar los compromisos que adquiera.

### 3.1.2. Razones de Actividad

#### a) Rotación por Cuentas por Cobrar

Cuadro N° 37

<b>AÑO 2009</b>	_____	3.74 Veces
<b>AÑO 2010</b>	_____	6.02 Veces

Gráfica N° 5



Para el año 2010 presenta un considerable aumento en comparación con el 2009, pasando de 3.74 a 6.02 veces, lo que significa que se cobrarán un mayor número de veces en el año los créditos concedidos a los clientes, esto es resultado de la aplicación de las políticas de cobranzas propuestas que en el año base la empresa en estudio no tenía establecidas, por lo que para el período proyectado esta situación mejorará al recuperar el efectivo de una forma eficiente.

### b) Período Promedio de Cobro

**Cuadro N° 38**

<b>AÑO 2009</b>	—	96.36
<b>AÑO 2010</b>	—	59.80

**Gráfica N° 6**



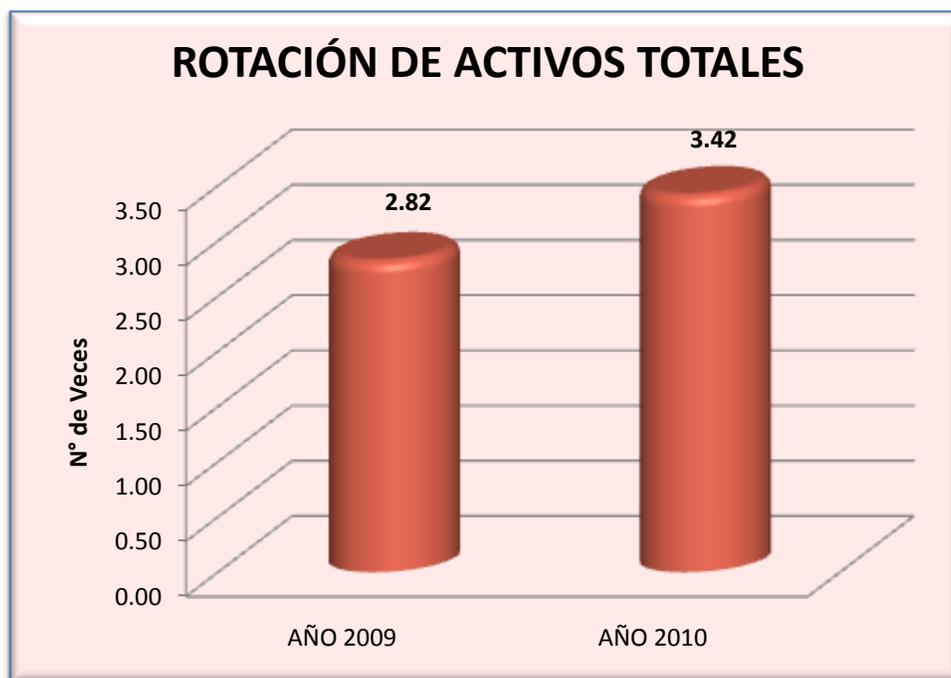
La cantidad de días necesarios para recuperar los créditos concedidos a los clientes se han reducido de 96 a 59 días, esto permite que la empresa pueda contar con el efectivo en un plazo más corto para responder a sus obligaciones sin necesidad de incurrir en préstamos que generarían costos financieros.

### c) Rotación de Activos Totales

Cuadro N° 39

<b>AÑO 2009</b>	_____	2.82 Veces
<b>AÑO 2010</b>	_____	3.42 Veces

Gráfica N° 7



Los ingresos por ventas han superado los activos de la organización de 2.82 a 3.42 veces, esto es debido que la compañía ha ganado una licitación para el año 2010 lo que permitirá incrementar las ventas en \$162,144.08 más que el año anterior; ya que al mismo tiempo tiene planeado la utilización de estrategias de mercado para aumentar la cartera de clientes.

#### d) Período Promedio de Pago

Cuadro N° 40

<b>AÑO 2009</b>		85.26 Días
<b>AÑO 2010</b>		67.73 Días

Gráfica N° 8



Según las proyecciones disminuirá de 85 a 68 el número de días de pago a los proveedores lo que implicará una reducción en este tipo de financiamiento para llevar a cabo las operaciones del establecimiento.

### 3.1.3. Razones de Apalancamiento

#### a) Razón de Endeudamiento

Cuadro N° 41

<b>AÑO 2009</b> _____	_____	0.50
<b>AÑO 2010</b> _____	_____	0.46

Gráfica N° 9



De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que en el año base por cada dólar que poseía la organización \$0.50 centavos eran financiados por fuentes externas, es decir dinero de terceros, mientras que en el año de la proyección se reduce a \$0.46 centavos, lo que significa una disminución en la dependencia hacia créditos externos.

## b) Razón de Patrimonio

Cuadro N° 42

AÑO 2009	_____	0.50
AÑO 2010	_____	0.54

Gráfica N° 10



El patrimonio para el año 2009 representaba un 0.50 con respecto a los activos totales, esto implica que por cada dólar invertido en los recursos disponibles de la entidad \$0.50 centavos han sido financiados por los propietarios, sin embargo con las proyecciones aumentaría la participación de los mismos a un 0.54 con relación a los bienes de la organización, obteniendo de esta forma una mayor autonomía para la ejecución de las operaciones.

## c) Razón de Pasivos a Patrimonio

Cuadro N° 43

AÑO 2009 _____	_____	0.99
AÑO 2010 _____	_____	0.86

Gráfica N° 11



La situación refleja que en el año base las obligaciones totales de la entidad representaban un 0.99 con relación al patrimonio, es decir, que por cada dólar otorgado por los accionistas, los acreedores habían invertido a la vez \$0.99 centavos, condiciones que se ven mejoradas al reducir en un 0.86 las unidades monetarias adquiridas por fuentes de financiamiento externas con respecto al capital aportado.

### 3.1.4. Razones de Rentabilidad

#### a) Razón de Rendimiento sobre la Inversión

Cuadro N° 44

AÑO 2009	_____	13%
AÑO 2010	_____	22%

Gráfica N° 12



Para el año 2009 la utilidad que se obtuvo en las operaciones realizadas reflejó un 13% con respecto a los activos totales, mientras que para el año 2010 se obtendría una mejoría al incrementar esta razón a un 22% de acuerdo a las estimaciones, es decir, que por cada dólar invertido se espera que se generen \$0.22 centavos de utilidad operativa como resultado de la combinación de políticas acertadas con los objetivos y las estrategias planteadas aplicados al sistema presupuestario.

**b) Razón de Utilidad de Operación sobre Ventas Netas**

**Cuadro N° 45**

<b>AÑO 2009</b>	_____	5%
<b>AÑO 2010</b>	_____	6%

**Gráfica N° 13**



Las proyecciones muestran un incremento del 1% con respecto al año base, por consiguiente se estima que por cada dólar vendido se obtendrían \$0.06 centavos de utilidad producto de la comercialización de los embutidos.

### c) Rendimiento sobre el Capital Social

Cuadro N° 46

<b>AÑO 2009</b> _____	_____	77%
<b>AÑO 2010</b> _____	_____	162%

Gráfica N° 14



En el año 2010 los accionistas tendrían un rendimiento sobre el capital social del 162%, lo cual resulta conveniente, ya que implica que por cada dólar aportado por los socios se generarían un dólar con sesenta y dos centavos de utilidad neta.

## **Conclusiones**

### **Razones de Liquidez**

De acuerdo a lo que indican los ratios según el período proyectado la empresa aumentaría su capacidad de pago debido que tanto el índice de solvencia como el de liquidez inmediata presentan un incremento, lo que implica mayor disponibilidad en activos corrientes para cancelar las deudas a corto plazo.

### **Razones de Actividad**

Según el análisis de los indicadores Grupo Cárnicos S.A. de C. V. aumentaría la recuperación de las cuentas por cobrar evitando la incobrabilidad y optimizando la obtención del efectivo, teniendo como resultado un incremento en el capital de trabajo para responder a las obligaciones, realizar inversiones de acuerdo a necesidades y planes de la compañía, además aumenta la rotación de activos totales lo que representa una mayor eficiencia en el monto de lo comercializado y en el uso de las inversiones en maquinaria y equipo.

### **Razones de Apalancamiento**

De acuerdo a las proyecciones realizadas las aportaciones hechas por los propietarios mostrarían una mayor participación en comparación con los recursos obtenidos de las fuentes de financiamiento externas, por lo que el nivel de endeudamiento presentaría una disminución significativa.

### **Razones de Rentabilidad**

Todos los indicadores muestran que la empresa Grupo Cárnicos S.A. de C.V. incrementaría los resultados obtenidos como producto de la aplicación de las herramientas de planeación y control financiero propuestas.

### 3.2. Análisis del punto de equilibrio

Para el cálculo de este indicador se tomará como referencia las ventas y costos de las proyecciones del Presupuesto de efectivo del año 2010. Por lo que se presenta a continuación los ingresos y gastos estimados para la empresa Grupo Cárnicos S.A. de C. V.:

**Cuadro N° 47**

Productos Detalle	Línea de chorizo	Línea de Jamón	Línea de Peperoni	Totales
Ventas				\$ 416,647.42
Costo Variable Total				\$ 309,959.31
Gastos Variables				\$17,465.69
Costos de Venta Proyectados				\$ 327,425.00
Margen de Contribución				\$89,222.42
Mezcla de Ventas (cuadro N° 7)	30%	50%	20%	20.58%
Gastos Fijos Totales				\$ 59,415.14
Gasto de Venta				\$ 11,685.42
Gasto de Administración				\$ 41,420.43
Gastos Fabricación				\$ 6,309.29

Fuente: Estado de Resultado Proforma 2010

Los gastos de operación se clasificaron de la siguiente forma:

#### Detalle de los Gastos variables proyectados:

Gasto de Venta	\$ 13,049.16
Gasto de Administración	\$ 1,312.30
Gastos Fabricación	\$ <u>3,104.23</u>
<b>Total de Gastos Variables</b>	<b>\$ 17,465.69</b>

#### Detalle de los Gastos fijos proyectados:

Gasto de Venta	\$ 11,685.42
Gasto de Administración	\$ 41,420.43
Gastos Fabricación	\$ <u>6,309.29</u>
<b>Total de Gastos fijos</b>	<b>\$ 59,415.14</b>

**Cálculo del Margen de Contribución:**

Margen de Contribución = Ventas Proyectadas – Costo de Ventas Proyectado

Margen de Contribución = \$ 416,647.42 - \$ 327,425.00

Margen de Contribución = \$ 89,222.42

**El Margen de Contribución Porcentual**

Margen de Contribución Porcentual = \_\_\_\_\_

Margen de Contribución Porcentual = \_\_\_\_\_ = 21.41%

Para obtener el punto de equilibrio se divide el total de los Costos Fijos entre el Margen de Contribución Porcentual, como se detalla a continuación:

Punto de Equilibrio = \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_

Punto de Equilibrio = **\$ 277,511.63**

Los \$ 277,511.63 se proceden a distribuir de acorde a los porcentajes establecidos de las líneas de producto para obtener las ventas estimadas como sigue:

Línea de Chorizo:	\$ 277,511.63 X 0.3 =	\$ 83,253.49
Línea de Jamón:	\$ 277,511.63 X 0.5 =	\$ 138,755.81
Línea de Peperoni:	\$ 277,511.63 X 0.2 =	<u>\$ 55,502.33</u>
		\$ 277,511.63

Por lo tanto la empresa Grupo Cárnicos S.A de C.V con un ingreso por comercialización de

**\$ 277,511.63** no obtiene ni utilidad ni pérdida, asimismo se puede identificar que las ventas proyectas para el año 2010 de **\$ 416,647.42** (Ver cuadro N° 9) sobrepasan el punto de equilibrio en **\$139,135.79** lo que es beneficioso para la organización.

### **3.3. Auditorías**

Son herramientas utilizadas para verificar la información presentada en los estados financieros, ya que no solo consisten en un requisito legal, sino que también contribuyen a mantener la credibilidad financiera y la buena imagen pública de la organización.

Es por ello que se propone a la institución en estudio, que además de realizar la auditoría externa ejecuten también la auditoría interna, ya que permite descubrir y señalar las posibles desviaciones en momentos determinados. Para lo cual se estima que la empresa deberá de invertir aproximadamente en \$ 342.75 mensuales en concepto de sueldos y salarios más prestaciones, a un auditor interno debido a que la organización no cuenta con el personal capacitado para llevar a cabo este tipo de operaciones.

Así mismo es necesario aclarar que en esta fase el gerente será el responsable de vigilar que las auditorías externas e internas se efectúen de manera oportuna, para garantizar la veracidad de los resúmenes financieros a todos los usuarios que demanden este tipo de información, por lo cual resulta conveniente ejecutar estos controles de forma trimestral para reducir el riesgo de cometer errores en los registros contables.

### **3.4. Análisis de Morosidad**

Se propone que si la empresa cuenta con un software contable lleve a cabo los controles efectivos sobre las cuentas por cobrar para cada uno de los clientes, para una efectiva recuperación de los fondos invertidos en los plazos estipulados; asimismo se podrá determinar la cantidad exacta de lo adeudado a la fecha y el nivel de morosidad para establecer la posibilidad o no de un nuevo crédito a el cliente. A continuación se presenta un ejemplo de la mecánica a utilizar para aplicar en las operaciones:

Cuadro N° 48

Nombre del Cliente: Los Parados S.A. de C.V.						
Saldo Inicial pendiente de cobro: \$500.00						
No.	Datos	Anticipos	A 30 días	A 60 días	Más de 60 días (Morosidad)	Saldo Total
1	Factura # 0001 De fecha 16 - Abril - 2010		\$250.00			\$250.00
2	Factura # 0002 De fecha 14- Mayo - 2010			\$250.00		\$250.00
3	Factura # _____ De fecha _____					
<b>Total</b>			<b>\$250.00</b>	<b>\$250.00</b>		<b>\$500.00</b>

### 3.5. Control presupuestario

En esta fase se llevan a cabo las operaciones de comparación entre lo real contra lo estimado, con la finalidad de identificar las diferencias que se presentan en las principales cuentas de los estados financieros y al mismo tiempo realizar las respectivas correcciones. A continuación se ejemplifica el desarrollo de este procedimiento, con la finalidad de obtener una idea más clara; antes de eso, es necesario precisar que los datos “reales” mostrados se trabajaron bajo supuestos debido a que no han sido ejecutados por parte de la empresa a la fecha.

## EMPRESA GRUPO CÁRNICOS, S. A. de C. V.

## CONTROL PRESUPUESTARIO

Cuadro N° 49

CUENTA	SALDO		VARIACIÓN		PORCENTAJE
	PROYECTADO 2010	REAL 2010	FAVORABLE	DESFAVORABLE	
<b>CUENTAS DE BALANCE</b>					
Efectivo y Equivalentes	\$68,412.86	\$ 41,921.32		\$ 26,491.54	63 %
<b>CUENTAS DE RESULTADOS</b>					
Gastos de Ventas	\$ 30,156.04	\$24,734.58	\$ 5,421.46		18%

**Análisis de las operaciones****Efectivo y Equivalente**

Al realizar la comparación se obtuvo un saldo negativo de \$ 26,491.54 lo que representaría que las proyecciones del año 2010 no serían alcanzadas ya que el resultado sería desfavorable, lo cual podría ser provocado por la falta de aplicación de políticas o estrategias para alcanzar las metas establecidas.

**Gastos de Ventas**

El saldo sería positivo con un monto de \$ 5,421.46 reduciendo los gastos en un 18%, lo que muestra que los esfuerzos necesarios para disminuir las erogaciones de acuerdo a lo planificado serían acertados.

## **E. Plan de Capacitación**

### **1. Introducción**

Servirá de guía para la integración del personal en la puesta en marcha del modelo de planeación y control para la administración eficiente de los recursos monetarios, con la finalidad que los empleados puedan adquirir los conocimientos necesarios en el manejo de herramientas de proyección y verificación de las operaciones financieras que les facilite el desarrollo de las actividades. Este proceso será administrado por el gerente general, él cual se encargará de velar por el cumplimiento del mismo.

### **2. Objetivos del Programa**

#### **2.1. General**

- ✓ Brindar una guía a la empresa Grupo Cárnicos S.A de C. V. para la implementación del modelo de planeación y control, con el propósito de facilitar el aprendizaje sobre las herramientas administrativas fundamentales.

#### **2.2. Específicos**

- ✓ Fomentar en el personal la importancia de participar en las capacitaciones para adquirir los conocimientos esenciales en el uso de técnicas administrativas que les permita realizar un mejor desempeño en sus funciones.
- ✓ Definir las actividades que ejecutarán cada uno de los trabajadores para que las operaciones se efectúen de acuerdo a lo programado y evitar duplicidad en las acciones.
- ✓ Promover la aplicación del modelo de planeación y control financiero como un instrumento que servirá de orientación para la toma de decisiones con el fin de hacer uso eficiente de los recursos, contribuyendo de esta manera a obtener mejores resultados para la empresa.

### **3. Recursos**

#### **3.1. Humanos**

La capacitación será impartida a siete personas seleccionadas de Grupo Cárnicos S.A. de C.V. pertenecientes a las unidades organizacionales que la integran, con una temática relacionada a la inversión, financiamiento y manejo de fondos, con el propósito de realizar una mejor gestión sobre el patrimonio de la entidad, para obtener resultados favorables que permitan el crecimiento de la institución. La ponencia será desarrollada por un especialista en el área.

#### **3.2. Materiales**

- ✓ Espacio físico: se llevará a cabo en las instalaciones de la compañía.
  
- ✓ Mobiliario y equipo: La institución dispone de los bienes e instrumentos que se necesitan para el desarrollo de la ponencia. Por ejemplo: sillas, escritorios, pizarra, computadora, entre otros.
  
- ✓ Papelería: La empresa se encargará de facilitar el material didáctico que será utilizado en el desarrollo del seminario.
  
- ✓ Refrigerio: Al personal que forme parte de la capacitación se estimulará con un aperitivo durante el respectivo receso.

#### **3.3. Financieros**

La capacitación será financiada por la empresa Grupo Cárnicos S.A de C.V por lo tanto la inversión estará reflejada en los gastos de administración del mes de enero.

#### **4. Periodo de duración**

De acuerdo a lo puntualizado anteriormente se considera que el tiempo apropiado para desarrollar el plan de capacitación debe ser de cuatro sábados en tiempo parcial de 1:00 a 5:00 p.m., considerándose un horario conveniente ya que no interfiere con las operaciones de la compañía, las fechas exactas se establecerán según consideren pertinente los directivos.

