

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



**“PLAN OPERATIVO FINANCIERO EN LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA
COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS USADOS”**

Trabajo de Investigación presentado por:

Beltrán Martínez, Elvia Yaneth
Barrera de Payes, Orpha Lissette
Merino Martínez, Claudia Jeannette

Para optar al grado de

LICENCIADO EN CONTADURIA PÚBLICA

Marzo de 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Publica	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador del Seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesores Especialistas	:	Msc. Jonny Francisco Mercado Carrillo Msc. José Gustavo Benítez Estrada
Asesor Metodológico	:	Msc. Víctor Rene Osorio Amaya
Jurado Examinador	:	Msc. José Gustavo Benítez Estrada Lic. Jorge Luis Martínez Bonilla

Marzo de 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien me ha dado la vida, sabiduría, fortaleza, salud y por sus infinitas bendiciones para poder culminar esta etapa de mi carrera, también quiero agradecer el apoyo, paciencia y ayuda de mi familia, a mis mejores amigos y compañeros de trabajo quienes siempre han estado apoyándome para que terminara mis estudios; por darme su comprensión y tiempo, también a esas dos personas especiales que en estos últimos años me han dado la fuerza de no desistir pues han estado en los buenos y malos momentos de mi vida, y sin lugar a dudas a mis compañeras de tesis por haber dado todo su empeño y no desistir en la ejecución de nuestro trabajo.

Elvia Yaneth Beltrán Martínez

A Dios Todopoderoso, infinitas gracias por haberme dado la sabiduría y el entendimiento para poder llegar al final de mi carrera, por proveerme de todo lo necesario para salir adelante. **A mi esposo: Erick Payes**, Por ser una persona excepcional. Por su apoyo incondicional. Gracias por tu amor, paciencia y comprensión en los momentos difíciles que tuvimos. **A mis hijas: Alejandra y Helen**, Por ser lo más grande y valioso que Dios me ha regalado, quienes son mi fuente de inspiración por quienes lucho todos los días por ser mejor y la razón que me impulsa a salir adelante. **A mis familiares y amigos** por brindarme su apoyo cuando lo necesite. **A mis compañeras de tesis**, Porque a pesar de todos los momentos difíciles que tuvimos pudimos salir adelante, por su paciencia, comprensión y cariño.

Orpha Lissette Barrera de Payes

A Dios, por darme la oportunidad de vivir, estar conmigo en cada paso que doy permitiéndome lograr esta meta, por darme el coraje y perseverancia para salir adelante en cada dificultad y haber puesto en mi camino a personas que han sido mi empuje durante todos estos años. **A mis familiares, amigos y compañeros** que me han apoyado, dándome consejos y aliento para continuar en este fin, durante los momentos difíciles y a todos aquellos que directa o indirectamente me brindaron su apoyo a lo largo de mi vida.

Claudia Jeannette Merino Martínez

INDICE

	Pág.No.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
 CAPITULO I – SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL	
1.1 ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA	1
1.2 CONCEPTOS GENERALES	2
1.3 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES	3
1.4 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y FORMA DE LOS PLANES OPERATIVOS FINANCIEROS	7
1.4.1 Planes operativos (PO)	8
1.4.2 Proceso presupuestario o Planificación financiera	10
1.5 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y CONTENIDO DE LOS PLANES OPERATIVOS Y FINANCIEROS	12
1.6 OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO FINANCIERO	14
1.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PLANES OPERATIVOS FINANCIEROS	16
1.8 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ARTÍCULOS USADOS	17
1.9 BASE LEGAL	18
1.10 BASE TÉCNICA	20
1.11 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	22
 CAPITULO II -GUÍA GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANES OPERATIVOS FINANCIEROS.	
2.1 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	24

	Pág. N°	
2.2	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y FORMA DE LOS PLANES OPERATIVOS FINANCIEROS	31
2.2.1	Planes operativos (PO)	31
2.2.2	Proceso presupuestario o planificación financiera	32
2.2.2.1	El presupuesto de ingresos	32
2.2.2.2	El presupuesto de egresos	33
2.2.2.3	Determinación y estudio de las variaciones o desviaciones	34
2.2.2.4	Estados financieros presupuestados	34
2.3	PLAN ESTRATÉGICO DE GRUPO MG, S.A. DE C.V. PARA EL PERÍODO 2013 – 2015	35
2.3.1	Objetivos del plan estratégico	35
2.3.2	Organigrama de Grupo MG, S.A. de C.V.	35
2.3.3	Ubicación física	35
2.3.4	Fundamentos estratégicos	36
2.3.5	Análisis de la situación actual	36
2.3.6	Objetivos y estrategias	37
2.3.7	Matriz de objetivos y estrategias a corto y largo plazo	38
2.3.8	Planes operativos anuales por unidad	40
2.3.8.1	Plan operativo anual de gerencia financiera	40
2.3.8.2	Plan operativo anual de gerencia de operaciones	41
2.3.8.3	Plan operativo anual de gerencia de recursos humanos	42
2.3.8.4	Plan operativo anual encargado de tiendas	43
2.3.9	Cronograma de actividades por unidad	44
2.3.9.1	Cronograma de actividades y asignación de gerencia general	44
2.3.9.2	Cronograma de actividades y asignación de gerencia de operaciones	45
2.3.9.3	Cronograma de actividades y asignación de gerencia de recursos humanos	46
2.3.9.4	Cronograma de actividades y asignación de encargado de tiendas	47
2.3.10	Planificación financiera 2013 – 2015	48
2.3.10.1	Presupuesto de ventas	48

	Pág. No.	
2.3.10.2	Presupuesto de compras y gastos sobre compras	49
2.3.10.3	Presupuesto de gastos de venta	50
2.3.10.4	Presupuestos de gastos de administración	51
2.3.10.5	Presupuesto de gastos financieros	52
2.3.10.6	Presupuesto de inversión	52
2.3.10.7	Flujo de caja proyectado	53
2.3.11	Planificación financiera anual 2013	55
2.3.11.1	Presupuesto de ventas	55
2.3.11.2	Presupuesto de compras y gastos sobre compras	56
2.3.11.3	Presupuesto de gastos de venta	57
2.3.11.4	Presupuestos de gastos de administración	58
2.3.11.5	Presupuesto de gastos financieros	59
2.3.11.6	Presupuesto de inversión	59
2.3.11.7	Flujo de caja proyectado	60
2.3.12.	Estados financieros proyectados	61
2.3.12.1	Estado de situación financiera	61
2.3.12.2	Estado de resultados	62
2.3.12.3	Estado de cambios en el patrimonio	63
2.3.12.4	Estado de flujo de efectivo	64
2.4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
2.4.1	Conclusiones	65
2.4.2	Recomendaciones	66
	BIBLIOGRAFÍA	67
	ANEXOS	69

INDICE DE FIGURAS

	No Pág.	
Figura N° 1	Proceso de la Planificación estratégica	4
Figura N° 2	Clasificación de los planes según su naturaleza	4

Figura N° 3	Clasificación de los planes según su período de duración	5
Figura N° 4	Clasificación de los presupuestos según sus funciones	7
Figura N° 5	Composición del presupuesto maestro	8

INDICE DE CUADROS

	No Pág.	
Cuadro N° 1	Plan de acción general Grupo MG, S.A. DE C.V.	10
Cuadro N° 2	Asignación presupuestaria Grupo MG, S.A. DE C.V.	21
Cuadro N° 3	Planificación financiera Grupo MG, S.A. DE C.V.	22
Cuadro N° 4	Ventajas y desventajas de los planes operativos financieros	23
Cuadro N° 5	Asignación de responsabilidades en el proceso de plantificación estratégica y táctica	28
Cuadro N° 6	Calendarización del Proceso de planificación estratégica y táctica	28
Cuadro N° 7	Análisis FODA Grupo MG, S.A de C.V	29
Cuadro N° 8	Plan de acción Grupo MG, S.A. de C.V.	38

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN
Anexo 2	DIRECTORIO DE EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ARTÍCULOS USADOS INSCRITAS EN LA DIGESTYC
Anexo 3	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (ENCUESTA)
Anexo 4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS
Anexo 5	ORGANIGRAMA DE GRUPO MG, S.A. DE C.V.
Anexo 6	ANÁLISIS FINANCIERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 Y 2011
Anexo 7	CÁLCULOS PARA ELABORACIÓN DE PROYECCIONES Y PRESUPUESTOS CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS 2013, 2014 Y 2015.

RESUMEN EJECUTIVO

En El Salvador a partir de los años noventa, la venta de artículos usados estaba considerada como un negocio dirigido para clientes de escasos recursos económicos y se encontraba limitada a la importación de prendas de vestir. Con el transcurrir del tiempo, el mercado se ha expandido a niveles socioeconómicos altos debido al cambio en el razonamiento de las personas pues “en las tiendas de segunda mano se encuentra ropa de marca a un precio más barato”; la variedad de artículos ofrecidos en estas empresas comprende de cristalería, juguetes, y zapatos, entre otros, representando condiciones atractivas para los inversionistas que han creado nuevas entidades a partir del año 2005 y las ya existentes expandieron su comercio mediante la formalización de grupos de empresas, aperturando locales y sucursales, contratando más personal para hacer “más eficientes” sus procesos operativos de compras y ventas, sin realizar una planificación de sus operaciones ni los recursos financieros, llevándose a cabo en la mayoría de casos de una forma forzada, desordenada y sin ningún lineamiento para poder realizarlas de la mejor manera.

Como resultado de la evolución de las empresas, a partir de los años setenta, se inició con la implementación de los planes operativos financieros, como una herramienta que enumeraba los objetivos, pronósticos y la culminación económica que se necesitaba alcanzar a largo, mediano y corto plazo.

En la actualidad, la implementación de los planes operativos financieros es realizada principalmente en las grandes siendo importante agregar que en cuanto a los comerciantes jurídicos y naturales dedicados a la importación de artículos usados los cuales no utilizan dichos planes para poder visualizar un panorama que les ayude a definir sus metas, proyecciones y planes de acción, limitando así su desarrollo.

Debido a lo anterior; se presenta una propuesta de plan operativo financiero para las empresas dedicadas a la venta de artículos usados, el cual explica los lineamientos básicos en forma simple de cómo implementar cada una de las etapas de la planificación operativa y elaboración de los presupuestos financieros partiendo de los fundamentos básicos de la planificación estratégica con el propósito del mejoramiento constante de la rentabilidad y crecimiento en el mercado. El plan brinda un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; así mismo brinda estrategias a seguir para llegar a culminar con éxito todas las actividades contenidas en este y poder mejorar cada vez más las

observaciones señaladas para que poco a poco se llegue a un mejor control en las operaciones y actividades de la entidad para el fortalecimiento de las metas propuestas.

En cuanto a las comercializadoras de ropa usada se presenta la necesidad de obtener un mejor control interno en las transacciones diarias de las entidades y sobre toda en las áreas de ventas, bodega, contabilidad y administración según el análisis y diagnóstico de la investigación. Puesto que estas desarrollan sus procedimientos de manera descoordinada y con falta de elementos de medición adecuados. El plan operativo se basa en estas áreas con mayor deficiencia y se pretende mediante este mecanismo poder mejorarlas y darles seguimiento de acuerdo a calendarizaciones y presupuestos que se desarrollaran en él.

Se podrá observar a su vez las etapas que conlleva realizar dicho documento para que sirva de lineamiento para realizarlo en otras compañías o en los diferentes departamentos. Será de ayuda a la administración para la toma de decisiones oportunas y a cumplir con su misión y visión y a obtener beneficios económicos futuros.

Mediante la investigación y el trabajo desarrollado se beneficiará a las empresas de este sector que tomen a bien el uso de los planes operativos financieros y a su vez vean los resultados al implementar esta herramienta en la planificación de sus compañías.

INTRODUCCIÓN

Las empresas dedicadas a la venta de artículos usados benefician a personas de pocos ingresos y niveles medios y altos, pues no solamente se encuentran prendas de vestir, sino que, se han extendido a cristalería, zapatos, juguetes, carteras y otros más; ofreciendo dichos productos a bajos costos por ser artículos de segunda mano. Gracias a su demanda, poco a poco han ganado territorio dentro del sector comercial.

Por lo que, han reestructurado sus procesos relacionados a la ventas y compras de acuerdo a sus necesidades; sin embargo, estos son ejecutados de manera desorganizada dejando a un lado la planificación, supervisión y coordinación integrada de las actividades administrativas relacionadas con las operaciones de tesorería, contabilidad y presupuesto.

La capacidad técnica y experiencia del personal gerencial y administrativo ante las nuevas responsabilidades se convierten en un factor importante para la elaboración de la planificación empresarial pues de ello depende el cumplimiento rápido de los objetivos y metas propuestas.

El primer capítulo de la investigación incorpora una reseña de los principales desarrollos presentados por las empresas dedicadas a la venta de artículos usados importados, los elementos técnicos, tributarios y mercantiles que de acuerdo a las leyes vigentes del país, sustentan la operatividad de estas. Así mismo, presenta un resumen del desarrollo de la planificación estratégica y táctica a través del tiempo, comprendiendo la explicación de sus objetivos, importancia, ventajas y desventajas.

El segundo capítulo comprende el planteamiento de los lineamientos técnicos para la planificación estratégica y táctica con su correspondiente explicación de la estructura y forma en que fue abordado, basado en Grupo MG, S.A. de C.V. dedicada al sector comercial de artículos usados importados. Se incorporó la descripción de la situación actual administrativa de esta empresa, el desarrollo de cada etapa de la planificación y su correspondiente plan operativo financiero comprendiendo los presupuestos para el año 2013.

CAPITULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL.

1.1 ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

En 1918 nace la planificación como una condición necesaria para intentar organizar y hacer funcionar la sociedad; en el campo capitalista, se inició como una estrategia alrededor de 1930 con el control del gasto y lo relativo a cambios rápidos a circunstancias no controlables como: la incertidumbre, la inestabilidad, y un ambiente cambiante. En 1980 se identificó la aparición formal de la planificación estratégica, asociándose al sistema gerencial que exigía pensar el qué, cómo y cuándo se deben ejecutar ciertas tareas, buscando asegurar la efectividad de la empresa durante muchos años por medio de planes a largo plazo.

Concibiendo la planificación como un proceso sistemático integral, racional, continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia con miras a lograr objetivos, metas en un tiempo y espacio prefijados¹, permite deducir que este proceso conllevará a la atención eficiente de los retos que impone la situación socioeconómica actual y las necesidades futuras. La planificación financiera es parte del proceso de planeación estratégica y se basa en la estimación de los requerimientos financieros de una entidad a mediano plazo, implicando determinar la cantidad de dinero necesario durante un periodo específico y la disponibilidad que será generada durante el mismo tiempo. La planeación operativa también llamada táctica, es una rama de la planeación estratégica; se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución del fin determinado, convirtiendo los objetivos estratégicos en cifras claras, pasos concretos y en propósitos evaluables a corto plazo demandando una aplicación de recursos que sean eficientes y efectivos en costos para la solución de problemas².

A medida que las compañías crecen se hace necesario llevar un mejor control de sus operaciones por lo que la utilización de planes operativos se convierte en una herramienta importante para enfocar los esfuerzos propuestos. Las empresas dedicadas a la comercialización de artículos usados han presentado un incremento importante del 60% en los últimos años 10 años, obligándolas al crecimiento

¹Adaptado de "Antecedentes de la planificación; Universidad nacional experimental "Simón Rodríguez" , Caracas, noviembre 2009

²Van Home, James C.: Fundamentos de Administración Financiera; Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A.: 1988

desordenado por lo que los planes operativos pueden convertirse en instrumentos para optimizar sus recursos operativos y financieros.

1.2 CONCEPTOS GENERALES

Plan estratégico: es el documento en donde los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia de negocios a seguir por su compañía en el largo y medio plazo.

Plan financiero: es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa, de acuerdo a los objetivos planteados, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, el establecimiento de metas, etc.

Plan operativo: es el documento formal elaborado por los responsables de una organización, en donde se enumeran y establecen los objetivos a cumplir y se estipulan los pasos a seguir generalmente durante un ejercicio.

Matriz FODA: es una estructura conceptual administrativa utilizada para un análisis sistemático que facilita la identificación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Presupuesto: es una herramienta de planificación que, de forma determinada integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos financieros que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.³

Presupuesto de capital: es el proceso de planificar y administrar los recursos económicos necesarios para realizar las inversiones a largo plazo por parte de la empresa. Mediante la elaboración del presupuesto de capital, se identifican las oportunidades de inversión, se evalúa la magnitud, el tiempo y riesgo de los futuros flujos de efectivo, con el fin de evitar la falta de liquidez de la empresa.⁴

³Muñiz Luis, 2009, "Control Presupuestario", editorial Profit; Barcelona.

⁴Gestión y gerencia empresariales: aplicadas al siglo XXI, Edgar Van Der Berghe R., Ecoe Ediciones, Bogotá, 1995

Flujo de caja: son las entradas y salidas de efectivo que se estima ocurrirán en un período próximo específico, comparándolas y relacionándolos al saldo inicial del primer año proyectado ó acontecido.⁵

Análisis financiero: consiste en la identificación, estudio e interpretación de la información económica financiera de una empresa proporcionada básicamente por sus estados financieros a través de técnicas y métodos especiales. El análisis financiero puede ser vertical u horizontal, dependiendo de los objetivos del análisis.

Indicadores financieros: son una herramienta de análisis e interpretación basada en la información que proporcionan los estados financieros, ayudan a evaluar el capital de trabajo, nivel de endeudamiento, margen de utilidad y rentabilidad de la inversión en una empresa.

Ratios o razones financieras: son índices o divisiones que comparan dos partidas de los estados financieros y se encuentran clasificados en las siguientes categorías: liquidez, endeudamiento o solvencia, rentabilidad y gestión u operativos⁶.

Liquidez: representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor.

Solvencia Financiera: es la capacidad financiera (capacidad de pago) de una empresa para cumplir con obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a sus obligaciones a largo plazo es decir la relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

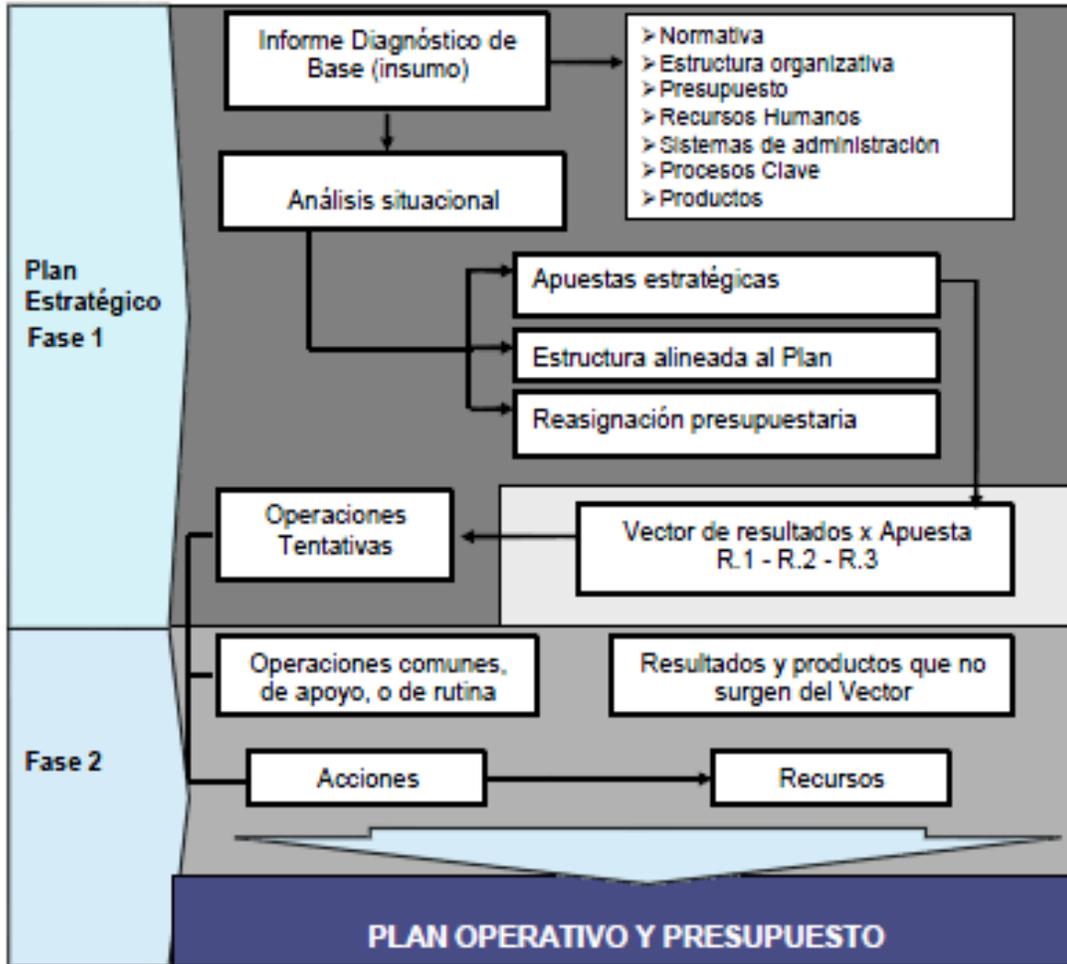
1.3 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES

El proceso de planificación estratégica inicia con el entendimiento operativo de la empresa y el mercado para elaborar un informe que es utilizado como insumo en el proceso, el cual se resume a continuación:

⁵DuarteSchlageter, Javier; Fernández Alonso, Lorenzo, (2005) Finanzas Operativas, un coloquio, Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales; México, D.F

⁶TanakaNakasone, Gustavo; 2005, Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones, 1º Edición, Plaza Francia 1164, Lima, Perú; Fondo editorial de la pontificia Universidad Católica de Perú.

Figura No 1 Proceso de la Planificación Estratégica

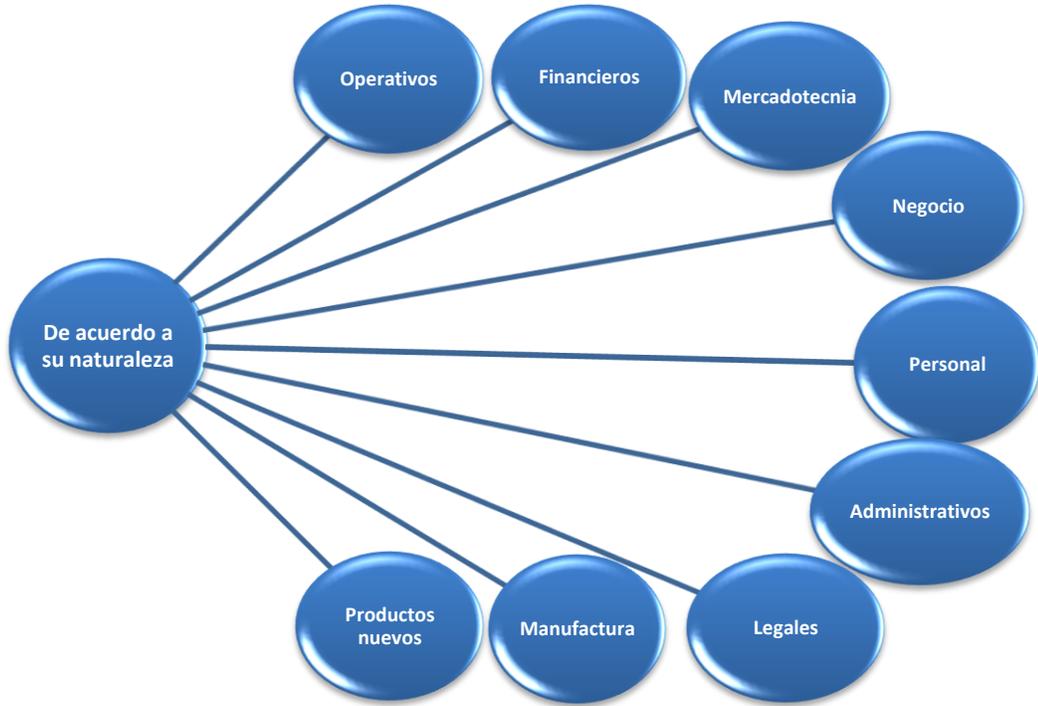


Fuente: Manual de Presupuesto, H W. Allen Sweeny, McGraw-Hill de México, S.A. de C.V.

En el proceso de planificación se involucra una serie de planes, que pueden ser clasificados de dos maneras distintas: atendiendo a su naturaleza u objetivo que persiguen y de acuerdo a su periodo de alcance o ejecución⁷. A continuación se presenta cada una de las clasificaciones:

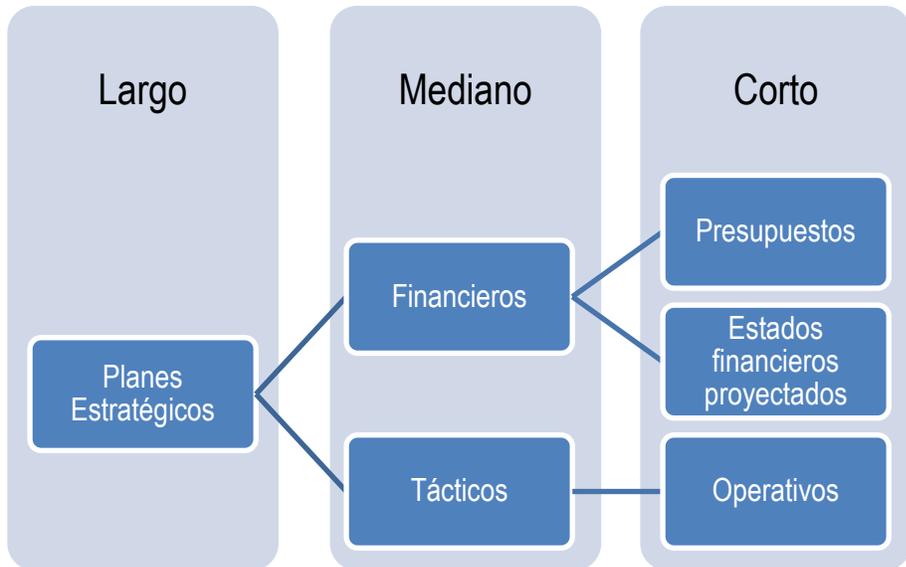
⁷ Manual de Presupuesto, H.W. Allen Sweeny, McGraw-Hill de México, S.A de C.V.

Figura n° 2 Clasificación de los planes según su naturaleza



Fuente: Manual de Presupuesto, H W. Allen Sweeny, McGraw-Hill de México, S.A. de C.V.

Figura n°3 Clasificación de los planes según su período de duración



Fuente: Manual de Presupuesto, H W. Allen Sweeny, McGraw-Hill de México, S.A. de C.V.

Durante la ejecución de la planificación estratégica se establecen los lineamientos principales como la misión, visión y valores de la empresa. En adición se establecen los objetivos o metas a lograr a un tiempo específico y las estrategias a seguir para su cumplimiento.

El establecimiento de la misión define y mantiene la consistencia y claridad del propósito de la empresa, proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones. Sus características más importantes son su amplitud, es concreta, motivadora, posible de alcanzar y corta.

La visión es una representación de como desea que lo vean sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes para la empresa. Se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa y sus características principales son las siguientes:

- Es formulada por la alta dirección de la empresa
- Es breve, de preferencia con menos de 10 palabras,
- Es fácil de captar y recordar,
- Inspira y plantea retos para su logro
- Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión,
- Sirve como punto de consenso de todas las personas involucradas.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la empresa,
- Permite flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales se inclinan los colaboradores debido a su grado de utilidad personal y social, en las empresas se convierte en uno de los pilares más importantes porque ésta es definida por medio de los valores de los empleados y especialmente por los propietarios.

Un objetivo es un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico.

Para la definición de los objetivos estratégicos se debe tener presente lo siguiente:

- Debe empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o logro.
- Especificar un solo resultado medible a lograr.
- Establecer una fecha de cumplimiento o tiempo para completarlo.
- Reflejar (de ser posible) los factores de costo máximo.
- Ser lo más específico y cuantitativo posible.

- Detallar el qué y el cuándo de forma clara.
- Flexible, realista y factible, pero debe representar retos importantes.

Para la elaboración de los objetivos pueden utilizarse diversos métodos, por ejemplo:

- Basados en el desempeño pasado
- Tendencias adaptadas a fuerzas futuras
- Tendencias de la industria y participación en el mercado
- Utilización de recursos
- Reiteración de la estrategia
- Resultado del análisis de la situación (FODA) y análisis financiero.

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos principales, si no hay objetivos claros y bien definidos lo más probable es que no exista una estrategia apropiada para alcanzarlos. Las estrategias deben contemplar la utilización de recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocaran en los resultados y deben tener en cuenta como se conseguirán dichos recursos y como serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito. Durante la definición de las estrategias se debe considerar lo siguiente:

- Definir y determinar los factores estratégicos (productos, servicios, necesidades del mercado, rendimiento, utilidades, tamaño, crecimiento, tecnología, recurso humano con que se cuenta, necesidades del cliente, capacidad de producción y/o de servicio, método de venta o distribución, etc.).
- Establecer los factores estratégicos en orden de prioridad.
- Determinar cuál de estos factores es y será la fuerza impulsadora de la empresa.
- Identificar los cambios que deben llevarse a cabo o identificar una nueva dirección.

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y FORMA DE LOS PLANES OPERATIVOS FINANCIEROS

La planificación operativa financiera también conocida como planificación táctica, consiste en el análisis y diseño de los planes de acción a ejecutar para lograr los objetivos propuestos y la cuantificación de los recursos financieros que se necesitarán, por lo que se clasifica en dos etapas:

- 1- La planificación operativa (PO)
- 2- El proceso presupuestario o planificación financiera.

1.4.1 Planes operativos (PO)

El primer concepto que surge al momento de iniciar la formulación del PO es la definición de los resultados esperados (que son los objetivos estratégicos), este paso es importante porque indica los pasos a seguir para obtener resultados más específicos y aplicables a cada área en niveles operativos.

Se hace referencia a la alta dirección al momento de definir los resultados esperados. Asimismo, en este nivel se establecen, aunque en forma preliminar, los productos para cada gerencia o nivel inferior (se dice preliminar porque los resultados que se proponen para cada una de las gerencias o subgerencias deben ser analizados por cada responsable, básicamente en relación con los recursos con que se cuenta para alcanzarlos; por lo cual en este punto se produce necesariamente un proceso de negociación y redefinición de dichos resultados).

A partir de esto, en la formulación del plan operativo se toman en cuenta las demás operaciones que no se encuentran en el plan estratégico, que forman parte de las actividades habituales y que son responsabilidad de la gerencia; los objetivos y estrategias comienzan a desagregarse en acciones que representan claramente aquellas actividades que se llevan a cabo en cada una de las áreas o departamentos de la empresa.

Es importante considerar que un producto puede ser generado por una acción o un conjunto; y a su vez puede producir un producto o más de uno, por lo que debe darse prioridad a aquellas acciones que conllevan a producir más de un producto representando la mínima expresión de las tareas que se deben ejecutar en cada unidad y cada responsable para cumplir con sus funciones. En esta etapa es factible establecer un costo para su ejecución.

La elaboración del plan operativo se inicia con la esquematización de los objetivos y las estrategias que surgieron del plan estratégico. Para este proceso se propone una matriz que incorpora los responsables a los cuales se asigna cada uno de los resultados esperados sobre el cual serán evaluados al final del período. Debido a esto, es conveniente que la asignación de resultados se efectuó sobre gerentes o

personas que están a cargo de unidades o departamentos, los cuales podrían también alinear las acciones propias de cada unidad, evitando que se diluyan responsabilidades y permitiendo una presupuestación más clara.

Otro de los puntos que incluye la matriz es la asignación presupuestaria preliminar, debe ser soportada con plantillas que indiquen los principales rubros, clasificados por objeto del gasto, que el gerente debe tener en cuenta para la elaboración del presupuesto. Cuadro N° 6 Asignación presupuestaria.

Cuadro No 1 Plan de acción general

Nombre de la Empresa
Plan de acción general

OBJETIVO: _____

OBJETIVO	ACCION ESTRATEGICA	PLAN DE ACCION		RESPONSABLE
		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	

Cuadro No 2 Asignación presupuestaria

Nombre de la Empresa
Asignación presupuestaria

RESPONSABLE:				
OBJETIVO:				
Estrategia	Acción Estratégica	Actividad	Indicador	Requiere asignación presupuestaria

- a) Operativos: Utilizados para orientar, coordinar y/o administrar las actividades específicas de la empresa, los cuales deben someterse a un control estricto ya que afectan los resultados, dentro de estos encontramos:
- Presupuestos de ventas
 - Compras y gastos de compra
 - Gastos de venta
 - Gastos de administración
- b) Financieros: tratan de visualizar las necesidades de efectivo y de donde se obtendrá este, por lo tanto, tratan de observar el uso operativo de los recursos financieros dentro de estos se agrupan:
- El presupuesto de caja
 - Balance general presupuestado
 - Estado presupuestado de origen y aplicación de fondos.

La responsabilidad en la preparación y administración de los presupuestos es compartida en todo el personal de la empresa a través de cada gerencia y en caso de una empresa pequeña el presupuesto debería ser realizado por el propio gerente administrativo, quién imparte todas las instrucciones a través de las vías de mando ordinarias. La elaboración y el control presupuestal debe ser delegada a una persona con autoridad, como un gerente, director o ejecutivo, puesto que debe tener el conocimiento y experiencia sobre la organización y en este tipo de trabajos, conocer el sistema contable de la empresa y la estructura administrativa. Generalmente el responsable de la elaboración de los presupuestos tiene las siguientes funciones:

- Informar sobre la mecánica de la preparación.
- Proporcionar los supuestos macros y microeconómicos sobre los cuales se desarrollarán los presupuestos.
- Proporcionar los datos, del o los ejercicios pasados útiles para su elaboración.
- Realizar los cálculos necesarios para traducir las decisiones que tome la gerencia, división o departamento de la empresa.
- Reunir las cifras del presupuesto y establecer el presupuesto maestro de la empresa.
- Vigilar que, cada una de las partes, entregue a tiempo su propuesta.
- Exigir que se controle lo presupuestado y lo ejecutado.

1.5 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y CONTENIDO DE LOS PLANES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

La planificación operativa financiera utiliza como técnica los presupuestos operativos, se preocupa por niveles de liquidez, gestión del circulante o políticas de precio, temas de expansión, evolución tecnológica, localización o diversificación. Un proceso de planificación financiera y operativa tiene semejanza con el proceso de toma de decisiones.

Aunque este difiera en cada organización; en el proceso de planificación se identifican las siguientes actividades principales:

a) **Determinar los objetivos que se desean alcanzar**

Se desarrolla un análisis del entorno de la empresa en sus aspectos generales: económico, político, competencia, tendencias del mercado, aspectos de coyuntura, etc.; se realiza un análisis de los indicadores financieros y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para conocer exactamente la situación en que se encuentra. Una vez evaluadas las condiciones vigentes, internas y externas, pueden fijarse objetivos y metas. Entendiéndose los primeros como los fines más generales que se persiguen y lo segundo como aquellos logros mensurables que contribuyen a la consecución de los objetivos.

b) **Establecer los resultados que se pretenden alcanzar**

Consiste en definir y programar una serie de actividades y elementos relacionados con los resultados que se esperan y los recursos con que se cuenta, culminando en la firma de compromisos en la gestión para el periodo establecido. Los resultados deben ser medibles y verificables de manera que se pueda demostrar su logro, obligando a la existencia de un sistema de registro e información relacionado y confiable denominados programas o planes.

c) **Cuantificación de los distintos programas**

Los programas definidos son cuantificados en el proceso presupuestario, el cual inicia con la elaboración del presupuesto de venta finalizando con el presupuesto maestro. Los procedimientos formas, tipo de presupuesto son variableya que dependen de las necesidades; el entorno de cada entidad y del criterio laboran.

