

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
SECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



DOCENTE ASESOR:

MAF. EMILIA ESPERANZA PERDOMO DE NAVARRETE

**“DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MICROEMPRESAS
COMERCIALIZADORAS DE GRANOS BÁSICOS DE PRIMERA NECESIDAD, EN LA
CABECERA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL, COMO UNA HERRAMIENTA
PARA DETERMINAR SU NIVEL DE RENTABILIDAD”.**

MAESTRANTES:

- ✓ INGRID GABRIELA RIVERA MACHADO
- ✓ MARTHA SARAÍ CARRANZA GARCÍA

CIUDAD UNIVERSITARIA, 25 DE NOVIEMBRE DE 2022
SAN MIGUEL, EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DOCTOR RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICE-RRECTOR ACÁDEMICO

INGENIERO JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

MAESTRO FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICENCIADO RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

DECANO

MAESTRO OSCAR VILLALOBOS

VICE-DECANO

MAESTRO ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

SECRETARIO

ESCUELA DE POSGRADO

AUTORIDADES

DOCTORA MARTHA DEL CARMEN VILLATORO DE GUERRERO

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRO JOSÉ MOISÉS ALFARO ALVARADO

COORDINADOR GENERAL DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ASESORA

MAESTRA EMILIA ESPERANZA PERDOMO DE NAVARRETE

DOCENTE ASESOR

TRIBUNAL CALIFICADOR

MAESTRA NANCY CAROLINA DÍAZ QUEZADA

DOCENTE EVALUADOR

MAESTRO GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO

DOCENTE EVALUADOR

AGRADECIMIENTOS

Agradecer primeramente a **Dios** y nuestra Madre **Virgen de Guadalupe** por brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para desarrollar mi formación y poder guiarme hacia este nuevo triunfo.

A mis amigos (Esmeralda Ramírez y Walter Jaimes) que estuvieron siempre presentes brindándome su ayuda y apoyo incondicional.

A Josael Moreno por brindarme su ayuda y motivación, para poder llegar al final de esta meta, a mi docente asesor Maestra Emilia Esperanza Perdomo por su paciencia, esfuerzo y compromiso empleado en todo el proceso de desarrollo de mi formación.

Ingrid Gabriela Rivera Machado

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso por brindarme la sabiduría durante mi proceso de formación, la fuerza para continuar cuando ya no podía más, estoy segura que mis metas planteadas darán fruto en el futuro con la ayuda de Dios y por ende me debo esforzar cada día para ser mejor persona, profesional de Contaduría Pública y ahora maestría en Administración Financiera.

A mi Madre por estar siempre apoyándome como un pilar de motivación cada día, por ser siempre la persona en quien puedo confiar y poder contar siempre.

A mis amigas/os que con una u otra cosa siempre fueron muy motivadoras a seguir y no dejar a medias mi proceso.

A mi persona que siempre fui muy soñadora y aplicada a mis objetivos, el terminar mi maestría era un sueño por cumplir y ahora puedo decir ¡si se pudo!, porque a pesar de las circunstancias no abandone y persistí siempre, con desvelos, insomnios, enfermedades, entre otros.

Martha Saraí Carranza García

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	18
INTRODUCCIÓN	18
CAPITULO I	21
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.1 ANTECEDENTES.....	21
1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	24
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	27
1.4 JUSTIFICACION.....	27
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	28
<i>1.5.1 Delimitación Geográfica</i>	<i>28</i>
<i>1.5.2 Delimitación de Recursos.....</i>	<i>28</i>
<i>1.5.3 Delimitación del tiempo.....</i>	<i>28</i>
1.6 OBJETIVOS	28
<i>1.6.1 Objetivo General</i>	<i>28</i>

1.6.2 <i>Objetivos Específicos</i>	29
CAPITULO II	29
2. MARCO TEÓRICO	29
2.1 Antecedentes del Sector Agropecuario	31
2.2 Producción y Comercialización	35
2.2.1 Comercialización Interna de Granos Básicos	39
2.3 Planeación Estratégica	44
2.3.1 Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional	44
2.3.2 <i>Niveles de la Planeación Estratégica</i>	46
2.3.3 <i>El Plan Estratégico Corporativo</i>	47
2.3.4 <i>El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)</i>	47
2.4 Métodos para Administrar el Inventario	48
2.4.1 <i>La filosofía Justo a Tiempo</i>	49
2.4.2 <i>Inventario justo a tiempo (JAT)</i>	51
2.4.3 <i>Modelo de la cantidad económica de pedido (CEP-EOQ)</i>	52
2.4.4 <i>Sistema ABC</i>	55
2.5 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	59
2.5.1 <i>Política Gubernamental</i>	63
2.6 MATRIZ O ANÁLISIS FODA	65
2.6.1 <i>El objetivo de la matriz FODA</i>	67

DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MICROEMPRESAS	10
2.6.2 <i>Importancia para la toma de decisiones</i>	67
2.6.3 <i>Las etapas del proceso de toma de decisiones</i>	68
2.6.4 <i>Importancia de los datos para la toma de decisiones en las empresas</i>	69
2.7 Herramientas de la Investigación	70
2.7.1 <i>Sistema Dupont</i>	70
2.7.3 <i>Margen de utilidad en ventas</i>	72
2.7.4 <i>Uso eficiente de sus activos fijos</i>	72
2.7.5 <i>Multiplicador del capital</i>	73
2.7.6 <i>Características del Sistema Dupont</i>	73
2.7.7 <i>Ventajas Y Desventajas</i>	77
2.7.8 <i>Utilidad del Sistema Dupont</i>	78
CAPITULO III.....	79
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	79
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	79
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	80
3.3.1 <i>Población</i>	80
3.3.2 <i>Muestra</i>	80
3.4 Técnicas e Instrumentos	81
3.5 Instrumentos para la Recolección de Datos	82
1.6 Procesamiento de Información	82

DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MICROEMPRESAS	11
3.7 Análisis posterior a la recolección	83
CAPITULO IV	84
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	84
4.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	84
CAPITULO V	137
5. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES	137
5.1 CONCLUSIONES	137
5.2 RECOMENDACIONES	140
CAPITULO VI	141
1. “DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE GRANOS BÁSICOS DE PRIMERA NECESIDAD, EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL, COMO UNA HERRAMIENTA PARA DETERMINAR SU NIVEL DE RENTABILIDAD”	141
6.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	142
6.2 INTRODUCCIÓN	143
6.3 OBJETIVOS	144
<i>6.3.1 Objetivo General</i>	144
<i>6.3.2 Objetivos Específicos</i>	144
6.4 JUSTIFICACIÓN	144
6.4.1 JUSTIFICACIÓN TÉCNICA	144

DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MICROEMPRESAS	12
6.4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	145
6.5 ALCANCE	146
6.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	146
6.6.1 ANÁLISIS FODA.....	147
6.6.2 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	149
6.7 POLITICAS Y ESTRATEGIAS A DESARROLLAR	151
6.7.1 POLITICAS	151
6.7.2 ESTRATEGIAS.....	158
6.7.2.1 Productos.	158
6.7.3 Canales de Comercialización de los Granos Básicos	163
6.7.4 Indicadores Financieros.....	168
ANEXOS	189
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	198
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 CARGO QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA	86
TABLA 2 TIEMPO APROXIMADO DE INICIO DE OPERACIONES	87
TABLA 3 IDENTIFICACIÓN DE OTRA ACTIVIDAD ECONÓMICA	88
TABLA 4 CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	89
TABLA 5 CAMBIO REALIZADO EN EL CAPITAL DE TRABAJO	90

DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MICROEMPRESAS	13
TABLA 6 CONOCER SI EXISTE ALGÚN TIPO DE FINANCIAMIENTO	91
TABLA 7 CUÁL ES EL TIPO DE FINANCIAMIENTO	92
TABLA 8 CONOCER SI LLEVAN CONTABILIDAD FORMAL	94
TABLA 9 CONOCER CUÁLES SON LOS GRANOS BÁSICOS QUE VENDEN	95
TABLA 10 GRANO BÁSICO QUE MÁS SE VENDE	96
TABLA 11-A MOTIVOS POR LOS QUE EL GRANO BÁSICO QUE MÁS SE VENDE ES EL MAÍZ	97
TABLA 12 UNIDAD DE MEDIA QUE UTILIZAN	98
TABLA 13 TIEMPO QUE PERMANECEN LOS GRANOS BÁSICOS EN EL INVENTARIO	99
TABLA 14 PERIODO DE COMPRA DE GRANOS BÁSICOS	100
TABLA 15-A CANTIDAD DE COMPRA DE GRANOS BÁSICOS	101
TABLA 16 PARÁMETRO UTILIZADO PARA LA COMERCIALIZACIÓN	102
TABLA 17 EMPAQUE UTILIZADO PARA LA VENTA	103
TABLA 18 PARÁMETRO UTILIZADO PARA EL PRECIO DE VENTA	104
TABLA 19 PORCENTAJE DE INVENTARIO ADQUIRIDO A PEQUEÑOS PRODUCTORES	105
TABLA 20 ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA OFRECER SUS PRODUCTOS Y CAPTAR LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES	106
TABLA 21 MARGEN DE GANANCIA OBTENIDO EN LAS VENTAS	108
TABLA 22 MARGEN DE GANANCIA OBTENIDO EN LAS VENTAS	109
TABLA 23 CONSIDERACIÓN DE LA COMPETENCIA PARA ASIGNACIÓN DE PRECIOS	110
TABLA 24 CRITERIOS PARA DETERMINAR NIVELES DE INVENTARIOS	111
TABLA 25 FORMA DE COMERCIALIZACIÓN DE GRANOS BÁSICOS	112
TABLA 26 OFRECEN SERVICIO A DOMICILIO	113
TABLA 27 ZONAS DE DISTRIBUCIÓN	114
TABLA 28 CARACTERÍSTICAS DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS POR PARTE DE LOS CLIENTES	115
TABLA 29 CONDICIONES DE VENTA	116
TABLA 30 POLÍTICAS DE CRÉDITO	117
TABLA 31 FACTORES QUE INFLUYEN AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS	118

DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MICROEMPRESAS	14
TABLA 32 PROVEEDORES	119
TABLA 33 PROCEDENCIA DEL CAPITAL UTILIZADO PARA FINANCIAR SUS ACTIVIDADES	120
TABLA 34 REALIZACIÓN DE ANÁLISIS FINANCIERO	122
TABLA 35 CARGO QUE DESEMPEÑA	123
TABLA 36 ACTIVIDAD PRINCIPAL QUE DESARROLLA	124
TABLA 37 GRANOS BÁSICOS QUE COMERCIALIZAN.....	125
TABLA 38 GRANOS BÁSICOS QUE MÁS SE VENDEN.....	126
TABLA 39 QUIENES SON LOS PROVEEDORES	127
TABLA 40 FRECUENCIA CON QUE SE ADQUIEREN LOS GRANOS BÁSICOS	128
TABLA 41 VOLUMEN DE ADQUISICIÓN DE GRANOS BÁSICOS	129
TABLA 42 UNIDAD DE MEDIDA UTILIZADA	130
TABLA 43 CRITERIOS A CONSIDERAR PARA LA ADQUISICIÓN DE LOS PRODUCTOS	131
TABLA 44 PROVEEDORES ESPECÍFICOS PARA LA COMPRA DE GRANOS BÁSICOS	132
TABLA 45 ADQUISICIÓN DE GRANOS BÁSICOS A UN PROVEEDOR ESPECIFICO	133
TABLA 46 SATISFACCIÓN DE DEMANDA DE LOS PRODUCTOS.....	134
TABLA 47 MARGEN DE GANANCIA EN VENTA DE PRODUCTOS	135
TABLA 48 TIEMPO QUE PERMANECEN LOS PRODUCTOS EN EL INVENTARIO.....	136

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 CARGO QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA	86
GRÁFICO 2 TIEMPO APROXIMADO DE INICIO DE OPERACIONES	87
GRÁFICO 3 IDENTIFICACIÓN DE OTRA ACTIVIDAD ECONÓMICA	88
GRÁFICO 4 CAPITAL DE TRABAJO INVERTIDO	89
GRÁFICO 5 CAMBIO REALIZADO EN EL CAPITAL DE TRABAJO	90
GRÁFICO 6 CONOCER SI EXISTE ALGÚN TIPO DE FINANCIAMIENTO	92
GRÁFICO 7 CUÁL ES EL TIPO DE FINANCIAMIENTO	93
GRÁFICO 8 CONOCER SI LLEVAN CONTABILIDAD FORMAL	94
GRÁFICO 9 CONOCER CUÁLES SON LOS GRANOS BÁSICOS QUE VENDEN	95
GRÁFICO 10 GRANO BÁSICO QUE MÁS SE VENDE	96
GRÁFICO 11-A MOTIVOS POR LOS QUE EL GRANO BÁSICO QUE MÁS SE VENDE ES EL MAÍZ.....	97
GRÁFICO 12 UNIDAD DE MEDIA QUE UTILIZAN	98
GRÁFICO 13 TIEMPO QUE PERMANECEN LOS GRANOS BÁSICOS EN EL INVENTARIO	99
GRÁFICO 14 PERIODO DE COMPRA DE GRANOS BÁSICOS.....	100
GRÁFICO 15-A CANTIDAD DE COMPRA DE GRANOS BÁSICOS	101
GRÁFICO 16 PARÁMETRO UTILIZADO PARA LA COMERCIALIZACIÓN	102
GRÁFICO 17 EMPAQUE UTILIZADO PARA LA VENTA.....	103
GRÁFICO 18 PARÁMETRO UTILIZADO PARA EL PRECIO DE VENTA	104
GRÁFICO 19 PORCENTAJE DE INVENTARIO ADQUIRIDO A PEQUEÑOS PRODUCTORES.....	105
GRÁFICO 20 ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA OFRECER SUS PRODUCTOS Y CAPTAR LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES.....	107

DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MICROEMPRESAS	16
GRÁFICO 21 MARGEN DE GANANCIA OBTENIDO EN LAS VENTAS	108
GRÁFICO 22 CONSIDERACIÓN DE LA COMPETENCIA PARA ASIGNACIÓN DE PRECIOS	110
GRÁFICO 23 CRITERIOS PARA DETERMINAR NIVELES DE INVENTARIOS	111
GRÁFICO 24 FORMA DE COMERCIALIZACIÓN DE GRANOS BÁSICOS	112
GRÁFICO 25 OFRECEN SERVICIO A DOMICILIO	113
GRÁFICO 26 ZONAS DE DISTRIBUCIÓN	114
GRÁFICO 27 CARACTERÍSTICAS DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS POR PARTE DE LOS CLIENTES	115
GRÁFICO 28 CONDICIONES DE PAGO	116
GRÁFICO 29 POLÍTICAS DE CRÉDITO	117
GRÁFICO 30 FACTORES QUE INFLUYEN AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS	118
GRÁFICO 31 PROVEEDORES	119
GRÁFICO 32 PROCEDENCIA DEL CAPITAL UTILIZADO PARA FINANCIAR SUS ACTIVIDADES	121
GRÁFICO 33 REALIZACIÓN DE ANÁLISIS FINANCIERO	122
GRÁFICO 34 CARGO QUE DESEMPEÑA	123
GRÁFICO 35 ACTIVIDAD PRINCIPAL QUE DESARROLLA	124
GRÁFICO 36 GRANOS BÁSICOS QUE COMERCIALIZAN	125
GRÁFICO 37 GRANOS BÁSICOS QUE MÁS SE VENDEN	126
GRÁFICO 38 QUIENES SON LOS PROVEEDORES	127
GRÁFICO 39 FRECUENCIA CON QUE SE ADQUIEREN LOS GRANOS BÁSICOS	128
GRÁFICO 40 VOLUMEN DE ADQUISICIÓN DE GRANOS BÁSICOS	129
GRÁFICO 41 UNIDAD DE MEDIDA UTILIZADA	130
GRÁFICO 42 CRITERIOS A CONSIDERAR PARA LA ADQUISICIÓN DE LOS PRODUCTOS	131
GRÁFICO 43 PROVEEDORES ESPECÍFICOS PARA LA COMPRA DE GRANOS BÁSICOS	132
GRÁFICO 44 ADQUISICIÓN DE GRANOS BÁSICOS A UN PROVEEDOR ESPECIFICO	133
GRÁFICO 45 SATISFACCIÓN DE DEMANDA DE LOS PRODUCTOS	134
GRÁFICO 46 MARGEN DE GANANCIA EN VENTA DE PRODUCTOS	135
GRÁFICO 47 TIEMPO QUE PERMANECEN LOS PRODUCTOS EN EL INVENTARIO	136

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN	45
ILUSTRACIÓN 2 TRES NIVELES DE LA ESTRATEGIA	46
ILUSTRACIÓN 3 MÉTODO DE INVENTARIOS	48
ILUSTRACIÓN 4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	82
ILUSTRACIÓN 5 ENCUESTA DIRIGIDA A LAS AGENCIAS COMERCIALIZADORAS Y COMERCIALES	84
ILUSTRACIÓN 6 MATRIZ FODA.....	147
ILUSTRACIÓN 7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	165

RESUMEN

El estudio realizado surge de la necesidad de conocer la situación actual de las empresas comercializadoras de granos básicos de la cabecera Departamental de San Miguel, dentro de los meses de marzo a septiembre de 2022. El objetivo por el cual se ha realizado el análisis consiste en conocer y comprender la situación interna y externa de las empresas con el propósito de y fin de presentar un plan financiero que permita a las empresas mejorar e incrementar la rentabilidad y sus niveles de venta. El análisis es el resultado de entrevistas, encuestas, investigación bibliográfica y de internet, mediante páginas web que tienen relación con la investigación que se está realizando. De acuerdo al diagnóstico realizado se ha podido identificar que las empresas tienen deficiencias en cuanto a la implementación de estrategias y políticas que deberían de implementar para obtener una mejor rentabilidad, posicionamiento en el mercado e incremento de su cartera de clientes. Dentro de la investigación externa se encuentran las amenazas de la fuerte competencia dentro del giro comercial, aunado a ello podemos mencionar también los desastres naturales referidos a lluvias y cualquier otra actividad que afecte los cultivos y la producción de los granos. El plan financiero plantea y sugiere la implementación práctica y entendible de tomar acciones o tareas que ayudaran a resolver las debilidades internas de las empresas, causando un efecto directo en sus ventas, de igual manera se generan bases técnicas que permitan la aplicación de herramientas financieras que permitirán conocer el rumbo financiero de las empresas que ayudaran a la administración a tomar mejores decisiones.

Palabra Clave: Investigación, diseño de un plan financiero, análisis, encuestas, entrevistas, encuestas

ABSTRACT

The study carried out arises from the need to know the current situation of the basic grain trading companies of the Departmental capital of San Miguel, within the months of March to September 2022. The objective for which the analysis has been carried out consists of know and understand the internal and external situation of companies with the purpose of and in order to present a financial plan that allows companies to improve and increase profitability and sales levels. The analysis is the result of interviews, surveys, bibliographic and Internet research, through web pages that are related to the research being carried out. According to the diagnosis made, it has been possible to identify that companies have deficiencies in terms of the implementation of strategies and policies that they should implement to obtain better profitability, market positioning and increase their customer base. Within the external investigation are the threats of strong competition within the business line, in addition to this we can also mention natural disasters related to rains and any other activity that affects crops and grain production. The financial plan proposes and suggests the practical and understandable implementation of taking actions or tasks that will help to solve the internal weaknesses of the companies, causing a direct effect on their sales, in the same way technical bases are generated that allow the application of financial tools that They will allow to know the financial direction of the companies that will help the administration to make better decisions.

Keyword: Research, design of a financial plan, analysis, surveys, interviews, surveys

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se verán reflejados todos los lineamientos que regirán este proceso denominado “Diseño de un Plan Financiero para microempresas comercializadoras de granos básicos de primera necesidad, en la cabecera departamental de San Miguel, como una herramienta para determinar su nivel de rentabilidad”. El cual se ha seleccionado con el propósito de darle a conocer a los microempresarios las herramientas necesarias para que mediante su aplicación logren incrementar sus niveles de ventas.

Las microempresas comercializadoras de granos básicos juegan un papel importante en la economía nacional, ya que por naturaleza los productos que estas distribuyen representan un elemento fundamental dentro de la dieta alimenticia de la población salvadoreña, sin embargo; como es característico de todas las microempresas que operan en nuestro país, éstas poseen grandes deficiencias, de las cuales se pueden mencionar como la falta de registros contables, toma de decisiones descentralizadas y con un alto grado de empirismo, instalaciones que carecen de tener el mantenimiento adecuado o apto para estar en funcionamiento y así de esta manera se pueden ir mencionando más problemas que les impiden el desarrollo y crecimiento de estas.

De la misma manera se puede mencionar que los propietarios o administradores de estos carecen de conocimientos técnicos administrativos, lo aunado con lo expuesto anteriormente influyen directamente en el volumen de las ventas. Así mismo los niveles de venta han ido disminuyendo gradualmente con el paso de los años y hasta se pueden considerar relativamente bajas en algunas ocasiones.

Conociendo la situación actual en la cual se desarrollan las actividades de los microempresarios comercializadores de granos básicos, se propondrán una serie de estrategias que, al ser implementadas por ellos, tendrían como objetivo principal el incremento de sus niveles de ventas.

CAPITULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

La importancia de los granos básicos en El Salvador tiene rasgos económicos, sociales y culturales. Su cultivo aporta el 21% del valor de la producción agropecuaria, y se estima que más de 300 mil personas dependen de esa actividad como fuente de ingresos. Por otro lado, tienen un papel clave en la dieta salvadoreña, especialmente entre los hogares de menores ingresos.

Los granos básicos constituyen los productos principales de la dieta alimentaria del país, la producción de estos granos se encuentra dispersa en todo el territorio, aunque existen zonas ecológicas donde se producen mejores rendimientos y que no coinciden necesariamente con las actuales áreas productoras. Sin embargo el nivel de producción, también se ve estrechamente afectado por diversos fenómenos naturales, dentro de los cuales se destacan: las condiciones climatológicas, huracanes, inundaciones, tormentas tropicales, entre otros; tal fue el caso de las consecuencias negativas que se dieron en el año (1998) con el huracán “Mitch” en donde EL Salvador por su parte cuantifico sus daños mayoritarios en los rubros de granos básicos ascendiendo estos daños al 49% del total, el café 24%, caña de azúcar 20% y en menor proporción las hortalizas 1%.

Tales hechos repercuten negativamente en los precios de los mismo, esto debido a que al enfrentarse a este tipo de fenómenos generan escasez y por lo tanto se tienen que recurrir a la importación como sucedió en los años de (1997) y (1999), elevándose las importaciones a ocho millones de toneladas de cereales, siendo el rubro más importante el maíz con un 42% (3.4 millones de toneladas), seguido del trigo 3.0 millones de toneladas, el arroz siendo el tercer producto importado más representativo con 1.0 millones de toneladas y en menor proporción el

frijol con 581 mil toneladas. Consecuencias que afectan el nivel de ventas en las empresas comercializadoras de dichos productos, ya que los precios tienden a incrementarse.

El desarrollo de este cultivo se ha tenido obstáculos de diversa índole, se trata de un producto cultivado en gran medida por pequeños agricultores-arrendatarios, que no utilizan las practicas modernas, aunque esto últimamente se ha venido mejorando a iniciativa del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), por medio de un programa de extensión agrícola.

La producción de maíz, frijol, arroz y sorgo es cada vez menor en El Salvador. Cifras del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) confirman que en el ciclo agrícola (2020-2021) el país cosechó 442,548 quintales menos de granos básicos, en relación con el periodo anterior.

La cosecha (2020-2021) dejó 22 millones de quintales, una baja del 2 % si se compara con el ciclo (2019-2020), cuando fue de 22.4 millones de quintales. Esta es la producción de un país que, de acuerdo con la Cámara Salvadoreña de Medianos y Pequeños Productores Agropecuarios (CAMPO), consume al año alrededor de 23 millones de quintales de granos básicos. Todos los granos cayeron, aunque el mayor desplome en términos porcentuales lo tuvo el arroz, al solo producir 516,943 quintales, un 14.9 % menos, en comparación con los 607,272 quintales del periodo (2019-2020). CAMPO calcula que los salvadoreños consumen 900,000 quintales anuales de este cereal.

Los productores de igual manera consideran que cada año se encuentran más desprotegidos y que el 2020 no fue la excepción, por la pandemia y las tormentas que azotaron la región centroamericana, agravando más la situación. Según la Dirección General de Economía Agropecuaria del MAG, la pandemia y el clima fueron los factores que afectaron el cultivo de granos básicos en el ciclo agrícola (2020-2021).

En su anuario de Estadísticas Agropecuarias (2020-2021), la dirección resaltó que "el 2020, fue un año atípico que se vio influenciado por la pandemia de la covid-19, la que afectó la economía a nivel mundial y en consecuencia a El Salvador; además del desarrollo de eventos climatológicos como las tormentas tropicales Amanda, Cristóbal, Eta e Iota".

Lo que pasó en el 2020, es que mucha gente fue limitada a sus lugares de trabajo, no hubo libre tránsito para los cultivos y eso llevó a que mucho productor cultivara menos, no hubo tanto descalabro, pero si hubo reducción. Un buen porcentaje de cultivo fue afectado por un periodo de sequía moderada y las tormentas al final del año, en ese momento hablábamos de un 20 o 25 % de reducción, porque se pudrió mucho frijol y maíz por el exceso de agua.

La producción de maíz también disminuyó entre (2020 y 2021), con 17.1 millones de quintales cultivados: 186,273 quintales menos que en la cosecha previa. En el último quinquenio este es el cultivo que mayor descenso ha tenido. Este grano es, de acuerdo con el documento "Cultivo del maíz", del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), el de mayor importancia dentro de la canasta alimenticia básica de los salvadoreños. CAMPO estima que los salvadoreños consumen 18.8 millones de quintales de este grano cada año.

Estas cifras reflejan que El Salvador ya no produce la cantidad suficiente de granos básicos para alimentar a sus 6.3 millones de habitantes. Según datos oficiales, la producción del país se redujo en un 16.1%, pues se dejó de producir 4.2 millones de quintales de cereales entre el (2016) y el (2021). En el período (2016-2017), el país cosechó 26.2 millones de quintales; y en 2020-2021, solo 22 millones de quintales de granos básicos.

En el ciclo (2016-2017), el país obtuvo 20.3 millones de quintales de maíz, 3.2 millones de quintales más que los 17.1 millones que produjo entre 2020 y 2021. El desplome del frijol fue de 565,090 quintales, de sorgo 353,980 quintales y de arroz 90,636 quintales, al comparar estos dos ciclos agrícolas.

1.2 Situación Problemática

Un plan financiero es una parte imprescindible de la planificación de un negocio. En este tipo de planes financieros se debe recopilar toda la información detallada y cuantificada de los planes y objetivos que vayan a desarrollarse en la empresa.

Este funciona como un medio de análisis y reflexión que permite calcular y priorizar objetivos e inversiones. De este modo, el seguimiento de la evolución financiera de una empresa es más fácil y mucho más riguroso.

Así mismo y con lo anteriormente expuesto podemos preguntarnos si dentro de todo este contexto ¿Existe relación entre la crisis mundial generada por la pandemia del Covid-19 y el déficit en ventas de los microempresarios que distribuyen granos básicos de primera necesidad en la cabecera Departamental de San Miguel?

Si bien no existe gran variedad de trabajos de investigación que tengan como enfoque el estudio de la causa que generó y en su mayoría afectó a los microempresarios y en específico a los que distribuyen granos básicos en la Cabecera Departamental de San Miguel, existen cientos de microempresarios que se dedican a la distribución del tema en estudio, y esto nos motiva a hacer un análisis en el cual nos esclarezca la problemática principal y encontrar una alternativa para la muestra en estudio.

La pandemia del COVID-19 que afectó al mundo durante el año 2020, obligó a muchos Microempresario a cerrar sus negocios y paralizar la distribución de los granos básicos, estos se

dieron por motivos de cierre total tanto nacional como a nivel mundial, el gobierno decidió comprar estos productos a otros países ya que los agricultores y en efecto los distribuidores de estos no contaban con la cantidad que se requería en su momento, como también el precio era mucho más bajo en otros países. A mediados del año (2021) se tomó a bien ir abriendo parcialmente el comercio en el cual se detectó una disminución de la rentabilidad que generan estos productos considerados de primera necesidad.

Estamos en un mundo que va cada vez más orientado a la adaptación de la Pandemia del Covid-19 y resulta relevante conocer la relación que existe entre la crisis mundial y el bajo Rendimiento que se ha generado por la paralización en el cierre del comercio y distribución de los productos de primera necesidad. Esto puede generar alternativas de distribución y conocimiento para abordar la problemática y esta les permita a los microempresarios una mejor estrategia de mercado.

Otro factor de gran relevancia es la competencia, debido a que en el transcurso del tiempo se han establecido nuevas agencias dedicadas a este giro, lo cual afecta, ya que viene a saturar el segmento de mercado con el que se contaba.

De igual manera podemos hacer referencia que la falta de capital y herramientas que caracterizan a la microempresa conlleva a que se conviertn en un desafío constante a la creatividad de los empresarios, ya que ellos deben adaptar sus recursos tecnológicos y financieros a la realidad empresarial. Ante tal situación la inaccesibilidad de fuentes de financiamiento constituye otro factor que afecta negativamente en el volumen de ventas, ya que estas no permiten que los microempresarios comercializadores puedan ofrecer mejores servicios postventa y en términos generales la capacidad para tener un mayor crecimiento y desarrollo empresarial.

Es decir que un plan financiero es la forma de plasmar la estrategia para alcanzar objetivos a corto y largo plazo. Esta planificación permite analizar todas las directrices para que una idea sea rentable.

El objetivo de un plan financiero es analizar la viabilidad de una empresa, sus objetivos financieros y la forma en la que se pueden alcanzar.

Así mismo se describen algunos de los aspectos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo la realización de un buen plan financiero y entre ellos podemos enlistar:

- ✓ **Estudiar la situación actual**, este punto nos permitirá conocer cuál es la situación financiera en la que se encuentran las microempresas
- ✓ **Definir objetivos**, una vez que se ha analizado o estudiado la situación de la empresa se procede a definir cuáles serían los posibles niveles de ventas que se desean alcanzar, los límites que deben de existir en sus gastos, inversión de recursos operativos o las ganancias previstas al finalizar el ejercicio.
- ✓ **Crear un plan de acción**, este plan de acción puede incluir nuevos recursos, como la creación de departamentos en diversas áreas, ventas o finanzas. Estos serán los encargados de desarrollar las estrategias clave para alcanzar los objetivos.
- ✓ **Predecir escenarios alternativos**, una planificación financiera efectiva también implica prever posibles escenarios de riesgo. Además de las acciones con mayor probabilidad de éxito, es necesario simular y predecir otros resultados. De este modo, conseguirás reducir riesgos y reaccionar ante situaciones imprevistas.
- ✓ **Planear inversiones**, un buen plan financiero considera todos los riesgos, objetivos y circunstancias del negocio. Así que también debe funcionar como apoyo a la hora de elegir esas inversiones que te ayudarán a satisfacer las necesidades de la empresa.

1.3 Enunciado del Problema

¿Cuáles son los procedimientos que las microempresas comercializadoras de granos básicos de la cabecera Departamental de San Miguel, implementan para poder determinar la rentabilidad de su negocio?

1.4 Justificación

Las pequeñas empresas son un ente dinamizador de la economía nacional, sin embargo, en los últimos años se ha visto envuelta en una serie de transformaciones económicas y culturales, trayendo como resultado profundas innovaciones tecnológicas de aperturas de los mercados.

Los granos básicos tienen una presencia notoria en la canasta básica, de los consumidores en los hogares salvadoreños, convirtiéndose en un rubro imprescindible de la economía nacional, por ser fuente de nutrición y la seguridad alimentaria del país, por tal motivo es importante que los comercializadores de granos básicos, tengan información acerca de la factibilidad o no factibilidad de la comercialización de estos.

Los granos básicos tienen una mayor importancia para la nutrición y la seguridad alimentaria del país, por tal motivo las microempresas comercializadoras de granos básicos constituyen el canal más utilizado para hacer llegar estos productos a los consumidores finales. Los beneficiados con este estudio serán los pequeños comerciantes de granos básicos, dado que podrán contar con una herramienta de apoyo con el fin de incentivar a los comercializadores de granos básicos a llevar un mejor control y que cumpla con el objetivo de identificar el producto que es más rentable, teniendo un documento por escrito que les permita orientarse en labores encaminadas a comercializar eficientemente sus productos, tomando conciencia de los requisitos

necesarios para ello, y la importancia que representa tener la información relativa al ramo en que se desenvuelven.

Asimismo, los microempresarios de este rubro deben conocer la realidad a la que tienen que enfrentarse y sobre todo contar con mecanismos que le puedan ayudar a tomar decisiones orientadas a incrementar su presencia en el mercado.

1.5 Delimitación de la Investigación

1.5.1 Delimitación Geográfica

La investigación será desarrollada en la Cabecera Departamental de San Miguel, porque es donde se encuentran establecidas las empresas comercializadoras de granos básicos.

1.5.2 Delimitación de Recursos

Para poder llevar a cabo la investigación es necesario principalmente contar con recursos humanos, en el cual están incluidos los integrantes de la investigación. También se utilizarán recursos materiales como lápiz, lapiceros, calculadora, computadoras, impresora, memorias USB, entre otros. Con respecto a los recursos financieros, estos serán cubiertos por el grupo investigador.

1.5.3 Delimitación del tiempo

El plazo en el cual se realizará la investigación de campo y propuesta es el período comprendido del mes de marzo a septiembre de (2022).

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

- ✓ Elaborar un Plan Financiero como una herramienta orientada a incrementar el volumen de ventas de los microempresarios comercializadores de granos básicos, en la cabecera Departamental de la Ciudad de San Miguel.

1.6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de los microempresarios distribuidores de granos básicos, de la cabecera departamental de San Miguel.
- ✓ Proponer alternativas para los distribuidores, que sean confortables, para la economía con el fin de no afectar la comercialización de los productos.
- ✓ Diseñar estrategias de apoyo con el fin de llevar una mejor administración y solución ante problemáticas no contempladas en el proceso de distribución.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

Que es un Plan Financiero

Un Plan Financiero es un documento que permite diagnosticar la situación financiera de una empresa, así como planificar la gestión de los recursos para lograr que sea viable. Es la base para poder desarrollar cualquier estrategia de negocio y una herramienta clave para la administración y dirección de empresas. Así mismo se puede decir que un plan financiero es el documento que recoge toda la información económica de tu plan de negocio para estudiar su viabilidad a corto, medio y largo plazo.

GLOSARIO

✓ **Estrategia Financiera**

Es el conjunto de decisiones financieras de planificación y control de la empresa, para utilizar de forma inteligente y eficiente todos los recursos para conseguir todos los objetivos de la forma más rápida y al menor costo posible, un proceso de planificación que las empresas deben seguir para obtener los recursos necesarios que financien todas aquellas actividades a realizar para lograr los objetivos definidos.