#### **5. Estructura del programa a impartir**

Estará conformado por tres áreas importantes las cuales son:

1. Planeación financiera: se expondrán y explicarán las herramientas de gestión que serán utilizadas para proyectar, analizar y prever la administración de los recursos con el fin que el personal sea capaz de tomar decisiones y lograr los objetivos institucionales.
2. Control financiero: se presentarán y describirán los instrumentos cuantitativos que permitirán verificar y examinar los resultados reales con los planificados de manera que se lleven a cabo medidas correctivas en las desviaciones encontradas.
3. Administración eficiente: proporcionar a los empleados lineamientos que les permitan hacer un mejor uso de los recursos monetarios, con la finalidad de aprovechar al máximo los fondos de la compañía.

## 5.1. Secciones del Plan de Capacitación

### 5.1.1. Contenido de la ponencia N° 1

**Cuadro N° 50**

<b>Tema: Generalidades de la Planeación Financiera</b>	
<b>Objetivo</b>	Dar a conocer a los empleados las herramientas de la planeación financiera y destacar la necesidad de hacer uso de las mismas con la finalidad de obtener mejores resultados en las operaciones de la entidad.
<b>Día</b>	Primer Sábado
<b>Horas</b>	1:00 pm a 5:00 pm
<b>Subtemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Introducción de la función financiera.</li> <li>✓ Definición del modelo de planeación y control financiero.</li> <li>✓ Herramientas de planeación cualitativas y cuantitativas.</li> </ul>
<b>Dirigido a</b>	Los empleados de la institución Grupo Cárnicos S.A. de C.V.

## 5.1.1.1. Programación

Cuadro N° 51

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:15 pm	Presentación	Participativa	Gerente General	-----
1:16 pm a 1:30 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra, folletos
1:31 pm a 2:30pm	Introducción de la función financiera	Expositiva	Facilitador	Laptop y Cañón,
2:31 pm a 2:50pm	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y Participantes	Pizarra, plumón, libretas, lapiceros,
2:51 pm a 3:15pm	Definición de modelo de planeación y control financiero	Expositiva	Facilitador	Laptop y Cañón,
3:16 pm a 3:30 pm	Receso y refrigerio	----	----	----
3:31 pm a 4:30 pm	Herramientas de planeación cualitativas y cuantitativas	Expositiva	Facilitador	Laptop y Cañón,
4:31 pm a 5:00 pm	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y Participantes	Pizarra, plumón

### 5.1.1.2. Costos

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el primer día de capacitación:

a) Material didáctico

**Cuadro N° 52**

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Plumón*	2	\$ 1.00	\$ 2.00
Libretas de apuntes**	7	\$ 0.80	\$ 5.60
Caja de lapiceros	1	\$ 1.50	\$ 1.50
Fotocopias	-	-	\$ 2.68
<b>Total</b>			<b>\$ 11.78</b>

Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

\* Este gasto solo se incurrirá una vez en todo el proceso de capacitación, ya que se hará uso del mismo en los diferentes sábados.

\*\* Las libretas se les entregarán a los empleados para que sean utilizadas en los días de la capacitación, por lo tanto la erogación solo se registrará en esta fase.

b) Sueldos y salarios.

Se incurrirá en \$ 75.00 debido que se contratará a un especialista en el área de las finanzas para desarrollar la temática del Diseño de planeación y control para la administración eficiente de los recursos financieros.

c) Otros Gastos.

Para el desarrollo del seminario se considerarán también los egresos siguientes:

Cuadro N° 53

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	8	\$1.50	\$ 12.00
Garrafa con agua	1	\$ 2.10	\$ 2.10
Renta de cañón	4 horas	\$ 6.00	\$ 24.00
<b>Total</b>			<b>\$ 38.10</b>

Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

**El costo total del primer sábado de capacitación sería de: \$ 124.88**

### 5.1.2. Contenido de la ponencia N° 2

Cuadro N° 54

Tema: Planeación y Control Financiero	
<b>Objetivo</b>	Proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios sobre las técnicas de proyección y verificación de los resultados, con el propósito de crear en los trabajadores la práctica de estos instrumentos que serán de gran utilidad para la organización.
<b>Día</b>	Segundo Sábado
<b>Horas</b>	1:00 pm a 5:00 pm
<b>Subtemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generalidades de los presupuestos operativos.</li> <li>✓ Aplicación del sistema presupuestario.</li> <li>✓ Generalidades del control financiero.</li> <li>✓ Aplicación e interpretación de las razones financieras.</li> </ul>
<b>Dirigido a</b>	Los empleados de la institución Grupo Cárnicos S.A. de C.V.

### 5.1.2.1. Programación

Cuadro N° 55

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:15 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra, folletos
1:16 pm a 2:00 pm	Generalidades de los presupuestos operativos.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón,
2:01 pm a 3:00pm	Aplicación del sistema presupuestario.	Expositiva	Facilitador	Laptop y Cañón,
3:01 pm a 3:15pm	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y Participantes	Pizarra, plumón, libretas, lapiceros
3:16 pm a 3:30 pm	Receso y refrigerio	----	----	----
3:31 pm a 4:00 pm	Generalidades del control financiero	Expositiva	Facilitador	Laptop y Cañón,
4:01 pm a 4:45 pm	Aplicación e interpretación de las razones financieras.	Expositiva	Facilitador	Laptop y Cañón,
4:46 pm a 5:00 pm	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y Participantes	Pizarra, plumón

### 5.1.2.2. Costos

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el segundo día de capacitación:

- a) Material didáctico

Cuadro N° 56

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Fotocopias	-	-	\$ 2.63
<b>Total</b>			<b>\$ 2.63</b>

Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

## b) Sueldos y salarios.

Se incurre en \$ 75.00 debido que se propone contratar un especialista en el área de las finanzas para desarrollar la temática del Diseño de planeación y control para la administración eficiente de los recursos financieros.

## c) Otros Gastos.

Para el desarrollo de la presentación se considerarán también los egresos siguientes:

Cuadro N° 57

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	8	\$1.50	\$ 12.00
Garrafa con agua	1	\$ 2.10	\$ 2.10
Renta de cañón	4 horas	\$ 6.00	\$ 24.00
<b>Total</b>			<b>\$ 38.10</b>

Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

**El costo total del segundo sábado de capacitación sería de: \$ 115.73**

## 5.1.3. Contenido de la ponencia N° 3

Cuadro N° 58

<b>Tema: Control financiero</b>	
<b>Objetivo</b>	Dar a conocer a los empleados las diferentes herramientas del control financiero con el objetivo de proporcionar instrumentos para hacer un mejor análisis de la situación económica de la entidad.
<b>Día</b>	Tercer Sábado
<b>Horas</b>	1:00 pm a 5:00 pm
<b>Subtemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Punto de equilibrio.</li> <li>✓ Auditorias.</li> <li>✓ Análisis de morosidad.</li> <li>✓ Control presupuestario.</li> </ul>
<b>Dirigido a</b>	Los empleados de la institución Grupo Cárnicos S.A. de C.V.

### 5.1.3.1. Programación

Cuadro N° 59

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:15 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra, folletos
1:16 pm a 2:15 pm	Punto de equilibrio.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón,
2:16 pm a 3:00pm	Auditorias	Expositiva	Facilitador	Laptop y Cañón,
3:01 pm a 3:15pm	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y Participantes	Pizarra, plumón, libretas, lapiceros
3:16 pm a 3:30 pm	Receso y refrigerio	----	----	----
3:31 pm a 4:00 pm	Análisis de morosidad	Expositiva	Facilitador	Laptop y Cañón,
4:01 pm a 4:30 pm	Control Presupuestario.	Expositiva	Facilitador	Laptop y Cañón,
4:31 pm a 5:00 pm	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y Participantes	Pizarra, plumón

### 5.1.3.2. Costos

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el tercer día de capacitación:

a) Material didáctico

Cuadro N° 60

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Fotocopias	-	-	\$ 2.63
<b>Total</b>			<b>\$ 2.63</b>

Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

## b) Sueldos y salarios.

Se incurre en \$ 75.00 debido que se contratará a un especialista en el área de las finanzas para desarrollar la temática del Diseño de planeación y control para la administración eficiente de los recursos financieros.

## c) Otros Gastos.

Para el desarrollo de la presentación se considerarán también los egresos siguientes:

Cuadro N° 61

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	8	\$1.50	\$ 12.00
Garrafa con agua	1	\$ 2.10	\$ 2.10
Renta de cañón	4 horas	\$ 6.00	\$ 24.00
<b>Total</b>			<b>\$ 38.10</b>

Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

**El costo total del tercer sábado de capacitación sería de: \$ 115.73**

## 5.1.4. Contenido de la ponencia N° 4

Cuadro N° 62

<b>Tema: Administración Eficiente</b>	
<b>Objetivo</b>	Fomentar en los participantes el uso eficiente de los recursos materiales y económicos que la empresa posee, con la finalidad de mejorar el resultado de las operaciones.
<b>Día</b>	Cuarto Sábado
<b>Horas</b>	1:00 pm a 5:00 pm
<b>Subtemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de las fuentes de financiamiento.</li> <li>✓ Procedimientos y flujogramas.</li> <li>✓ Guía para la concesión de créditos.</li> </ul>
<b>Dirigido a</b>	Los empleados de la institución Grupo Cárnicos S.A. de C.V.

### 5.1.4.1. Programación

Cuadro N° 63

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:15 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, libretas, lapiceros, plumón, pizarra, folletos
1:16 pm a 2:15 pm	Análisis de las fuentes de financiamiento.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón,
2:16 pm a 3:00pm	Procedimientos y flujo gramas.	Expositiva	Facilitador	Laptop y Cañón,
3:01 pm a 3:15pm	Preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y Participantes	Pizarra, plumón, libretas, lapiceros
3:16 pm a 3:30 pm	Receso y refrigerio	----	----	----
3:31 pm a 4:00 pm	Guía para la concesión de créditos..	Expositiva	Facilitador	Laptop y Cañón,
4:01 pm a 5:00 pm	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador y Participantes	Pizarra, plumón

### 5.1.4.2. Costos

A continuación se detallan las erogaciones que se incurrirán para llevar a cabo el cuarto día de capacitación:

- a) Material didáctico

Cuadro N° 64

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Fotocopias	-	-	\$ 2.63
<b>Total</b>			<b>\$ 2.63</b>

Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

## b) Sueldos y salarios.

Se incurre en \$ 75.00 debido que se contratará a un especialista en el área de las finanzas para desarrollar la temática del Diseño de planeación y control para la administración eficiente de los recursos financieros.

## c) Otros Gastos.

Para el desarrollo de la presentación se considerarán también los egresos siguientes:

**Cuadro N° 65**

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	8	\$1.50	\$ 12.00
Garrafa con agua	1	\$ 2.10	\$ 2.10
Renta de cañón	4 horas	\$ 6.00	\$ 24.00
<b>Total</b>			<b>\$ 38.10</b>

Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

**El costo total del cuarto sábado de capacitación sería de: \$ 115.73**

## 6. Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto total para desarrollar el plan de capacitación sobre el Diseño de planeación y control para el fortalecimiento de la administración de los recursos financieros:

Cuadro No 66

Ponencia	Material Didáctico	Sueldo y Salario del facilitador	Otros gastos	Presupuesto Total
Generalidades de la Planeación Financiera	\$ 11.78	\$ 75.00	\$ 38.10	\$ 124.88
Planeación y Control Financiero	\$ 2.63	\$ 75.00	\$ 38.10	\$ 115.73
Control financiero	\$ 2.63	\$ 75.00	\$ 38.10	\$ 115.73
Administración Eficiente	\$ 2.63	\$ 75.00	\$ 38.10	\$ 115.73
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 19.67</b>	<b>\$ 300.00</b>	<b>\$ 152.40</b>	<b>\$ 472.07</b>

Nota: Estos gastos se reflejan en el presupuesto de gastos de administración y en los egresos del presupuesto de efectivo del mes de enero (Ver cuadros N° 24 y N° 26 respectivamente).

## F. Plan de implementación del modelo de planeación y control financiero

### 1. Introducción

A continuación se detalla el plan de implementación del modelo de planeación y control financiero como una propuesta a ser presentada a la compañía Grupo Cárnicos S.A. de C.V., ya que contiene una serie de aspectos que podrán ser tomados en consideración por el gerente general y los empleados que conforman la organización, tales como: Objetivos, recursos (humanos, materiales y técnicos) y además las fases necesarias para la respectiva aplicación.

### 2. Objetivos

#### 2.1. General

- ✓ Brindar a la pequeña empresa dedicada a la fabricación y comercialización de embutidos un plan que permita la puesta en marcha del modelo de planeación y control financiero presentado con la finalidad de contribuir a la administración eficiente de los recursos monetarios.

## **2.2. Específicos**

- ✓ Establecer los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo del modelo de proyección y verificación financiera.
  
- ✓ Determinar las etapas del plan de implementación que deberán ser realizadas con el propósito de contar con la aprobación de la propuesta.
  
- ✓ Elaborar un cronograma sobre las principales actividades y el tiempo requerido para efectuarlas.

## **3. Recursos**

Es necesario exponer los recursos fundamentales para la implementación del estudio, entre los cuales están:

### **3.1. Humanos**

La empresa Grupo Cárnicos S.A. de C.V. actualmente cuenta con trece empleados, de los cuales siete serán elegidos para ser instruidos en la administración de los recursos monetarios, con la finalidad de que adquieran los conocimientos para desarrollar la implementación del modelo de planeación y control financiero

### **3.2. Técnicos**

La organización posee la tecnología necesaria puesto que cuenta con el equipo informático para las actividades que se requieran (computadoras, impresoras, fotocopidora, sistema operativo, sillas, mesas, plumones y pizarra), no obstante se deben realizar las siguientes erogaciones: Refrigerios, papelería y útiles.

#### 4. Etapas del plan de implementación

Para la ejecución del modelo de planeación y control propuesto para la administración eficiente de los recursos financieros es necesaria la respectiva aprobación por parte de la Junta de Accionistas, por lo que a continuación se presentan las diferentes fases en las cuales se desarrollará este proceso:

- ✓ **Presentación del documento a Junta de Accionistas de la empresa:** Se elaborará un documento en el cual se expondrán los objetivos, las ventajas, las características y la temática del modelo, asimismo las técnicas a utilizar para la implementación.
- ✓ **Revisión y estudio del documento:** Los accionistas serán los encargados de examinar la propuesta y realizar las respectivas observaciones si las hubieren.
- ✓ **Aprobación y autorización:** Conforme a los resultados de la revisión y análisis del documento y después de haber llevado a cabo las respectivas correcciones del modelo, la dirección aprobará y permitirá la aplicación del plan sugerido.
- ✓ **Implementación del modelo:** En esta etapa se deberá ejecutar el plan presentado, al hacer uso de las diferentes herramientas administrativas que componen la proyección y verificación de los recursos financieros para ello se requiere la coordinación de las diferentes unidades que componen la empresa.
- ✓ **Evaluación y seguimiento:** Esta fase consistirá en efectuar una serie de comparaciones que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos trazados en forma cuantitativa con relación a los resultados obtenidos, luego de la puesta en marcha del modelo, para determinar las acciones que han contribuido de manera favorable a la administración de los

recursos financieros de la empresa y a la vez llevar a cabo las medidas de ajustes pertinentes en aquellas operaciones deficientes con el fin de lograr los propósitos establecidos por los directivos de la organización.

## **5. Cronograma**

A continuación se presenta el cronograma de cada una de las etapas que se deben realizar para implementar la propuesta:



### G. Inversión del Modelo de Planeación y Control Financiero para el fortalecimiento de la Administración de los Recursos Financieros

Cuadro de Inversión para llevar a cabo la implementación del Modelo de Planeación y Control para el fortalecimiento de la administración de los recursos financieros en las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos en el área metropolitana de San Salvador.

El proyecto será financiado con los fondos disponibles de la organización.

**Cuadro N° 68**

<b>Sueldo y prestaciones*</b>	<b>Mensual</b>	<b>ISSS Cuota Patronal</b>	<b>AFP Cuota Patronal</b>	<b>Aguinaldos**</b>	<b>Total Anual</b>
<b>Detalle</b>					
Auditor Interno	\$ 300.00	\$ 22.50	\$ 20.25	\$ 100.00	\$ 4,213.00
Jefe del departamento de Finanzas	\$ 350.00	\$ 26.25	\$ 23.63	\$ 116.67	\$ 4,915.17
Encargado de Créditos, cobros y pagos	\$ 300.00	\$ 22.50	\$ 20.25	\$ 100.00	\$ 4,213.00
Encargado de presupuestos	\$ 300.00	\$ 22.50	\$ 20.25	\$ 100.00	\$ 4,213.00
Encargado de Tesorería	\$ 300.00	\$ 22.50	\$ 20.25	\$ 100.00	\$ 4,213.00
Sub-total	\$ 1,550.00	\$ 116.25	\$ 104.63	\$ 516.67	\$ 21,767.17
<b>Desarrollo de plan de capacitación***</b>					<b>\$ 472.00</b>
<b>TOTAL de INVERSIÓN</b>					<b>\$ 22,239.32</b>

\* Sueldos y prestaciones: Reflejados en el presupuesto de Gastos de Administración (Ver Cuadro N° 24).

\*\* De acuerdo a los arts. 198 y 199 del Código de Trabajo de El Salvador: El aguinaldo se cancelará con base a 10 días de salario básico para los trabajadores que tengan un año laborando para la entidad.

\*\*\* Detallado en el cuadro N° 65 y reflejado en el presupuesto de Gastos de Administración (Ver Cuadro N° 24).

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

- ✓ Aquilano Chase, (2005) Dirección y administración de la producción y de las operaciones, Editorial Mc Graw Hill, 6ª edición, México.
- ✓ Burbano Ruíz, Jorge E. y Ortiz Gómez, Alberto, (1998) Presupuestos, Editorial McGraw Hill, 2ª edición, Colombia.
- ✓ Fornos Gómez, Manuel de Jesús, (2008) Administración Financiera I: Una introducción, Ediciones Contables, 1ª edición, El Salvador.
- ✓ Fleitman, Jack. (2000). Negocios exitosos. Editorial Mc Graw Hill, 1ª edición, México.
- ✓ Grego, Orlando; (2007), Diccionario de Administración y Finanzas.
- ✓ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, (2006), Metodología de la investigación, México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., 4ª edición.
- ✓ Koontz Harold y Wehrich Heinz (2004), Administración una Perspectiva Global, Editorial McGraw Hill, 12ª edición. México.
- ✓ Kotler Philip y Armstrong Gary (2003), Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson, 6ª edición, México.
- ✓ Moyer, Charles y otros (2000), Administración Financiera Contemporánea, editora Thomson, 7ª edición.
- ✓ Perdomo Moreno Abraham (2000), Elementos básico de administración financiera, Thomson 10ª edición.
- ✓ Perdomo Moreno, Abraham (2002), Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera, editorial Thomson 2ª edición.
- ✓ Robbins, Stephen P. y Coulter Mary, (2005), Administración, Editorial Pearson, 8ª Edición
- ✓ Rojas Soriano, Raúl (1986), El Proceso de la Investigación Científica, Editorial Trillas, S.A. de C.V., 3ª edición.
- ✓ Serrano Ramírez, Américo Alexis (2004), Administración I y II, Editorial Universidad José Simeón Cañas (UCA), 1ª edición.
- ✓ Van Horne, James C. y Wachowicz, John M. (2005), Administración Financiera, Editorial Mc Graw Hill, 11ª edición.
- ✓ Zorrilla Arena, Santiago y Torres Xammar, Miguel (2001), Guía para elaborar la tesis, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., 1ª edición.