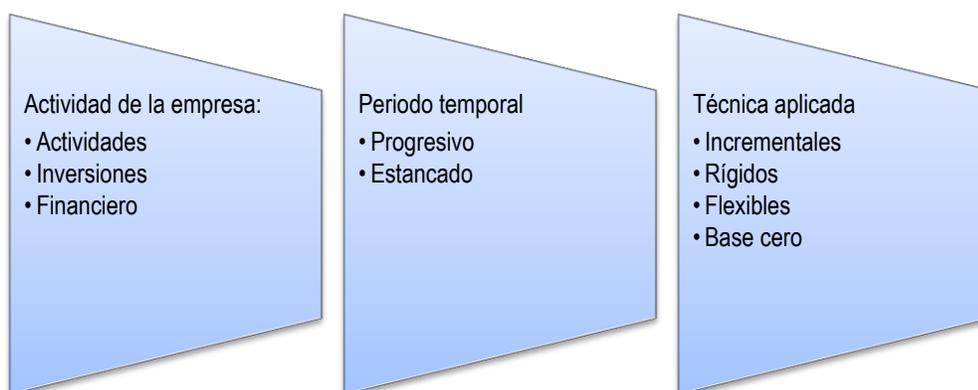
d) Ejecución controlada de los programas

Comprende el inicio de las actividades programadas en los planes operativos delegando las responsabilidades en las unidades y personal correspondiente, asignando la autoridad necesaria para las funciones encaminadas a la verificación del logro de las metas que en algunos casos debieran ser ajustadas o modificadas de acuerdo a las evaluaciones del progreso que se realicen. El control debe incluir un análisis de las desviaciones, causas concretas que originaron los problemas y las medidas correctivas a seguir.

Los presupuestos tienen como principal característica su amplitud, cobertura y complejidad acorde a la magnitud y naturaleza en la empresa para la cual son elaborados. Así mismo deben contar con una buena comunicación por parte de la alta dirección hacia los diferentes departamentos para lograr la coordinación necesaria por lo que es importante emplear un método participativo durante su elaboración. La frecuencia en la actualización del presupuesto es otro factor muy importante debido a que la situación dentro y fuera de la empresa pueden cambiar, y por lo tanto son necesarias las revisiones.

En cuanto a los presupuestos, existen distintas clasificaciones sin embargo las principales se definen de acuerdo al funcionamiento económico de las actividades que comprenden:

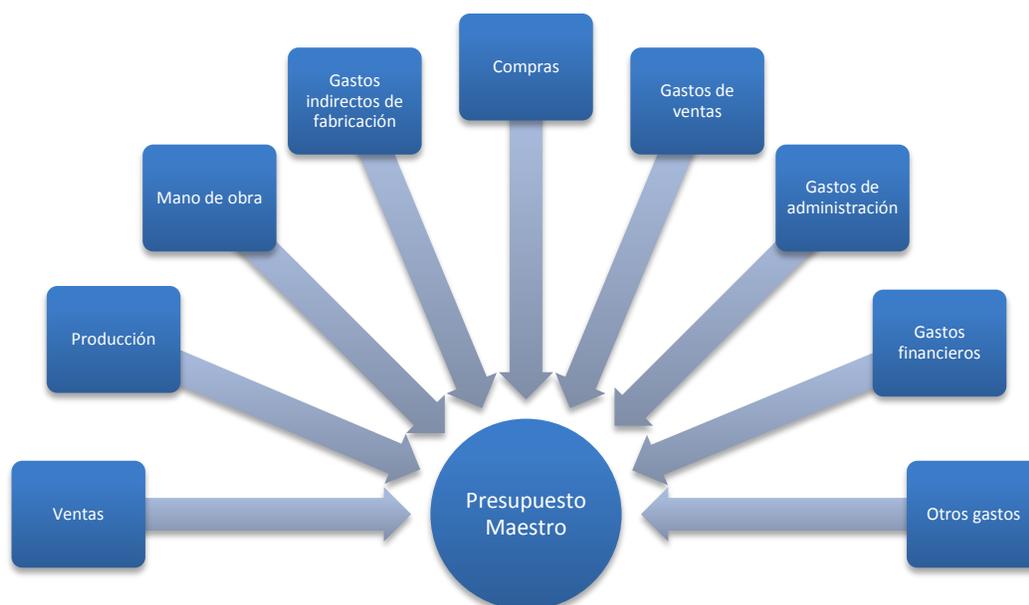
Figura n° 4 Clasificación de los presupuestos según sus funciones



Fuente: Manual de Presupuesto, H W. Allen Sweeny, McGraw-Hill de México, S.A. de C.V.

Un proceso presupuestario adecuado debe comprender la elaboración de presupuestos agrupados de acuerdo a las distintas actividades desarrolladas en la operatividad de la empresa, la consolidación de estos en un presupuesto maestro y la elaboración de los estados financieros proyectados. A continuación se presenta los distintos tipos de presupuesto:

Figura n° 5 Composición del presupuesto maestro



Fuente: Manual de Presupuesto, H W. Allen Sweeny, McGraw-Hill de México, S.A. de C.V.

1.6 OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO FINANCIERO

Como toda clase de planes, el operativo financiero permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; permitiendo la posibilidad de proponer nuevas medidas en caso que las metas se encuentran lejos de ser satisfechas, también buscan lograr el mejoramiento constante de la rentabilidad y crecimiento en las empresas, por lo que persiguen los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Proporcionar una serie de herramientas que permitan visualizar las metas propuestas para el fortalecimiento de la empresa, ayudando al establecimiento de acciones que puedan ser ejecutadas eficientemente, dirección en el logro de los objetivos, proporcionen una manera objetiva y confiable en la medición de su ejecución en cada área de la organización a través de lineamientos estipulados previamente.

Objetivos Específicos

- Determinar anticipadamente rendimientos productivos, comerciales, económicos y financieros que se desea alcanzar en la empresa a corto plazo por medio del plan operativo financiero.
- Transmitir los conocimientos operativos, administrativos y financieros, que requerirá la empresa para laborar sin incertidumbre, con un rumbo definido y seguro a efectos de incrementar su rentabilidad y asegurar su crecimiento.
- Proporcionar los lineamientos adecuados y eficientes para la ejecución de las actividades que realiza la empresa.
- Implementar el uso de los presupuestos en las empresas comercializadoras de artículos usados en sus diferentes áreas para mejor control del recurso financiero que estas poseen.
- Orientar acciones específicas hacia aquellas áreas de la empresa que requieren mayor control en sus procesos y luego expandirlo en toda la entidad.

1.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PLANES OPERATIVOS FINANCIEROS.

Cuadro n° 4 Ventajas y desventajas de los planes operativos financieros

Ventajas	Desventajas
Los negocios con planes escritos tienen más éxito.	Debe existir voluntad para reconocer errores y trabajar en las soluciones.
Ayudan a enfocar las metas y objetivos del negocio y coordinar los diferentes factores que son necesarios para el éxito.	Si los empleados no tienen la capacitación básica requerida por su puesto puede generar confusión.
Permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan considera todos los factores relevantes del negocio.	Una mala clasificación de las necesidades, podría conducir a decisiones con bases falseadas.
Es una herramienta útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, etc.	Es bastante el trabajo a realizarse por el volumen de análisis.
Se convierte en un cronograma de actividades que permite visualizar la realización de tareas de acuerdo con un calendario establecido.	Una mala apreciación del grado de disponibilidad o inexistencia de los fondos se reflejará como peligrosaa la hora de la ejecución de los planes, podría ser el caso de algunos préstamos considerados como realizables y que puedan resultar no serlo en el corto o mediano plazo.
Es un instrumento de control que permite detectar desviaciones del plan original; así como evaluar el progreso del proyecto.	
Cada una de las áreas de la empresa se encontrará sometida a una norma de funcionamiento presupuestal.	
Es el único procedimiento para calcular de manera anticipada el dinero que se necesitará para continuar con las operaciones de la empresa.	
Brinda seguridad y confianza en la administración y marcha de la empresa	

1.8 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ARTÍCULOS USADOS.

El proceso para ejecutar una planificación operativa financiera nace de la dificultad de controlar situaciones que inciden directamente en los resultados económicos de las empresas, como por ejemplo:

- Necesidades o carencias.
- Bajos niveles de desarrollo.
- Descontrol de las operaciones

El administrador debe visualizar de manera anticipada los cambios para condicionar algunas variaciones en el mercado, como por ejemplo: el conocimiento en un determinado sector del mercado y los adelantos tecnológicos para evitar que se conviertan en amenazas dentro de la organización y por ende, éstos puedan desaparecer o reducirse considerablemente. La supervivencia de una organización depende de la capacidad que tenga ésta para convertir sus recursos y procesos en fortalezas disminuyendo las debilidades, así también podemos considerar que un error en tesorería puede llevar al fracaso o causar grandes problemas lo que convierte al plan operativo financiero en una necesidad para toda la entidad que contribuye a evitar errores e irlos mejorando poco a poco.

Las empresas dedicadas a la comercialización de artículos usados, al igual que todas las compañías, requieren de la implementación y ejecución de los planes operativos financieros para asegurar que sus recursos no se vean limitados permitiéndoles prever deficiencias, establecer las medidas pertinentes. Este tipo de organizaciones tienen las características de ser propiedad familiar o propietarios individuales que carecen del conocimiento técnico y experiencia para el diseño e implementación de este tipo de planes, por lo que generalmente no los realizan o sus actividades de planificación consisten erróneamente en la elaboración poco analítica de los presupuestos.

Debido a lo anterior las comercializadoras de artículos usados cuentan con una estructura simple y plana en la cual las actividades administrativas se encuentran asignadas a unas pocas personas que tienen conocimiento de la importancia de la planificación financiera y operativa, pero no saben cómo implementarla. Estos inversionistas como los demás, buscan el equilibrio en sus ganancias, la mejora en sus procesos, fortalecimiento de las áreas más vulnerables como las ventas, contabilidad, tesorería, contabilidad y los presupuestos.

1.9 BASE LEGAL

Aspectos legales de las empresas comercializadoras de artículos usados

La utilización de planes operativos financieros como parte de la administración efectiva de los recursos en las empresas no se comprenden en leyes específicas; sin embargo, las entidades dedicadas a la comercialización de artículos usados se sujetan a las leyes y regulaciones mercantiles, laborales, tributarias y aduaneras de El Salvador, las cuales se detallan a continuación:

Código Tributario y su Reglamento de Aplicación

Establece las condiciones y criterios generales de tributación definidos para los comerciantes inscritos como contribuyentes en el Ministerio de Hacienda, determina las condiciones de incumplimientos e infracciones correspondientes de acuerdo a su naturaleza.

El art. 140 establece como obligación, llevar registros especiales con la debida documentación para establecer su situación tributaria; tal es el caso de los importadores, que deben llevar un registro de costos y retaceos de las compras que correspondan al ejercicio que se declara.

Con respecto a las importaciones, el precio de mercado es el precio que tengan los bienes o servicios de la misma especie en negocios o establecimientos no relacionados con el sujeto fiscalizado, en el país en el que haya sido adquirido el bien o el servicio, más los costos o gastos de transporte cuando proceda. (Art 199.b)

Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento

Define los criterios generales y específicos para la determinación del Impuesto sobre la Renta que todo sujeto pasivo debe cumplir.

La determinación de las rentas obtenidas por las personas jurídicas se realiza utilizando el sistema de acumulación (art.24) y para las personas naturales la renta es computada usando el método de efectivo (art.17). El cálculo y liquidación del impuesto debe realizarse por medio de declaración jurada, contenida en un formulario proporcionado por la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) y presentado dentro

de los primeros cuatro meses del año siguiente al que se declara(art.8) junto a pago correspondiente determinado de acuerdo a los lineamientos de cálculos establecidos.

- La tasa de impuesto determinada para los sujetos pasivos con renta inferior o iguales a \$150,000.00 es del 25% y el 30% para aquellas que exceden dicho monto.
- La distribución de utilidades generadas después del año 2010 se encuentran sujetas a retención del 5%.
- El costo de las mercaderías es deducible siempre que este sea determinado de acuerdo a los criterios establecidos en el numeral 11 del art.29 LISR.

Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento de Aplicación

Capítulo III. Art.14. Define el hecho generador cuando se originan la importación e internación definitivamente al país.

Art.15 En el presente artículo se establece como importación definitiva si se origina una de las circunstancias siguientes: a) Cuando se emita el documento que dé constancia de la operación por parte del prestador del servicio;b) Cuando se realice el pago o cuando se dé término a la prestación.

Art. 48 Literal g) Se hace mención de la base imponible del impuesto en las importaciones es la cantidad que resulte de sumar al valor CIF o valor aduanero, los derechos arancelarios y los impuestos específicos al consumo que correspondan.

Art.65 A Literal f) No es deducible del impuesto la adquisición, importación o internación de prendas de vestir, joyería o calzado, si su giro ordinario no es la venta de dichos productos.

Art. 94 Se estipula la forma de pago del impuesto sobre las importaciones e internaciones de bienes será liquidado ante la Dirección General de la Renta de Aduanas, en el mismo acto en que se liquiden los impuestos aduaneros.La constancia del pago de este impuesto constituirá el comprobante de crédito fiscal.

Arancel Centroamericano de Importación (SAC)

El SAC es un instrumento que contiene la nomenclatura para la clasificación oficial de las mercancías que sean susceptibles de ser importadas al territorio de los Estados Contratantes, así como los derechos arancelarios a la importación y las normas que regulan la ejecución de sus disposiciones.

Capítulo 63 partida 63.09 inciso a) de sus notas complementarias

Hace mención que dichos productos deberán venir acompañados de un certificado de sanidad expedido por las autoridades competentes del país exportador y en el caso de El Salvador dice que la ropa usada comprendida en el inciso 6309.00.90, deberá estar debidamente fumigada antes de su desaduanare conforme a procedimientos respectivos. También hace mención de que este producto está gravado con el 15% del impuesto DAI (Derechos Arancelarios de Importación).

Ley de Simplificación Aduanera

Art. 11ª. Menciona que se entenderá por procedimiento simplificado para el retiro de mercancías, el retiro de éstas de los recintos aduaneros, sin la determinación final de los aranceles aduaneros, impuestos y cargos aplicables a la importación, dentro de las cuarenta y ocho horas posteriores a la llegada de la mercancía.

Reglamento sobre el Régimen Aduanero Internacional Terrestre

Capítulo IV. Art. 8. Literal d) Detalla que en el caso de importaciones de ultramar es necesario que se presente una copia de conocimiento de embarque de factura comercial y del manifiesto de carga.

1.10BASE TÉCNICA

Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las Pymes)

En acuerdo emitido por la Junta Directiva del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) se resolvió que a partir del 1 de enero de 2011, los estados financieros de las empresas que no cotizan en bolsa y las que no tienen la obligación de publicar sus estados financieros deben ser preparados en base a la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y

Medianas Entidades (NIIF PARA LAS PYMES); Las empresas comercializadoras de artículos usados cumplen con ambos requisitos, por lo que la Junta General de Accionistas debe acordar la adopción de esta normativa para dar cumplimiento a dicha obligación.

Inventarios:

De acuerdo a la sección 13 de la NIIF PARA LAS PYMES, los inventarios deben ser medidos al importe que sea menor entre el costo de adquisición y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta.

Los dos métodos de medición permitidos de acuerdo a la normativa referida indican el PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas) y el método de Costo Promedio Ponderado; dichos métodos deben ser utilizados para todos los inventarios que tengan la misma naturaleza y usos similares mientras que para los inventarios de uso o naturaleza diferentes puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo distintas.

Al final de cada período, las empresas deben evaluar si el importe en libros de los inventarios no es totalmente recuperable debido a daños, obsolescencia o precios de venta decrecientes, en caso de suceder esta situación, se debe medir dicho inventario a su precio de venta menos los costos de terminación y venta reconociendo una pérdida por el valor del deterioro.

Con relación a la información a revelar como parte de sus estados financieros, esta sección establece lo siguiente:

- a) Las políticas contables adoptadas para la medición de los inventarios, incluyendo la fórmula de costo utilizada.
- b) El importe total en libros de los inventarios y los importes en libros según la clasificación apropiada para la entidad.
- c) El importe de los inventarios reconocidos como gasto durante el período.
- d) Las pérdidas por deterioro del valor reconocidas o revertidas en el resultado, de acuerdo con lo establecido en la sección 27 de la misma normativa (referida al Deterioro del Valor de los Activos).
- e) El importe total en libros de los inventarios pignorados como garantía de los pasivos si hubieren.

Ingresos:

La sección 23 denominada “Ingresos de Actividades Ordinarias” es aplicable para el reconocimiento de los ingresos por actividades procedentes de la venta de bienes, y establece que tales ingresos deben ser cuantificados al valor razonable del bien comercializado comprendiendo el valor de los descuentos y rebajas efectuadas. El reconocimiento de los ingresos debe efectuarse cuando ocurra alguna de las siguientes condiciones:

- La empresa transfiera al comprador del bien, los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad de los bienes.
- La empresa no conserve ninguna participación en la gestión de forma continua en el grado usualmente asociado con la propiedad, ni retenga el control efectivo sobre los bienes vendidos.
- El valor de los ingresos pueda ser medido con fiabilidad; o
- Sea probable que la empresa obtenga los beneficios económicos asociados de la transacción.
- Los costos incurridos, o por incurrir, en relación con la transacción puedan ser medidos con fiabilidad.

El reconocimiento de los ingresos debe realizarse de acuerdo a las siguientes bases:

- a) Los intereses se reconocerán utilizando el método del interés efectivo,
- b) Las regalías se reconocen utilizando la base de acumulación o devengo, de acuerdo con la esencia correspondiente.
- c) Los dividendos se reconocen cuando se establezca el derecho a recibirlos por parte del accionista.

1.11 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo a los resultados, de una población de 33 empresas encuestadas dedicadas a la comercialización de artículos usados, se determinó que 18 de ellas (comprendiendo el 54.5%) presentan dificultades en sus actividades operativas financieras por no contar con un departamento financiero que clasifique sus actividades en las áreas de tesorería, contabilidad y presupuestos. Debido a esta situación, manifiestan tener debilidades operativas principalmente en las áreas de mercadeo y ventas un 48.50% (16

empresas de la población), bodega un 39.4% (comprendiendo 13 empresas), contabilidad en un 33.3% (correspondiente a 11 organizaciones) y hasta administración un 27.3% en nueve de las empresas. Determinando que para fortalecer las áreas anteriores es necesario contar con una herramienta que permita mejorar sus operaciones, se considera como una alternativa el plan operativo financiero. De la población encuestada se identificó que el 63.6% (correspondiente a 21 empresas) poseen poco conocimiento de cómo elaborar, ejecutar y medir el cumplimiento de este; mientras que 7 de ellas (21.2%) manifiestan no tener conocimiento.

Según la investigación de campo se determinó que el 78.8% de la población no cuenta con planes operativos financieros esto es atribuido al poco conocimiento de esta herramienta y desconocen los pasos a seguir para su desarrollo. Por tal razón da lugar a que el trabajo de investigación se pueda ejecutar con el propósito de que la mayoría de la población no cuenta con planes operativos financieros y esta herramienta debe brindar un apoyo a las empresas comercializadoras de artículos usados para realizar sus operaciones de manera eficaz y eficientemente.

A pesar del poco conocimiento, 31 de las 33 organizaciones encuestadas (93.9%) considera necesaria la elaboración de un plan operativo financiero para disminuir sus debilidades y amenazas en las operaciones; de éstas 30 empresas (90.9%) manifiestan que ejecutarían tales planes si les fuera proporcionada una guía de cómo elaborarlo. En cuanto a los resultados anteriores se determinó que la población considera factible una herramienta de este tipo para realizar sus operaciones de forma ordenada, práctica y sincronizada, además de que contribuirá en la disminución de debilidades y amenazas.

La información anterior justifica la investigación y la necesidad que tienen las empresas comercializadoras de artículos usados importados de contar con una propuesta para la elaboración e implementación de planes operativos financieros con el propósito de fortalecer la eficiencia en sus operaciones. Como el rendimiento de sus ingresos por medio de presupuestos, a disminuir los gastos o poderlos mantener para lograr un equilibrio financiero; a realizar flujos de cajas proyectados para prever las necesidades con anticipación; y mediante planes de acción comparar los avances hacia los objetivos y metas con que cuentan las entidades.

CAPITULO II. GUIA GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANES OPERATIVOS FINANCIEROS

El presente capítulo recoge la experiencia de la investigación y trabajo ejecutado en una propuesta concreta para la realización de planes operativos financieros que faciliten la labor empresarial de las entidades dedicadas a la venta de artículos usados importados.

Es necesario mencionar que para poder diseñar el modelo, se elaboró el Plan Estratégico en una de las empresas encuestadas, el cual fue evaluado por la Administración de la organización y se encuentra en proceso de ejecución, la cual cuenta con las condiciones necesarias para ejecutar el modelo propuesto de planeación operativa financiera.

2.1 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Las empresas diseñan planes estratégicos para establecer sus objetivos y estrategias, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo al tamaño de la entidad, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, sean a nivel superior o inferior.

El plan estratégico es la primera fase del proceso de planificación y brinda los principales ejes a partir de los cuales se diseñará el plan operativo o táctico, que por sus características, exige ser más específico en los conceptos trabajados en la Fase 1.

A su vez suma una serie de elementos que combinados permitirán al gerente programar sus actividades en relación a los resultados que se esperan y los recursos a su disposición, culminando en la firma de compromisos de resultados de gestión (CGS) para el período.

Como resultado de la planificación estratégica se formulan los objetivos y estrategias correspondientes; dando lugar a la definición de nuevos conceptos que se tornan imprescindibles para el diseño del plan operativo.

Para la elaboración del plan estratégico de Grupo MG, S.A. de C.V., se obtuvo entendimiento de las características del mercado, de las empresas competidoras ubicadas en el municipio de San Salvador y tener acceso a información confidencial de la empresa en la cual se basa la presente propuesta.

De acuerdo a la investigación realizada a las empresas de este sector comercial, se pudo determinar en el diagnóstico que la mayoría de ellas no elaboran planes operativos financieros que permitan direccionar sus actividades de manera ordenada; tampoco cuentan con planificación estratégica que permita establecerse metas y objetivos claros a cumplir, haciendo que su crecimiento en su demanda sea desordenado y sin los controles suficientes.

Mediante reuniones sostenidas con las gerencias de Grupo MG, S.A de C.V fueron identificados los aspectos resumidos a continuación:

- La empresa base de esta propuesta, comprende una parte mayoritaria de la oferta de artículos usados en el municipio de San Salvador, cuenta con nueve tiendas comerciales y adicionalmente es el mayor proveedor de mercadería importada a otros comerciantes del mismo sector clasificados como mayoristas a nivel nacional. Abastece una gran cantidad de vendedores informales que compran el producto en pacas y posteriormente lo ofrecen en mercados y pequeños locales fuera de San Salvador.
- Los propietarios que comprenden la gerencia de la empresa son familiares, tienen la experiencia y el conocimiento suficiente del mercado para dirigir y se encuentran muy involucrados en las operaciones de la misma. El carisma, diligencia y visión que caracteriza a la accionista fundadora administración ha logrado que se posicione como una de las más significativas dentro del sector ocupando el lugar de importador y el proveedor de inventarios más grande en el mismo.
- Cuenta con una cartera de clientes significativa que demandan alrededor de 6 a 14 contenedores mensuales, los plazos de crédito otorgado a sus clientes no exceden de 65 días y debido a su política de no tener saldos vencidos para recibir nuevos productos le asegura que la morosidad y antigüedad de las cuentas por cobrar no sea mayor a 30 días.

- A nivel operativo, el sistema de control interno es simple e informal sea fortalecido por las gerencias a través del tiempo y sucesos que han expuesto debilidades por lo que, aún persisten debilidades no resueltas principalmente en inventarios en cuanto a su manejo y logística.
- La dirección de la empresa está encomendada al Administrador Único (accionista fundador) quien se auxilia de las demás gerencias para la coordinación y ejecución operativa. Por ser familiar, los accionistas son a su vez, miembros de la Junta Directiva.
- La empresa definió una misión, visión y valores empresariales al organizar la sociedad; sin embargo, éstos se encontraban únicamente plasmados en un documento y no habían sido comunicados a los nuevos empleados de las tiendas. Al indagar con la administración se corroboró que el documento se encontraba en el archivo de la oficina que se mantiene con llave y que éstos no habían sido actualizados desde su elaboración (hace más de 8 años).
- La empresa no tenía un reglamento interno autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social por lo que durante el mes de abril de 2012 se elaboró dicho documento, fue aprobado por el administrador único de la empresa y se inició el trámite para solicitar la correspondiente autorización.
- Hasta el año 2012, la administración no ha elaborado planes operativos y el proceso de planificación financiera desarrollado se basó únicamente en los presupuestos de gastos e ingresos elaborados por el contador, éstos no fueron presentados a la administración para su análisis y autorización correspondiente. Los presupuestos comprenden períodos de un año, el proceso de diseño se realiza en los meses de noviembre y diciembre de cada ejercicio y su ejecución es evaluada por el contador al finalizar el período presupuestado; posteriormente se comunican los resultados en junta con las gerencias previo a su presentación ante la asamblea general de accionistas.
- La gerencia de ventas realiza anualmente planes de ventas por sucursal y son fraccionadas trimestralmente; su cumplimiento es analizado al final de cada semana por el gerente operativo de tiendas mediante la comparación entre los montos de ventas definidas y lo realmente facturado por cada tienda.

- La empresa no posee un diagrama de su estructura organizativa actualizado al cierre del año 2012, por lo que se elaboró un organigrama partiendo de las unidades y puestos diseñados operativamente.

Debido a que la empresa no contaba con planes estratégicos y no elaboraba planes operativos financieros se recomendó la creación de un equipo que elabore dichos planes, promueva y comunique las acciones definidas y además verifique el cumplimiento de su ejecución. El equipo, debe estar conformado por las distintas gerencias, el contador general y algunos colaboradores claves, por lo que se definieron los siguientes participantes y actividades:

Cuadro No5Asignación de Responsabilidades en el Proceso de Planificación Estratégica y Táctica

Responsable	Actividad
Administrador Único	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los objetivos y las estrategias del plan estratégico. - Asignar responsables en cada acción establecida. - Evaluar y aprobar los planes operativos financieros. - Evaluar el cumplimiento de los planes operativos financieros mensualmente, analizar las desviaciones a los objetivos propuestos y la toma de decisiones pertinente.
Gerente de ventas	Cada una de las Gerencias debe: <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar de manera conjunta el plan operativo definiendo los planes de acción, indicadores y tiempos de ejecución. - Elaborar los presupuestos de gastos, ingresos, asignación presupuestaria de las metas partiendo de los requerimientos de recursos autorizados a cada gerencia - Dar seguimiento semanalmente al cumplimiento de los planes y dar informes a los demás miembros del equipo sobre los resultados de forma conjunta con la Administración.
Gerente de Operaciones	
Gerente de Recursos Humanos	
Gerencia legal	
Gerente de tiendas	
Contador Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar los presupuestos y estados financieros proyectados a la Administración para su autorización. - Llevar seguimiento mensual al cumplimiento del presupuesto aprobado y presentar un informe a la administración. - Elaborar los estados financieros proyectados.

La administración de la empresa definió que la planificación estratégica será elaborada para periodos de tres años y que la operativa financiera debe considerarse en el lapso de 12 meses, ambos calendario.

La programación de las actividades a desarrollar por el equipo de planificación fue definida por plazos y se presentan a continuación:

Cuadro No 6 Calendarización del Proceso de Planeación Estratégica y Táctica

Actividad	Plazo de ejecución	Duración	Responsable
Elaboración del plan estratégico	Cada tres años realizándose en el mes de enero.	Tres semanas	Administrador Único junto a los Gerentes
Revisión y aprobación del plan estratégico	Cada tres años realizándose en el mes de febrero.	Dos semanas	Administrador Único
Definición de los objetivos y estrategias.	Cada tres años realizándose en el mes de febrero.	Dos semanas	Administrador Único
Elaboración del plan operativo anual	Anualmente durante el mes de octubre y noviembre del año previo al periodo planificado	Cuatro semanas con fechas de inicio y finalización convenidas.	Gerentes de cada unidad
Elaboración de presupuestos	Anualmente durante el mes de noviembre.	Una semana, después de su elaboración.	Contador financiero
Elaboración de estados financieros presupuestados	Anualmente durante el mes de noviembre.	Una semana, después de la elaboración de los presupuestos.	Contador Financiero
Revisión y aprobación del plan operativo financiero	Anualmente durante el mes de noviembre y diciembre.	Una semana, después de su presentación para aprobación.	Administrador Único
Seguimiento al cumplimiento del plan estratégico	Anualmente, durante el mes de enero de cada año.	La última semana del mes de enero del año siguiente al que se evaluará.	Administrador Único
Seguimiento al cumplimiento del plan operativo financiero	Mensualmente.	La primera semana de cada mes	Administrador Único

Las etapas de formulación del plan estratégico se presentan a continuación:

a) Elaborar el análisis de la situación actual, resultado de matriz FODA y análisis financiero.

Consiste en el análisis de los datos pasados, presentes y futuros, que proporcionan una base para seguir el proceso de planificación. Se identifican y analizan las tendencias, fuerzas y fenómenos clave que tienen un impacto potencial en la formulación e implementación de las estrategias y también se clasifican en una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En adición se debe analizar la situación financiera de la empresa en cuanto a su nivel de liquidez, endeudamiento, capital de trabajo con que cuenta, margen de utilidad y rentabilidad de la inversión mediante la realización de relaciones de análisis vertical y horizontal y la aplicación de razones financieras en los últimos tres años.

El plan estratégico fue elaborado conjuntamente con miembros del Grupo MG, S.A. de C.V.; esta empresa no contaba con experiencia en la formulación de planes estratégicos, por lo que se desarrolló el proceso de manera simple considerando los resultados de la evaluación FODA realizado por las gerencias de la empresa el análisis financiero elaborado durante la investigación y las metas definidas previamente por los accionistas de manera informal. El crecimiento experimentado por la empresa hasta la fecha se debe en gran medida al incremento de la demanda presentan oportunidades atractivas en sus operaciones y recursos financieros. Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas se resumen a continuación:

Cuadro No 7 Análisis FODA Grupo MG, S.A de C.V

DIAGNOSTICO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la demanda, mercado y de la competencia. - Compromiso de la dirección con el mercado nacional. - El negocio es administrado por sus propietarios. - Planificación de un sistema de gestión de la calidad. - Buena Calidad del producto comercializado debido a estándares de calidad establecidos en el producto comprado. - Incremento en el costo de la vida, inflación y niveles de desempleo en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de visión empresarial para establecer metas de ventas adecuadas. - Actitud individualista en sus propietarios haciendo que cada uno de ellos se limite a sus responsabilidades y áreas. - Descuido en la manipulación de la mercadería debido a la falta de procedimientos y políticas de inducción a personal nuevo. - Mal diseño en el control de inventarios. - Inexistencia de un sistema de control interno adecuado. - Alta rotación del personal - Falta de elaboración de planes operativos, financieros y presupuestos a largo y corto plazo que direccionen las actividades de la empresa.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia en la utilización de tecnologías avanzadas. - Tratados Internacionales - Apertura de nuevos mercados nacionales y de nuevas sucursales - Alianzas estratégicas con los proveedores del exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios de políticas del comercio exterior - Aumento en la delincuencia e inestabilidad social - Alza en los precios del combustible y productos - Crecimiento y nuevos competidores en el mercado - Fuerzas incontrolables de la naturaleza - Riesgo de fraude debido a la falta de control por parte de la administración.

El análisis financiero efectuado para los años 2012 y 2011 se presenta como **Anexo 6** del trabajo de investigación.

b) Establecer la Misión, Visión y Valores

En Grupo MG, S.A. de C.V., debido a que la misión, visión y valores empresariales establecidos no habían sido actualizados recientemente, la Administración trabajó los nuevos lineamientos estratégicos y a partir del mes de mayo de 2012 los cuales se incluyeron en un documento y fueron dados a conocer al personal por medio de brochures y charlas en cada una de las tiendas. La misión, visión y valores definidos se encuentran incorporados en el Plan Operativo Financiero elaborado.

c) Definir los objetivos acordes a la situación

Los objetivos estratégicos se fijaron partiendo de los resultados obtenidos en el análisis de la situación actual, bajo el propósito de reducir las debilidades y amenazas identificadas; cada uno de ellas fue evaluado dándole niveles de prioridad para su incorporación y calendarización en los planes operativos financieros. A continuación se presentan los objetivos que de acuerdo a la Administración deben ser atendidos según su nivel de importancia y disponibilidad de recursos con que se cuenta:

1. Reforzar el sistema de control interno de la empresa.
2. Mejorar los resultados (utilidades) obtenidos

d) Definir las estrategias para alcanzarlos

La estrategia a utilizar para el logro de los objetivos fue definida tomando en cuenta el orden de prioridad, quedando de la siguiente manera:

1. Formalizar el control interno por medio de:
 - Reestructuración de los cargos y funciones.
 - Elaboración de manuales administrativos y de procedimientos.
 - Creación de la unidad financiera que concentre las funciones de tesorería, contabilidad y presupuestos a una gerencia financiera.
2. Para mejorar los resultados (utilidades) se ha definido:
 - Realizar un análisis y reducción de gastos.
 - Negociar nuevos sistemas de pago con proveedores.
 - Atraer nuevos clientes y mejorar la cobertura en el mercado:
 - Mejora en el servicio
 - Ofrecer servicio a domicilio
 - Desarrollo de nuevos canales de venta
 - Aumento en el nivel de ventas en las tiendas
 - Apertura de nuevas tiendas

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y FORMA DE LOS PLANES OPERATIVOS FINANCIEROS

La planificación operativa financiera propuesta se comprende de dos etapas:

- 1- La elaboración de planes operativos (PO)
- 2- El proceso presupuestario o planificación financiera.

2.2.1 Planes operativos (PO)

La elaboración de los planes operativos se inició con la esquematización de los objetivos y las estrategias que surgieron del plan estratégico. Para este proceso se utilizó la matriz propuesta incorporando al Gerente de cada unidad, se le asignó a cada uno los resultados esperados sobre el cual serán evaluados al final del período.

En adición se complementaron los cuadros de asignación presupuestaria preliminar por unidad justificada con las plantillas de los principales rubros, clasificados por objeto del gasto.

2.2.2 Proceso presupuestario o Planificación financiera

La responsabilidad en la preparación y administración de los presupuestos fue asignada de forma compartida en todo el personal de la empresa a través de cada gerencia. La elaboración y el control presupuestario fue delegado al contador general debido a que tiene el conocimiento y experiencia requerida

Los presupuestos fueron elaborados utilizando la técnica de los aumentos o también llamada de crecimiento, en la cual se asignaron los porcentajes de crecimiento definidos por la Administración para determinar un excedente probable. Para los gastos, fueron consideradas las variables macroeconómicas como el crecimiento del PIB del país al mes de septiembre 2012.

2.2.2.1 El presupuesto de ingresos:

El presupuesto ingresos ó ventas fue elaborado en base a la experiencia, conocimiento e investigaciones de mercado realizadas por la Dirección y Gerencias de la empresa, concluyendo de la siguiente manera:

➤ **Proyección de ventas en tiendas en Grupo MG, S.A de C.V.**

La proyección de ventas está definida en un porcentaje establecido por la administración, el cual es de 80% de incremento en los siguientes tres años con respecto a los ingresos obtenidos al cierre del año 2012. Este porcentaje se distribuyó entre las tiendas considerando el conocimiento del mercado en el que se ubican y el crecimiento esperado de la demanda, de acuerdo al porcentaje de participación determinado al cierre del ejercicio 2012.

Para ello, se obtuvieron los estados de resultados de las tiendas y se determinó la participación reflejada en los ingresos con respecto al total consolidado.

➤ **Proyección de apertura en tiendas nuevas:**

Para el período planificado la Administración proyecta la apertura de cinco nuevas tiendas con capacidad de cubrir demandas importantes.

Debido a la naturaleza del producto la retribución a la inversión proveniente de las ventas son obtenidas a partir del inicio de las operaciones de las nuevas tiendas, por lo que, se definió proyecciones distintas a cada sucursal partiendo del tamaño y ubicación de las tiendas. Ver cálculos para presupuestos de ingresos y Estado de Resultado Presupuestados en **Anexo 7**.