✓ **Planeación Estratégica**

Es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

✓ **Administración Estratégica**

Se trata de una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad.

✓ **Actividad Productiva**

Como toda acción, individual o social, llevada a cabo para la obtención de un producto o servicio que satisfaga las necesidades humanas.

✓ **Política Económica**

Puede definirse como el conjunto de directrices y lineamientos mediante los cuales el Estado regula y orienta el proceso económico del país, define los criterios generales que sustentan, de acuerdo a la estrategia general de desarrollo, los ámbitos fundamentales e instrumentos correspondientes al sistema financiero nacional, al gasto público, a las empresas públicas, a la vinculación con la economía mundial y a la capacitación y la productividad.

✓ **Economía Agrícola**

Es un área de la ciencia económica que estudia el sector primario y rural del país, sus actividades agropecuarias, agroindustriales y medio ambientales.

✓ **Inventario**

Es una relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado.

✓ **Ratios Financieros**

Son los indicadores de la situación de la empresa, establecen una relación entre unidades financieras, con la que es posible realizar un análisis pormenorizado de la situación o balance económico de las empresas.

✓ **Productos Sustitutos**

Producto que es comparable y similar en funcionalidad al artículo actual.

✓ **Economía de Escala**

Es un modelo empresarial que busca reducir los costes en la producción masiva

✓ **Canales de Distribución**

Son las rutas que los productos y los servicios toman en su recorrido desde el fabricante o proveedor de servicios hasta el cliente final.

2.1 Antecedentes del Sector Agropecuario

El estudio científico de la economía agrícola en los países capitalistas subdesarrollados es fundamental, dado que la economía de estos países depende de la producción agropecuaria. En El Salvador se han llevado a cabo varios modelos económicos entre los que destacan: El Agroexportador, el de Industrialización por Sustitución de Importaciones y el Neoliberal.

El Sector Agrícola salvadoreño históricamente ha representado la principal fuente de ingresos y generación de empleo para la economía, a través de cultivos para la exportación: Café, Algodón y Caña de Azúcar. Esta dependencia de actividades primarias dio origen al Modelo Agroexportador, con una duración aproximada de 90 años.

La concentración de las políticas públicas y la actividad privada en los cultivos de exportación desembocaron en la incapacidad interna de satisfacer la demanda nacional del resto de productos; por ende, aumentaron las importaciones y la dependencia de los mercados

internacionales. Debido a lo mencionado anteriormente surgió el Modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (MISI), que buscó el reemplazo de una gran parte de las importaciones de bienes de consumo por bienes que fueran producidos nacionalmente; así como la salvaguardia e incremento de la producción de alimentos y materias primas con el fin de obtener el dinero necesario para financiar las importaciones de los bienes requeridos por la industrialización misma.

Además, entre la política económica de incentivo a la producción industrial (INSAFI), resalta la aparición del Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial, una institución autónoma que se dedicaba al otorgamiento de asistencia técnica y crédito hacia las empresas industriales, que además contribuyó a la formación de inversiones conjuntas de empresas nacionales con multinacionales. El Banco Central de Reservas de El Salvador (BCR) también canalizó financiamiento al Sector Industrial a través de la banca comercial por medio de líneas de desarrollo; y se movilizaron recursos provenientes de agencias de cooperación como la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). En el marco de este Modelo entre las medidas tomadas para estimular la producción de alimentos estuvo la creación del Instituto Regulador de Abastecimientos (IRA) en (1953), cuyos objetivos fueron: garantizar el almacenamiento permanente y óptimo de alimentos básicos, regular los precios y contribuir a mejorar la producción y comercialización de Granos Básicos.

Para ampliar las expectativas nacionales de los mercados requeridos para producir con mínimos de eficiencia algunos productos industriales se propuso que en la implementación del Modelo se llevase a cabo el proceso paralelo de la conformación del Mercado Común Centroamericano; sin embargo, dicho Modelo entra en crisis a partir de los años 70 con el quiebre del mismo, y la elevación del precio de las importaciones de materias primas y bienes de

capital debido a la crisis petrolera de (1973), pues los países centroamericanos seguían siendo dependientes en tales rubros.

En el decenio de los 70's se llevó a cabo un proyecto de reforma agraria; empeoro, las presiones de la oligarquía nacional impidieron su realización. No obstante, en los años 80, la Junta Revolucionaria de Gobierno logró concretar su puesta en marcha, y fue continuada por las Juntas posteriores y el Gobierno Demócrata-Cristiano de (1984).

Para algunos sectores, la reforma agraria se enmarcó en la estrategia de contrainsurgencia diseñada por el gobierno de los Estados Unidos para El Salvador, y dentro de sus impactos puede mencionarse, la transformación de una parte considerable de los trabajadores agrícolas, en propietarios de la tierra organizados en cooperativas; en detrimento de los cultivos tradicionales de exportación. Paralelo a esta reforma se emitieron otras medidas de política, como la monopolización estatal del comercio del café y el azúcar, a través de las siguientes agencias gubernamentales: El Instituto Nacional del Café (INCAFE) y el Instituto Nacional del Azúcar (INAZUCAR). El objetivo de ambas entidades fue el control sobre el procesamiento y distribución nacional o externa de dichos cultivos; además pretendían fijar los precios al productor y captar las divisas que generaban las exportaciones de estos productos. Otra medida de política importante para esta época fue la mal llamada nacionalización del Sistema Financiero, que tuvo tres objetivos principales: Aumentar el acceso al crédito hacia los pequeños productores, reorientar los créditos hacia la agricultura y la industria, y democratizar el sistema bancario y la toma de decisiones. Sin embargo, esta medida no logró los objetivos mencionados, sino que el sistema siguió influenciado por los grupos dominantes. Como consecuencia del conflicto interno que afectó al país durante la aludida década, se dio un proceso de despoblación

de la zona rural. Según el Censo Agropecuario de (1971), alrededor del 60% de la población vivía en la mencionada zona, pero para inicios de la década del 90 la proporción descendió al 48%.

En la década de los 90's se implementó el Modelo Neoliberal en El Salvador bajo la idea de que la existencia de desequilibrios macroeconómicos como déficit y deuda eran provocados debido a la ineficiente intervención del Estado, por lo que el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) diseñaron una serie de paquetes: Los Programas de Ajuste Estructural (PAE) y los Programas de Estabilización Económica (PEE). Estos paquetes se basaban en impulsar la iniciativa privada, la reducción del papel regulador del Estado, la liberalización de los mercados, la producción maquiladora, fomento a las exportaciones no tradicionales, la flexibilización de la mano de obra y la apertura comercial.

Destacase que en esta época, y según los lineamientos ya descritos del Modelo, se da el desmantelamiento de las instituciones públicas creadas para fomentar el desarrollo del Sector Agropecuario, tales como: El IRA, cuya liquidación tuvo como consecuencia la liberalización de los precios de los Granos Básicos y lácteos; INCAFE e INAZUCAR, a través de la privatización de los ingenios y la liberalización del comercio exterior del azúcar y el café; el retorno al sector privado de la banca comercial; y la privatización del Instituto Salvadoreño de la Investigación del Café (ISIC), que se transformó en la Fundación Salvadoreña para la Investigación del Café (PROCAFE), así como la aplicación del impuesto al Valor Agregado (IVA) a todos los bienes de consumo final e intermedio, incluyendo insumos agrícolas y Granos Básicos.

Como consecuencia del desmantelamiento, el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) se convirtió en la única institución pública autónoma,

destinada al fomento de la producción agropecuaria por medio de la transferencia tecnológica. El Estado salvadoreño reorientó sus políticas en materia comercial hacia la liberalización, la reducción de los subsidios del gobierno, las restricciones comerciales y otros impedimentos estructurales que coartan el buen funcionamiento del mercado. La apertura comercial ha sido incentivada principalmente por los Tratados de Libre Comercio (TLC) que son acuerdos mediante los cuales dos o más países reglamentan sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por ende, su nivel de desarrollo económico; sin embargo, no han obtenido los resultados esperados en la economía salvadoreña.

2.2 Producción y Comercialización

La comercialización y la producción de granos básicos ha sido durante mucho tiempo un medio de sustento de muchas familias, sin embargo en los últimos años, el aumento demográfico y la necesidad de obtener provisiones de alimento ha llevado a un incremento de la producción, pero no necesariamente en los ingresos, pues los productores al llegar a los mercados se enfrenta a una serie de problemas y se ven afectados en cuanto a la compra de productos en donde el precio pagado no es justo ya que no cuentan con un sistema de comercialización adecuado, es decir, con una estructura de mercado a través de la cual se lleve a cabo el proceso de una forma ordenada y empresarial.

Los granos básicos constituyen los productos principales de la dieta alimentaria del país, la producción de estos granos se encuentra dispersa en todo el territorio, aunque existen zonas ecológicas donde se producen mejores rendimientos y que no coinciden necesariamente con las actuales áreas productoras. Sin embargo, el nivel de producción, también se ve estrechamente afectado por diversos fenómenos naturales, dentro de los cuales se destacan: las condiciones climatológicas, sequías (canículas), inundaciones, entre otros.

Además, los propietarios y/o administradores adolecen de conocimientos técnicos administrativos, lo cual, con lo expuesto anteriormente, inciden directamente en el volumen de ventas y consecuentemente en la capacidad de expansión de las agencias.

La producción de granos básicos constituye una actividad profundamente arraigada en la organización social y cultural del país, cuyos orígenes se remontan a épocas ancestrales. Aun hoy día, siguen jugando un papel importante en la economía, siendo el subsector con mayor participación en el Producto Interno Bruto Agropecuario 20.1% en el (2003), aun por encima de rubros como café, azúcar y ganadería, que tradicionalmente han liderado el crecimiento del sector agropecuario. Su importancia económica también se evidencia por el elevado número de productores dedicados a esta actividad, así como por los empleos permanentes que genera, los cuales según el Ministerio de Agricultura y Ganadería se estiman entre 250 mil y 300 mil en maíz y sorgo, 100 mil en frijol, y 6 mil para arroz, en el ámbito social, estos productos son fundamentales para la seguridad alimentaria de las familias rurales y urbanas¹.

El problema es que la agricultura ha venido en un constante deterioro, si bien es cierto en el último quinquenio las políticas públicas han mejorado la producción de granos básicos, estas no han mejorado la rentabilidad de los productores, los cuales siguen produciendo solo por subsistencia sin generar márgenes de utilidad que contribuyen a una mejor calidad de vida de ellos y de su familia.

Actualmente el sector económico de granos básicos en el Municipio no es muy rentable en su actividad productiva. En la zona los productores dedicados a dicha actividad tienen como alternativa para la venta de su producto sólo tiendas locales, agencias comerciales del municipio y otros en los que no se les paga el precio de compra suficiente en el que les cubra los costos

¹ El Salvador: Granos básicos en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, Martínez, Jose A. Tolentino y Gerson E.

incurridos y un pequeño margen de ganancia, sino por el contrario se ven en la necesidad de ofrecerlos a precios en los cuales no obtienen un mayor beneficio económico, sólo lo necesario para subsistir y continuar generando la producción de sus granos.

El Municipio de San Miguel, no cuenta hasta la fecha con un sistema que brinde apoyo idóneo al sector productivo de granos básicos, que oriente a la utilización de métodos de comercialización de dichos productos, trayendo como resultado la desmotivación y poco interés de los agricultores, puesto que se ven en la necesidad de mover sus productos fuera del Municipio donde los costos se les incrementan y los niveles de utilidad obtenidos son irrelevantes en relación con su inversión. Sin embargo, hay que señalar que la importancia de las capacitaciones no puede mencionarse si no va de la mano con el acceso a créditos y fondos que permitan la adquisición de semillas, insumos y materiales para cultivos. De igual manera dichas capacitaciones deben estar atadas a la forma de organización productora, es decir, a la consolidación de una organización que desarrolle el papel central o de regulación entre los productores y los comerciantes.

Otros aspectos negativos en la producción del maíz es la carencia de créditos a los pequeños agricultores que se ha corregido en parte gracias al establecimiento del crédito agrícola, y las grandes fluctuaciones de precios, que impiden garantizar a los productores la obtención de utilidades razonables.

La comercialización de granos básicos se caracteriza por la existencia de un elevado número de intermediarios entre el productor y el consumidor, lo que hace que se den muchos canales de comercialización. Estos intermediarios no les agregan ningún valor económico a sus productos, su única función es la especulación, lo que origina márgenes de comercialización, esto va en detrimento directo de los agricultores y consumidores, pues al aumentar el margen de

comercialización se produce una reducción en los precios de compra al agricultor y en menor medida un aumento en el precio de venta al consumidor.

Los mercados en Centroamérica están generalmente vinculados al mercado internacional y entre sí mismos. Para el caso del maíz blanco, existe una alta relación entre los precios de la región. Para el frijol rojo, existe una relación directa entre el precio en El Salvador, Honduras y Nicaragua.

La economía salvadoreña se viene recuperando de la contracción económica del 2009 a causa de la crisis financiera y económica mundial. En el (2012) el producto interno bruto (PIB) creció 1.6 por ciento y se pronostica que para el (2013) crecerá un 2.3 por ciento. Con respecto a la tasa de cambio efectiva real, se espera un fortalecimiento moderado en el periodo (2013-2017).

La agricultura y en especial el sector rural salvadoreño, ha experimentado en los últimos años profundas transformaciones económicas, políticas y sociales, que lo han expuesto a una mayor competencia y a las distorsiones del comercio agroalimentario internacional. La pérdida de importancia relativa de la agricultura es fiel reflejo del cambio estructural operado en los "motores" de crecimiento de la economía salvadoreña, que en poco más de una década ha pasado de una economía basada predominantemente en la agricultura tradicional, a otra orientada a la manufactura y los servicios.²

Los pequeños productores juegan un papel relevante en la producción de granos del país. Un área muy extensa de la producción agropecuaria de El Salvador se concentra en pequeñas superficies de explotación para el autoconsumo. De acuerdo con el Censo Agropecuario del (2007-2008) los pequeños productores cultivan en una superficie donde el 65 por ciento de los

² (Jose Angel Tolentino, 2006)

terrenos se encuentran ubicados en zonas de al menos 15 por ciento de pendiente. Un dato que sugiere que una gran mayoría de productores pequeños producen en suelos marginales para la producción o con altos riesgos a inclemencias del tiempo.³

2.2.1 Comercialización Interna de Granos Básicos

Flujos internos y estructura de mercados

Para los granos básicos, el mercado mayorista más importante en El Salvador es la zona de Gerardo Barrios en San Salvador; aproximadamente 15 a 20 comerciantes controlan la mayor parte del comercio. Otros mercados importantes son las cabeceras departamentales, especialmente en las zonas de más población, como Sonsonate, Santa Ana, San Miguel y Usulután.

Los observadores del mercado mencionan que generalmente se suplen los mercados locales en las zonas productoras y luego el excedente del área fluye hacia San Salvador o directamente a otras áreas deficitarias.

Los pequeños productores de granos básicos no producen suficiente excedente para el mercado para justificar la inversión en transporte para comercializar su propia producción. Por ende, el papel de los intermediarios, conocidos popularmente como “coyotes”. Los intermediarios proporcionan servicios que los productores no quieren o no pueden proporcionar por sí mismos o conseguir por otros medios, como el transporte, almacenamiento, mercadeo y financiamiento. Ellos ofrecen al productor un pago inmediato, proporcionándoles liquidez. Aunque muchos productores poseen silos metálicos para el grano de su autoconsumo, no existe una capacidad de mayor acopio disponible para los productores. Las instalaciones públicas de acopio (silos y bodegas) que existieron antes de las reformas estructurales fueron vendidas al

³ (Jorge M. Fonseca, 2014)

sector industrial o han sido desmanteladas o transferidas a otras entidades públicas, como el Ministerio de Educación o el Ministerio de Salud Pública. Entonces, no existe una infraestructura pública para guardar grandes reservas de granos propiedad de los productores. Otra desventaja que tienen los productores es que, a pesar de muchos programas de la cooperación internacional y el servicio de extensión nacional, las pérdidas postcosecha pueden ser grandes.

En las áreas más remotas, los intermediarios pueden tener un poder monopólico, y usualmente cuentan con información asimétrica. Pero, es justo reconocer que ellos asumen el riesgo de la comercialización y sus costos. Asimismo, con la afluencia de teléfonos celulares, el acceso de los productores a la información de precios de mercado ha mejorado en forma significativa.

Otra opción para la comercialización es la Bolsa de Productos Agropecuarios de El Salvador (BOLPROES), que fue creada en (1995) y promovida y subsidiada en sus primeros años por la cooperación internacional. La comercialización bajo contrato de bolsa proporciona mayor transparencia y seguridad para los participantes, ya que contempla una garantía de cumplimiento asegurado por el corredor. Sin embargo, la negociación de contratos sujeto a puja en la bolsa representa un cambio de paradigma dramático. Es realmente difícil romper los esquemas tradicionales de comercialización. Otra dificultad señalada es que el costo del servicio es mayor que el valor que los productores perciben por usar la bolsa. Estas dificultades han llevado la bolsa a la situación que más del 90% de sus transacciones están relacionadas a los convenios de comercialización, los contingentes arancelarios y de desabastecimiento, y la monetización de donaciones. Se hace un escaso uso del mecanismo para negociaciones directas de producción nacional sujetas a puja, la razón por la cual la bolsa fue creada.

La estructura de comercialización interna presenta distintos eslabones en toda la cadena, constituida por los productores primarios, el transportista, el mayorista y el detallista, se

caracteriza por su verticalidad; es decir que los precios generalmente los imponen los grandes mayoristas.⁴

En cada eslabón de la cadena se experimentan incrementos sustanciales de precios, los cuales se atribuyen a arbitrios de mercado de los grandes mayoristas, quienes tienen la posibilidad de retener una cantidad considerable de producción, especulando con la estacionalidad de los cultivos para influir en los precios. Las distorsiones en el mercado nacional son fruto en primera instancia, de la falta de información de mercado oportuna y de calidad para los productores, quienes a menudo son víctimas de estructuras intermediarias bien organizadas y con gran capacidad económica.⁵

Uno de los principales y más generalizados canales de comercialización para los productores de granos es el intermediario, quien por un precio inferior de mercado compra los granos al productor para luego colocarlos en el mercado mayorista. A cambio ofrece al productor un pago inmediato, satisfaciendo la necesidad de liquidez de éstos. La falta de información es un obstáculo para que los productores accedan a mejores precios, muestra de ello son las amplias brechas entre el precio que paga el consumidor nacional y el que se le paga al productor de granos básicos. Evidentemente, este sistema opera en detrimento del productor primario que apenas cubre sus costos de producción. También refleja la falta de articulación y asociatividad entre los agricultores primarios, limitando su capacidad de incidencia en las plazas nacionales. Teniendo en cuenta estas distorsiones, cabe preguntarse las razones por las cuales persisten estas brechas en el sistema de comercialización que castiga al productor primario y a la vez obliga al consumidor a adquirir los granos básicos a un precio más alto. (Jose Angel Tolentino, 2006)

⁴ El Salvador: Perspectivas de los granos básicos en el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos Jose Angel Tolentino, Gerson E Martínez, Sherry Stanley

⁵ El Salvador: Perspectivas de los granos básicos en el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos Jose Angel Tolentino, Gerson E Martínez, Sherry Stanley

En primer lugar, está la necesidad de vender inmediatamente la producción, pues en muchos casos ésta se constituye en la única fuente de liquidez para las familias rurales.

En segundo lugar, la estructura de comercialización está influenciada por las deficiencias en la capacidad de acopio de los granos por parte del agricultor. Ello se deriva de la carencia de infraestructura idónea para el almacenaje y la escasa capacidad técnica en el procesamiento postcosecha. Obviamente, son estas capacidades concentradas en pocos mayoristas, las que les proporcionan capacidad de influencia en el mercado. Por si fuera poco, las deficiencias en la infraestructura vial y de comunicaciones, impiden que los productores acudan a los mercados a ofrecer directamente su producción por los altos costos de transacción en que incurrir.

La falta de articulación entre los productores primarios limita su capacidad de incidencia en las plazas nacionales, dejando en desventaja al agricultor al pagársele por su producto, precios que, en el mejor de los casos, únicamente cubre los costos de producción. Además, debe tenerse en cuenta el impacto negativo generado por las importaciones cada vez mayores de granos, lo cual ha derivado en menores precios al productor, sin que éstos se hayan trasladado al consumidor. Los beneficios de las importaciones baratas se concentran esencialmente en los eslabones intermedios de la cadena de comercialización (importadores, industriales, etc.). (Jose Angel Tolentino, 2006)

Importación de Granos Básicos

El Salvador es un país importador neto de alimentos y una buena parte de la dieta básica alimenticia salvadoreña tiene un alto componente importado. Esto genera una vulnerabilidad

alimentaria alta ante cambios drásticos externos, pero también ofrece amplias posibilidades para sustituir importaciones con producción local.⁶

En las últimas décadas el país ha implementado varias medidas neoliberales incluyendo la firma de tratados de libre comercio y la reducción de aranceles. El grado de dependencia de las importaciones sufrió un aumento muy significativo de (1995 al 2007). Las importaciones de frijol pasaron del 1 al 20 por ciento. En el caso del maíz blanco se incrementaron del 4 al 47 por ciento. El Salvador es el país en Centro América con las mayores importaciones de maíz blanco de acuerdo con los datos del Sistema de Integración Económica (SIECA). Entre (2011 y 2012), el país gastó aproximadamente USD 160 millones en comprar maíz blanco desde el extranjero. La disminución en el nivel de importaciones en el periodo (2008-2010) se atribuye en parte a la crisis económica mundial, sin embargo, se estima que el país continuará con una tendencia de aumento en las importaciones en los próximos años. El maíz se importa principalmente de los Estados Unidos, de donde proviene más del 90 por ciento del grano importado. El restante proviene de Guatemala, Honduras o Nicaragua El maíz blanco. El maíz blanco se destina principalmente al uso doméstico, mientras que el maíz amarillo importado se destina al procesamiento industrial.

Los Convenios de Comercialización en Granos Básicos

Los Convenios en granos básicos, buscan establecer un mecanismo que desde la siembra permita comercializar el producto en el ámbito nacional, logrando un suministro regular a precios predecibles y aceptables para productores e industriales.

El mecanismo constituye un espacio en el que confluyen diversas instancias:
organizaciones de productores, representantes del sector agroindustrial, el

⁶Compras Institucionales de granos básicos a pequeños productores, Jorge M. Fonseca, Natalie Vergara y Victor parada

Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Bolsa de Productos Agropecuarios. Entre los aspectos sobresalientes acordados entre los agentes suscriptores sobresale el volumen de contingente a importar y un precio de garantía al productor, el cual es de conocimiento público. El mecanismo funciona por medio de un Contrato de Opción de Venta, a través de la Bolsa de Productos Agropecuarios, en el cual el productor tiene la opción de vender el producto a un precio y calidad predeterminedo, en una fecha futura, dentro de un plazo establecido. (Jose Angel Tolentino, 2006)

El industrial, por su parte, adquiere la obligación de comprar el producto nacional dentro del plazo fijado. En la etapa final del proceso el Ministerio de Economía otorga las licencias de importación a los industriales, proporcionalmente a la cantidad de producción nacional adquirida bajo el mecanismo de Bolsa. Con esta licencia el industrial accede al producto importado libre de arancel dentro del contingente de desabastecimiento establecido. (Jose Angel Tolentino, 2006)

Una vez esbozado el contexto histórico en el que se ha visto envuelto el Sector Agropecuario, así como su sistema de producción y comercialización, es necesario detallar elementos que son fundamentales para el desarrollo de la investigación.

2.3 Planeación Estratégica

2.3.1 Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

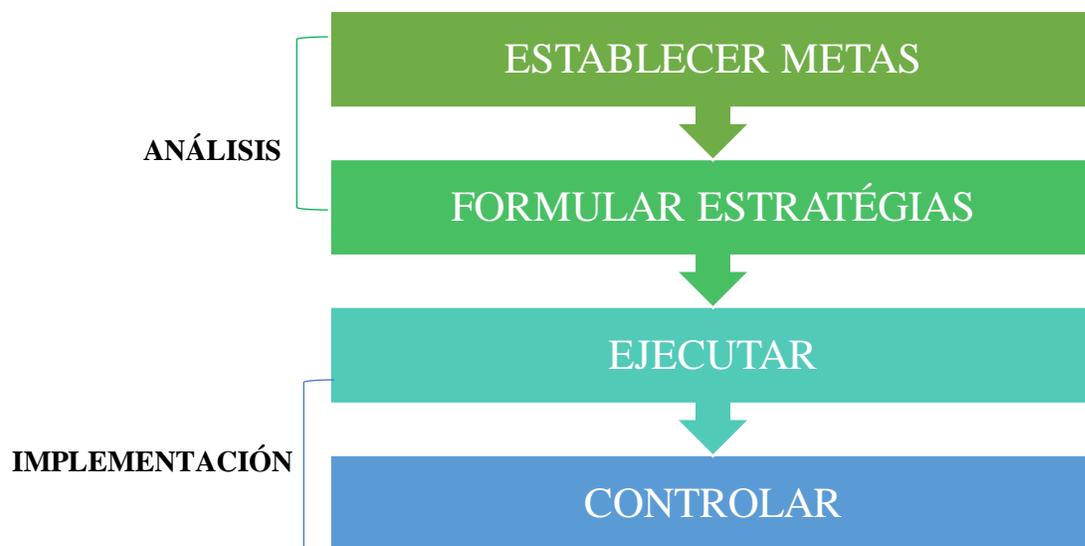
- ✓ La determinación de metas y objetivos a largo plazo.

- ✓ La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- ✓ La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en (1978), Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico

Ilustración 1 Proceso de la Administración

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

Tres etapas se han identificado en esta evolución:

- 1) **La del portafolio de Inversiones**, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el

mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.

- 2) **La del potencial para generar utilidades futuras**, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
- 3) **La de los escenarios de juego**, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.⁷

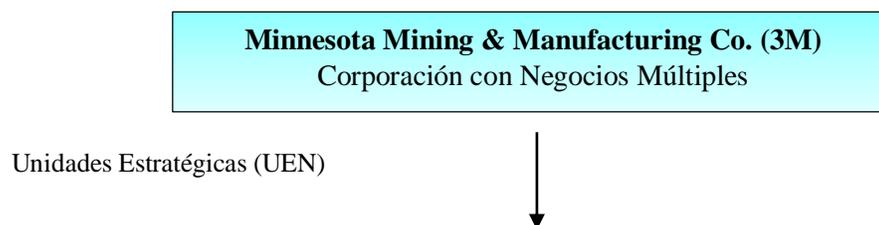
2.3.2 Niveles de la Planeación Estratégica

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

- ✓ El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación)
- ✓ El divisional
- ✓ El comercial
- ✓ El de producción⁸

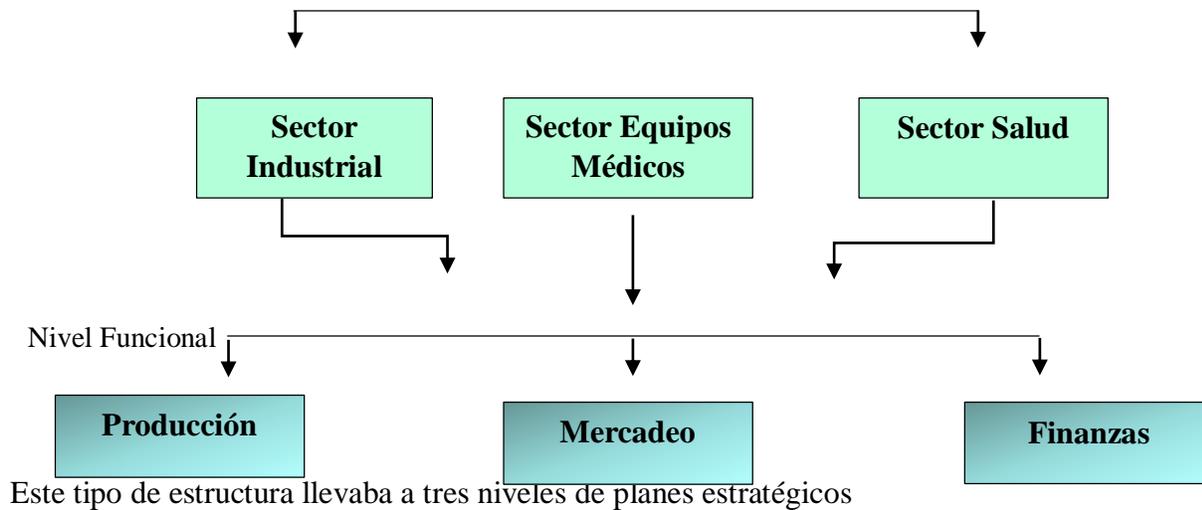
Ilustración 2 Niveles de la Estrategia

LOS TRES NIVELES DE LA ESTRATEGIA



⁷ <https://davidcortespez.wordpress.com/2017/11/17/evolucion-de-la-planeacion-estrategica/>

⁸ (PEREZ, <https://davidcortespez.wordpress.com/2017/11/17/evolucion-de-la-planeacion-estrategica/>)



2.3.3 El Plan Estratégico Corporativo

Este plan:

- ✓ Define la visión y la misión corporativa
- ✓ Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados)
- ✓ Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
- ✓ Le asigna recursos a las UEN's
- ✓ Planea nuevos negocios

2.3.4 El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's pueden escoger una o más de estas estrategias competitivas:

- ✓ Crecer Intensivamente
- ✓ Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
- ✓ Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.

✓ Desarrollando Productos: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.

✓ Crecer Diversificándose

Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.

Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero estos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.

Por Conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero estos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.

Integralmente: comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado.

La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.

✓ Hacia Adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución

✓ Hacia Atrás: comprando o aumentando el control sobre sus fuentes de suministro

✓ Horizontal: comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores.

2.4 Métodos para Administrar el Inventario

Aquí una descripción de algunos de los métodos que las empresas pueden utilizar para administrar sus inventarios de acuerdo a las necesidades que acarreen y teniendo en cuenta cada uno de los criterios para el buen manejo de sus productos.

Ilustración 3 Método de Inventarios

MODELO	ALCANCE
--------	---------

MODELO ABC	Este consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo la inversión o categorías de productos, con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente.
EXISTENCIAS DE RESERVA O SEGURIDAD DE INVENTARIOS	Los inventarios de reserva a veces son mantenidos en forma de artículos semi terminados para balancear los requerimientos de producción de los diferentes procesos o departamentos de que consta la producción para poder ajustar las programaciones de la producción y surtir a tiempo.
CONTROL DE INVENTARIOS JUSTO A TIEMPO	Este modelo hace énfasis en que se adquieren los inventarios y se insertan en la producción en el momento en que se necesitan.
COSTO DE LOS INVENTARIOS	La meta de la administración de inventarios consiste en proporcionar los que se requieren para mantener las operaciones al más bajo costo posible.

Fuente: Elaboración propia

2.4.1 La filosofía Justo a Tiempo

Comenzó poco después de la segunda guerra mundial como el sistema de producción Toyota. Hasta finales de los años 70, el sistema estuvo restringido a la Toyota y a su familia de proveedores claves, fue a partir de esta década que se conoce al Sr. Taichi Ohno, uno de los presidentes de Toyota, como el principal impulsador de la filosofía Justo a Tiempo.

Desde entonces la filosofía se puso en marcha en muchas compañías Japonesas, extendidas posteriormente a compañías Estadounidenses como Hewlett-pachard, IBM, Westing House y otras. Luego a través de la filosofía de estas empresas la filosofía Justo a Tiempo llegó también a Latinoamérica.

Hoy en día la técnica Justo a Tiempo es considerada de mucha importancia, ya que su filosofía está orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia de cada uno de los elementos que constituyen el sistema de una empresa (proveedores, proceso productivo, personal y clientes.) En El Salvador la Técnica Justo a Tiempo se ha impulsado en empresas como Kimberly Clark, Kontein, Artisa y Roxy, obteniendo grandes beneficios en la agilización del proceso de compras, reducción de inventarios, reducción de espacios, aumenta la productividad, reducción en el precio de materiales comprados y mejoramiento en el control de calidad.

El principal objetivo de la filosofía Justo a Tiempo es la reducción de inventarios, tiempos y costos, así como mejorar la calidad de los productos y servicios. El inventario es considerado la raíz de muchos problemas en las operaciones, por lo que este debe ser eliminado o reducido al máximo.

La aplicación de un modelo Justo a Tiempo puede minimizar en un gran porcentaje los costos que la empresa tradicionalmente asigna a sus departamentos. La metodología justo a tiempo (Just in Time) es utilizada por aquellas empresas que aplican el modelo de calidad total como procedimiento para gestionar y reducir el tiempo en la elaboración y entrega de productos terminados. Aumentando la posibilidad de dar una mejor visión a los administradores financieros para la gestión y toma de decisiones.

La filosofía “Justo a Tiempo” se fundamenta principalmente en la reducción de desperdicios y por su puesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo

compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización, así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo) que de una u otra forma se va derivar en una mayor productividad, menores costos mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

Entre algunas de las aplicaciones del “JAT” se puede mencionar, los inventarios reducidos, el mejoramiento en el control de calidad, fiabilidad del producto el aprovechamiento del personal entre otras.

El Justo a Tiempo es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compra, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación de actividades de oficina en un negocio. Justo a Tiempo implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas requeridas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles en el último momento posible, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficiente llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación del inventario de productos terminados y de materias primas.

2.4.2 Inventario justo a tiempo (JAT)

Es un método moderno para administrar los inventarios dependientes. La meta del JAT es reducir al mínimo tales inventarios y, por tanto, maximizar la rotación. El resultado del sistema JAT es que los inventarios se reordenan y reabastecen con frecuencia. Para que un sistema así funcione y se eviten faltantes, se requiere un alto grado de cooperación de los proveedores. También es útil que los proveedores estén situados en las cercanías del negocio. Con un trabajo en equipo que incorpore proveedores de confianza, podemos decir que, si se abastecen con

rapidez, se reduce el costo de quedarse sin existencias y de la misma manera se reduce los inventarios.

Este sistema rompe con el concepto convencional de mantener grandes inventarios. Sin embargo, para su implantación se requiere que la administración determine en forma rápida y veraz las cantidades a solicitar al proveedor y que requerirá para sus ventas.

2.4.3 Modelo de la cantidad económica de pedido (CEP-EOQ)

La EOQ es la cantidad del pedido de compra para el reabastecimiento que minimiza los costes de inventario totales. El pedido se desencadena cuando el nivel de inventario llega al punto de reorden.

La EOQ se calcula para minimizar una combinación de costes, como el coste de compra (que puede incluir descuentos por volumen), el coste de almacenaje de inventario, el coste de pedido, etc. La optimización de la cantidad de pedido es complementaria a la optimización de las existencias de seguridad, que se centra en encontrar el umbral óptimo para desencadenar el reorden.

Uno de los medios más comunes para determinar la cantidad óptima de pedido es el modelo CEP. En él se toman en cuenta varios costos de operación y financieros, asimismo determina la cantidad de pedido que reduce al mínimo el costo total del inventario.