### Revista

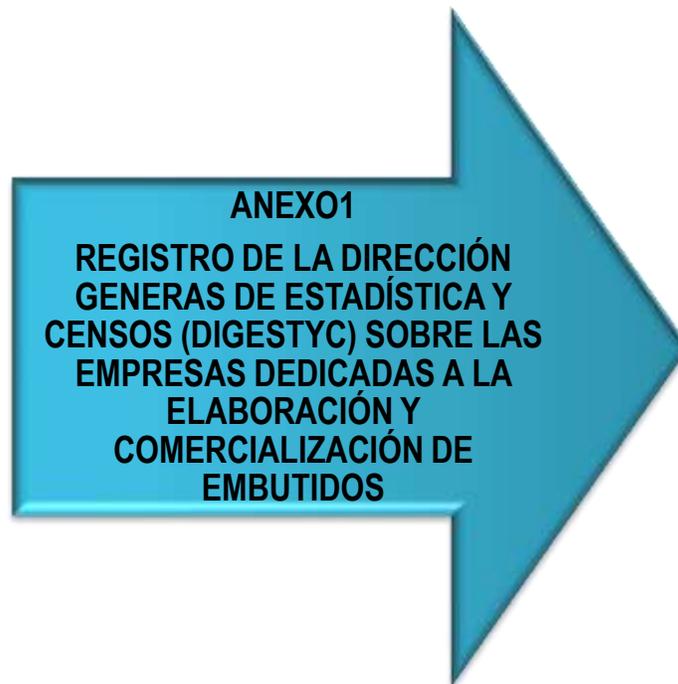
- ✓ Directorio de Instituciones y Programas de apoyo para la Micro, Pequeña, y Mediana empresa (MPYME) en El Salvador 2008/2009.

- ✓ Cartier, Enrique Nicolás,(2003) ¿Cómo enseñar a determinar costos? un problema no resuelto, VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos (IIC)

### **Páginas web**

- ✓ [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)
- ✓ [www.creces.cl](http://www.creces.cl)
- ✓ [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com)
- ✓ [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl)
- ✓ [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- ✓ [www.infocarne.com](http://www.infocarne.com)
- ✓ [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)
- ✓ [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
- ✓ [www.tudiscovery.com](http://www.tudiscovery.com)
- ✓ [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)

ANEXOS

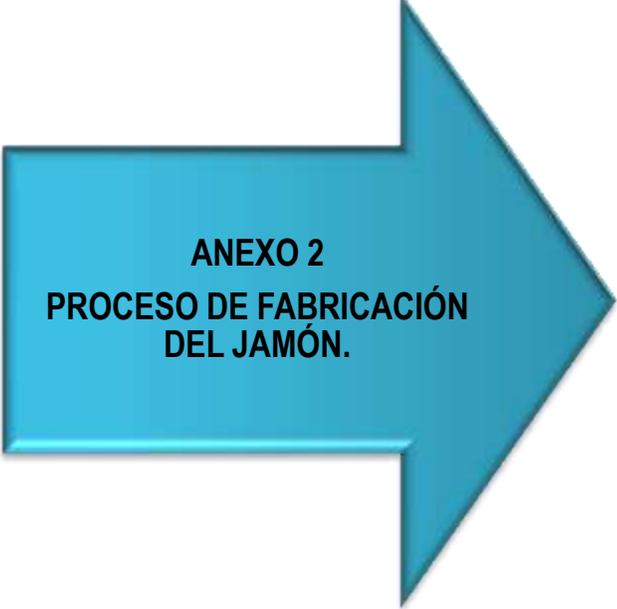


**ANEXO1**

**REGISTRO DE LA DIRECCIÓN  
GENERAL DE ESTADÍSTICA Y  
CENSOS (DIGESTYC) SOBRE LAS  
EMPRESAS DEDICADAS A LA  
ELABORACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE  
EMBUTIDOS**

**Anexo1: Registro de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) sobre las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de embutidos**

<b>Establecimiento</b>	<b>Razón social</b>	<b>CIU Rev.3</b>	<b>Departamento</b>	<b>Municipio</b>	<b>PO Total</b>
<b>EMPACADORA BONAMESA S.A. DE C. V.</b>	EMPACADORA BONAMESA, S.A. DE C.V.	151105	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	28
<b>GRUPO CARNICO S.A.</b>	GRUPO CARNICO S.A.	151105	SAN SALVADOR	AYUTUXTEPEQUE	13
<b>PRODUCTOS DE CARNE DELICIOSOS S.A. DE C.V.</b>	PRODUCTOS DE CARNE DELICIOSOS S.A DE C.V.	151105	SAN SALVADOR	MEJICANOS	21
<b>PRODUCTOS CARNICOS REAL, S.A. DE C.V.</b>	PRODUCTOS CARNICOS REAL, S.A. DE C.V.	151105	SAN SALVADOR	DELGADO	40
<b>PRODUCTOS EMBUTIDOS QUECOS S.A DE C.V.</b>	PRODUCTOS EMBUTIDOS QUECOS S.A. DE C.V.	151105	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	31
<b>CORPORACION ORCA S.A. DE C.V.</b>	CORPORACION ORCA, S.A. DE C.V.	151105	SAN SALVADOR	AYUTUXTEPEQUE	30
<b>AGROINDUSTRIAS ALARCON S.A DE C.V</b>	AGROINDUSTRIAS ALARCON, S.A. DE C.V.	151105	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	21



**ANEXO 2  
PROCESO DE FABRICACIÓN  
DEL JAMÓN.**

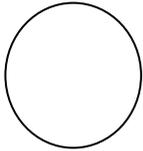
## Anexo 2 Proceso de fabricación del Jamón.

Diagrama de Flujo de Proceso									
Proceso: Fabricación de Jamón					Fecha:				
Área: Departamento de Producción									
<input checked="" type="checkbox"/> Método Existente					Elaborado por:				
<input type="checkbox"/> Método Propuesto					Diagrama Número: 1				
Paso	Detalle del Proceso	Actividad					Tiempo	Distancia	Notas y análisis
		○	⇒	□	D	▽			
1	Recepción de materia prima.	●					10 min.	5 m.	
2	Almacenamiento de Materia Prima en cuarto Frio.					●	.		
3	Transporte de las carnes hacia el departamento de producción		●				5 min.	5 m.	
4	Selección y pesado de las carnes			●			120min.	-	
5	Las carnes se llevan a la maquina moledoras			●			2 min.	-	
6	La maquina moledora tritura las carnes	●					25 min.	25 m.	
7	La carne molida se transporte hacia la maquina mezcladora		●				2 min.	10 m.	
8	La Materia Prima se mezcla hasta lograr la consistencia del producto.	●					20 min.	-	
9	La Materia prima se enfría.					●	12 horas.	10 m.	
10	Se elabora el embutido.	●					5 min.	-	
11	Se verifica la calidad del embutido			●			1 min.	5 m	
12	Se cocina el embutido.	●					.	-	
13	Se almacena para enfria el embutido.					●		-	
14	Se empaca el embutido.	●					.	-	
15	Se almacena el embutido para despacharlo					●			
		6	3	2	0	4			

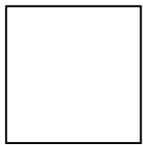
Fuente: Empresa Grupo Cárnicos S.A. de C.V.

## Anexo 2.1

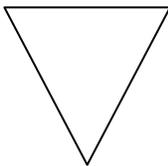
### Simbología utilizada en los Flujogramas (Método IBM):



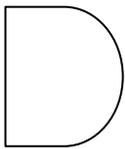
Operación: Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.



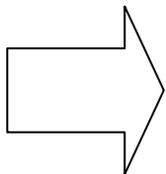
Inspección y medición: Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.



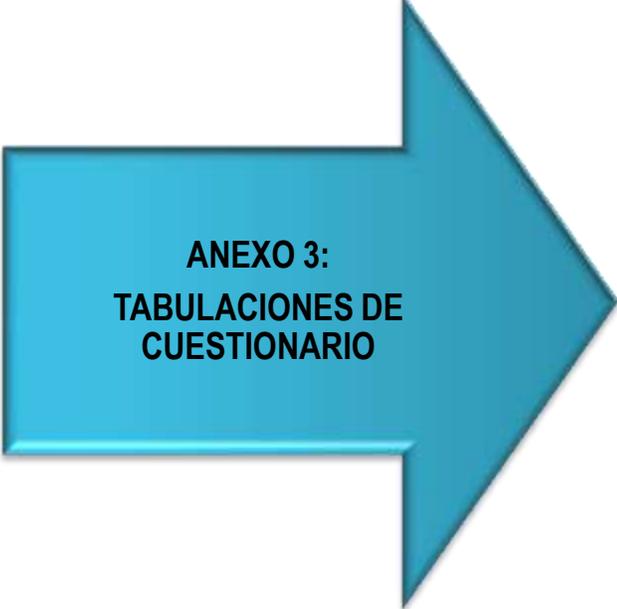
Almacenamiento: Depósito y/o resguardo de información o productos.



Demora o espera: Significa una pausa en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.



Transportación: Representa el movimiento de personas, material o equipo.



**ANEXO 3:  
TABULACIONES DE  
CUESTIONARIO**

### Anexo 3: TABULACIONES DE CUESTIONARIO

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo relacionada con la planeación y control para el fortalecimiento de la administración de los recursos financieros en las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos en el área metropolitana de San Salvador. De acuerdo al censo 7 entidades cumplen con las características descritas anteriormente de las cuales 5 entidades contribuyeron a realizar este estudio. La encuesta fue dirigida a 4 propietarios y un contador, por lo que a continuación se presenta la información obtenida:

#### I.DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. ¿La entidad cuenta con una misión definida?

**Objetivo:** Conocer si las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos poseen una misión empresarial determinada.

Cuadro N° 1

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	3	60%
2	No	2	40%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 1



**Comentario:**

Conforme a los resultados obtenidos se determinó que el 60% de las entidades poseen una misión, mientras que el 40% dijo que no, por lo tanto se deduce que un alto porcentaje opera sin tener una razón de ser definida.

## 2. Mencione la Misión.

**Objetivo:** Conocer como tienen definida la razón de ser las entidades en investigación.

**Cuadro N° 2**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Ser una alternativa alimenticia de buena calidad a un buen precio que genere aceptación y rentabilidad.	1	33.33%
2	Elaborar productos de calidad hechos con las mejores carnes e insumos bajo lo más estrictos estándares de higiene satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes a través de precios y servicio.	1	33.33%
3	Dar a nuestros clientes un producto de alta calidad y ser competitivos dentro del mercado.	1	33.33%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Los tres encuestados que manifestaron que tienen el propósito de la corporación previamente definido, comparten algunos elementos en el enunciado como brindar a los clientes productos de alta calidad y ofrecer buenos precios; además demuestran que aunque han determinado la misión estas no han sido establecidas de forma adecuada de manera que cumplan con aspectos fundamentales que conforman dicha herramienta como la definición del negocio al que se dedica la organización, el mercado en el cual se desarrolla y su imagen pública, esto implica que no se de una verdadera identificación por parte de los empleados hacia la institución en la cual laboran.

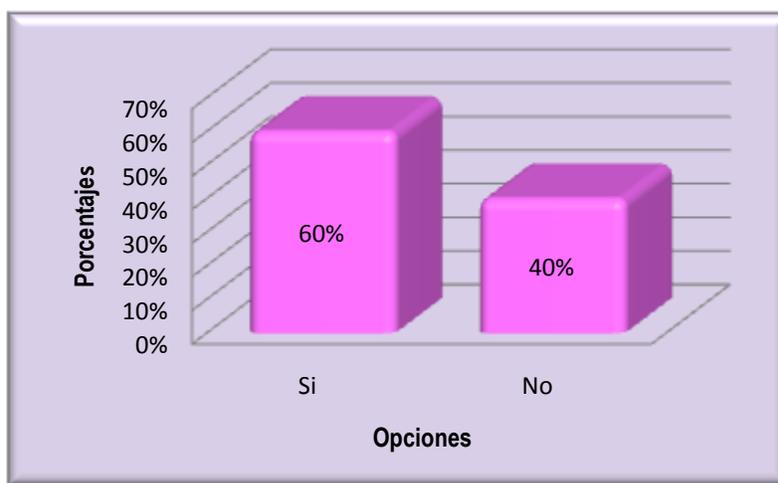
3. ¿La embudadora tiene una visión previamente establecida?

**Objetivo:** Establecer si las compañías en estudio tienen un propósito fundamental a largo plazo.

**Cuadro N° 3**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	3	60%
2	No	2	40%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 2**



**Comentario:**

El 60% afirmó contar con una exposición clara hacia dónde esperan dirigir la empresa a largo plazo y un 40% respondió que no. Esto permite determinar que la mayoría del subsector tiene un enfoque sobre el rumbo que las compañías han planeado seguir, sin embargo un porcentaje considerable (40%) no cuenta con una visión precisa de la situación futura que desean tener, por lo tanto los empleados que las conforman no tienen una guía que los entusiasme e incentive a tomar decisiones y realizar las acciones necesarias que contribuyan a lograr los propósitos plasmados en este tipo de herramientas.

4. Mencione la Visión.

**Objetivo:** Determinar si las entidades en estudio han establecido correctamente las visión empresarial.

**Cuadro N°4**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Contribuir al desarrollo y satisfacción de nuestros clientes y empleados, además ser rentables operativamente.	1	33.33%
2	Ser una empresa reconocida a nivel nacional por ofrecer productos de calidad mediante políticas de higiene en su proceso de fabricación con conciencia social y desarrollo económico.	1	33.33%
3	Establecernos en el mercado como una empresa de prestigio y a la vez cumpliendo las mejores normas de calidad.	1	33.33%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Los encuestados que han expuesto las aspiraciones futuras a las que quieren llevar a las compañías, expresaron algunos aspectos en común dentro de los enunciados como el de establecerse y tener reconocimiento en el mercado y participar en el desarrollo de la economía; pero, aunque estas instituciones reafirmaron haber establecido la visión, no lo han hecho de una forma adecuada debido a que no cumplen con aspectos relacionados tales como: de que manera y en que posición se encontrará la organización en un periodo determinado, los valores y las actitudes, los miembros que la conformaran, entre otros.

5. ¿Qué unidades organizativas componen la empresa?

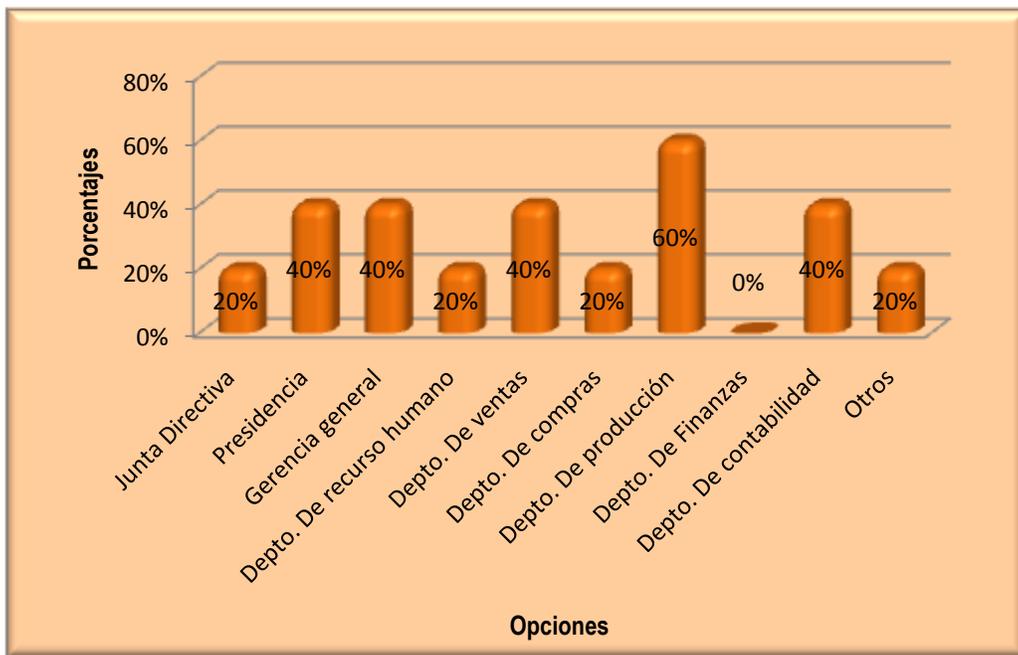
**Objetivo:** Investigar la estructura organizativa que componen a los establecimientos en estudio.

**Cuadro N° 5**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Junta Directiva	1	20%
2	Presidencia	2	40%
3	Gerencia general	2	40%
4	Depto. De recurso humano	1	20%
5	Depto. De ventas	2	40%
6	Depto. De compras	1	20%
7	Depto. De producción	3	60%
8	Depto. De Finanzas	0	0%
9	Depto. De contabilidad	2	40%
10	Otros	1	20%

n= 5

**Gráfica N° 3**



### Comentario:

El 60% expresó tener un departamento de producción, otro 40% manifestó contar con presidencia, gerencia general, área de ventas y contabilidad, mientras un 20% declaró poseer junta directiva, una división de recursos humanos y de compras respectivamente, además cabe destacar que ninguna de estas compañías posee unidad de finanzas, afectando a las instituciones al no realizar una administración adecuada de los recursos monetarios, lo que conlleva a niveles altos de endeudamiento, falta de fondos para operar, insolvencias, entre otros.

## II. PLANEACIÓN FINANCIERA

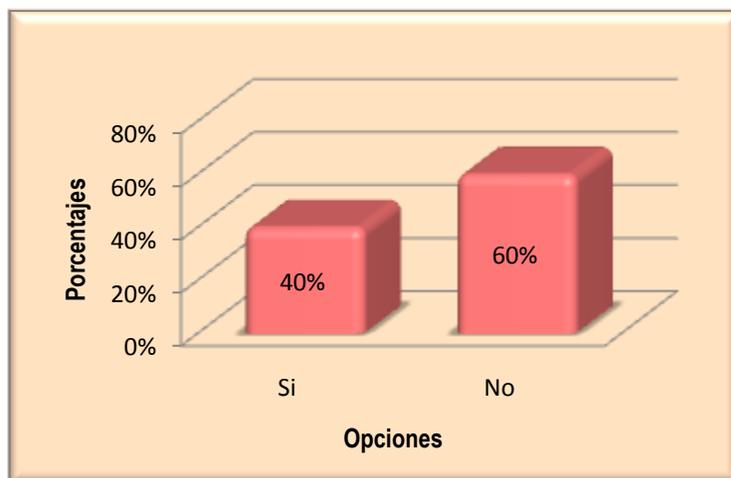
6. ¿Establecen objetivos financieros?