2.2.2.2 El presupuesto de egresos:

Fueron considerados todos los egresos necesarios para cumplir con el presupuesto de ingresos, comprendiendo las siguientes subdivisiones:

➤ Compras de productos y gastos sobre compra:

Para cubrir los niveles de venta proyectados, la Administración debe aumentar la importación de contenedores con mercadería; en el año 2012 se importó un promedio mensual de diez contenedores por lo que se estima incrementar a doce, quince y dieciséis por mes en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente. El costo aproximado del incremento en las compras del año 2013 es de US\$2, 607,138.00 sin incluir los costos de importación y traslados; pues el incremento de tales costos fue considerado por separado. Ver los cálculos de los costos por compras y estado de resultados presupuestado en **Anexo 7**.

➤ Gastos de venta:

En cuanto al presupuesto de gastos de venta se clasificaron las cuentas en variables y fijos para poder identificar si se podría realizar una disminución o poderlos mantener ya que se busca una reducción en algunos gastos para poder contribuir a un mejor punto de equilibrio.

➤ Gastos de administración:

Los gastos de administración contemplan los pagos generados de actividades realizadas por parte de la dirección, el área contable y las gerencias, en cuanto a salarios, servicios básicos y demás.

Los gastos administrativos fueron analizados y clasificados en tres categorías: a eliminar, fijos y con incremento proyectado de acuerdo a la tasa de inflación establecida por el Banco Central de Reserva (3% al 30 de septiembre de 2012).

La reducción en los gastos establecida por la Administración consiste en la eliminación de aquellos desembolsos que no son imprescindibles o atribuidos directamente a la operatividad normal de la empresa y la limitación de aquellos que no están directamente relacionados con las actividades de

ventas como alquileres, impuestos municipales, cuotas y suscripciones, etc. Los procedimientos y cálculos efectuados para la elaboración del Presupuesto de gastos de Administración y el Estado de Resultados Presupuestado se encuentran descritos en el **Anexo 7**.

➤ **Gastos financieros:**

Estos incluyen las comisiones bancarias por el uso de POS (. Y se consideró un aumento del 10%, 15% y 20% en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente. **Anexo 7**

➤ **Otros gastos:**

Se detallan los impuestos que se generan en este rubro de empresas y cualquier otro gasto imprevisto.

Las proyecciones vienen dadas en consideración a los lineamientos y determinación de los impuestos de IVA e ISR de acuerdo a la legislación vigente.

2.2.2.3 Determinación y estudio de las variaciones o desviaciones

El control presupuestario se efectuó comparando los resultados reales contra los presupuestados, y fué responsabilidad de la Administración dictar las medidas necesarias para corregir las causas que motivaren las variaciones o desviaciones desfavorables, así como para estimular las causas que dieran lugar a las favorables. Para Grupo MG, S.A. de C.V., la comparación señalada se efectuará de la siguiente manera:

Para las ventas, se obtuvieron las variaciones o desviaciones del volumen y los precios de venta. Los gastos de venta y administración reales fueron comparados con lo presupuestado dado que es posible determinar el monto de la variación o desviación.

Las diferencias por variación financiera originan necesariamente modificaciones en la estructura financiera de la empresa, por ejemplo: fechas de pago, cambio en el tipo de interés, modificación de plazos, cambio de los períodos de amortización, etc.

2.2.2.4 Estados financieros presupuestados

Al desarrollar los presupuestos de ingresos y egresos, la información fue resumida en los estados financieros proyectados con el propósito de establecer la situación final estimada de la empresa.

2.3 PLAN ESTRATÉGICO DE GRUPO MG, S.A. DE C.V.PARA EL PERÍODO COMPENDIDO DEL 1 DE ENERO DE 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015.

2.3.1 Objetivos del plan estratégico

a) Objetivo general:

Diseñar e implementar un plan estratégico que facilite el logro de los objetivos y estrategias definidas por la administración a largo plazo.

b) Objetivos específicos:

- Mejorar la operatividad de la empresa mediante el establecimiento de las acciones a ejecutar en la restructuración de los puestos y funciones operativas.
- Establecer un plan de acción que sirva de base para implementar las estrategias encaminadas a potencializar la rentabilidad en la comercialización de los productos de la empresa.

2.3.2 Organigrama de Grupo MG, S.A. de C.V.

El nivel directivo la empresa está conformada por la Asamblea General de Socios/as, siendo esta la máxima autoridad; un administrador único que funge como representante legal de la empresa, administrativamente se integra por la gerencia de operaciones, recursos humanos, legal y técnica que a su vez, poseen personal a su cargo para el desarrollo de las actividades encomendadas. La estructura organizativa en funciones de la empresa se presenta en **Anexo 5**, la cual posee varios niveles y presenta cierta complejidad.

2.3.3 Ubicación física

La oficina central de la empresa, está ubicada sobre la calle San Antonio Abad, Pasaje Valdivieso, Bodega No 9, San Salvador y su principal actividad es la comercialización de productos no clasificados previamente provenientes del exterior y categorizados como de segunda mano.

2.3.4 Fundamentos estratégicos

Misión:

“Comercializar prendas de vestir, accesorios, bienes del hogar y otros desarrollando así, el valor de nuestra marca comercial “MG”, preocupados siempre por la calidad de dichos productos y logrando ser una empresa:

- Altamente productiva y plenamente humana
- Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes mayoristas y consumidores finales.
- Líder nacional en la comercialización de prendas de vestir y bienes del hogar con visión a largo plazo.
- Crear el máximo valor para sus accionistas”

Visión:

“Ser líder nacional en la comercialización y distribución de artículos usados, provenientes del exterior, que garantiza una constante evolución en el desarrollo de su gente, su tecnología y sus clientes a través de la integración, la excelencia y la calidad, logrando ser la mejor opción para nuestro cliente.”

Valores empresariales:

- Espíritu de servicio
- Lealtad ante el cliente
- Proyección social, y.
- Respeto al medio ambiente

2.3.5 Análisis de la situación actual

El análisis de la situación actual, se realizó con el apoyo de las gerencias quienes elaboran un FODA⁸ presentado en el cuadro N° 4 y se complementó con la elaboración del análisis financiero presentado como **Anexo 6** de este trabajo de investigación.

⁸ Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2.3.6 Objetivos y Estrategias

Los dos objetivos establecidos por la Administración partiendo del análisis de la situación actual realizada se presentan a continuación:

1. Reforzar el sistema de control interno de la empresa.
2. Mejorar los resultados (utilidades) obtenidos

Para el cumplimiento de los objetivos mencionados, se han establecido las estrategias a largo y corto plazo siguientes:

2.3.7 Matriz de objetivos y estrategias a corto y largo plazo

GRUPO MG, S.A. DE C.V.

Cuadro N° 8 Plan de acción de Grupo MG, S.A de C.V.

OBJETIVO	ACCION ESTRATEGICA	PLAN DE ACCION		RESPONSABLE
		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
Reforzar el sistema de control interno de la empresa	Reestructuración de los cargos y funciones.	Analizar lo adecuado de la estructura organizativa definiendo una organización simple y eficiente que incluya los manuales de cada puesto y contenga las funciones en cada cargo.	Contar con una estructura organizativa adecuada para la ejecución eficiente de las operaciones en donde cada persona sepa claramente cuáles son sus funciones.	Administrador Único
	Elaboración de manuales administrativos y de procedimientos.	Elaborar manuales de los procesos administrativos de la empresa en todas sus áreas y llevar los registros contables de forma adecuada.	Contar con procesos internos para hacer eficientes los recursos económicos de la empresa.	Administrador Único
	Creación de una unidad financiera que concentre las funciones de tesorería, contabilidad y presupuestos a una gerencia financiera.	Identificar las actividades y responsabilidades distintas a su naturaleza asignadas al área contable redistribuyendo el personal asistente al contador y distribuir al personal separando las actividades de tesorería, contabilidad y presupuestos.	Concentrar las funciones de tesorería, contabilidad y presupuestos a una gerencia financiera conservando lo adecuado de la segregación de funciones dentro de la unidad.	Administrador Único
	Contratar un nuevo gerente financiero			
Mejorar los resultados (utilidades) obtenidos.	Negociar nuevos sistemas de pago con proveedores	Iniciar relaciones con otros proveedores para negociar productos, precios, períodos de pago más largos, entregas de productos, etc.	Reducir los costos por pronto pago y aumentar el plazo de crédito.	Gerencia de operaciones

OBJETIVO	ACCIÓN ESTRATEGICA	PLAN DE ACCIÓN		RESPONSABLE
		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
Mejorar los resultados (utilidades) obtenidos.	Análisis y reducción de gastos	Analizar la naturaleza de los gastos reduciendo aquellos que no son imprescindibles para la operatividad eficiente de la empresa.	Reducir los gastos en un cuarenta por ciento considerando su importancia y relación directa con la generación de ingresos.	Gerencia de operaciones
	Mejorar el servicio al cliente	Capacitar al personal de la empresa a través de los programas de INSAFORP u otros organismos de asistencia técnica.	Contar con empleados capacitados en ventas con excelente calidad en el servicio al cliente.	Gerente de recursos humanos
	Ofrecer servicio a domicilio	Crear fondo de ahorro para compra de camión canter y contenedor por un monto de \$ 32,000.00	Contar con dos unidades de transporte adicionales para ampliar el servicio a otros municipios.(un contenedor de 40 pies y un camión canter)	Encargado de tiendas.
	Desarrollo de nuevos canales de comercialización	Contactar nuevos clientes en municipios distintos a San Salvador.	Aumentar la cartera de clientes de contenedores, mejorando los precios y ampliando los servicios a otros municipios.	Gerencia de operaciones
	Aumento en el nivel de ventas en las tiendas.	Introducir mercadería nueva creando el sistema de desvaloración de acuerdo a su antigüedad.	Aumentar las ventas realizadas en las tiendas en un 80% acumulado al 2015. Se considera un 20% para el primer año, 25 % en el segundo y un 35% en el tercer. Durante el año 2011 al 2012 se presentó un incremento del 19.25%.	
	Ampliar la cobertura del mercado.	Elaborar nuevas investigaciones de mercado estableciendo una factibilidad para la apertura de nuevas tiendas en el municipio de San Salvador.	Apertura de nuevas tiendas.	Encargado de tiendas
	Evitar multas e infracciones en instituciones supervisoras	Cuantificar y elaborar un plan estructurado que indique ordenadamente los pasos para la correcta apertura de las nuevas tiendas y así evitar infracciones y multas.	Evitar incumplimientos de inscripción o trámites legales en la apertura de nuevas tiendas.	

2.3.8 Planes operativos anuales por unidad.

2.3.8.1 Plan operativo anual de gerencia financiera.

RESPONSABLE: Administrador único.				
OBJETIVO: Reforzar el sistema de control interno de la empresa				
Estrategia	Acción Estratégica	Actividad	Indicador	Requiere asignación presupuestaria
Reestructuración de los cargos y funciones.	Analizar lo adecuado de la estructura organizativa definiendo una organización simple y eficiente que incluya los manuales de cada puesto que contenga las funciones por cada cargo.	Contratar a un despacho externo para que haga el análisis, rediseñe el organigrama y ayude a definir las actividades y funciones para cada puesto dentro de la empresa escribiéndolos en un manual.	Cumplimiento de fechas y costos.	Si-Pago de honorarios
Elaboración de manuales administrativos y de procedimientos.	Elaborar manuales de los procesos administrativos de la empresa en todas sus áreas y llevar los registros contables de forma adecuada	Contratar a un despacho externo para que haga el documento.	Cumplimiento de fechas y costos.	Si-Pago de honorarios
Creación de una unidad financiera que concentre las funciones de tesorería, contabilidad y presupuestos a una gerencia financiera.	Identificar las actividades y responsabilidades asignadas distintas al área contable redistribuyendo el personal asistente al contador y distribuir al personal separando las actividades de tesorería, contabilidad y presupuestos.	Contratar a un despacho externo para que haga el documento	Cumplimiento de fechas y costos.	Si-Pago de honorarios
	Contratar un nuevo gerente financiero	Analizar si dentro de la empresa se tienen prospectos que cumplan el perfil y evaluarlos. Iniciar con el proceso de contratación de un nuevo gerente en conjunto con RRHH.	Cumplimiento de fechas y costos.	Si-Pago de sueldo al gerente

2.3.8.2 Plan operativo anual de gerencia de operaciones.

RESPONSABLE: Gerencia de operaciones				
OBJETIVO: Mejorar los resultados (utilidades) obtenidos.				
Estrategia	Acción Estratégica	Actividad	Indicador	Requiere asignación presupuestaria
Negociar nuevos sistemas de pago con proveedores	Iniciar relaciones con otros proveedores para negociar productos, precios, períodos de pago más largos, entregas de productos, etc.	Hacer reuniones con nuevos proveedores en el exterior para obtener mejores condiciones de pago, precios y productos con mejor calidad.	Beneficios económicos obtenidos mayores que en años anteriores y que superen los gastos incurridos.	Si-Pago de pasajes y estadía en el exterior
		Programar reuniones con los proveedores actuales para convenir mejores precios y condiciones de pago.	Beneficios económicos obtenidos mayores que en años anteriores y que superen los gastos incurridos.	Si-Pago de pasajes y estadía en el exterior
Análisis y reducción de gastos	Analizar la naturaleza de los gastos reduciendo aquellos que no son prescindibles para la operatividad eficiente de la empresa.	Identificar y clasificar los gastos imprescindibles para el buen funcionamiento de la empresa y evaluar el apropiado nivel de incremento para la preparación de los presupuestos.	Porcentaje de reducción de gastos con respecto al año previo anterior.	No
		Fijar un valor para los gastos no relacionados directamente a la actividad de comercialización de la empresa.	Nivel de cumplimiento al presupuesto de gastos.	
Desarrollo de nuevos canales de comercialización	Contactar nuevos clientes en municipios distintos a San Salvador.	Hacer publicidad de la venta de producto en pacas con otros comerciantes de ropa usada ubicados cerca de mercados y zonas populares fuera de San Salvador.	Cantidad de clientes nuevos con respecto a la cartera.	Si-Para transporte y alimentación
			Monto de ventas a clientes nuevos durante el año.	
		Diseñar un plan atractivo de ventas de producto en pacas para otros comerciantes de ropa usada ubicados cerca de mercados y zonas populares fuera de San Salvador.	Margen de compras realizadas por clientes nuevos.	No

Estrategia	Acción Estratégica	Actividad	Indicador	Requiere asignación presupuestaria
Aumento en el nivel de ventas en las tiendas.	Introducir mercadería nueva creando el sistema de desvaloración de acuerdo a su antigüedad.	Diseñar un plan de clasificación del producto de acuerdo a su calidad permitiendo mejorar la rentabilidad de la empresa.	Rotación de inventarios por línea de producto.	No
		Implementar el plan en todas las tiendas.	Nivel de rentabilidad de la mercadería vendida.	No

2.3.8.3 Plan operativo anual de gerencia de recursos humanos.

RESPONSABLE: Gerencia de recursos humanos				
OBJETIVO: Mejorar los resultados (utilidades) obtenidos				
Estrategia	Acción Estratégica	Actividad	Indicador	Requiere asignación presupuestaria
Mejorar el servicio al cliente	Capacitar al personal de la empresa a través de los programas de INSAFORP u otros organismos de asistencia técnica.	Elaborar un plan de inducción para el personal nuevo.	Mejoras en atención y servicio al cliente	No
		Identificar los puntos de mejora en el clima organizacional, habilidades capacidad del empleado, con ello elaborar un plan de capacitaciones para los empleados antiguos.	Satisfacción del empleado con respecto al ambiente laboral.	No
		Elaborar un plan de capacitaciones al personal de la empresa.	Nivel de cumplimiento al plan establecido	Si-Pago de instructores y asesores que impartirán las capacitaciones.

2.3.8.4 Plan operativo anual del encargado de tiendas.

RESPONSABLE: Encargado de tiendas				
OBJETIVO: Mejorar los resultados (utilidades) obtenidos				
Estrategia	Acción Estratégica	Actividad	Indicador	Requiere asignación presupuestaria
Ampliar la cobertura del mercado	Elaborar nuevas investigaciones de mercado estableciendo una factibilidad para la apertura de nuevas tiendas en el municipio de San Salvador.	Hacer un plan de estudios de mercados en distintas zonas de San Salvador.	Cumplimiento de metas de ventas.	Si- Para pago de transporte, alimentación e insumos de investigación.
		Apertura de tres nuevas tiendas en zonas exclusivas y que tengan personas con mayor poder adquisitivo.	Margen de rentabilidad de las ventas.	Si – para trámites de apertura, gestión logística, adecuación de locales y compra de bienes muebles.
		Diseñar el proceso de los trámites de apertura de nuevas sucursales que permita identificar los requerimientos de documentación e información para los registros e inscripciones en las instituciones.	Margen de rentabilidad obtenida.	No
Evitar multas e infracciones en instituciones supervisoras	Cuantificar y elaborar un plan estructurado que indique ordenadamente los pasos a seguir para la correcta apertura de las nuevas tiendas y así evitar el pago de infracciones y multas.	Hacer una lista de chequeo que detalle el proceso de apertura de nuevas tiendas para ejecutar de manera ordenada el proceso de inscripción en las instituciones.	Monto de gastos por multas e infracciones.	No
Ofrecer servicio a domicilio	Crear fondos de ahorro por compra de camión canter y contenedor por un monto de \$ 32,000.00	Ser eficiente con los gastos de logística	Cumplimiento al presupuesto.	No

2.3.9 Cronograma de actividades por unidad

2.3.9.1 Cronograma de actividades y asignación de Gerencia general

OBJETIVO GENERAL: Reforzar el sistema de control interno de la empresa.

UNIDAD/DEPARTAMENTO: Administrador único (Gerencia General)

ACTIVIDADES	RESPONSABLE DIRECTO	PLAZO (EN MESES)											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cotizar los servicios de un despacho externo para realizar el análisis y elaboración del sistema de control interno, principalmente para:	Administrador único												
-Evalúa las ofertas de servicios recibidas de los despachos contables.													
-Contratar los servicios para elaboración del sistema de control interno.													
-Revisar la nueva estructura organizativa y el manual de puestos y funciones. -Redistribuir actividades en el personal según el manual.	Externo subcontratado												
-Revisar los manuales de los procesos administrativos de la empresa en todas sus áreas.	Externo subcontratado												
-Identificar las actividades y responsabilidades asignadas distintas al área contable redistribuyendo asistente al contador y distribuir al personal separando las actividades de tesorería, contabilidad y presupuestos.	Externo subcontratado												
Comunicar a los empleados sobre la nueva estructura e implementación para adecuar los puestos y responsabilidades.	Administrador único												
Contratación del Gerente Financiero con la colaboración de la Gerencia de RRHH	Gerente de recursos humanos, Administrador único.												

2.3.9.2 Cronograma de actividades y asignación de Gerencia de operaciones

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar los resultados (utilidades) obtenidos por la empresa.

UNIDAD/DEPARTAMENTO:

Gerencia de operaciones

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO (EN MESES)											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Programar reuniones o visitas con los proveedores actuales para convenir mejores precios y condiciones de pago.	Gerente de operaciones junto al administrador único												
Visitar nuevos proveedores en el exterior para obtener mejores condiciones de pago, precios y productos con mejor calidad.	Encargado de compras junto a administrador único												
Analizar las cuentas de gastos por sucursal y de acuerdo a su naturaleza establecer montos para el presupuesto reduciendo aquellos que no son imprescindibles para el buen funcionamiento de la empresa.	Contador financiero y gerente de operaciones												
Hacer publicidad (visitas) de la venta producto en pacas con otros comerciantes de ropa usada ubicados cerca de mercados y zonas populares fuera de San Salvador.	Encargado de publicidad												
Diseñar un plan de ventas de producto en pacas atractivo para otros comerciantes de ropa usada ubicados cerca de mercados y zonas populares fuera de San Salvador.	Encargado de publicidad												
Diseñar un plan de clasificación del producto de acuerdo a su calidad permitiendo mejorar la rentabilidad de la empresa.	Gerente de Operaciones												
Implementar el plan en todas las tiendas.	Encargado de bodega, Encargados de tiendas y sus auxiliares, Vendedores.												

2.3.9.3 Cronograma de actividades y asignación de gerencia de recursos humanos

OBJETIVO GENERAL: Mejorar los resultados (utilidades) obtenidos por la empresa.

UNIDAD/DEPARTAMENTO: Gerencia de recursos humanos

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO (EN MESES)											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Elaborar un plan de inducción para el personal nuevo.	Gerente de RRHH												
Autorización del plan de inducción para el personal nuevo.	Administrador único												
Implementación del plan de inducción para el personal nuevo.	Encargada de contrataciones												
Identificar los puntos de mejora en el clima organizacional, habilidades capacidad de empleado, con ello elaborar un plan de capacitaciones para los empleados antiguos.	Encargada de contrataciones y Gerencia de RRHH												
Investigar sobre temas y cursos impartidos por medio de Insaforp, Conamype y otras instituciones que puedan ser útiles a los empleados de la empresa.	Gerencia de RRHH												
Elaborar un plan de capacitaciones al personal de la empresa.	Gerencia de RRHH												
Autorización del plan de capacitaciones al personal de la empresa.	Administrador único												
Calendarización de seminarios y capacitaciones, asignación del personal a capacitar.	Gerente de RRHH												

2.3.9.4 Cronograma de actividades y asignación de encargado de tiendas

OBJETIVO GENERAL: Mejorar los resultados (utilidades) obtenidos por la empresa.

UNIDAD/DEPARTAMENTO: Encargado de tiendas

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO (EN MESES)											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Definir las zonas potenciales de negocio para nuevas tiendas	Administrado único	■	■										
Hacer un plan de estudios de mercados en distintas zonas de Salvador.	Asistente Administrado único y encargado de tiendas	■	■										
Presentar propuestas de nuevas tiendas	Encargado de tiendas		■										
Autorización de propuestas y fijación de fecha de apertura.	Administrado único		■										
Diseñar un proceso de los trámites de apertura de nuevas sucursales que permita identificar los requerimientos de documentación e información para los registros e inscripciones en las instituciones. Hacer lista de chequeo y evaluar el cumplimiento de ella.	Encargado de tiendas		■										
Contratación de personal para tiendas nuevas	Encargado de contrataciones			■					■	■			
Apertura nuevas tiendas en zonas exclusivas y que tengan personas con mayor poder adquisitivo según fechas indicadas por el Administrador único	Administrado único			■					■	■			

2.3.10 Planificación financiera 2013-2015

2.3.10.1 Presupuesto de ventas

Grupo MG, S.A de C.V Ventas por los años 2013,2014 y 2015.

DETALLE DE INGRESOS	PROYECCIONES		
	2013	2014	2015
Venta de mercadería			
Oficina central - mayoreo	\$ 1,193,306.00	\$ 1,441,911.00	\$ 1,789,959.00
Zona Rosa	\$ 427,286.00	\$ 516,304.00	\$ 640,929.00
Sonsonate	\$ 77,437.00	\$ 93,570.00	\$ 116,155.00
Mercury – Centro	\$ 927,872.00	\$ 1,121,179.00	\$ 1,391,809.00
Santa Ana	\$ 1,620,373.00	\$ 1,957,951.00	\$ 2,430,560.00
Zona Rosa 2	\$ 361,135.00	\$ 436,371.00	\$ 541,702.00
Santa Tecla	\$ 1,122,657.00	\$ 1,356,544.00	\$ 1,683,986.00
Sonsonate 2	\$ 978,124.00	\$ 1,181,900.00	\$ 1,467,186.00
Consumidor final - La Libertad	\$ 108,264.00	\$ 130,819.00	\$ 162,396.00
Paseo*	\$ 176,761.00	\$ 220,951.00	\$ 298,284.00
Lourdes*	\$ 108,464.00	\$ 135,580.00	\$ 183,033.00
Mega Tercera*	\$ 8,745.00	\$ 10,931.00	\$ 14,757.00
San Benito**	\$ 0.00	\$ 41,400.00	\$ 55,890.00
Plaza Mariachi**	\$ 0.00	\$ 51,500.00	\$ 69,525.00
TOTALES DE VENTAS	\$ 7,110,424.00	\$ 8,696,911.00	\$ 10,846,170.00

Nota: Los cálculos y proyecciones realizadas para la elaboración de este presupuesto se encuentra incluido en el **Anexo 7**.

(*) Sucursal incluida en presupuesto que serán inauguradas conforme programación (sucursal nueva en 2013)

(**) Sucursales que serán aperturadas en año 2014 según programación.

2.3.10.2 Presupuesto de compras y gastos sobre compras.

Grupo MG, S.A de C.V.
Compras y gastos sobre compras por los años 2013,2014 y 2015.

COMPRAS	2013	2014	2015
Compras	.\$ 2,607,138.00	\$ 3,258,923.00	\$ 3,476,185.00
Gastos sobre compras			
Valor del DAI	\$ 548,653.00	\$ 685,816.00	\$ 731,536.00
Fletes	\$ 925,775.00	\$ 1,157,219.00	\$ 1,234,367.00
Seguro	\$ 23,760.00	\$ 29,700.00	\$ 31,680.00
Manejo de documentos	\$ 40,473.00	\$ 50,592.00	\$ 53,965.00
Remolque	\$ 1,419.00	\$ 1,773.00	\$ 1,892.00
Trámites aduanales	\$ 2,697.00	\$ 3,371.00	\$ 3,596.00
Fumigación	\$12,332.00	\$ 15,415.00	\$ 16,443.00
Estadía en puerto	\$ 1,169.00	\$ 1,462.00	\$ 1,559.00
Marchamos	\$ 1,575.00	\$ 1,968.00	\$ 2,100.00
Otros gastos de importación	\$ 1,216.00	\$ 1,520.00	\$1,621.00
TOTAL DE GASTOS SOBRE COMPRA	\$ 1,559,069.00	\$ 1,948,836.00	\$ 2,078,759.00
TOTAL DE COMPRAS Y GASTOS SOBRE COMPRA	\$ 4,166,207.00	\$ 5,207,759.00	\$ 5,554,944.00

Notas:

Los gastos de cuadrilla, almacenaje y demora de equipos han sido considerados como otros gastos de importación.

Los cálculos y proyecciones realizadas para la elaboración de este presupuesto se encuentran incluidos en el **Anexo 7**.

2.3.10.3 Presupuesto de gastos de venta.

Grupo MG, S.A de C.V.
Gastos de venta por los años 2013,2014 y 2015.

CUENTAS	2013	2014	2015
Sueldos y salarios	\$ 691,805.00	\$ 1,118,555.00	\$ 1,118,555.00
Horas extras	\$ 213,326.00	\$ 217,500.00	\$ 218,126.00
Comisiones	\$ 252.00	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Vacaciones	\$ 28,015.00	\$ 29,503.00	\$ 29,503.00
Agüinaldos	\$ 10,780.00	\$ 11,322.00	\$ 11,322.00
Indemnizaciones	\$ 24,266.00	\$ 25,891.00	\$ 25,891.00
Capacitación de personal	\$ 800.00	\$ 1,200.00	\$ 2,000.00
Alquiler de local y maquinaria	\$ 687,344.00	\$ 903,344.00	\$ 903,344.00
Combustibles y lubricantes	\$ 23,084.00	\$ 23,536.00	\$ 23,603.00
Mantenimiento de edificios e instalaciones	\$ 22,000.00	\$ 23,500.00	\$ 25,000.00
Mantenimiento de mobiliario y equipo	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00
Mantenimiento de vehículos	\$ 8,000.00	\$ 9,000.00	\$ 10,000.00
Honorarios y servicios profesionales	\$ 30,290.00	\$ 30,882.00	\$ 30,971.00
Energía eléctrica	\$ 19,210.00	\$ 20,585.00	\$ 21,642.00
Servicio de agua potable	\$ 2,469.00	\$ 2,517.00	\$ 2,524.00
Impuestos municipales y fiscales	\$ 7,810.00	\$ 7,963.00	\$ 7,986.00
Publicidad y propaganda	\$ 7,000.00	\$ 8,000.00	\$ 9,000.00
Papelería y útiles	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Cuota patronal de ISSS	\$ 71,567.00	\$ 103,574.00	\$ 103,574.00
Material de empaque	\$ 15,000.00	\$ 15,700.00	\$ 16,000.00
Aseo y limpieza	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Cuota patronal de AFP	\$ 65,842.00	\$ 94,647.00	\$ 94,647.00
Cuota patronal de IPSFA	\$ 259.00	\$ 264.00	\$ 264.00
Fovial	\$ 1,964.00	\$ 2,003.00	\$ 2,008.00
Seguros	\$ 3,175.00	\$ 7,237.00	\$ 10,246.00
Cuotas y suscripciones	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Alquiler de parqueo	\$ 2,981.00	\$ 3,039.00	\$ 3,048.00
comunicaciones	\$ 5,426.00	\$ 5,532.00	\$ 5,548.00
Vigilancia	\$ 71,474.00	\$ 124,274.00	\$ 124,274.00
TOTAL GASTOS DE VENTA	\$ 2,045,139.00	\$ 2,821,068.00	\$2,831,076.00

Nota: Los cálculos y proyecciones realizadas para la elaboración de este presupuesto se encuentran incluidos en el **Anexo 7**.

2.3.10.4 Presupuesto de gastos de administración.

Grupo MG, S.A de C.V.
Gastos de administración por los años 2013,2014 y 2015.

DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015
Sueldos y salarios	\$ 184,729.00	\$ 190,270.00	\$ 195,979.00
Vacaciones	\$ 10,190.00	\$10,496.00	\$ 10,811.00
Aguinaldos	\$ 3,549.00	\$ 3,655.00	\$ 3,765.00
Indemnizaciones	\$ 3,488.00	\$ 3,592.00	\$ 3,700.00
Alquiler de local	\$ 31,131.00	\$31,131.00	\$ 31,131.00
Combustibles y lubricantes	\$ 677.00	\$ 697.00	\$ 718.00
Mantenimiento de edificios e instalaciones	\$ 4,925.00	\$5,072.00	\$ 5,225.00
Mantenimiento de mobiliario y equipo	\$ 5,095.00	\$ 5,248.00	\$5,405.00
Mantenimiento de vehículos	\$ 1,379.00	\$ 1,420.00	\$1,462.00
Honorarios y servicios profesionales	\$52,911.00	\$49,349.00	\$ 50,829.00
Energía eléctrica	\$ 3,416.00	\$ 3,518.00	\$ 3,624.00
Servicio de agua potable	\$ 887.00	\$ 913.00	\$941.00
Impuestos municipales	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Papelería y útiles	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00	\$4,700.00
Seguridad y vigilancia	\$ 300.00	\$ 300.00	\$300.00
Comunicaciones	\$ 11,900.00	\$11,900.00	\$11,900.00
Seguros	\$ 477.00	\$ 491.00	\$ 506.00
Cuotas y suscripciones	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00
Cuota patronal de ISSS	\$ 9,379.00	\$ 9,661.00	\$9,950.00
Material de empaque	\$ 26.00	\$ 27.00	\$ 28.00
Aseo y limpieza	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Fovial y Cotrans	\$ 54.00	\$ 56.00	\$ 58.00
Cuota patronal de AFP	\$ 8,583.00	\$ 8,840.00	\$ 9,105.00
Cuota patronal de IPSFA	\$ 73.00	\$ 75.00	\$ 77.00
INSAFORP	\$ 6,631.00	\$ 6,830.00	\$7,035.00
Depreciaciones y amortizaciones	\$78,583.00	\$86,200.00	\$89,466.00
Uniformes	\$ 393.00	\$404.00	\$ 416.00
Publicidad y propaganda	\$ 233.00	\$ 239.00	\$ 247.00
Tarjetas de vehículo, matrícula y licencias de conducir	\$ 968.00	\$ 997.00	\$1,027.00
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 426,299.00	\$437,708.00	\$ 450,030.00

Nota: Los cálculos y proyecciones realizadas para la elaboración de este presupuesto se encuentran incluidos en el **Anexo 7**.

2.3.10.5 Presupuesto de gastos financieros.

Grupo MG, S.A de C.V.
Gastos de financieros por los años 2013,2014 y 2015.

COMPRAS	2013	2014	2015
Comisiones bancarias	\$ 442.00	\$ 508.00	\$ 610.00
Comisión por transacciones de pos	\$ 68,097.00	\$ 77,548.00	\$ 91,883.00
TOTAL	\$ 68,539.00	\$ 78,057.00	\$ 92,493.00

Nota: Los cálculos y proyecciones realizadas para la elaboración de este presupuesto se encuentran incluidos en el **Anexo 7**.

2.3.10.6 Presupuesto de inversión.

Grupo MG, S.A de C.V.
Inversión por los años 2013,2014 y 2015.

ELEMENTOS DE ACTIVO FIJO		AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
1	Activo fijo			
1.1	<i>Equipo de transporte</i>			
1.1.1	CamiónCanter	\$ 0.00	\$ 12,000.00	\$ 0.00
1.1.2	Contenedor	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 20,000.00
1.2	<i>Equipo de oficina</i>			
1.2.1	Computadoras	\$ 4,000.00	\$6,000.00	\$ 0.00
1.2.2	Impresores	\$ 3,400.00	\$5,100.00	\$ 0.00
1.2.3	Caja registradoras	\$ 720.00	\$ 740.00	\$ 0.00
1.3	Software	\$ 1,000.00	\$1,500.00	\$ 0.00
TOTAL		\$ 9,120.00	\$ 25,340.00	\$ 20,000.00

Nota: Los cálculos y proyecciones realizadas para la elaboración de este presupuesto se encuentran incluidos en el **Anexo 7**.

2.3.10.7 Flujo de caja proyectado.

Grupo MG, S.A de C.V.

Flujo de caja proyectado por los años 2013,2014 y 2015.

RUBROS	AÑOS		
	2013	2014	2015
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	\$ 134,613.00	\$ 453,730.00	\$ 485,710.00
Ingresos Operativos			
Ventas	\$ 7,110,424.00	\$ 8,696,911.00	\$ 10,846,170.00
Total Ingresos	\$ 7,110,424.00	\$ 8,696,911.00	\$ 10,846,170.00
Egresos Operativos			
Compras	\$ 2,607,138.00	\$ 3,258,923.00	\$ 3,476,185.00
Gastos sobre compras	\$ 1,559,069.00	\$ 1,948,836.00	\$ 2,078,759.00
Sueldos, salarios y horas extras	\$ 1,089,860.00	\$ 1,526,325.00	\$ 1,532,660.00
Indemnizaciones	\$ 27,754.00	\$ 29,483.00	\$ 29,591.00
Vacaciones	\$ 38,205.00	\$ 39,999.00	\$ 40,314.00
Aguinaldo	\$ 14,329.00	\$ 14,977.00	\$ 15,087.00
Honorarios	\$ 83,201.00	\$ 80,231.00	\$ 81,800.00
Servicios Básicos	\$ 43,308.00	\$ 44,965.00	\$ 46,179.00
Alquileres	\$ 721,456.00	\$ 937,514.00	\$ 937,523.00
Mantenimiento de edificaciones	\$ 26,925.00	\$ 28,572.00	\$ 30,225.00
Mantenimiento de mobiliario y equipo	\$ 22,595.00	\$ 22,748.00	\$ 22,905.00
Mantenimiento de vehículos	\$ 9,379.00	\$ 10,420.00	\$ 11,462.00
Aseo y limpieza	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00
Combustible y lubricantes	\$ 25,779.00	\$ 26,293.00	\$ 26,387.00
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 78,583.00	\$ 86,200.00	\$ 89,466.00
Impuestos fiscales y municipales	\$ 8,610.00	\$ 8,763.00	\$ 8,786.00
Papelería y útiles	\$ 14,700.00	\$ 14,700.00	\$ 14,700.00
Material de empaque	\$ 15,026.00	\$ 15,727.00	\$ 16,028.00
Publicidad	\$ 7,233.00	\$ 8,239.00	\$ 9,247.00

RUBROS	AÑOS		
	2013	2014	2015
Comisiones	\$ 252.00	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Seguros	\$ 3,652.00	\$ 7,728.00	\$ 10,752.00
Vigilancia	\$ 71,774.00	\$ 124,574.00	\$ 124,574.00
Capacitación al personal	\$ 800.00	\$ 1,200.00	\$ 2,000.00
Obligaciones patronales	\$ 162,334.00	\$ 223,891.00	\$ 224,652.00
Cuotas y suscripciones	\$ 1,525.00	\$ 1,525.00	\$ 1,525.00
Renovaciones de matrícula (vehículos)	\$ 968.00	\$ 997.00	\$ 1,027.00
Uniformes	\$ 393.00	\$ 404.00	\$ 416.00
Gastos financieros	\$ 68,539.00	\$ 78,057.00	\$ 92,493.00
Total Egresos Operativos	\$ 6,706,187.00	\$ 8,544,591.00	\$ 8,928,543.00
Egresos por inversión			
Compras de mobiliario y equipo de oficina	\$ 9,120.00	\$ 13,340.00	\$ -
Compras de equipo de transporte	\$ -	\$ 12,000.00	\$ 20,000.00
Total de Egresos por inversión	\$ 9,120.00	\$ 25,340.00	\$ 20,000.00
Egresos por Financiamiento			
Pago de préstamo a accionistas	\$ 76,000.00	\$ 95,000.00	\$ 130,000.00
Total de egresos por financiamiento	\$ 76,000.00	\$ 95,000.00	\$ 130,000.00
Total de Egresos	\$ 6,791,307.00	\$ 8,664,931.00	\$ 9,078,543.00
EFFECTIVO NETO GENERADO	\$ 319,117.00	\$ 31,980.00	\$ 1,767,627.00
SALDO FINAL DE EFFECTIVO	\$ 453,730.00	\$ 485,710.00	\$ 2,253,337.00

Nota: Los cálculos y proyecciones realizadas para la elaboración de este presupuesto se encuentran incluidos en el **Anexo 7**.