El objetivo es determinar con qué frecuencia y en qué cantidad reabastecer el inventario, de manera que se minimice la suma de estos costos por unidad de tiempo.

La cantidad económica de pedido es aquella que minimiza la función de costo total, matemáticamente este costo mínimo total se presenta cuando el costo de pedido y el costo de mantenimiento son iguales.

El modelo de la cantidad económica de pedido se basa en supuestos fundamentales:

- ✓ La empresa conoce cuál es la utilización anual de los artículos que se encuentran en el inventario.
- ✓ La frecuencia con la cual la empresa utiliza el inventario no varía con el tiempo.
- ✓ Los pedidos que se colocan para reemplazar las existencias de inventario se reciben en el momento exacto en que los inventarios se agotan
- ✓ La demanda es conocida, constante e independiente
- ✓ El tiempo de entrega, es decir, el tiempo entre colocar y recibir la orden se conoce y es constante
- ✓ La recepción del inventario es instantánea y completa. En otras palabras, el inventario de una orden llega en un lote al mismo tiempo.
- ✓ Los descuentos por cantidad no son posibles.
- ✓ Los únicos costos variables son el costo de preparar o colocar una orden (costo de preparación) y el costo de mantener o almacenar inventarios a través del tiempo (costo de mantener o llevar).
- ✓ Los faltantes (inexistencia) se evitan por completo si las órdenes se colocan en el momento correcto.

Al excluir el costo real de las mercancías, los costos asociados con el inventario pueden dividirse en tres grandes grupos: costos de pedido, costos de manejo y costo total.

- ✓ **Costos de pedido:** incluyen los costos fijos de administración derivados de la recepción y colocación de un pedido: el costo de elaborar una orden de compra, del procesamiento de los documentos resultantes de la recepción de un pedido con su consecuente revisión contra la factura.

Los costos de pedido suelen formularse en términos de unidades monetarias por pedido.

- ✓ **Costos de manejo:** son los costos variables por unidad, originados por la posesión de una partida de inventario durante un periodo determinado. Estos costos suelen formularse en unidades monetarias por unidad y por periodo. Los costos de manejo incluyen costos de almacenamiento, costos de seguro, el costo de deterioro y obsolescencia y, principalmente, el costo de oportunidad o financiero que se genera a consecuencia de la congelación de fondos en el inventario.
- ✓ **Costo total:** se define como la suma de los costos de pedido y de manejo. El costo total es de gran importancia en el modelo CEP, ya que su objetivo es determinar la cantidad de pedido que reduzca al mínimo dicho costo.

Este modelo puede utilizarse para controlar los artículos en existencias en los inventarios de la empresa.

✓ **Defectos del Modelo de Cantidad Económica de Pedido**

El modelo de cantidad económica de pedido tiene ciertos defectos que son directamente atribuibles a las suposiciones en las cuales se basa entre los más notables se encuentran:

- ✓ La suposición de un ritmo constante de utilización y renovación instantánea de existencias es bastante dudosa.
- ✓ La mayoría de las empresas mantienen existencias de protección como salvaguarda para un aumento inesperado en la demanda o entregas lentas.
- ✓ Es muy complicado conocer con anterioridad la demanda anual de artículos.

Aunque se presentan estos defectos estructurales, el modelo proporciona mejores bases a quien toma las decisiones dentro de la empresa. Aunque normalmente el administrador financiero no está directamente relacionado con la utilización de esta metodología, debe saber

sus fundamentos y utilización, ya que esta debe presentarse en la información respecto a los costos financieros.

2.4.4 Sistema ABC

El método de control de inventarios ABC (por sus siglas en inglés Activity Based Costing es decir, costeo basado en actividades), es una herramienta que permite realizar la relación entre los productos o insumos, su precio unitario y la demanda; con el fin de determinar el valor de los artículos para priorizarlos de forma descendente, optimizando así la administración de los recursos de inventario y logrando mejorar la toma de decisiones.

El análisis ABC o como también se conoce – Curva ABC, tiene por base el principio de Pareto. Este principio surgió en el siglo XIX cuando, el economista Italiano Vilfredo Pareto realizo un estudio sobre la distribución de la riqueza en Italia, donde concluyo que la riqueza no estaba distribuida de forma uniforme. Por el contrario, constato que 80% de la riqueza pertenencia a 20% de la población.

En la década de 1940, la teoría de Pareto fue formulada por el Dr. Joseph Juran, un ingeniero estadounidense ampliamente reconocido por sus aportaciones en el control de calidad. Fue el Dr. Juran quién decidió llamar a la proporción del 80/20 “El Principio de Pareto.”

Este análisis es muy importante y utilizado en el control y la gestión de stocks, pues, es una herramienta que se focaliza en identificar los materiales que requieren mayor atención. De este modo, para realizar un buen Análisis ABC, se debe determinar el periodo de análisis y el inventario debe estar correctamente valorizado, así como los datos históricos del periodo de tiempo que se pretende analizar.

Principales beneficios de la aplicación de los inventarios ABC.

- ✓ La participación monetaria de cada artículo en el valor total del inventario, logrando así la determinación exacta de dónde se originan los costos de almacenaje.
- ✓ Lograr optimizar los pedidos de los consumidores finales. Determinar el inventario óptimo de los artículos en el área de almacenaje.
- ✓ Obtener los costos de manejo y sus componentes. Eliminar costos innecesarios o minimizarlos al máximo.

Este sistema tiene como finalidad reducir el tiempo, el esfuerzo y el costo en el control de inventario. Es raro encontrar un negocio con un solo tipo de mercadería, o poca diversidad en los renglones de un inventario tomado respecto del total de sus existencias.

✓ **Productos tipo A.**

Requieren mayor control por su costo de adquisición y por el costo de tenerlo en inventario, por su aporte directo a las utilidades y por ser material importante dentro del trabajo fundamental. Generalmente un pequeño número de elementos pertenece a este grupo y los pedidos se realizan por cantidades exactas o con base en las solicitudes hechas por los clientes. En este caso sería conveniente la aplicación del registro de inventario perpetuo, porque permite un registro actualizado del inventario de tal manera que se pueda conocer en cualquier momento el valor del inventario final, el costo de lo vendido y la utilidad o pérdida. Así mismo son aquellos que tienen un alto volumen anual en dinero. Aunque estos artículos pueden constituir sólo un 15% de todos los artículos del inventario, representarían entre el 70% y el 80% del uso total en dinero.

✓ **Productos tipo B.**

Los que no son tan necesarios como los “A”, por costos, por utilidad y por el control que se ejerce sobre ellos. Para la realización de pedidos debe calcularse la cantidad óptima de pedido.

Los productos B son con frecuencias controlados por medio de la verificación periódica, posiblemente semanal de sus niveles de inventario. Estos artículos representan alrededor del 30% de todo el inventario y entre un 15% y un 25% del valor total.

✓ **Productos tipo C.**

Está integrado por una gran cantidad de productos, los cuales representan una inversión monetaria relativamente reducida. Puede mantenerse una cantidad considerable en bodega, se procura no sobrepasar ni estar por debajo de los que debe mantener de existencia. Los productos C podrían controlarse con procedimientos tan sencillos como el método de la línea roja, de acuerdo con el cual un nuevo pedido se realiza cuando del anaquel que contiene el producto de inventario ha sido retirada tal cantidad de este que es visible la línea roja previamente trazada en los cuatro costados del interior de dicho anaquel. Estos artículos pueden representar sólo un 5% de tal volumen, pero casi el 55% de los artículos en inventario.

Ventajas de Implementar el Sistema ABC.

- ✓ Analiza el proceso de producción enfocado a las actividades
- ✓ Determinar bienes o servicios que generan mayor contribución al negocio.
- ✓ Poderosa herramienta en planeación, suministrando información para decisiones estratégicas.
- ✓ No afecta la estructura orgánica de tipo funcional, ABC gestiona las actividades y estas se ordenan horizontalmente a través de la organización.
- ✓ Herramienta de gestión que permite conocer y hacer proyecciones de tipo financiero, muy útiles para la toma de decisiones.
- ✓ Mide el desempeño de los empleados y departamentos, así mismo identifica al personal requerido por la empresa.

- ✓ Centran exageradamente la atención en la administración y optimización de los costos. Descuidando la visión sistémica de la organización.
- ✓ Requiere mayor esfuerzo y capacitación para lograr la implementación adecuada.
- ✓ La elección de los inductores es a criterio de los que lo implementan

Se debe tener en cuenta que el ABC se establece con una filosofía de Gerencia

Empresarial, en donde deben participar todos los individuos que conforman la empresa, desde los operativos hasta los estratégicos, sirve eficientemente para obtener información sobre procesos y actividades mejorando la eficiencia de operaciones y facilita el flujo de información. Este efectúa un aporte muy importante a la contabilidad de Gestión, no debe considerarse sólo como un sistema de costos, sino como gestión de la empresa. Así mismo es aplicable a diferentes tipos de empresas productivas y de servicios, permitiendo calcular de forma más precisa los costos.

Las políticas que pueden basarse en el análisis ABC incluyen:

1. Los recursos de compras que se dedican al desarrollo de proveedores deben ser mucho mayores para los artículos A que para los artículos C.
2. Los artículos A, a diferencia de los B y C, deben tener un control físico más estricto; quizá deban colocarse en áreas más seguras y tal vez la exactitud de sus registros en inventario deba ser verificada con más frecuencia.
3. El pronóstico de los artículos A merece más cuidado que el de los otros artículos. Mejores pronósticos, control físico, confiabilidad en el proveedor y, finalmente, una reducción en los inventarios de seguridad pueden ser el resultado de políticas de administración de inventarios adecuadas.

De acuerdo con la información antes descrita de los modelos de inventario que pueden ser de gran utilidad en las empresas y que cada uno de ellos puede ser utilizado de acuerdo a las necesidades que las entidades requieran.

Se determino en este caso, dentro del marco de desarrollo de nuestra investigación y de acuerdo a las características, ventajas y beneficios que presenta el sistema de inventario ABC y por el tipo de empresas en el que está enfocada la investigación se concluyó que es el método más idóneo que se debería de aplicar ya que este nos permite determinar el valor de los artículos, optimizando así la administración de los recursos de inventario y logrando mejorar la toma de decisiones, este sistema tiene como finalidad reducir el tiempo, el esfuerzo y el costo en el control de inventario permitiendo así una poderosa herramienta en planeación, suministrando información para decisiones estratégicas siendo así una herramienta de gestión que permite conocer y hacer proyecciones de tipo financiero, muy útiles para la toma de decisiones.

2.5 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

A demás es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. El cual establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio.

Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad, y, por lo tanto, de cuan atractiva es esta industria en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad.

F1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado, o el segmento, no resulta atractivo; lo que depende de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción de este mercado.

F2.- La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

F3.- Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.⁹

La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

F4.- Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, las exigencias en materia de reducción

⁹ <https://docplayer.es/7786171-Modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter.html>

de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

F5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

B1.- Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.¹⁰

B2.- Diferenciación del Producto

Asume que, si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la

¹⁰ <https://docplayer.es/7786171-Modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter.html>

velocidad de copia con la que reaccionan los competidores, o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan esta barrera.

B3.- Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopolio tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopolio. No obstante, su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

B4.- Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar esta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.¹¹

¹¹ <https://docplayer.es/7786171-Modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter.html>

B5.- Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las empresas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

En resumen, el modelo de las cinco fuerzas de Porter se concentra en cinco características estructurales de la industria que conforman el entorno competitivo y, por lo tanto, la rentabilidad de una empresa.

Aplicar el modelo significa, para ser rentables, la empresa tiene que encontrar y establecerse en una industria para que la empresa pueda reaccionar a las fuerzas de la competencia de manera favorable. Para Porter la estrategia competitiva no es un libro para académicos, sino una guía para los profesionales, una herramienta para los administradores, para analizar la competencia en una industria con el fin de anticipar y prepararse para los cambios en la industria, a los nuevos competidores y los cambios del mercado, y para mejorar su posición general en la industria.

2.5.1 Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los

productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados. La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo. El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente. Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.¹²

¹² <https://docplayer.es/7786171-Modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter.html>

2.6 Matriz O Análisis Foda

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

Historia del análisis FODA

Antes de entrar en consideración en lo que respecta al significado del FODA, veamos un poco de su historia y comprender el porqué de su creación. A este respecto, el creador de la matriz FODA fue Albert S. Humphrey, el cual, murió en octubre del 2005.

Este estudio se llevó a cabo por Albert, con la finalidad de tener en conocimiento del porqué la planificación corporativa a largo plazo fracasaba. Se necesitaba establecer objetivos que fueran realistas; por lo que se creó un grupo en 1960 por Robert Stewart, para fundar un sistema gerencial que se comprometiera a aprobar y comprometerse en el trabajo del desarrollo, en la actualidad se le conoce como “manejo del cambio”.

Ahora bien, miles de empresas fueron visitadas, para entrevistar a miles de ejecutivos; llegando a la conclusión que, los que eran jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, además, los jefes inmediatos también debían conformarlo.

Descubriendo así, que el presente sería lo satisfactorio, el futuro la oportunidad, lo que es malo en el presente es una falta y si el futuro es malo es una amenaza, convirtiéndose en las siglas SOFA, luego, en 1964, fue cambiada la F a W, llegando así, el SWOT, o FODA en español.

¿Qué es el análisis FODA?

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.



Buscando orientar con el estudio cuales son las fortalezas de la organización, ya sea en cuanto, a los recursos que posee o la calidad de este. Asimismo, externamente puede estudiar las amenazas que puedan existir como en el ámbito político o social.

Cabe señalar que, el FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando, además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro.

¿Para qué sirve el FODA?

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea solida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa debe ejecutar y tomarla en consideración.

Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la

organización o en nuestra vida cotidiana si es el caso, a partir de allí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

Además, el FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia.

2.6.1 El objetivo de la matriz FODA

El DAFO o FODA es oportuna en cada escenario, permitiendo así desarrollar otro enfoque o rumbo del futuro de la empresa, mejorando sus departamentos y sus estructuras respectivamente, empleando efectivamente estrategias necesarias para el buen desarrollo de la misma y el surgimiento óptimo; SWOT (en inglés), constituye una herramienta que toda empresa en algún momento deberá emplear, para así poder otorgarle un nuevo giro, al comercio, institución, empresa, organización, industria o de un individuo para el óptimo desarrollo y una apreciación objetiva de cualquier situación que se presente y poder tomar una decisión efectiva.

Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo

Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

2.6.2 Importancia para la toma de decisiones

La toma de decisiones en el mundo empresarial es fundamental para desarrollar herramientas que mejoren la productividad de una empresa, ya que sirve para definir el rumbo de la organización y determinar las acciones necesarias para cumplir sus objetivos.

Es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. En todo momento se deben tomar decisiones. Para realizar una acertada toma de decisiones respecto a un tema, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Por ello, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir y las consecuencias futuras de cada elección. Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática es decir que no cuentan con una estrategia bien fundamentada y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. Aquí es donde radica la importancia de la Matriz FODA como elemento necesario para conocer su situación real. Su confección nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de obtener mucho más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien es cierto al realizar el análisis FODA de una manera correcta, se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

2.6.3 Las etapas del proceso de toma de decisiones

✓ **Analizar la situación.**

La primera fase es identificar posibles problemas o áreas de oportunidad para la empresa que demanden tomar una decisión.

✓ **Valorar el impacto de alternativas.**

Esta etapa incluye el análisis de cada una de las alternativas para hacer énfasis en las fortalezas y debilidades de cada una con el fin de compararlas entre sí.

Resulta clave analizar y considerar el impacto y la efectividad de cada opción para determinar, entre otras cosas, el capital que se necesita invertir o las posibles dificultades de su implementación. Y para ello se detallan algunos criterios que se deben de tener en consideración al momento de llevar a cabo la toma de decisiones.

1. Definir criterios de toma de decisión

2. Implementar la decisión

3. Evaluar resultados y reportes

El proceso de toma de decisiones culmina con el análisis de resultados para comprobar si el problema fue resuelto, si es necesario hacer mejoras o si debes empezar desde cero.

2.6.4 Importancia de los datos para la toma de decisiones en las empresas

Hoy, la digitalización de los procesos en las empresas ha incrementado sustancialmente debido a los efectos de la pandemia. Muchas empresas tuvieron que reinventarse tecnológicamente para seguir operando a raíz del distanciamiento físico preventivo que imposibilitaba un contacto directo con los clientes.

Por ese motivo, los datos generados en todo este último tiempo en su mayoría han sido digitalizados por la rapidez a la que se tuvieron que enfrentar las empresas en los últimos tiempos.

Por supuesto, este cambio o adaptación ha significado un gran avance para la toma de decisiones en una empresa. Porque al tener todos los resultados en una plataforma digital, es más fácil visualizar lo que ocurre realmente en un negocio hablando desde una perspectiva económica que permite, al mismo tiempo, considerar todas las opciones disponibles antes de efectuar una toma de decisiones que sea mucho más acertada.

Además de obtener la información actualizada en el momento que es requerido, los datos correctos y precisos te dan una ventaja enorme frente a los competidores, ya que se puede anticipar a las situaciones de manera más rápida y se puede saber si se necesita mejorar las estrategias o cambiarlas, cómo optimizar los servicios o productos, qué requieren los clientes o qué cambios ha experimentado la demanda, entre otras.

2.7 Herramientas de la Investigación

2.7.1 Sistema Dupont

Ha sido diseñada para mostrar de qué manera interactúan entre sí el margen de utilidad sobre las ventas y la razón de rotación de activos para determinar la tasa de rendimiento del capital contable.

El sistema o índice DUPONT es un ratio financiero que integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y su apalancamiento financiero. Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone

una buena rotación de estos, lo mismo que el efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

2.7.2 Objetivo del Sistema Dupont.

El objetivo del sistema de análisis DuPont es definir, a través de tres pilares, la rentabilidad de una empresa. Aunque su aplicación es sencilla, es una herramienta robusta que puede servir como panel de control a una firma. En efecto, al relacionar el Estado de Situación Financiera (Balance General) y el Estado de Rendimiento Financiero, en términos de márgenes, eficiencia y apalancamiento identifica los principales inductores de rentabilidad para el negocio.

¿Cómo hacer o calcular el sistema Dupont?

Lo primero que se debe saber es que el Sistema DuPont, es aplicable tanto a la rentabilidad del activo (ROA), como a la rentabilidad del patrimonio (ROE). La principal diferencia radica en que, al desagregar el ROA, no se tiene en cuenta el efecto del apalancamiento financiero. Es más, cuando el apalancamiento financiero es igual a uno (1), el ROA y el ROE son iguales. Esto es lógico si se tiene en cuenta que, si la razón de apalancamiento financiero es uno (1), la entidad está financiada exclusivamente a través del patrimonio. Es decir, no tiene deuda financiera.

Para entender mejor el sistema DUPONT primero miremos por qué utiliza estas dos variables:

- ✓ Margen de utilidad en ventas.

- ✓ Uso eficiente de sus Activos Fijos
- ✓ Multiplicador del capital
- ✓ Cálculo del índice DUPONT.

2.7.3 Margen de utilidad en ventas.

Existen productos que no tienen una alta rotación, que solo se venden uno a la semana o incluso al mes. Las empresas que venden este tipo de productos dependen en buena parte del margen de utilidad que les queda por cada venta. Manejando un buen margen de utilidad les permite ser rentables sin vender una gran cantidad de unidades.

Las empresas que utilizan este sistema, aunque pueden tener una buena rentabilidad, no están utilizando eficientemente sus activos ni capital de trabajo, puesto que deben tener un capital inmovilizado por un mayor tiempo.

2.7.4 Uso eficiente de sus activos fijos.

Caso contrario al anterior se da cuando una empresa tiene un margen menor en la utilidad sobre el precio de venta, pero que es compensado por la alta rotación de sus productos (Uso eficiente de sus activos). Un producto que solo tenga una utilidad 5% pero que tenga una rotación diaria, es mucho más rentable que un producto que tiene un margen de utilidad del 20% pero que su rotación es de una semana o más.

En un ejemplo práctico y suponiendo la reinversión de las utilidades, el producto con una margen del 5% pero que tiene una rotación diaria, en una semana (5 días) su rentabilidad será del 27,63%, (25% si no se reinvierten las utilidades), mientras que un producto que tiene un margen de utilidad del 20% pero con rotación semanal, en una semana su rentabilidad solo será del 20%.

Lo anterior significa que no siempre la rentabilidad está en vender a mayor precio sino en vender una mayor cantidad a un menor precio.

Indicadores de Rentabilidad

Rendimiento sobre el capital (ROE)

Rendimiento sobre los activos (ROA)

Proporciona una idea del rendimiento global sobre la inversión ganada por la empresa

Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas

✓ **Rendimiento sobre los Activos (ROA).**

El sistema Dupont relaciona el margen de la utilidad neta, como medida de la rentabilidad de la empresa en ventas, con la rotación de los activos totales, como medida de eficiencia en la utilización de activos para generar ventas.

Como su nombre lo indica, el ROA (Return over Assets), por sus siglas en inglés, mide la capacidad que tiene una empresa para lograr ganancias a partir de sus activos, independientemente de su tamaño; por lo tanto, un ROA alto indica un buen desempeño financiero y operacional. El ROA comúnmente es el resultado de dividir el ingreso neto entre el activo total. El activo total es el activo promedio equivalente al mismo periodo del ingreso reportado.

ROA

=

UTILIDAD NETA /ACTIVOS TOTALES

Sin embargo, análisis más precisos (Avolio, 2007) toman las utilidades antes de intereses e impuestos y las dividen entre el activo total. Este tipo de cálculo considera el rendimiento únicamente a partir de los activos, por lo que las decisiones de financiamiento no intervienen en

dicho cálculo, y para ello toman los datos del estado de ganancias y pérdidas ante de que se incluyan las amortizaciones.

$$\boxed{\text{ROA}} = \boxed{\text{UTILIDAD OPERATIVA / TOTAL DE ACTIVOS PROMEDIO}} \cdot (1-t)$$

El ROA es expresado como porcentaje e identifica el grado de retorno necesario para determinar si tiene sentido invertir en una empresa. Comparado con la tasa de interés de la deuda, un ROA menor es un indicador negativo, ya que la empresa rinde menos de lo que paga. Por otra parte, comparado con el costo de capital, un ROA mayor indica que la diferencia es a favor de la empresa.

El ROA se calcula según el método Du Pont como el producto de dos ratios, los cuales son el margen neto y la rotación de activos. Matemáticamente se expresa de la siguiente manera:

El producto de estas dos razones resulta del rendimiento sobre los activos (ROA)

$$\text{ROA} = \text{MARGEN NETO} * \text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES}$$

Por lo tanto, según el sistema DUPONT

$$\text{ROA} = \text{UTILIDAD NETA} / \text{VENTAS TOTALES (x) VENTAS TOTALES} / \text{TOTAL DE ACTIVOS}$$

Quec

$$\text{ROA} = \text{UTILIDAD NETA} / \text{ACTIVOS TOTALES}$$

Este número le dice “lo que la empresa puede hacer con lo que tiene”, es decir, cuántos dólares de ganancias que se derivan de cada dólar de los activos bajo su control. Es un número útil para comparar las empresas que compiten en el mismo sector, y este número puede variar ampliamente dependiendo de las diversas empresas.

Dado que la cifra total de activos de la empresa depende del valor de los activos, se debe tener mucho cuidado con las empresas cuyo valor no puede corresponder al valor real de mercado. La rentabilidad de los activos es una figura utilizada para comparar el rendimiento de

las instituciones financieras (como los bancos), porque la mayoría de sus activos tendrán un valor que está cerca de su valor real de mercado.

✓ **El Rendimiento sobre El Capital (ROE)**

El denominado rendimiento o retorno de capital contable (ROE, por sus siglas en inglés: Return on Equity) es una de las medidas que se usa comúnmente para cuantificar el desempeño financiero de la organización.

Brigham y Houston (2005) señalaron al ROE como la razón contable más importante, refiriéndose a esta como “del reglón de fondo” e indicando que mide la utilidad neta al capital común. Dado que los accionistas de la empresa realizan inversiones con la finalidad de obtener un rendimiento económico, este ratio proporciona el nivel de desempeño que dichos accionistas están obteniendo de su inversión en términos contables, y al mismo tiempo proporciona un criterio para comparar el desempeño de la empresa en referencia al valor promedio experimentado por la industria en la que la organización se desenvuelve.

Teniendo en cuenta que las ganancias después de impuestos (Earnings After Tax) corresponden al dinero que los accionistas perciben de la operación, el ROE se define matemáticamente como:

$$\boxed{\text{ROE}} = \boxed{\text{UTILIDA NETA} / \text{PATRIMONIO NETO}}$$

Esta ratio considera las decisiones relacionadas con la operación e inversión tanto como las relacionadas con el financiamiento y los impuestos. Las decisiones relacionadas con la operación implican la adquisición y la disposición de activos fijos, así como el manejo de los

activos operativos de la empresa (inventarios, cuentas por cobrar, etc.) y las obligaciones operativas Weston y Copeland (1995) estipulan que no existe una buena razón para usar ratios como el ROE como criterios para determinar las metas o medidas corporativas del desempeño, ya que la única virtud que presentan es la facilidad con la que pueden ser calculados. Sin embargo, dichos ratios pueden resultar incongruentes con el proceso de generación de valor.

2.7.7 Ventajas Y Desventajas

Ventajas.

- ✓ La principal ventaja del sistema **Dupont** es que permite a la empresa dividir su rendimiento sobre el capital en diferentes componentes, de forma que los propietarios pueden analizar el rendimiento total de la empresa desde diversas dimensiones.
- ✓ Simplicidad.
- ✓ Puede ser ligado fácilmente a los esquemas de remuneración. Puede ser utilizado para convencer a la gestión que ciertas medidas tienen que ser llevadas para profesionalizar compras y ventas.

Desventajas.

- ✓ Sistema de información contable básicamente poco fiable.
- ✓ No incluye costo de capital.

Así pues, podemos reunir los elementos del sistema Dupont en tres variables:

- ✓ **Margen neto de utilidad:** hay productos que no tienen gran rotación, es decir, que se venden en lapsos muy amplios de tiempo. Las compañías que solo venden este tipo de productos dependen en gran parte del margen de utilidad por cada una de sus ventas. Si

este margen es bueno, es posible obtener una rentabilidad alta sin vender un alto volumen de productos.

- ✓ **Rotación de los activos totales de la empresa:** a diferencia del anterior, se da cuando una empresa tiene menor margen, pero es compensado con la gran cantidad de productos que vende y, como consecuencia, por el buen manejo de sus activos. Un producto con una rentabilidad baja, pero que es rotativo diariamente es más rentable que un producto con gran margen, pero poca rotación.
- ✓ **Apalancamiento financiero:** consiste en la posibilidad de financiar inversiones sin contar con recursos propios. Para operar, la empresa requiere activos y estos pueden financiados por el patrimonio (aporte de los socios) o recurriendo a préstamos con terceros. Cuanto mayor es el capital financiado, mayores serán también los costos financieros, lo que afecta directamente a la rentabilidad generada por los activos.
- ✓ **Margen de utilidad en ventas:** Al utilizar la fórmula **Utilidad neta/Ventas totales** sirve a la hora de determinar el margen de utilidad de las ventas, ya que no es la misma entre empresas y en productos. Debido a que no en todas las industrias/empresas los productos tienen una alta rotación, según el rubro puede que la empresa venda un producto por semana o al mes.

Si las empresas venden un bajo nivel de productos tienen una alta dependencia del margen de utilidad por cada venta. Si tienen un buen margen de utilidad podrán ser rentables sin tener que vender una alta cantidad de unidades del producto.

2.7.8 Utilidad del Sistema Dupont

Quizás su principal utilidad es el permitir decidir para aumentar la rentabilidad financiera. Para lo que deben identificar en qué sectores la empresa debe mejorar sus

operaciones. Además de reflejar la evolución de la empresa en el tiempo, considerando la serie de datos históricos. Así como el permitir simular la repercusión de ciertas acciones a través de diversos escenarios.

Como ves, el Sistema Dupont es un método interesante para conocer cuál es la rentabilidad de la empresa y los factores que intervienen en ésta, de forma que sea más sencillo detectar los problemas de eficiencia y rentabilidad de esta y encontrar una solución para los mismos.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo De Investigación

CUALITATIVA:

La investigación se realizará con un enfoque cualitativo, este se utilizará para conocer y comprender las experiencias y opiniones de los propietarios. Así mismo dicho desarrollo se fundamentará en un proceso inductivo, que nos permite pasar de hechos particulares a los principios generales,¹³ fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría¹⁴, es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas referente a la comercialización de granos básicos.

Según su aplicabilidad, la investigación será exploratoria, ya que se orienta al estudio de un problema en concreto, es decir, descubrir cómo los propietarios perciben su realidad frente a este tipo de problema, lo cual servirá de insumo para la realización del plan financiero que les

¹³ (Hurtado León y Toro Garrido, 2007, p. 84)

¹⁴ (Bernal Torres, 2006)

brinde las estrategias necesarias y cuenten con la posibilidad de mejorar de manera gradual su rentabilidad y el posicionamiento dentro del mercado.¹⁵

3.3 Población Y Muestra

3.3.1 Población

La investigación se realizará en la cabecera Departamental de San Miguel, tomando en cuenta los microempresarios comercializadores de granos básicos de la zona.

Para llevar a cabo la presente investigación es necesario determinar el universo que se tomara como objeto de estudio y para ello utilizaremos dos tipos de poblaciones, siendo así la primera las microempresas que comercializan únicamente granos básicos, en la cual entrevistaremos a los encargados de dichos establecimientos y como una segunda población tomaremos a las comerciales que dentro de su actividad económica principal incluyen la venta de granos básicos en una menor proporción de la zona, que según datos proporcionados por la Unidad de Acceso a la Información Pública que se encuentra en la Alcaldía Municipal de San Miguel son 25 en total.¹⁶

3.3.2 Muestra

Esta es una muestra del tipo probabilística. Se le llama así, porque todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos.

El tipo de muestra que se utilizará en la investigación para seleccionar los comercializadores de granos básicos a los que se le suministrará el cuestionario será el aleatorio simple, ya que como se mencionaba anteriormente su característica principal es que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido, teniendo en consideración

¹⁵ Guía Didáctica Metodológica, Álvarez, Carlos Arturo Monje

¹⁶ Información obtenida por la Alcaldía Municipal de San Miguel

que para la primera población se cuenta con un número específico de 13 empresas

Comercializadoras de granos básicos que nos proporcionaron la información necesaria y en la segunda población se consideraron a 12 empresas comerciales que dentro de su giro principal tienen la venta de granos básicos.

Esta se determinó por que para el tipo de investigación que se está realizando se establece

Técnicas	Instrumentos
Entrevista	<p>Guía de preguntas claves, dirigidas a los dueños de las agencias, ya que por medio de ellos se pueden crear insumos informativos referentes a criterios claves que manejan, también permitirá identificar con más profundidad los aspectos en los cuales las pequeñas empresas operan, teniendo en cuenta que son ellos los que tienen un control total de las mismas, es decir que de esta manera se identificará el funcionamiento interno que llevan.</p> <p>Esta técnica permitirá conocer detalladamente los criterios que se emplean para el manejo de su negocio, esto se realizara a través de una serie de preguntas que</p>
Encuesta	<p>serán dirigidas a los comercializadores de granos básicos de la cabecera departamental, estructuradas con preguntas cerradas para facilitar la obtención de las respuestas y así poder obtener valiosa información para la elaboración del plan financiero para lo cual se utilizaran los cuestionarios que se les dará a cada uno de ellos para que los respondan.</p>

una población finita o universo conocido.

3.4 Técnicas e Instrumentos

Para poder llevar a cabo el desarrollo de la presente, se emplearán técnicas que nos ayudarán a operativizar e implementar los métodos de investigación en el presente estudio:

Ilustración 4 Técnicas e Instrumentos

3.5 Instrumentos para la Recolección de Datos

Lista de preguntas: Se elaborará un instrumento con una serie de preguntas cerradas, dirigido a los comercializadores de granos básicos en la cabecera departamental, para conocer el interés de ellos a iniciar con la implementación del plan financiero a elaborar.

Procedimiento: Mediante las visitas de campo se realizará un análisis a través de la observación para conocer de una manera parcial o total los sujetos de estudio de la investigación a realizar.

1.6 Procesamiento de Información

Para realizar la acumulación y manipulación de elementos de datos para producir información significativa o mejor dicho el procesamiento de información, se debe de optar por plasmar y reflejar los resultados en tablas de frecuencia que reúna la repetición por afinidad a las distintas respuestas que lo anterior se figure en un gráfico de pastel, lo cual permitirá un mejor análisis.

El proceso que se seguirá es el siguiente:

- ✓ El sistema por utilizar para el procesamiento de datos será EXCEL
- ✓ Introducción al Excel las preguntas y posibles respuestas contenidas en los cuestionarios: luego se suministrarán los datos referentes a las preguntas y las posibles respuestas para así al introducir la información recabada Excel procesara uno a uno según se incorporen los datos.
- ✓ Presentación de los resultados por cada unidad de análisis: Una vez agotada la introducción de los datos al Excel se presentarán los resultados por cada unidad de análisis en un reporte escrito sobre los hallazgos encontrados.

3.7 Análisis posterior a la recolección

Respecto a los datos que se obtendrán de los instrumentos utilizados, se tendrán insumos suficientes para poder organizarlos, analizarlos y dotar de significado para la elaboración de conclusiones y recomendaciones de cada una de las interrogantes presentadas.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Tabulación Y Análisis De Resultados

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS AGENCIAS COMERCIALIZADORAS DE GRANOS BÁSICOS Y COMERCIALES.

OBJETIVO: Resumir las respuestas de todas las personas encuestadas en un solo párrafo y verificar si existen coincidencias entre las respuestas obtenidas.

Ilustración 5 Encuesta dirigida a las Agencias Comercializadoras y Comerciales

TABULACIÓN DE SIMILITUDES Y DIFERENCIAS DE RESPUESTAS					
PREGUNTAS	AGENCIAS	COMERCIALES	DIFERENCIAS	SIMILITUDES	ANÁLISIS
¿Cuáles son los granos básicos que comercializa?	Maíz, frijol, maicillo	Maíz y frijol	En las comerciales el grano básico que no se comercializa es el maicillo.	En ambas poblaciones los granos básicos que se comercializan son el maíz y el frijol.	Según la información proporcionada por la población en estudio se concluyó que los granos básicos de mayor comercialización son el maíz y el frijol.
¿Qué producto es el que más se vende?	Maíz	Maíz		En ambas encuestas respondieron que el maíz es el que más se vende.	Los encuestados respondieron que el grano básico que más se vende es el maíz ya que es un producto sumamente necesario e indispensable para la población salvadoreña.
¿Cuál es la unidad de medida que utilizan para la venta de granos básicos?	Libras y quintales	Libras	En las agencias utilizan como unidad de medida las libras y quintales	Unidad de medida utilizada son las libras.	Se puede determinar que en las agencias y comerciales su unidad de medida son las libras para la venta al por menor, pero en el caso de las agencias cuando realizan ventas al por mayor su unidad de medida es el quintal.