**Objetivo:** Conocer si planifican los resultados financieros a obtener en un período específico.

**Cuadro N° 6**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	2	40%
2	No	3	60%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 4**



**Comentario:**

El 60% declaró no establecer objetivos financieros, lo que indica que las instituciones no tienen definido cuales son los propósitos que desean alcanzar en esta área, ni la dirección que debe tomar la misma para obtener una mayor rentabilidad, solo un 40% expresó elaborarlos. Por lo que se observa que la mayoría carece de este elemento de la planeación que es de gran importancia y utilidad para el accionar de las organizaciones.

## 7. Cite los principales objetivos financieros que persigue

**Objetivo:** Identificar cuáles son los propósitos monetarios requeridos para la ejecución de las actividades.

**Cuadro N° 7**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	✓ Reducción de los costos en un 50% para el año 2010. ✓ Aumento de la utilidad en un 15% para el año 2010	1	50%
2	✓ Incrementar ventas y disminuir costos.	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Se puede apreciar que los resultados están proyectados principalmente a la reducción de los costos y al incremento de sus ingresos por lo que no cubren los aspectos relacionados a la inversión, el endeudamiento, capital de trabajo, la rotación de las cuentas por cobrar, entre otros; lo que provoca debilidades al no tener definidos los propósitos financieros en estas áreas.

8. ¿Se están cumpliendo los objetivos financieros en la organización?

**Objetivo:** Establecer si los resultados financieros planteados han sido alcanzados.

**Cuadro N° 8**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	2	100%
2	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 5**



**Comentario:**

De las dos entidades que respondieron que si elaboran objetivos financieros, el 100% expresó que los realizan aunque no en su totalidad, ya que manifestaron tener dificultades al momento de ejecutarlos. Lo que implica una debilidad en las pequeñas empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de embutidos en el área metropolitana de San Salvador.

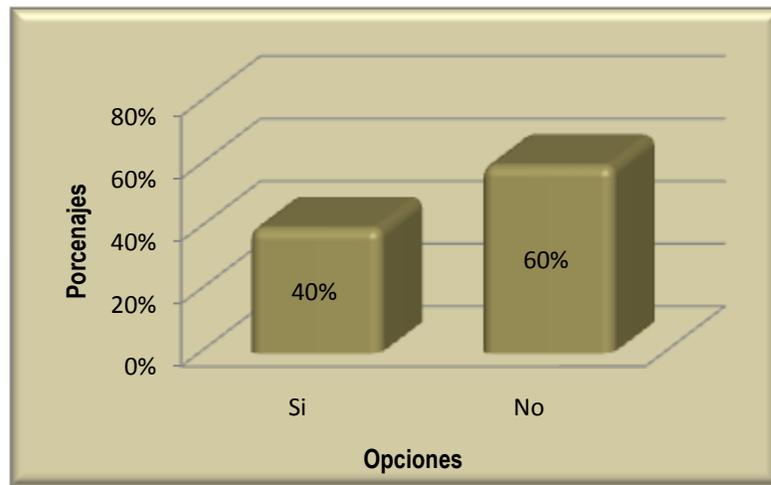
9. ¿Realiza estrategias financieras?

**Objetivo:** Investigar si las instituciones referidas establecen planes de acción a largo plazo.

**Cuadro N° 9**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	2	40%
2	No	3	60%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 6**



**Comentario:**

El 60% de las compañías en estudio manifestaron que no cuentan con estrategias financieras, por lo tanto no tienen cursos de acción a largo plazo establecidos que les permitan operar de manera eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos que persiguen; mientras que un 40% expresó que si las determinan. De acuerdo a lo expuesto anteriormente se observa que la mayoría del subsector carece de esta herramienta de planeación, lo que motiva los resultados deficientes obtenidos en los períodos anteriores.

10. Mencione las principales estrategias financieras utilizadas.

**Objetivo:** Determinar si los propósitos monetarios a largo plazo han sido plenamente identificados.

**Cuadro N° 10**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	✓ Productos nuevos y ofertas en ventas. ✓ Aprovechar tasas de intereses reducidas.	1	50%
2	✓ Aumentar la fuerza de ventas (mas vendedores)	1	50%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede identificar que las estrategias están enfocadas en su mayoría al área de las ventas por lo que se puede observar que no toman en cuenta los aspectos de cobro, financiamiento, gastos, inversiones, entre otros.

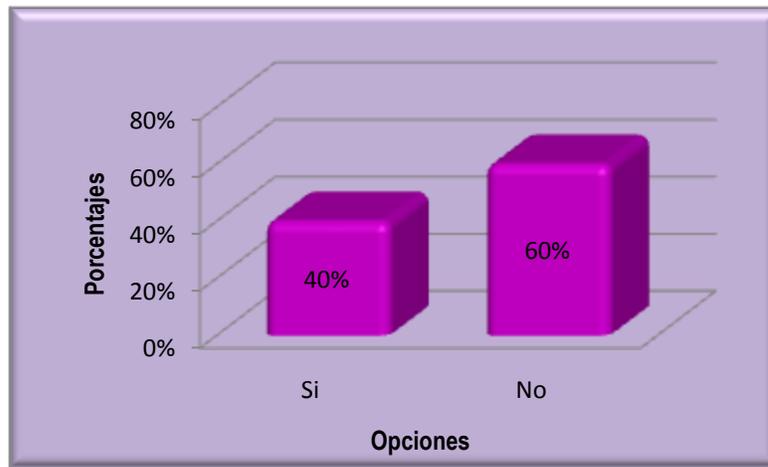
11. ¿Definen políticas financieras?

**Objetivo:** Conocer si establecen lineamientos generales para la toma de decisiones de índole monetaria.

**Cuadro N° 11**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	2	40%
2	No	3	60%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 7



**Comentario:**

El 60% manifestó no tener lineamientos de carácter general establecidos que contribuyan a hacer un mejor uso de los recursos financieros, mientras que un 40% exteriorizó contar con políticas financieras. Por lo tanto la mayoría de las entidades que forman el subsector en cuestión carecen de directrices generales, lo que afecta la toma de decisiones y las oportunidades que se presentan en relación al manejo de los fondos, ya que cada una de las actividades se ejecuta conforme a la experiencia y criterio de los propietarios.

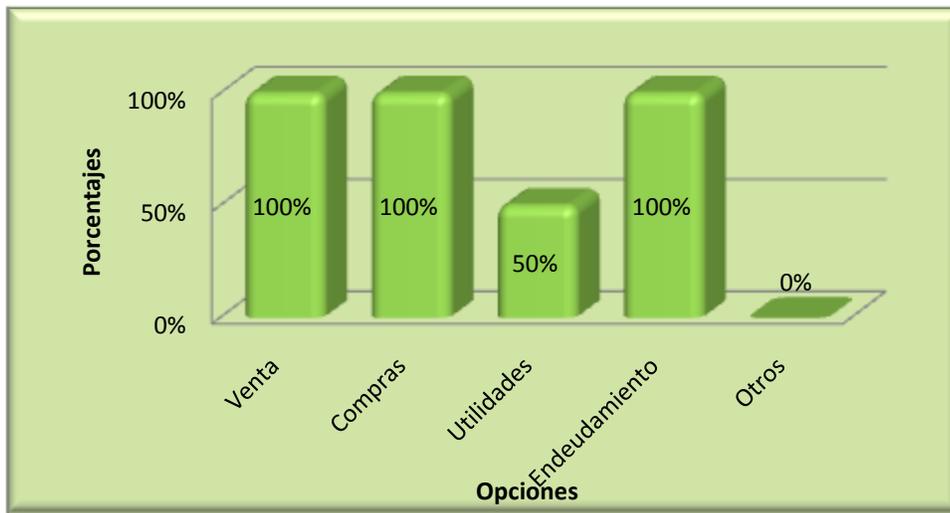
12. Sobre qué aspectos tiene políticas definidas:

**Objetivo:** Identificar sobre qué aspectos las organizaciones investigadas poseen guías de acción delimitadas.

Cuadro N° 12

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Venta	2	100%
2	Compras	2	100%
3	Utilidades	1	50%
4	Endeudamiento	2	100%
5	Otros	0	0%

Gráfica N° 8



**Comentario:**

De las dos compañías que expresaron poseer políticas financieras definidas el 100% las orienta a las ventas, compras y endeudamiento y un 50% las hacen con referencia a la utilidad. Por lo que se identifica que no incluyen aspectos financieros importantes como: Nivel de liquidez, de riesgo, de cobro, de pago, entre otros. Es por ello que se destaca la importancia de diseñar un modelo de planeación y control que sirva como guía para construir herramientas que mejoren la administración de los recursos financieros del 100% del subsector en cuestión.

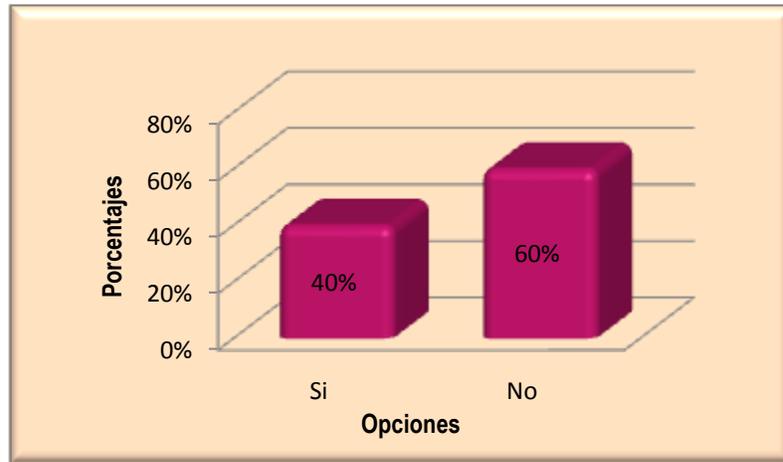
13. ¿Elaboran presupuestos?

**Objetivo:** Conocer si las pequeñas empresas embudoras realizan estimaciones cuantitativas programadas para cada periodo.

Cuadro N° 13

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	2	40%
2	No	3	60%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 9



**Comentario:**

El 60% de las compañías respondió que no elaboran presupuesto de ninguna índole y un 40% manifestó que si realizan estimaciones, haciendo evidente que la mayoría de los investigados no cuenta con herramientas administrativas que les ayuden a tener un panorama general de los movimientos económicos a realizar en un periodo determinado y de esta manera poder tomar decisiones objetivas, sin depender solo de la experiencia y criterios de los propietarios y administrativos.

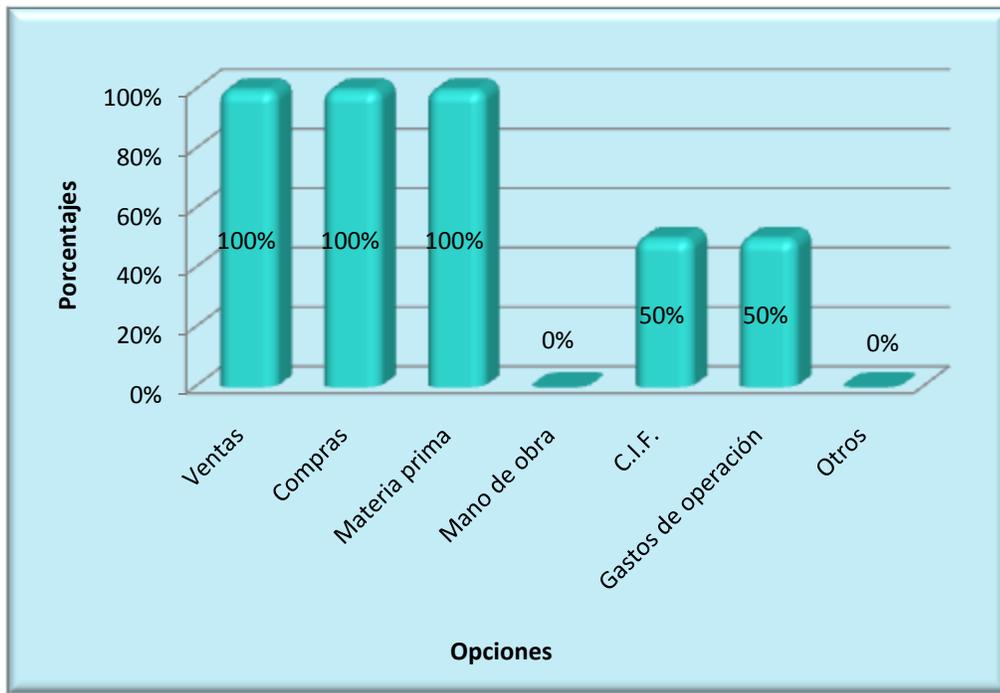
14. ¿Qué tipos de presupuestos elaboran?

**Objetivo:** Identificar qué clase de proyecciones financieras realizan estas organizaciones.

Cuadro N° 14

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Ventas	2	100%
2	Compras	2	100%
3	Materia prima	2	100%
4	Mano de obra	0	0%
5	C.I.F.	1	50%
6	Gastos de operación	1	50%
7	Otros	0	0%

Gráfica N° 10



**Comentario:**

De los dos negocios que afirmaron elaborar presupuestos, el 100% los diseña en relación a las ventas, las compras y la materia prima, mientras que en un 50% son enfocados a los gastos de operación y los costos indirectos de fabricación. Lo que pone de manifiesto que no realizan proyecciones cuantitativas como: Presupuestos de efectivo, de inversiones o de capital, estados financieros pro-forma, entre otros. Además cabe destacar que de acuerdo a lo manifestado por los encuestados, no utilizan los instrumentos de planeación financiera para tomar decisiones lo que implica un error que repercute en los resultados obtenidos al final de cada período.

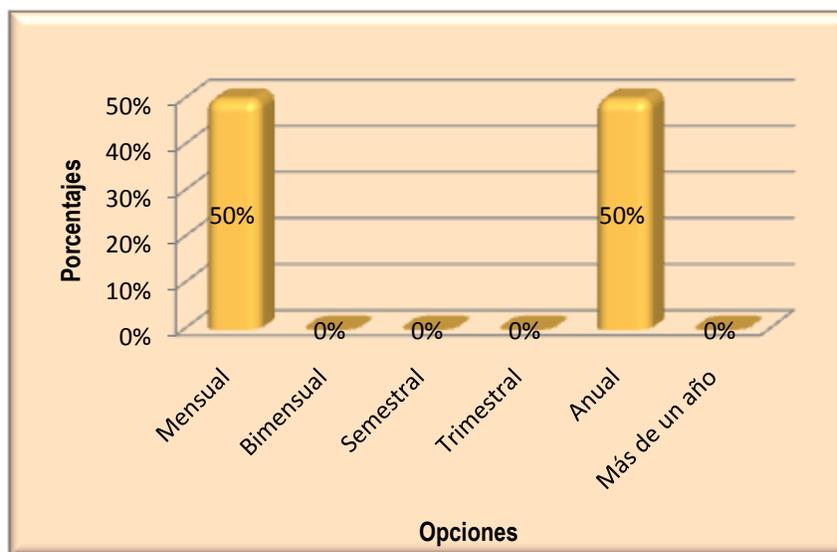
15. ¿Qué periodo cubren los presupuestos?

**Objetivo:** Determinar el lapso que cubren los presupuestos.

**Cuadro N° 15**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Mensual	1	50%
2	Bimensual	0	0%
3	Semestral	0	0%
4	Trimestral	0	0%
5	Anual	1	50%
6	Más de un año	0	0%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 11**



**Comentario:**

De los encargados que manifestaron efectuar presupuestos el 50% afirmó que los periodos que cubren estas proyecciones son mensuales y el otro 50% dijo que son anuales, ya que expresaron considerar un tiempo prudencial por los diferentes cambios que se presentan en el subsector.

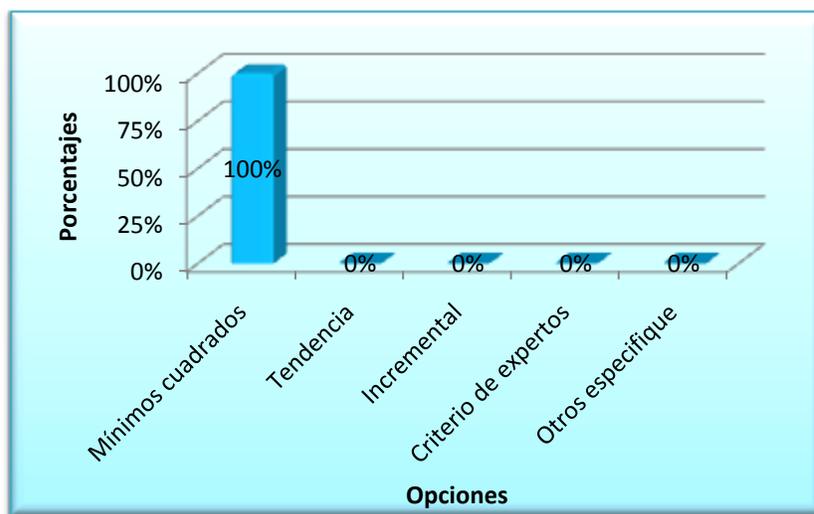
16. ¿Qué métodos utilizan para realizar las proyecciones cuantitativas?

**Objetivo:** Investigar la metodología implementada para efectuar las estimaciones.

**Cuadro N° 16**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Mínimos cuadrados	2	100%
2	Tendencia	0	0%
3	Incremental	0	0%
4	Criterio de expertos	0	0%
5	Otros especifique	0	0%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 12**



**Comentario:**

De los dos que respondieron que efectivamente elaboran presupuestos el 100% aseguró hacer uso del método de Mínimos cuadrados, sin embargo buena parte del subsector no hace uso de estas herramientas administrativas por lo que indica una debilidad.