2.3.11 Planificación financiera anual 2013

2.3.11.1 Presupuesto de venta.

INGRESOS POR SUCURSAL	AÑO 2013												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS DE MERCADERIAS													
OFICINA CENTRAL - MAYOREO	\$ 83,531	\$ 95,464	\$ 95,464	\$ 107,398	\$ 95,464	\$ 95,464	\$ 95,464	\$ 101,431	\$ 95,464	\$ 95,464	\$ 107,398	\$ 125,297	\$ 1193,306
ZONA ROSA	\$ 29,910	\$ 34,183	\$ 34,183	\$ 38,456	\$ 34,183	\$ 34,183	\$ 34,183	\$ 36,319	\$ 34,183	\$ 34,183	\$ 38,456	\$ 44,865	\$ 427,286
SONSONATE	\$ 5,421	\$ 6,195	\$ 6,195	\$ 6,969	\$ 6,195	\$ 6,195	\$ 6,195	\$ 6,582	\$ 6,195	\$ 6,195	\$ 6,969	\$ 8,131	\$ 77,437
MERCURY - CENTRO	\$ 64,951	\$ 74,230	\$ 74,230	\$ 83,509	\$ 74,230	\$ 74,230	\$ 74,230	\$ 78,869	\$ 74,230	\$ 74,230	\$ 83,509	\$ 97,427	\$ 927,872
SANTA ANA	\$ 113,426	\$ 129,630	\$ 129,630	\$ 145,834	\$ 129,630	\$ 129,630	\$ 129,630	\$ 137,732	\$ 129,630	\$ 129,630	\$ 145,834	\$ 170,139	\$ 1620,373
ZONA ROSA 2	\$ 25,279	\$ 28,891	\$ 28,891	\$ 32,502	\$ 28,891	\$ 28,891	\$ 28,891	\$ 30,696	\$ 28,891	\$ 28,891	\$ 32,502	\$ 37,919	\$ 361,135
SANTA TECLA	\$ 78,586	\$ 89,813	\$ 89,813	\$ 101,039	\$ 89,813	\$ 89,813	\$ 89,813	\$ 95,426	\$ 89,813	\$ 89,813	\$ 101,039	\$ 117,879	\$ 1122,657
SONSONATE 2	\$ 68,469	\$ 78,250	\$ 78,250	\$ 88,031	\$ 78,250	\$ 78,250	\$ 78,250	\$ 83,141	\$ 78,250	\$ 78,250	\$ 88,031	\$ 102,703	\$ 978,124
CONSUMIDOR FINAL - LA LIBERTAD	\$ 7,579	\$ 8,661	\$ 8,661	\$ 9,744	\$ 8,661	\$ 8,661	\$ 8,661	\$ 9,202	\$ 8,661	\$ 8,661	\$ 9,744	\$ 11,368	\$ 108,264
NUEVAS SUCURSALES													
PASEO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26,514	\$ 35,352	\$ 44,190	\$ 70,704	\$ 176,761
LOURDES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,677	\$ 10,846	\$ 10,846	\$ 16,270	\$ 10,846	\$ 10,846	\$ 16,270	\$ 23,862	\$ 108,464
MEGA TERCERA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700	\$ 874	\$ 874	\$ 1,312	\$ 874	\$ 874	\$ 1,312	\$ 1,924	\$ 8,745
TOTAL	\$ 477,152	\$ 545,316	\$ 545,316	\$ 613,481	\$ 554,693	\$ 557,037	\$ 557,037	\$ 596,980	\$ 583,551	\$ 592,389	\$ 675,252	\$ 812,218	\$ 7110,424

Nota: La distribución mensual de los montos presupuestados fueron aplicadas considerando los niveles cíclicos de venta.

2.3.11.2 Presupuesto de compras y gastos sobre compras.

COMPRAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COMPRAS	\$ -	\$ 110,021.22	\$ 241,942.41	\$ 236,728.13	\$ 243,245.98	\$ 242,203.12	\$ 172,853.25	\$ 167,638.97	\$ 350,399.35	\$ 305,295.86	\$ 303,731.58	\$ 233,078.14	\$ 2607,138.00
GASTOS SOBRE COMPRA													
VALOR DEL DAI	\$ -	\$ 23,153	\$ 50,915	\$ 49,818	\$ 51,189	\$ 50,970	\$ 36,376	\$ 35,278	\$ 73,739	\$ 64,247	\$ 63,918	\$ 49,049	\$ 548,652
FLETES	\$ -	\$ 39,068	\$ 85,912	\$ 84,060	\$ 86,375	\$ 86,004	\$ 61,379	\$ 59,527	\$ 124,424	\$ 108,408	\$ 107,853	\$ 82,764	\$ 925,775
SEGURO	\$ -	\$ 1,003	\$ 2,205	\$ 2,157	\$ 2,217	\$ 2,207	\$ 1,575	\$ 1,528	\$ 3,193	\$ 2,782	\$ 2,768	\$ 2,124	\$ 23,760
MANEJO DE DOCUMENTOS	\$ -	\$ 1,708	\$ 3,756	\$ 3,675	\$ 3,776	\$ 3,760	\$ 2,683	\$ 2,602	\$ 5,440	\$ 4,739	\$ 4,715	\$ 3,618	\$ 40,473
REMOLQUE	\$ -	\$ 60	\$ 132	\$ 129	\$ 132	\$ 132	\$ 94	\$ 91	\$ 191	\$ 166	\$ 165	\$ 127	\$ 1,419
TRAMITES ADUANALES	\$ -	\$ 114	\$ 250	\$ 245	\$ 252	\$ 251	\$ 179	\$ 173	\$ 363	\$ 316	\$ 314	\$ 241	\$ 2,697
FUMIGACIÓN	\$ -	\$ 520	\$ 1,144	\$ 1,120	\$ 1,151	\$ 1,146	\$ 818	\$ 793	\$ 1,657	\$ 1,444	\$ 1,437	\$ 1,103	\$ 12,332
ESTADÍA EN PUERTO	\$ -	\$ 49	\$ 109	\$ 106	\$ 109	\$ 109	\$ 78	\$ 75	\$ 157	\$ 137	\$ 136	\$ 105	\$ 1,169
MARCHAMOS	\$ -	\$ 66	\$ 146	\$ 143	\$ 147	\$ 146	\$ 104	\$ 101	\$ 212	\$ 184	\$ 183	\$ 141	\$ 1,575
OTROS GASTOS DE IMPORTACIÓN	\$ -	\$ 51	\$ 113	\$ 110	\$ 113	\$ 113	\$ 81	\$ 78	\$ 163	\$ 142	\$ 142	\$ 109	\$ 1,216
TOTAL DE GASTOS SOBRE COMPRAS	\$ -	\$ 65,793	\$ 144,682	\$ 141,563	\$ 145,461	\$ 144,837	\$ 103,366	\$ 100,248	\$ 209,539	\$ 182,567	\$ 181,631	\$ 139,381	\$ 1559,069
TOTAL	\$ -	\$ 175,814	\$ 386,624	\$ 378,292	\$ 388,707	\$ 387,041	\$ 276,219	\$ 267,887	\$ 559,938	\$ 487,863	\$ 485,363	\$ 372,459	\$ 4166,207

Nota: La distribución mensual de los montos presupuestados fueron aplicadas considerando los niveles de egresos reflejados en los últimos 2 años.

2.3.11.3 Presupuesto de gastos de venta.

CUENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL GENERAL
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 52,452	\$ 52,452	\$ 54,277	\$ 54,277	\$ 54,277	\$ 54,277	\$ 54,277	\$ 60,202	\$ 63,827	\$ 63,827	\$ 63,827	\$ 63,827	\$ 691,805
HORAS EXTRAS	\$ 17,777	\$ 17,777	\$ 17,777	\$ 17,777	\$ 17,777	\$ 17,777	\$ 17,777	\$ 17,777	\$ 17,777	\$ 17,777	\$ 17,777	\$ 17,777	\$ 213,326
COMISIONES	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 252
VACACIONES	\$ 2,335	\$ 2,335	\$ 2,335	\$ 2,335	\$ 2,335	\$ 2,335	\$ 2,335	\$ 2,335	\$ 2,335	\$ 2,335	\$ 2,335	\$ 2,335	\$ 28,015
AGUINALDOS	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 898	\$ 10,780
INDEMNIZACIONES	\$ 2,022	\$ 2,022	\$ 2,022	\$ 2,022	\$ 2,022	\$ 2,022	\$ 2,022	\$ 2,022	\$ 2,022	\$ 2,022	\$ 2,022	\$ 2,022	\$ 24,266
CAPACITACIÓN DE PERSONAL	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 800
ALQUILER DE LOCAL Y MAQUINARIA	\$ 50,612	\$ 50,612	\$ 53,612	\$ 53,612	\$ 53,612	\$ 53,612	\$ 53,612	\$ 61,612	\$ 64,112	\$ 64,112	\$ 64,112	\$ 64,112	\$ 687,344
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 1,924	\$ 1,924	\$ 1,924	\$ 1,924	\$ 1,924	\$ 1,924	\$ 1,924	\$ 1,924	\$ 1,924	\$ 1,924	\$ 1,924	\$ 1,924	\$ 23,084
MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS E INSTALACIONES	\$ 1,833	\$ 1,833	\$ 1,833	\$ 1,833	\$ 1,833	\$ 1,833	\$ 1,833	\$ 1,833	\$ 1,833	\$ 1,833	\$ 1,833	\$ 1,833	\$ 22,000
MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 1,458	\$ 1,458	\$ 1,458	\$ 1,458	\$ 1,458	\$ 1,458	\$ 1,458	\$ 1,458	\$ 1,458	\$ 1,458	\$ 1,458	\$ 1,458	\$ 17,500
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 8,000
HONORARIOS Y SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 2,524	\$ 2,524	\$ 2,524	\$ 2,524	\$ 2,524	\$ 2,524	\$ 2,524	\$ 2,524	\$ 2,524	\$ 2,524	\$ 2,524	\$ 2,524	\$ 30,290
ENERGIA ELECTRICA	\$ 1,601	\$ 1,601	\$ 1,601	\$ 1,601	\$ 1,601	\$ 1,601	\$ 1,601	\$ 1,601	\$ 1,601	\$ 1,601	\$ 1,601	\$ 1,601	\$ 19,210
SERVICIO DE AGUA POTABLE	\$ 206	\$ 206	\$ 206	\$ 206	\$ 206	\$ 206	\$ 206	\$ 206	\$ 206	\$ 206	\$ 206	\$ 206	\$ 2,469
IMPUESTOS MUNICIPALES Y FISCALES	\$ 651	\$ 651	\$ 651	\$ 651	\$ 651	\$ 651	\$ 651	\$ 651	\$ 651	\$ 651	\$ 651	\$ 651	\$ 7,810
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 7,000
PAPELERIA Y UTILES	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 10,000
CUOTA PATRONAL DE I.S.S.S.	\$ 5,574	\$ 5,574	\$ 5,711	\$ 5,711	\$ 5,711	\$ 5,711	\$ 5,711	\$ 6,155	\$ 6,427	\$ 6,427	\$ 6,427	\$ 6,427	\$ 71,567
MATERIAL DE EMPAQUE	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 15,000
ASEO Y LIMPIEZA	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 2,000
CUOTA PATRONAL DE A.F.P.	\$ 5,136	\$ 5,136	\$ 5,259	\$ 5,259	\$ 5,259	\$ 5,259	\$ 5,259	\$ 5,659	\$ 5,904	\$ 5,904	\$ 5,904	\$ 5,904	\$ 65,842
CUOTA PATRONAL DE IPSFA	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 22	\$ 259
FOVIAL	\$ 164	\$ 164	\$ 164	\$ 164	\$ 164	\$ 164	\$ 164	\$ 164	\$ 164	\$ 164	\$ 164	\$ 164	\$ 1,964
SEGUROS	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 3,175
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 1,500
ALQUILER DE PARQUEO	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 2,981
COMUNICACIONES	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 452	\$ 5,426
VIGILANCIA	\$ 5,956	\$ 5,956	\$ 5,956	\$ 5,956	\$ 5,956	\$ 5,956	\$ 5,956	\$ 5,956	\$ 5,956	\$ 5,956	\$ 5,956	\$ 5,956	\$ 71,474
Total general	\$ 157,823	\$ 157,823	\$ 162,908	\$ 177,677	\$ 184,319	\$ 184,319	\$ 184,319	\$ 184,319	\$ 2045,139				

Nota: La distribución mensual de los montos presupuestados fueron aplicadas considerando los niveles cíclicos de venta

2.3.11.4 Presupuesto de gastos de administración

DESCRIPCIÓN	AÑO 2013												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 12,931	\$ 12,931	\$ 12,931	\$ 16,626	\$ 12,931	\$ 12,931	\$ 12,931	\$ 16,626	\$ 14,778	\$ 16,626	\$ 18,473	\$ 24,015	\$ 184,729
VACACIONES	\$ 713	\$ 713	\$ 713	\$ 917	\$ 713	\$ 713	\$ 713	\$ 917	\$ 815	\$ 917	\$ 1,019	\$ 1,325	\$ 10,190
AGUINALDOS	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 319	\$ 248	\$ 248	\$ 248	\$ 319	\$ 284	\$ 319	\$ 355	\$ 461	\$ 3,549
INDEMNIZACIONES	\$ 244	\$ 244	\$ 244	\$ 314	\$ 244	\$ 244	\$ 244	\$ 314	\$ 279	\$ 314	\$ 349	\$ 453	\$ 3,488
ALQUILER DE LOCAL	\$ 2,179	\$ 2,179	\$ 2,179	\$ 2,802	\$ 2,179	\$ 2,179	\$ 2,179	\$ 2,802	\$ 2,491	\$ 2,802	\$ 3,113	\$ 4,047	\$ 31,131
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 47	\$ 47	\$ 47	\$ 61	\$ 47	\$ 47	\$ 47	\$ 61	\$ 54	\$ 61	\$ 68	\$ 88	\$ 677
MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS E INSTALACIONES	\$ 345	\$ 345	\$ 345	\$ 443	\$ 345	\$ 345	\$ 345	\$ 443	\$ 394	\$ 443	\$ 492	\$ 640	\$ 4,925
MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 357	\$ 357	\$ 357	\$ 459	\$ 357	\$ 357	\$ 357	\$ 459	\$ 408	\$ 459	\$ 510	\$ 662	\$ 5,095
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 124	\$ 96	\$ 96	\$ 96	\$ 124	\$ 110	\$ 124	\$ 138	\$ 179	\$ 1,379
HONORARIOS Y SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 3,354	\$ 3,354	\$ 3,354	\$ 4,312	\$ 3,354	\$ 3,354	\$ 3,354	\$ 4,312	\$ 3,833	\$ 4,312	\$ 4,791	\$ 6,228	\$ 52,911
ENERGIA ELECTRICA	\$ 239	\$ 239	\$ 239	\$ 307	\$ 239	\$ 239	\$ 239	\$ 307	\$ 273	\$ 307	\$ 342	\$ 444	\$ 3,416
SERVICIO DE AGUA POTABLE	\$ 62	\$ 62	\$ 62	\$ 80	\$ 62	\$ 62	\$ 62	\$ 80	\$ 71	\$ 80	\$ 89	\$ 115	\$ 887
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 72	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 72	\$ 64	\$ 72	\$ 80	\$ 104	\$ 800
PAPELERIA Y UTILES	\$ 329	\$ 329	\$ 329	\$ 423	\$ 329	\$ 329	\$ 329	\$ 423	\$ 376	\$ 423	\$ 470	\$ 611	\$ 4,700
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 27	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 27	\$ 24	\$ 27	\$ 30	\$ 39	\$ 300
COMUNICACIONES	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 1,071	\$ 833	\$ 833	\$ 833	\$ 1,071	\$ 952	\$ 1,071	\$ 1,190	\$ 1,547	\$ 11,900
SEGUROS	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 43	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 43	\$ 38	\$ 43	\$ 48	\$ 62	\$ 477
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 3	\$ 3	\$ 25
CUOTA PATRONAL DE I.S.S.S.	\$ 657	\$ 657	\$ 657	\$ 844	\$ 657	\$ 657	\$ 657	\$ 844	\$ 750	\$ 844	\$ 938	\$ 1,219	\$ 9,379
MATERIAL DE EMPAQUE	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 3	\$ 3	\$ 26
ASEO Y LIMPIEZA	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 72	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 72	\$ 64	\$ 72	\$ 80	\$ 104	\$ 800
FOVIAL Y ACOTRANS	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 5	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 5	\$ 4	\$ 5	\$ 5	\$ 7	\$ 54
CUOTA PATRONAL DE A.F.P.	\$ 601	\$ 601	\$ 601	\$ 772	\$ 601	\$ 601	\$ 601	\$ 772	\$ 687	\$ 772	\$ 858	\$ 1,116	\$ 8,583
CUOTA PATRONAL DE IPSFA	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 7	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 7	\$ 6	\$ 7	\$ 7	\$ 9	\$ 73
INSAFORP	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 597	\$ 464	\$ 464	\$ 464	\$ 597	\$ 530	\$ 597	\$ 663	\$ 862	\$ 6,631
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 5,501	\$ 5,501	\$ 5,501	\$ 7,072	\$ 5,501	\$ 5,501	\$ 5,501	\$ 7,072	\$ 6,287	\$ 7,072	\$ 7,858	\$ 10,216	\$ 78,583
UNIFORMES	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 35	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 35	\$ 31	\$ 35	\$ 39	\$ 51	\$ 393
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 21	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 21	\$ 19	\$ 21	\$ 23	\$ 30	\$ 233
TARJETAS DE VEHICULO, MATRICULA Y LICENCIAS DE CONDUCIR	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 87	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 87	\$ 77	\$ 87	\$ 97	\$ 126	\$ 968
TOTAL	\$ 29,491	\$ 29,491	\$ 29,491	\$ 37,917	\$ 29,491	\$ 29,491	\$ 29,491	\$ 37,917	\$ 33,704	\$ 37,917	\$ 42,130	\$ 54,769	\$ 426,299

Nota: La distribución mensual del gasto presupuestado se realizó de acuerdo a los cambios planificados a ejecutar en el año.

2.3.11.5 Presupuesto de gastos financieros.

DESCRIPCIÓN	AÑO 2013												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
COMISIONES BANCARIAS	\$ 31	\$ 31	\$ 31	\$ 40	\$ 31	\$ 31	\$ 31	\$ 40	\$ 35	\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 442
COMISIÓN POR TRANSACCIONES POS	\$ 5,675	\$ 5,675	\$ 5,675	\$ 5,675	\$ 5,675	\$ 5,675	\$ 5,675	\$ 5,675	\$ 5,675	\$ 5,675	\$ 5,675	\$ 5,675	\$ 68,097
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 5,706	\$ 5,706	\$ 5,706	\$ 5,715	\$ 5,706	\$ 5,706	\$ 5,706	\$ 5,715	\$ 5,710	\$ 5,715	\$ 5,719	\$ 5,732	\$ 68,539

Nota: Los montos anuales presupuestados fueron distribuidos en base a la variación mensual del último año.

2.3.11.6 Presupuesto de inversión.

DESCRIPCIÓN	AÑO 2013												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1 ACTIVO FIJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.2 EQUIPO DE OFICINA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
1.2.1 COMPUTADORAS	\$ -	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ 1,500.00	\$ -	\$ -	\$ 2,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,000.00
1.2.2 IMPRESORES	\$ -	\$ -	\$ 425.00	\$ -	\$ 1,275.00	\$ -	\$ -	\$ 1,700.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,400.00
1.2.3 CAJA REGISTRADORAS	\$ -	\$ -	\$ 90.00	\$ -	\$ 270.00	\$ -	\$ -	\$ 360.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 720.00
1.3 SOFTWARE	\$ -	\$ -	\$ 125.00	\$ -	\$ 375.00	\$ -	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ 1,140.00	\$ -	\$ 3,420.00	\$ -	\$ -	\$ 4,560.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,120.00

Nota: La distribución mensual de la inversión se elaboró en base a las fechas de apertura de las tiendas durante el año.

2.3.11.7 Flujo de caja proyectado

RUBROS	2013												TOTAL
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo Inicial	\$ 134,613	\$ 419,303	\$ 591,344	\$ 551,350	\$ 571,096	\$ 536,116	\$ 496,566	\$ 579,837	\$ 664,157	\$ 459,601	\$ 331,537	\$ 287,624	\$ 134,613
INGRESOS													
OPERATIVOS													
Ventas Contado	\$ 477,152	\$ 545,316	\$ 545,316	\$ 613,481	\$ 554,693	\$ 557,037	\$ 557,037	\$ 596,980	\$ 583,551	\$ 592,389	\$ 675,252	\$ 812,218	\$ 7110,424
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	\$ 477,152	\$ 545,316	\$ 545,316	\$ 613,481	\$ 554,693	\$ 557,037	\$ 557,037	\$ 596,980	\$ 583,551	\$ 592,389	\$ 675,252	\$ 812,218	\$ 7110,424
TOTAL INGRESOS	\$ 477,152	\$ 545,316	\$ 545,316	\$ 613,481	\$ 554,693	\$ 557,037	\$ 557,037	\$ 596,980	\$ 583,551	\$ 592,389	\$ 675,252	\$ 812,218	\$ 7110,424
EGRESOS													
GASTOS OPERATIVOS													
Compras	\$ -	\$ 110,021	\$ 241,942	\$ 236,728	\$ 243,246	\$ 242,203	\$ 172,853	\$ 167,639	\$ 350,399	\$ 305,296	\$ 303,732	\$ 233,078	\$ 2607,138
Gastos Sobre Compras	\$ -	\$ 65,793	\$ 144,682	\$ 141,563	\$ 145,461	\$ 144,837	\$ 103,366	\$ 100,248	\$ 209,539	\$ 182,567	\$ 181,631	\$ 139,381	\$ 1559,069
Aguinaldo	\$ 1,147	\$ 1,147	\$ 1,147	\$ 1,218	\$ 1,147	\$ 1,147	\$ 1,147	\$ 1,218	\$ 1,218	\$ 1,182	\$ 1,253	\$ 1,360	\$ 14,329
Alquileres	\$ 53,040	\$ 53,040	\$ 56,040	\$ 56,662	\$ 56,040	\$ 56,040	\$ 56,040	\$ 64,662	\$ 67,162	\$ 66,851	\$ 67,474	\$ 68,407	\$ 721,456
Aseo y Limpieza	\$ 223	\$ 223	\$ 223	\$ 239	\$ 223	\$ 223	\$ 223	\$ 239	\$ 239	\$ 231	\$ 247	\$ 271	\$ 2,800
Capacitación al personal	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 67	\$ 800
Combustibles y Lubricantes	\$ 2,139	\$ 2,139	\$ 2,139	\$ 2,153	\$ 2,139	\$ 2,139	\$ 2,139	\$ 2,153	\$ 2,153	\$ 2,146	\$ 2,160	\$ 2,182	\$ 25,779
Comisiones	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 252
Cuotas y Suscripciones	\$ 127	\$ 127	\$ 127	\$ 127	\$ 127	\$ 127	\$ 127	\$ 127	\$ 127	\$ 127	\$ 128	\$ 128	\$ 1,526
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 5,501	\$ 5,501	\$ 5,501	\$ 7,072	\$ 5,501	\$ 5,501	\$ 5,501	\$ 7,072	\$ 7,072	\$ 6,287	\$ 7,858	\$ 10,216	\$ 78,583
Honorarios	\$ 6,228	\$ 6,228	\$ 6,228	\$ 7,286	\$ 6,228	\$ 6,228	\$ 6,228	\$ 7,286	\$ 7,286	\$ 6,757	\$ 7,815	\$ 9,403	\$ 83,201
Impuestos fiscales y municipales	\$ 707	\$ 707	\$ 707	\$ 723	\$ 707	\$ 707	\$ 707	\$ 723	\$ 723	\$ 715	\$ 731	\$ 755	\$ 8,610
Indemnizaciones	\$ 2,266	\$ 2,266	\$ 2,266	\$ 2,336	\$ 2,266	\$ 2,266	\$ 2,266	\$ 2,336	\$ 2,336	\$ 2,301	\$ 2,371	\$ 2,476	\$ 27,754
Mantenimiento de Edificaciones	\$ 2,178	\$ 2,178	\$ 2,178	\$ 2,277	\$ 2,178	\$ 2,178	\$ 2,178	\$ 2,277	\$ 2,277	\$ 2,227	\$ 2,326	\$ 2,474	\$ 26,925
Mantenimiento de Mobiliario y equipo	\$ 1,815	\$ 1,815	\$ 1,815	\$ 1,917	\$ 1,815	\$ 1,815	\$ 1,815	\$ 1,917	\$ 1,917	\$ 1,866	\$ 1,968	\$ 2,121	\$ 22,595
Mantenimiento de vehículos	\$ 763	\$ 763	\$ 763	\$ 791	\$ 763	\$ 763	\$ 763	\$ 791	\$ 791	\$ 777	\$ 805	\$ 846	\$ 9,379
Material de Empaque	\$ 1,252	\$ 1,252	\$ 1,252	\$ 1,252	\$ 1,252	\$ 1,252	\$ 1,252	\$ 1,252	\$ 1,252	\$ 1,252	\$ 1,253	\$ 1,253	\$ 15,026
Obligaciones patronales	\$ 12,458	\$ 12,458	\$ 12,718	\$ 13,212	\$ 12,718	\$ 12,718	\$ 12,718	\$ 14,056	\$ 14,572	\$ 14,326	\$ 14,819	\$ 15,560	\$ 162,334
Papelera y útiles	\$ 1,162	\$ 1,162	\$ 1,162	\$ 1,256	\$ 1,162	\$ 1,162	\$ 1,162	\$ 1,256	\$ 1,256	\$ 1,209	\$ 1,303	\$ 1,444	\$ 14,700
Publicidad y propaganda	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 604	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 604	\$ 604	\$ 602	\$ 607	\$ 614	\$ 7,233
Renovación de matrícula(vehículos)	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 87	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 87	\$ 87	\$ 77	\$ 97	\$ 126	\$ 968
Seguros	\$ 298	\$ 298	\$ 298	\$ 307	\$ 298	\$ 298	\$ 298	\$ 307	\$ 307	\$ 303	\$ 312	\$ 327	\$ 3,652
Servicios Basicos	\$ 3,393	\$ 3,393	\$ 3,393	\$ 3,717	\$ 3,393	\$ 3,393	\$ 3,393	\$ 3,717	\$ 3,717	\$ 3,555	\$ 3,879	\$ 4,366	\$ 43,308
Sueldos, salarios y horas extras	\$ 83,161	\$ 83,161	\$ 84,986	\$ 88,680	\$ 84,986	\$ 84,986	\$ 84,986	\$ 94,605	\$ 98,230	\$ 96,383	\$ 100,078	\$ 105,620	\$ 1089,860
Uniformes	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 35	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 35	\$ 35	\$ 31	\$ 39	\$ 51	\$ 393
Vacaciones	\$ 3,048	\$ 3,048	\$ 3,048	\$ 3,252	\$ 3,048	\$ 3,048	\$ 3,048	\$ 3,252	\$ 3,252	\$ 3,150	\$ 3,354	\$ 3,659	\$ 38,205
Vigilancia	\$ 5,977	\$ 5,977	\$ 5,977	\$ 5,983	\$ 5,977	\$ 5,977	\$ 5,977	\$ 5,983	\$ 5,983	\$ 5,980	\$ 5,995	\$ 5,995	\$ 71,774
Gastos Financieros	\$ 4,798	\$ 4,798	\$ 4,798	\$ 6,168	\$ 4,798	\$ 4,798	\$ 4,798	\$ 6,168	\$ 5,483	\$ 6,168	\$ 6,854	\$ 8,910	\$ 68,539
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 192,462	\$ 368,275	\$ 584,171	\$ 585,735	\$ 586,254	\$ 584,587	\$ 473,766	\$ 490,100	\$ 788,107	\$ 712,454	\$ 719,166	\$ 621,108	\$ 6706,187
GASTOS POR INVERSION													
Inversión de mobiliario y equipo de transporte	\$ -	\$ -	\$ 1,140	\$ -	\$ 3,420	\$ -	\$ -	\$ 4,560	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,120
TOTAL GASTOS POR INVERSION	\$ -	\$ -	\$ 1,140	\$ -	\$ 3,420	\$ -	\$ -	\$ 4,560	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,120
GASTOS POR FINANCIAMIENTO													
PRESTAMOS ACTUALES													
Pago Prestamo	\$ -	\$ 5,000	\$ -	\$ 8,000	\$ -	\$ 12,000	\$ -	\$ 18,000	\$ -	\$ 8,000	\$ -	\$ 25,000	\$ 76,000
TOTAL GASTOS FINANCIAMIENTO ACTUAL	\$ -	\$ 5,000	\$ -	\$ 8,000	\$ -	\$ 12,000	\$ -	\$ 18,000	\$ -	\$ 8,000	\$ -	\$ 25,000	\$ 76,000
TOTAL EGRESOS	\$ 192,462	\$ 373,275	\$ 585,311	\$ 593,735	\$ 589,674	\$ 596,587	\$ 473,766	\$ 512,660	\$ 788,107	\$ 720,454	\$ 719,166	\$ 646,108	\$ 6791,307
TOTAL	\$ 284,690	\$ 172,041	\$ (39,994)	\$ 19,746	\$ (34,991)	\$ (39,550)	\$ 83,271	\$ 84,320	\$ (204,556)	\$ (128,065)	\$ (43,913)	\$ 166,110	\$ 319,117
Saldo final	\$ 419,303	\$ 591,344	\$ 551,350	\$ 571,096	\$ 536,116	\$ 496,566	\$ 579,837	\$ 664,157	\$ 459,601	\$ 331,537	\$ 287,624	\$ 453,733	\$ 453,730

2.3.12. Estados financieros proyectados.

2.3.12.1 Estado de situación financiera

GRUPO MG, S.A. DE C.V.			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
Al 31 de diciembre de los años 2013, 2014 Y 2015			
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)			
CUENTAS	2013	2014	2015
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 453,730	\$ 485,710	\$ 2,253,337
Deudores Comerciales y otras cuentas por cobrar	84,931	37,107	43,099
Inventarios	833,241	1041,552	1,110,989
Pagos anticipados	97,251	75,000	45,250
Total Activo Corriente	\$ 1,469,153	\$ 1,639,369	\$ 3,452,675
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	\$ 816,706	\$ 755,846	\$ 686,380
Total Activo no Corriente	\$ 816,706	\$ 755,846	\$ 686,380
TOTAL ACTIVO	\$ 2,285,859	\$ 2,395,215	\$ 4,139,055
PASIVO CORRIENTE			
Acreedores Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	\$ 554,381	\$ 516,699	\$ 497,516
Documentos por Pagar	5,073	11,510	25,658
Impuestos Corrientes por Pagar	125,028	108,189	596,119
Total Pasivo Corriente	\$ 684,482	\$ 636,398	\$ 1,119,293
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamos por Pagar a Largo Plazo	\$ 660,137	\$ 565,137	\$ 435,137
Total Pasivo no Corriente	\$ 660,137	\$ 565,137	\$ 435,137
TOTAL PASIVO	\$ 1,344,619	\$ 1,201,535	\$ 1,554,430
PATRIMONIO NETO			
Capital social	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000
Reserva legal	2,057	2,057	2,057
Utilidad del Presente Ejercicio	291,731	252,440	1,390,945
Utilidad de Ejercicios Anteriores	557,452	849,183	1,101,623
TOTAL PATRIMONIO	\$ 941,240	\$ 1,193,680	\$ 2,584,625
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2,285,859	\$ 2,395,215	\$ 4,139,055

2.3.12.2 Estado de resultados.

GRUPO MG, S.A. DE C.V.			
Estado de Resultados del 1 de Enero al 31 de Diciembre de los años 2013, 2014 y 2015			
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)			
CUENTAS	2013	2014	2015
Ventas	\$ 7,110,424.00	\$ 8,696,911.00	\$ 10,846,170.00
Total de ingresos	\$ 7,110,424.00	\$ 8,696,911.00	\$ 10,846,170.00
Menos:			
Costo de Ventas	\$ 4,153,688.00	\$ 4,999,449.00	\$ 5,485,507.00
Utilidad Bruta	\$ 2,956,736.00	\$ 3,697,462.00	\$ 5,360,663.00
Menos: Gastos de Operación			
Gastos de Administración	\$ 426,299.00	\$ 437,708.00	\$ 450,030.00
Gastos de ventas	\$ 2,045,139.00	\$ 2,821,068.00	\$ 2,831,076.00
Gastos financieros	\$ 68,539.00	\$ 78,057.00	\$ 92,493.00
	\$ 2,539,977.00	\$ 3,336,833.00	\$ 3,373,599.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$416,759.00	\$ 360,629.00	\$ 1,987,064.00
IMPUESTO SOBRE LA RENTA			
	\$ 125,028.00	\$ 108,189.00	\$ 596,119.00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 291,731.00	\$ 252,440.00	\$ 1,390,945.00

2.3.12.3 Estado de cambios en el patrimonio.

GRUPO MG, S.A. DE C.V.
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013, 2014 Y 2015
 (Expresados en Dólares de Los Estados Unidos de América)

CONCEPTOS	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	UTILIDADES ACUMULADAS	UTILIDAD DEL EJERCICIO	TOTAL
SALDOS AL 31-12-2012	\$90,000.00	\$ 2,057.00	\$ 360,194.00	\$197,258.00	\$649,509.00
Movimientos año 2013					
Reclasificación de utilidades año 2012	\$ -	\$ -	\$ 197,258.00	\$(197,258.00)	\$ -
Utilidad del año 2013	\$ -	\$ -		\$291,731.00	\$291,731.00
SALDOS AL 31-12-2013	\$90,000.00	\$ 2,057.00	\$ 557,452.00	\$291,731.00	\$ 941,240.00

CONCEPTOS	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	UTILIDADES ACUMULADAS	UTILIDAD DEL EJERCICIO	TOTAL
SALDOS AL 31-12-2013	\$90,000.00	\$ 2,057.00	\$ 557,452.00	\$ 291,731.00	\$ 941,240.00
Movimientos año 2014					
Reclasificación de utilidades año 2013	\$ -	\$ -	\$ 291,731.00	\$(291,731.00)	\$ -
Utilidad del año 2014	\$ -	\$ -		\$ 252,440.00	\$ 252,440.00
SALDOS AL 31-12-2014	\$90,000.00	\$ 2,057.00	\$ 849,183.00	\$ 252,440.00	\$1,193,680.00

CONCEPTOS	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	UTILIDADES ACUMULADAS	UTILIDAD DEL EJERCICIO	TOTAL
SALDOS AL 31-12-2014	\$ 90,000.00	\$ 2,057.00	\$ 849,183.00	\$ 252,440.00	\$ 1,193,680.00
Movimientos año 2015					
Reclasificación de utilidades año 2014	\$ -	\$ -	\$ 252,440.00	\$(252,440.00)	\$ -
Utilidad del año 2015	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,390,945.00	\$ 1,390,945.00
SALDOS AL 31-12-2015	\$90,000.00	\$ 2,057.00	\$1,101,623.00	\$ 1,390,945.00	\$ 2,584,625.00

DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015
Cantidad de Acciones	900	900	900
Valor Nominal por acción	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Valor contable por Acción	\$ 1,046.00	\$ 1,326.00	\$ 2,872.00

2.3.12.4 Estado de Flujo de Efectivo.

GRUPO MG, S.A DE C.V
Estado de Flujo de Efectivo por el periodo comprendido
del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013, 2014 y 2015.
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

	Diciembre 2013.	Diciembre 2014.	Diciembre 2015.
Flujo de Efectivo por Actividades de Operación			
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 291,731.00	\$ 252,440.00	\$ 1,390,945.00
Mas			
Ajustes para conciliar la utilidad del ejercicio con el efectivo Provisto por / Utilizado en actividades de operación.			
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 78,583.00	\$ 86,200.00	\$ 89,466.00
Cambios en Activos y Pasivos Netos:			
Aumento en Cuentas por Cobrar	\$ (3,717.00)	\$ 47,824.00	\$ (5,992.00)
(Aumentos) en Inventarios	\$ (12,519.00)	\$ (208,311.00)	\$ (69,437.00)
Aumento en Gastos Pagados por Anticipado		\$ 22,251.00	\$ 29,750.00
(Disminución) en IVA Crédito Fiscal	\$ 36,361.00		
(Disminución) en Cuentas y Documentos por Pagar	\$ (42,449.00)	\$ (31,245.00)	\$ (5,035.00)
Aumento (Disminución) en Impuestos por Pagar	\$ 52,647.00	\$ (16,839.00)	\$ 487,930.00
Efectivo Neto Provisto por/Utilizado en Actividades de Operación	\$ 400,637.00	\$ 152,320.00	\$ 1,917,627.00
Flujo de Efectivo por Actividades de Inversión			
(Aumentos) en Activo Fijo	\$ (9,120.00)	\$ (25,340.00)	\$ (20,000.00)
Efectivo Neto Utilizado en Actividades de Inversión	\$ (9,120.00)	\$ (25,340.00)	\$ (20,000.00)
Flujo de Efectivo por Actividades de Financiamiento			
(Aumentos) en Activo Fijo	\$ (76,000.00)	\$ (95,000.00)	\$ (130,000.00)
Efectivo Neto Utilizado en Actividades de Financiamiento	\$ (76,000.00)	\$ (95,000.00)	\$ (130,000.00)
Aumento o (Disminución) en Efectivo durante el Ejercicio	\$ 315,517.00	\$ 31,980.00	\$ 1,767,627.00
Saldo de efectivo del periodo anterior	\$ 138,213.00	\$ 453,730.00	\$ 485,710.00
Saldo en Efectivo al Final de Ejercicio	\$ 453,730.00	\$ 485,710.00	\$ 2,253,337.00

2.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.4.1 Conclusiones

Como resultado del estudio realizado al sector comercial dedicado a la importación de artículos usados se concluye lo siguiente:

- a) Las empresas comercializadores de artículos usados han aprovechado las oportunidades del mercado para hacer crecer su inversión, logrando posicionarse como una de las primeras opciones en las personas que buscan maximizar el limitado recurso económico con que cuentan; sin embargo, el crecimiento acelerado ha significado que éste no se desarrolle bajo un enfoque claro, ordenado, con un objetivo o meta específica que le oriente.
- b) Las entidades de este sector han presentado debilidades operativas en las áreas de mercadeo y ventas, bodega, contabilidad y hasta su administración limitando su crecimiento y eficiencia máxima operativa.
- c) La falta de conocimiento suficiente sobre cómo elaborar, ejecutar y medir el cumplimiento de una planificación operativa financiera se ha convertido en su principal limitante, pues debido a la falta de utilización de esta herramienta sus actividades no son ejecutadas con la eficacia y eficiencia máxima que se pueda lograr.
- d) Debido a que la estructura de capital de estas empresas se encuentra conformada por propietarios individuales o accionistas familiares, no cuentan con una estructura que separe las actividades de contabilidad, tesorería y presupuesto, y en caso de tenerla no se encuentran adecuadamente segregadas limitando la previsión de sus necesidades financieras que les permita mantenerse equilibradas.