¿Cuál es el tiempo aproximado que permanecen los granos básicos en el inventario?	3 a 6 meses	1 mes	En las agencias el tiempo aproximado que permanecen los productos en el inventario es de 3 a 6 meses, mientras que en las comerciales solamente permanecen 1 mes		De acuerdo a la información proporcionada, se determinó que el tiempo está en función de que las comerciales adquieren granos básicos en menor proporción es por ello que el tiempo es menor en relación con las agencias que sus volúmenes de compras son significativamente grandes.
¿Cuál es el volumen de compra de sus productos?	300-400 quintales semanales	300 quintales semanales	Las agencias su volumen de venta es mayor que en las comerciales.	Compras semanales. El volumen de adquisición se encuentra entre los 300 quintales	Según los datos obtenidos se concluye que las agencias tienen un volumen de compra de sus compras un poco más elevado que en las comerciales, ya que sus niveles de venta son mayores.
¿Cuál es el margen de ganancia que obtiene de la venta de granos básicos?	Entre el 20% al 30%	Entre el 10% y el 20%	El margen de ganancia en las agencias es superior en comparación con las agencias.	Su margen de ganancia encuentra entre el 20%.	En las agencias su margen de ganancia es superior en comparación a las comerciales esto varía debido a que en las agencias la comercialización de granos básicos se da por ventas al por mayor y en las comerciales su distribución se da en pequeñas proporciones.
¿Quiénes son sus proveedores?	Campesinos y el Depto. De Ahuachapán	Agencias y Campesinos	Agencias adquieren parte de sus productos a productores del Departamento de Ahuachapán.	Adquisición de granos básicos a campesinos.	En este caso se puede concluir que ambas entidades adquieren sus productos a campesinos, pero que en el caso de las agencias debido a su volumen de adquisición es superior y necesitan tener abastecido su inventario, también tienen como proveedor en Departamento de Ahuachapán.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS O ADMINISTRADORES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALIZADORA DE GRANOS BASICOS.

OBJETIVO: Obtener información de los propietarios o administradores de las pequeñas empresas comercializadoras de granos básicos con el fin de conocer cuál es funcionamiento de ellas.

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa?

OBJETIVO: Conocer cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa

Tabla 1 Cargo que desempeña en la Empresa

Respuestas	Encuestados	Fr.
Gerente/Propietario	9	69%
Administrador	4	31%
Total	13	100%

Gráfico 1 Cargo que desempeña en la empresa



CONCLUSIÓN:

Según la entrevista realizada se observa que el 69% de los entrevistados desempeñan el cargo de Gerente/Propietario y el 31% desempeña el cargo de Administrador.

INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtenidos en la mayoría de las empresas comercializadoras de granos básicos el cargo principal lo desempeñan los dueños o propietarios.

2. ¿Desde cuándo la empresa inicio operaciones?

OBJETIVO: Conocer el tiempo aproximado que las empresas iniciaron sus operaciones

Tabla 2 Tiempo aproximado de inicio de Operaciones

Respuestas	Encuestados	Fr.
12 años	3	23%
15 años	4	31%
27 años o más	6	46%
Total	13	100%

Gráfico 2 Tiempo aproximado de inicio de operaciones



CONCLUSIÓN:

Según datos obtenidos el 46% de los comercializadores de granos básicos tienen 27 años o más que iniciaron sus operaciones, el 31% tiene 15 años de haber iniciado sus operaciones y mientras que el 23% inicio sus operaciones hace 12 años.

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que buen porcentaje de los comercializadores de granos básicos cuentan con más de 27 años dentro del mercado.

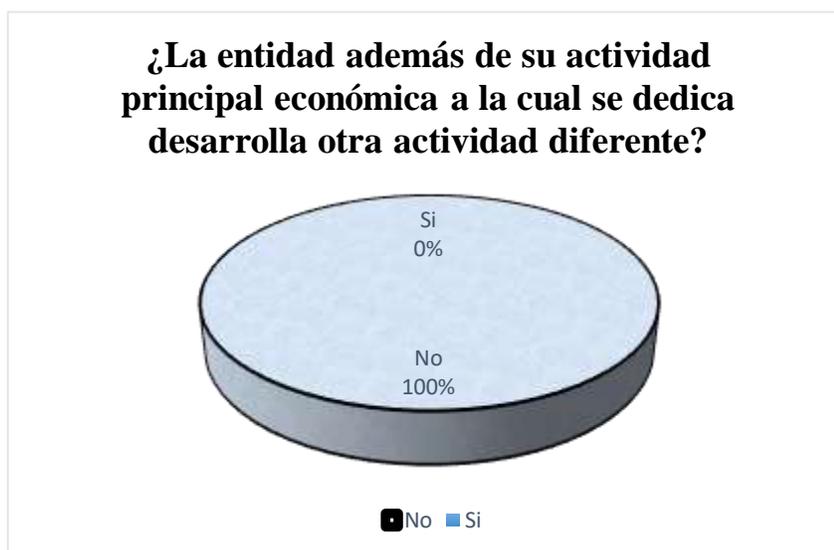
3. ¿La entidad además de su actividad principal económica a la cual se dedica desarrolla otra actividad diferente?

OBJETIVO: Identificar si las empresas tienen otra actividad económica

Tabla 3 Identificación de otra actividad

Respuestas	Encuestados	Fr.
No	13	100%
Si	0	0%
Total	13	100%

Gráfico 3 Identificación de otra actividad económica



CONCLUSIÓN:

El 100% de los comercializadores de granos básicos respondieron que no se dedican a una actividad económica diferente a la principal.

INTERPRETACIÓN:

En su totalidad los comercializadores de granos básicos manifestaron que no tienen una actividad económica diferente a la principal.

4. ¿Cuál fue su capital de trabajo inicial con el que decidió poner en marcha su negocio?

OBJETIVO: Conocer cuál es el Capital de Trabajo Inicial

Tabla 4 Capital de Trabajo Inicial

Respuestas	Encuestados	Fr.
\$ 500 dólares	4	31%
\$ 1,000- \$ 1,500 dólares	6	46%
\$ 2,000 dólares	3	23%
Total	13	100%

Gráfico 4 Capital de Trabajo Invertido



CONCLUSIÓN:

Solo el 46% de los comercializadores respondieron que el capital de trabajo con el que iniciaron operaciones fue de \$ 1,000.00 a \$ 1,500.00 dólares, mientras que un 31% respondió que inicio sus operaciones con 500 dólares y el 23% respondió haber iniciado con \$ 2,000.00.

INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos se puede observar que en su mayoría los comercializadores de granos básicos manifestaron haber iniciado con un capital de trabajo que esta entre los \$ 1,000.00 y \$ 1,500.00 dólares lo cual se puede observar que está por debajo del límite que la ley establece.

5. ¿Se ha realizado algún cambio en el capital de trabajo con el que la empresa inicio sus operaciones?

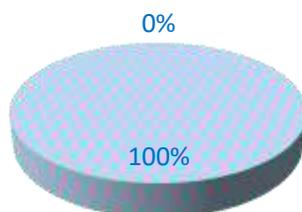
OBJETIVO: Conocer si se ha realizado algún cambio en el capital de trabajo inicial.

Tabla 5 Cambio realizado en el Capital de Trabajo

Respuestas	Encuestados	Fr.
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%

Gráfico 5 Cambio realizado en el Capital de Trabajo

¿Se ha realizado algún cambio en el capital de trabajo con el que la empresa inicio sus operaciones?



■ Si ■ No

CONCLUSIÓN:

De las encuestas realizadas a las empresas comercializadoras de granos básicos se concluyó que el 100% de estas han realizado un cambio en su capital de trabajo inicial.

INTERPRETACIÓN:

Las empresas comercializadoras de granos básicos manifiestan que si han realizado cambios en su capital de trabajo.

6. ¿Si su respuesta anterior fue positiva, podría mencionar cual es el que cambio que se ha realizado en el capital de trabajo?

INTERPRETACIÓN:

En este caso al momento de realizar la encuesta se les pregunto también en que porcentaje había cambiado el capital de trabajo inicial y se mantuvieron discretos a responder dicha pregunta.

7. ¿Cuenta la empresa con algún tipo de financiamiento?

OBJETIVO: Conocer si las empresas cuentan con algún tipo de financiamiento.

Tabla 6 Conocer si existe algún tipo de Financiamiento

Respuestas	Encuestados	Fr.
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%

Gráfico 6 Conocer si existe algún tipo de Financiamiento**CONCLUSIÓN:**

El 100% de los encuestados manifestaron que si cuentan con un tipo de financiamiento para la entidad.

INTERPRETACIÓN:

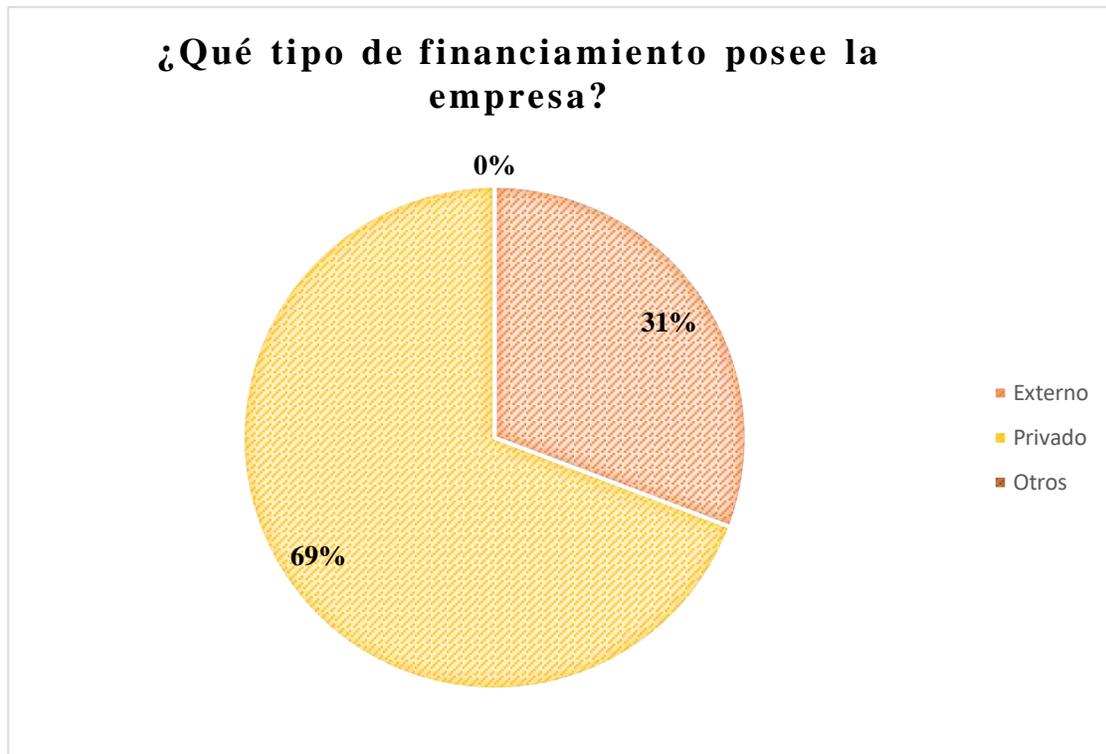
Según los datos obtenidos las empresas comercializadoras de granos básicos si cuentan con algún tipo de financiamiento.

8. ¿Qué tipo de financiamiento posee la empresa?

OBJETIVO: Identificar el tipo de financiamiento que poseen las empresas.

Tabla 7 Cuál es el tipo de financiamiento

Respuestas	Encuestados	Fr.
Usureros	4	31%
Privado	9	69%
Otros	0	0%
Total	13	100%

Gráfico 7 Cuál es el tipo de financiamiento**CONCLUSIÓN:**

Los resultados muestran que el 69% de los comercializadores de granos básicos hacen utilización del financiamiento privado para llevar a cabo sus operaciones, así mismo un 31% manifiesta acudir a usureros que le permite continuar con las operaciones de su negocio.

INTERPRETACIÓN:

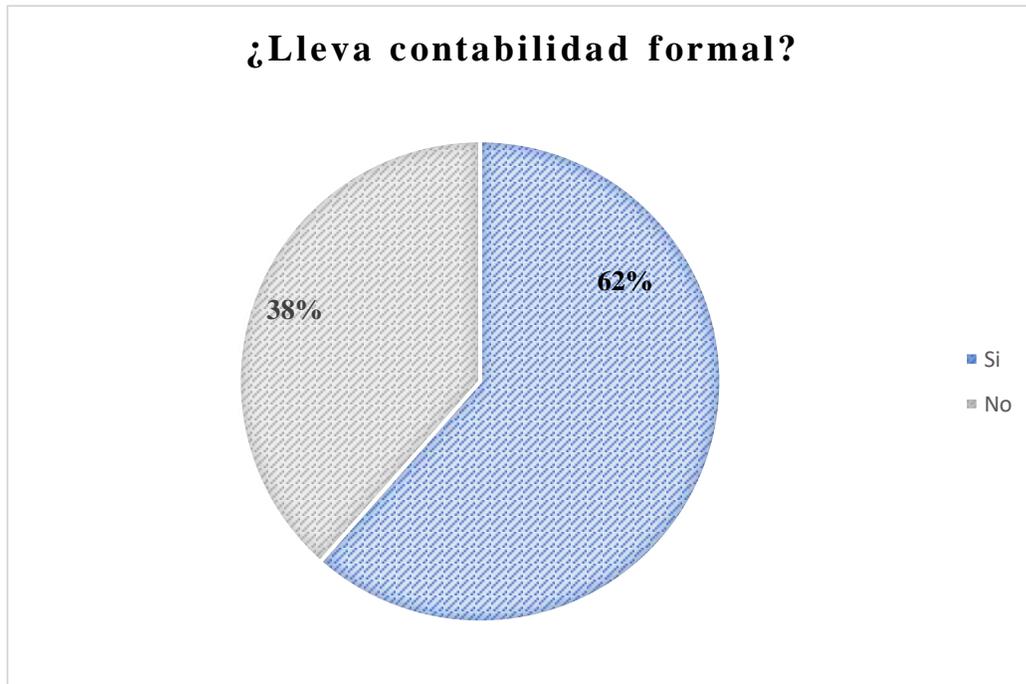
Los comercializadores de granos básicos en su mayoría manifiestan recurrir al financiamiento privado para poder abastecerse de sus productos y hacer frente a posibles imprevistos que puedan presentarse.

9. ¿Lleva contabilidad formal?

OBJETIVO: Conocer si llevan contabilidad formal

Tabla 8 Conocer si llevan contabilidad formal

Respuestas	Encuestados	Fr.
Si	8	62%
No	5	38%
Total	13	100%

Gráfico 8 Conocer si llevan contabilidad formal**CONCLUSIÓN:**

Según los resultados obtenidos de las 13 empresas encuestadas 8 de ellos respondieron que si llevan contabilidad formal (62%) mientras que las empresas restantes (38%) respondieron que no llevan contabilidad formal.

INTERPRETACIÓN:

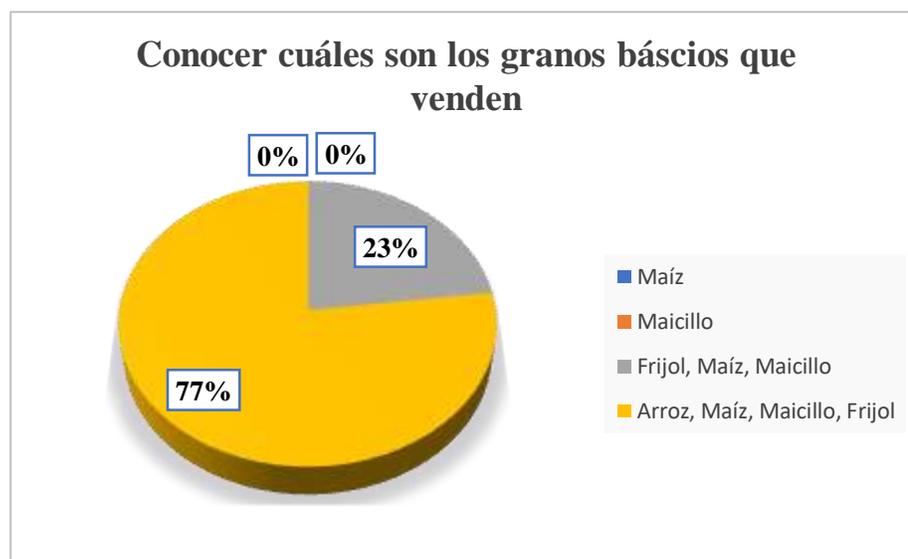
Las empresas comercializadoras de granos básicos en su mayoría llevan contabilidad formal.

10. ¿Cuáles son los granos básicos que usted vende?

OBJETIVO: Conocer cuáles son los granos básicos que venden

Tabla 9 Conocer cuáles son los granos básicos que venden

Respuestas	Encuestados	Fr.
Maíz	0	0%
Maicillo	0	0%
Frijol, Maíz, Maicillo	3	23%
Arroz, Maíz; Maicillo, Frijol	10	77%
Total	13	100%

Gráfico 9 Conocer cuáles son los granos básicos que venden**CONCLUSIÓN:**

De las empresas encuestadas el 23% manifestó que los granos básicos que vende son frijol, maíz y maicillo, y el restante 77% respondieron que los granos que venden son arroz, maíz, maicillo y frijol.

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de las empresas respondieron que los granos básicos que venden son arroz, maíz, maicillo y frijol.

11. ¿Qué producto es el que más vende y por qué?

OBJETIVO: Identificar cual es grano básico que más se vende.

Tabla 10 Grano básico que más se vende

Tipo de Producto	Encuestado	Fr.
Maíz	13	100%
Maicillo	0	0%
Frijol, Maíz, Maicillo	0	0%
Arroz, Maíz; Maicillo, Frijol	0	0%
Total	13	100%

Gráfico 10 Grano básico que más se vende



CONCLUSIÓN:

De las encuestas realizadas en su totalidad 100% manifestaron que el producto que más se vende es el maíz, ya que es un alimento indispensable en los hogares salvadoreños.

INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos las empresas comercializadoras de granos básicos se pueden concluir que el producto que más se vende es el maíz.

¿Motivos por los que las empresas manifestaron que el maíz es el grano básico que más se vende?

Tabla 11-A Motivos por los que el grano básico que más se vende es el maíz

Respuestas	Encuestados	Fr.
Mayor demanda	13	100%
Mayor margen de utilidad	0	0%
Mayor nivel de inventario	0	0%
Total	13	100%

Gráfico 11-A Motivos por los que el grano básico que más se vende es el maíz



CONCLUSIÓN:

En su totalidad, es decir que el 100% de los encuestados respondieron que el maíz es el producto que más se vende porque tiene una mayor demanda, dentro del mercado.

INTERPRETACIÓN:

Los comercializadores de granos básicos respondieron que de todos los granos básicos que manejan dentro de su inventario el que más se vende es el maíz, esto radica en que tiene una mayor demanda entre la población ya que es un grano básico necesario e indispensable para toda la población salvadoreña.

12. ¿Cuál es la unidad de medida que usted utiliza para la venta de granos básicos?

OBJETIVO: Identificar cuál es la unidad de medida que se utiliza

Tabla 12 Unidad de media que utilizan

Respuestas	Encuestados	Fr.
Libras	2	15%
Quintales	3	23%
Libras y quintales	7	54%
Pesa Española	1	8%
Total	13	100%

Gráfico 12 Unidad de media que utilizan



CONCLUSIÓN:

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las empresas comercializadoras el 15% respondió utilizar como unidad de medida las libras, el 23% respondió que utiliza los quintales, en su gran porcentaje el 54% manifestó utilizar las libras y quintales y por último un 8% dijo utilizar la pesa española como unidad de medida.

INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de las empresas comercializadoras manifestaron utilizar las libras y quintales como unidad de medida.

13. ¿Cuál es el tiempo aproximado que permanecen los granos básicos en el inventario?

OBJETIVO: Determinar el tiempo que permanecen los granos básicos en el Inventario.

Gráfico 13 Tiempo que permanecen los granos básicos en el inventario



Tabla 13 Tiempo que permanecen los granos básicos en el inventario

Respuestas	Encuestados	Fr.
15 días	3	23%
3 a 6 meses	8	52%
6 meses	2	15%
Total	13	100%

CONCLUSIÓN:

El 62% de los encuestados manifestaron que los granos básicos permanecen en el inventario de 3-6 meses, así mismo el 23% manifiesta que solo permanecen 15 días y el 15% que permanecen 6 meses en el inventario.

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluyó que el tiempo aproximado que los granos básicos permanecen en el inventario es de 3 a 6 meses.

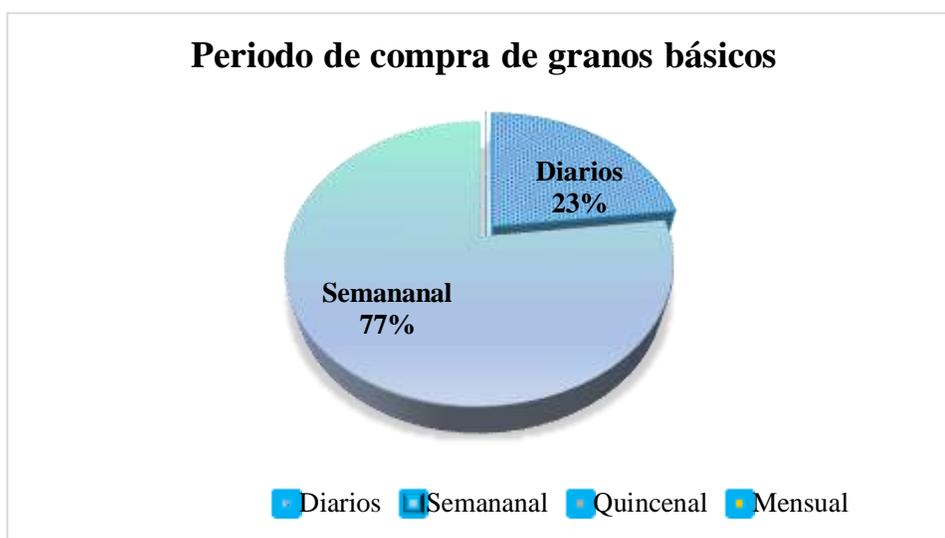
14. ¿Cuál es la cantidad de compra de los granos básicos y cada cuanto tiempo lo realiza?

OBJETIVO: Conocer cuál es la cantidad de compra de los granos básicos

Tabla 14 Periodo de compra de granos básicos

Respuestas	Encuestados	Fr.
Diarios	3	23%
Semanal	10	77%
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Total	13	100%

Gráfico 14 Periodo de compra de granos básicos



CONCLUSIÓN:

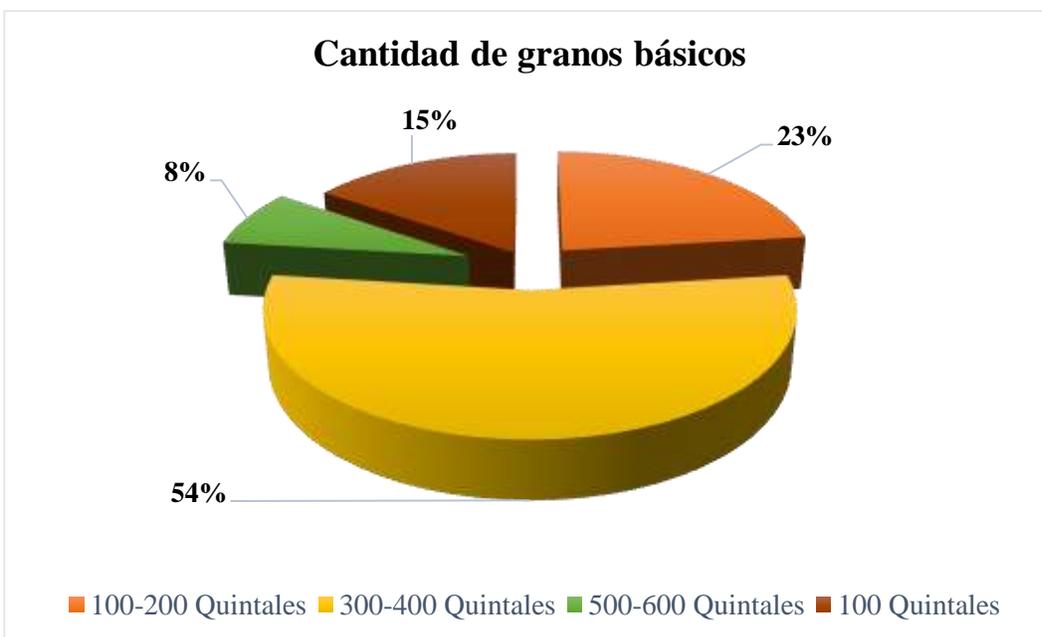
De los resultados obtenidos se puede observar que el 77% de las empresas comercializadoras de granos básicos manifestaron que el periodo de compra es semanal y un 23% respondieron que la adquisición la realizan diariamente.

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con los datos anteriores se concluyó que las empresas comercializadoras de granos básicos realizan la adquisición de sus productos de forma semanal.

Tabla 15-A Cantidad de compra de granos básicos

Respuestas	Encuestados	Fr.
100-200 Quintales	3	25%
300-400 Quintales	7	50%
500-600 Quintales	1	8%
100 Quintales	2	17%
Total	13	100%

Gráfico 15-A Cantidad de compra de granos básicos

CONCLUSIÓN:

Según la encuesta realizada el 54% de los comercializadores de granos básicos realizan compras de 300-400 quintales diarios, el 23% realiza compras de 100-200 quintales diarios, el 15% manifestaron que realizan compras de 100 quintales diarios y un 8% dijo realizar compras de 500-600 quintales.

INTERPRETACIÓN:

Las empresas comercializadoras de granos básicos manifestaron realizar sus compras de 300-400 quintales diarios.

15. ¿Cuál es el parámetro que utiliza para la comercialización de granos básicos a los clientes?

OBJETIVO: Conocer el parámetro que se utiliza para la comercialización de granos básicos

Tabla 16 Parámetro utilizado para la comercialización

Respuestas	Encuestados	Fr.
Venta al por mayor	6	46%
Venta al por menor	3	23%
Ambas opciones	4	31%
Total	13	100%

Gráfico 16 Parámetro utilizado para la comercialización



CONCLUSIÓN:

El 31% de las empresas determino que el parámetro que utilizan para realizar la comercialización de granos básicos es ventas al por mayor y ventas al por menor, mientras que un 46% considera solo las ventas al por mayor y un 23% utiliza las ventas al por menor.

INTERPRETACIÓN:

Las empresas comercializadoras de granos básicos consideran que su parámetro de comercialización son las ventas al por mayor.

16. ¿Qué tipo de empaque utiliza para la venta de sus productos?

OBJETIVO: Identificar el empaque que se utiliza para la venta

Tabla 17 Empaque utilizado para la venta

Respuestas	Encuestados	Fr.
Sacos	3	23%
Bolsas	2	15%
Sacos y Bolsas	8	62%
Otros	0	0%
Total	13	100%

Gráfico 17 Empaque utilizado para la venta



CONCLUSIÓN:

El 62% de las empresas manifestaron que utilizan los sacos y bolsas para la venta de sus productos, el 23% respondió que utilizar solo sacos y el 15% restante dijo utilizar solamente bolsas.

INTERPRETACIÓN:

Los empaques que utilizan las empresas comercializadoras de granos básicos para la venta de sus productos son los sacos y bolsas, lo cual no son retornables al momento de adquirirlos; es decir que este empaque forma parte del costo del producto que se está vendiendo.

17. ¿Cuál es el parámetro que utiliza para establecer el precio de sus productos?

OBJETIVO: Conocer cuál es el parámetro que se utiliza para establecer el precio

Tabla 18 Parámetro utilizado para el precio de venta

Respuestas	Encuestados	Fr.
Según precio de adquisición	8	62%
Oferta y Demanda	3	23%
Según precio de compra por temporada	2	15%
Total	13	100%

Gráfico 18 Parámetro utilizado para el precio de venta



CONCLUSIÓN:

El 62% de las empresas manifestaron que el parámetro para establecer el precio de venta es de acuerdo al precio de adquisición de los productos, el 23% respondieron se basa en la oferta y demanda de los productos y por último el 15% dijo que su parámetro es según el precio de compra por temporada.

INTERPRETACIÓN:

Las empresas comercializadoras de granos básicos utilizan como parámetro el precio de adquisición de los productos.

18. ¿De todo el inventario que posee qué porcentaje es adquirido a pequeños productores?

OBJETIVO: Conocer el porcentaje de compra de granos básicos a pequeños productores

Tabla 19 Porcentaje de inventario adquirido a pequeños productores

Respuestas	Encuestados	Fr.
Se adquiere un 50%	11	85%
Se adquiere un 80%	2	15%
Total	13	100%

Gráfico 19 Porcentaje de inventario adquirido a pequeños productores



CONCLUSIÓN:

Se concluyó que el 85% de las empresas adquiere el 50% de los granos básicos de su inventario a pequeños productores y mientras que un 15% manifestó adquirir solamente el 80% a pequeños productores.

INTERPRETACIÓN:

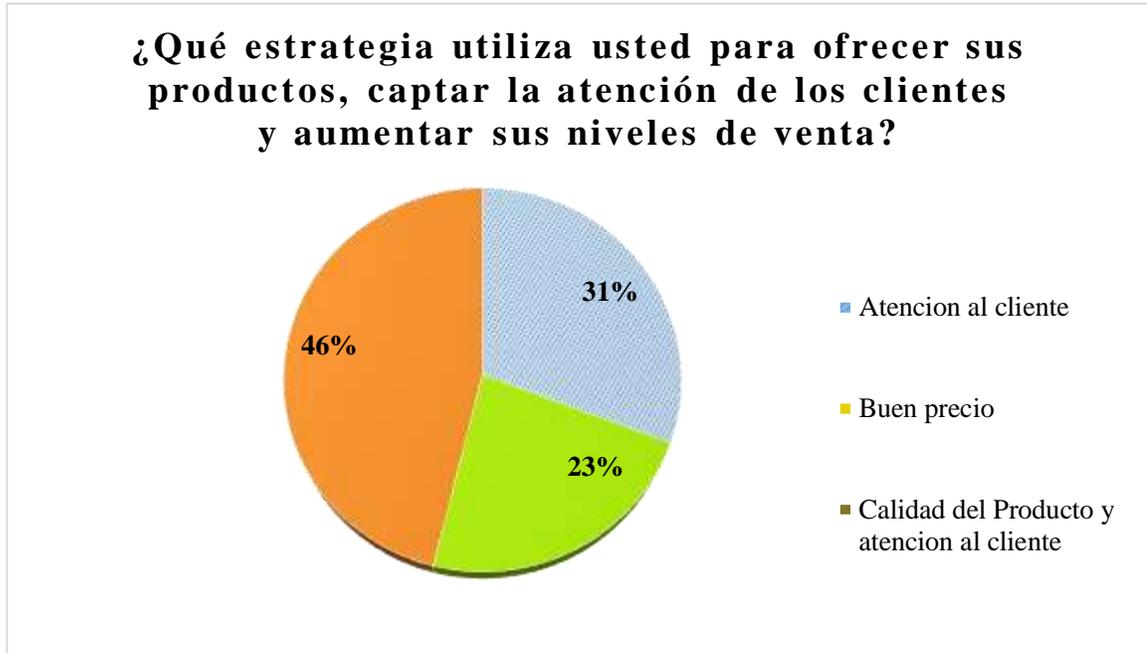
De todo el inventario que las empresas comercializadoras de granos básicos poseen el 50% es adquirido a pequeños productores.

19. ¿Qué estrategia utiliza usted para ofrecer sus productos y captar la atención de los clientes?

OBJETIVO: Conocer cuáles son las estrategias utilizadas para ofrecer sus productos y captar la atención de los clientes.

Tabla 20 Estrategias utilizadas para ofrecer sus productos y captar la atención de los clientes

Respuestas	Encuestados	Fr.
Atención al cliente	4	31%
Buen precio	3	23%
Calidad el producto y atención al cliente	6	46%
Total	13	100%

Gráfico 20 Estrategias utilizadas para ofrecer sus productos y captar la atención de los clientes**CONCLUSIÓN:**

Del resultado obtenido de las encuestas realizadas se puede constatar que un 46% de las empresas comercializadoras de granos básicos utilizan como estrategia la calidad del producto y la atención al cliente, el 31% manifestó que la estrategia mejor utilizada es la atención que se le brinda al cliente al momento de adquirir sus productos y un 23% dijo que se basa en establecer un buen precio a los productos que se encuentre al alcance de los clientes.

INTERPRETACIÓN:

La estrategia más utilizada por las empresas comercializadoras de granos básicos para ofrecer sus productos a los clientes es la calidad de los productos y la atención que se le brinda y aumentar sus niveles de venta.

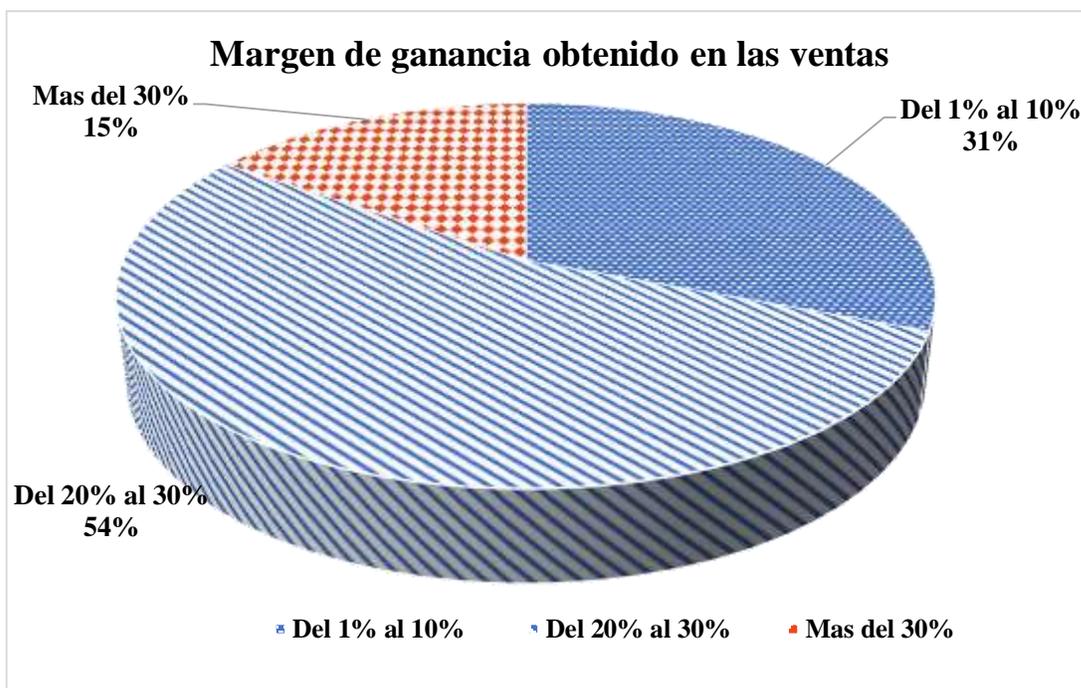
20. ¿Cuál es el margen de ganancia que obtiene en la venta de granos básicos?