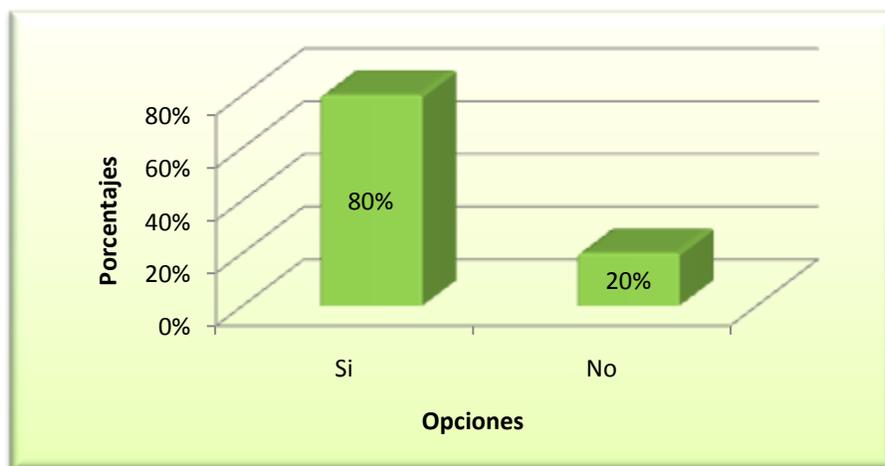
17. ¿Existen procedimientos previamente definidos en la organización?

**Objetivo:** Conocer si las entidades en estudio aplican procedimientos para la ejecución de las operaciones.

**Cuadro N° 17**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	4	80%
2	No	1	20%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 13**



**Comentario:**

De acuerdo a lo manifestado por las personas encuestadas el 80% aseguró que efectivamente desarrollan las actividades conforme a lineamiento específicos, lo cual contribuye a dirigir las operaciones de forma activa y sin mayores contratiempos, sin embargo un 20% expresó lo contrario por lo que se deduce que una parte del subsector pierde recursos importantes en los tiempos ociosos que se generan al no poseer una guía de acción por escrito que muestre paso a paso las tareas a realizar.

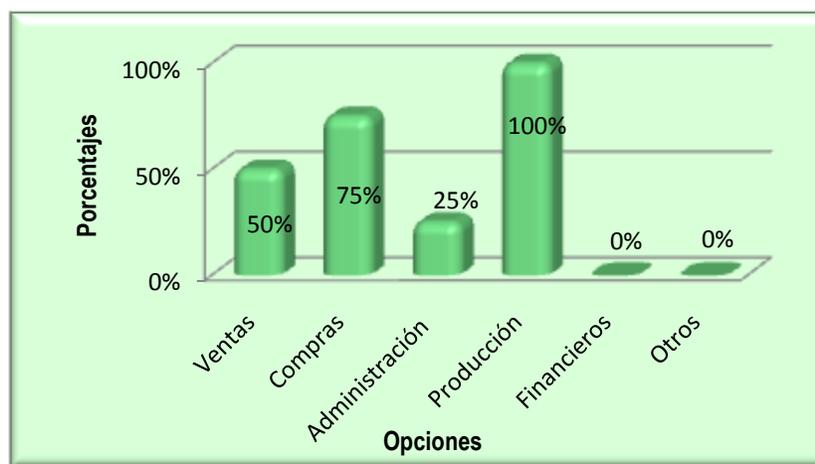
18. ¿En qué áreas tiene procedimientos?

**Objetivo:** Identificar las áreas de la organización donde se cuenta con formas establecidas para la elaboración de tareas.

**Cuadro N° 18**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Ventas	2	50%
2	Compras	3	75%
3	Administración	1	25%
4	Producción	4	100%
5	Financieros	0	0%
6	Otros	0	0%

**Gráfica N° 14**



**Comentario:**

De las cuatro entidades embudadoras que disponen de procedimientos definidos el 100% manifestó poseerlos en la producción, un 75% en las actividades necesarias para las compras, mientras un 50% en el área de las ventas y un 25% en la administración, sin embargo ninguna organización encuestada declaró tener definido como realizar las operaciones en el área financiera lo cual demuestra la necesidad de aplicar un modelo de planeación y control que fortalezca la administración de los recursos financieros del subsector en estudio.

19. ¿Hace uso de fuentes de financiamiento?

**Objetivo:** Conocer si las pequeñas empresas embudidoras hacen uso del dinero de terceros para continuar con el normal funcionamiento.

**Cuadro N° 19**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 15**



**Comentario:**

El 100% de los encuestados afirmaron que hacen uso de fuentes de financiamiento. Lo que exterioriza la necesidad constante de los recursos monetarios por parte de estos negocios y al mismo tiempo la importancia de hacer un buen uso del efectivo de terceros para aprovechar al máximo los fondos obtenidos y continuar operando.

20. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento utiliza?

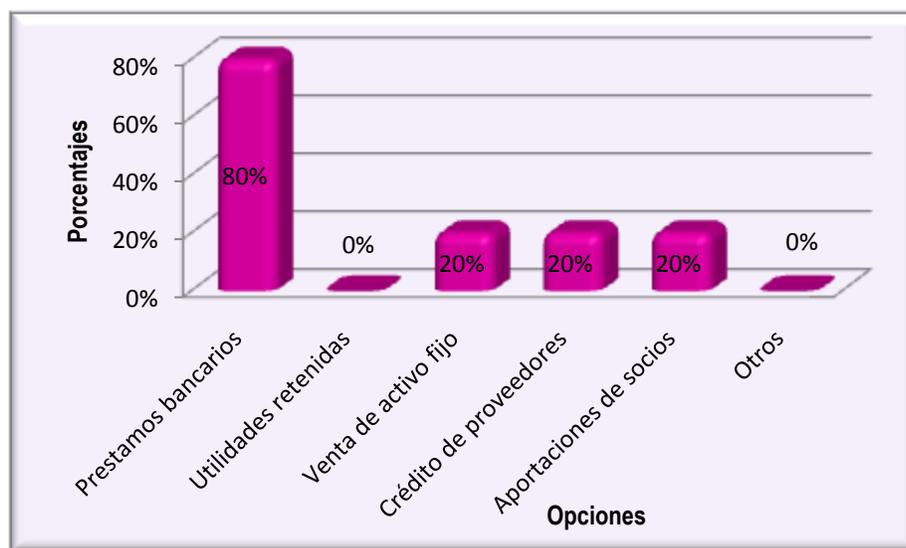
**Objetivo:** Señalar los tipos de fuentes crediticias a las que recurren.

**Cuadro N° 20**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Préstamos bancarios	4	80%
2	Utilidades retenidas	0	0%
3	Venta de activo fijo	1	20%
4	Crédito de proveedores	1	20%
5	Aportaciones de socios	1	20%
6	Otros	0	0%

n= 5

**Gráfica N° 16**



**Comentario:**

El 80% de los encuestados aseguró que hacen uso de préstamos bancarios para obtener fondos, un 20% por venta de activo fijo, otro 20% por créditos con los proveedores y un último 20% manifestó que por aportaciones de socios. Lo cual indica que la mayoría de los recursos obtenidos por el subsector proviene de fuentes externas, especialmente del sistema bancario, por lo tanto se debe de realizar un uso eficiente del capital obtenido.

21. ¿Qué aspectos consideran importantes en el momento de elegir una fuente de financiamiento?

**Objetivo:** Conocer los lineamientos en las cuales las entidades en estudio se basan para adquirir un crédito.

**Cuadro N° 21**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	El que este más inmediato para cumplir con los presupuestos y las necesidades.	1	20%
2	La institución que facilite los trámites y que los intereses sean los más bajos	1	20%
3	Las facilidades de los bancos, tasa de interés y los años de préstamo	1	20%
4	Tasa de interés baja	1	20%
5	Las facilidades de pago	1	20%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Comentario:**

Cada propietario expresó opiniones diferentes las cuales tienen aspectos en común como las tasas de interés bajas y que las instituciones otorguen facilidades para adquirir los préstamos. Se puede observar que las entidades no poseen criterios claramente definidos y necesarios para seleccionar la mejor alternativa de financiamiento.

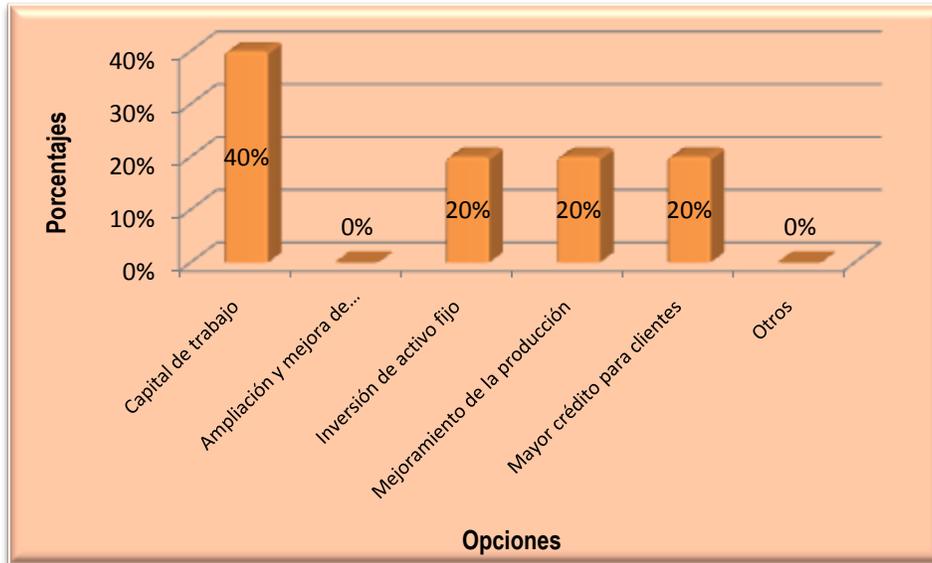
22. Los fondos obtenidos a través de un financiamiento ¿Hacia qué actividades son dirigidos?

**Objetivo:** Indagar el destino que tienen los recursos generados a través de los créditos.

**Cuadro N° 22**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Capital de trabajo	2	40%
2	Ampliación y mejora de instalaciones	0	0%
3	Inversión de activo fijo	1	20%
4	Mejoramiento de la producción	1	20%
5	Mayor crédito para clientes	1	20%
6	Otros	0	0%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 17**



**Comentario:**

El 40% expresó que los fondos obtenidos a través de las diferentes fuentes de financiamiento son destinados al Capital de trabajo, un 20% a Inversión en activo fijo, otro 20% al mejoramiento de la producción y un último 20% para facilitar mayor crédito para los clientes. Lo cual expone que la prioridad para la mayoría de las entidades son las necesidades de corto plazo, bajo una visión de supervivencia del subsector, sin mayores expectativas de crecimiento.

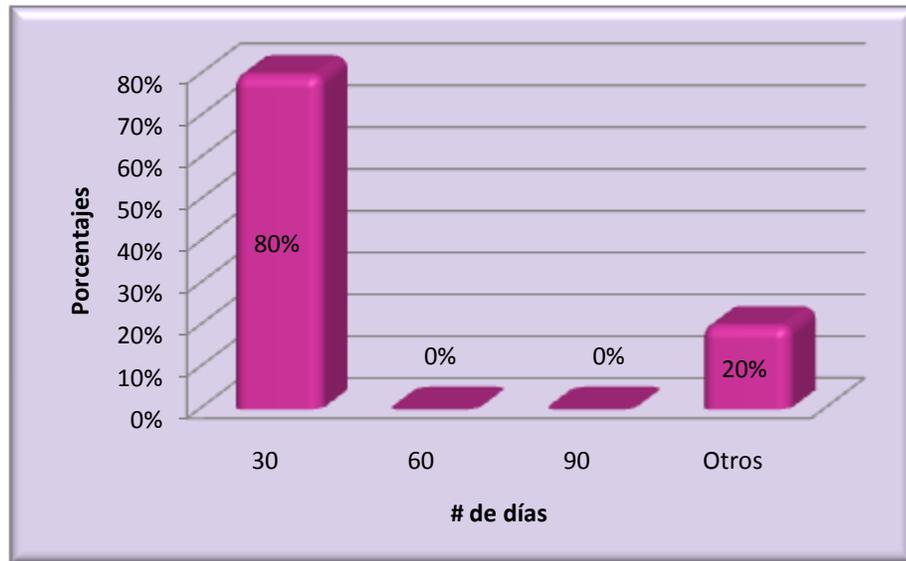
23. ¿Cuáles son los plazos de las cuentas por pagar?

**Objetivo:** Identificar el periodo utilizado para saldar las deudas adquiridas a corto plazo.

**Cuadro N° 23**

# de Respuesta	# de días	Frecuencia	Porcentaje
1	30	4	80%
2	60	0	0%
3	90	0	0%
4	Otros	1	20%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 18



**Comentario:**

El 80% expresó que el plazo para cancelar las cuentas por pagar es de 30 días. Esto demuestra la necesidad constante de efectivo por parte del subsector, así mismo indica que los establecimientos estudiados fácilmente caen en dificultades económicas al momento de intentar liquidar las deudas adquiridas a corto plazo.

24. ¿Quién o quiénes son las personas asignadas para realizar el control financiero?

**Objetivo:** Identificar quien o quienes son los encargados de efectuar las distintas inspecciones.

Cuadro N° 24

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Propietario	4	80%
2	Contador	2	40%
3	Gerente General	1	20%
4	Otros	0	0%

n= 5

**Gráfica N° 19**



**Comentario:**

El 80% indicó que el propietario es el encargado de realizar el control financiero, un 40% aseguró que es el contador y solo un 20% señaló que es el Gerente general, lo que manifiesta que las operaciones se realizan de forma centralizada limitando la verificación del destino de los recursos invertidos.

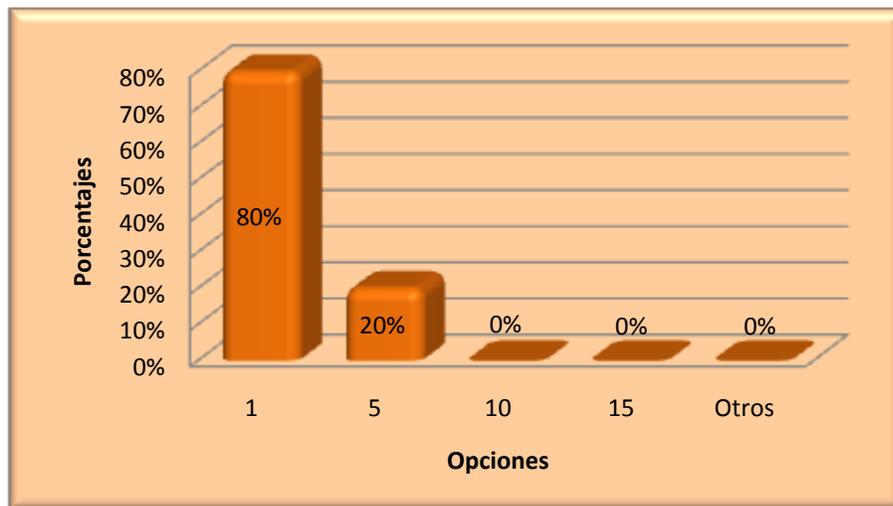
25. Indique el periodo de rotación de inventario.

**Objetivo:** Determinar el tiempo que las compañías referidas tardan en mover los inventarios.

**Cuadro N° 25**

# de Respuesta	# de días	Frecuencia	Porcentaje
1	1	4	80%
2	5	1	20%
3	10	0	0%
4	15	0	0%
5	Otros	0	0%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 20**



**Comentario:**

El 80% afirmó poseer una rotación de existencias de producto terminado de un día, mientras el 20% restante declaró que es de cinco días. Esto expone la necesidad del subsector para operar constantemente y sin retrasos en la producción por lo que el modelo de planeación y control ayudará a la eficiencia en la ejecución de las actividades.

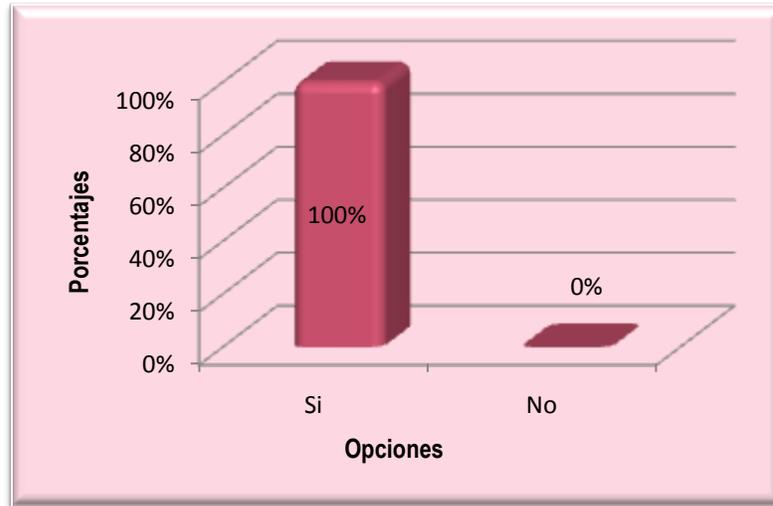
26. ¿Conceden créditos a sus clientes?

**Objetivo:** Conocer si las organizaciones dan facilidades de pago a los clientes.

**Cuadro N° 26**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 21



**Comentario:**

El 100% manifestó que conceden financiamientos a sus compradores, lo que produce oportunidades en el mercado, sin embargo también indica un nivel considerable de riesgos por posibles cuentas incobrables en la realización de las operaciones por lo que debe existir un control sobre estos saldos.

27. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para otorgar créditos a los clientes?

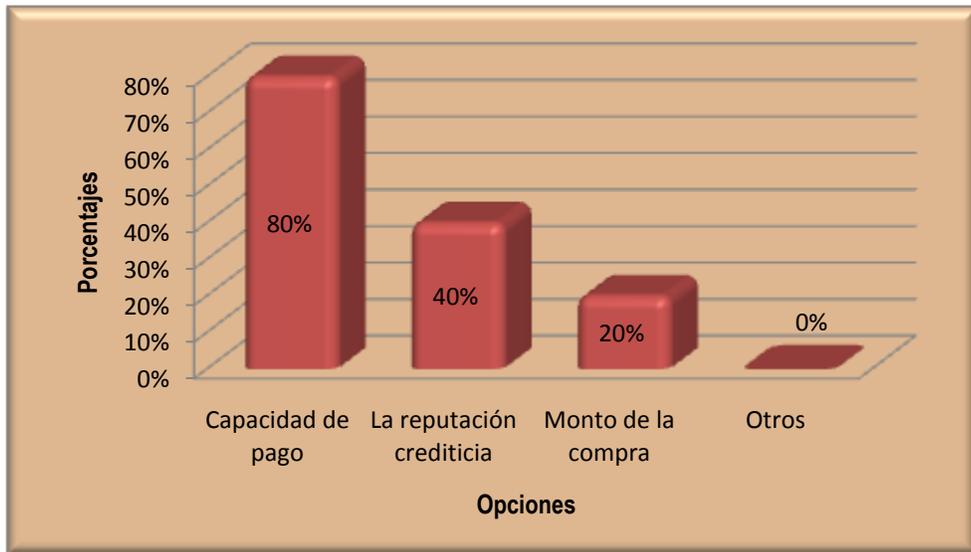
**Objetivo:** Determinar los factores que toman en consideración para conceder facilidades de pago a los consumidores.