2.4.2 Recomendaciones

El desempeño de las ramas que componen el comercio en El Salvador ha jugado un papel importante en la actividad económica, su aporte del 20% en el año 2012⁹ es fiel reflejo de la importancia del sector, por lo cual se recomienda:

- a) El sector comercial dedicado a la importación de artículos usados tiene oportunidad de crecer y expandirse aún más, por lo que es importante que realicen una evaluación de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades como punto de partida de una planificación efectiva de sus operaciones, esta debe ser simple y adecuada a su naturaleza y características de sus operaciones.
- b) El proceso de planificación debe comprender un análisis integral de la situación actual operativa y financiera de la empresa para identificar aquellas debilidades que se encuentren afectando la eficiencia y eficacia de sus actividades en cada una de sus áreas y por ende la obtención de utilidades. La planificación debe comprender las unidades o encargados definiendo las responsabilidades de cada uno y los índices de medición como parte de los planes operativos.
- c) El conocimiento y experiencia en el desarrollo de la planificación operativa financiera y elaboración de los planes correspondientes se vuelven un factor relevante por lo que se debe considerar la inversión en formación de personal clave sobre ello.
- d) Es recomendable considerar el análisis de las responsabilidades y actividades asignadas a cada encargado dentro de la estructura organizativa de estas entidades, evaluando lo adecuado de la segregación entre las operaciones de tesorería, contabilidad y presupuesto a efectos de que interactúen de forma coordinada permitiendo prever las necesidades financieras de la entidad.

⁹Según análisis de desempeño macroeconómico reflejado en http://www.elsalvadorcompite.gob.sv/portal/page/portal/ESV/Pg_Sise_II del portal del Ministerio de Economía de El Salvador.

BIBLIOGRAFÍA

- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB siglas en ingles)**, Año 2009. Última Edición “*Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)*”. Departamento de publicaciones IASCF. Reino Unido.
- Duarte Schlageter, Javier; Fernández Alonso, Lorenzo**, (2005) *Finanzas Operativas, un coloquio*, Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales; México, D.F.
- Edgar Van Der Berghe R**, *Gestión y gerencia empresariales: aplicadas al siglo XXI*, Ecoe Ediciones, Bogotá, 1995
- Fierro Martínez, Ángel María**, *Planeación y Evaluación Financiera*; Barcelona, Colombia Ecoe, 2004
- Font, Jordi**, *Presupuestos, Planes financieros y estudios de viabilidad*; Barcelona, gestión 2000, 1999
- Hernández Sampieri, Roberto**, Año 2010. Última Edición “Metodología de la Investigación”
- H. W. Allen Sweeny**, *Manual de presupuesto*, McGraw-Hill DE MEXICO, S.A. de C.V., 1984
- Lawrence J. Gitman**, *Principios de Administración Financiera*; Décima Edición. Pearson Educación. México 2003.
- Mendoza Orantes, Ricardo**, 2011. “*Recopilación de Leyes Tributarias*”; Editorial Jurídica Salvadoreña.
- Muñiz Luis**, 2009, “Control Presupuestario”, editorial Profit; Barcelona.
- PiergiorgiCorbetta**, Año 2007. Segunda Edición “Metodología y Técnicas de Investigación”.
- Programa de Modernización de la gestión**. “*Sugerencias metodológicas para la formulación del plan operativo*”.

Santos Elvis, Adaptado de *“Antecedentes de la planificación; Universidad nacional experimental “Simón Rodríguez”*, Caracas, noviembre 2009.

Tanaca Nacaome, Gustavo;2005, *Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones*,1° Edición, Plaza Francia 1164, Lima, Perú; Fondo editorial de la pontificia Universidad Católica de Perú.

Tesis “Diseño de un modelo para elaborar planes operativos en la Industria Metal Mecánica de El Salvador”. Presentado por: Besy Elizabeth Aguilar Tobar, José Roberto Buiza Galeano, José Federico Méndez. Para Optar al Grado de: Maestro en Administración de Empresas y Consultora Empresarial.

Tesis “Finanzas Corporativas” Presentado por Mary A. Vera, Para optar por: Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, agosto de 2010.

Tesis “Plan Estratégico financiero para ONG’S dedicadas a la ayuda y orientación” Presentado por García Maradiaga, Jessica Cristina, San Salvador, Universidad de El Salvador, 2011.

Van Horne, James C, *Fundamentos de Administración Financiera*; Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A.: 1988.

ANEXOS

METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN.

Tipo de estudio

La investigación se realizó mediante un estudio analítico descriptivo, ya que la información obtenida fue utilizada con la finalidad de describir, estudiar la problemática y analizar por qué buscar la relación entre un factor de riesgo (falta de plan operativo financiero) y un efecto (eficiencia administrativa de los recursos de la empresa, especialmente el financiero). Por tanto, al abordar la carencia identificada en las empresas dedicadas a la comercialización de bienes usados importados, se comprobó su incidencia o impacto en los resultados.

Unidades de análisis

Las unidades de análisis fueron: el gerente general o administrador único por ser los responsables de la toma de decisiones de la empresa y las gerencias o jefes de compras, ventas, pagos a proveedores, contabilidad y presupuestos debido a que se encuentran directamente involucradas en las gestiones operativas del ciclo comercial de las empresas sujetas a investigación.

Universo y muestra

Para la realización de este trabajo, fueron consideradas las entidades que de acuerdo al Directorio de empresas del año 2011 proporcionado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) se encuentren dedicadas a la comercialización de bienes usados importados, los cuales ascendieron a 33 conformando el universo y muestra de este estudio debido a que esta cantidad no es considerada significativa para la utilización de algún tipo de muestreo.

Instrumentos y técnicas a utilizadas en la investigación

Para el desarrollo de la investigación, se consultaron diversas fuentes de datos, tanto primarios como secundarios; los cuales se mencionan a continuación:

1. Fuentes Primarias:

Dentro de las fuentes primarias utilizadas en el estudio están los cuestionarios, entrevistas y encuestas que se realizaron al personal gerencial y administrativo de las empresas dedicadas a la comercialización de bienes usados importados designados en la muestra y los manuales, procedimientos y políticas proporcionados por éstas.

2. Datos Secundarios:

Dentro de las fuentes secundarias se encuentran todas las fuentes bibliográficas utilizadas en la investigación y demás material recopilado en la DIGESTYC, páginas web, periódicos y revistas.

Procesamiento de la investigación

El procesamiento de los datos obtenidos mediante los instrumentos y técnicas de investigación fueron tabulados utilizando Microsoft Excel 2010, pues facilita y agiliza los cálculos de datos numéricos, desarrolla cuadros y gráficos que ayudan a una mejor comprensión y presentación de los resultados hasta llegar a una conclusión razonable de las variables que se estudiaron.

También se utilizó Microsoft Word 2010 como editor de texto para procesar la parte teórica de la investigación.

Análisis e interpretación de los datos

En el análisis de los datos se utilizó Excel 2010 donde se tabuló cada variable, se construyeron tablas dinámicas, distintos tipos de gráficos para dar una conclusión clara y concisa de la información procesada, se relacionarán algunas de las variables tabuladas presentando los resultados correspondientes. (Ver anexo 2).

Diagnóstico

Los resultados del análisis e interpretación de los datos fueron presentados como parte del trabajo de graduación y se utilizó para la preparación de las conclusiones y recomendaciones.

DIRECTORIO DE EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ARTÍCULOS USADOS INSCRITAS EN LA DIGESTYC 2011.

DIRECTORIO ECONOMICO DE EMPRESAS 2011						
No Corr.	CORRELATIVO DIGESTIC	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD
1	356	SAN SALVADOR	AGUILARES	COMERCIAL LA CACHADA	MANUEL DE JESUS CHINCHILLA	VENTA AL POR MAYOR DE ROPA USADA
2	1038	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CORA STORE, S.A DE C.V	LUCIA DEL CARMEN MARTINEZ	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
3	2166	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	IMPORTADORA MORATAYA	SALVADOR AMILCAR MORATAYA DERAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
4	2426	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SHOPPING VARIEDADES	IRMA DEL CARMEN SANTOS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
5	2434	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	IMPORTADORA LA PAZ S.A. DE C.V.	IMPORTADORA LA PAZ S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
6	3345	SAN SALVADOR	SAN MARTIN	ROPA Y MAS	ROPA Y MAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
7	3547	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ALMACENES VILLATORO	FREDY DAVID VILLATORO	VENTA AL POR MAYOR DE ROPA USADA
8	4687	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	IMPORTACIONES SANTA LUCIA, S.A. DE C.V.	IMPORTACIONES SANTA LUCIA, S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
9	4905	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA EL ANGEL	INVERSIONES EL ANGEL S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE ROPA USADA
10	7419	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ALMACENES JESSY, S.A. DE C.V.	ALMACENES JESSY, S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE ROPA USADA
11	7571	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VARIEDADES EVITA, S.A DE C.V	VARIEDADES EVITA, S.A de C.V	VENTA AL POR MAYOR DE ROPA USADA
12	7934	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA DE FATIMA,BEST CHOICE,S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDORA DE FATIMA,BEST CHOICE,S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
13	8824	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VARIEDADES RESHOLL	TEODORO DE JESUS CONTRERAS	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
14	8955	SAN SALVADOR	SOYAPANGO	IMPERIO FASHION, S.A. DE C.V.	IMPERIO FASHION, S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
15	9274	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA DAVICITO	DAVID ERNESTO COREAS SORTO	VENTA AL POR MAYOR DE ROPA USADA
16	10745	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BAZAR VELASQUEZ	ANA GRACIELA VELASQUEZ	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
17	11591	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	IMPORTADORA LA REINA, S.A. DE C.V.	IMPORTADORA LA REINA, S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE ROPA USADA
18	13029	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SHOPPING CENTER	SHOPPING CENTER ,S.A DE C.V	VENTA AL POR MAYOR DE ROPA USADA
19	14144	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VARIEDADES VILMA SHOP	VILMA IRAHETA	VENTA AL POR MAYOR DE ROPA USADA
20	14209	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SERPROIM , S.A. DE C.V.	SERVICIOS PROFESIONALES E IMPORTACIONES , S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
21	16475	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VANESSA FASHION	ANA GLADYS CORDOVA LOPEZ	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ROPA USADA
22	16509	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CAROL´S BOUTIQUE	AURA CAROLINA VIDES	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
23	19302	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VARIEDADES GENESIS, S.A. DE C.V.	VARIEDADES GENESIS, S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
24	19602	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SUPER IMPERIO, S.A. DE CV.	SUPER IMPERIO, S.A. DE CV.	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
25	20276	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GRUPO MEGA, S, A DE C. V.	GRUPO MEGA, S, A DE C. V.	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ROPA USADA
26	21279	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FASHION DETAILS	JESUS FELICIANA PINEDA DE BARBON	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
27	21732	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MEGA BOUTIQUE.	SANTOS LUCILA IRAHETA DE BONILLA	VENTA AL POR MAYOR DE ROPA USADA
28	21758	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GRUPO AMERICANO, S.A. DE C.V.	GRUPO AMERICANO, S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
29	22835	SAN SALVADOR	SOYAPANGO	TIENDAS VILMAS	VILMA BONILLA	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
30	23778	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VARIEDADES ARCE	GLENDA ESMERALDA AGUILAR DE VALDEZ	VENTA AL POR MAYOR DE ROPA USADA
31	24104	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DISTRIBUIDORA PANAMA, S.A DE C.V	LUCIANO VELASQUEZ RUBIO	VENTA AL POR MAYOR DE ROPA USADA
32	24128	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	COMERCIAL SAN CARLOS	CARLOS RUBEN ESPINAL LAZO	VENTA AL POR MENOR DE ROPA USADA
33	24141	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	VARIEDADES RAQUELITA	EDIN ORLANDO NUÑEZ REYES	VENTA AL POR MAYOR DE ROPA USADA

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (ENCUESTA)

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Reciban un cordial saludo de parte de la Universidad de El Salvador.

La presente encuesta está dirigida a las gerencias generales o administradores de empresas dedicadas al comercio de artículos usados ubicadas en el departamento de San Salvador, mediante el cual se recopilara información que servirá para sustentar el trabajo de investigación denominado “ Plan operativo financiero en las empresas dedicadas a la comercialización de artículos usados”.

Agradecemos su valioso tiempo y colaboración por la información proporcionada, garantizamos que la misma será utilizada con la confidencialidad y profesionalismo del caso.

PRESENTADO POR GRUPO F-45:

Merino Martínez, Claudia Jeannette

Barrera de Payes, Orpha Lissette

Beltrán Martínez, Elvia Yaneth

ENCUESTA

Indicaciones: Marca con una "x" la opción u opciones que desde su punto de vista sea o sean las correctas y/o corresponden a su entorno empresarial o laboral.

1. ¿Considera necesario el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas y políticas como parte fundamental de la planeación operativa financiera?
 Mucho _____ Poco _____ Ninguno _____ Nada _____

2. Según su punto de vista la empresa realiza sus operaciones en base a misión, visión, objetivos, metas y políticas como parte fundamental de la planeación operativa financiera.
 Si _____ No _____

3. ¿Considera usted que el nivel de crecimiento experimentado en los últimos 6 años le ha demandado mayor control en sus operaciones:
 Mucho _____ Poco _____ Ninguno _____ Nada _____

4. Cómo evalúa usted los procesos de las operaciones administrativas, financiera, ventas, control de calidad, operativas, cobros y pagos.
 Excelente __ Muy Bueno__ Bueno __ Malo __

5. ¿Cuenta la empresa con un departamento financiero que se divida en las áreas de tesorería, contabilidad y presupuesto?
 Si _____ No _____

6. Qué área de la empresa considera con debilidades operativas:

Administración _____	Mercadeo y ventas _____
Contabilidad _____	Recursos Humanos _____
Tesorería _____	Bodega _____
Presupuesto _____	

7. ¿Tiene conocimiento de cómo elaborar un plan operativo financiero?
 Mucho _____ Poco _____ Ninguno _____ Nada _____

8. ¿Cuenta la entidad con planes operativos financieros?
 Si _____ No _____

9. ¿Cuál ha sido la causa por la cual no cuenta con un Plan Operativo Financiero en su empresa?

- Desconocimiento de la existencia de este plan _____
- Sabe del plan pero no sabe cómo desarrollarlo _____
- No cree necesario la utilización de este plan para la empresa _____
- Otros (especifique) _____

10. Si su respuesta a la pregunta 7 es NO. ¿Considera usted necesario la creación de planes operativos financieros en su empresa, para mejorar el rendimiento de las gestiones de tesorería, contabilidad y presupuesto?

Si _____ No _____

11. Si su respuesta a la pregunta 7 es SI ¿Con que frecuencia revisan el cumplimiento del plan operativo financiero?

Mensual _____ Bimensual _____ Trimestral _____

Semestral _____ Anual _____ No se hace seguimiento _____

12. ¿Considera que la utilización de los planes operativos financieros en las empresas fortalecen la eficiencia en la gestión de los recursos?

Si _____ No _____

13. ¿Consideran necesario la elaboración de un plan operativo financiero para disminuir debilidades y amenazas en las operaciones de la empresa?

Si _____ No _____

14. ¿Si le proporcionarán una orientación de cómo elaborar un plan operativo financiero, lo ejecutaría en su empresa?

Si _____ No _____

15. ¿Estaría de acuerdo si le proporcionamos un documento que contenga los lineamientos de un plan operativo financiero para el beneficio de su empresa?

Si _____ No _____

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

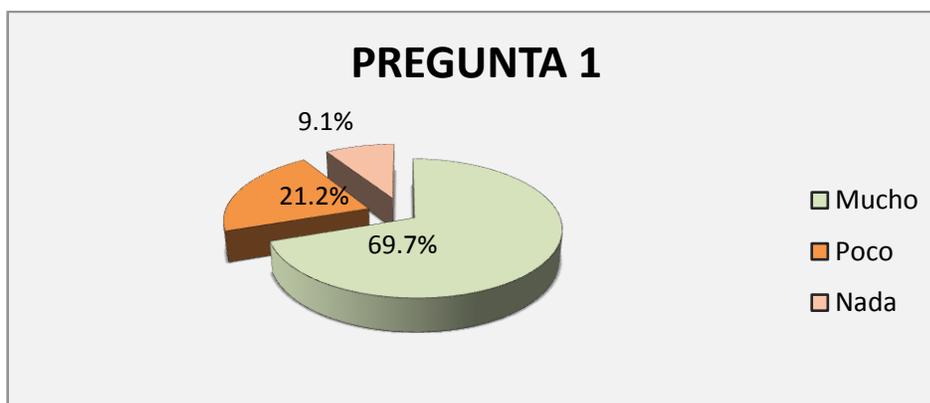
I. Tabulación de respuestas

PREGUNTA 1

¿Considera necesario el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas y políticas como parte fundamental de la planeación operativa financiera?

RESULTADO:

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Mucho	23	69.7%
Poco	7	21.2%
Nada	3	9.1%
TOTAL	33	100.0%



ANÁLISIS:

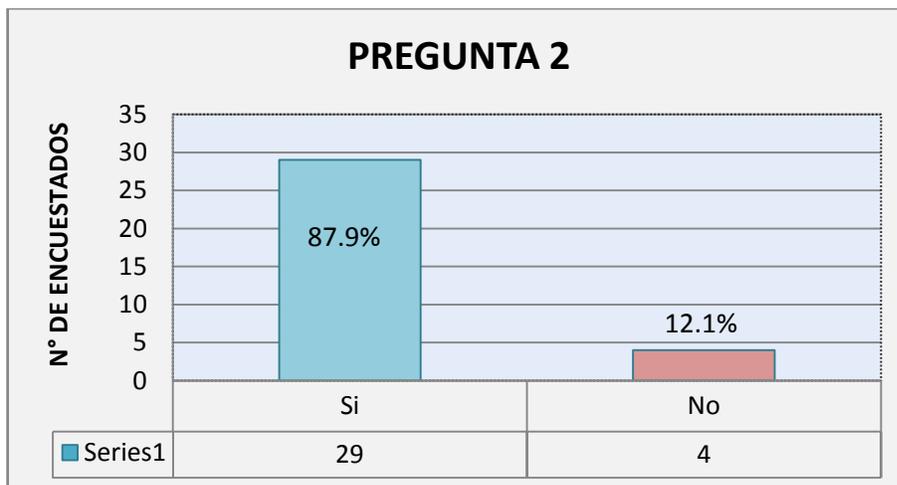
De las 33 empresas encuestadas, el 69.7% (que comprende 23 de ellas) considera muy necesario dar cumplimiento a la misión, visión, objetivos, metas y políticas establecidas para la mejora operativa financiera de la empresa; mientras que 7 (representando el 21.2%) considera que es poco importante y las 3 restantes (apenas el 9%) no lo considera necesario; estos datos reflejan que las empresas comercializadoras de artículos usados usan estos elementos de la planeación estratégica para el fortalecimiento de las operaciones.

PREGUNTA 2

¿Según su punto de vista la empresa realiza sus operaciones en base a misión, visión, objetivos, metas y políticas como parte fundamental de la planeación operativa financiera?

RESULTADO:

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	29	87.9%
No	4	12.1%
TOTAL	33	100.0%



ANALISIS:

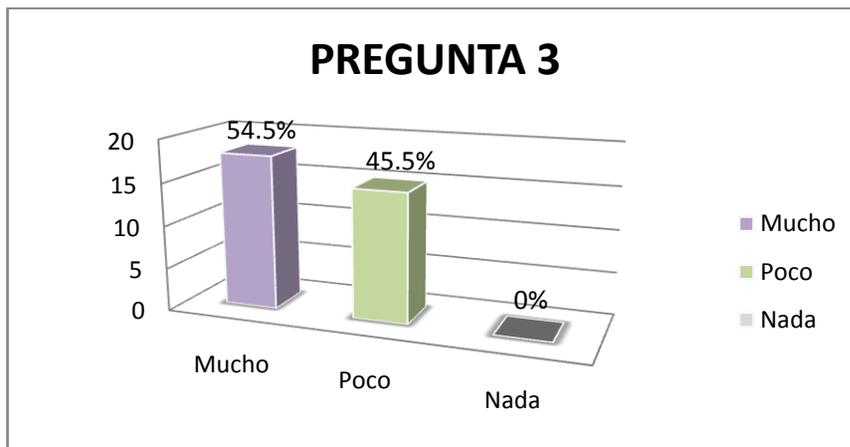
De la población encuestada, se determinó que 29 empresas (el 87.9%) se encuentran trabajando de acuerdo a sus lineamientos estratégicos, mientras que el 12.1% (consistente en 4 organizaciones dentro del universo) restante difiere con los lineamientos establecidos en su misión, visión, objetivos, metas y políticas establecidas. Así se determina que las empresas en el rubro de comercialización de artículos usados ejecutan sus operaciones basándose en dichos componentes de la planificación estratégica con el fin de obtener mejores resultados y cumplir sus expectativas

PREGUNTA 3

¿Considera usted que el nivel de crecimiento experimentado en los últimos 6 años le ha demandado mayor control en sus operaciones?

RESULTADO:

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Mucho	18	54.5%
Poco	15	45.5%
Nada	0	0.0%
TOTAL	33	100.0%



ANALISIS:

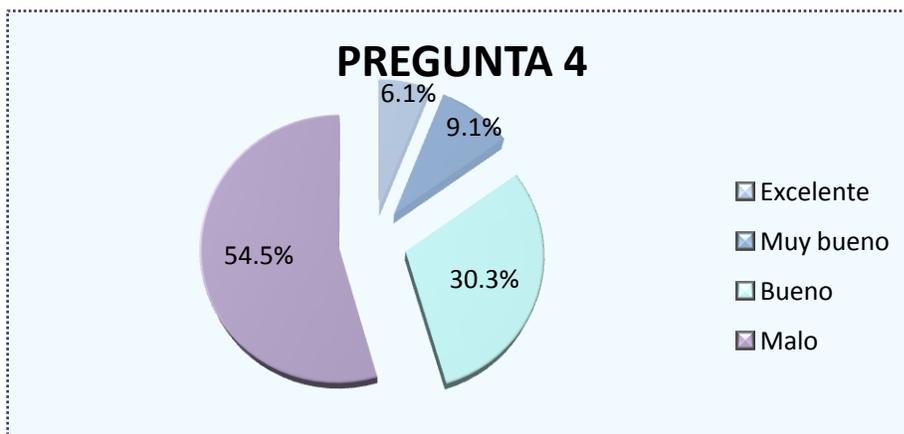
Del total de entidades encuestadas, 18 empresas (el 54.5%) consideran el crecimiento experimentado en los últimos 6 años le ha demandado mucho mayor control de sus operaciones y el 45.5% comprendido por 15 organizaciones, considera su exigencia sobre ello ha sido poca. De acuerdo a los datos anteriores se determina la demanda que presentó este tipo de empresa le obliga a mejorar procesos y actividades en todas sus operaciones y lo puede realizar mediante una herramienta de planificación operativa.

PREGUNTA 4

¿Cómo evalúa usted los procesos de las operaciones administrativas, financiera, ventas, control de calidad, operativas, cobros y pagos?

RESULTADO:

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	2	6.1%
Muy bueno	3	9.1%
Bueno	10	30.3%
Malo	18	54.5%
TOTAL	33	



ANALISIS:

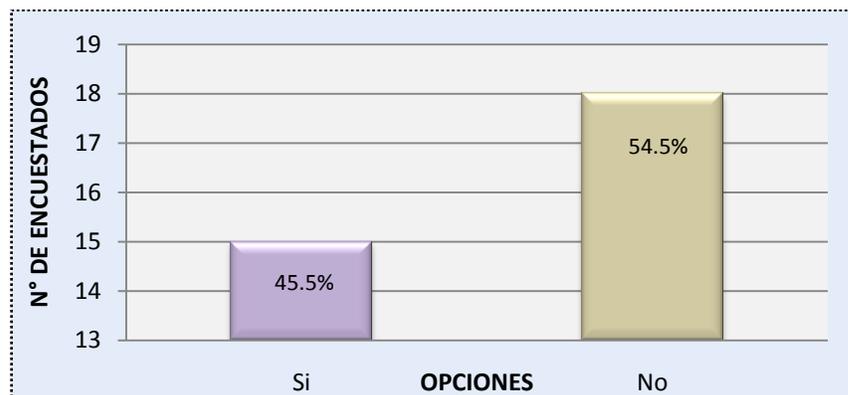
De la población encuestada, 18 empresas (54.5%) consideran la eficiencia operativa del área administrativa, financiera, ventas, control de calidad, cobros y pagos es mala, por lo que demuestra este rubro de empresas realizan un mal procedimiento en sus operaciones, mientras un 30.3% (10 de ellas) consideran es buena, 3 empresas (9.1%) lo consideran muy bueno y 2 (el 6.1%) consideran que es excelente. Se concluye de acuerdo a la demanda acelerada en este rubro sus operaciones no se desarrollan de la manera correcta y presentan errores o anomalías en sus operaciones las cuales tienen que ser mejoradas usando la planificación operativa en todos sus procesos.

PREGUNTA 5

¿Cuenta la empresa con un departamento financiero que se divida en las áreas de tesorería, contabilidad y presupuesto?

RESULTADO:

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	15	45.5%
No	18	54.5%
TOTAL	33	100.0%



ANALISIS

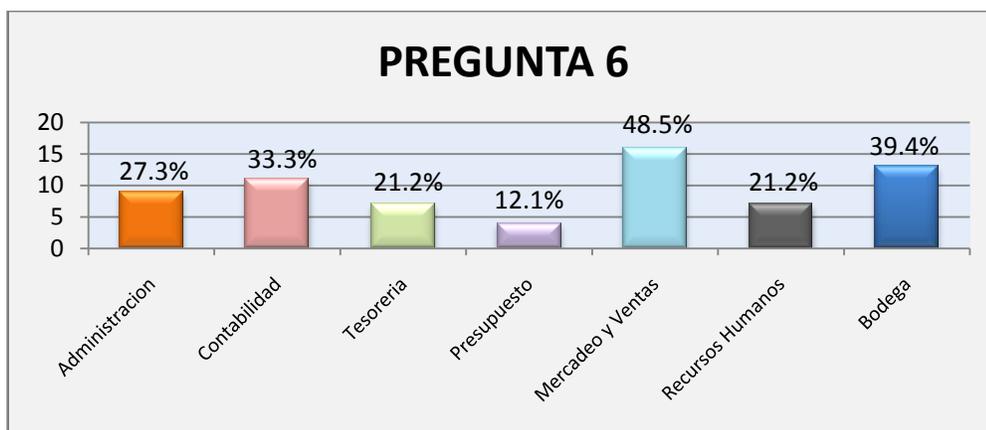
De las 33 empresas encuestadas, 18 (54.5%) no cuentan con un departamento financiero donde se dividan en las áreas de tesorería, contabilidad y presupuesto mientras 15 organizaciones restantes (45.5%) si se encuentra segregado en estas áreas. El no contar con un departamento financiero las empresas tienden a presentar deficiencias con el flujo del efectivo que ingresa, y se considera necesario la implementación de ese departamento y sus subdivisiones para que se de un control adecuado en los fondos monetarios de la entidad.

PREGUNTA 6

¿Qué área de la empresa considera con debilidades operativas?

RESULTADO

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Administración	9	27.3%
Contabilidad	11	33.3%
Tesorería	7	21.2%
Presupuesto	4	12.1%
Mercadeo y Ventas	16	48.5%
Recursos Humanos	7	21.2%
Bodega	13	39.4%



ANÁLISIS

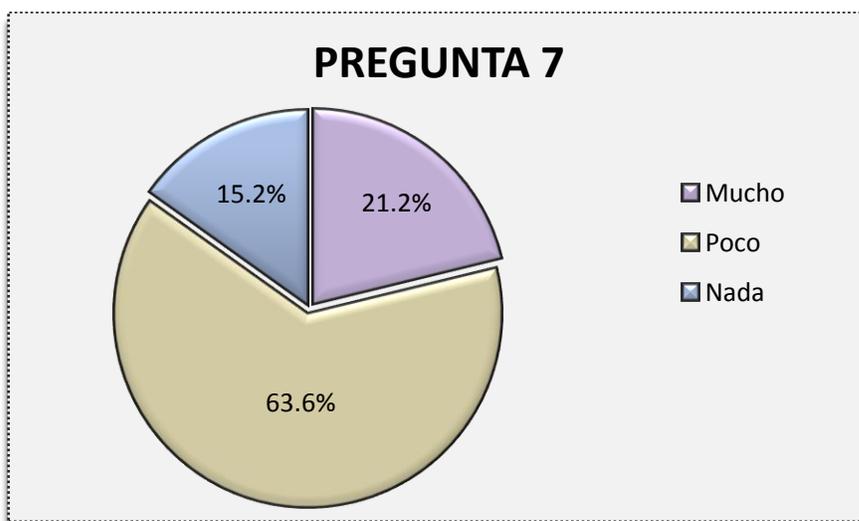
De un total de 33 empresas, el 48.5% (16 de ellas) considera que tiene debilidades operativas en el área de mercadeo y ventas, 13 empresas (39.4%) consideran su debilidad se en el área de bodega, el 33.3% (11 organizaciones) en el área de contabilidad, 9 empresas (27.3%) en administración, el 21.2% (7 empresas) en tesorería, y las 4 restantes (12.1%) consideran que está en el área de presupuesto. Como cualquier entidad siempre existen problemas en sus operaciones y este rubro de empresas presenta debilidades fuertes en varias áreas por la falta de planificación estratégica y operativa ya que esta ayuda a la maximización y fortalecimiento de todas las áreas y estas áreas se pueden fortalecer mediante un buen plan operativo.

PREGUNTA 7

¿Tiene conocimiento de cómo elaborar un plan operativo financiero?

RESULTADO

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Mucho	7	21.2%
Poco	21	63.6%
Nada	5	15.2%
TOTAL	33	100.0%



ANALISIS

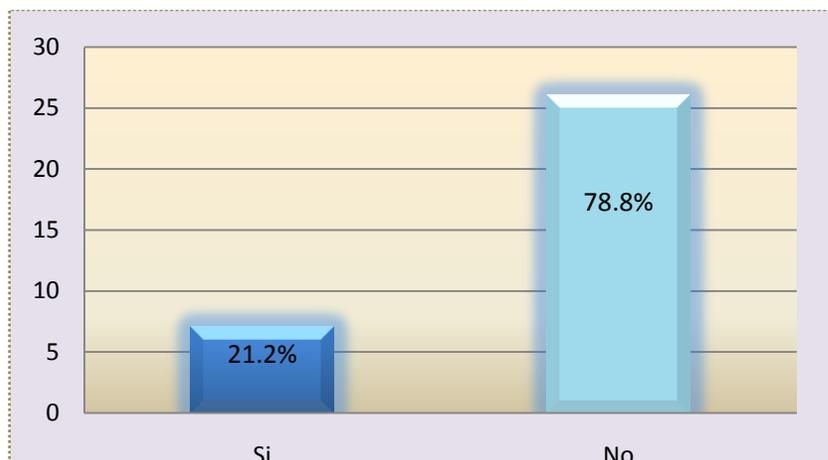
Del total de 33 empresas encuestadas, 21 de ellas (63.6%) manifiesta tener poco conocimiento de como elaborar un plan operativo financiero, 7 (21.2%) posee mucho conocimiento, mientras las 5 restantes (15.2%) lo desconoce. La falta de conocer la funcionalidad del plan operativo financiero conlleva a que se presenten debilidades en ciertas áreas lo que se justifica el poder mejorar operativa y financieramente a través de esta herramienta.

PREGUNTA 8

¿Cuenta la entidad con planes operativos financieros?