OBJETIVO: Conocer cuál es el margen de ganancia que se obtiene de la venta de granos básicos.

Tabla 21 Margen de ganancia obtenido en las ventas

Respuestas	Encuestados	Fr.
Del 1% al 10%	4	31%
Del 20% al 30%	7	54%
Mas del 30%	2	15%
Total	13	100%

Gráfico 21 Margen de ganancia obtenido en las ventas



CONCLUSIÓN:

Se concluyó que 54% de las empresas obtienen un margen de ganancia del 20 al 30 por ciento por cada quintal que vende, el 31% manifestó que su margen de ganancia varia del 1 al 10 por ciento por quintal, y un 15% dijo que su margen de ganancia es mal del 30% por quintal. pero este se obtiene en aquel producto que se tiene almacenado para futuras ventas.

INTERPRETACIÓN:

El margen de ganancia que obtienen las empresas comercializadoras de granos básicos es del 20 al 30 por ciento por cada quintal que venden.

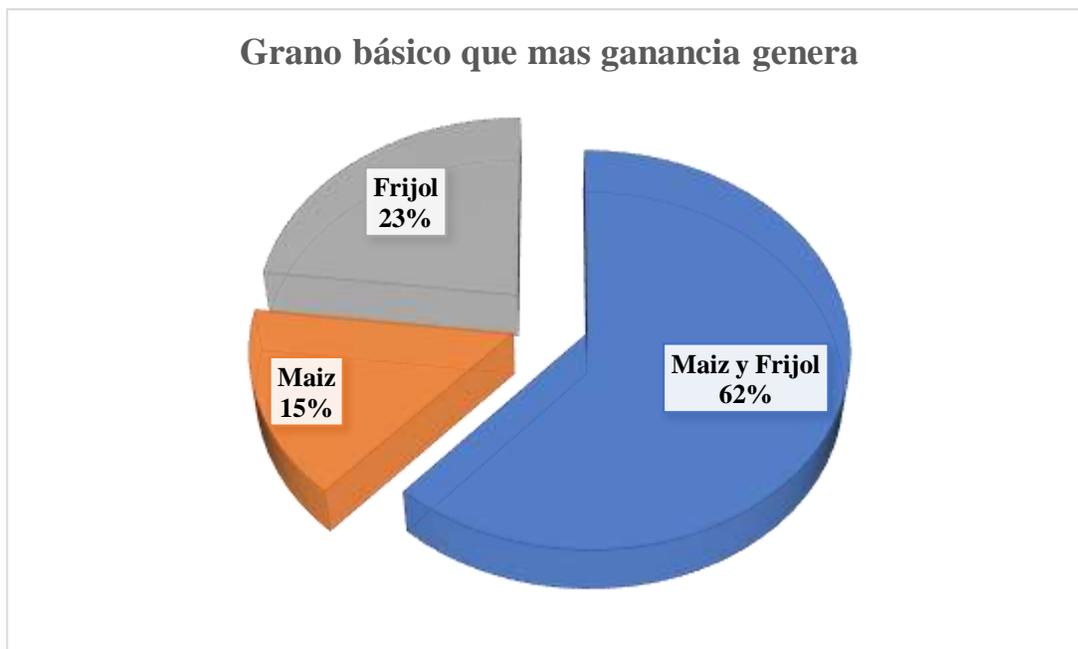
21. ¿Cuál es el grano básico que más ganancia genera?

OBJETIVO: Conocer cuál es el margen de ganancia que se obtiene de la venta de granos básicos.

Tabla 22 Margen de ganancia obtenido en las ventas

Respuestas	Encuestados	Fr.
Maiz y Frijol	8	62%
Maiz	3	15%
Frijol	2	23%
Total	13	100%

Gráfico 22 Grano básico que más ganancia genera



CONCLUSIÓN:

Se concluyó que 62% de las empresas manifestaron que el grano básico que les genera más ganancia es el maíz y el frijol, el 23% que lo obtienen solo de la venta del frijol y un 15% dijo que era del maíz.

INTERPRETACIÓN:

Según datos obtenidos por las empresas manifestaron que el grano básico que mas ganancia les genera es el maíz y el frijol.

22. ¿Toma en cuenta a la competencia para asignarles precios a sus productos?

OBJETIVO: Identificar si al momento de establecer precio a sus productos se toma en cuenta la competencia

Tabla 23 Consideración de la competencia para asignación de precios

Respuestas	Encuestados	Fr.
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%

Gráfico 23 Consideración de la competencia para asignación de precios



CONCLUSIÓN:

De las encuestas realizadas el 100% de las empresas comercializadoras de granos básicos toman en cuenta la competencia al momento de asignarles el precio de venta a sus productos.

INTERPRETACIÓN:

Se determinó que las empresas comercializadoras de granos básicos toman en cuenta la competencia al momento de establecer precio a sus productos.

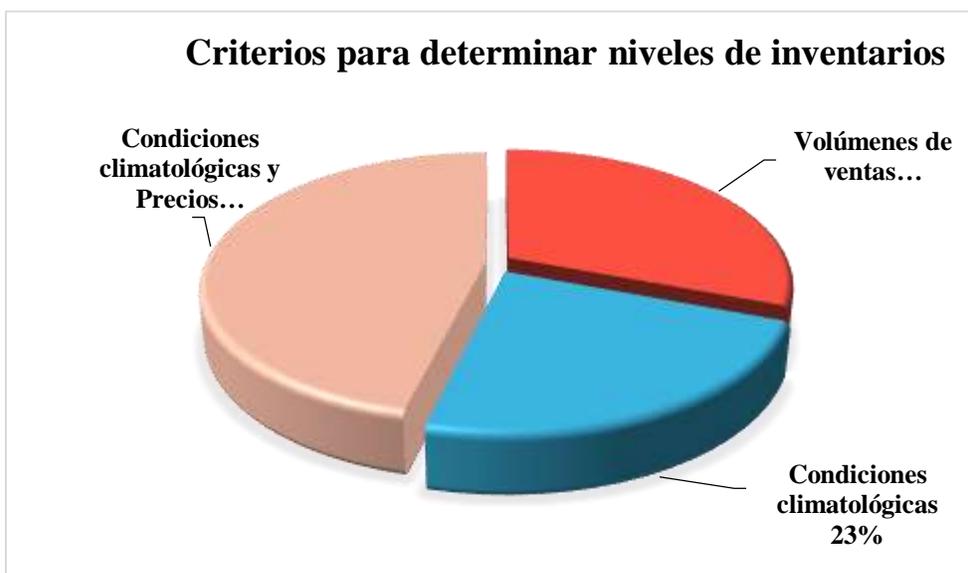
23. ¿Qué criterios considera para determinar los niveles de los inventarios?

OBJETIVO: Conocer los criterios para determinar los niveles de inventarios

Tabla 24 Criterios para determinar niveles de inventarios

Respuestas	Encuestados	Fr.
Volúmenes de ventas	4	31%
Condiciones climatológicas	3	23%
Condiciones climatológicas y Precios	6	46%
Total	13	100%

Gráfico 24 Criterios para determinar niveles de inventarios



CONCLUSIÓN:

De las encuestas realizadas a las empresas comercializadoras de granos básicos el 46% respondió que los criterios a tener en consideración para poder determinar los niveles de sus inventarios son las condiciones climatológicas y el precio, el 31% manifestó que su criterio depende de los volúmenes de ventas y el 23% el criterio a considerar solamente son las condiciones climatológicas.

INTERPRETACIÓN:

De lo anterior se concluye que para determinar sus niveles de venta depende de las condiciones climatológicas y el precio.

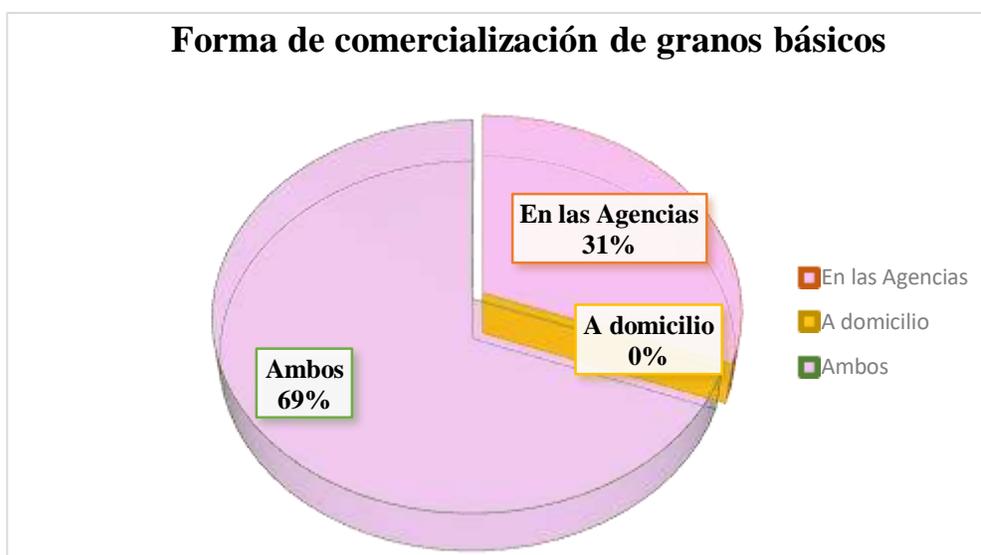
24. ¿De qué forma usted comercializa los granos básicos?

OBJETIVO: Conocer la forma de comercialización de los granos básicos

Tabla 25 Forma de comercialización de granos básicos

Respuestas	Encuestados	Fr.
En las agencias	8	69%
A domicilio	0	0%
Ambos	4	31%
Total	13	100%

Gráfico 25 Forma de comercialización de granos básicos



CONCLUSIÓN:

El 69% de las empresas manifestaron que la forma de comercialización de los granos básicos es directamente en las agencias y un 31% que lo hacen directamente en las agencias y a domicilio.

INTERPRETACIÓN:

La forma de comercialización de los granos básicos es directamente en las agencias y a domicilio.

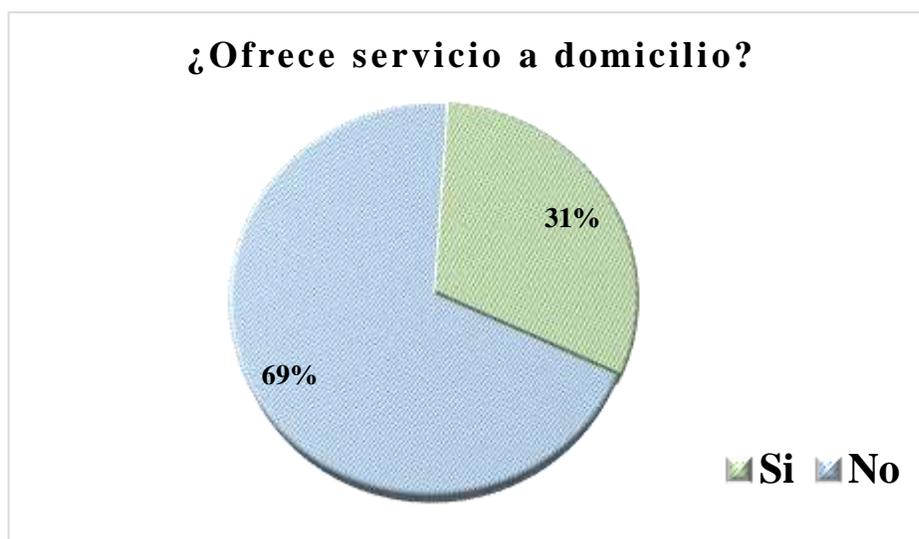
25. ¿Ofrece servicio a domicilio?

OBJETIVO: Conocer si ofrecen servicio a domicilio

Tabla 26 Ofrecen servicio a Domicilio

Respuestas	Encuestados	Fr.
Si	4	31%
No	9	69%
Total	13	100%

Gráfico 26 Ofrecen servicio a Domicilio



CONCLUSIÓN:

El 69% de las empresas manifestaron que no ofrecen servicio a domicilio para la comercialización de los granos básicos y el 31% si ofrecen servicio a domicilio.

INTERPRETACIÓN:

Las empresas comercializadoras de granos básicos no ofrecen servicio a domicilio para la distribución de sus productos.

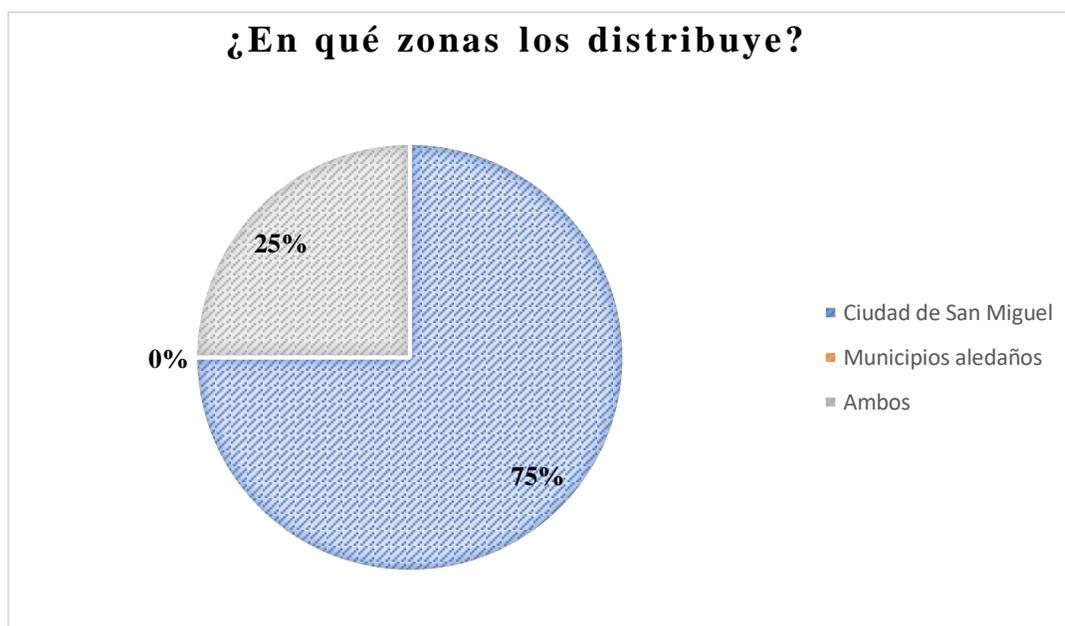
26. ¿Si su respuesta anterior fue positiva, en qué zonas los distribuye?

OBJETIVO: Identificar en que zonas distribuyen los granos básicos

Tabla 27 Zonas de distribución

Respuestas	Encuestados	Fr.
Ciudad de San Miguel	3	75%
Municipios aledaños	0	0%
Ambos	1	25%
Total	4	100%

Gráfico 27 Zonas de distribución



CONCLUSIÓN:

El 75% de las empresas a los que se les realizó la encuesta manifestaron que distribuyen sus granos básicos en la ciudad de San Miguel y el 25% lo distribuyen en la ciudad de San Miguel y sus municipios aledaños.

INTERPRETACIÓN:

Según las empresas comercializadoras las zonas en que distribuyen sus granos básicos es la Ciudad de San Miguel.

27. ¿Considera usted que el cliente adquiere sus productos por las siguientes características?

OBJETIVO: Identificar las características por las que el cliente adquiere sus productos

Tabla 28 Características de adquisición de productos por parte de los clientes

Respuestas	Encuestados	Fr.
Precios accesibles	0	0%
Calidad	4	31%
Buen servicio	0	0%
Todas las anteriores	9	69%
Total	13	100%

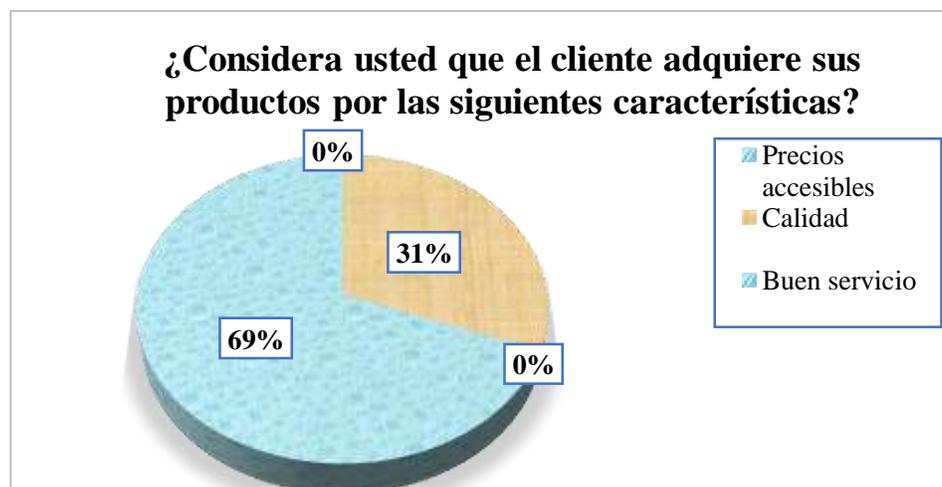


Gráfico 28 Características de adquisición de productos por parte de los clientes

CONCLUSIÓN:

Los resultados muestran que el 69% de las empresas manifestaron que el cliente adquiere sus productos por que les ofrecen precios accesibles, calidad y buen servicio, mientras que el 31% respondieron que es por la calidad de los productos que ofrecen.

INTERPRETACIÓN:

Lo anterior indica que las empresas comercializadoras de granos básicos consideran que los clientes adquieren sus productos por que ofrecen precios accesibles, calidad y buen servicio.

28. ¿Cuáles son las condiciones de Venta que ofrece a sus clientes?

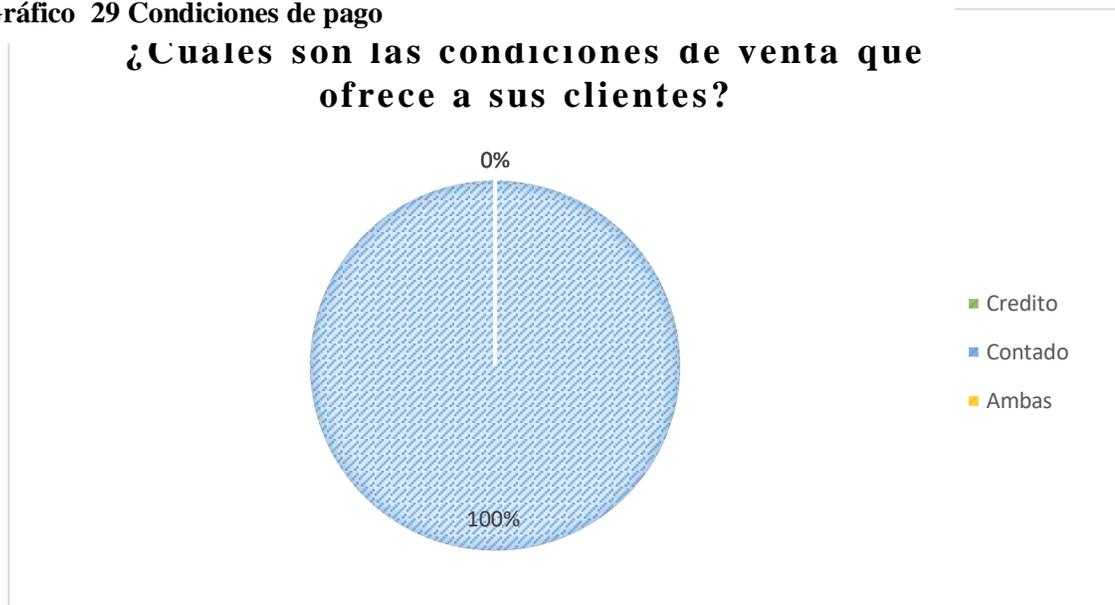
OBJETIVO: Conocer las condiciones de pago que ofrecen a los clientes

Tabla 29 Condiciones de venta

Respuestas	Encuestados	Fr.
Crédito	0	0%
Contado	13	100%
Ambas	0	0%
Total	13	100%

Gráfico 29 Condiciones de pago

¿Cuales son las condiciones de venta que ofrece a sus clientes?



CONCLUSIÓN:

Del total de las encuestas realizadas el 100% manifestó que las condiciones de cobro que ofrece a sus clientes son únicamente al contado.

INTERPRETACIÓN:

Se concluyo que las empresas comercializadoras de granos básicos no ofrecen condiciones de cobro a sus clientes.

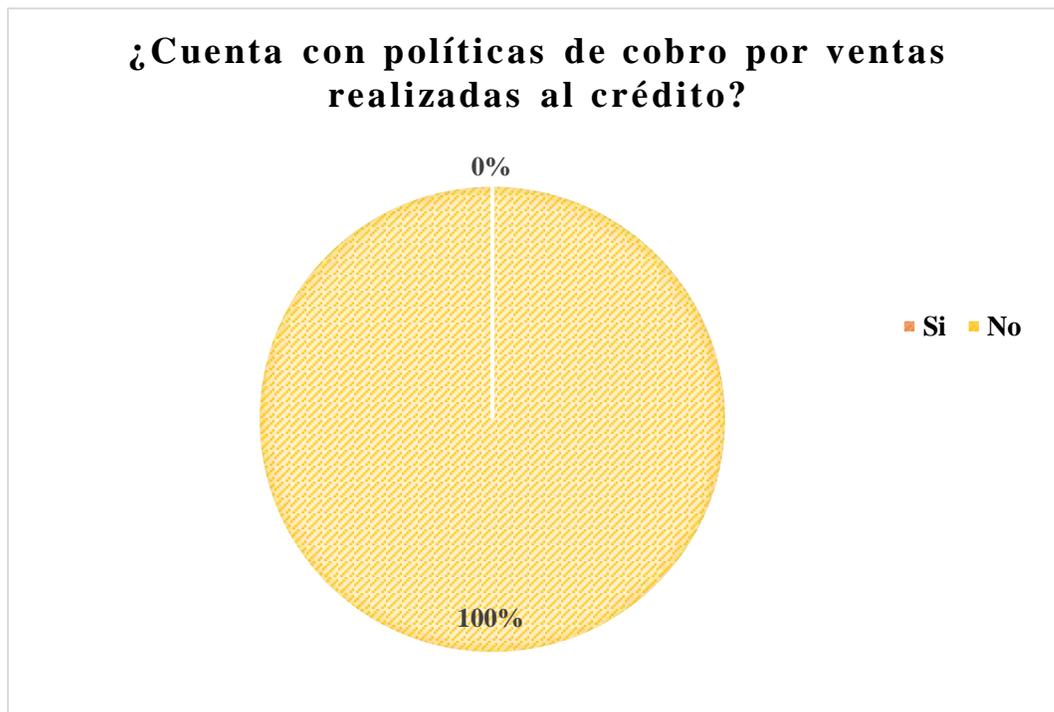
29. ¿Cuenta con políticas de cobro por ventas realizadas al crédito?

OBJETIVO: Conocer cuáles son las políticas de pago por ventas al crédito

Tabla 30 Políticas de Crédito

Respuestas	Encuestados	Fr.
Si	0	0%
No	13	100%
Total	12	100%

Gráfico 30 Políticas de Crédito



CONCLUSIÓN:

De las empresas a las que se les realizó la encuesta se concluyó que el 100% no cuentan con políticas de cobro por ventas realizadas al crédito.

INTERPRETACIÓN:

Se determinó que las empresas comercializadoras de granos básicos no cuentan con políticas de cobro por ventas al crédito.

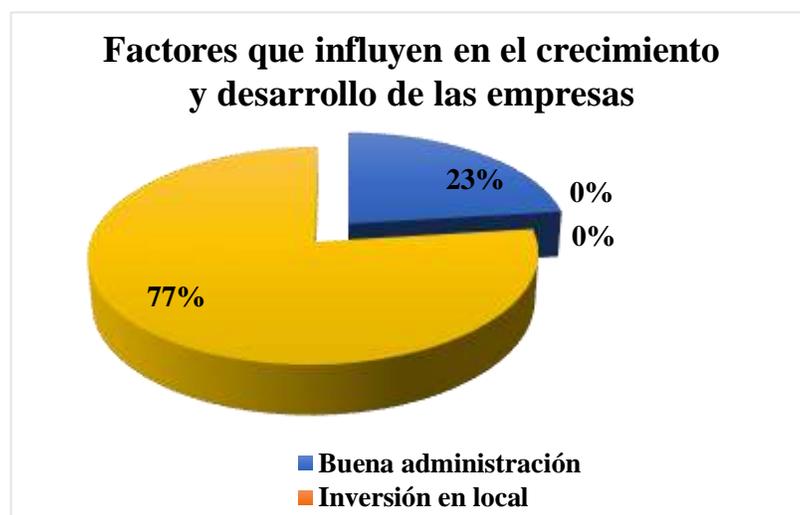
30. ¿Qué factores considera usted que influyen en el crecimiento y desarrollo de la pequeña empresa comercializadora de granos básicos?

OBJETIVO: Identificar los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo de las empresas.

Tabla 31 Factores que influyen al crecimiento y desarrollo de las empresas

Respuestas	Encuestados	Fr.
Buena administración	3	23%
Inversión en local	0	0%
Incremento de inventario	0	0%
Todas las anteriores	10	77%
Total	13	100%

Gráfico 31 Factores que influyen al crecimiento y desarrollo de las empresas



CONCLUSIÓN:

El 77% de las empresas a las que se les realizó la encuesta manifestaron que los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas se basan en una buena administración, inversión en local y al incremento de sus inventarios y el 23% dijeron que todo se debe a la buena administración que se maneje dentro del negocio.

INTERPRETACIÓN:

Las empresas comercializadoras de granos básicos manifestaron que los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo dependen más que todo de la buena administración, la inversión que se realice en el local y el incremento de sus inventarios.

31. ¿Quiénes son sus proveedores?

OBJETIVO: Identificar quienes son sus proveedores

Tabla 32 Proveedores

Respuestas	Encuestados	Fr.
Campeños	3	25%
Departamento de Ahuachapán	7	58%
Ambos	2	17%
Total	13	100%

Gráfico 32 Proveedores



CONCLUSIÓN:

Del total de encuestas realizadas el 25% manifestó que sus proveedores son los campesinos (pequeños productores), el 58% manifestó que sus proveedores pertenecen al Departamento de Ahuachapán y el 17% dijo que sus proveedores son los campesinos y el Departamento de Ahuachapán.

INTERPRETACIÓN:

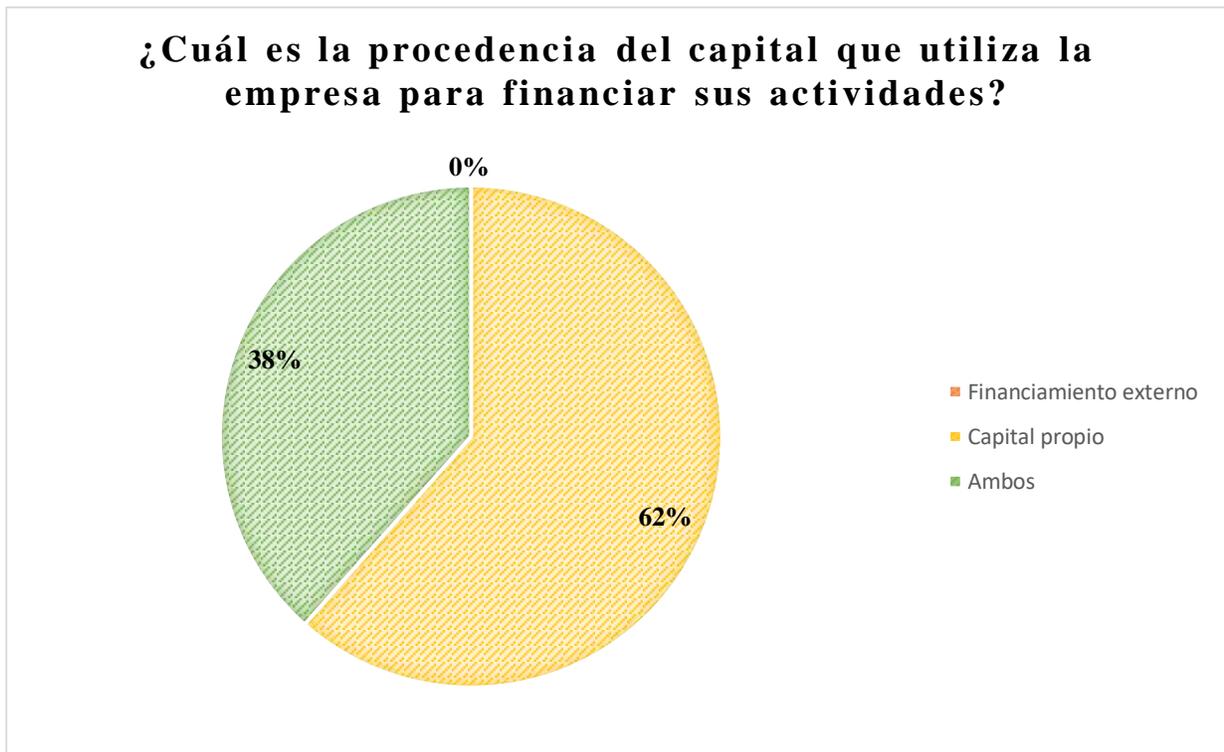
Se determina que las empresas comercializadoras de granos básicos adquieren sus productos a los campesinos y al Departamento de Ahuachapán.

32. ¿Cuál es la procedencia del capital que utiliza la empresa para financiar sus actividades?

OBJETIVO: Conocer la procedencia del capital que utiliza la empresa para financiar sus actividades

Tabla 33 Procedencia del capital utilizado para financiar sus actividades

Respuestas	Encuestados	Fr.
Financiamiento externo	0	0%
Capital propio	8	62%
Ambos	5	38%
Total	13	100%

Gráfico 33 Procedencia del capital utilizado para financiar sus actividades**CONCLUSIÓN:**

El 62% de las empresas a las que se les realizó la encuesta manifestaron que la procedencia de su capital para financiar sus actividades proviene de capital propio y el 38% dijo que proviene de capital propio y financiamiento externo.

INTERPRETACIÓN:

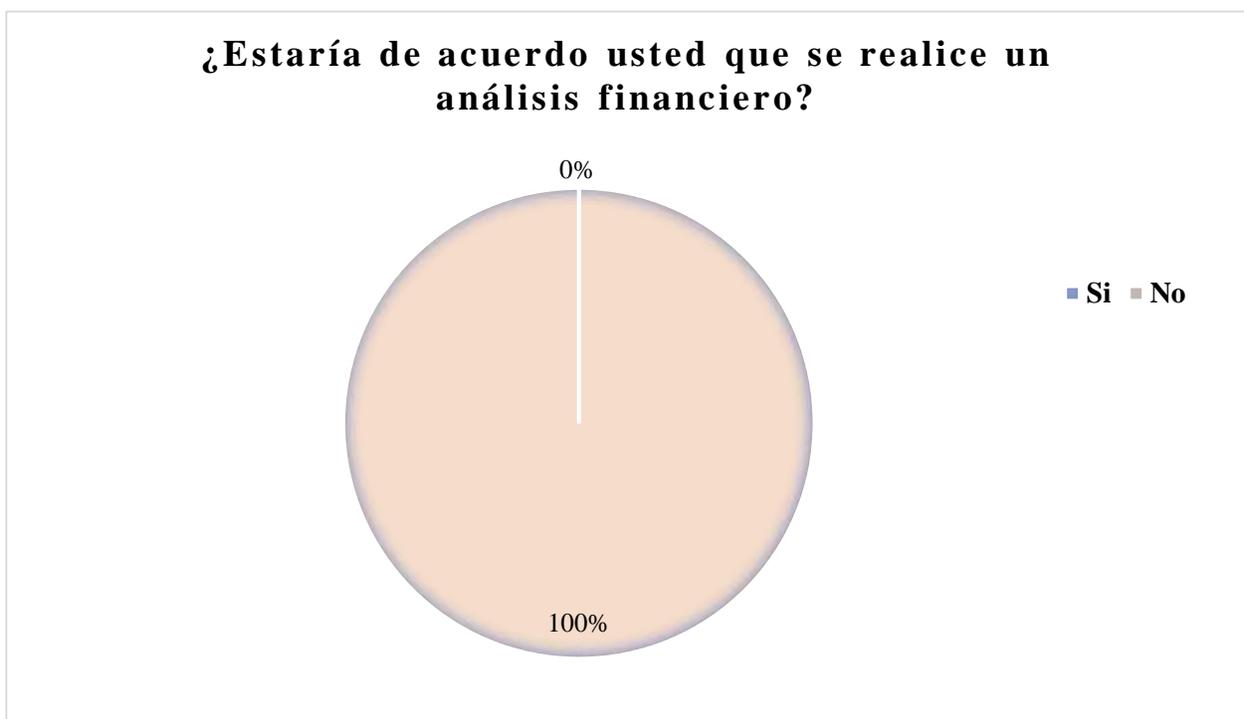
Según la información obtenida las empresas comercializadoras de granos básicos manifestaron que la procedencia del capital para financiar sus actividades proviene de capital propios.

33. ¿Estaría usted de acuerdo que se diseñe un plan financiero que le permita a su empresa poder determinar su nivel de rentabilidad?

OBJETIVO: Conocer si están de acuerdo que se realice un análisis financiero

Tabla 34 Realización de análisis financiero

Respuestas	Encuestados	Fr.
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%

Gráfico 34 Realización de análisis financiero**CONCLUSIÓN:**

De las encuestas realizadas en su totalidad 100% respondieron que si están de acuerdo a que se realice un análisis financiero.

INTERPRETACIÓN:

Según la información brindada anteriormente se concluyó que las empresas comercializadoras de granos básicos están de acuerdo con que se realice un análisis financiero.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ENCARGADOS DE LAS EMPRESAS
(COMERCIALES) GRANOS BASICOS.**

OBJETIVO: Obtener información de los encargados de las empresas comerciales que nos permitan conocer cuáles son los granos básicos que mayor demanda presentan.

1. ¿Cargo que desempeña la persona entrevistada?

OBJETIVO: Conocer cuál es el cargo que desempeña en la empresa.

Tabla 35 Cargo que desempeña

Respuestas	Encuestados	Fr.
Encargado	9	75%
Motorista	1	8%
Propietario	1	8%
Empleada	1	8%
Total	12	100%

Gráfico 35 Cargo que desempeña



CONCLUSIÓN:

De la encuesta realizada se pudo determinar que el 75% son encargados y en un porcentaje igual 8% respondieron motoristas, propietario y empleada.

INTERPRETACIÓN:

De lo anterior se termina que la mayoría de los entrevistados son encargados de las empresas comerciales.

2. ¿Cuál es el giro principal de la empresa?