Cuadro N° 27

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Capacidad de pago	4	80%
2	La reputación crediticia	2	40%
3	Monto de la compra	1	20%
4	Otros	0	0%

n= 5

Gráfica N° 22



**Comentario:**

El 80% de los encuestados expresó que considera la capacidad de pago de los clientes para concederles créditos, un 40% la reputación crediticia de las personas y un 20% el monto de la compra. La mayoría de estos establecimientos valora la posibilidad que poseen los compradores para cancelar las deudas, sin embargo es necesario tener criterios establecidos de manera formal y objetiva que faciliten la relación con nuevos y actuales consumidores así como innovar los controles financieros.

28. ¿Cuáles son los plazos de las cuentas por cobrar?

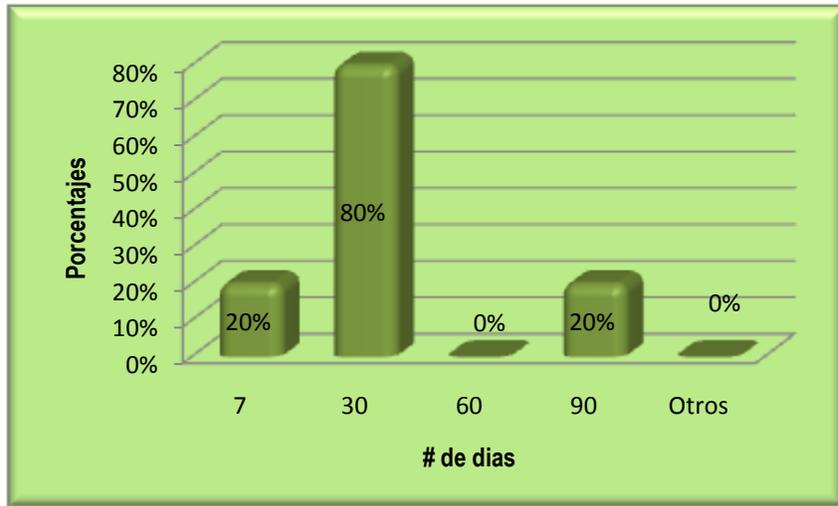
**Objetivo:** Identificar el lapso ocupado para recuperar la inversión en clientes a corto plazo.

Cuadro N° 28

# de Respuesta	# de días	Frecuencia	Porcentaje
1	7	1	20%
2	30	4	80%
3	60	0	0%
4	90	1	20%
5	Otros	0	0%

n= 5

Gráfica N° 23



**Comentario:**

El 80% señaló que el plazo de las cuentas por cobrar es de 30 días, un 20% indicó que es de 7 días, mientras otro 20% afirmó que es de 90 días. Lo cual manifiesta la necesidad de realizar inspecciones constantes de las cuentas pendientes de cobro para evitar retrasos en la recuperación del efectivo invertido con el fin de que los términos estipulados sean respetados.

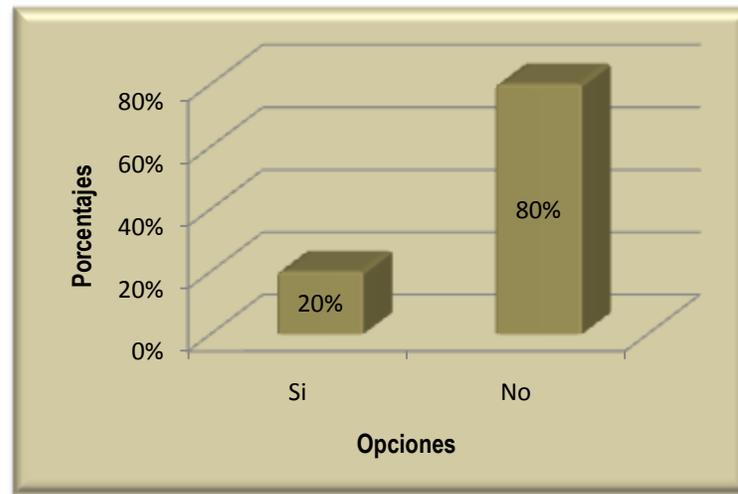
29. ¿Efectúan análisis de morosidad?

**Objetivo:** Indagar si las compañías hacen uso del análisis de morosidad para detectar retrasos en el pago estipulado.

Cuadro N° 29

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	1	20%
2	No	4	80%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 24



**Comentario:**

El 80% manifestó que no ejecutan análisis de morosidad, mientras el 20% aseguró que si lo realizan. Lo cual demuestra que el subsector cae en problemas financieros por falta de liquidez y el desconocimiento de esta importante herramienta administrativa en el control de las operaciones organizacionales.

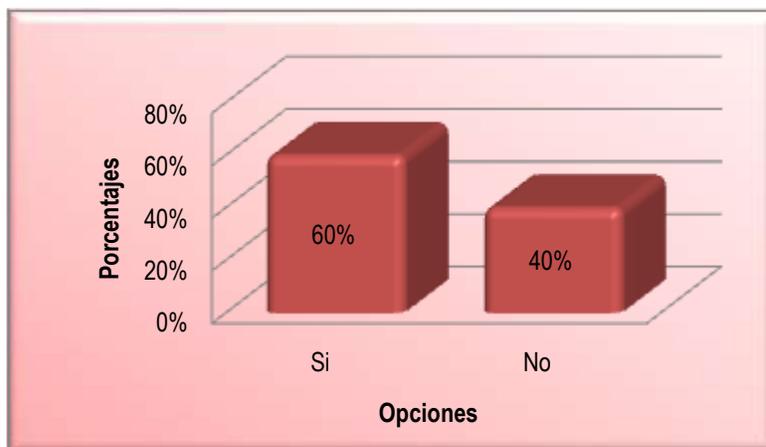
30. ¿Realizan controles sobre las proyecciones de los ingresos y gastos?

**Objetivo:** Indagar si se efectúan controles financieros sobre las estimaciones de las entradas y salidas de efectivo en un período determinado.

Cuadro N° 30

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	3	60%
2	No	2	40%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 25**



**Comentario:**

El 60% de los encuestados afirmó que efectúan comparaciones de las proyecciones de los ingresos y gastos con los resultados obtenidos, lo que refleja el interés de la mayoría de las entidades por llevar una verificación sobre la exactitud de las operaciones, que resulta de gran utilidad al momento de tomar decisiones. Aunque un 40% dijo no implementarlas, lo que demuestra que un alto porcentaje de las pequeñas empresas no llevan a cabo un verdadero control de las tareas que ejecutan.

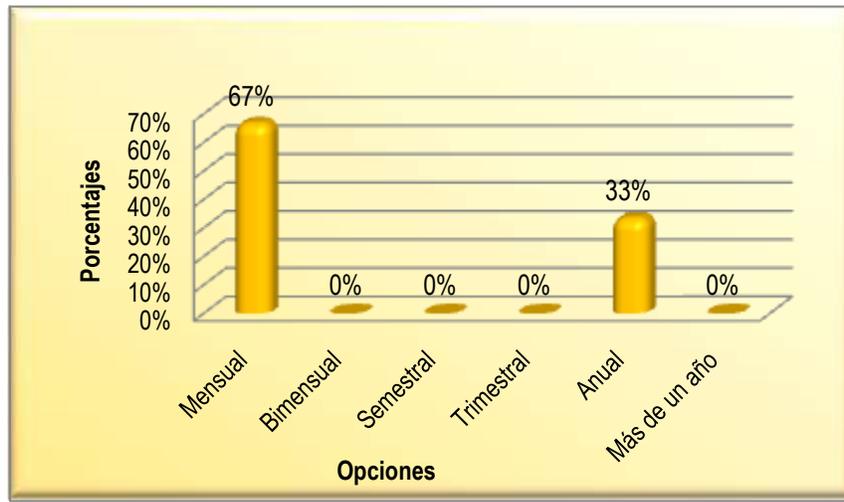
31. ¿Qué períodos cubren los controles sobre las proyecciones de los ingresos y gastos?

**Objetivo:** Determinar el tiempo que cubren los controles financieros en las entradas y salidas de efectivo estimadas.

**Cuadro N° 31**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Mensual	2	67%
2	Bimensual	0	0%
3	Semestral	0	0%
4	Trimestral	0	0%
5	Annual	1	33%
6	Más de un año	0	0%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 26



**Comentario:**

De los tres encuestados que respondieron que si efectúan control sobre las proyecciones, el 67% lo realiza de forma mensual y el 33% lo hace anual. Lo que implica que la mayoría de las entidades utiliza un periodo aceptable para verificar las entradas y salidas de efectivo y así realizar un análisis sobre la situación económica de la organización. Afirmando el valor que le darían las pequeñas empresas al tener un modelo de planeación y control financiero que facilite verificar sus ingresos y gastos en un tiempo determinado de acuerdo a las necesidades.

32. ¿Efectúan análisis de estados financieros?

**Objetivo:** Conocer si las entidades investigadas realizan un estudio financiero sobre los resultados obtenidos, los recursos disponibles y las deudas adquiridas.

Cuadro N° 32

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	No	0	0%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 27**



**Comentario:**

El 100% de las organizaciones en cuestión afirmaron que analizan el balance general y el estado de resultados que reflejan la capacidad económica y financiera en la ejecución de las operaciones, identificando debilidades y oportunidades de crecimiento y de inversión, pero es significativo precisar que aunque los directivos aseveran ejecutar el estudio de los estados financieros, esto no causa efectos positivos sobre las operaciones de la compañía al no ser correctamente aplicados.

33. ¿Qué tipos de análisis financieros efectúan?

**Objetivo:** Identificar que tipos de análisis aplican estas organizaciones sobre los estados financieros.

**Cuadro N° 33**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Todos los existentes	1	20%
2	De las diferentes áreas que conforman la empresa	1	20%
3	Se realizan reuniones con el contador	1	20%
4	Reunión con los propietarios de la empresa	1	20%
5	Análisis de la utilidad	1	20%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

### Comentario:

Todos los encuestados manifestaron opiniones diferentes acerca de los tipos de análisis financieros que efectúan ya que expresaron lo siguiente: todos los existentes, de las diferentes áreas de la empresa, reuniones con el contador, sesiones con los propietarios del negocio y que hacen un razonamiento de la utilidad respectivamente. Por lo que se denota la ausencia de métodos que les permitan estudiar correctamente el contenido de los registros contables, afectando en la elaboración e interpretación de los mismos lo que conlleva a tomar decisiones erróneas.

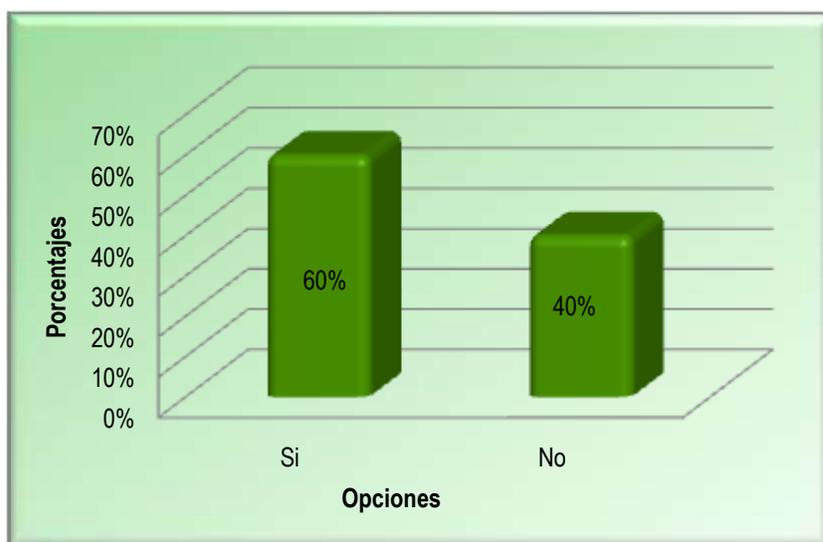
34. ¿En la entidad se realizan auditorías?

**Objetivo:** Conocer si emplean un proceso sistemático para evaluar de forma objetiva a las entidades.

**Cuadro N° 34**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	3	60%
2	No	2	40%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 28**



**Comentario:**

El 60% de las entidades encuestadas realizan un proceso legal como son las auditorías a fin de garantizar que todo esté desarrollándose apegado a las leyes, pero el 40% no las llevan a cabo, lo que genera desconfianza a los usuarios de la información financiera presentada, además se corre el riesgo de incurrir en problemas legales provocados por incumplimientos a las normas tributarias y fiscales.

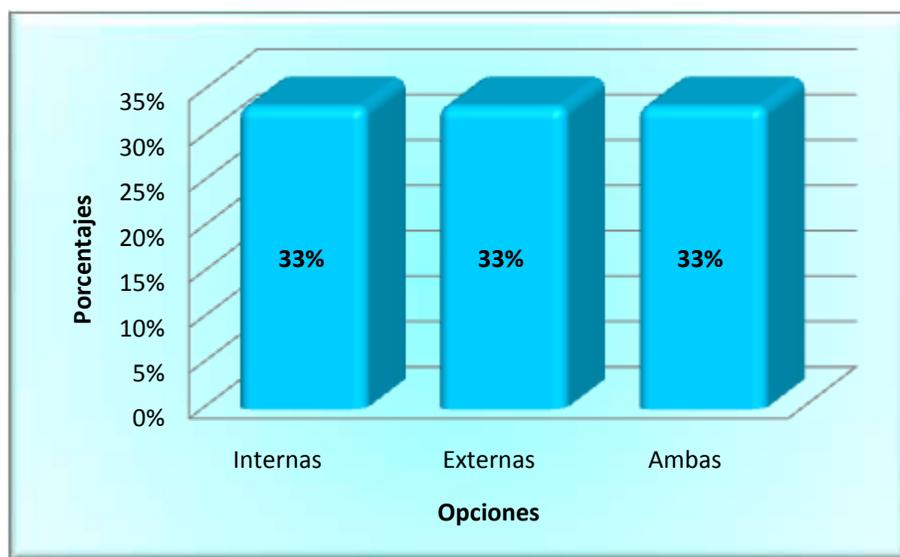
35. ¿Qué tipo de auditorías aplican?

**Objetivo:** Identificar la clase de auditorías que las organizaciones realizan.

**Cuadro N° 35**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	porcentaje
1	Internas	1	33.33%
2	Externas	1	33.33%
3	Ambas	1	33.33%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 29**



**Comentario:**

El 33% de las pequeñas empresas investigadas aplican la auditoría interna o la externa en similar proporción y el otro 33% de los encuestados afirmó que emplean las dos formas. Esto indica que un porcentaje significativo de las compañías solo llevan a cabo un tipo de control, lo cual no es suficiente para mostrar y garantizar que el subsector verifica que los estados financieros sean un fiel reflejo de los resultados que realmente se obtuvieron.

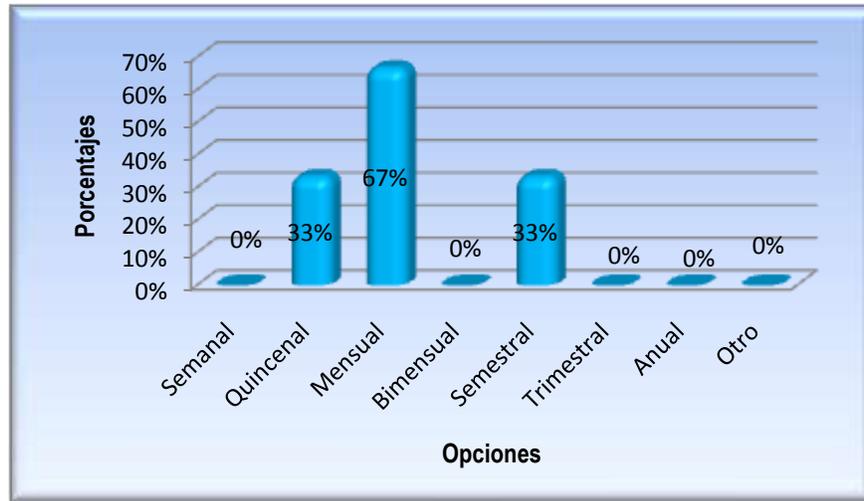
36. ¿Con qué frecuencia realizan las auditorías?

**Objetivo:** Señalar el período entre cada auditoría realizada.

**Cuadro N° 36**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Semanal	0	0%
2	Quincenal	1	33%
3	Mensual	2	67%
4	Bimensual	0	0%
5	Semestral	1	33%
6	Trimestral	0	0%
7	Annual	0	0%
8	Otro	0	0%

**Gráfica N° 30**



**Comentario:**

De acuerdo a los tres encuestados que afirmaron efectuar auditorias, el 67% respondió que la llevan a cabo cada mes mientras que un 33% quincenalmente, sin embargo otro 33% declaró que también la efectúan semestralmente. Es importante que estas compañías puedan establecer un periodo razonable para realizar este informe que contiene tanto la opinión interna como la externa sobre la información financiera, fiscal y administrativa, así como las conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la eficiencia de la gestión administrativa.

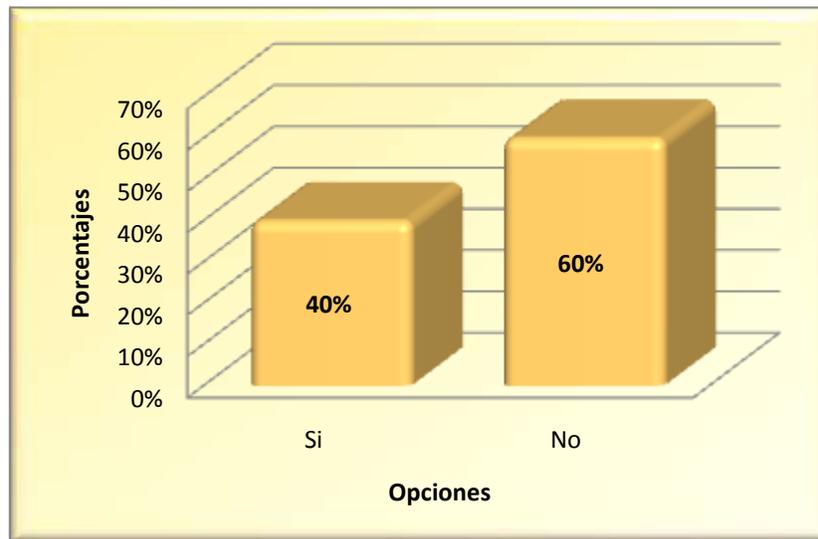
37. ¿Efectúan comparaciones entre lo presupuestado y los resultados reales del período?