RESULTADO

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	7	21.2%
No	26	78.8%
TOTAL	33	100.0%



ANALISIS

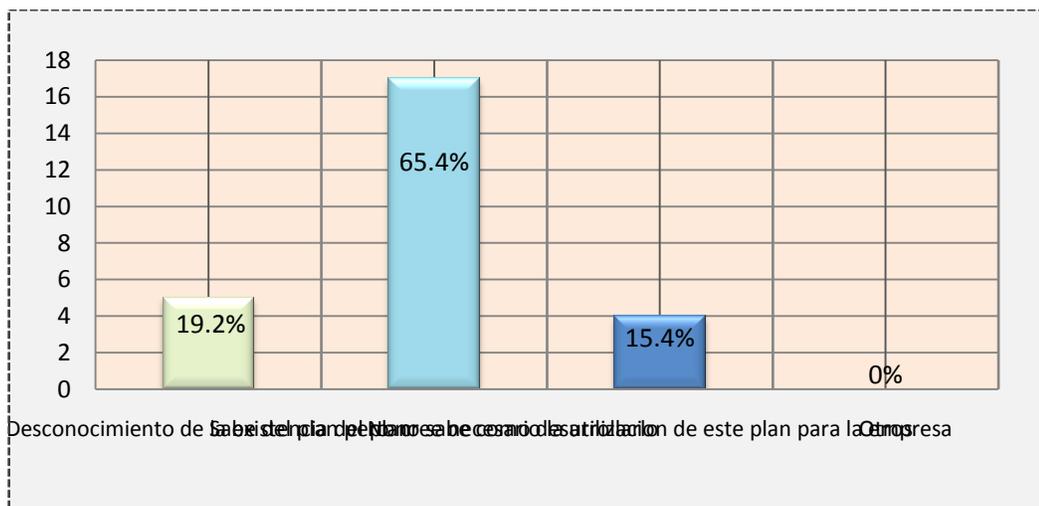
De las 33 empresas encuestadas, 26 (78.8%) no cuenta con planes operativos financieros mientras las 7 restantes (21.2%) manifiesta su elaboración dentro de la empresa. El no contar con estos planes financieros justifica el tema en estudio ya que la mayoría de la población encuestadas no lo tiene, esta herramienta contribuirá a que las operaciones se realicen siguiendo un orden lógico y que sea provechoso en cada una de las áreas de la entidad.

PREGUNTA 9

¿Cuál ha sido la causa por la cual no cuenta con un Plan Operativo Financiero en su empresa?

RESULTADO

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Desconocimiento de la existencia del plan	5	19.2%
Sabe del plan pero no sabe cómo desarrollarlo	17	65.4%
No cree necesario la utilización de este plan para la empresa	4	15.4%
Otros	0	0.0%
TOTAL	26	



ANALISIS

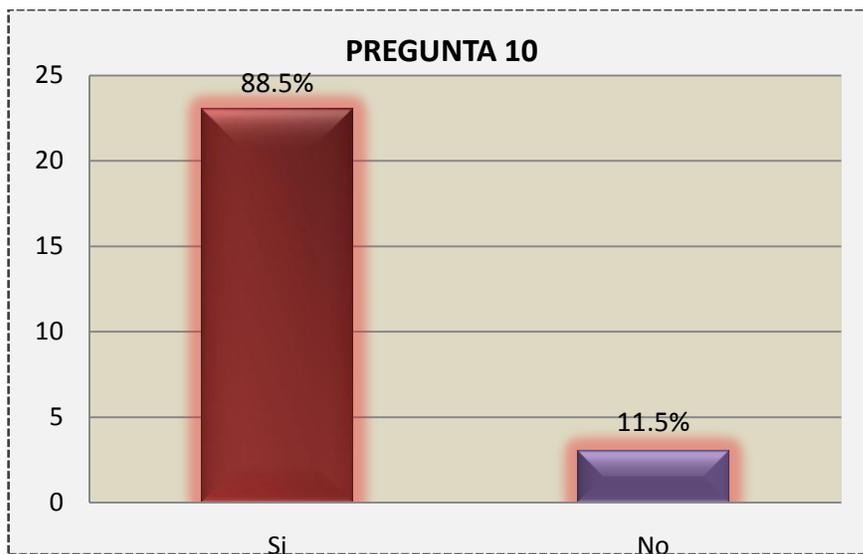
De las 26 empresas que no elaboran planes operativos financieros, 17 organizaciones (65.4%) manifiestan tener conocimiento de ellos pero no sabe cómo desarrollarlo dentro de la empresa, las otras 5 (19.2%) manifiestan no tener conocimiento sobre este plan y las 4 restantes (15.4%) consideran que no es necesaria su utilización; con la información que nos muestra la gráfica se puede determinar que más del 65% de la entidades conocen del plan operativo financiero del cual solo necesitaran una guía o documento donde les facilite la implementación.

PREGUNTA 10

Si su respuesta a la pregunta 8 es NO. ¿Considera usted necesario la creación de planes operativos financieros en su empresa, para mejorar el rendimiento de las gestiones de tesorería, contabilidad y presupuesto?

RESULTADO

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	23	88.5%
No	3	11.5%
TOTAL	26	100.0%



ANALISIS

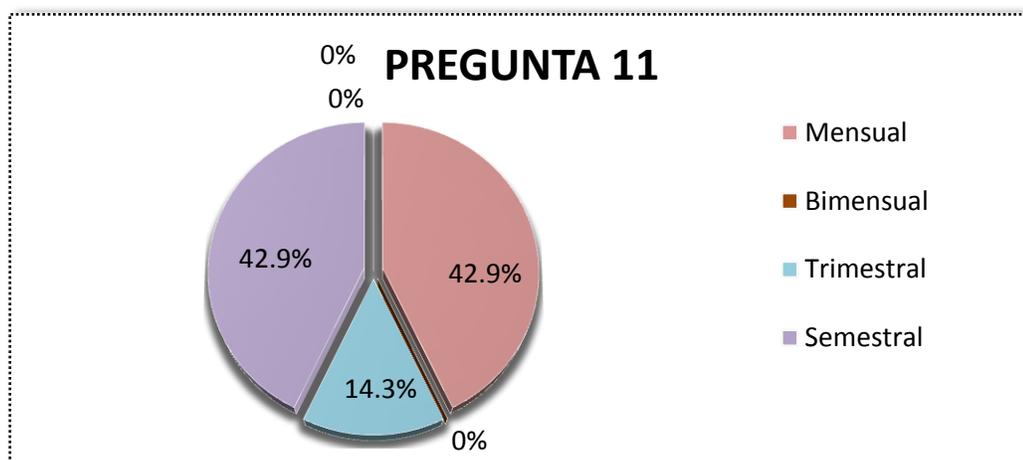
De las 26 empresas encuestadas expresaron no contar con planes operativos financieros, 23 (88.5%) consideran éstas herramientas estratégicas son necesarios para mejorar el rendimiento de las gestiones de tesorería, contabilidad y presupuestos será de mucho beneficio para las áreas que mas debilitadas se encuentren y podrá fortalecer aun más las que realizan sus operaciones normales; mientras las 3 restantes (11.5%) de las empresas no lo consideran necesario.

PREGUNTA 11

Si su respuesta a la pregunta 8 es SI ¿Con que frecuencia revisan el cumplimiento del plan operativo financiero?

RESULTADO

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Mensual	3	42.9%
Bimensual	0	0.0%
Trimestral	1	14.3%
Semestral	3	42.9%
anual	0	0.0%
No se da seguimiento	0	0.0%
TOTAL	7	



ANALISIS

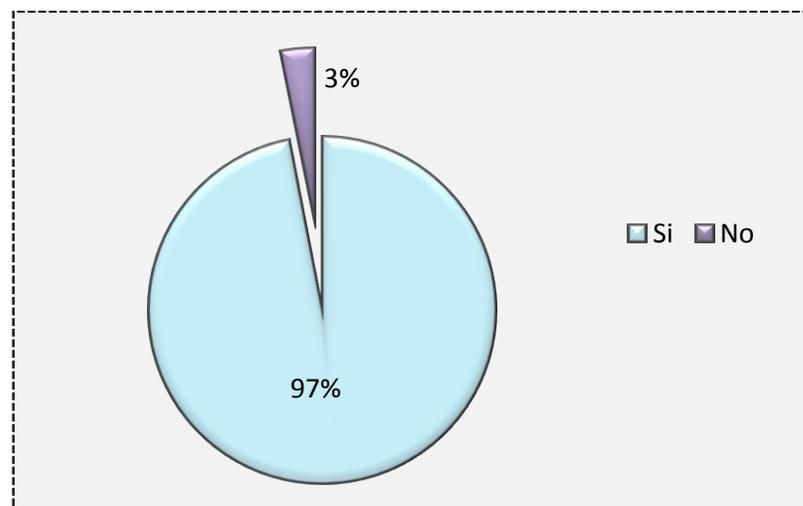
De las 7 empresas encuestadas manifestaron contar con planes operativos financieros, el 42.9% (comprendiendo 3 de ellas) respondió que los evalúa mensualmente y el mismo porcentaje lo hace semestralmente, mientras el 14.3% (solamente dos organizaciones) lo hace cada tres meses. La mayoría de las entidades que implementan los planes operativos lo revisan en el periodo de un mes, así llevan un control mensual de las mejoras que ofrece esta herramienta.

PREGUNTA 12

¿Considera que la utilización de los planes operativos financieros en las empresas fortalece la eficiencia en la gestión de los recursos?

RESULTADO

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	32	97.0%
No	1	3.0%
TOTAL	33	100.0%



ANALISIS

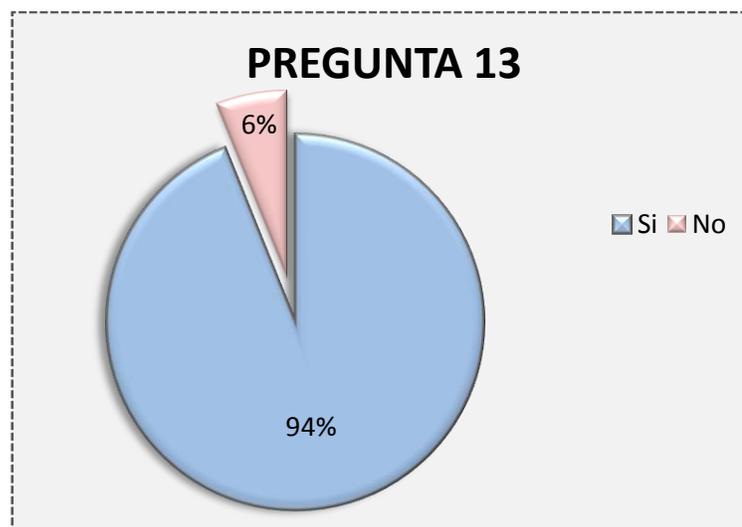
Del 100% de la población encuestada (33 empresas), el 97.0% (es decir, 32) considera que la utilización de los planes operativos financieros en las empresas fortalecen la eficiencia en la gestión de los recursos mientras que la organización restante(3%) no lo considera. La mayoría de las entidades considera necesario la ejecución de planes operativos para así llevar un mejor control de las actividades que realiza las empresas diariamente.

PREGUNTA 13

¿Consideran necesario la elaboración de un plan operativo financiero para disminuir debilidades y amenazas en las operaciones de la empresa?

RESULTADO

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	31	93.9%
No	2	6.1%
TOTAL	33	100.0%



ANALISIS

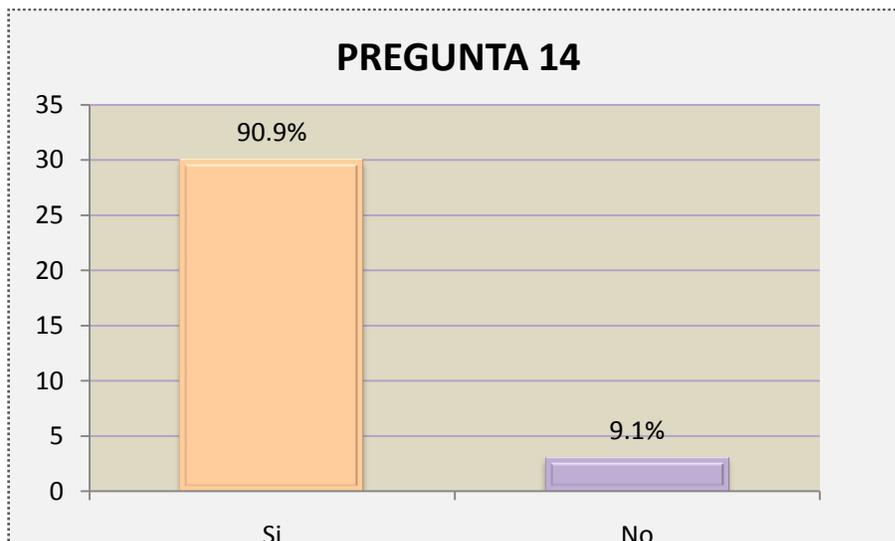
De las 33 personas encuestadas, 31 de ellas (93.9%) consideran necesaria elaboración de un plan operativo financiero para disminuir debilidades y amenazas en las operaciones de la empresa mientras que tan solo 2 (6.1%) consideran que no es necesario. La población toma a bien la ejecución de planes operativos ya que estos mejoran la eficiencia y eficacia de las operaciones.

PREGUNTA 14

¿Si le proporcionarán una orientación de cómo elaborar un plan operativo financiero, lo ejecutaría en su empresa?

RESULTADO

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	30	90.9%
No	3	9.1%
TOTAL	33	100.0%



ANALISIS

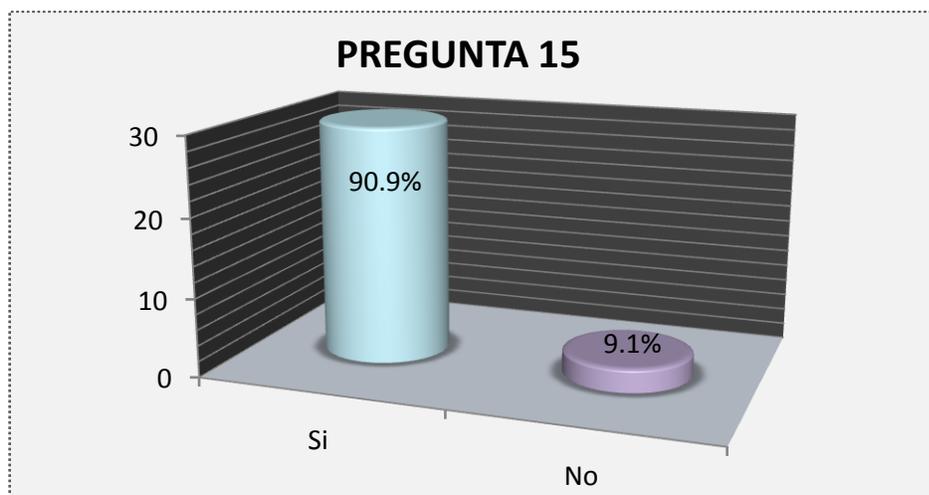
Del total de las 33 personas encuestadas, 30 organizaciones (90.9%) consideran que al recibir orientación de como ejecutar los planes operativos financieros lo haría en su empresa, mientras que las 3 restantes (9.1%) no lo ejecutaría. Si se le proporcionara una orientación de la elaboración de los planes operativos financieros las empresas encuestadas lo pudieran ejecutar en las diferentes áreas para contribuir al fortalecimiento de la entidad.

PREGUNTA 15

¿Estaría de acuerdo si le proporcionamos un documento que contenga los lineamientos de un plan operativo financiero para el beneficio de su empresa?

RESULTADO

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	30	90.9%
No	3	9.1%
TOTAL	33	100.0%



ANÁLISIS

De las 33 entidades encuestadas, 30 (90.9%) manifiestan estar de acuerdo a que se le proporcione un documento que contenga los lineamientos para la elaboración de un plan operativo financiero para beneficio de su empresa, el documento a proporcionar tendrá que incluir las áreas que más debilidades posea este rubro de empresas y así obtener beneficios económicos y operativos; mientras que únicamente 3 (9.10%) no estaría de acuerdo.

II. Relación de las respuestas obtenidas

RELACIÓN # 1

Objetivo:

Conocer el porcentaje de empresas que utilizan planes operativos financieros en sus empresas y analizar sus causas.

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
7	Tienen poco conocimiento de cómo elaborar un plan operativo financiero	21	63.60%
7	Tienen mucho conocimiento de cómo elaborar un plan operativo financiero	7	21.20%
7	No tienen conocimiento de cómo elaborar un plan operativo financiero	5	15.20%
8	La entidad no tiene planes operativos financieros	26	78.80%
8	La entidad tiene planes operativos financieros	7	21.20%
9	No tiene conocimiento del plan	5	18.50%
9	Sabe del plan pero no sabe cómo desarrollarlo	17	63.00%
9	Cree que no es necesario este plan para su empresa	5	18.50%
10	Creen que los planes operativos financieros mejoran el rendimiento de las gestiones de tesorería, contabilidad y presupuesto.	23	69.70%
10	No creen que los planes operativos financieros mejoren el rendimiento de las gestiones de tesorería, contabilidad y presupuesto.	3	9.10%
11	Revisan el cumplimiento del plan operativo financiero mensualmente	3	42.90%
11	Revisan el cumplimiento del plan operativo financiero trimestralmente	1	14.20%
11	Revisan el cumplimiento del plan operativo financiero semestralmente	3	42.90%

A pesar que el 69.7% de la población es decir 23 empresas encuestada cree que los planes operativos financieros mejoran el rendimiento de las gestiones de tesorería, contabilidad y presupuesto, 26 empresas encuestadas (que representa el 78.80) manifiestan que no cuentan con planes operativos financieros, de ellas 21 entidades comenta que se debe a que tiene poco conocimiento de su elaboración y 5 por no tener conocimiento. De las personas encuestadas que tienen poco conocimiento de cómo elaborar planes operativos financieros el 63% y este porcentaje es reflejado por 17 entidades que no saben cómo implementarlo en su empresa y 5 no lo considera necesario.

Por otro lado, las 7 empresas que cuentan con planes operativos financieras manifiestan tener mucho conocimiento sobre ello y se encuentran dentro del 69.70%(es representado por 23 entidades) que los cree necesario para mejorar el rendimiento de las gestiones de tesorería, contabilidad y presupuesto. De este 100% más del 80% se encuentra evaluando su cumplimiento cada mes y cada seis meses mientras que el 14% lo hace cada tres meses.

RELACIÓN # 2

Objetivo:

Conocer la conciencia sobre la demanda del control en las operaciones derivado del crecimiento presentado e identificar las principales debilidades operativas presentadas analizando sus posibles causas.

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
3	Empresas que consideran que el nivel de crecimiento en los últimos 6 años ha demandado mucho mayor control de sus operaciones	18	54.50%
3	Empresas que consideran que el nivel de crecimiento en los últimos 6 años ha demandado un poco más de control de sus operaciones	15	45.50%
3	Empresas que consideran que el nivel de crecimiento en los últimos 6 años no ha demandado más de control de sus operaciones	0	0.00%

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
4	Los procesos de las operaciones administrativas, financieras, ventas, control de calidad, cobros y pagos son excelentes	2	6.10%
4	Los procesos de las operaciones administrativas, financieras, ventas, control de calidad, cobros y pagos son muy buenas	3	9.10%
4	Los procesos de las operaciones administrativas, financieras, ventas, control de calidad, cobros y pagos son buenas	10	30.30%
4	Los procesos de las operaciones administrativas, financieras, ventas, control de calidad, cobros y pagos son malas	18	54.50%
5	Empresas que cuentan con un departamento financiero que se divide en las áreas de tesorería, contabilidad y presupuesto.	15	45.50%
5	Empresas que no cuentan con un departamento financiero que se divide en las áreas de tesorería, contabilidad y presupuesto.	18	54.50%
6	Tiene debilidades operativas en el área de administración	9	27.30%
6	Tiene debilidades operativas en el área de contabilidad	11	33.30%
6	Tiene debilidades operativas en el área de tesorería	6	18.20%
6	Tiene debilidades operativas en el área de presupuesto	4	12.10%
6	Tiene debilidades operativas en el área de mercadeo y ventas	16	48.50%
6	Tiene debilidades operativas en el área de recursos humanos	7	21.20%
6	Tiene debilidades operativas en el área de bodega	13	39.40%

De la población encuestada el 100% esta consiente que el crecimiento de los últimos 6 años le ha demandado mayor control de sus operaciones, sin embargo, el 54.50% manifiesta que los procesos operativos administrativos, financieros, de ventas, control de calidad, cobros y pagos es malo presentando mayores debilidades en las áreas de Mercadeo y ventas en un 48.5%, bodega en 39.4%, contabilidad en 33.3% y administración en un 27.3% entre otras.

Del 100% de encuestados que manifiestan tener procesos operativos malos, el 18.20% presenta debilidades en el área de tesorería, el 12.10% en el área de presupuestos y el 33.33% en el área de

contabilidad, lo cual tiene relación con el 54.5% de los departamentos financieros que no se encuentran segregados en estas áreas.

Únicamente el 15.2% de las empresas encuestadas manifiestan presentar operaciones administrativas, financieras, ventas, control de calidad, cobros y pagos excelente o muy buenos partiendo de que el 45.5% de ellos cuenta con un departamento financiero segregado en tesorería, contabilidad y presupuesto.

RELACIÓN # 3

Objetivo:

Conocer la opinión sobre la importancia de encaminar las operaciones de la empresa a los lineamientos estratégicos para su fortalecimiento en la administración de los recursos y evaluar la consistencia de los planes operativos financieros con su aplicación en la realidad.

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
1	Empresas que consideran muy necesario el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas y políticas como parte fundamental de la planeación operativa financiera.	23	69.70%
1	Empresas que consideran que es poco necesario el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas y políticas como parte fundamental de la planeación operativa financiera.	7	21.20%
1	Empresas que consideran que no es necesario el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas y políticas como parte fundamental de la planeación operativa financiera.	3	9.10%
2	Empresas que consideran que realizan sus operaciones en base a la misión, visión, objetivos, metas y políticas establecidas.	29	87.90%
2	Empresas que consideran que no realizan sus operaciones en base a la misión, visión, objetivos, metas y políticas establecidas.	4	12.10%

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
4	Los procesos de las operaciones administrativas, financieras, ventas, control de calidad, cobros y pagos son excelentes	2	6.10%
4	Los procesos de las operaciones administrativas, financieras, ventas, control de calidad, cobros y pagos son muy buenas	3	9.10%
4	Los procesos de las operaciones administrativas, financieras, ventas, control de calidad, cobros y pagos son buenas	10	30.30%
4	Los procesos de las operaciones administrativas, financieras, ventas, control de calidad, cobros y pagos son malas	18	54.50%
8	La entidad no tiene planes operativos financieros	26	78.80%
8	La entidad tiene planes operativos financieros	7	21.20%
12	Empresas que consideran que los planes operativos financieros fortalecen la eficiencia en la gestión de los recursos	32	97.00%
12	Empresas que consideran que los planes operativos financieros no fortalecen la eficiencia en la gestión de los recursos	1	3.00%
13	Empresas que consideran que la elaboración de un plan operativo financiero ayuda a disminuir debilidades y amenazas en sus operaciones	31	93.90%
13	Empresas que consideran que la elaboración de un plan operativo financiero no ayuda a disminuir debilidades y amenazas en sus operaciones	2	6.10%

El 90.9% de las empresas encuestadas consideran que es necesario el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas y políticas como parte fundamental de la planeación operativa financiera en la entidad y el 87.9% de ellas manifiestan realizar sus operaciones en base a ello, pero el 78.80% no cuenta con planes operativos financieros y el 54.4% de ellas presentan procesos operativos de administración, finanzas, ventas, control de calidad, cobros y pagos malos a pesar que el 93.9%de manifestar que consideran que los planes operativos financieros ayudan a disminuir las debilidades y amenazas en sus operaciones y en un 97.0% manifestaron que estos planes fortalecen la eficiencia en la gestión de los recursos.

Por otro lado, únicamente el 9.10% de las 33 empresas encuestadas no consideran necesario que las operaciones se encaminen al cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas y políticas estratégicas y el 3% consideran que los planes operativos financieros no fortalecen la gestión de los recursos financieros.

RELACIÓN # 4

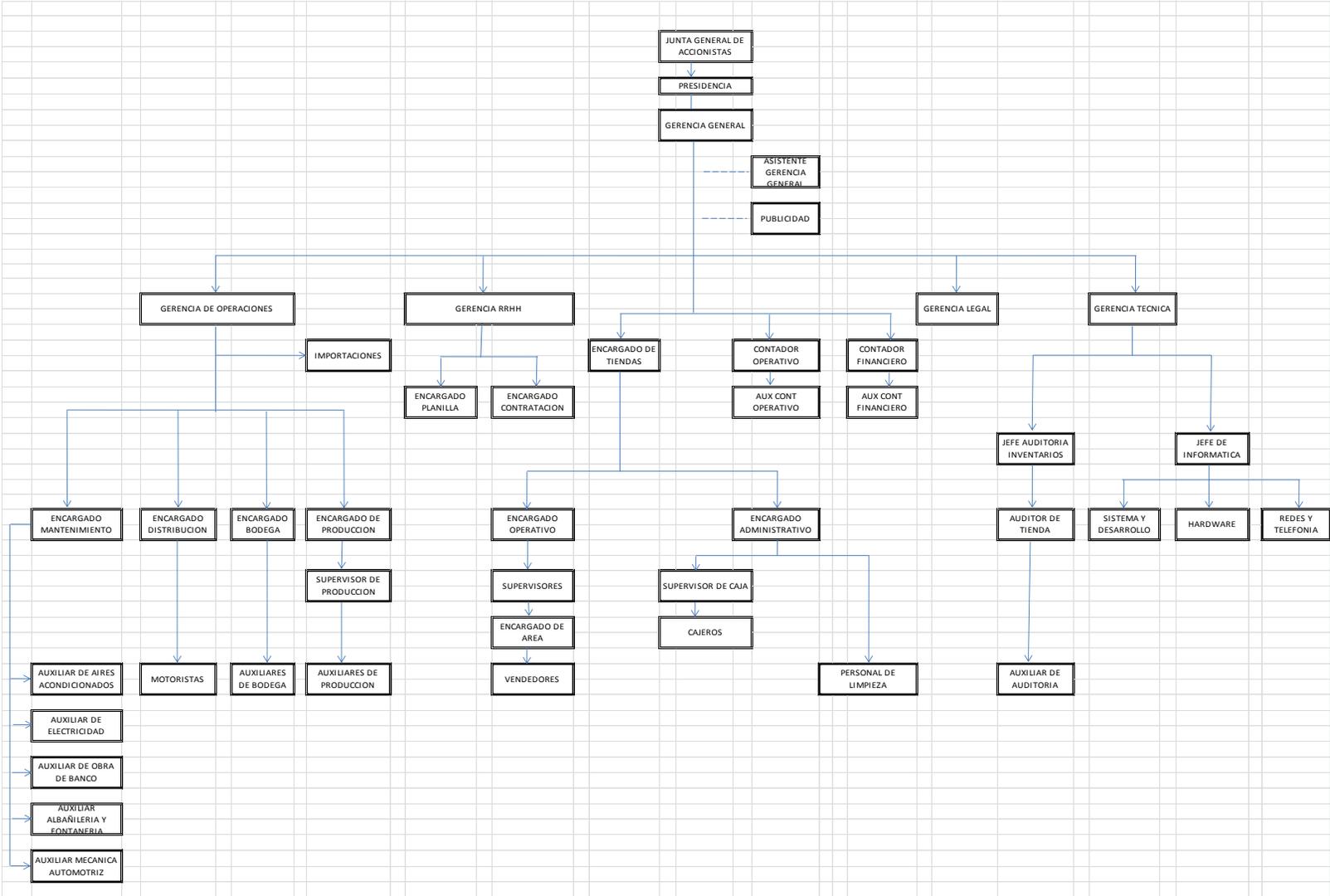
Objetivo:

Conocer la aceptación de ayuda en la orientación para la elaborar planes operativos financieros en las empresas encuestadas y si estas lo implementarían para el desarrollo de sus operaciones.

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
8	La entidad no tiene planes operativos financieros	26	78.80%
8	La entidad tiene planes operativos financieros	7	21.20%
14	Si le proporcionan orientación de cómo elaborar un plan operativo financiero lo ejecutaría en su empresa.	30	90.90%
14	Si le proporcionan orientación de cómo elaborar un plan operativo financiero no lo ejecutaría en su empresa.	3	9.10%
15	Si le proporcionaran un documento que contenga los lineamientos para la elaboración de un plan operativo financiero lo aceptaría e implementaría para beneficio de su empresa	30	90.90%
15	Si le proporcionaran un documento que contenga los lineamientos para la elaboración de un plan operativo financiero no lo aceptaría.	3	9.10%

De las 33 empresas encuestadas, el 78.8% no cuenta con planes operativos financieros y el 90.9% de ellas los ejecutaría si se les proporcionara una orientación de cómo elaborarlos o un documento que contenga los lineamientos para su elaboración. El 9.10% no implementaría los planes operativos financieros aunque se les proporcione orientación o un documento que contenga los lineamientos para ello.

ORGANIGRAMA DE GRUPO MG, S.A DE C.V



ANÁLISIS FINANCIERO

I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Visión y Misión:

La visión iniciada por su fundadora consiste hasta la fecha en obtener el liderazgo nacional en la comercialización y distribución de prendas de vestir, provenientes del exterior para el año 2015 y han definido como medios para lograrlo garantizando una constante evolución en el desarrollo de su gente, su tecnología y sus clientes a través de la integración, la excelencia, calidad y logrando ser la mejor opción para nuestro cliente.

Constitución de la Sociedad:

MG,S.A. de C.V. fue constituida mediante escritura pública de constitución el día 30 de noviembre de 2005, debidamente inscrita al número 18 del folio 168 al folio 191, del libro de registro de sociedades número 2098 con fecha 23 de enero de 2006 inició sus operaciones en ese mes y año.

Administración y Representación Legal de la Sociedad:

La administración de la sociedad se encuentra a cargo de un Administrador Único propietario y un suplente, quienes fungen por periodos de cinco años contados a partir de la fecha de inscripción de la credencial en el Registro de Comercio.

Inscrita al número de contribuyente (IVA) 173457-1 y Número de Identificación Tributaria 0614-301105-105-4 su actividad principal consiste en la venta de ropa y artículos usados.

Desarrollo y avance en sus operaciones:

La empresa, a través del tiempo y su desempeño ha logrado posicionarse en el mercado importando contenedores de mercadería diversa desde diferentes partes de los Estados Unidos, y crear una red de 9 tiendas, A partir del año 2009 se fortaleció significativamente como importador al iniciar con la venta de contenedores a clientes mayoristas, quienes venden a consumidor final en diferentes zonas de departamentos de El Salvador, entre ellos San Salvador, Sonsonate y otros.

II. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

II.1 Situación financiera - Activos

GRUPO MG, S.A. DE C.V.										
Cuadro de Composición Porcentual y Análisis de Variaciones Relativas										
Valores Expresados en USDólar (USD\$)										
Cuentas	Saldos al 31 de diciembre de			COMPOSICIÓN PORCENTUAL			Año 2012		Año 2011	
	2012	2011	2010	AÑO 2012	AÑO 2011	AÑO 2010	VARIACIÓN RELATIVA	%	VARIACIÓN RELATIVA	%
ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE										
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 138.213	\$ 109.714	\$ 91.042	6,71%	5,33%	4,42%	\$ 28.499	25,98%	\$ 18.671	20,51%
Deudores Comerciales y otras cuentas por cobrar	81.214	58.818	49.303	3,94%	2,86%	2,39%	\$ 22.396	38,08%	\$ 9.515	19,30%
Inventarios	820.722	715.088	758.586	39,84%	34,71%	36,83%	\$ 105.634	14,77%	\$ (43.498)	-5,73%
Pagos anticipados	97.251	133.280	54.518	4,72%	6,47%	2,65%	\$ (36.029)	-27,03%	\$ 78.762	144,47%
Iva Crédito Fiscal diferido	36.360	4.004	1.822	1,77%	0,19%	0,09%	\$ 32.356	808,10%	\$ 2.182	119,74%
Total Activo Corriente	\$ 1.173.761	\$ 1.020.904	\$ 955.271	56,98%	49,56%	46,37%	\$ 152.857	14,97%	\$ 65.633	6,87%
ACTIVO NO CORRIENTE										
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	886.169	285.460	76.410	43,02%	13,86%	3,71%	\$ 600.709	210,44%	209.051	273,59%
Total Activo no Corriente	\$ 886.169	\$ 285.460	\$ 76.410	43,02%	13,86%	3,71%	\$ 600.709	210,44%	\$ 209.051	273,59%
TOTAL ACTIVO	\$ 2.059.930	\$ 1.306.364	\$ 1.031.681	100,00%	63,42%	50,08%	\$ 753.566	57,68%	\$ 274.684	26,62%

Distribución de los activos

En el año 2012, los activos de la empresa se encuentran comprendidos equitativamente entre los bienes y derechos exigibles a corto y largo plazo con un 57% y 43% (en propiedades planta y equipo) respectivamente. En el año 2011, los activos a corto plazo concentraban el 78% y en el año 2010 casi el 93% del total de los activos. Con respecto al año 2011, el total de activos al cierre del ejercicio representan un aumento del 58% y consecuentemente presentó un incremento del 27% con respecto a los activos mantenidos al 31 de diciembre de 2010.

A corto plazo en el año 2012, los inventarios con un saldo de US\$820,722 equivalen al 40% mientras que el 17% restante se distribuye entre el efectivo (casi en 7%), los pagos anticipados con un 5% y las cuentas y documentos por cobrar con un saldo de US\$81,214 junto al IVA crédito fiscal diferido que suman el 5% restante.

Al igual que los años 2010 y 2011, los inventarios conforman la mayor parte de los activos a corto plazo, sin embargo su participación disminuyó pasando de ser un 74% en el 2010, disminuyendo a 55% en el 2011 hasta llegar al 40% en el año 2012 antes mencionado.

La participación de las disponibilidades de la empresa se mantuvieron constantes durante los años 2010 y 2011 al comprender el 8% de los activos a corto plazo y disminuyó levemente en el año 2012 al representar 6.71%.

A largo plazo, los activos consistentes en propiedad planta y equipo pasaron de comprender un 7.41% (en el año 2010) al 43% en el año 2012 debido a la inversión efectuada por valor de US\$600,709 en el año 2012 y la inversión de US\$209,050 en el año 2011 (concentrando el 22% del total de los activos en ese año).

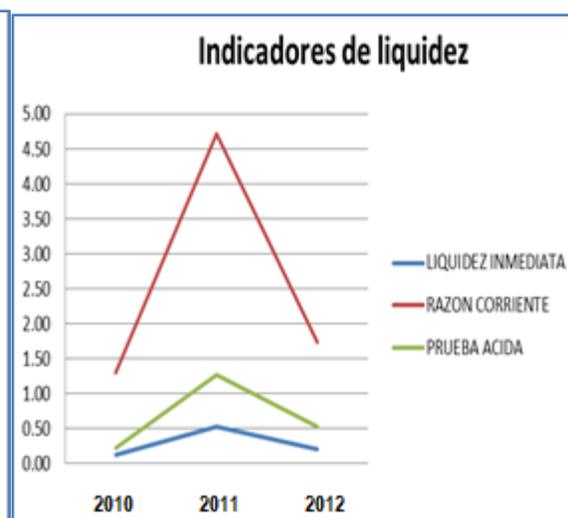
Asimismo el año 2011 reflejó variaciones importantes en los rubros de propiedad planta y equipo mediante una inversión de US\$209,051, un incremento en los pagos anticipados y el IVA Crédito fiscal diferido por las importaciones de inventario realizadas por valor de US\$78,762 y US\$2,182 respectivamente.

Liquidez

Gráfico N° 1: Indicadores de la relación entre los activos corrientes y pasivos corrientes.



Gráfico N° 2: Comparación de los indicadores de liquidez para los años 2012, 2011 y 2010



El nivel de liquidez reflejado por la empresa durante el año 2012 era de US\$1.74 en sus activos circulantes para hacer frente a cada dólar de sus obligaciones exigibles a corto plazo y solamente US\$0.52 para el cumplimiento de las mismas al excluir sus inventarios, lo que significa que la empresa no cuenta con los activos fácilmente convertibles en efectivo necesarios para hacer frente a sus obligaciones corriendo el riesgo de presentar severas dificultades de incumplimientos con los proveedores y acreedores.