OBJETIVO: Conocer cuál es la actividad principal que desarrolla

Tabla 36 Actividad Principal que desarrolla

Respuestas	Encuestados	Fr.
Productos Varios	12	100%
Total	12	100%

Gráfico 36 Actividad Principal que desarrolla



CONCLUSIÓN:

De la encuesta realizada a las comerciales se obtuvo que el 100% su giro principal es la comercialización de productos varios.

INTERPRETACIÓN:

En su totalidad las comerciales tienen como giro principal la comercialización de productos varios.

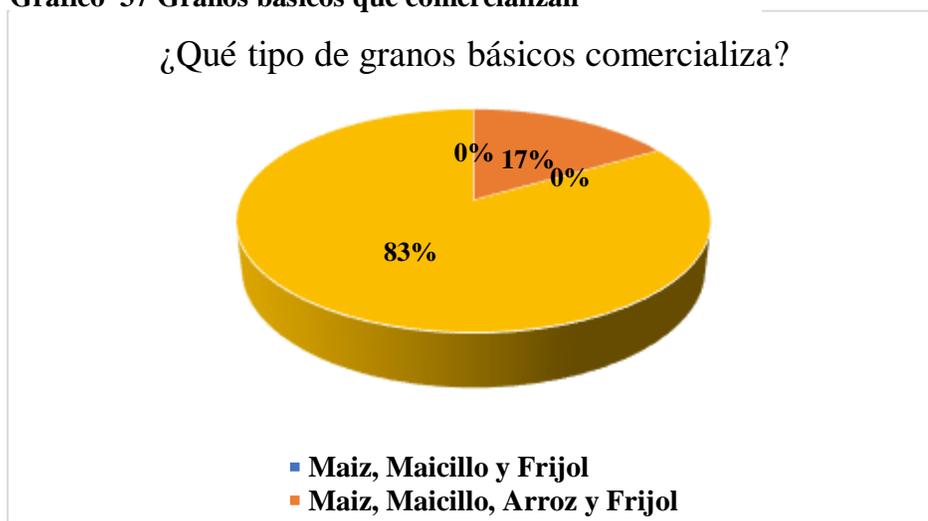
3. ¿Qué tipo de granos básicos comercializa?

OBJETIVO: Identificar los granos básicos que comercializan.

Tabla 37 Granos básicos que comercializan

Respuestas	Encuestados	Fr.
Maiz, Maicillo y Frijol	0	0%
Maiz, Maicillo, Arroz y Frijol	2	17%
Maiz y Frijol	0	0%
Maiz, Frijol y Arroz	10	83%
Total	12	100%

Gráfico 37 Granos básicos que comercializan



CONCLUSIÓN:

El 17% de las comerciales a las que se les realizó la encuesta manifestaron que el tipo de granos básicos que comercializa son maíz, maicillo, arroz y frijol y un 83% comercializa maíz, frijol y arroz.

INTERPRETACIÓN:

Los granos básicos tienen una gran importancia en la dieta alimenticia es por ello que se determina que los granos básicos que comercializan son el maíz, frijol y arroz.

4. ¿De todos los granos básicos que comercializa, cual es el que más vende?

OBJETIVO: Identificar cual es el grano básico que más venden

Tabla 38 Granos básicos que más se venden

Respuestas	Encuestados	Fr.
Maiz y Frijol	8	67%
Maiz	4	33%
Total	12	100%

Gráfico 38 Granos básicos que más se venden



CONCLUSIÓN:

El 67% de las empresas comerciales manifestaron que los granos básicos que más venden es el maíz y el frijol y un 33% dijo que es el maíz.

INTERPRETACIÓN:

Lo anterior determina que los granos básicos que más venden las comerciales son el maíz y el frijol.

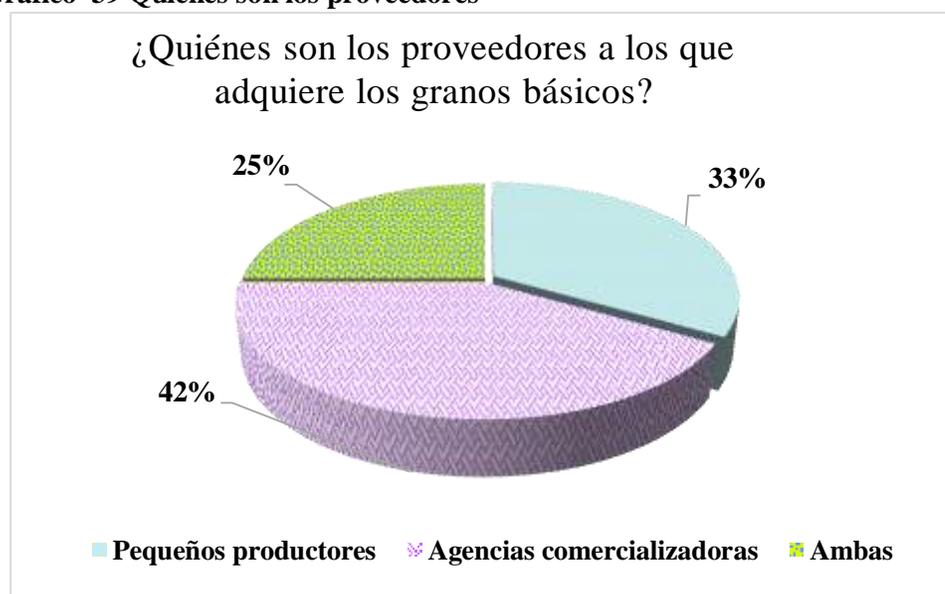
5. ¿Quiénes son los proveedores a los que adquiere los granos básicos?

OBJETIVO: Conocer quiénes son sus proveedores

Tabla 39 Quienes son los proveedores

Respuestas	Encuestados	Fr.
Pequeños productores	4	33%
Agencias comercializadoras	5	42%
Ambas	3	25%
Total	12	100%

Gráfico 39 Quienes son los proveedores



CONCLUSIÓN:

De las encuestas realizadas a las comerciales se concluyó que un 42% de los granos básicos son adquiridos a las Agencias comercializadoras, el 33% es adquirido a pequeños productores y un 25% manifestó que los adquieren tanto a pequeños productores como a las agencias comercializadoras.

INTERPRETACIÓN:

De lo cual se concluye que las empresas comerciales adquieren los granos básicos a las agencias comerciales.

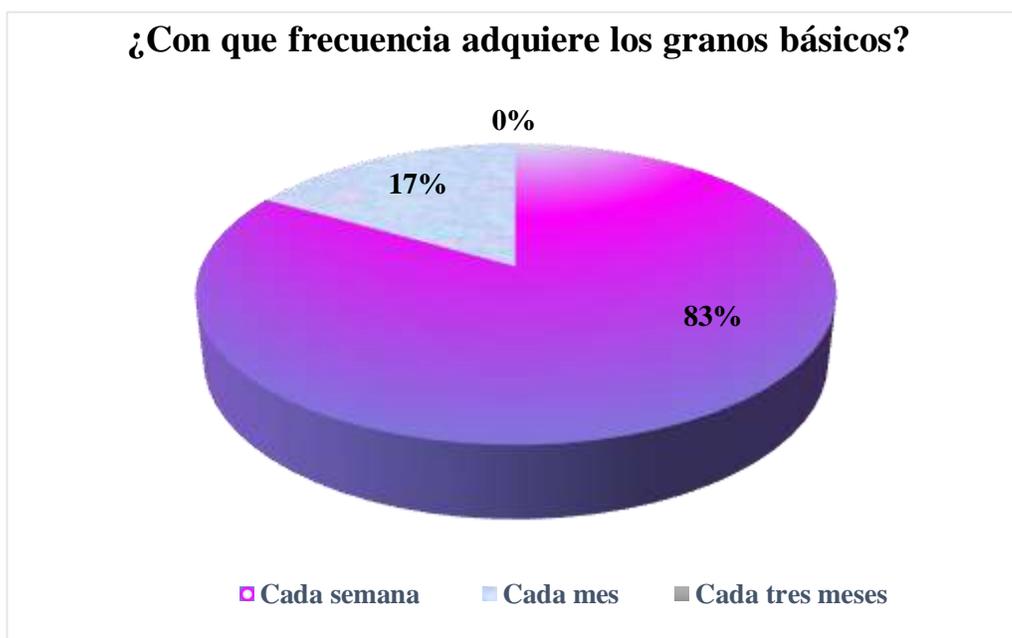
6. ¿Con que frecuencia adquiere los granos básicos?

OBJETIVO: Determinar con qué frecuencia adquieren los granos básicos

Tabla 40 Frecuencia con que se adquieren los granos básicos

Respuestas	Encuestados	Fr.
Cada semana	10	83%
Cada mes	2	17%
Cada tres meses	0	0%
Total	12	100%

Gráfico 40 Frecuencia con que se adquieren los granos básicos



CONCLUSIÓN:

De las encuestas realizadas a las comerciales se pudo concluir que el 83% de ellas adquieren los granos básicos cada semana y un 17% manifestó que lo hacen cada mes.

INTERPRETACIÓN:

Lo que significa que las empresas comerciales adquieren los granos básicos es cada semana.

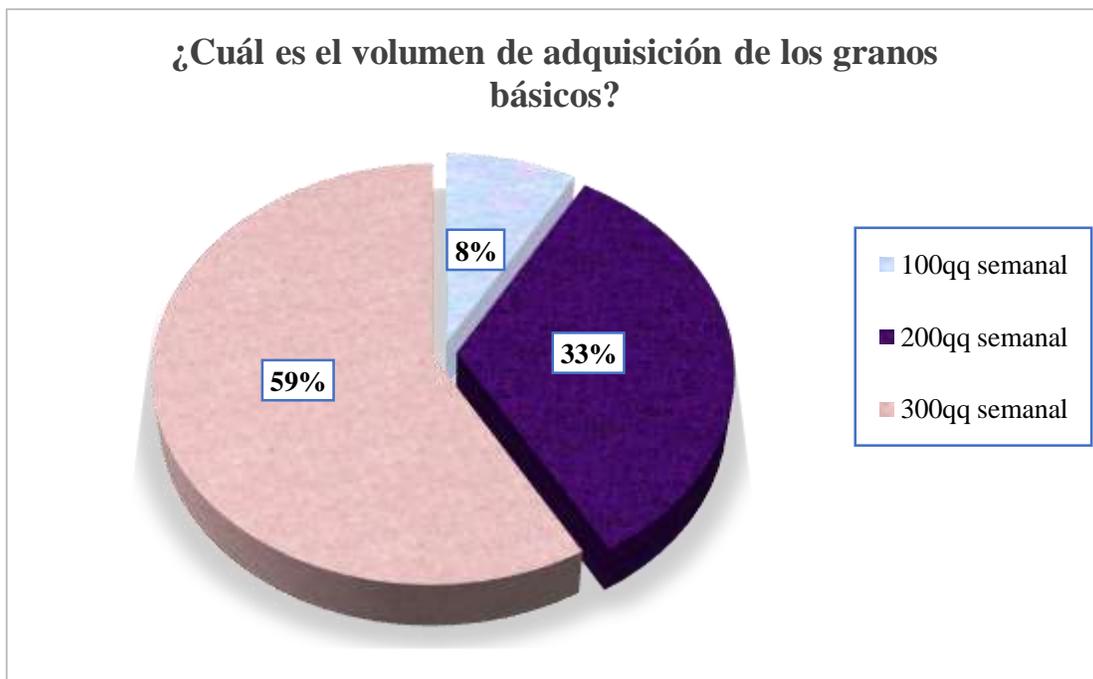
7. ¿Cuál es el volumen de adquisición de los granos básicos?

OBJETIVO: Conocer el volumen de adquisición de los granos básicos

Tabla 41 Volumen de adquisición de granos básicos

Respuestas	Encuestados	Fr.
100qq semanal	1	8%
200qq semanal	4	33%
300qq semanal	7	58%
Total	12	100%

Gráfico 41 Volumen de adquisición de granos básicos



CONCLUSIÓN:

Según la encuesta realizada el 59% de los comerciales realizan compras de 300 quintales semanales, el 33% realiza compras de 200 quintales semanales y con un porcentaje del 8% manifestaron que realizan compras de 100 quintales semanales.

INTERPRETACIÓN:

Las empresas comerciales manifestaron realizar sus compras de 300 quintales semanales.

8. ¿Cuál es la unidad de medida que se utiliza para venta de los granos básicos?

OBJETIVO: Conocer la unidad de medida que utilizan las comerciales para la venta de granos básicos.

Tabla 42 Unidad de medida utilizada

Respuestas	Encuestados	Fr.
Libras	7	58%
Libras y quintales	2	17%
Libras y arrobas	3	25%
Total	12	100%

Gráfico 42 Unidad de medida utilizada



CONCLUSIÓN:

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las empresas comerciales el 58% respondió utilizar como unidad de medida las libras, el 25% respondió que utiliza las libras y quintales y un porcentaje del 17% manifestó utilizar las libras y arrobas como unidad de medida.

INTERPRETACIÓN:

Debido a la información antes presentada las empresas comerciales manifestaron utilizar las libras como unidad de medida.

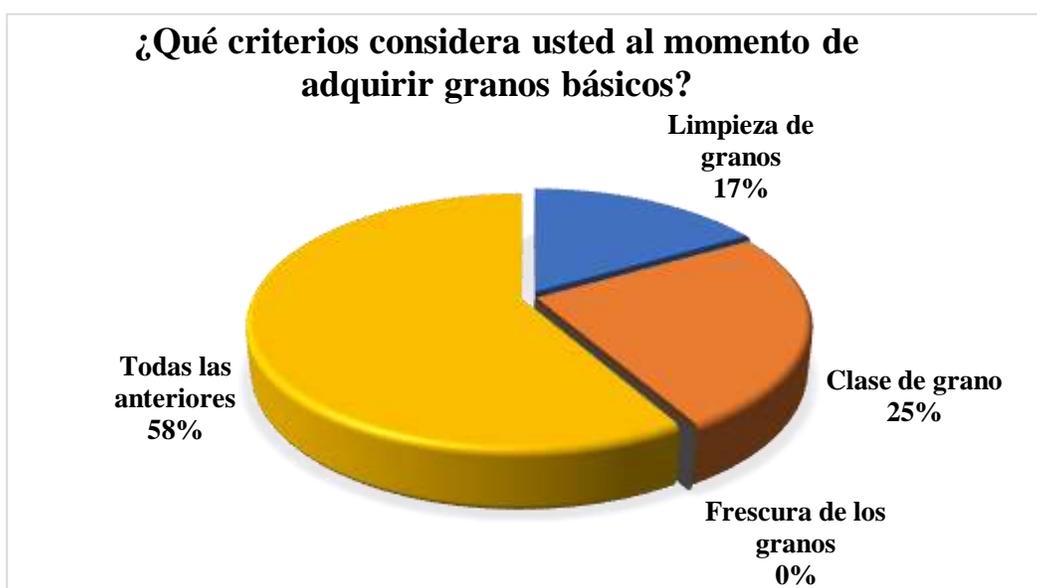
9. ¿Qué criterios considera usted al momento de adquirir granos básicos?

OBJETIVO: Identificar los criterios a considerar al momento de adquirir los granos básicos

Tabla 43 Criterios a considerar para la adquisición de los productos

Respuestas	Encuestados	Fr.
Limpieza de granos	2	17%
Clase de Grano	3	25%
Frescura de los granos	0	0%
Todas las anteriores	7	58%
Total	12	100%

Gráfico 43 Criterios a considerar para la adquisición de los productos



CONCLUSIÓN:

El 58% de las empresas determino que los criterios a considerar al momento de adquirir los granos básicos es la limpieza, clase y la frescura del grano, mientras que un 25% considera únicamente la clase de grano y un 17% solamente la limpieza del grano.

INTERPRETACIÓN:

Las empresas comerciales de granos básicos consideran que como criterios principales al momento de adquirir los granos básicos limpieza, clase y frescura del grano.

10. ¿Tiene algún proveedor específico para la compra de granos básicos?

OBJETIVO: Conocer si tienen un proveedor específico para la compra de granos básicos.

Tabla 44 Proveedores específicos para la compra de granos básicos

Respuestas	Encuestados	Fr.
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

Gráfico 44 Proveedores específicos para la compra de granos básicos



CONCLUSION:

De las comerciales a las que se les realizó la encuesta se pudo concluir que el 75% si cuenta con un proveedor específico al que le realizan las compras y el otro 25% manifestó que no tienen un proveedor en específico al cual realizar las compras.

IIINTERPRETCIÓN:

Las comerciales cuentan con proveedores específicos a los cuales les realizan la compra de granos básicos.

11. ¿Si su respuesta anterior es positiva, porque compra a un proveedor en específico?

OBJETIVO: Identificar porque las comerciales adquieren los granos básicos a un proveedor específico.

Tabla 45 Adquisición de granos básicos a un proveedor específico

Respuestas	Encuestados	Fr.
Precios accessible	2	17%
Buen Servicio	3	25%
Todas las anteriores	7	58%
Total	12	100%

Gráfico 45 Adquisición de granos básicos a un proveedor específico



CONCLUSIÓN:

De acuerdo con la información proporcionada por las comerciales se pudo constatar que el 58% de ellas adquieren los granos básicos a un proveedor en específico porque les brinda precios accesibles y un buen servicio el 17% por que les ofrecen precios accesibles y un 25% los adquiere porque les proporcionan un buen servicio.

INTERPRETACIÓN:

Las empresas comerciales cuentan con proveedores específicos para realizar la compra de granos básicos porque les ofrecen precios accesibles y buen servicio.

12. ¿Su Proveedor, satisface la demanda de los productos en cualquier época del año?

OBJETIVO: Conocer si sus proveedores satisfacen la demanda de granos básicos en cualquier momento

Tabla 46 Satisfacción de demanda de los productos

Respuestas	Encuestados	Fr.
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Gráfico 46 Satisfacción de demanda de los productos



CONCLUSIÓN:

Según los datos obtenidos se puede observar que en su totalidad el 100% de las comerciales manifestaron que su proveedor satisface la demanda de granos básicos en cualquier época del año.

INTERPRETACIÓN:

En términos generales las comerciales manifestaron que su proveedor específico satisface la demanda de los granos básicos en cualquier época del año.

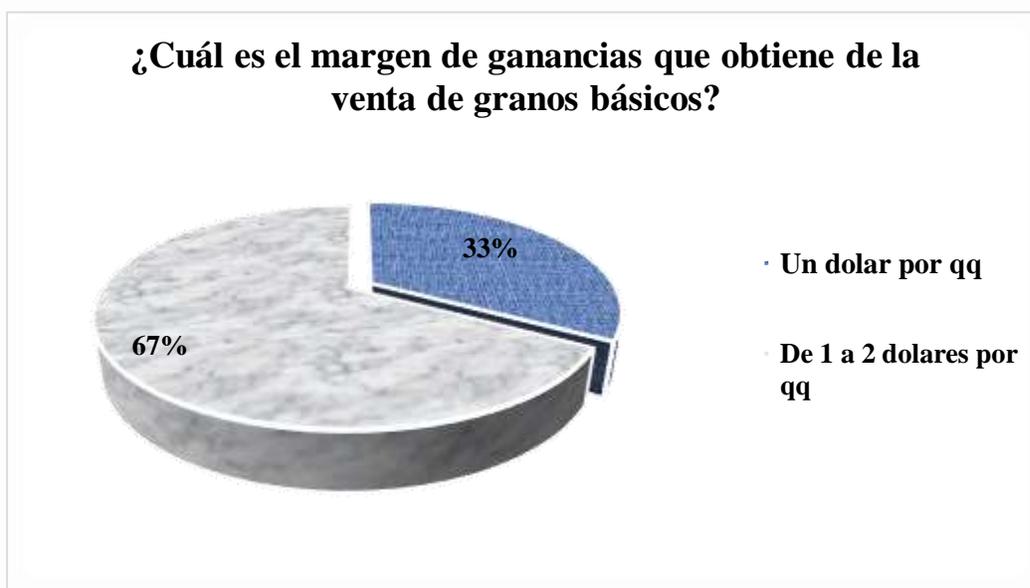
13. ¿Cuál es el margen de ganancias que obtiene de la venta de granos básicos?

OBJETIVO: Conocer cuál es el margen de ganancia que obtienen de la venta de los granos básicos.

Tabla 47 Margen de ganancia en venta de productos

Respuestas	Encuestados	Fr.
Un dolar por qq	4	33%
De 1 a 2 dólares por qq	8	67%
Total	12	100%

Gráfico 47 Margen de ganancia en venta de productos



CONCLUSIÓN:

Las empresas comerciales manifestaron en un 67% que el margen de ganancia que obtienen de la venta de granos básicos esta entre \$ 1.00 y \$ 2.00 dólares por quintal vendido y un 33% que el margen de ganancia a obtener es de \$ 1.00 por quintal.

INTERPRETACIÓN:

Lo anterior significa que las comerciales obtienen un margen de ganancia por la venta de granos básicos de \$ 1.00 a \$ 2.00 dólares por quintal.

14. ¿Cuál es el tiempo aproximado que permanecen los granos básicos en el inventario?

OBJETIVO: Conocer el tiempo aproximado que permanecen los granos básicos en el inventario

Tabla 48 Tiempo que permanecen los productos en el inventario

Respuestas	Encuestados	Fr.
15 días	2	17%
Un mes	6	50%
De uno a tres meses	4	33%
Total	12	100%

Gráfico 48 Tiempo que permanecen los productos en el inventario



CONCLUSIÓN:

El 50% de las comerciales manifestaron que el tiempo aproximado que permanecen los granos básicos en el inventario es de un mes, el 33% que los granos básicos solamente permanecen un aproximado de uno a tres meses dependiendo de la demanda en que este se encuentre y el 17% respondió que si las fechas son de escases de los productos solamente permanecen quince días.

INTERPRETACIÓN:

El tiempo aproximado que permanecen los granos básicos en el inventario es de un mes.

CAPITULO V**5. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES**

En este capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones generales, las cuales se originaron mediante el análisis de los datos recolectados a través de la entrevista y encuestas realizadas a los propietarios y/o administradores de las pequeñas empresas comercializadores de granos básicos de la cabecera Departamental de San Miguel.

Con base a los resultados del estudio se presentan las siguientes conclusiones:

5.1 Conclusiones

- ✓ Existen diversas formas para determinar el precio a los granos básicos, dentro de las cuales se encuentran: costo más un porcentaje de utilidad, precio de compra y el precio en base a la competencia. Siendo esta ultima la más utilizada por los Gerentes/Propietarios de las pequeñas empresas comercializadoras de granos básicos, ya que ellos consideran que los precios de sus productos son determinados de acuerdo con los precios de la competencia; primero realizan un sondeo de cómo se encuentra el precio de la competencia o en el mercado y luego analizan su posible precio, tomando muy en cuenta la relación inversamente proporcional que existe entre la variable precio y las ventas.

- ✓ De igual manera se puede decir que el costo del producto tiene una estrecha relación con la época en la cual los proveedores lo ofertan, es decir que el precio que exigen los proveedores está directamente relacionado con el precio de los insumos agrícolas, la época, la escasez o sobreproducción, en este sentido se puede apuntar que los precios de los granos básicos fluctúan constantemente.
- ✓ Se puede notar que existe una diferencia entre las pequeñas empresas que llevan un registro fiscal-contable y las que no lo llevan, en relación con el procesamiento de pedidos, ya que las que cuentan con registro fiscal deben después que el cliente decide la cantidad que requiere comprar, realizar la facturación de la misma; mientras que las agencias que no tienen ningún registro fiscal, únicamente se limitan a entregar el producto, esto genera en cierta manera ventajas para algunos y desventajas para otros, ya que mientras algunas agencias deben pagar impuesto otras no lo hacen.
- ✓ Otra variable de gran relevancia y descuidada por parte de los Gerentes/Propietarios, es el otorgamiento de créditos, ya que, en la mayoría de los casos, al momento de cerrar un negocio se establece una condición de venta, la cual consiste en realizar la compra estrictamente de contado perdiendo de esta manera posibles clientes, como también potenciales ventas.
- ✓ El servicio a domicilio, es otra herramienta que podría ayudar con el nivel de ventas de la empresa, manifestando así que la implementación de ello representaría un incremento en los costos de sus productos, sin embargo, al realizar un análisis se pudo notar que dicha implementación representaría un incremento en sus niveles de venta.
- ✓ Los Gerentes y/o Propietarios de las pequeñas empresas comercializadoras de granos básicos, consideran que existe una relación directamente proporcional entre el volumen

de ventas y los niveles de inventario, ya que a medida que el producto se venda, es en esa forma que se requerirá la compra de más producto; mientras que para otros comercializadores de granos básicos son las condiciones climatológicas las predominantes para determinar cuánto y cuándo pedir más producto, esto demuestra el grado de empirismo con lo que los Gerentes y/o Propietarios realizan el control de inventarios, ya que no hacen uso de ninguna herramienta técnica que les permita determinar con precisión la cantidad de granos básicos que se requiere en un momento determinado. Así mismo se recomienda la utilización de todas aquellas ratios financieras que les permitan valorar la situación económica de sus entidades.

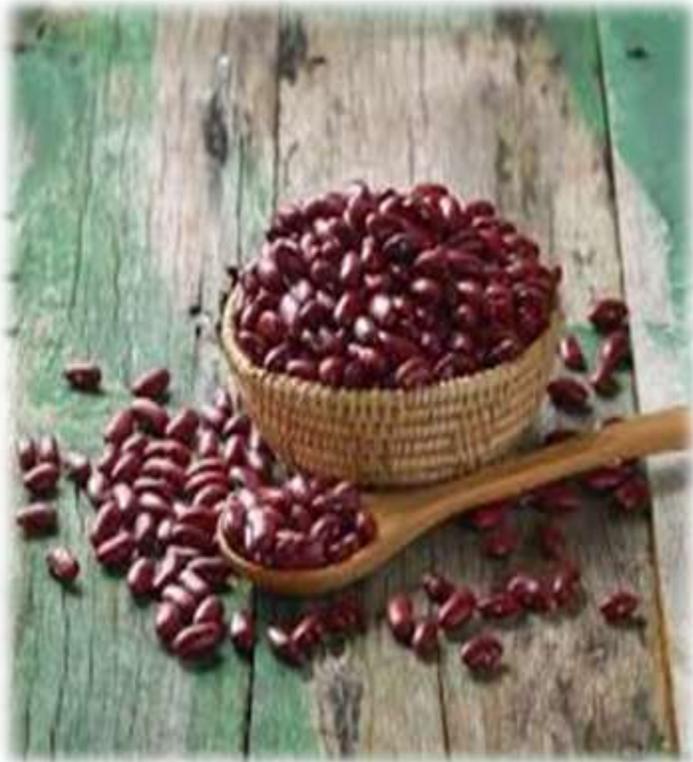
- ✓ De igual forma para que los Gerentes y/o Propietarios decidan la adquisición de granos básicos, primero realizan una identificación física del producto y posteriormente verifican en base a sus conocimientos la calidad, limpieza, tamaño, color y frescura de los granos; logrando con ello empíricamente la selección del producto, para luego trasladarlo a sus bodegas que funcionan además como sala de ventas; ya que no todos cuentan con una separación física entre la bodega y el área de despacho del producto.
- ✓ Las agencias se encuentran ubicadas en zonas relativamente accesibles para las proveedores y compradores de los granos básicos, lo cual permite a los clientes tomar una mejor decisión de compra, ya que puede hacer un recorrido físico en todas las agencias realizando una comparación de precios, calidad y otros aspectos relacionados con el producto en un periodo de tiempo relativamente corto.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a los Propietarios y/o Administradores conocer sobre la importancia de brindar capacitaciones al personal y que este cuente con conocimientos técnicos necesarios que les permita realizar una mejor selección del producto a adquirir, ya que por el momento solo cuentan con conocimientos empíricos.
- ✓ Implementar políticas que les permitan el otorgamiento de créditos a clientes.
- ✓ Se le recomienda a los Propietarios de las Agencias diseñar e implementar una estrategia de servicio a domicilio tanto en la Ciudad de San Miguel como en sus Municipios aledaños.
- ✓ Se recomienda implementar un sistema de inventario adecuado que les permita tener un mejor control de sus productos, mejorando así la administración de los recursos, reduciendo el tiempo, el esfuerzo y el costo en el control de su inventario, ya que con la implementación de un método idóneo este les ayudara en gran manera en la planeación suministrando información para las decisiones estratégicas siendo así un instrumento de gestión necesario que les permitirá conocer y hacer proyecciones de tipo financiero, muy importantes para la toma de decisiones.

CAPITULO VI

1. “DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO PARA MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE GRANOS BÁSICOS DE PRIMERA NECESIDAD, EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE SAN MIGUEL, COMO UNA HERRAMIENTA PARA DETERMINAR SU NIVEL DE RENTABILIDAD”.



6.1 Descripción De La Propuesta

Las empresas de granos básicos se encargan de la comercialización de sus productos principalmente en la cabecera departamental de San Miguel.

En el presente documento se propone un plan financiero que cuente con toda la información necesaria permitiendo así a las empresas objeto de estudio poder tomar mejores decisiones, dada la necesaria flexibilidad que esta herramienta representa para la administración y gestión, ya que no existen dudas sobre la necesidad de planificar en cualquier tipo de empresa.

Para ello se plantean o proponen ciertas políticas y estrategias que las empresas pueden implementar buscando como beneficio el crecimiento de la cartera de clientes, ofreciendo mejores formas de pago de los clientes y mejorando la rentabilidad de sus negocios.

6.2 Introducción

Esta propuesta corresponde a un plan financiero que será aplicable a las microempresas comercializadoras de granos básicos de primera necesidad, en la cabecera Departamental de San Miguel, para lo cual la sustentamos con herramientas cualitativas como el Análisis FODA y las Cinco Fuerzas de Porter, las que comprende la identificación y conocimiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las que están expuestas las microempresas y de esta forma diseñar estrategias que le ayuden a combatirlas.

Así mismo, se pretende con las estrategias proporcionadas que corresponden específicamente a orientar y brindar el conocimiento necesario a los microempresarios sobre las herramientas financieras que pueden ser de gran utilidad al momento de determinar la rentabilidad de su negocio y también para incrementar sus niveles de ventas, lo cual contribuirá en gran manera a tomar mejores decisiones que conlleven al crecimiento de las mismas.

6.3 OBJETIVOS

6.3.1 *Objetivo General*

- ✓ Diseñar un Plan Financiero para Microempresas Comercializadoras de granos básicos de primera necesidad, en la Cabecera Departamental de San Miguel, como una herramienta para determinar su nivel de rentabilidad.

6.3.2 *Objetivos Específicos*

- ✓ Desarrollar un Análisis FODA
- ✓ Proponer el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter
- ✓ Sugerir políticas de Créditos a clientes
- ✓ Plantear estrategias para poder realizar ventas a través de los distintos canales de distribución.
- ✓ Detallar y Desarrollar algunos ratios financieros que les permita conocer la situación económica de la empresa.

6.4 Justificación

6.4.1 *Justificación Técnica*

El segmento de mercado con el que cuentan las microempresas comercializadoras de granos básicos de la Cabecera Departamental de San Miguel, está constituido en mayor proporción por los intermediarios y consumidores finales, los cuales dependen de las distintas localidades aledañas al municipio de San Miguel. Debido a la buena ubicación geográfica en la que se encuentran las pequeñas empresas en estudio, estas constituyen uno de los principales centros de comercialización de granos básicos del Departamento de San Miguel ya que es accesible tanto para proveedores, clientes, entre otros.

Así mismo se puede mencionar que las microempresas presentan muchas deficiencias en cuanto a la incapacidad que se encuentra relacionado con el ámbito de ampliar el segmento de mercado que actualmente poseen, lo que trae como repercusión la reducida cartera de clientes y su impacto directo en el estancamiento de sus volúmenes de ventas.

6.4.2 Justificación Práctica

El entorno en que se desenvuelven las microempresas comercializadoras de granos básicos es de vital importancia, ya que tiene una gran incidencia en el desarrollo de todas sus actividades.

Sin embargo, se puede destacar que la mayoría de las empresas comercializadoras de granos básicos presentan una serie de problemas que serán objeto de análisis para el desarrollo de la presente investigación como lo es el no contar con un servicio a domicilio que les permita ofrecer sus productos a los Municipios aledaños al Departamento de San Miguel, así mismo no cuentan con otorgamiento de créditos a clientes lo cual les imposibilita en cierta manera el incremento de la cartera de clientes, entre otros.

Es por ello que en este caso se realizaron análisis cualitativos haciendo uso del FODA y las Cinco Fuerzas de Porter, las cuales fueron una herramienta muy importante dentro de este contexto, ya que nos permitió conocer el ambiente externo de las microempresas comercializadoras de granos básicos dentro del ambiente competitivo, el cual se puede decir que está conformado por las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que no tienen como giro principal la comercialización de granos básicos, pero que no obstante aun así generan un poco de competencia con la venta de por lo menos un grano básico en particular.

Otro dato importante que se pudo conocer es que las microempresas tienen la posibilidad de poder elegir a sus proveedores en relación a la calidad y precio en que estos ofrezcan sus

productos, lo cual representaría como una ventaja para los Propietarios/Administradores ya que son ellos los que deciden a quien y en qué condiciones comprar los granos básicos.

6.5 Alcance

Con el desarrollo de este plan financiero, se pretende establecer los objetivos económicos tanto a corto, mediano y largo plazo, proporcionando así la información necesaria de forma detallada y cuantificada de todos los objetivos que tenga que desarrollar la empresa, donde tienen que encontrarse todas las áreas que funcionen dentro del negocio.

Así mismo se brindará lo que se necesita para alcanzarlos y la situación financiera en que se encuentran las empresas, conociendo así cuáles son sus ingresos y ganancias, a cuánto ascienden las deudas contraídas y la rentabilidad de cada una de ellas. Permitiendo conocer a profundidad el margen que existe tanto en los ingresos como en los gastos en los que recurren.

Este plan servirá como un medio de análisis y reflexión que permitirá calcular y priorizar objetivos e inversiones, es decir que un plan financiero es la parte fundamental de la planificación de un determinado negocio.

6.6 Desarrollo De La Propuesta

6.6.1 ANÁLISIS FODA

A continuación, se muestra el desarrollo de la Matriz FODA en el cual se detallarán todas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las microempresas comercializadoras de granos básicos de la Cabecera Departamental de San Miguel.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>PRECIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas al Contado 	<p>MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación Geográfica
<p>PRODUCCIÓN/SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de los productos ✓ Variedad de granos básicos ✓ Se cuenta con proveedores calificados de granos que permitan cumplir con el objetivo de la calidad del producto 	<p>COMPETENCIA</p>
<p>COMPETITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura ✓ Precios accesibles a los clientes ✓ El mercado actual posee una demanda existente y creciente 	<p>PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poder de Negociación con los Proveedores
<p>PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal responsable con las asignaciones laborales ✓ Orientado a la atención y buen servicio al cliente 	<p>ECONÓMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Política Económica ✓ Programas de Desarrollo Integral para la Micro y Pequeña Empresa ✓ Inflación Controlada

Ilustración 6 Matriz FODA

DEBILIDADES	AMENAZAS
PRECIO	MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No otorgamiento de descuentos en ventas ✓ No otorgamiento de créditos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limitado Segmento de Mercado
MARKETING	COMPETENCIA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No utilización de herramientas promocionales a los clientes ✓ No cuentan con servicio a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rivalidad entre las empresas existentes ✓ Poder de negociación de los compradores ✓ Productos Sustitutos (harinas, cereales, galletas)
COMPETITIVA	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuentan con un solo canal de distribución 	
PERSONAL	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal insuficiente ante un crecimiento en las ventas ✓ Personal no capacitado con conocimientos adecuados y criterios básicos al momento de adquirir los productos agrícolas. ✓ Solamente hay personal dentro del rango familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Volatilidad en los Precios de los granos básicos. ✓ Recesión Económica ✓ Falta de Inversión en el Sector Agrícola por parte del Gobierno. ✓ Enfermedades y plagas más comunes dentro de la cosecha del maíz.