**Objetivo:** Determinar si se coteja lo planeado con los resultados reales para identificar posibles diferencias.

**Cuadro N° 37**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	2	40%
2	No	3	60%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 31



**Comentario:**

El 40% de los encuestados declaró que si efectúan comparaciones con los resultados percibidos de las actividades en relación a lo presupuestado, mientras un 60% dijo que no. Lo que refleja un alto nivel de no aplicación de este tipo de instrumento para detectar problemas financieros que pueden ser tratados de forma oportuna.

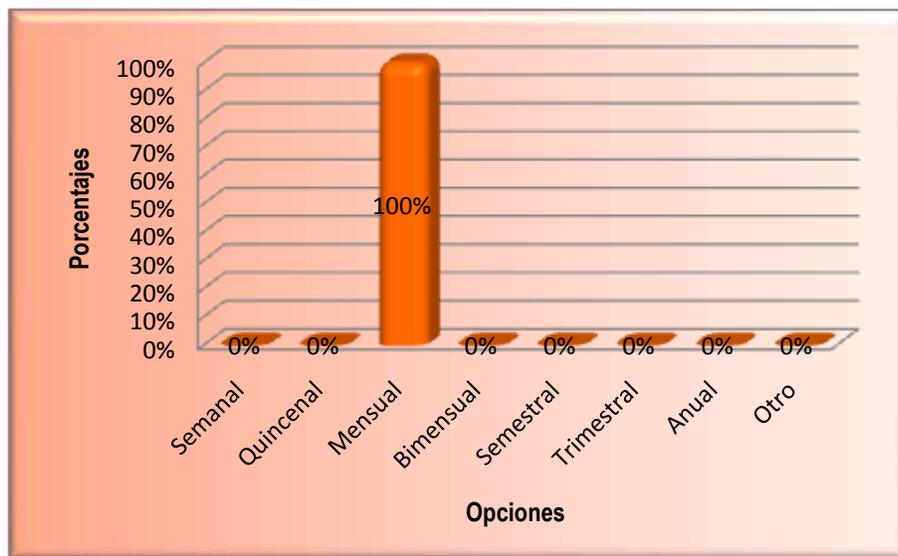
38. ¿Con qué frecuencia realizan las comparaciones entre lo presupuestado y los resultados reales del período?

**Objetivo:** Investigar la frecuencia con que se efectúan los cotejos entre las cifras proyectadas y los resultados obtenidos.

**Cuadro N° 38**

# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Semanal	0	0%
2	Quincenal	0	0%
3	Mensual	2	100%
4	Bimensual	0	0%
5	Semestral	0	0%
6	Trimestral	0	0%
7	Annual	0	0%
8	Otro	0	0%
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 32**



**Comentario:**

De los 2 que respondieron que si efectúan comparaciones entre lo proyectado y los resultados reales, el 100% realiza los cotejos de forma mensual, en consecuencia según la experiencia de los encuestados es relevante que los cotejos se realicen en periodos cortos para tener un mejor control sobre las desviaciones, por lo que este lapso puede ser considerado en el modelo financiero a proponer.

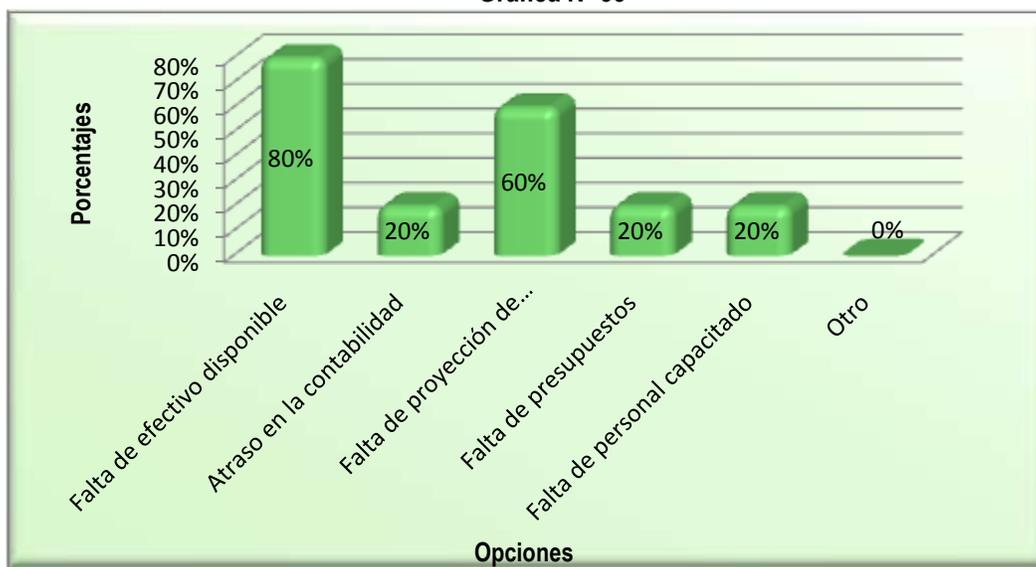
39. ¿Qué deficiencias considera que tiene en el área financiera?

**Objetivo:** Conocer los aspectos relacionados al área financiera en los cuales existe algún grado de deficiencia de acuerdo a los propietarios y/o gerentes de las pequeñas empresas embotadoras.

**Cuadro N° 39**

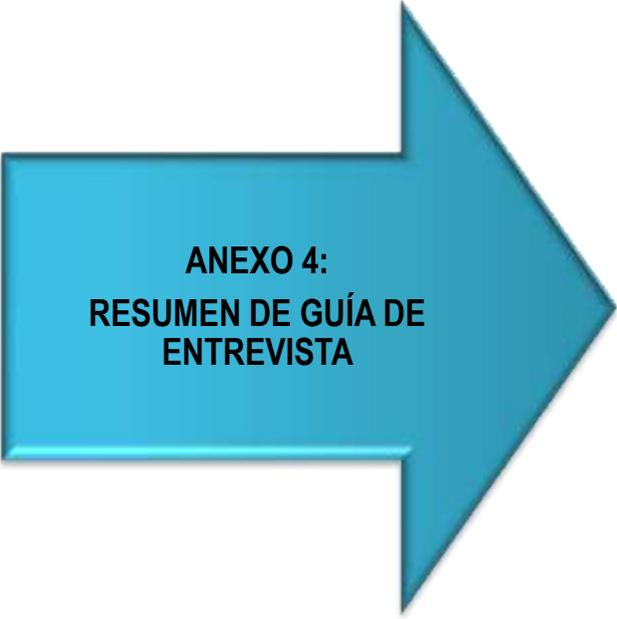
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Falta de efectivo disponible	4	80%
2	Atraso en la contabilidad	1	20%
3	Falta de proyección de ingresos	3	60%
4	Falta de presupuestos	1	20%
5	Falta de personal capacitado	1	20%
6	Otro	0	0%

**Gráfica N° 33**



**Comentario:**

El 80% de las pequeñas empresas que se investigaron presentan problemas de liquidez lo que indica que la mayoría no cuenta con el capital necesario para cubrir sus obligaciones de corto plazo, factor que es ocasionado por carecer de instrumentos que les permitan administrar de manera eficiente los recursos financieros, además un 60% afirmó que no realizan proyecciones de los ingresos, dejando claro que el futuro de las compañías depende en gran medida de los criterios y experiencias de los propietarios.



**ANEXO 4:  
RESUMEN DE GUÍA DE  
ENTREVISTA**

## **Anexo 4: RESUMEN DE GUÍA DE ENTREVISTA**

Se presenta un resumen de la entrevista que se realizó al Gerente General, Sr. Leonel del Águila de la empresa Grupo Cárnicos S.A. de C.V., ubicada en Calle Oslo # 7, Colonia Scandia, Municipio de Ayutuxtepeque, Departamento de San Salvador.

### **III.DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

**1. ¿La entidad cuenta con una misión definida?**

**R//** Sí posee una misión, pero no está bien definida ya que no se tiene por escrito por lo tanto no ha sido publicada para que sea del conocimiento de los empleados.

**2. Mencione la Misión:**

**R//** “Dar a nuestros clientes un producto de alta calidad y ser competitivos dentro del mercado”

**3. ¿La embutidora tiene una visión previamente establecida?**

**R//** Sí existe una visión, pero al igual que la misión no se encuentra plasmada en un documento y solo es del conocimiento de los propietarios.

**4. Mencione la Visión:**

**R//** “Establecernos en el mercado como una empresa de prestigio y a la vez cumpliendo las mejores normas de calidad”.

**5. ¿Qué unidades organizativas componen la empresa?**

**R//** La entidad esta compuesta por la presidencia la cual esta integrada por los representantes legales el Sr. Venancio Del Águila y Sr. Alejandro Rafael Salazar los actuales dueños, siguiendo la línea jerárquica la preside el vicepresidente quien realiza las actividades de gerente general, y los departamentos de empaque, producción y la unidad de administración que tiene como funciones encargarse de las ventas y de las compras de la compañía.

#### **IV. PLANEACIÓN FINANCIERA**

**6. ¿Establecen objetivos financieros?**

**R//** No, la empresa actualmente no tiene establecido los objetivos financieros, porque hasta el momento los dueños no consideran relevante determinarlos, pero la gerencia a mi cargo ha tomado la iniciativa para definirlos y así tener mas claro el camino que la institución debe seguir.

**7. Cite los principales objetivos financieros que persigue:**

**R//** No aplica.

**8. ¿Se están cumpliendo los objetivos financieros en la organización?**

**R//** No aplica.

**9. ¿Realiza estrategias financieras?**

**R//**No, la compañía no posee estrategias financieras debido que los propietarios no han considerado la importancia que implica diseñarlas para ser mas competitivos en el mercado.

**10. Mencione las principales estrategias financieras utilizadas.**

**R//** No aplica.

**11. ¿Definen políticas financieras?**

**R//** No se cuenta con criterios, lineamientos o directrices financieras.

**12. Sobre qué aspectos tiene políticas definidas:**

**R//** No aplica.

**13. ¿Elaboran presupuestos?**

**R//** Si, siempre se han realizado, pero no se ejecutan de la mejor manera y no se utilizan como parámetros para desarrollar sus operaciones.

**14. ¿Qué tipos de presupuestos elaboran?**

**R//** De compras, materia prima y de ventas.

**15. ¿Qué periodo cubren los presupuestos?**

**R//** Los cálculos anticipados de los ingresos y gastos en la entidad se elaboran semanalmente, factor que puede influir que no sean determinados y realizados de una forma adecuada y además se elaboran solo en base a la experiencia de los directivos.

**16. ¿Qué métodos utilizan para realizar las proyecciones cuantitativas?**

**R//** Se utiliza el criterio propio debido que no se tiene conocimiento de métodos que se puedan aplicar para establecer las estimaciones.

**17. ¿Existen procedimientos previamente definidos en la organización?**

**R//**No, en la actualidad la compañía no cuenta con un manual de procedimientos, pero esta en proceso de elaborarse por lo que las actividades se realizan según como se han establecido verbalmente o por la práctica diaria.

**18. ¿En que áreas tiene procedimientos?**

**R//** No aplica.

**19. ¿Hace uso de fuentes de financiamiento?**

**R//** Si, debido que son fundamentales para que la institución continúe operando.

**20. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento utiliza?**

**R//** Se utilizan créditos a proveedores, el cual consiste en entregarle un cheque post fechado al abastecedor pero con la seguridad de que al final del mes lo podrán hacer efectivo y además actualmente la empresa no es considerada por los bancos como una compañía viable para préstamos debido que según los estados financieros de años anteriores presentan déficit. Aunque tienen una línea bancaria a un bajo monto para gastos operacionales a corto plazo.

**21. ¿Qué aspectos consideran importantes en el momento de elegir una fuente de financiamiento?**

**R//** No se tiene criterios definidos para elegir fuentes de financiamiento.

**22. Los fondos obtenidos a través de un financiamiento ¿Hacia qué actividades son dirigidos?**

**R//** Son utilizados para cubrir los gastos operativos.

**23. Cuáles son los plazos de las cuentas por pagar?**

**R//** De 30 días

## V. CONTROL FINANCIERO

24. **¿Quién o quiénes son las personas asignadas para realizar el control financiero?**

R// los propietarios y el contador

25. **¿Cuál es el periodo de rotación del inventario?**

R// El inventario tiene una rotación diaria porque la compañía trabaja a base de pedidos

26. **¿Conceden créditos a sus clientes?**

R// Si, porque de lo contrario no hay ventas.

27. **¿Qué aspectos se toman en cuenta para otorgar créditos a los clientes?**

R// No hay criterios definidos lo que ocasiona actualmente problemas con los clientes debido que estos no pagan el producto y se tardan mas de 30 días para hacerlo efectivo o tienen varias deudas acumuladas. Pero actualmente con respecto a los clientes nuevos se están tomando las medidas que las tres primeras compras se deben cancelar en efectivo y después se les otorga un lapso para pagar de 8 días.

28. **¿Cuáles son los plazos de las cuentas por cobrar?**

R// Para los clientes con los cuales se tienen años de trabajar se les otorga un crédito de 30 días aun que este plazo en ocasiones no es respetado por los mismos. Con respecto a los nuevos después de la tercera compra en efectivo disponen de un plazo de 8 días para pagar.

29. **¿Efectúan análisis de morosidad?**

R// En la empresa se lleva un registro de las cuentas por cobrar pero no se analizan y no se toman medidas para ejecutar las recuperaciones atrasadas.

30. **¿Realizan controles sobre las proyecciones de los ingresos y costos?**

R// No se realiza un control sobre las proyecciones de los entradas y salidas de efectivo lo que ocasiona que la compañía presente fugas de capital.

31. **¿Qué periodos cubren los controles sobre las proyecciones de los ingresos y costos?**

R// No aplica, porque la entidad no realiza un control.

**32. ¿Efectúan análisis de estados financieros?**

**R//** En la entidad si se realizan análisis de estados financieros y son efectuados por el contador y los propietarios de la organización.

**33. ¿Qué tipos de análisis financieros efectúan?**

**R//** Se realiza de la utilidad, de las cuentas por cobrar y pagar pero estos no se toman en cuenta o no se les da la importancia debida para tomar decisiones.

**34. ¿En la entidad se realizan auditorías?**

**R//** Si se llevan a cabo auditorias por parte del Ministerio de Hacienda y se realizan en la oficina del contador externo que la compañía ha contratado para que verifique todas las operaciones.

**35. ¿Qué tipo de auditorías aplican?**

**R//** Auditoria fiscal.

**36. ¿Con qué frecuencia realizan las auditorias?**

**R//** Las auditorias se realizan por lo general cada seis meses para comprobar las cifras de las operaciones y la legalidad de estas.

**37. ¿Efectúan comparaciones entre lo presupuestado y los resultados reales del período?**

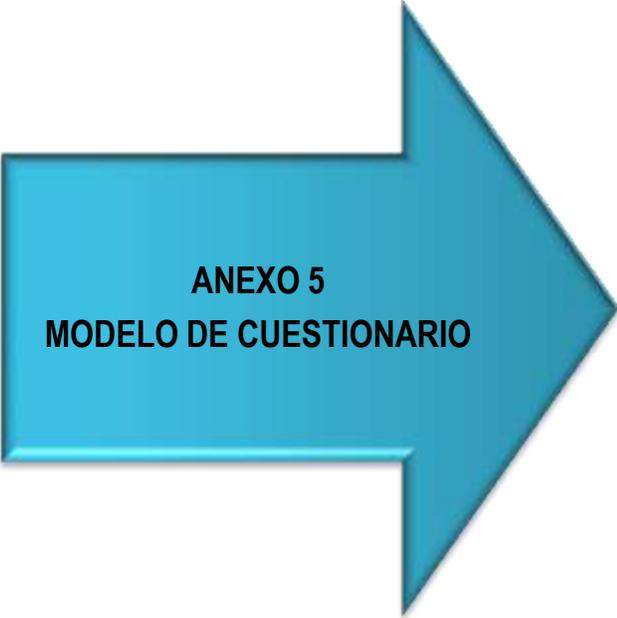
**R//** Actualmente no se realizan comparaciones ya que los presupuestos son elaborados pero no son consultados ni analizados.

**38. ¿Con qué frecuencia realizan las comparaciones entre lo presupuestado y los resultados reales del período?**

**R//** No, la compañía no lleva a cabo cotejos debido que los propietarios no han considerado la importancia a esta herramienta.

**39. ¿Qué deficiencias considera que tiene en el área financiera?**

**R//** Falta de efectivo disponible, problemas con el capital de trabajo, falta de controles internos, fuga de capital.



**ANEXO 5**  
**MODELO DE CUESTIONARIO**

## Anexo 5 Modelo de Cuestionario

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CUESTIONARIO**



**Objetivo:** Obtener información relacionada con el funcionamiento de la pequeña empresa dedicada a la fabricación y comercialización de embutidos y de manera específica las actividades de planeación y control financiero.

**Indicaciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas con varias opciones, usted debe marcar con una "X", la respuesta que según su criterio sea más adecuada y que describa con mayor exactitud la situación actual de la entidad y en otras deberá responder en forma clara y concisa. Los datos que proporcione serán utilizados únicamente para fines académicos.

### I. DATOS DE IDENTIFICACION

1. Nombre de la empresa :

---

2. Dirección:

---

---

3. Cargo que desempeña el entrevistado:

---

## II.DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

4. ¿La entidad cuenta con una misión definida?

Si  No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 6.

5. Mencione la Misión:

---

---

---

6. ¿La embudidora tiene una visión previamente establecida?

Si  No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 8.

7. Mencione la Visión:

---

---

---

8. ¿Qué unidades organizativas componen la empresa?

Junta directiva	<input type="checkbox"/>	Depto. de producción	<input type="checkbox"/>
Presidencia	<input type="checkbox"/>	Depto. de Finanzas	<input type="checkbox"/>
Gerencia general	<input type="checkbox"/>	Depto. de contabilidad	<input type="checkbox"/>
Depto. de recurso humano	<input type="checkbox"/>	Otros_____	
Depto. de ventas	<input type="checkbox"/>		
Depto. de compras	<input type="checkbox"/>		

### III. PLANEACIÓN FINANCIERA

9. ¿Establecen objetivos financieros?  
Si  No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 12.

10. Cite los principales objetivos financieros que persigue:

---

---

---

11. ¿Se están cumpliendo los objetivos financieros en la organización?  
Si  No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Realiza estrategias financieras?  
Si  No

Si la respuesta es Si pasar a la siguiente pregunta, si es No pasar a pregunta # 14.

13. Mencione las principales estrategias financieras utilizadas.

---

---

---

14. ¿Definen políticas financieras?  
Si  No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 16.

15. Sobre qué aspectos tiene políticas definidas:

Venta

Compras

Utilidades

Endeudamiento

Otros \_\_\_\_\_

16. ¿Elaboran presupuestos?