En el año 2011, la empresa presentó mejor nivel de liquidez al contar con US\$4.72 en activos fácilmente convertibles en efectivo a corto plazo por cada dólar de obligación adquirida en el mismo período y al excluir sus inventarios contaba con US\$1.28 (reflejando un exceso de \$0.28 por cada dólar de obligación adquirida). Sin embargo en el año 2010, la liquidez provista por sus activos circulantes fue de US\$1.31 y al excluir los inventarios solamente contaba con US\$0.23.

La relación de sus activos con respecto al total de sus obligaciones (pasivos) se mantiene en US\$1.46 en el año 2012, US\$1.53 en el año 2011 y US\$1.39 en el 2010 por lo que se considera que la empresa cuenta con los recursos convertibles en efectivo para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo manteniéndose sin variaciones significativas.

II.2 Situación financiera – Obligaciones y capital propio

GRUPO MG, S.A DE C.V.										
Cuadro de Composición Porcentual y Análisis de Variaciones Relativas										
Valores Expresados en USDólar (USD\$)										
PASIVO										
PASIVO CORRIENTE										
Acreedores Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	\$ 600,540	\$ 59	\$ 242,371	29.15%	0.00%	11.77%	\$ 600,481	1017764.35%	\$(242,311)	-99.98%
Documentos por Pagar	1,363	38,356	186,558	0.07%	1.86%	9.06%	\$ (36,993)	-96.45%	(148,203)	-79.44%
Préstamos por Pagar a Corto Plazo	-	102,600	248,750	0.00%	4.98%	12.08%	\$(102,600)	-100.00%	(146,150)	-58.75%
Impuestos Corrientes por Pagar	72,381	66,569	24,573	3.51%	3.23%	1.19%	\$ 5,812	8.73%	41,997	170.91%
Total Pasivo Corriente	\$ 674,284	\$ 207,584	\$ 702,252	32.73%	10.08%	34.09%	\$ 466,700	224.82%	\$ 209,051	273.59%
PASIVO NO CORRIENTE									\$ 209,051	273.59%
Préstamos por Pagar a Largo Plazo	736,137	646,528	37,670	35.74%	31.39%	1.83%	\$ 89,609	13.86%	608,858	1616.29%
Total Pasivo no Corriente	\$ 736,137	\$ 646,528	\$ 37,670	35.74%	31.39%	1.83%	\$ 89,609	13.86%	\$ 608,858	1616.29%
TOTAL PASIVO	\$ 1410,420	\$ 854,112	\$ 739,922	68.47%	41.46%	35.92%	\$ 556,308	65.13%		
PATRIMONIO NETO									\$ 209,051	273.59%
Capital social	90,000	10,286	10,286	4.37%	0.50%	0.50%	\$ 79,714	774.98%	-	0.00%
Reserva legal	2,057	2,057	2,057	0.10%	0.10%	0.10%	0	0.00%	-	0.00%
Utilidad del Presente Ejercicio	197,258	160,493	143,099	9.58%	7.79%	6.95%	36,765	22.91%	17,394	12.16%
Utilidad de Ejercicios Anteriores	360,194	279,416	136,317	17.49%	13.56%	6.62%	80,778	28.91%	143,099	104.97%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 649,509	\$ 452,252	\$ 291,759	31.53%	21.95%	14.16%	\$ 197,257	43.62%	\$ 160,493	55.01%
TOTAL PASIVO y PATRIMONIO	\$ 2059,930	\$ 1306,364	\$ 1031,681	100.00%	63.42%	50.08%	\$ 753,566	57.68%	\$ 274,684	26.62%

Al cierre del año 2012, las obligaciones de la empresa representan el 68% del total de los activos, significando que cuenta con un 32% en el patrimonio para ser utilizado como capital de trabajo. En los años 2011 y 2010 las obligaciones a corto y largo plazo comprendían el 65% y 72% de los activos respectivamente.

Endeudamiento

Gráfico N° 3: Indicadores de la relación entre las Obligaciones a corto y largo plazo y el capital propio.

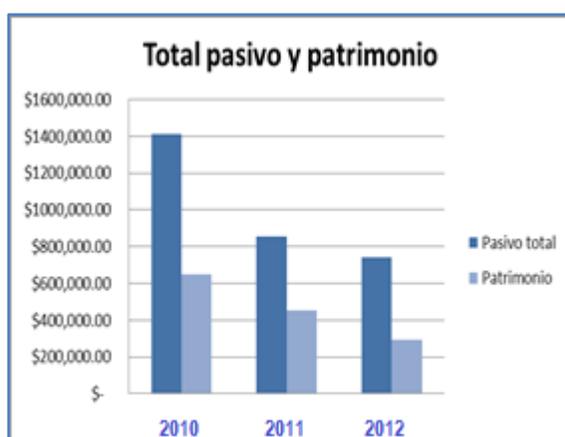


Gráfico N° 4: Comparación de los indicadores de liquidez para los años 2012, 2011 y 2010.



Del total de pasivos, un 65% se concentra en las obligaciones adquiridas a corto plazo con los proveedores y a largo plazo con la accionista mayoritaria sin cobro de intereses pactados; originadas por financiamiento de compra de mercadería. El 3% restante, se comprende por impuestos corrientes y documentos por pagar.

En los años 2011 y 2010 los pasivos a corto plazo han reflejado modificaciones en su distribución pues pasaron de concentrar un 68% de los activos (en el 2010) a un 16% debido al cumplimiento de los compromisos con los proveedores realizado en el año 2011.

Por otro lado, el financiamiento adquirido en los años 2011 y 2012 incrementaron las obligaciones a largo plazo que en el año 2010 representaban apenas un 4%; en el año 2011 concentraron el 50% y en el año 2012 disminuyeron a un 36% de las obligaciones adquiridas por la empresa.

El capital social fue constante en los años 2010 y 2011 con menos del 1% y en el año 2012 conformó el 4% debido al llamamiento de capital realizado. La variación del 28% (en el año 2010) hasta llegar al 32% en el año 2012, corresponde principalmente a las utilidades generadas durante los tres años.

Los pasivos totales de la empresa en el año 2012 ascienden a US\$1, 4010,402 con un incremento de US\$556,306 (65.13%) con respecto al año 2011 y \$1, 296,230 con respecto al año 2010. El incremento en el año 2012 se debe principalmente a la adquisición de obligaciones a corto plazo por valor de US\$600,540 con proveedores y financiamiento bancario por US\$736,137 a largo plazo y por valor de US\$608,868 en el año 2011.

Al cierre del año 2011, las obligaciones a corto plazo con los proveedores reflejan una disminución originada por el pago del 100% de los saldos adeudados que con respecto al año 2010 representó una disminución del 99.98%. De igual manera los documentos por pagar disminuyeron de US\$186,568 (en el 2009) a US\$38,356 en el año 2011 representando un decrecimiento del 96.45%.

El capital social de la empresa se mantuvo constante en los años 2010 y 2011, incrementándose en US\$77,498 durante el año 2012 debido al llamamiento de capital realizado. Las demás variaciones (aumentos) en el patrimonio consisten en las utilidades generadas durante los años 2011 y 2012 que ascienden a US\$278,036 en ambos años.

Con relación a los índices de deuda, durante el año 2012, la empresa refleja un 68.47% indicando que se ha financiado con más de la mitad de sus activo presentando un nivel de endeudamiento significativo. Durante el año 2011 su nivel de endeudamiento fue de 65.38% y en el 2010 de 71.72%.

La capacidad de pago de la deuda de intereses en el año 2021 fue de 5.61% lo cual es aceptable pues la empresa sería capaz de pagar los intereses que debe, tomando en cuenta que el 0.48% del financiamiento se encuentra concentrado a largo plazo y el 0.33% a corto plazo.

II.3 Resultados y rentabilidad

GRUPO MEGA, S.A. DE C.V.

Cuadro Comparativo de Composición del Estado de Resultados
del 1 de Enero al 31 de Diciembre de los años 2012, 2011 y 2010
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de America)

Cuentas	2012		2011		2010		2012		2011	
		%		%		%	Variación	%	Variación	%
VENTAS	\$ 5,680,379	100.00%	\$ 4,763,320	99.97%	\$ 2,790,878	99.99%	\$ 917,058,63	19,25%	\$ 1,972,442,48	70,67%
OTROS INGRESOS	101	0,00%	1,530	0,03%	177	0,01%	(1,429)	-93,42%	1,352	762,44%
TOTAL INGRESOS	\$ 5,680,480	100%	\$ 4,764,850	100%	\$ 2,791,055	100%	\$ 915,629	-74%	\$ 2,791,055	100%
COSTO DE VENTAS	3,176,391	55,92%	2,677,546	47,14%	1,660,182	34,85%	498,845	18,63%	1,017,364	61,28%
UTILIDAD BRUTA	\$ 2,504,089	55,92%	\$ 2,087,304	47,14%	\$ 1,130,873	34,85%	\$ 416,785	\$ 1,130,873	\$ 1,130,873	100%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	350,025	6,16%	378,197	6,66%	314,829	6,61%	\$ -28,172,56	-7,45%	\$ 63,368,42	20,13%
GASTOS DE VENTA	1,834,059	32,29%	1,438,956	25,33%	571,744	12,00%	395,103	27,46%	867,211	151,68%
GASTOS FINANCIEROS	56,994	1,00%	56,161	0,99%	53,082	1,11%	833	1,48%	3,079	5,80%
UTILIDAD ANTES DE ISR	\$ 263,011	4,63%	\$ 213,990	4,49%	\$ 191,218	6,85%	\$ 49,021	\$ 1,130,873	\$ 1,130,873	591%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	65,753	1,16%	53,498	0,94%	48,120	1,01%	12,255	22,91%	5,378	11,18%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 197,258	1,16%	\$ 160,493	0,94%	\$ 143,099	1,01%	\$ 143,099	89,16%	\$ 17,394	12%

Análisis de la composición en las cuentas de resultado:

De los ingresos obtenidos durante el año 2012 por un total de US\$ 5, 680,379 las utilidades netas obtenidas únicamente comprenden el 1.16% debido a que el costo de ventas representa el 56% de los ingresos, los gastos operativos suman el 39.45% y el gasto por impuesto sobre la renta representa el 1.16% de las ventas. La empresa no presenta otros ingresos que sean representativos.

En los años 2011 y 2010, el costo representó el 47% y el 35% de los ingresos, mientras que los gastos operativos pasaron de comprender el 20% en el año 2010, al 33% en el año 2011 reduciendo la utilidad neta al 0.94% en ese año.

Los gastos operativos concentran un 32.29% de los ingresos en desembolsos relacionados a las actividades comerciales de la empresa, un 6.16% en las actividades administrativas y el 1% en costos financieros durante el año 2012.

En los años 2011 y 2010 los gastos de ventas comprendieron el 25.33% y 12% de los ingresos obtenidos respectivamente, mientras que los gastos administrativos y financieros no reflejaron mayores variaciones.

Los ingresos obtenidos durante el año 2012 ascienden a US\$5, 680,480 y presentan un aumento del 19.25% con respecto a los generados en el año 2011. Los ingresos generados en el año 2011 representaron un incremento del 70.67% con respecto al año 2009 y ascendieron a US\$4763,320.

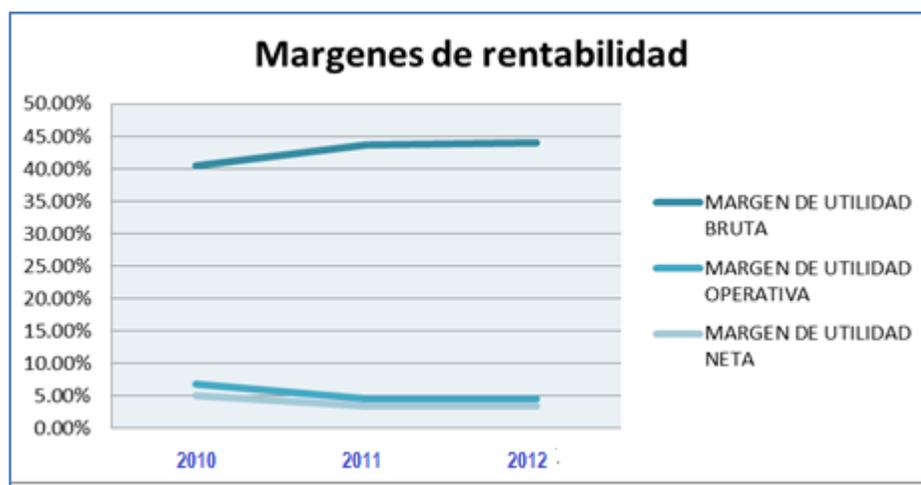
De forma paralela, el costo de ventas ha incrementado durante los años 2011 y 2012 en US\$1, 017,364 y US\$498,845 respectivamente con relación a los costos incurridos en el año 2010.

El valor del Impuesto sobre la renta ascendió a US\$65,753 y consistió en un aumento de US\$48,120 y US\$53,498 en los años 2010 y 2011 respectivamente.

El aumento de los gastos operativos durante el año 2011 fue importante al ascender a US\$1, 873,314 representando un 99.36% con respecto a los gastos del año 2010, sin embargo para el año 2012 los gastos presentan un incremento del 22.91% al comprender un monto de US\$367,764.

Rentabilidad

Gráfico No 5: Comparación del margen de utilidad bruta, operativa y neta para los años 2012, 2011 y 2010.



Al medir el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa ha pagado todos sus productos, observamos que la actividad es muy beneficiosa al obtener el 44.08% en el año 2012 y más del 40% en los años 2011 y 2010.

Por cada dólar de ventas realizada por la empresa obtiene un 4.63% después de deducir todos los costos y gastos operativos en el año 2012 y un 3.47% al incluir los intereses.

INDICADORES DE RENTABILIDAD			
	2010	2011	2012
RENDIMIENTOS SOBRE ACTIVOS (ROA)	13.87%	12.29%	9.58%
RENDIMIENTOS SOBRE CAPITAL(ROE)	49.05%	35.49%	30.37%

La empresa obtiene 9.58% de utilidad en la utilización de sus activos para la generación de sus actividades. Con relación al año 2011 y 2010 se observa que la empresa ha disminuido su eficiencia en la utilización de éstos pues, inicialmente demostraba una eficiencia del 13.87% (en el año 2009).

De igual manera, la rentabilidad obtenida sobre el capital invertido ha disminuido a \$0.30 en el año 2012 cuando inicialmente obtenían US\$0.49 en el año 2010.

GRUPO MG, S.A. DE C.V.			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
Al 31 de diciembre de los años 2012, 2011 Y 2010			
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de America)			
CUENTAS	2012	2011	2010
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 138,213	\$ 109,713	\$ 91,042
Deudores Comerciales y otras cuentas por cobrar	81,214	58,818	49,303
Inventarios	820,722	715,088	758,586
Pagos anticipados	97,251	133,280	54,518
Iva Crédito Fiscal diferido	36,360	4,004	1,822
Total Activo Corriente	\$ 1173,761	\$ 1020,904	\$ 955,271
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	\$ 886,169	\$ 285,460	\$ 76,410
Total Activo no Corriente	\$ 886,169	\$ 285,460	\$ 76,410
TOTAL ACTIVO	\$ 2059,930	\$ 1306,364	\$ 1031,681
PASIVO CORRIENTE			
Acreedores Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	\$ 600,540	\$ 59	\$ 242,371
Documentos por Pagar	1,363	38,356	186,558
Préstamos por Pagar a Corto Plazo	-	102,600	248,750
Impuestos Corrientes por Pagar	72,381	66,570	24,573
Total Pasivo Corriente	\$ 674,284	\$ 207,585	\$ 702,252
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamos por Pagar a Largo Plazo	\$ 736,137	\$ 646,528	\$ 37,670
Total Pasivo no Corriente	\$ 736,137	\$ 646,528	\$ 37,670
TOTAL PASIVO	\$ 1410,420	\$ 854,113	\$ 739,922
PATRIMONIO NETO			
Capital social	\$ 90,000	\$ 10,286	\$ 10,286
Reserva legal	2,057	2,057	2,057
Utilidad del Presente Ejercicio	197,258	160,493	143,099
Utilidad de Ejercicios Anteriores	360,194	279,416	136,317
TOTAL PATRIMONIO	\$ 649,509	\$ 452,251	\$ 291,759
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2059,930	\$ 1306,364	\$ 1031,681

GRUPO MG, S.A. DE C.V.			
Estado de Resultados del 1 de Enero al 31 de Diciembre de los años 2012, 2011 y 2010			
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de America)			
<u>CUENTAS</u>	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Ventas	\$ 5680,379	\$ 4763,320	\$ 2790,878
Otros Ingresos	101	1,530	177
Total de ingresos	\$ 5680,480	\$ 4764,850	\$ 2791,055
Menos:			
Costo de Ventas	3176,391	2677,546	1660,182
Utilidad Bruta	\$ 2504,089	\$ 2087,304	\$ 1130,873
Menos: Gastos de Operación			
Gastos de Administración	350,025	378,197	314,829
Gastos de ventas	1834,059	1438,956	571,744
Gastos financieros	56,994	56,161	53,082
	\$ 2241,078	\$ 1873,314	\$ 939,655
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 263,011	\$ 213,990	\$ 191,218
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	65,753	53,498	48,120
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 197,258	\$ 160,493	\$ 143,099

GRUPO MG, SA. DE C.V.				
CÉDULA RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS				
Al 31 de diciembre de los años 2012, 2011 Y 2010				
RAZON FINANCIERA	FÓRMULA	AÑOS		
		2010	2011	2012
LIQUIDEZ				
LIQUIDEZ INMEDIATA	CAJA+ EFECTIVO EN BANCO PASIVO CORRIENTE	0.13	0.53	0.20
RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE PASIVO CORRIENTE	1.31	4.72	1.74
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIOS PASIVO CORRIENTE	0.23	1.28	0.52
SOLIDEZ	ACTIVO TOTAL PASIVO TOTAL	1.39	1.53	1.46
ESTABILIDAD	ACTIVO NO CORRIENTE PASIVO A LARGO PLAZO	2.93	0.50	1.20
CAPITAL NETO DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE -PASIVO CORRIENTE	\$ 217,897.44	\$ 772,415.34	\$ 499,476.97
ACTIVIDAD				
ROTACION DE INVENTARIO	COSTO DE VENTA INVENTARIO	2.19	3.74	3.87
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	CUENTAS POR PAGAR COMPRAS PROMEDIO POR DIA	56.33 DIAS	0.02 DIAS	0.13 DIAS
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	VENTAS ACTIVOS TOTALES	2.71	3.65	2.76
DEUDA				
RAZON DE DEUDA	PASIVOS TOTALES ACTIVOS TOTALES	71.72%	65.38%	68.47%
RAZON DE LA CAPACIDAD DE PAGO DE INTERES	UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS INTERESES	4.63	4.81	5.61
CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO A C.P	PASIVO CORRIENTE PASIVO TOTAL	0.95	0.24	0.48
CONCENTRACION DEL PASIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE PASIVO + PATRIMONIO	0.68	0.16	0.33
CONCENTRACION DE ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE TOTAL DE ACTIVOS	0.89	0.75	0.57

GRUPO MG, SA. DE C.V.				
CÉDULA RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS				
Al 31 de diciembre de los años 2012, 2011 Y 2010				
RENTABILIDAD				
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	UTILIDAD BRUTA	40.52%	43.81%	44.08%
	VENTAS			
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	UTILIDAD OPERATIVA	6.85%	4.49%	4.63%
	VENTAS			
MARGEN DE UTILIDAD NETA	UTILIDADES DISPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES	5.13%	3.37%	3.47%
	VENTAS			
UTILIDADES POR ACCION	UTILIDADES DSIPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES	\$ 1,430.99	\$ 1,604.93	\$ 197.26
	NUMERO DE ACCIONES ORDINARIAS EN CIRCULACION			
RENDIMIENTOS SOBRE ACTIVOS (ROA)	UTILIDADES DSIPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES	13.87%	12.29%	9.58%
	ACTIVOS TOTALES			
RENDIMIENTOS SOBRE CAPITAL(ROE)	UTILIDADES DSIPONIBLES PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES		35.49%	30.37%
	CAPITAL EN ACCIONES ORDINARIAS			

CÁLCULOS PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECCIONES Y PRESUPUESTOS CORRESPONDIENTAS A LOS EJERCICIOS 2013, 2014 Y 2015 DE GRUPO MG, S.A DE C.V.

I. CÁLCULOS PARA ELABORAR PRESUPUESTO DE VENTAS.

El elemento más importante en un sistema de control presupuestario es un pronóstico certero de las ventas, por lo que se debe considerar las ventas, en el pasado y basarse en un análisis de mercado y de las ventas. Esto se logró mediante la evaluación de fuerzas externas (como políticas gubernamentales, tendencia general del mercado, el poder adquisitivo de la población y cambios en los hábitos de compra) y fuerzas internas como tendencias de ventas, capacidad de la empresa, productos nuevos, expansión del negocio, estimados de los vendedores y el establecimiento de metas y territorios a los vendedores.

El pronóstico de las ventas inició con el análisis de los niveles de ventas de los años anteriores clasificados por grupos y márgenes de ganancias, el volumen de ventas en cada tienda y los factores que influyeron en las ventas de ejercicios anteriores. Como resultado se estableció un porcentaje escalonado de crecimiento en cada tienda por cada uno de los años proyectados; siendo el 20%, 25% y 35% en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente, estableciendo como base los saldos reflejados al 31 de diciembre de 2012.

Al determinar el valor del incremento a alcanzar se tiene el siguiente resultado:

Cálculo del ingreso proyectado en los años 2013, 2014 y 2015.

	Ingreso base	% de incremento	Ingreso obtenido en el año anterior	Total ingreso proyectado
Total de ventas consolidado al 31/12/2012:	\$ 5,680,379	\$ -	\$ -	\$ -
X 20% del incremento proyectado en año 2013	\$ -	\$ 1,136,076	\$ 5,680,379	\$ 6,816,455
X 25% del incremento proyectado en año 2014	\$ -	\$ 1,420,095	\$ 6,816,455	\$ 8,236,550
X 35% del incremento proyectado en año 2015	\$ -	\$ 1,988,132	\$ 8,236,550	\$10,224,682

La distribución de las proyecciones determinadas fue realizada de acuerdo a la proporción de los ingresos generados en cada una de las nueve tiendas durante el período 2012, para lo cual se determinaron los siguientes porcentajes y metas a cumplir:

Distribución del ingreso proyectado a las tiendas para los años 2013, 2014 y 2015.

DETALLE DE INGRESOS POR SUCURSAL	AÑO BASE		PROYECCION DE LOS INGRESOS					
	Saldo al 31/12/2012	% Participación en ingresos	Al 31/12/2013	% Participación en ingresos	Al 31/12/2014	% Participación en ingresos	Al 31/12/2015	% Participación en ingresos
Porcentaje de incremento proyectado			20.00%		25.00%		35.00%	
Oficina Central - Mayoreo	\$ 94,422	17.51%	\$ 1,193,306	17.51%	\$1,441,911	17.51%	\$ 1,789,959	17.51%
Zona Rosa	\$ 356,071	6.27%	\$ 427,286	6.27%	\$ 516,304	6.27%	\$ 640,929	6.27%
Sonsonate	\$ 64,531	1.14%	\$ 77,437	1.14%	\$ 93,570	1.14%	\$ 116,155	1.14%
Mercury - Centro	\$ 73,227	13.61%	\$ 927,872	13.61%	\$1,121,179	13.61%	\$ 1,391,809	13.61%
Santa Ana	\$ 1,350,311	23.77%	\$ 1,620,373	23.77%	\$1,957,951	23.77%	\$ 2,430,560	23.77%
Zona Rosa 2	\$ 300,945	5.30%	\$ 361,135	5.30%	\$ 436,371	5.30%	\$ 541,702	5.30%
Santa Tecla	\$ 935,548	16.47%	\$ 1,122,657	6.47%	\$1,356,544	16.47%	\$ 1,683,986	16.47%
Sonsonate 2	\$ 815,103	14.35%	\$ 978,124	14.35%	\$1,181,900	14.35%	\$ 1,467,186	14.35%
Consumidor final - La Libertad	\$ 90,220	1.59%	\$ 108,264	1.59%	\$ 130,819	1.59%	\$ 162,396	1.59%
Totales	\$ 5,680,379	100.00%	\$ 6,816,455	100.00%	\$8,236,550	100.00%	\$ 10,224,682	100.00%

De acuerdo al Plan Operativo Anual del año 2013, se ha considerado la apertura de tres nuevas sucursales; dos para apertura en el mes de mayo y la tercera en el mes de septiembre cuyos estudios y análisis de rentabilidad fueron hechos recientemente por la Administración de la empresa y son favorables. Debido a la demanda y rentabilidad del producto, se espera obtener ingresos a partir del inicio de sus operaciones, por lo que se han establecido las siguientes metas de ventas de acuerdo a los resultados del estudio de mercado realizado previamente. Las metas de ventas son las siguientes:

Cálculo del ingreso proyectado para las tiendas nuevas en 2013.

Sucursales nuevas	Año 2013								
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Paseo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26,514	\$ 35,352	\$ 44,190	\$ 70,704	\$176,761
Lourdes	\$ 8,677	\$10,846	\$10,846	\$16,270	\$ 10,846	\$ 10,846	\$ 16,270	\$ 23,862	\$108,464
Mega Tercera	\$ 700	\$ 874	\$ 874	\$ 1,312	\$ 874	\$ 874	\$ 1,312	\$ 1,924	\$ 8,745
Totales	\$ 9,377	\$11,721	\$11,721	\$17,581	\$ 38,235	\$ 47,073	\$ 61,771	\$ 96,490	\$293,969

Es decir considerando los ingresos proyectados para el año 2013 de las tiendas ya existente y de las proyecciones de las nuevas tiendas se tiene:

Ingreso 2013 sucursales	\$ 6,816,455.00
Más ingresos tiendas nuevas 2013	\$ <u>293,969.00</u>
Total de ingresos proyectados 2013	\$ 7,110,424.00

Para los años 2014 y 2015 las sucursales inauguradas en el año 2013 son consideradas con el incremento en el nivel de ventas del 25% y 35% respectivamente. Debido a la práctica ejecutada de no entregar mercadería a clientes que tienen compras pendientes de pago, la Administración no considera necesario, establecer acciones de recuperación y cobro adicionales a las llamadas telefónicas para recordar a los clientes sobre saldos pendientes. Sin embargo, las ventas de mercadería en contenedores cerrados se han incluido en la oficina central que es la única que reporta ventas bajo esta modalidad.

II. CÁLCULOS PARA ELABORAR PRESUPUESTO DE COMPRAS Y GASTOS SOBRE COMPRAS

Durante el año la empresa importó un promedio de nueve contenedores mensuales, de acuerdo a la planificación para el año 2013 se espera importar 12 contenedores, 15 para el año 2014 y 16 para el año 2015 para abastecer el aumento en el nivel de ventas proyectado.

En los cuadros de retaceos mensuales del año 2012 se determinó como valor de compra anual de US\$176, 525 por un total de 117 contenedores importados, por lo que se determina un costo promedio de compra por contenedor de US\$18,105.00 para la proyección 2013, 2014 y 2015. A continuación se muestra el resumen del cálculo del costo promedio establecido:

Cuadro de cálculo del costo promedio por contenedor

Año 2012		
Mes	Valor compra del contenedor	Cantidad de contenedores
Enero	\$ -	0
Febrero	\$ 89,464	6
Marzo	\$ 196,676	10
Abril	\$ 192,253	12
Mayo	\$ 197,730	12
Junio	\$ 196,698	12
Julio	\$ 140,543	9
Agosto	\$ 136,307	6
Septiembre	\$ 284,690	12
Octubre	\$ 248,095	13
Noviembre	\$ 246,852	14
Diciembre	\$ 188,991	11
Totales	\$ 2,118,300	117
Promedio mensual	\$ 176,525.00	10
Costo promedio por contenedor	\$ 18,105.00	

El valor de compra proyectada a los años 2013, 2014 y 2015 se determinó multiplicando la cantidad de contenedores a importar por el costo promedio de cada contenedor determinado previamente, el resultado obtenido es el siguiente:

Cálculo del costo de total de importación proyectado para 2013, 2014 y 2015.

Año	Cant. contenedores proyectada a importar	Costo promedio por contenedor	Costo total mensual proyectado	Costo total anual proyectado
2013	12	\$ 18,105	\$ 217,262	\$ 2,607,138
2014	15	\$ 18,105	\$ 271,577	\$ 3,258,923
2015	16	\$ 18,105	\$ 289,682	\$ 3,476,185

Los gastos sobre compras durante el año 2012 representaron el 56% del costo total de las importaciones de acuerdo a los cuadros de retaceo elaborados. Para los años 2013, 2014 y 2015 los gastos sobre compras se determinaron considerando el porcentaje determinado en el año base (2012) más el 2.8% de

inflación al mes de septiembre de 2012.¹⁰ El porcentaje final corresponde al 59.8% que serán calculados sobre el valor del costo total anual proyectado en cada año así:

Cálculo del costo de las importaciones proyectado para los años 2013, 2014 y 2015.

Año	Costo total anual proyectado	% de gastos e inflación	Total gastos sobre compras proyectado
2013	\$ 2,607,138	59.80%	\$ 1,559,069
2014	\$ 3,258,923	59.80%	\$ 1,948,836
2015	\$ 3,476,185	59.80%	\$ 2,078,759

Los gastos sobre compras se encuentran distribuidos en cada rubro de acuerdo al porcentaje que representa del total al cierre del año 2012, el cual se detalla en el presupuesto de compras y gastos sobre compras mensual.

III. CÁLCULOS PARA ELABORAR PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

Los gastos de venta se relacionan directamente con el importe de las ventas, por lo que las proyecciones de este presupuesto se basan en un promedio estimado del historial de los últimos dos períodos anteriores, ajustados por los cambios que la administración considera para el cumplimiento de sus planes.

En Grupo MG, S.A. de C.V., los gastos de venta se encuentran clasificados por centro de costos identificados con el nombre de cada tienda. Al igual que las ventas, los gastos han sido proyectados conforme al porcentaje de crecimiento definido por la Administración tal como sigue:

Los gastos relacionados a pago de planillas y obligaciones laborales se estimaron de acuerdo a los requerimientos de personal. A continuación el detalle de personal a contratar y los gastos estimados:

¹⁰ Según Indicador del Índice de Precios al Consumidor (IPC) Base Dic.2009 e Inflación 2012, del Banco Central de Reserva de El Salvador ([http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/\(x21=73&lang=es\)](http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/(x21=73&lang=es))).

Cálculo del gasto por sueldos y salarios estimado en el año 2013 y 2014.

	Cajeras	Vendedores	Ordenanza	Encargado de inventario	Encargado de tienda	Total gasto mensual	Cant. meses de operación (*)	Total gasto en 2013 (**)	Total gasto en 2014
Sueldo devengado	\$ 275.00	\$ 250.00	\$ 225.00	\$ 275.00	\$ 300.00				
Personal requerido	1	3	1	1	1				
Gastos Mega Tercera	\$ 275	\$ 750	\$ 225	\$ 275	\$ 300	\$ 1,825	10	\$ 18,250	\$ 21,900
Personal requerido	4	15	1	2	1				
Gastos Paseo	\$ 1,100	\$ 3,750	\$ 225	\$ 550	\$ 300	\$ 5,925	5	\$ 29,625	\$ 71,100
Personal requerido	3	8	1	1	1				
Gastos Lourdes	\$ 825	\$ 2,000	\$ 225	\$ 275	\$ 300	\$ 3,625	4	\$ 14,500	\$ 43,500
Total gastos por sueldos anual en 2013								\$ 62,375	\$ 136,500
Personal requerido	4	17	2	2	1				
Gastos San Benito	\$ 1,100	\$ 4,250	\$ 450	\$ 550	\$ 300	\$ 6,650	12		\$ 79,800
Personal requerido	4	24	3	2	1				
Gastos San Benito	\$ 1,100	\$ 6,000	\$ 675	\$ 550	\$ 300	\$ 8,625	12		\$ 103,500
Total gastos por sueldos anual en 2014									\$ 319,800

(*) : Calculado a partir del mes de apertura de la tienda al 31-12-2013.

(**) : Es el producto del valor del gasto mensual en sueldos por la cantidad de meses que se estima estará operando la tienda durante el año 2013.

Detalle según presupuestos de gastos de venta rubro de sueldos y salarios año 2013 según tiendas nuevas y saldo al 31-12-2012.

	Paseo	Lourdes	Tercera
Mes de apertura de tienda	Agosto	Septiembre	Marzo
Cantidad de meses a operar en 2013	5	4	10
Total gasto por sueldos en año 2013 (Totales mensuales x cant. De meses a operar)	\$ 29,625	\$ 14,500	\$ 18,250
Total incremento en gasto 2013			\$ 62,375
Gasto por sueldos al 31-12-2012			\$ 629,430
Total gastos por sueldos y salarios estimado al 31-12-2013			\$ 691,805

El cálculo del gasto por obligaciones laborales como aguinaldo, indemnización y vacación se realizó en base a lo establecido en el Código de Trabajo y se resume a continuación:

Personal requerido:	Sucursal 1 Paseo	Sucursal 2 Lourdes	Sucursal 3 Mega Tercera	Total de empleados	Sueldo mensual	Gasto anual estimado 2013		
						Gasto por vacación estimado	Gasto por aguinaldo estimado	Gasto por indemnización estimado
Cajeras	4	3	1	8	\$ 275.00	\$ 82.50	\$ 91.67	\$ 275.00
Vendedores	15	8	3	26	\$ 250.00	\$ 75.00	\$ 83.33	\$ 250.00
Ordenanza	1	1	1	3	\$ 225.00	\$ 67.50	\$ 75.00	\$ 225.00
Encargado de inventario	2	1	1	4	\$ 275.00	\$ 82.50	\$ 91.67	\$ 275.00
Encargado de tienda	1	1	1	3	\$ 300.00	\$ 90.00	\$ 100.00	\$ 300.00
Totales mensuales						\$ 397.50	\$ 441.67	\$ 1,325.00

Personal requerido	SUCURSAL 4 SAN BENITO	SUCURSAL 5 PLAZA MARIACHI	Total de empleados	Sueldo mensual	Gasto anual estimado 2014		
					Gasto por vacación estimado	Gasto por aguinaldo estimado	Gasto por indemnización estimado
Cajeras	4	4	8	\$ 275.00	\$ 82.50	\$ 91.67	\$ 275.00
Supervisor de caja	1	1	2	\$ 300.00	\$ 90.00	\$ 100.00	\$ 300.00
vendedores	17	24	41	\$ 250.00	\$ 75.00	\$ 83.33	\$ 250.00
Ordenanza	2	3	5	\$ 225.00	\$ 67.50	\$ 75.00	\$ 225.00
Encargado de inventario	2	2	4	\$ 275.00	\$ 82.50	\$ 91.67	\$ 275.00
Encargado de tienda	1	1	2	\$ 300.00	\$ 90.00	\$ 100.00	\$ 300.00
Totales					\$ 487.50	\$ 541.67	\$ 1,625.00

El gasto estimado de pago de cotizaciones patronales fue determinado al 6.75% del sueldo devengado conforme a lo establecido en la Ley de Administración de Fondo de Pensiones, mientras que la estimación de la cotización patronal de ISSS salud se determinó al 7.0%.

Los aumentos en el gasto de alquiler de locales se han determinado de acuerdo al valor estimado de arrendamiento en el sector de ubicación de las tiendas nuevas más el gasto por arrendamiento del año 2012 así:

Sucursal	Mes apertura de tienda	Cantidad de meses que opera	Cuota arrendamiento mensual	Gasto 2013 por alquiler	Gasto 2014 por alquiler
Sucursal Mega Tercera	Marzo	10	\$ 3,000	\$ 30,000	\$ 36,000
Sucursal Paseo	Agosto	5	\$ 8,000	\$ 40,000	\$ 96,000
Sucursal Lourdes	Septiembre	4	\$ 2,500	\$ 10,000	\$ 30,000
Sucursal San Benito	Enero	12	\$ 8,000		\$ 96,000
Sucursal Plaza Mariachi	Enero	12	\$ 10,000		\$ 120,000
Incremento anual en gasto				\$ 80,000	\$ 378,000
(+ Gasto por arrendamientos al 31-12-2012				\$ 607,344	\$ 525,344
Total gasto por arrendamiento anual proyectado				\$ 687,344	\$ 903,344

Los demás gastos fueron calculados considerando de base el monto acumulado al 31 de diciembre de 2012 más el incremento de la tasa de inflación del 2.8% de inflación al mes de septiembre de 2012.