6.6.2 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

1- El poder de los clientes:

En este caso se puede considerar que el poder de los clientes es moderado, ya que si se analiza detenidamente a las empresas comercializadoras de granos básicos a pesar de que existen muchas empresas que ofrecen los mismos productos en el mercado, se podría decir que hay un cierto margen de ellas que ofrecen menores costos pero que sus productos no poseen las características que la mayoría de los consumidores buscan, como lo es la calidad del producto, el buen servicio y la atención que se les brinda.

2- El Poder de los Proveedores

El poder de negociación se mantiene entre el Gerente/Propietario y si evaluamos el riesgo que existe se podría considerar alto, ya que no realizan las compras de granos básicos a cualquier productor y para poder hacerlo el grano debe cumplir o alcanzar características estrictamente indispensables como lo son la calidad del grano, la fecha de compra y el precio que ofrecen.

3- La amenaza de nuevos competidores

Con el surgimiento de nuevos competidores dentro del mercado se pudiese considerar un riesgo alto ya que existe la posibilidad de pérdida de clientes, puede existir una pérdida de posicionamiento dentro del mercado que como empresas se maneja, lo cual incurriría en una disminución en los ingresos.

4- La amenaza de Productos Sustitutos

Cada vez existen más empresas que ofrecen productos sustitutos en el país, es por ellos que se pueden mencionar algunos como lo son las harinas, cereales, galletas, entre otros, que satisfacen de forma similar las necesidades de los consumidores, así como el producto al que nos estamos refiriendo, es por esta razón que se puede considerar como una amenaza alta debido a

que es fácilmente sustituirlo.

5- Rivalidad entre empresas competidoras

Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito solo en la medida en que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. De este modo se puede mencionar que esto es una parte fundamental para las empresas comercializadoras de granos básicos, ya que está conformado por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, que no tienen como giro principal la comercialización de granos básicos, pero que en cierta forma generan competencia debido a que dentro de todos sus productos tienen a la venta por lo menos un grano básico en particular, de los cuales podemos mencionar los supermercados (La Despensa de Don Juan, Walmart, Super Selectos, entre otros), no dejando de lado todas las comerciales que ofrecen artículos de primera necesidad.

- ✓ Así mismo se establecen algunas formas de poder minimizar estos riesgos y hacer frente a las situaciones presentes, una de ellas es establecer alianzas estratégicas que permitan obtener ventajas competitivas que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo, como lo son en sus productos, en el servicio, calidad, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.
- ✓ Otra forma es incrementar la calidad del servicio al cliente, se asegura que la atención ofrecida al cliente se presente con calidad humana y de servicio, rápida y eficaz a fin de que la percepción de este a partir de un trato amable y respetuoso sea de confianza y fidelidad, lo cual consiste en proporcionar un valor agregado a los clientes.
- ✓ Reducción de costos fijos, en este caso para poder llevarlo a cabo las empresas deben estar pendientes del nivel de rotación de inventarios ya sea de forma semanal, quincenal o mensual, lo cual les permitirá tener un mejor control evitando que los productos se

mantengan por un largo tiempo almacenados evitando así la generación de costos de almacenamiento, es por ello que cuanto mayor sea la rotación de inventarios mayores serán los beneficios y menores los costos en los que se incurriría por el almacenamiento de estos.

6.7 Políticas Y Estrategias A Desarrollar

6.7.1 POLITICAS

6.7.1.1 Precios. El precio es una variable importante para las empresas comercializadoras de granos básicos, ya que es un elemento que influye de manera directa en la decisión de compra.

La empresa deberá de mantener una política de precios que le permita competir y permanecer en el mercado. Por lo tanto, se harán revisiones periódicas de los precios que se manejan dentro del mercado, la institución encargada de esto es el Ministerio de Agricultura y Ganadería quien publica los precios de los granos básicos y la institución encargada en el control para que las empresas mantengan el nivel de precios que se maneja dentro del mercado es la Defensoría del Consumidor, ambas instituciones juegan un papel importante al momento de establecer los precios de los productos.

Así mismo se tratará de mantener precios estables y competitivos, sin sacrificar la utilidad que se pueda obtener de las empresas, por lo que será fundamental la investigación permanente de los precios en el mercado, con el propósito de mantenerse dentro de los niveles de la competencia.

6.7.1.2 Control de Inventarios. Se puede decir que las políticas de inventarios son como uno de los principios más fundamentales en la toma de decisiones dentro de una empresa o entidad, ya que al diseñarse una buena política contribuye al buen manejo de la administración de los mismos.

Estas políticas son de suma importancia ya que cumplen un rol significativo dentro de las empresas, debido a que permiten mantener el nivel de existencias de manera eficiente, a su vez reducir los costos de mantenimiento y mejorar la calidad de servicio a los clientes.

✓ **El control de inventarios:**

El contar con un control de inventario se está generando un instrumento necesario en la administración de una empresa, ya que de esta manera se podrá conocer las cantidades existentes de los bienes destinados para la venta en un tiempo establecido.

De igual manera es sumamente importante poder conocer el origen de la demanda de un producto y antes de poder diseñar las políticas de inventarios de una empresa es necesario tener en cuenta:

✓ **Costos**

En este punto se consideran tres aspectos: los costos de mantener los productos almacenados, los costos de pedido y los costos de obsolescencia. Es de suma importancia este criterio ya que, si se cuenta con un buen conocimiento de ello, la empresa puede evitarse de incurrir en este tipo de costos que con el paso del tiempo pueden generar problemas para determinar el precio de un producto.

✓ **Nivel de servicio**

En esta variable se considera importante las expectativas de los clientes en relación al servicio o producto que se está ofreciendo, debido a que dependiendo de la calidad del servicio

que se les brinde y la calidad del producto que se les ofrezca a los clientes así será la lealtad que brindaran.

✓ **El tiempo de reabastecimiento**

Aquí se tiene en consideración el lapso de tiempo entre el momento cuando se detecta que un producto debe ser pedido y cuando se encuentra disponible para la utilización en la organización. Se debe tener en cuenta siempre este aspecto ya que genera una influencia bastante significativa al momento de decidir cuando se debe realizar una orden de algún producto.

✓ **La naturaleza del producto**

En esta variable se debe considerar sumamente importante examinar las limitaciones de un producto, ya sea de tipo consumible, perecedero o restaurable, si se toman en cuenta este tipo de limitaciones se puede realizar una compra de un producto de manera eficiente, porque con ello se estaría evitando correr el riesgo de que los productos se dañen.

✓ **Restricciones del proveedor**

En este punto se evalúan las condiciones o escenarios que se deben efectuar para adquirir el producto. Aquí también influyen mucho el saber si el proveedor maneja una orden de compra mínima, además de saber si cuenta con la cantidad necesaria de productos agrícolas en su inventario en relación con la cantidad de productos que las empresas solicitan, así mismo se podría considerar si realiza algún tipo de descuento de acuerdo al volumen de pedidos, otro aspecto importante a considerar sería si cuenta con el transporte para el traslado de los productos hacia las instalaciones o si existe una cantidad mínima de pedido para poder otorgar el servicio de transporte.

✓ **Patrones de la demanda**

6.7.1.3 Inventario de Stock de Seguridad. Mantener una política de Stock de inventario es de suma importancia, porque permite a las empresas el almacenamiento de productos, evitando así que puedan caer en escasez, ayudándoles a responder de manera inmediata a problemas como retrasos inesperados, problemas climáticos y cualquier otra circunstancia ajenos al control de las empresas, de igual manera permite que ellas puedan disponer de sus productos de una forma eficaz y responder a la demanda de los clientes.

6.7.1.4 Ventas al Crédito. Cuando una empresa realiza una venta al crédito, debe evaluar el riesgo de incumplimiento (default) o riesgo de crédito de su cliente, de manera similar a cómo lo hacen las Entidades Financieras cuando otorgan un financiamiento. Entonces, se pueden aplicar los mismos principios que en el negocio bancario para evaluar financiamientos al momento de definir una Política de Crédito.

Algunos criterios o características que se deberían de tener en cuenta al momento de la implementación podrían ser:

1. Años de antigüedad en la empresa

Conociendo la fidelidad de los clientes se puede iniciar con ellos ofreciendo sus ventas a crédito y brindándoles incentivos para que puedan decidir por esta opción.

2. El volumen de compras

Este criterio que guarda relación con el anterior ya que dependiendo del volumen de compra y la antigüedad del cliente para con la empresa se les pueden ofrecer la opción de créditos.

3. Monto

En este caso se puede considerar el monto de compra que algunos clientes tienen y la frecuencia con que lo hacen. También se podrían establecer montos máximos para el otorgamiento de créditos.

4. Descuentos

También se pueden incluir porcentajes de descuentos máximos con el objetivo de incentivar que los clientes compren al contado o que paguen antes sus deudas contraídas a fin de que la mayoría de las ventas puedan ser convertidas en efectivo y que las empresas siempre cuenten con la liquidez necesaria en todo momento. Sin embargo, al momento de implementar los descuentos a clientes se tiene que tener mucho cuidado ya que estos no deben de afectar la rentabilidad del negocio.

Al momento de establecer políticas de crédito en las empresas se espera obtener como resultado el crecimiento de ellas y el aumento de su cartera de clientes en un mayor porcentaje.

6.7.1.5 Cobro a Clientes. Define los días máximos para cancelación de deudas de los clientes, usualmente se debe considerar un pago no mayor de 15, ya que de esto depende la liquidez que las empresas tienen para poder hacer frente a posibles imprevistos que se puedan presentar, de igual forma esto les permite hacer frente a las deudas contraídas con sus proveedores y poder abastecerse de los productos y no perder su nivel de existencias de inventario.

6.7.1.6 Compra a Proveedores. Es una pauta que establece los criterios para elegir las fuentes de abastecimiento, los requisitos para los proveedores, las condiciones de entrega, los plazos de pago, las compras anticipadas, entre otros aspectos.

En decir que, estas políticas forman parte de la planeación de compras que debe realizarse, e indican la manera en que las empresas obtiene todos los productos que son necesarios para funcionar.

Las áreas más importantes de una buena implementación de políticas de compra son las que se pueden describir a continuación:

✓ **Precio y calidad**

El rango de precios y la calidad de los productos que ofrecen los proveedores debe conocerse para la adquisición de estos, lo cual implica que al tener una gran calidad en los productos aumentará el número de compradores en la empresa.

✓ **Abastecimiento**

Esto implica buscar proveedores para el suministro de los productos que requieran las empresas comercializadoras de granos básicos, teniendo en cuenta las condiciones de competencia que estén presente entre los proveedores si las hubiere.

✓ **Condiciones de pago y entrega**

En este punto entra la importancia de la elaboración de las políticas de compras ya que en este caso debemos tener condiciones favorables para el pago que realizaremos a los proveedores y que de igual manera estos aseguren los envíos de los productos cuando sea necesario, adaptándose al plan de financiamiento de la organización.

✓ **Intercambio de productos**

Se trata del cambio de productos a los proveedores, donde las empresas pueden considerar si es beneficioso para ellas, ya que podría darse el caso de que los productos estén defectuosos y se tenga la necesidad de poder realizar devoluciones.

Ahora bien, podemos decir que las políticas de compras juegan un papel muy importante dentro del manejo de las empresas, debido a que estas se encargan de establecer criterios para el cumplimiento del compromiso con los proveedores a la hora de adquirir los productos necesarios para el buen funcionamiento de las mismas.

6.7.1.7 Pago a Proveedores. Consideramos tanto la satisfacción del cliente como del proveedor con el cumplimiento de los acuerdos contractuales y las fechas acordadas para realizar los pagos respectivos evitando así retrasos en los pagos.

Con la implementación de esta política lo que se pretende es satisfacer las necesidades del cliente interno, pero también del proveedor y se hace un uso eficiente de los recursos, así mismo prevenimos riesgo de liquidez y de imagen con un buen relacionamiento con el proveedor.

Periodo de Pago: las fechas estipuladas para el pago respectivo a los proveedores se realizará al final de cada mes, lo cual les permite a las empresas recuperar la liquidez de las ventas a crédito que realizan a sus clientes.

6.7.2 Estrategias

Se puede decir que una estrategia es como un patrón de acciones o plan que, alineado con las metas, políticas y objetivos de la empresa, tomándolos como un todo, permite la utilización de recursos para el fortalecimiento de competencias en un ambiente de negocios competitivo, donde los rivales enfocan sus esfuerzos al logro de ventajas competitivas.

6.7.2.1 Productos. En este caso se considera una de las estrategias más importantes a elaborar ya que los productos (granos básicos) deben satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores, para no verse caer en un fracaso.

De este modo como el producto es una parte fundamental, eso quiere decir que las estrategias son esenciales para alcanzar los objetivos propuestos. Así mismo las decisiones de estrategias determinan cómo será posicionado el producto en relación con la competencia y cuales características de este ofrecerán los beneficios exclusivos que quieren los clientes del mercado objetivo.

Es sumamente importante ofrecer un producto de calidad a los clientes que cuente con los estándares del mercado ya que esto es lo que les permitiría aumentar su posicionamiento y sus niveles de venta.

6.7.2.2 Precios. Por supuesto que el precio debe ser el que el consumidor esté dispuesto a pagar, además de fijar precios para el consumidor final, la estrategia debe establecer los precios que serán cargados a los mayoristas y minoristas. Así mismo estos pueden basarse en los costos, o en la demanda, o deben tener en cuenta el precio de los productos competitivos.

Establecer el precio de venta en el cual se tome en cuenta el costo de adquisición y el precio de mercado, permitiendo así ofrecer un precio promedio que garantice el retorno de los costos y genere márgenes razonables de ganancias. Es por ello que al momento de establecer el precio a los productos y este se encuentra por un valor encima de la competencia pues se debe de tener claro y hacer saber a los clientes que el servicio y producto a ofrecer es de mejor calidad lo cual prevalecerá en gran manera ante la competencia.

La estrategia central es obtener los mejores precios de compra para poder ofrecer los productos con un descuento mínimo de un 10% menos que el precio de venta de la competencia directa.

6.7.2.3 Promoción. Las estrategias de promoción son una de las principales herramientas para dar a conocer los productos o servicios que las empresas brindan, además de eso pueden crear la necesidad de compra al usuario. Es decir que una estrategia de promoción consiste más bien en una planificación en la que se está haciendo la utilización de herramientas publicitarias para conseguir como objetivo final la venta de un producto o servicio, además de que nos vuelvan a comprar de nuevo y captar nuevos compradores.

Esta estrategia de promoción consiste en que las empresas focalicen sus esfuerzos en conseguir llegar al comprador, una de las principales acciones que se podrían realizar es implementar las ventas con descuentos lo que incentivaría a los clientes a querer comprar, también podría emplearse el brindar obsequios a partir de un cierto monto de compra.

6.7.2.4 Inventarios. Maximizar la utilidad no necesariamente significa vender más unidades y mantener la viabilidad a largo plazo, sino que también implica clientes satisfechos brindándoles un buen servicio y complementándolo con la calidad de los productos agrícolas que se ofrecen, considerándolos como un medio para lograr el objetivo principal que es la maximización de las utilidades.

Así mismo con la aplicación de un modelo de inventario adecuado se puede lograr lo siguiente:

- ✓ Minimizar el costo de servicios
- ✓ Concentrarse en los clientes más importantes.
- ✓ Mejorar el servicio de los productos más sensibles
- ✓ Mayor disponibilidad de los productos más rentables
- ✓ Mejor servicio en los productos de ciclo de ventas corto

6.7.2.5 Compra a Proveedores. Una estrategia de compras se establece con el fin de cumplir ciertos requerimientos como lo son el tiempo, precio y calidad del producto.

Es por ello que para poder elegir muy bien a los proveedores se deben de tener en cuenta criterios como:

- ✓ **Reputación:** es de suma importancia conocer cuál es la reputación que tienen los proveedores en el mercado, lo cual sirve de base para tomar mejores decisiones.
- ✓ **Plazos de entrega:** considerar siempre este criterio al momento de elegir un proveedor es una muy buena opción, ya que de esta manera podemos conocer que tan eficientes son al momento de entregar sus productos.
- ✓ **Estabilidad Económica:** hace referencia a que las empresas proveedoras deben de mantener siempre una estabilidad económica controlada lo que les permitirá crear certidumbres, para todas aquellas empresas que están a la disposición de adquirir sus productos.
- ✓ **Flexibilidad de Pagos:** es importante considerar este criterio, ya que un proveedor que ofrezca flexibilidad de pagos es una buena opción al momento de realizar un pedido.
- ✓ **Calidad:** como ultimo criterio a considerar y que tiene bastante influencia al momento de realizar una compra es la calidad del producto que está ofreciendo, ya que de esto depende el crecimiento de las empresas y la preferencia de los clientes.

6.7.2.6 Distribución del producto (servicio a domicilio). Con la implementación de un servicio a domicilio generaría un alcance mucho más amplio abarcando la ciudad de San Miguel y sus Municipios aledaños, las empresas comercializadoras tienen más oportunidades de crecimiento ya que esto si bien es cierto podría implicar costos adicionales, pero que estos podrían cubrirse con la generación del aumento de las ventas, tanto de las clientes existentes como de los posibles nuevos clientes que podrán adquirir los productos.

6.7.2.7 Ventas al Crédito. Las ventas a crédito son estrategias que gestionan las empresas y que tiene como objetivo captar la atención de los clientes al llevar a cabo estas operaciones. La implementación de esta estrategia traerá como resultado el aumento de la cartera de clientes, creando oportunidades a aquellos clientes que no disponen de una liquidez inmediata para abastecerse de los productos, permitiendo que ellos puedan realizar el pago complementario en una fecha posterior a la compra.

Con esta estrategia las ventas a corto, mediano y largo plazo se verán incrementadas, por lo que la rentabilidad de las ventas a crédito es superior que las de contado, es por ello que las empresas que venden a crédito proyectan una imagen positiva ante los clientes, proveedores y competidores.

6.7.2.8 Alianzas Estratégicas. Las alianzas estratégicas permiten mejorar la cadena de suministros, ayudando así a aumentar el rendimiento de las empresas a través de óptimos sistemas de distribución, además de asegurar un flujo constante de información con las empresas-proveedores-clientes.

Establecer acuerdos entre empresas agrícolas dedicadas a la elaboración y producción de concentrados para ganados y aves, esto les permitirá desarrollarse y crear ventajas competitivas y

una mayor supervivencia dentro del mercado así mismo como en posibles nuevos mercados y que por sí solas sería casi imposible de lograr en un periodo o plazo determinado.

6.7.2.9 Estrategias de Stock de Inventarios. Con la elaboración de estas estrategias finalmente se busca maximizar el servicio al cliente optimizando los recursos y satisfaciendo la demanda de los clientes, esta estrategia nos permite responder de manera eficiente ante problemas de escases que puedan surgir y que estén fuera del control de las empresas.

6.7.2.10 Servicios. La estrategia de la empresa se basará en brindar calidad y buen servicio a sus clientes, ofreciendo entregas oportunas y productos de calidad. Para esto se utilizará el contacto directo para que los clientes puedan realizar los pedidos, hacer sugerencias o reclamos en caso de insatisfacción de los productos, también se garantizará la calidad del producto ofreciendo la opción de devolución del producto en caso de que estuviese definitivamente dañado.

6.7.3 Canales de Comercialización de los Granos Básicos.

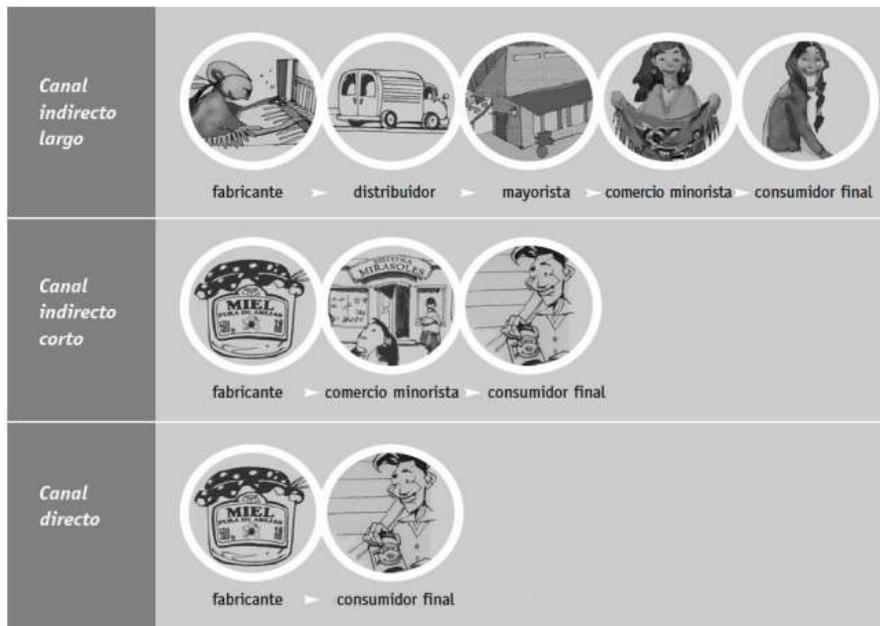
Antes de dar inicio con el desarrollo de las estrategias, se puede hacer un poco de referencia a los tipos de canales de distribución que existen y en que consiste cada uno de ellos, para luego como grupo enfocarse en aquel que mejor se adapte a las condiciones de las empresas en estudio y por el tipo de producto que se comercializa. Al desarrollar una estrategia de distribución se deben de tener en cuenta los planes de distribución que las empresas emplearan para transportar dichos productos, los canales de distribución que utilizara para hacer llegar sus productos a la población.

6.7.3.1 Estrategias para canales de distribución Podemos definir tres tipos distintos de estrategias para la distribución.

- ✓ **Intensivas:** Esta hace referencia cuando la empresa o el fabricante intenta llegar a todos los puntos de venta posibles. Esta es la estrategia ideal para utilizar si se quiere llegar a un público masivo. Por eso, se aconseja implementarla en los productos de uso básico, ya que el consumidor final necesita tenerlos a su alcance rápidamente.
- ✓ **Selectivas:** Se aplica a lugares específicos, reduciendo los intermediarios al mínimo. En general, con esta estrategia, se debe encontrar puntos de venta exclusivos.
- ✓ **Exclusivas:** Se realiza un acercamiento más fuerte que en la estrategia anterior. En este caso, se busca vender en un sólo establecimiento toda la producción. Su principal ventaja es que, apunta un público muy específico y reducido. Esto te asegura estrategias de ventas más claras y dirigidas. Por eso, se utiliza para productos de lujo.

6.7.3.2 Estrategia de distribución intensiva Se caracteriza por ser aquella más apta para los productos de consumo de masas. Es decir, productos que serán consumidos por un público general y que, además, deberán estar posicionados en multitud de puntos de venta donde el cliente final pueda acceder a ellos. Debido a su carácter de distribución a gran escala, son productos que deberán ser distribuidos por canales indirectos, contando con diversos intermediarios entre fabricante y consumidor final. En este tipo de estrategia, la atención al cliente y el servicio posventa estarán presentes, aunque tienen mucha menos importancia que en otro tipo de estrategia.

En esta ilustración se pueden visualizar algunas formas de los canales de distribución que se pueden utilizar para hacer el llegar el producto a los consumidores finales que son el objetivo primordial en cualquier tipo de negocio.

Ilustración 7 Canales de Distribución

De una manera más resumida podemos describir según la información que se puede percibir de la ilustración anterior es que:

El canal indirecto: podemos llamarlo así cuando el fabricante deja en manos de intermediarios sus productos para hacerlo llegar hasta el consumidor final.

El canal directo: es cuando el productor o fabricante es el propio distribuidor de sus productos.

Las alternativas cooperadas de distribución: estas son alianzas que se crean entre el productor y el comerciante.

De lo antes mencionado y describiendo cada uno de los distintos canales de distribución que se pueden utilizar para la comercialización de un producto, como grupo de trabajo de investigación se concluyó que el canal de distribución que las empresas comercializadoras de granos básicos deben de implementar en sus negocios es el de canal indirecto, ya que en este

caso para poder hacer llegar el producto al consumidor final, se hará utilización de intermediarios que hacen llegar el producto hasta el consumidor final.

Aquí una pequeña descripción de lo que anteriormente se trata de explicar

Para ello existen varios canales de distribución los cuales se pueden describir a continuación:

Productor >> Consumidor

Productor >> Mayorista >> Consumidor

Productor >> Mayorista >> Minorista >> Consumidor

Productor >> Mayorista >> Minorista a granel >> Consumidor

Algunas Estrategias a implementar son:

- ✓ Manifestar a los clientes de la nueva modalidad de venta, más que todo a aquellos que son de los municipios aledaños y que de alguna manera u otra tienen dificultad para poder llegar hasta el establecimiento a adquirir el producto.
- ✓ Establecer días para las distintas rutas a cubrir
- ✓ Designar un vehículo que será utilizado solamente para realizar la distribución del producto
- ✓ Fijar horarios para entrega de productos
- ✓ Definir cada cuánto tiempo se realizará la distribución del producto (semanal, quincenal, mensual)
- ✓ Preparar un plan de acción que se ejecutara si llegase a surgir un imprevisto al momento de realizar la distribución en las diferentes rutas establecidas, ya sea por desperfectos en el vehículo o cualquier otro percance que pueda surgir al momento, esto servirá para poder estar preparado y saber que responder a los clientes, de igual momento

saber que procedimiento se deberá seguir para poder corregir el contratiempo y poder brindarle siempre el mejor servicio al cliente.

En este caso con la implementación de estas estrategias antes planteadas lo que se busca en las empresas es que ellas mejoren y aumenten sus niveles de venta, mejorando así su rentabilidad e incrementando su cartera de clientes.

ANALISIS FINANCIERO

Una vez que se ha realizado el análisis situacional de la empresa como un ente económico y las fuerzas externas que inciden en el desarrollo de sus operaciones, se puede concluir que éste es un conjunto de técnicas, procedimientos y métodos que nos llevan a realizar un análisis de cómo se encuentra la empresa y de qué manera se están desarrollando las operaciones en el día a día.

El objetivo primordial de la administración financiera es maximizar el valor de una empresa, es por esto que se debe aprovechar los atributos de la compañía y al mismo tiempo corregir sus deficiencias.

Para las empresas es de suma importancia que se realice un análisis financiero que permita detectar sus fortalezas y debilidades, así como también que permita brindar información para la alta gerencia que sirva para la toma de decisiones y traiga beneficios futuros.

El análisis financiero incluye el uso de estados financieros, los más importantes son el Balance General y el Estado de Resultados. El primero es un resumen de la posición financiera de una empresa en una fecha determinada que muestra la composición del activo, pasivo y del patrimonio de la empresa; por su parte el Estado de Resultados muestra un resumen de los ingresos y gastos de una empresa en un período determinado, en donde se determinará la utilidad o pérdida del ejercicio después de impuestos.

Dentro del análisis financiero se tomará en cuenta cierta información contable que nos permitirá entender el origen y comportamiento de los recursos de la empresa, y de la interpretación de sus índices financieros.

El análisis de los Estados Financieros implica:

- ✓ Comparar el desempeño de la empresa con el de otras compañías del mismo sector.
- ✓ Evaluar las tendencias de la posición financiera de la empresa conforme transcurre el tiempo.

Estos análisis le permiten a la administración detectar deficiencias para emprender acciones con el objeto de mejorar el desempeño.

6.7.4 Indicadores Financieros

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados es necesario detallar cada uno de los supuestos que se verán vinculados con este desarrollo. Anteriormente se definieron políticas y estrategias que ayudaran a las empresas a mejorar su rentabilidad y es por ello que a continuación se describen los siguientes:

Los Indicadores Financieros son instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, tomando como base los estados financieros y para ellos se proyectaron los siguientes.

Los indicadores son muchos y muy variados por lo que su aplicación y cálculo individual no es un elemento de toma de decisiones, es necesario aplicar simultáneamente y analizarlos para llegar a conclusiones validas que faciliten el proceso administrativo de la empresa.¹⁷

¹⁷ PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, ZUTTER, LAWRENCE J. GITMAN CHAD J.

Es por ello que para la aplicación de los distintos ratios financieros que son aplicables a este tipo de empresas se ha planteado la siguiente información financiera que será de gran utilidad para poder realizar un análisis que conlleve a la administración a tomar decisiones de una manera más eficiente.

6.7.4.1 Indicadores de Liquidez. Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo, el análisis de liquidez de las empresas es sumamente importante para los acreedores. Si una empresa tiene una posición de liquidez deficiente, puede generar un riesgo de crédito o quizá presentar una incapacidad de efectuar los pagos periódicos de capital e intereses.¹⁸

6.7.4.2 Indicadores de Endeudamiento. Determinan como las fuentes de financiamiento externas (pasivos) e internas (Patrimonio) han contribuido en la adquisición de los recursos de la empresa.¹⁹

6.7.4.3 Indicadores de Rentabilidad. Miden la efectividad general de la administración reflejada en los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión.²⁰

Estados Financieros Proyectados

Al momento de realizar proyecciones financieras es sumamente importante tener en cuenta que para las empresas son el pilar fundamental en la planeación financiera. Estas proyecciones detallan lo que puede ser la situación cambiante a mediano plazo, de acuerdo a los objetivos y metas que se desean alcanzar.

Estos constituyen el producto final del proceso de planeación financiera de una empresa. Es por ello que el proceso de planeación es muy importante en todas las empresas

¹⁸ PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, ZUTTER, LAWRENCE J. GITMAN CHAD J.

¹⁹ PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, ZUTTER, LAWRENCE J. GITMAN CHAD J.

²⁰ PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, ZUTTER, LAWRENCE J. GITMAN CHAD J.

independientemente de su tamaño y llevarlo a cabo implica considerar el entorno en el que habrán de desarrollarse las operaciones en el futuro, así como: tasas de inflación, tasas de interés, participación de mercado, competencia, crecimiento de la economía, etc.

Los estados financieros proyectados constituyen una herramienta sumamente útil: en forma interna, permiten a la administración visualizar de manera cuantitativa el resultado de la ejecución de sus planes y prever situaciones que pueden presentarse en el futuro y, en forma externa, sirven de base para tomar decisiones de crédito o inversión.

Así mismo se puede decir que la realización de proyecciones financieras tiene sus funciones y usos como:

- ✓ Incursionar en nuevos proyectos o expandirse.
- ✓ Demostrar la fiabilidad y estabilidad del negocio de cara a la financiación por parte de terceros (bancos, entidades de crédito, etc.)

Para el desarrollo de los Estados financieros se toman en consideración algunos criterios como:

INGRESOS AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS	\$ 275,865.00	\$ 350,063.48	\$ 344,831.25	\$ 448,280.63	\$ 582,764.81	\$ 757,594.26
INCREMENTO 25%	\$ 68,966.25					
INCREMENTO 30%		\$ 103,449.38	\$ 134,484.19	\$ 174,829.44	\$ 227,278.28	
TOTAL DE INGRESOS	\$ 275,865.00	\$ 344,831.25	\$ 448,280.63	\$ 582,764.81	\$ 757,594.26	\$ 984,872.53

- ✓ Incrementar gradualmente los niveles de venta de las empresas para el cierre del ejercicio las ventas incrementaron un 25% para el primer año y para el resto de los años se obtuvo un incremento de las ventas en un 30%.
- ✓ Para la proyección del costo de ventas se trabajará con un porcentaje del 80% para los cinco años, para lo cual se ve reflejado de la siguiente manera:

COSTO DE VENTA AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
COSTO DE VENTAS	\$ 220,692.00	\$ 275,865.00	\$ 358,624.50	\$ 466,211.85	\$ 606,075.41	\$ 787,898.02
80%						
TOTAL DE COSTOS	\$ 220,692.00	\$ 275,865.00	\$ 358,624.50	\$ 466,211.85	\$ 606,075.41	\$ 787,898.02

✓ En el caso de los Gastos de Operación se evidencia el incremento de un 12% para los

GASTOS DE OPERACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 20,539.94	\$ 20,539.94	\$ 23,004.73	\$ 25,765.30	\$ 28,857.14	\$ 32,319.19
INCREMENTO 12%		\$ 2,464.79	\$ 2,760.57	\$ 3,091.84	\$ 3,462.86	\$ 3,878.30
TOTAL GASTOS	\$ 20,539.94	\$ 23,004.73	\$ 25,765.30	\$ 28,857.14	\$ 32,319.19	\$ 36,298.39

Nuevas fuentes de financiamiento

Las empresas comercializadoras de granos básicos no cuentan con un tipo de financiamiento a mediano y largo plazo, por lo que es necesario optar alternativas de financiamiento en las diferentes instituciones financieras que les permitan aumentar sus niveles de liquidez y de esta manera poder aumentar sus niveles de rentabilidad.

Es por ello que a continuación se presenta una tabla de amortización de préstamo a realizarse con una institución financiera (BFA), el propósito de buscar nuevas fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo es permitir a las empresas comercializadoras de granos básicos mejorar su liquidez, de tal manera que se disponga de capital de trabajo necesario para el adecuado desarrollo de sus actividades.