Si

No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 19.

17. ¿Qué tipos de presupuestos elaboran?

Ventas

Compras

Materia prima

Mano de obra

C.I.F.

Gastos de operación

Otros especifiquen \_\_\_\_\_

18. ¿Qué periodo cubren los presupuestos?

Mensual

Bimensual

Semestral

Trimestral

Anual

Más de un año

19. ¿Qué métodos utilizan para realizar las proyecciones cuantitativas?

Mínimos cuadrados

Tendencia

Incremental

Criterio de expertos

Otros especifique \_\_\_\_\_

20. ¿Existen procedimientos previamente definidos en la organización?

Si  No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 22.

21. ¿En qué áreas tiene procedimientos?

Venta

Compras

Administración

Producción

Financieros

Otras \_\_\_\_\_

22. ¿Hace uso de fuentes de financiamiento?

Si  No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 26.

23. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento utiliza?

Prestamos bancarios

Crédito de proveedores

Utilidades retenidas

Aportaciones de socios

Venta de activo fijo

Otros: \_\_\_\_\_

24. Los fondos obtenidos a través de un financiamiento ¿Hacia qué actividades son dirigidos?

Capital de trabajo  Mejoramiento de la producción

Ampliación y mejora de instalaciones  Mayor crédito para clientes

Inversión de activo fijo  Otros: \_\_\_\_\_

25. ¿Cuáles son los plazos de las cuentas por pagar?

30 días

60 días

90 días

Otros \_\_\_\_\_

#### IV. CONTROL FINANCIERO

26. ¿Quién o quiénes son las personas asignadas para realizar el control financiero?

Propietario

Contador

Gerente General

Otros: \_\_\_\_\_

27. Indique el periodo de rotación de inventario:

5 días

10 días

15 días

Otros: \_\_\_\_\_

28. ¿Conceden créditos a sus clientes?

Si  No

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 31.

29. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para otorgar créditos a los clientes?

Capacidad de pago

La reputación crediticia

Monto de la compra

Otros especifique \_\_\_\_\_

30. ¿Cuáles son los plazos de las cuentas por cobrar?

30 días

60 días

90 días

Otros \_\_\_\_\_

31. ¿Efectúan análisis de morosidad?

Si

No

32. ¿Realizan controles sobre las proyecciones de los ingresos y gastos?

Si

No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 34.

33. ¿Qué períodos cubren los controles sobre las proyecciones de los ingresos y gastos?

Mensual

Trimestral

Bimensual

Anual

Semestral

Más de un año

34. ¿Efectúan análisis de estados financieros?

Si

No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 36.

35. ¿Qué tipos de análisis financieros efectúan?

---

---

---

36. ¿En la entidad se realizan auditorías?

Si

No

Si su respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 39.

37. ¿Qué tipo de auditorías aplican?

Internas  Externas  Ambas

38. ¿Con qué frecuencia realizan las auditorías?

Semanal  Semestral   
Quincenal  Trimestral   
Mensual  Anual   
Bimensual  Otros: \_\_\_\_\_

39. ¿Efectúan comparaciones entre lo presupuestado y los resultados reales del período?

Si  No

40. ¿Con qué frecuencia realizan las comparaciones entre lo presupuestado y los resultados reales del período?

Semanal  Semestral   
Quincenal  Trimestral   
Mensual  Anual   
Bimensual  Otros: \_\_\_\_\_

41. ¿Qué deficiencias considera que tiene en el área financiera?

Falta de efectivo disponible   
Atraso en la contabilidad   
Falta de proyección de ingresos   
Falta de presupuestos   
Falta de personal capacitado

Otras: \_\_\_\_\_



**ANEXO 6:  
MODELO DE ENTREVISTA**

## Anexo 6: Modelo de Entrevista

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**



**Objetivo:** Obtener información relacionada con el funcionamiento de la pequeña empresa dedicada a la fabricación y comercialización de embutidos y de manera específica las actividades de planeación y control financiero.

### I.DATOS DE IDENTIFICACION

1. Nombre de la empresa :

---

2. Dirección:

---

---

3. Cargo que desempeña el entrevistado:

---

### II.DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

4. ¿La entidad cuenta con una misión definida?

---

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 6.

5. Mencione la Misión:

---

---

---

6. ¿La embudidora tiene una visión previamente establecida?

---

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 8.

7. Mencione la Visión:

---

---

---

8. ¿Qué unidades organizativas componen la empresa?

---

---

---

### III. PLANEACIÓN FINANCIERA

9. ¿Establecen objetivos financieros?

---

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 12.

10. Cite los principales objetivos financieros que persigue:

---

---

---

11. ¿Se están cumpliendo los objetivos financieros en la organización?

---

---

12. ¿Realiza estrategias financieras?

---

Si la respuesta es Si pasar a la siguiente pregunta, si es No pasar a pregunta # 14.

13. Mencione las principales estrategias financieras utilizadas.

---

---

---

14. ¿Definen políticas financieras?

---

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 16.

15. Sobre qué aspectos tiene políticas definidas:

---

---

---

16. ¿Elaboran presupuestos?

---

Si la repuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 19.

17. ¿Qué tipos de presupuestos elaboran?

---

---

---

18. ¿Qué periodo cubren los presupuestos?

---

---

---

19. ¿Qué métodos utilizan para realizar las proyecciones cuantitativas?

---

---

---

20. ¿Existen procedimientos previamente definidos en la organización?

---

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 22.

21. ¿En qué áreas tiene procedimientos?

---

---

---

22. ¿Hace uso de fuentes de financiamiento?

---

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 26.

23. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento utiliza?

---

---

---

24. Los fondos obtenidos a través de un financiamiento ¿Hacia qué actividades son dirigidos?

---

---

---

25. ¿Cuáles son los plazos de las cuentas por pagar?

---

---

---

#### IV. CONTROL FINANCIERO

26. ¿Quién o quiénes son las personas asignadas para realizar el control financiero?

---

---

---

27. Indique el periodo de rotación de inventario:

---

---

---

28. ¿Conceden créditos a sus clientes?

---

---

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 31.

29. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para otorgar créditos a los clientes?

---

---

---

30. ¿Cuáles son los plazos de las cuentas por cobrar?

---

---

---

---

31. ¿Efectúan análisis de morosidad?

---

---

32. ¿Realizan controles sobre las proyecciones de los ingresos y gastos?

---

---

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 34.

33. ¿Qué períodos cubren los controles sobre las proyecciones de los ingresos y gastos?

---

---

---

34. ¿Efectúan análisis de estados financieros?

---

---

---

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 36.

35. ¿Qué tipos de análisis financieros efectúan?

---

---

---

Si su respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 39.

36. ¿En la entidad se realizan auditorías?

---

---

37. ¿Qué tipo de auditorías aplican?

---

---

---

38. ¿Con qué frecuencia realizan las auditorías?

---

---

---

39. ¿Efectúan comparaciones entre lo presupuestado y los resultados reales del período?

---

---

40. ¿Con qué frecuencia realizan las comparaciones entre lo presupuestado y los resultados reales del período?

---

---

---

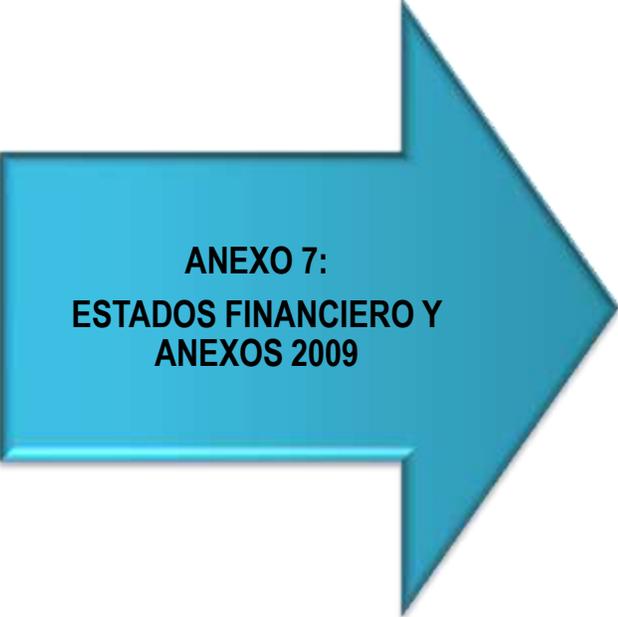
41. ¿Qué deficiencias considera que tiene en el área financiera?

---

---

---

---



**ANEXO 7:  
ESTADOS FINANCIERO Y  
ANEXOS 2009**

Anexo 7: Estados Financieros y Anexos 2009

**GRUPO CARNICO, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
(EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA)

<b><u>INGRESOS</u></b>		254,503.34
VENTAS		
 <b><u>MENOS COSTOS</u></b>		
COSTO DE VENTA		189,334.38
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>65,168.96</b>
 <b><u>MENOS GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>		
GASTOS DE ADMINISTRACION	21,976.74	
GASTOS DE VENTA Y DISTRIBUCION	22,234.58	
GASTOS DE FABRICACION	9,297.04	
GASTOS FINANCIEROS	1.38	53,509.74
	<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>11,659.22</b>
 <b><u>MENOS IMPUESTO</u></b>		
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DETERMINADA		2,914.81
	<b>UTILIDAD POR DISTRIBUIR</b>	<b>8,744.41</b>



RAFAEL ALEJANDRO SALAZAR CARIAS  
 REPRESENTANTE LEGAL



LEONEL RAMOS MARTINEZ  
 CONTADOR

AUDITOR EXTERNO



GRUPO CARNICO, S.A. DE C.V.

ANEXO AL ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

COSTO DE VENTA

Inventario Inicial		\$ 8,560.19	
Mas			
Compras	\$ 170,995.22		
Costo de Produccion	\$ 15,410.60	\$ 186,405.82	
Sub-Total disponible		<u>\$ 194,966.01</u>	
Menos			
Inventario Final	\$ 5,631.63		\$ 189,334.38

GASTOS DE ADMINISTRACION

			\$ 21,976.74
Sueldos y Salarios	\$ 11,442.12		
Honorarios	\$ 250.00		
Seguro Social Salud	\$ 858.16		
Fondo de pensiones	\$ 772.34		
Telefono	\$ 245.28		
Telegramas y correos	\$ 76.40		
Papeteria y utiles	\$ 964.69		
Aguinaldos	\$ 780.12		
Depreciaciones	\$ 2,000.00		
Agua	\$ 248.42		
Bonificaciones	\$ 3,428.80		
Gastos de oficina	\$ 143.21		
Atencion al personal	\$ 219.83		
Miscelaneos	\$ 156.04		
Varios	\$ 313.13		
Insaforp	\$ 78.19		

GASTOS DE VENTA Y DISTRIBUCION

			\$ 22,234.58
Sueldos y Salarios	\$ 5,915.21		
Seguro Social Salud	\$ 443.64		
Afp	\$ 399.28		
Transporte	\$ 90.00		
Aguinaldos	\$ 336.08		
Combustible y Lubricantes	\$ 12,903.54		
Manto. De Vehiculos	\$ 1,471.32		
Vigilancia	\$ 50.00		
Materia de empaque	\$ 55.62		
Fovial	\$ 569.89		

GRUPO CARNICO, S.A. DE C.V.

ANEXO AL ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

<b><u>GASTOS DE FABRICACION</u></b>		\$	9,297.04
Energia Electrica	\$	1,444.81	
Agua	\$	238.48	
Seguro social salud	\$	274.15	
Afp	\$	225.52	
Aguinaldos	\$	498.46	
Vacaciones	\$	260.02	
impuestos municipales	\$	132.18	
Alquileres	\$	933.35	
Mantenimiento de maquinaria	\$	1,307.35	
Mantenimiento de mobiliario y equipo	\$	558.56	
Suministros y servicios de planta	\$	45.00	
Material de empaque	\$	381.87	
Varios	\$	16.00	
Gas propano	\$	361.17	
Aseo y limpieza	\$	3.52	
Fovial	\$	9.00	
Salarios eventuales	\$	248.90	
Lavanderia	\$	538.00	
Permisos sanitarios	\$	1,470.00	
Mantenimiento de edificios	\$	39.74	
Hielo	\$	309.00	
<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>		\$	1.38
Intereses	\$	1.38	

**GRUPO CARNICO, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
 (EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NOROESTE AMERICA)

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	12,813.44	CUENTAS Y DOC. POR PAGAR	40,498.44
CTAS. Y DOC. POR COBRAR	64,716.78	ACREEDORES VARIOS Y PROV.	1,053.44
INVENTARIOS	5,631.63	IMPUESTOS POR PAGAR	3,343.71
PAGOS ANTICIPADOS	4,202.44		
			44,895.59
<b>ACTIVOS NO CIRCULANTES</b>			
MAQUINARIA	3,633.98		
DEPRECIACION ACUMULADA	(1,313.55)		
DEPOSITOS EN GARANTIA	821.71		
		<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	
		<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	
		CAPITAL SOCIAL MINIMO	11,428.57
		RESERVA LEGAL	2,456.51
		UTILIDAD NO DISTRIBUIDAS	41,283.81
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	8,744.41
		DEFICIT ACUMULADO	(18,502.55)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>90,306.44</u>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<u>90,306.44</u>

*[Signature]*

RAFAEL ALEJANDRO SALAZAR CARIAS  
 REPRESENTANTE LEGAL

*[Signature]*  
 LEONEL RAMOS MARTINEZ  
 CONTADOR



**GRUPO CARNICO, S.A. DE C.V.**

Anexo al Balance General al 31 de diciembre de 2009

<b><u>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE</u></b>		600.12
CAJA	600.12	
CAJA GENERAL		
<b>BANCOS</b>		12,213.32
BANCO AGRICOLA, S.A.	3,285.66	
BANCO DE AMERICA CENTRAL	5,042.65	
BANCO SALVADOREÑO	3,885.01	
<b><u>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</u></b>		
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES		64,136.79
SISTEMAS COMESTIBLES, S.A. DE C.V.	45,633.52	
HOTELES, S.A.	5,396.39	
PINTRI, S.A. DE C.V.	778.02	
CORPORACION ORION, S.A. DE C.V.	26.62	
ALIMENTOS LISTOS, S.A. DE C.V.	813.95	
CRIO INVERSIONES, S.A. DE C.V.	95.45	
ALCANSÁ, S.A. DE C.V.	2,246.24	
PAVOS, S.A.	8,943.66	
VARIOS	2.64	
<b><u>ANTICIPOS AL PERSONAL</u></b>		70.00
VARIOS	70.00	
<b>PRESTAMOS AL PERSONAL</b>		510.00

**GRUPO CARNICO, S.A. DE C.V.**  
**Anexo al Balance General al 31 de diciembre de 2009**

<b><u>INVENTARIOS</u></b>		5,631.63
MERCADERIA	<u>5,631.63</u>	
<b><u>PAGOS ANTICIPADOS</u></b>		4,202.44
SUMINISTROS DE OFICINA	20.00	
IVA PENDIENTE DE APLICAR	314.89	
PAGO A CUENTA	3,817.55	
OTROS PAGOS ANTICIPADOS	<u>50.00</u>	
<b><u>PROP. PLANTA Y EQUIPO PROPIOS AL COSTO.</u></b>		3,833.98
MOBILIARIO Y EQUIPO	159.11	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA		
MAQUINARIA	<u>3,474.87</u>	
MAQUINARIA INDUSTRIAL		
<b><u>DEP.ACUMULADA PLANTA Y EQUIPO</u></b>		(1,313.55)
DEPRECIACION DE MAQUINARIA		
<b><u>DEPOSITOS EN GARANTIA</u></b>		621.71
CAESS, S.A. DE C.V.	<u>621.71</u>	
<b>TOTALES:.....</b>		<u><u>90,305.44</u></u>

**GRUPO CARNICO, S.A. DE C.V.**

Anexo al Balance General al 31 de diciembre de 2009

<b><u>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</u></b>		<b>44,895.59</b>
PROVEEDORES LOCALES		40,498.44
PAVOS, S.A.	3,536.77	
DISCARNES, S.A. DE C.V.	2,994.05	
RAFAEL ALEJANDRO SALAZAR	18,857.26	
PATRONIC	273.26	
DIST. CASTRO, S.A.	353.92	
CODIVA, S.A. DE C.V.	768.51	
JORGE ALBERTO RUIZ	494.26	
CRIO INVERSIONES, S.A. DE C.V.	827.18	
ALASKA'S ICE, S.A. DE C.V.	729.36	
PROSALCO, S.A. DE C.V.	518.41	
KASH Y CO, S.A. DE C.V.	387.25	
JOMIGA, S.A. DE C.V.	1,595.69	
COTRANI	35.75	
PROVISION DE FACTURAS VARIAS	6,539.22	
MAURICIO CORNEJO	541.16	
LUCIO VILLATORO	1,036.98	
CONNE, S.A. DE C.V.	53.08	
COM CADEL SA	101.03	
OPERADORA DEL SUR, S.A. DE C.V.	246.12	
NOELIA TEJADA DE REYES	8.50	
PROQUIDECA, S.A. DE C.V.	34.13	
JOSE RUBEN VILLEDA	210.94	
EMESA, S.A. DE C.V.	318.64	
MAYPROD, S.A. DE C.V.	59.41	
	<hr/>	
<b><u>ACREEDORES VARIOS Y PROVISIONES</u></b>		
ACREEDORES VARIOS		981.97
SEGURO SOCIAL	205.93	
AFP	48.00	
EL SALVADOR NETWORK, S.A	45.17	
ANDA		
CAESS	556.68	
TELECOM	24.19	
VARIOS	12.00	
	<hr/>	

**GRUPO CARNICO, S.A. DE C.V.**  
**Anexo al Balance General al 31 de diciembre de 2009**

RETENCIONES Y DESCUENTOS		71.47
ISSS	2.88	
OTROS	68.59	
<b><u>IMPUESTOS POR PAGAR</u></b>		<b>3,343.71</b>
IVA POR PAGAR	63.26	
PAGO A CUENTA	332.80	
RETENCIONES	32.84	
IMPUESTOS POR PAGAR	2,914.81	
<b><u>CAPITAL SOCIAL</u></b>		<b>11,428.57</b>
CAPITAL SOCIAL MINIMO	11,428.57	
CAPITAL SOCIAL MINIMO PAGADO		
<b><u>RESERVA LEGAL</u></b>		<b>2,456.51</b>
RESERVA LEGAL		
<b>UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS</b>		<b>50,028.32</b>
DE EJERCICIOS ANTERIORES	41,283.91	
DEL PRESENTE EJERCICIO	8,744.41	
<b><u>DEFICIT ACUMULADO</u></b>		<b>(18,502.55)</b>
PERDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES	18,502.55	
<b>TOTALES</b> .....		<b>90,368.44</b>