IV. CÁLCULOS PARA ELABORAR PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Los gastos de administración fueron analizados de acuerdo a su naturaleza e importancia, clasificándolos en tres categorías: gastos a eliminar para los años proyectados, los gastos que no serán sujetos a incremento y gastos directamente relacionados con la generación de ingresos para la empresa, para el incremento anual se determinó un porcentaje del 3% considerando el índice de inflación al 30 de septiembre de 2012 en 2.8% de acuerdo al boletín emitido por el Banco Central de Reserva de la República de El Salvador.

Las cuentas de gastos de administración no presupuestados para los periodos 2013 a 2015 por no ser considerados imprescindibles son los siguientes:

Nombre de la cuenta contable	Saldo al 31-12-2012
Horas extras	\$ 14,322.02
Comisiones	\$ 414.64
Atenciones al personal	\$ 1,455.17
Atenciones a clientes	\$ 12.50
Total gasto no presupuestado para 2013-2015	\$ 16,204.34

El detalle de los gastos sin incremento del 3% anual para el período de 2013 a 2015 es el siguiente:

Nombre de la cuenta contable	Saldo al 31-12-2012
Alquiler de local	\$ 31,131.48
Impuestos municipales	\$ 719.14
Papelería y útiles	\$ 4,530.03
Seguridad y vigilancia	\$ 273.28
Comunicaciones	\$ 11,896.94
Cuotas y suscripciones	\$ 23.63
Aseo y limpieza	\$ 722.21
Total gastos sin incremento en 2013-2015	\$ 49,296.69
Total incremento no presupuestado en 2013-2015	\$ 4,436.70

Los demás gastos de administración fueron considerados como imprescindibles por su relación en las actividades que generan ingresos y se les proyectó el 3% anual tomando como base el saldo acumulado al 31 de diciembre de 2012.

Para los ejercicios 2013 a 2015, la Administración no ha considerado la contratación de personal administrativo por lo que no se proyectó modificación en el gasto bajo este concepto. Las cuentas de gastos relacionadas al pago de empleados administrativos se presentan a continuación:

Nombre de la cuenta contable	Saldo al 31-12-2012
Sueldos y Salarios	\$ 179,348.15
Vacaciones	\$ 9,893.18
Aguinaldos	\$ 3,445.50
Indemnizaciones	\$ 3,386.14
Cuota Patronal de I.S.S.S.	\$ 9,106.03
Cuota Patronal de A.F.P.	\$ 8,332.60
Cuota Patronal de IPSFA	\$ 70.39
Insaforp	\$ 6,437.90
Total gastos relacionados a planillas en 2013-2015	\$ 220,019.88

El resumen del cálculo del incremento en los gastos de administración se presenta a continuación:

Gastos de Admón con incremento	Saldo al 31/12/2012	Saldo proyectado					
		% incremento	2013	% incremento	2014	% incremento	2015
Combustibles y lubricantes	\$ 656.82	3%	\$ 676.52	3%	\$ 696.82	3%	\$ 717.72
Mantenimiento de edificios e instalaciones	\$ 4,781.26	3%	\$ 4,924.70	3%	\$ 5,072.44	3%	\$ 5,224.61
Mantenimiento de mobiliario y equipo	\$ 4,946.70	3%	\$ 5,095.10	3%	\$ 5,247.95	3%	\$ 5,405.39
Mantenimiento de vehículos	\$ 1,338.37	3%	\$ 1,378.52	3%	\$ 1,419.68	3%	\$ 1,462.48
Honorarios y servicios profesionales	\$ 46,515.71	3%	\$ 47,911.18	3%	\$ 49,348.51	3%	\$ 50,828.97
Energía eléctrica	\$ 3,316.50	3%	\$ 3,416.00	3%	\$ 3,518.47	3%	\$ 3,624.03
Servicio de agua potable	\$ 880.78	3%	\$ 886.60	3%	\$ 913.20	3%	\$ 940.60
Seguros	\$ 463.04	3%	\$ 476.93	3%	\$ 491.24	3%	\$ 505.98
Material de empaque	\$ 25.60	3%	\$ 26.36	3%	\$ 27.15	3%	\$ 27.97
Fofoal y Corras	\$ 52.75	3%	\$ 54.33	3%	\$ 55.96	3%	\$ 57.64
Uniformes	\$ 381.15	3%	\$ 392.58	3%	\$ 404.36	3%	\$ 416.49
Publicidad y propaganda	\$ 225.75	3%	\$ 232.52	3%	\$ 239.49	3%	\$ 246.68
Tarjetas de vehículo, matrículas y licencias de conducir	\$ 939.51	3%	\$ 967.70	3%	\$ 996.73	3%	\$ 1,026.63
Total gasto con incremento en 2013-2015	\$ 64,503.93		\$ 66,439.04		\$ 68,432.22		\$ 70,485.18

El gasto por depreciación se ha calculado conforme a las cuotas de depreciación aplicadas durante el año 2012 más el monto de la depreciación que corresponde a los bienes adquiridos durante cada año proyectado. Debido a lo anterior, se realizó el cálculo preliminar de depreciación correspondiente sobre los bienes adicionados en el período 2013-2015, tal como sigue:

Cálculo de gasto por depreciación y depreciación acumulada de bienes adicionados en 2013.

MES DE ACTIVACIÓN	CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR DE ADQUISICION UNITARIO	VALOR DE ADQUISICION TOTAL	VALOR RESIDUAL	VALOR A DEPRECIAR	% DEPREC	VIDA UTIL	DEPREC. ANUAL	DEPREC. MENSUAL	GASTO DEPREC. 2013	GASTO DEPREC. 2014	GASTO DEPREC. 2015	DEPREC. ACUMUL.	VALOR EN LIBROS
MOBILIARIO Y EQUIPO															
Marzo de 2013	1	Caja Registradora	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ -	\$ 90.00	50%	2 AÑOS	\$ 45.00	\$ 3.75	\$ 37.50	\$ 45.00	\$ 7.50	\$ 90.00	\$ -
Marzo de 2013	1	Computadora Intel Celeron dual core E1500 2.2 GHZ	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ -	\$ 500.00	50%	2 AÑOS	\$ 250.00	\$ 20.83	\$ 208.33	\$ 250.00	\$ 41.67	\$ 500.00	\$ -
Marzo de 2013	1	Impresor TMU 950 Refurbisher EPSON	\$ 425.00	\$ 425.00	\$ -	\$ 425.00	50%	2 AÑOS	\$ 212.50	\$ 17.71	\$ 177.08	\$ 212.50	\$ 35.42	\$ 425.00	\$ -
Mayo de 2013	3	Caja Registradora	\$ 90.00	\$ 270.00	\$ -	\$ 270.00	50%	2 AÑOS	\$ 135.00	\$ 11.25	\$ 90.00	\$ 135.00	\$ 45.00	\$ 270.00	\$ -
Mayo de 2013	3	Computadora Intel Celeron dual core E1500 2.2 GHZ	\$ 500.00	\$ 1,500.00	\$ -	\$ 1,500.00	50%	2 AÑOS	\$ 750.00	\$ 62.50	\$ 500.00	\$ 750.00	\$ 250.00	\$ 1,500.00	\$ -
Mayo de 2013	3	Impresor TMU 950 Refurbisher EPSON	\$ 425.00	\$ 1,275.00	\$ -	\$ 1,275.00	50%	2 AÑOS	\$ 637.50	\$ 53.13	\$ 425.00	\$ 637.50	\$ 212.50	\$ 1,275.00	\$ -
Agosto de 2013	4	Caja Registradora	\$ 90.00	\$ 360.00	\$ -	\$ 360.00	50%	2 AÑOS	\$ 180.00	\$ 15.00	\$ 75.00	\$ 180.00	\$ 105.00	\$ 360.00	\$ -
Agosto de 2013	4	Computadora Intel Celeron dual core E1500 2.2 GHZ	\$ 500.00	\$ 2,000.00	\$ -	\$ 2,000.00	50%	2 AÑOS	\$ 1,000.00	\$ 83.33	\$ 416.67	\$ 1,000.00	\$ 583.33	\$ 2,000.00	\$ -
Agosto de 2013	4	Impresor TMU 950 Refurbisher EPSON	\$ 425.00	\$ 1,700.00	\$ -	\$ 1,700.00	50%	2 AÑOS	\$ 850.00	\$ 70.83	\$ 354.17	\$ 850.00	\$ 495.83	\$ 1,700.00	\$ -
SUBTOTAL ADICIONES MOBILIARIO Y EQUIPO			\$ 3,045.00	\$ 8,120.00	\$ -	\$ 8,120.00			\$ 4,060.00	\$ 338.33	\$ 2,283.75	\$ 4,060.00	\$ 1,776.25	\$ 8,120.00	\$ -
SOFTWARE															
Marzo de 2013	1	Licencias de Acceso a sistema SAC	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ -	\$ 125.00	20%	5 AÑOS	\$ 25.00	\$ 2.08	\$ 20.83	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 70.83	\$ 54.17
Mayo de 2013	3	Licencias de Acceso a sistema SAC	\$ 125.00	\$ 375.00	\$ -	\$ 375.00	20%	5 AÑOS	\$ 75.00	\$ 6.25	\$ 50.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 200.00	\$ 175.00
Agosto de 2013	4	Licencias de Acceso a sistema SAC	\$ 125.00	\$ 500.00	\$ -	\$ 500.00	20%	5 AÑOS	\$ 100.00	\$ 8.33	\$ 41.67	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 241.67	\$ 258.33
SUBTOTAL ADICIONES SOFTWARE			\$ 375.00	\$ 1,000.00	\$ -	\$ 1,000.00			\$ 200.00	\$ 16.67	\$ 112.50	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 512.50	\$ 487.50
TOTAL GENERAL BIENES ADICIONADOS EN AÑO 2013			\$ 3,420.00	\$ 9,120.00	\$ -	\$ 9,120.00			\$ 4,260.00	\$ 355.00	\$ 2,396.25	\$ 4,260.00	\$ 1,976.25	\$ 8,632.50	\$ 487.50

Cálculo de gasto por depreciación y depreciación acumulada de bienes adicionados en 2014.

MES DE ACTIVACIÓN	CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR DE ADQUISICION UNITARIO	VALOR DE ADQUISICION TOTAL	VALOR RESIDUAL	VALOR A DEPRECIAR	% DEPREC	VIDA UTIL	DEPREC. ANUAL	DEPREC. MENSUAL	GASTO DEPREC. 2013	GASTO DEPREC. 2014	GASTO DEPREC. 2015	DEPREC. ACUMUL.	VALOR EN LIBROS
MOBILIARIO Y EQUIPO															
Enero de 2014	6	Caja Registradora	\$ 90.00	\$ 540.00	\$ -	\$ 540.00	50%	2 AÑOS	\$ 270.00	\$ 22.50	\$ -	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 540.00	\$ -
Enero de 2014	10	Computadora Intel Celeron dual core E1500 2.2 GHZ	\$ 500.00	\$ 5,000.00	\$ -	\$ 5,000.00	50%	2 AÑOS	\$ 2,500.00	\$ 208.33	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 5,000.00	\$ -
Enero de 2014	10	Impresor TMU 950 Refurbisher EPSON	\$ 425.00	\$ 4,250.00	\$ -	\$ 4,250.00	50%	2 AÑOS	\$ 2,125.00	\$ 177.08	\$ -	\$ 2,125.00	\$ 2,125.00	\$ 4,250.00	\$ -
Septiembre de 2014	2	Caja Registradora	\$ 100.00	\$ 200.00	\$ -	\$ 200.00	50%	2 AÑOS	\$ 100.00	\$ 8.33	\$ -	\$ 33.33	\$ 100.00	\$ 133.33	\$ 66.67
Septiembre de 2014	2	Computadora Intel Celeron dual core E1500 2.2 GHZ	\$ 500.00	\$ 1,000.00	\$ -	\$ 1,000.00	50%	2 AÑOS	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ -	\$ 166.67	\$ 500.00	\$ 666.67	\$ 333.33
Septiembre de 2014	2	Impresor TMU 950 Refurbisher EPSON	\$ 425.00	\$ 850.00	\$ -	\$ 850.00	50%	2 AÑOS	\$ 425.00	\$ 35.42	\$ -	\$ 141.67	\$ 425.00	\$ 566.67	\$ 283.33
SUBTOTAL ADICIONES MOBILIARIO Y EQUIPO			\$ 2,040.00	\$ 11,840.00	\$ -	\$ 11,840.00	\$ 3.00	\$ -	\$ 5,920.00	\$ 493.33	\$ -	\$ 5,236.67	\$ 5,920.00	\$ 11,156.67	\$ 683.33
SOFTWARE															
Enero de 2014	10	Licencias de Acceso a sistema SAC	\$ 125.00	\$ 1,250.00	\$ -	\$ 1,250.00	20%	5 AÑOS	\$ 250.00	\$ 20.83	\$ -	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ 750.00
Septiembre de 2014	2	Licencias de Acceso a sistema SAC	\$ 125.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 250.00	20%	5 AÑOS	\$ 50.00	\$ 4.17	\$ -	\$ 16.67	\$ 50.00	\$ 66.67	\$ 183.33
SUBTOTAL ADICIONES SOFTWARE			\$ 250.00	\$ 1,500.00	\$ -	\$ 1,500.00	\$ 0.40	\$ -	\$ 300.00	\$ 25.00	\$ -	\$ 266.67	\$ 300.00	\$ 566.67	\$ 933.33
EQUIPO DE TRANSPORTE															
Diciembre de 2014	1	camión Canter	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ -	\$ 12,000.00	25%		\$ 3,000.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 250.00	\$ 3,000.00	\$ 3,250.00	\$ 8,750.00
SUBTOTAL ADICIONES EQUIPO DE TRANSPORTE			\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ -	\$ 12,000.00	\$ 0.25	\$ -	\$ 3,000.00	\$ 250.00	\$ -	\$ 250.00	\$ 3,000.00	\$ 3,250.00	\$ 8,750.00
TOTAL GENERAL BIENES ADICIONADOS EN AÑO 2014			\$ 14,290.00	\$ 25,340.00	\$ -	\$ 25,340.00	\$ 3.65	\$ -	\$ 9,220.00	\$ 768.33	\$ -	\$ 5,753.33	\$ 9,220.00	\$ 14,973.33	\$ 10,366.67

Cálculo de gasto por depreciación y depreciación acumulada de bienes adicionados en 2015.

MES DE ACTIVACIÓN	CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR DE ADQUISICION UNITARIO	VALOR DE ADQUISICION TOTAL	VALOR RESIDUAL	VALOR A DEPRECIAR	% DEPREC	VIDA UTIL	DEPREC. ANUAL	DEPREC. MENSUAL	GASTO DEPREC. 2013	GASTO DEPREC. 2014	GASTO DEPREC. 2015	DEPREC. ACUMUL.	VALOR EN LIBROS
EQUIPO DE TRANSPORTE															
Agosto de 2015	1	Contenedor	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ -	\$ 20,000.00	25%	4 AÑOS	\$ 5,000.00	\$ 416.67	\$ -	\$ -	\$ 2,083.33	\$ 2,083.33	\$17,916.67
TOTAL GENERAL BIENES ADICIONADOS EN AÑO 2015			\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ -	\$ 20,000.00	\$ 0.25	\$ -	\$ 5,000.00	\$ 416.67	\$ -	\$ -	\$ 2,083.33	\$ 2,083.33	\$17,916.67

El cálculo del monto de la depreciación acumulada se presenta a continuación:

<u>Cálculo de Depreciación Acumulada Proyectada</u>	<u>Monto</u>
Depreciación acumulada al 31-12-2012	\$ 228,561
Más:	
Gasto por depreciación del año 2013	78,583
Gasto por depreciación anual	\$ 76,187
Gasto por depreciación de adiciones (compras en 2013)	2,396
Depreciación acumulada al 31-12-2013	\$ 307,144
Más:	
Gasto por depreciación del año 2014	86,200
Gasto por depreciación anual	\$ 80,447
Gasto por depreciación de adiciones (compras en 2014)	5,753
Depreciación acumulada al 31-12-2014	\$ 393,344
Más:	
Gasto por depreciación del año 2015	89,467
Gasto por depreciación anual	\$ 87,383
Gasto por depreciación de adiciones (compras en 2015)	2,083
Depreciación acumulada al 31-12-2015	\$ 482,811

V. CÁLCULOS PARA ELABORAR PRESUPUESTO DE INVERSION

Las inversiones en bienes muebles se han definido de acuerdo a los requerimientos identificados de maquinaria y equipo para las tiendas nuevas. A continuación el detalle del requerimiento por tienda:

Sucursales nuevas	Equipo de Computo	Impresoras	Licencia de SAC	Caja registradora	Percheros
Paseo	5	5	4	2	22
Lourdes	3	3	3	4	15
Mega Tercera	2	2	1	2	10
San Benito	5	5	5	4	36
Plaza Mariachi	5	5	5	4	36
Totales	20	20	18	16	119

Detalle de las compras a realizar en los años 2013, 2014 y 2015.

AÑO 2013				
N°	DESCRIPCION	VALOR DE ADQUISICION	UNIDADES A COMPRAR	TOTAL
1	Caja Registradora	\$ 90.00	8	\$ 720.00
2	Computadora Intel Celeron dual core E1500 2,2 GHZ	\$ 500.00	8	\$ 4,000.00
3	Impresor TMU 950 Refurbisher EPSON	\$ 425.00	8	\$ 3,400.00
4	Licencias de Acceso a sistema SAC	\$ 125.00	8	\$ 1,000.00
	TOTAL	\$ 1,140.00	32	\$ 9,120.00
AÑO 2014				
N°	DESCRIPCION	VALOR DE ADQUISICION	UNIDADES A COMPRAR	TOTAL
1	Caja Registradora	\$ 90.00	6	\$ 540.00
2	Caja Registradora	\$ 100.00	2	\$ 200.00
3	Computadora Intel Celeron dual core E1500 2,2 GHZ	\$ 500.00	12	\$ 6,000.00
4	Impresor TMU 950 Refurbisher EPSON	\$ 425.00	12	\$ 5,100.00
5	Licencias de Acceso a sistema SAC	\$ 125.00	12	\$ 1,500.00
6	Camión Canter	\$ 12,000.00	1	\$ 12,000.00
	TOTAL	\$ 13,240.00	45	\$ 25,340.00
AÑO 2015				
N°	DESCRIPCION	VALOR DE ADQUISICION	UNIDADES A COMPRAR	TOTAL
1	Contenedor	\$ 20,000.00	1	\$ 20,000.00
	TOTAL	\$ 20,000.00	1	\$ 20,000.00

De los bienes a utilizar en las tiendas nuevas, se comprará el equipo de cómputo, las impresoras, cajas registradoras y las licencias SAC, mientras que los percheros serán trasladados de la tienda central y de otras tiendas, razón por la cual no fueron incluidos en el presupuesto de inversiones.

VI. CÁLCULOS PARA ELABORAR FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Para la elaboración de esta herramienta financiera se tomaron en cuenta todos los presupuestos anteriores.

Se inicia tomando en cuenta el presupuesto de ventas ya que este será la fuente de ingresos para poder cubrir los gastos generados en el periodo; luego se considera el de compras y gastos sobre compras y posteriormente se detallan los gastos administrativos y ventas desglosado según cuentas contables; seguidamente le siguen los gastos financieros; la suma de los presupuestos anteriores son el resultado del total de los gastos operativos de la entidad; posteriormente se incluye el presupuesto de inversión para terminar con el presupuesto de financiamiento.

CONSOLIDACIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y GASTOS DE VENTA

RUBROS	Suma de 2013	Suma de 2014	Suma de 2015
Aguinaldos	\$ 14,329.00	\$ 14,977.00	\$ 15,087.00
Alquiler de local	\$ 31,131.00	\$ 31,131.00	\$ 31,131.00
Alquiler de local y maquinaria	\$ 687,344.00	\$ 903,344.00	\$ 903,344.00
Alquiler de parqueo	\$ 2,981.00	\$ 3,039.00	\$ 3,048.00
Aseo y limpieza	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00
Capacitación de personal	\$ 800.00	\$ 1,200.00	\$ 2,000.00
Combustibles y lubricantes	\$ 23,761.00	\$ 24,233.00	\$ 24,321.00
Comisiones	\$ 252.00	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Comunicaciones	\$ 11,900.00	\$ 11,900.00	\$ 11,900.00
comunicaciones	\$ 5,426.00	\$ 5,532.00	\$ 5,548.00
Cuota patronal de AFP	\$ 74,425.00	\$ 103,487.00	\$ 103,752.00
Cuota patronal de IPSFA	\$ 332.00	\$ 339.00	\$ 341.00
Cuota patronal de ISSS	\$ 80,946.00	\$ 113,235.00	\$ 113,524.00
Cuotas y suscripciones	\$ 1,525.00	\$ 1,525.00	\$ 1,525.00
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 78,583.00	\$ 86,200.00	\$ 89,466.00
Energía eléctrica	\$ 22,626.00	\$ 24,103.00	\$ 25,266.00
Fovial	\$ 1,964.00	\$ 2,003.00	\$ 2,008.00
Fovial y Cotrans	\$ 54.00	\$ 56.00	\$ 58.00
Honorarios y servicios profesionales	\$ 83,201.00	\$ 80,231.00	\$ 81,800.00
Horas extras	\$ 213,326.00	\$ 217,500.00	\$ 218,126.00
Impuestos municipales	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Impuestos municipales y fiscales	\$ 7,810.00	\$ 7,963.00	\$ 7,986.00

Indemnizaciones	\$ 27,754.00	\$ 29,483.00	\$ 29,591.00
INSAFORP	\$ 6,631.00	\$ 6,830.00	\$ 7,035.00
Mantenimiento de edificios e instalaciones	\$ 26,925.00	\$ 28,572.00	\$ 30,225.00
Mantenimiento de mobiliario y equipo	\$ 22,595.00	\$ 22,748.00	\$ 22,905.00
Mantenimiento de vehículos	\$ 9,379.00	\$ 10,420.00	\$ 11,462.00
Material de empaque	\$ 15,026.00	\$ 15,727.00	\$ 16,028.00
Papelería y útiles	\$ 14,700.00	\$ 14,700.00	\$ 14,700.00
Publicidad y propaganda	\$ 7,233.00	\$ 8,239.00	\$ 9,247.00
Seguridad y vigilancia	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Seguros	\$ 3,652.00	\$ 7,728.00	\$ 10,752.00
Servicio de agua potable	\$ 3,356.00	\$ 3,430.00	\$ 3,465.00
Sueldos y salarios	\$ 876,534.00	\$ 1,308,825.00	\$ 1,314,534.00
Tarjetas de vehículo, matrícula y licencias de conducir	\$ 968.00	\$ 997.00	\$ 1,027.00
Uniformes	\$ 393.00	\$ 404.00	\$ 416.00
Vacaciones	\$ 38,205.00	\$ 39,999.00	\$ 40,314.00
Vigilancia	\$ 71,474.00	\$ 124,274.00	\$ 124,274.00
Suma de gastos de venta y administración por rubro	\$ 2,471,441.00	\$ 3,258,774.00	\$ 3,281,106.00

Luego se obtiene la suma de todos los presupuestos y da como resultado el total de egresos y se hace la diferencia de ingresos menos egresos y obtenemos el saldo final del flujo de caja proyectado. Este saldo es la disponibilidad con que cuenta la empresa para iniciar un nuevo periodo operativo el uso de esta herramienta financiera ayuda al mejor control de recursos financieros con que cuenta la entidad ya que este refleja el saldo de efectivo ya sea positivo o negativo en beneficio de la entidad.

Datos Flujo de caja Proyectado año 2013

Saldo Inicial de efectivo 2013	\$ 134,613.00
(+) Total de Ingresos	\$7,110,424.00
Total de Egresos Operativos	\$6,706,187.00
Total de Inversión	\$ 9,120.00
Total de Financiamiento	<u>\$ 76,000.00</u>
(-) Total de Egresos	<u>\$ 6,791,307.00</u>
Saldo Final de Efectivo 2013	\$ 453,730.00

VII. CÁLCULOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.

Estado de resultados

Para la elaboración de este estado financiero se consideran el presupuesto de ventas, luego se determina el costo de venta de la siguiente manera:

CÁLCULO PARA DETERMINAR EL COSTO DE VENTAS

DESCRIPCIÓN	AÑOS		
	2013	2014	2015
Inventario Inicial	\$ 820,722.00	\$ 833,241.40	\$ 1,041,551.80
(+) Compras	\$ 2,607,138.00	\$ 3,258,923.00	\$ 3,476,185.00
(+) Gastos Sobre Compras	\$ 1,559,069.00	\$ 1,948,836.00	\$ 2,078,759.00
TOTAL	\$ 4,166,207.00	\$ 5,207,759.00	\$ 5,554,944.00
(-) Inventario Final	\$ 833,241.40	\$ 1,041,551.80	\$ 1,110,988.80
COSTO DE VENTAS	\$ 4,153,687.60	\$ 4,999,448.60	\$ 5,485,507.00

Se hace la diferencia de ingresos menos costo de ventas y obtenemos la utilidad bruta a esta se le restan los gastos operativos de la entidad que están reflejados en los presupuestos de gastos de administración, ventas y financieros. El resultado de esta diferencia nos da la utilidad de operación y a esta le determinamos el impuesto sobre la renta que en el caso se le atribuye el 30% según la ley de impuesto sobre la renta.

CÁLCULOS PARA DETERMINAR EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

DESCRIPCIÓN	AÑOS		
	2013	2014	2015
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 416,759.00	\$ 360,629.00	\$ 1,987,064.00
FACTOR A MULTIPLICAR	30%	30%	30%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 125,027.70	\$ 108,188.70	\$ 596,119.20

Seguidamente a la utilidad de operación se le resta el impuesto sobre la renta y obtenemos la utilidad neta del ejercicio.

Dato estado de resultados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013.

Ventas	\$ 7110,424.00
(+) Total de ingresos	\$ 7110,424.00
Menos:	
(-) Costo de Ventas	\$ 4153,688.00
(=) Utilidad Bruta	\$ 2956,736.00
Menos: Gastos de Operación	
(-) Gastos de Administración	\$ 426,299.00
(-) Gastos de ventas	\$ 2045,139.00
(-) Gastos financieros	\$ 68,539.00
	\$ 2539,977.00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 416,759.00
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 125,028.00
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 291,731.00

Estado de situación financiera.

Para la elaboración del estado de situación financiera se toma en cuenta el flujo de caja proyectado el saldo a utilizar de este corresponderá a la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo que forma parte del activo corriente, también se considera el inventario final que se obtuvo en la elaboración del estado de resultado como parte del activo corriente.

En el activo no corriente se toma en cuenta las adquisiciones que se tienen en el presupuesto de inversión y se incluye los cálculos de la depreciación.

En el rubro del pasivo corriente se encuentran las cuentas de acreedores comerciales, documentos por pagar y impuestos por pagar que dicha cantidad es el impuesto sobre la renta determinado en el estado de resultados.

En cuanto al pasivo corriente se reflejan los datos del flujo de caja proyectado considerados en el área de gastos por financiamiento. Y en el área del patrimonio se considera el capital con que cuenta la entidad más la utilidad del presente ejercicio que se obtuvo del estado de resultado.

Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2013

<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 453,730
Deudores Comerciales y otras cuentas por cobrar	84,931
Inventarios	833,241
Pagos anticipados	97,251
Total Activo Corriente	\$ 1,469,153
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>	
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	\$ 816,706
Total Activo no Corriente	\$ 816,706
TOTAL ACTIVO	\$ 2,285,859
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Acreedores Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	\$ 554,381
Documentos por Pagar	5,073
Impuestos Corrientes por Pagar	125,028
Total Pasivo Corriente	\$ 684,482
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
Préstamos por Pagar a Largo Plazo	\$ 660,137
Total Pasivo no Corriente	\$ 660,137
TOTAL PASIVO	\$ 1,344,619
<u>PATRIMONIO NETO</u>	
Capital social	\$ 90,000
Reserva legal	2,057
Utilidad del Presente Ejercicio	291,731
Utilidad de Ejercicios Anteriores	557,452
TOTAL PATRIMONIO	\$ 941,240
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2,285,859

Estado de cambios en el patrimonio.

En la elaboración de este estado financiero se toman en cuenta el capital social, la reserva legal, las utilidades no distribuidas y la del presente ejercicio; y como no se presentan variaciones en la cuenta de capital ni en las ganancias solo se considera el aumento de los beneficios generados en el presente ejercicio.

Estado de Cambios en el patrimonio al 31 de diciembre de 2013

CONCEPTOS	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	UTILIDADES ACUMULADAS	UTILIDAD DEL EJERCICIO	TOTAL
SALDOS AL 31-12-2012	\$ 90,000.00	\$ 2,057.00	\$ 360,194.00	\$ 197,258.00	\$ 649,509.00
Movimientos año 2013					
Reclasificación de utilidades año 2012	\$ -	\$ -	\$ 197,258.00	\$ (197,258.00)	\$ -
Utilidad del año 2013	\$ -	\$ -		\$ 291,731.00	\$ 291,731.00
SALDOS AL 31-12-2013	\$ 90,000.00	\$ 2,057.00	\$ 557,452.00	\$ 291,731.00	\$ 941,240.00

El valor contable de la acción resulta de:

Saldo al 31/12/2013 $\$ 941,240.00 / 900 \text{ acciones} = \$ 1,046.00$

DESCRIPCIÓN	2013
Cantidad de Acciones	900
Valor Nominal por acción	\$ 100.00
Valor contable por Acción	\$ 1,046.00

Estado de flujo de efectivo.

Para la elaboración de este se realiza la comparación del estado de situación financiera y se obtienen las variaciones de los años 2012-2013, 2013-2014 y 2014-2015, se realizó por el método indirecto que consiste en iniciar tomando el dato de la utilidad del presente ejercicio, en el caso de las depreciaciones y

amortizaciones se suman a la utilidad puesto que están disminuidas; ya que están no representan salidas de efectivo y luego clasificar las cuentas en actividades de operación, inversión y financiamiento.

Luego se empieza a depurar las cuentas del balance general considerando los aumentos y disminuciones de cada una de ellas; para luego llegar al saldo del efectivo que hay en los libros de contabilidad.

Se presenta a continuación la hoja de trabajo con las variaciones en el Estado de Situación Financiera de los años 2013, 2014, y 2015.

HOJA DE TRABAJO ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO									
Cuentas	AÑO 2013			AÑO 2014			AÑO 2015		
	2012	2013	VARIACION	2013	2014	VARIACION	2014	2015	VARIACION
ACTIVO CORRIENTE									
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 138,213.00	\$ 453,730.00	\$ 315,517.00	\$ 453,730.00	\$ 485,710.00	\$ 31,980.00	\$ 485,710.00	\$ 2253,337.00	\$ 1767,627.00
Deudores Comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 81,214.00	\$ 84,931.00	\$ (3,717.00)	\$ 84,931.00	\$ 37,107.00	\$ 47,824.00	\$ 37,107.00	\$ 43,099.00	\$ (5,992.00)
Inventarios	\$ 820,722.00	\$ 833,241.00	\$ 12,519.00	\$ 833,241.00	\$ 1,041,552.00	\$ 208,311.00	\$ 1,041,552.00	\$ 1,110,989.00	\$ 69,437.00
Pagos anticipados	\$ 97,251.00	\$ 97,251.00	\$ -	\$ 97,251.00	\$ 75,000.00	\$ 22,251.00	\$ 75,000.00	\$ 45,250.00	\$ 29,750.00
Crédito Fiscal	\$ 36,361.00		\$ 36,361.00			\$ -			\$ -
Total Activo Corriente	\$ 1,173,761.00	\$ 1,469,153.00	\$ (295,392.00)	\$ 1,469,153.00	\$ 1,639,369.00	\$ (170,216.00)	\$ 1,639,369.00	\$ 3,452,675.00	\$ (1,813,306.00)
ACTIVO NO CORRIENTE									
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	\$ 886,169.00	\$ 816,706	\$ (69,463.00)	\$ 816,706.00	\$ 755,846.00	\$ (60,860.00)	\$ 755,846.00	\$ 686,380.00	\$ (69,466.00)
Total Activo no Corriente	\$ 886,169.00	\$ 816,706.00	\$ 69,463.00	\$ 816,706.00	\$ 755,846.00	\$ 60,860.00	\$ 755,846.00	\$ 686,380.00	\$ 69,466.00
TOTAL ACTIVO	\$ 2,059,930.00	\$ 2,285,859.00	\$ (225,929.00)	\$ 2,285,859.00	\$ 2,395,215.00	\$ (109,356.00)	\$ 2,395,215.00	\$ 4,139,055.00	\$ (1,743,840.00)
PASIVO CORRIENTE									
Acreedores Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	\$ 600,540.00	\$ 554,381.00	\$ (46,159.00)	\$ 554,381.00	\$ 516,699.00	\$ (37,682.00)	\$ 516,699.00	\$ 497,516.00	\$ (19,183.00)
Documentos por Pagar	\$ 1,363.00	\$ 5,073.00	\$ (3,710.00)	\$ 5,073.00	\$ 11,510.00	\$ (6,437.00)	\$ 11,510.00	\$ 25,658.00	\$ (14,148.00)
Impuestos Corrientes por Pagar	\$ 72,381.00	\$ 125,028.00	\$ 52,647.00	\$ 125,028.00	\$ 108,189.00	\$ (16,839.00)	\$ 108,189.00	\$ 596,119.00	\$ 487,930.00
Total Pasivo Corriente	\$ 674,284.00	\$ 684,482.00	\$ (10,198.00)	\$ 684,482.00	\$ 636,398.00	\$ 48,084.00	\$ 636,398.00	\$ 1,119,293.00	\$ (482,895.00)
PASIVO NO CORRIENTE									
Préstamos por Pagar a Largo Plazo	\$ 736,137.00	\$ 660,137.00	\$ (76,000.00)	\$ 660,137.00	\$ 565,137.00	\$ (95,000.00)	\$ 565,137.00	\$ 435,137.00	\$ (130,000.00)
Total Pasivo no Corriente	\$ 736,137.00	\$ 660,137.00	\$ 76,000.00	\$ 660,137.00	\$ 565,137.00	\$ 95,000.00	\$ 565,137.00	\$ 435,137.00	\$ 130,000.00
TOTAL PASIVO	\$ 1,410,421.00	\$ 1,344,619.00	\$ 65,802.00	\$ 1,344,619.00	\$ 1,201,535.00	\$ 143,084.00	\$ 1,201,535.00	\$ 1,554,430.00	\$ (352,895.00)
PATRIMONIO NETO									
Capital social	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ -	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ -	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ -
Reserva legal	\$ 2,057.00	\$ 2,057.00	\$ -	\$ 2,057.00	\$ 2,057.00	\$ -	\$ 2,057.00	\$ 2,057.00	\$ -
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 197,258.00	\$ 291,731.00	\$ 94,473.00	\$ 291,731.00	\$ 252,440.00	\$ (39,291.00)	\$ 252,440.00	\$ 1,390,945.00	\$ 1,138,505.00
Utilidad de Ejercicios Anteriores	\$ 360,194.00	\$ 557,452.00	\$ (197,258.00)	\$ 557,452.00	\$ 849,183.00	\$ (291,731.00)	\$ 849,183.00	\$ 1,101,623.00	\$ (252,440.00)
TOTAL PATRIMONIO	\$ 649,509.00	\$ 941,240.00	\$ (291,731.00)	\$ 941,240.00	\$ 1,193,680.00	\$ (252,440.00)	\$ 1,193,680.00	\$ 2,584,625.00	\$ (1,390,945.00)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2,059,930.00	\$ 2,285,859.00	\$ (225,929.00)	\$ 2,285,859.00	\$ 2,395,215.00	\$ (109,356.00)	\$ 2,395,215.00	\$ 4,139,055.00	\$ (1,743,840.00)