Supuestos Iniciales:

Monto del Préstamo: \$ 18,500.00

Plazo: 4 años

Tasa Efectiva anual: 13.79%

Frecuencia de pagos: Mensual

FECHA	Periodos	Valor cuota	Interes	Amortización	Monto
	0	0	0	0	\$ 18,500.00
31-mar	1	\$ 2,556.54	\$ 2,551.36	\$ 5.18	\$ 18,494.82
30-abr	2	\$ 2,556.54	\$ 2,550.64	\$ 5.90	\$ 18,488.92
31-may	3	\$ 2,556.54	\$ 2,549.83	\$ 6.71	\$ 18,482.21
30-jun	4	\$ 2,556.54	\$ 2,548.91	\$ 7.63	\$ 18,474.58
31-jul	5	\$ 2,556.54	\$ 2,547.85	\$ 8.69	\$ 18,465.89
31-ago	6	\$ 2,556.54	\$ 2,546.65	\$ 9.89	\$ 18,456.01
30-sep	7	\$ 2,556.54	\$ 2,545.29	\$ 11.25	\$ 18,444.76
31-oct	8	\$ 2,556.54	\$ 2,543.74	\$ 12.80	\$ 18,431.96
31-dic	9	\$ 2,556.54	\$ 2,541.97	\$ 14.57	\$ 18,417.39
31-ene	10	\$ 2,556.54	\$ 2,539.97	\$ 16.57	\$ 18,400.82
28-feb	11	\$ 2,556.54	\$ 2,537.68	\$ 18.86	\$ 18,381.96

31-mar	12	\$ 2,556.54	\$ 2,535.08	\$ 21.46	\$ 18,360.50
30-abr	13	\$ 2,556.54	\$ 2,532.12	\$ 24.42	\$ 18,336.08
31-may	14	\$ 2,556.54	\$ 2,528.75	\$ 27.79	\$ 18,308.29
30-jun	15	\$ 2,556.54	\$ 2,524.92	\$ 31.62	\$ 18,276.67
31-jul	16	\$ 2,556.54	\$ 2,520.56	\$ 35.98	\$ 18,240.69
31-ago	17	\$ 2,556.54	\$ 2,515.60	\$ 40.94	\$ 18,199.75
30-sep	18	\$ 2,556.54	\$ 2,509.95	\$ 46.59	\$ 18,153.16
31-oct	19	\$ 2,556.54	\$ 2,503.52	\$ 53.02	\$ 18,100.14
30-nov	20	\$ 2,556.54	\$ 2,496.21	\$ 60.33	\$ 18,039.81
31-dic	21	\$ 2,556.54	\$ 2,487.89	\$ 68.65	\$ 17,971.17
31-ene	22	\$ 2,556.54	\$ 2,478.43	\$ 78.11	\$ 17,893.05
28-feb	23	\$ 2,556.54	\$ 2,467.65	\$ 88.89	\$ 17,804.17
31-mar	24	\$ 2,556.54	\$ 2,455.40	\$ 101.14	\$ 17,703.02
30-abr	25	\$ 2,556.54	\$ 2,441.45	\$ 115.09	\$ 17,587.93
31-may	26	\$ 2,556.54	\$ 2,425.57	\$ 130.97	\$ 17,456.96
30-jun	27	\$ 2,556.54	\$ 2,407.51	\$ 149.03	\$ 17,307.94
31-jul	28	\$ 2,556.54	\$ 2,386.96	\$ 169.58	\$ 17,138.35
31-ago	29	\$ 2,556.54	\$ 2,363.57	\$ 192.97	\$ 16,945.39
30-sep	30	\$ 2,556.54	\$ 2,336.96	\$ 219.58	\$ 16,725.81
31-oct	31	\$ 2,556.54	\$ 2,306.68	\$ 249.86	\$ 16,475.94
30-nov	32	\$ 2,556.54	\$ 2,272.22	\$ 284.32	\$ 16,191.62
31-dic	33	\$ 2,556.54	\$ 2,233.01	\$ 323.53	\$ 15,868.09
31-ene	34	\$ 2,556.54	\$ 2,188.39	\$ 368.15	\$ 15,499.94
29-feb	35	\$ 2,556.54	\$ 2,137.62	\$ 418.92	\$ 15,081.01

31-mar	36	\$ 2,556.54	\$ 2,079.84	\$ 476.70	\$ 14,604.32
30-abr	37	\$ 2,556.54	\$ 2,014.10	\$ 42.44	\$ 14,061.88
31-may	38	\$ 2,556.54	\$ 1,939.29	\$ 617.25	\$ 13,444.63
30-jun	39	\$ 2,556.54	\$ 1,854.17	\$ 702.37	\$ 12,742.25
31-jul	40	\$ 2,556.54	\$ 1,757.30	\$ 799.24	\$ 11,943.01
31-ago	41	\$ 2,556.54	\$ 1,647.08	\$ 909.46	\$ 11,033.55
30-sep	42	\$ 2,556.54	\$ 1,521.65	\$ 1,034.89	\$ 9,998.66
31-oct	43	\$ 2,556.54	\$ 1,378.93	\$ 1,177.61	\$ 8,821.05
30-nov	44	\$ 2,556.54	\$ 1,216.52	\$ 1,340.02	\$ 7,481.03
31-dic	45	\$ 2,556.54	\$ 1,031.72	\$ 1,524.82	\$ 5,956.21
31-ene	46	\$ 2,556.54	\$ 821.43	\$ 1,735.11	\$ 4,221.10
28-feb	47	\$ 2,556.54	\$ 582.14	\$ 1,974.40	\$ 2,246.70
31-mar	48	\$ 2,556.54	\$ 309.84	\$ 2,246.70	\$ (0.00)
TOTALES		\$ 92,035.44	\$ 88,139.76	\$ 3,895.68	\$ -

En este caso el préstamo representara un ingreso a su efectivo al omento en que la institución financiera realice el desembolso mejorando de esta manera la liquidez que las empresas manejan.

“EL BUEN TRIGO”						
FILADELFO FITO CHACON						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE XX						
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)						
CONCEPTO	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>ACTIVO</u>						
<u>CORRIENTE</u>						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 47,586.54	\$ 64,374.04	\$ 61,828.04	\$ 57,728.04	\$ 67,927.79	\$ 75,518.96
CUENTAS POR COBRAR	0.00	\$ 25,487.54	\$ 32,111.59	\$ 42,388.79	\$ 72,746.95	\$ 97,963.19
INVENTARIOS	\$ 17,709.13	\$ 29,541.31	\$ 40,370.94	\$ 52,825.01	\$ 75,518.43	\$ 105,983.61
ACTIVOS POR IMPUESTOS	0.00	\$ 2,547.15	\$ 6,087.15	\$ 7,245.81	\$ 6,987.54	\$ 10,353.02
<u>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</u>	<u>\$ 65,295.67</u>	<u>\$ 121,950.04</u>	<u>\$ 140,397.72</u>	<u>\$ 160,187.65</u>	<u>\$ 223,180.71</u>	<u>\$ 289,818.78</u>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 123,959.01	\$ 123,959.01	\$ 123,959.01	\$ 134,730.00	\$ 144,229.69	\$ 168,808.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(\$ 18,695.43)	(\$ 23,195.43)	(\$ 28,695.43)	(\$ 34,195.43)	(\$ 39,945.43)	(\$ 47,245.90)
<u>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</u>	<u>\$ 105,263.58</u>	<u>\$ 100,763.58</u>	<u>\$ 95,263.58</u>	<u>\$ 100,534.57</u>	<u>\$ 95,362.57</u>	<u>\$ 88,697.90</u>
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	<u>\$ 170,559.25</u>	<u>\$ 222,713.62</u>	<u>\$ 235,661.30</u>	<u>\$ 260,722.22</u>	<u>\$ 280,239.94</u>	<u>\$ 302,611.03</u>
<u>PASIVOS</u>						
<u>PASIVO CORRIENTE</u>						
PROVEEDORES	\$ 40,851.40	\$ 54,648.04	\$ 57,179.78	\$ 39,158.75	\$ 45,102.01	\$ 53,160.72
BENEFICIOS A EMPLEADOS POR PAGAR	\$ 678.58	\$ 595.21	\$ 715.98	\$ 824.12	\$ 574.51	\$ 632.87

IMPUESTO POR PAGAR-IVA	\$ 9,785.14	\$ 11,543.21	\$ 5,885.95	\$ 7,959.82	\$ 0.00	\$ 2,441.42
PAGO A CUENTA DE ISR POR PAGAR	\$ 22,587.24	\$ 21,155.21	\$ 10,539.04	\$ 7,106.62	\$ 5,921.69	\$ 0.00
<u>TOTAL PASIVO CORRIENTE</u>	<u>\$ 73,902.36</u>	<u>\$ 87,941.97</u>	<u>\$ 74,320.75</u>	<u>\$ 55,049.31</u>	<u>\$ 51,598.21</u>	<u>\$ 56,235.01</u>
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>						
PRÉSTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO	\$ 0.00	\$ 18,500.00	\$ 18,417.39	\$ 17,971.17	\$ 15,868.09	\$ 5,956.21
<u>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</u>	<u>\$ 0.00</u>	<u>\$ 18,500.00</u>	<u>\$ 18,417.39</u>	<u>\$ 17,971.17</u>	<u>\$ 15,868.09</u>	<u>\$ 5,956.21</u>
<u>TOTAL PASIVO</u>	<u>\$ 73,902.36</u>	<u>\$ 106,441.97</u>	<u>\$ 92,738.14</u>	<u>\$ 73,020.48</u>	<u>\$ 67,466.30</u>	<u>\$ 62,191.22</u>
<u>PATRIMONIO</u>						
CAPITAL SOCIAL	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 24,019.47	\$ 51,656.89	\$ 71,271.65	\$ 97,923.16	\$ 142,701.74	\$ 214,998.67
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ 27,637.42	\$ 19,614.76	\$ 26,651.51	\$ 44,778.58	\$ 72,296.93	\$ 114,668.18
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	<u>\$ 96,656.89</u>	<u>\$ 116,271.65</u>	<u>\$ 142,923.16</u>	<u>\$ 187,701.74</u>	<u>\$ 259,998.67</u>	<u>\$ 374,666.85</u>
<u>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</u>	<u>\$ 170,559.25</u>	<u>\$ 222,713.62</u>	<u>\$ 235,661.30</u>	<u>\$ 260,722.22</u>	<u>\$ 327,464.97</u>	<u>\$ 436,858.07</u>

“EL BUEN TRIGO”**FILADELFO FITO CHACON****ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE XX****(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)**

CONCEPTO	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>INGRESOS</u>						
POR ACTIVIDADES COMERCIALES	\$ 275,865.00	\$ 344,831.25	\$ 448,280.63	\$ 582,764.81	\$ 757,594.26	\$ 984,872.53
<u>COSTO DE VENTAS</u>						
POR ACTIVIDADES COMERCIALES	\$ 220,692.00	\$ 275,865.00	\$ 358,624.50	\$ 466,211.85	\$ 606,075.41	\$ 787,898.02
<u>UTILIDAD BRUTA EN VENTA</u>	\$ 55,173.00	\$ 68,966.25	\$ 89,656.13	\$ 116,552.96	\$ 151,518.85	\$ 196,474.51
<u>GASTOS</u>						
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 20,539.94	\$ 23,004.73	25,765.30	\$ 28,857.14	\$ 32,319.19	\$ 36,298.39
<u>UTILIDAD DE OPERACIÓN</u>	\$ 34,633.06	\$ 45,961.52	\$ 63,890.83	\$ 87,695.82	\$ 119,198.86	\$ 160,676.12
GASTOS FINANCIEROS	\$ 0.00	\$ 22,788.90	\$ 30,232.25	\$ 28,575.40	\$ 20,766.50	\$ 1,713.41
<u>UTILIDAD ANTES DE RESERVA E</u>	\$ 34,633.06	\$ 23,172.62	\$ 33,658.58	\$ 59,120.42	\$ 98,432.36	\$ 158,692.71
<u>IMPUESTO IMPUESTO SOBRE LA RENTA</u>	\$ 6,995.64	\$ 3,557.86	\$ 7,007.07	\$ 14,341.84	\$ 26,135.43	\$ 44,294.53
<u>UTILIDAD DEL PERIODO</u>	\$ 27,637.42	\$ 19,614.76	\$ 26,651.51	\$ 44,778.08	\$ 72,296.93	\$ 114,668.18

A continuación, se presenta un detalle de la aplicación de los distintos indicadores financieros para las empresas en estudio.

RAZONES DE LIQUIDEZ

✓ **RAZÓN CORRIENTE = ACTIVO CORRIENTE/_PASIVO CORRIENTE**

Mide el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en el flujo de efectivo que se genera a través de la transformación de las cuentas de activo y pasivo que integran el ciclo financiero a corto plazo.

Y para ello se muestra lo siguiente:

FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ 121,950.04 /	\$ 140,397.72 /	\$ 160,187.65 /	\$223,180.71 /	\$ 289,818.78 /
RC= AC / PC	\$ 87,941.97 =	\$ 74,320.75 =	\$ 55,049.31 =	\$ 51,598.21 =	\$ 56,235.01 =
	1.39	1.89	2.91	4.33	5.15

ANÁLISIS:

Por cada dólar de financiamiento en el corto plazo la empresa contará con 1.39 para el primer año, 1.89 para el segundo año, 2.91 para el tercer año, 4.33 para el cuarto año y 5.15 para el quinto año, de inversión el corto plazo. Los resultados obtenidos para los próximos cinco años son favorables.

La razón corriente presenta la proporción de activos corrientes frente a los pasivos corrientes, lo que indica en cierto modo el nivel de garantía de que la empresa tiene la capacidad para cumplir con las obligaciones, deudas o pasivos a corto plazo. Así mismo entre mayor sea la razón resultante mayor solvencia y capacidad de pago se tiene, lo cual es una garantía tanto para

la empresa de que no tendrá problemas para pagar sus deudas, como para sus acreedores, puesto que tendrán certeza de que su inversión no se perderá, que está garantizada

✓ **PRUEBA ÁCIDA= ACTIVO CORRIENTE -INVENTARIOS / PASIVO
CORRIENTE**

Es una medida que señala el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones a corto plazo o su capacidad de pago.

FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$ 92,408.73 /	\$ 100,026.78 /	\$ 107,362.64 /	\$ 147,662.28 /	\$ 183,935.17/
PA= AC - INV/ PC	\$ 87,941.97 =	\$ 74,320.75=	\$ 55,049.31=	\$ 51598.21=	\$ 56,235.01=
	1.05	1.35	1.95	2.86	3.27

ANÁLISIS:

Por cada dólar de financiamiento en el corto plazo, la empresa contará con activos disponibles (efectivo) por valor de 1.05 en el primer año, 1.35 en el segundo año, 1.95 en el tercer año, 2.86 en el cuarto año y 3.27 en el quinto año. Lo que significa que la empresa no tendrá necesidad de financiamiento para cubrir deudas en el corto plazo.

La prueba ácida no es más que la razón corriente potenciada, en razón a la exclusión de los inventarios lo que hace que los activos corrientes sean menores, por lo que la razón corriente se hace más exigente, es por ello que entre mayor sea el indicador, mayor es la solvencia de la empresa.

ACTIVIDAD

✓ **ROTACIÓN DE INVENTARIOS= COSTO DE MERCANCIAS VENDIDAS /
PROMEDIO DE INVENTARIOS**

La rotación de inventarios nos permite identificar cuántas veces se convierte el inventario en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido). Con ello determinamos la eficiencia en el uso del capital de trabajo de la empresa. Es decir que entre más se rote el inventario, más rápido se realiza el dinero invertido en ellos, lo que permite un mayor retorno o rentabilidad en la inversión.

FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROT DE INV=					
COSTO DE MERCAN	\$ 275,865.00	\$ 358,624.50	\$ 466,211.85	\$ 606,075.41	\$ 787,898.02
VENDIDAS/	/ \$ 23,625.22	/ \$ 21,661.13	/ \$ 46,597.98	/ \$ 64,171.72	/ \$90,751.02
PROMEDIO DE	= 11.68	=16.56	=10.00	= 9.44	= 8.68
INVENTARIOS					

ANÁLISIS:

Los inventarios que normalmente mantiene la empresa para la venta rotaran 11.68 veces para el primer año, 16.56 en el segundo, 10 veces en el tercer año, 9.44 veces en el cuarto año y 8.68 veces en el quinto año.

La rotación de inventarios determina la velocidad con que las empresas venden sus inventarios, lo cual determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse, considerando que entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es buena evidencia de que existe una buena administración y gestión de los inventarios. Teniendo en cuenta que entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el Capital de trabajo invertido en los inventarios.

✓ **ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR = VENTAS NETAS A CRÉDITO /
PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR**

Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo generalmente de un año.

FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROT DE CXC = VN A CRÉDITO / PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR	\$ 344,831.25 / \$ 19,287.06 = 17.88	\$ 448,280.63 / \$ 38,842.86 = 11.54	\$582,764.81/ \$ 41,750.19 = 13.96	\$ 757,594.26 /\$ 58,567.87 = 12.94	\$ 984,872.53 / \$ 85,355.07 = 11.54

ANÁLISIS:

Las cuentas por cobrar que la empresa otorgará a sus clientes en el primer año rotaran 17.88 veces, en el segundo año 11.54 veces, en el tercer 13.96 veces, en el cuarto año 12.94 veces y en el quinto año rotaran 11.54 veces. Por lo que se puede observar que la rotación de cuentas por cobrar es aceptable.

Este ratio nos indica el tiempo que la empresa toma en recuperar las cuentas por cobrar, asumiendo que entre mayor sea la rotación, más tiempo demora la empresa en cobrar a sus clientes, y eso por lo general es negativo ya que la empresa tiene recursos inmovilizados por demasiado tiempo, recursos que bien podría dedicarlos a pagar pasivos, o a comprar mercancías, etc. Es por ello que una venta a crédito equivale a financiar al cliente, lo que puede ser una

política para atraer clientes, pero cuando se financia por demasiado tiempo representa un alto costo financiero para la empresa.

✓ **PERIODO PROMEDIO DE COBRO = 365/ ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

Este indicador mide los días en que tardan en convertirse en efectivo las ventas al crédito

FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PERIODO PROMEDIO DE COBRO = 365 / ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR					
	365 / 17.88	365 / 11.54	365 / 13.96	365 / 12.94	365 / 11.54
	= 20.41	= 31.63	= 26.14	= 28.21	= 31.63

ANÁLISIS:

El periodo de cobro promedio de las cuentas por cobrar a clientes será de 20 días para el primer año, 31 días para el segundo año, 26 días para el tercer año, para el cuarto año será de 28 días, y para el quinto año 31 días.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

✓ **INDICE DE ENDEUDAMIENTO = PASIVO TOTAL / PATRIMONIO NETO**

Indica qué cantidad de deuda utiliza una empresa para financiar sus activos con relación al valor que tiene, es decir, su patrimonio neto, es una relación de deuda que se utiliza para medir el apalancamiento financiero de una empresa. En otras palabras, dicho ratio permite medir cuánta deuda puede soportar una empresa con sus propios recursos.

FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INDICE DE ENDEUDAMIENTO = PT / PATRIMONIO NETO	\$ 106,441.97 / \$116,271.65= 0.92	\$ 92,738.14 / \$142,923.16= 0.65	\$ 73,020.48 / \$187,701.74= 0.39	\$ 67,466.30 / \$259,998.67= 0.26	\$ 56,235.01 / \$374,666.85= 0.15

ANÁLISIS:

Tomando en cuenta el indicador se concluye que por cada dólar invertido por el propietario habrán \$ 0.92. de deuda a corto plazo para el primer año, para el segundo \$ 0.65, para el tercero habrán \$ 0.39, para el cuarto año \$ 0.26 y para el quinto año \$ 0.15. Lo cual no representa ninguna amenaza para el propietario en cuanto a la toma de decisiones.

Si, el ratio es mayor que uno, significa que las deudas superan a los recursos propios. Esta situación puede ser preocupante, en determinadas empresas. En el caso antes presentados no representa ninguna amenaza para el propietario ya que en ninguno de los años iguala o supera el límite de 1.

✓ RAZON DE CUBERTURA DE INTERESES = UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTO / GASTOS FINANCIEROS

Es un ratio muy frecuente en la revisión de la situación financiera de las empresas que pretende evaluar el equilibrio de los flujos de caja generados por ellas para atender sus obligaciones financieras, en otras palabras, es muy útil para conocer el grado de apalancamiento financiero de una empresa y ver si tiene mayor capacidad de endeudamiento.

FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZÓN DE COBERTURA DE INTERESES = UAI/GF	\$45,961.52 / \$22,788.90 = 2.02	\$63,890.83 / \$30,232.25 = 2.11	\$87,695.82 / \$28,575.40 = 3.07	\$119,198.86 / \$20,766.50 = 5.74	\$160,676.12 / \$1,713.41 = 93.78

ANÁLISIS:

Establece la incidencia que tienen los gastos financieros sobre las utilidades operacionales de las empresas, su capacidad de satisfacer los costos anuales de intereses, es decir que mide el número de meses que la utilidad operacional supera a los intereses pagados.

En este caso, la empresa tiene capacidad para hacerse cargo de los intereses de la empresa, ya que, los beneficios son superiores a estos.

RAZONES DE RENTABILIDAD✓ **MARGEN BRUTO = RESULTADO BRUTO / VENTAS**

Este ratio nos ayuda a medir cuan rentable es la empresa, es decir que representa el porcentaje de ingresos totales por ventas que las empresas retienen después de incurrir en los costos directos asociados con la producción de los bienes y servicios vendidos.

FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO = RESULTADO BRUTO / VENTAS	\$68,966.25 / \$344,831.25 = =20%	\$89,656.13 / \$448,280.63 = =20%	\$116,552.96 / \$582,764.81 = =20%	\$151,518.85 / \$757,594.26 = = 20%	\$196,474.51 / \$984,872.53 = =20%

ANÁLISIS:

Para los próximos cinco años el porcentaje que queda de cada dólar de ventas 20% de rentabilidad que incide en la capacidad de la empresa después que paga sus bienes.

Aquí podemos notar que el margen bruto se mantiene constante esto nos está indicando que la estrategia de precios utilizada está siendo eficaz, o que se están administrando correctamente los costos de ventas.

✓ **RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES = VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL**

Esta razón nos indica que, por cada unidad monetaria de inversión, se generan x unidad monetarias de ventas.

FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENDIMIENTO					
SOBRE AT =	\$344,831.25/	\$448,280.63 /	\$5 82,764.81 /	\$757,594.26/	\$984,872.53/
VENTAS NETAS /	\$222,713.62 =	\$235,661.30 =	\$260,722.22=	\$280,239.94=	\$302,611.03=
ACTIVO TOTAL	1.54	1.90	2.24	2.70	3.25

ANÁLISIS:

Lo anterior nos indica que la empresa para el primer año por cada dólar invertido generará un \$ 1.54, para el año dos \$1.90, para el año tres \$2.24, para el año cuatro \$ 2.70 y para el año cinco \$3.25, de ventas.

Es por ello que la generación de ventas se ve aumentado para los próximos cinco años con relación al activo.

FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN NETO DE					
UTILIDAD =	\$19,614.76/	\$26,651.51/	\$44,778.08 /	\$72,296.93/	\$114,668.18/
RESULTADO DEL	\$344,831.25 =	\$ 448,280.63=	\$582,764.81=	\$757,594.26=	\$984,872.53=
EJERCICIO /	5.69%	5.95%	7.68%	9.54%	11.64%
VENTAS					

$$\checkmark \text{ MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \text{RESULTADO DEL EJERCICIO} / \text{VENTAS}$$

El margen neto de utilidad ayuda a las empresas a optimizar sus estrategias de precios y la gestión de sus costos. Este margen es un indicador importante de la rentabilidad general y la situación financiera de un negocio, es decir que nos sirve para determinar si las empresas tienen o no costos operativos adecuados y si está obteniendo suficientes ganancias a partir de los ingresos que generan sus ventas.

ANÁLISIS:

Lo anterior nos indica el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después que se dedujeron los costos y gastos, para el primer año es de 5.69, en el segundo año es de 5.95, para el tercer año 7.68, para el cuarto año 9.54 y por último para el quinto año es de 11.64, cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor.

En este caso se puede notar que los márgenes de utilidad de la empresa están en crecimiento respecto al primer y segundo año, esto debido al incremento de las ventas.

Análisis del Sistema Dupont

COMPONENTES DEL SISTEMA DUPONT:

MARGEN DE UTILIDAD EN VENTAS = UTILIDAD NETA / VENTAS

USO EFICIENTE DE LOS ACTIVOS = VENTAS / ACTIVO TOTAL

MULTIPLICADOR DEL CAPITAL O APALANCAMIENTO FINANCIERO = ACTIVOS / PATRIMONIO

FORMULA PARA EL ANÁLISIS DUPONT:

SISTEMA DUPONT = (Utilidad Neta/Ventas)*(Ventas/Activo Total)*(Activos/Patrimonio)

<i>Año</i>	<i>Utilidad Neta / Ventas</i>	<i>Ventas / Activo Total</i>	<i>Activos / Patrimonio</i>	<i>Resultado</i>	<i>Porcentaje</i>
AÑO 1	0.057	1.548	1.915	0.169	16.87%
AÑO 2	0.059	1.902	1.649	0.186	18.65%
AÑO 3	0.077	2.235	1.389	0.239	23.9%
AÑO 4	0.095	2.703	1.078	0.278	27.8%
AÑO 5	0.116	3.255	0.808	0.306	30.6%

En este cuadro se muestra un resumen de lo que es el desarrollo del análisis dupont donde prácticamente es una descomposición del rendimiento de los activos y del rendimiento del capital en sus diferentes etapas, además muestra el impacto de cambios operativos en la rentabilidad de las empresas.

De hecho, este análisis permite desmembrar el rendimiento sobre el patrimonio en tres partes:

- 1- Rentabilidad sobre los Ingresos
- 2- Rotación de Activos
- 3- Multiplicador de Apalancamiento Financiero

Interpretación de resultados

✓ **Margen de Utilidad Neta**

Según los datos obtenidos durante los cinco años el resultado que arroja la empresa es positivo lo que indica que los productos que se comercializan fueron vendidos a un precio más que suficiente para cubrir con todos los costos y gastos atribuibles.

✓ **Uso Eficiente de los Activos**

Este mide la velocidad con que los activos se convierten en ventas, considerando que estos representan las decisiones de inversión que se puedan tener por lo que financieramente se espera contar con una mayor eficiencia, es por ello que entre mayores sean las inversiones que se realicen mayor espera que sea su rentabilidad global, en este caso podemos ver que del tercer año en adelante va en aumento, representando así la inversión que la empresa a realizado en los últimos años.

✓ **Multiplicar de Capital o Apalancamiento Financiero:**

En este caso los resultados obtenidos son mayores a uno, por lo que se puede concluir que la empresa no se está financiando únicamente con fondos propios, sino que también ha adquirido deuda que proviene en este caso de instituciones financieras.

ANEXOS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS O ADMINISTRADORES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALIZADORA DE GRANOS BASICOS.

OBJETIVO:

Obtener información de los propietarios o administradores de las pequeñas empresas comercializadoras de granos básicos con el fin de conocer cuál es funcionamiento de ellas.

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa?

Gerente/Propietario

Administrador

2. Desde cuando la empresa inicio operaciones

3. ¿La entidad además de su actividad principal económica a la cual se dedica desarrolla otra actividad diferente?

4. ¿Cuál fue su capital de trabajo inicial con el que decidió poner en marcha su negocio?

5. ¿la entidad además de su actividad principal económica a la cual se dedica desarrolla otra actividad diferente?

6. ¿Se ha realizado algún cambio en el capital de trabajo con el que la empresa inicio sus operaciones?

7. ¿Cuenta la empresa con algún tipo de financiamiento?

SI

NO

8. ¿Qué tipo de financiamiento posee la empresa?

✓ Privado

✓ Usureros

✓ Otros

9. ¿Llevan Contabilidad Formal?

10. ¿Cuáles son los granos básicos que usted vende?

Maíz

Maicillo

Frijol, Maíz, Maicillo

Arroz, Maíz, Maicillo,

Frijol

11. ¿Qué producto es el que más vende y por qué?

Mayor demanda

Mayor margen de utilidad

Mayor nivel de inventario

12. ¿Cuál es la unidad de medida que usted utiliza?

13. ¿Cuál es el tiempo aproximado que permanecen los granos básicos en el inventario?

14. ¿Cuál es la cantidad de compra de los granos básicos y cada cuanto tiempo lo realiza?

15. ¿Cuál es el parámetro que utiliza para la comercialización de granos básicos a los clientes?

- ✓ Venta al por mayor
- ✓ Venta al por menor
- ✓ Ambas opciones

16. ¿Qué tipo de empaque utiliza para la venta de sus productos?

17. ¿Cuál es parámetro que utiliza para establecer el precio de sus productos?

18. ¿De todo el inventario que posee qué porcentaje es adquirido a pequeños productores?
19. ¿Qué estrategias utiliza usted para ofrecer sus productos, captar la atención de los clientes y aumentar sus niveles de venta?
20. ¿Cuál es el margen de ganancia que obtiene en la venta de granos básicos?
21. ¿Cuál es el grano básico que más ganancia le genera?
22. ¿Toma en cuenta a la competencia para asignarles precios a sus productos?
23. ¿Qué criterios considera para determinar los niveles de los inventarios?
- ✓ Volúmenes de venta
 - ✓ Condiciones climatológicas
 - ✓ Precios
24. ¿De qué forma usted comercializa los granos básicos?
- ✓ Directamente en las agencias

- ✓ A domicilio
- ✓ Ambos

25. ¿Ofrece servicio a domicilio?

SI NO

26. ¿Si su respuesta fue si, en qué zonas los distribuye?

- ✓ Ciudad de San Miguel
- ✓ Municipios aledaños

27. ¿Considera usted que el cliente adquiere sus productos por las siguientes características?

- ✓ Precios accesibles
- ✓ Calidad
- ✓ Buen servicio

28. ¿Cuáles son las condiciones de venta que ofrece a los clientes?

- ✓ Crédito
- ✓ Contado
- ✓ Ambos

29. ¿Cuenta con políticas de cobro por ventas realizadas al crédito?

SI NO

30. ¿Qué factores considera usted que influyen en el crecimiento y desarrollo de la pequeña empresa comercializadora de granos básicos?

- ✓ Buena administración
- ✓ Inversión en local
- ✓ Incremento de inventario

31. ¿Quiénes son sus proveedores?

32. ¿Cuál es la procedencia del capital que utiliza la empresa para financiar sus actividades?

- ✓ Financiamiento externo
- ✓ Capital propio
- ✓ Ambos

33. ¿Estaría usted de acuerdo que se diseñe un plan financiero que le permita a su empresa poder determinar su nivel de rentabilidad?

SI

NO

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ENCARGADOS DE LAS EMPRESAS
(COMERCIALES) GRANOS BASICOS.**

Objetivo: Obtener información de los encargados de las empresas comerciales que nos permitan conocer cuáles son los granos básicos que mayor demanda presentan.

1. ¿Cargo que desempeña la persona entrevistada?

2. ¿Cuál es el giro principal de la empresa?

3. ¿Qué tipo de granos básicos comercializa?

Maíz, maicillo y frijol

Maíz, maicillo, arroz y frijol

Maíz y frijol

Maíz, frijol y arroz

4. ¿De todos los granos básicos que comercializa, cual es el que más vende?

5. ¿Quiénes son los proveedores a los que adquiere los granos básicos?

Pequeños productores

Agencias Comercializadoras

6. ¿Con que frecuencia adquiere los granos básicos?

Cada 15 días

Cada mes

Cada 3

meses

Otros

7. ¿Cuál es el volumen de adquisición de los granos básicos?

8. ¿Cuál es la Unidad de medida que se utiliza para la venta de los granos básicos?

9. ¿Qué criterios considera usted al momento de adquirir los granos básicos?

Clase de grano

Limpieza de grano

Frescura de los

granos

Tamaño y color

Otros

10. ¿Tiene algún proveedor específico para la compra de granos básico?

Si

No

11. ¿Si su respuesta anterior fue positiva, porque compra a un proveedor específico?

12. ¿Su proveedor, satisface la demanda de los productos en cualquier época del año?

Si

No

En ocasiones

13. ¿Cuál es el margen de ganancia que obtiene de la venta de los granos básicos?

14. ¿Cuál es el tiempo aproximado que los granos básicos permanecen en el inventario?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, C. A. (2011). *Guía Didáctica Metodológica*. Colombia.

Carlos Arturo Monje Álvarez, Antropólogo Mg. Sc. en *Educación y Desarrollo Comunitario* Mg. Sc. en Comunicación,

Libro didáctico de metodología de la investigación en ciencias sociales elaborado durante el año sabático concedido por la Universidad Surcolombiana al docente

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO NEIVA, 2011

<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/17730/1/50103920.pdf>. (s.f.). "**Propuesta De Un Plan De Mercadeo**

Aplicado A La Pequeña Empresa Comercializadora De Granos Básicos En El Área Metropolitana De La Ciudad De San Miguel, 2004" Ciudad Universitaria Oriental, noviembre de 2004

Jorge M. Fonseca, N. V. (2014). *Compras Institucionales de granos básicos a pequeños productores*. El caso de compras para el progreso en El Salvador, Año 2014 Reporte de Investigación

Jose Angel Tolentino, G. E. (2006). *El Salvador: Perspectivas de los granos básicos en el Tratado de Libre Comercio entre Centroamerica y Estados Unidos*. San Salvador .San Salvador, marzo 2006

Corpyright© 2006, Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), todos los derechos reservados. José Angel Tolentino, Gerson E. Martínez, Sherry Stanley

Martínez, J. A. (2005). El Salvador: *Granos básicos en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos* . San

Salvador: Alberto Enriquez Villacorta . SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A. AÑO 2005. Nº 93 ABRIL-MAYO 200

José A. Tolentino y Gerson E. Martínez Reporte de Investigación

PAEZ, A. M. (2015). <https://docplayer.es/7786171-Modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter.html>. Obtenido de

<https://docplayer.es/7786171-Modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter.html> MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER, Por Juan Carlos Aguilar Joyas Magíster en Administración Profesor

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad Autónoma de Occidente Cali–
Colombia Mayo de 2006

PEREZ, D. C. (s.f.). <https://davidcortesperez.wordpress.com/2017/11/17/evolucion-de-la-planeacion-estrategica/>. Obtenido de <https://davidcortesperez.wordpress.com/2017/11/17/evolucion-de-la-planeacion-estrategica/>. Blog David Cortés Pérez, 17 noviembre, 2017

PEREZ, D. C. (s.f.). <https://davidcortesperez.wordpress.com/2017/11/17/evolucion-de-la-planeacion-estrategica/>. Obtenido de <https://davidcortesperez.wordpress.com/2017/11/17/evolucion-de-la-planeacion-estrategica/>. Blog David Cortés Pérez, 17 noviembre, 2017

PEREZ, D. C. (s.f.). <https://davidcortesperez.wordpress.com/2017/11/17/evolucion-de-la-planeacion-estrategica/>. Blog David Cortés Pérez, 17 noviembre, 2017

PEREZ, D. C. (s.f.). <https://davidcortesperez.wordpress.com/2017/11/17/evolucion-de-la-planeacion-estrategica/>. Blog David Cortés Pérez, 17 noviembre, 2017

ZUTTER, L. J. (2012). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. MEXICO : EDUCACIÓN SUPERIOR LATINOAMERICA: MARISA DE ANTA. DECIMOSEGUNDA EDICIÓN, 2012 GITMAN, LAWRENCE J. y ZUTTER, CHAD J. México

Método de Administración y Control de Inventarios Justo a Tiempo para las Empresas Comerciales Diciembre de 2000, Proyecto De Tesis Para Optar Al Grado De Licenciatura

<https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/11825/1/O-77m.pdf>

“Propuesta De Un Sistema De Administración De Inventario Para La Comercial Evelyn, En La Ciudad De San Miguel, Año 2015” Ciudad Universitaria Oriental, Marzo De 2016 San Miguel El Salvador Centro América

<https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/17597/1/50108664.pdf>