

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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

**“MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA EL USO EFICIENTE DE LOS
RECURSOS DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA FERRETERA, EN EL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.”**

PRESENTADO POR:

FÁTIMA DEL ROSARIO HERNÁNDEZ GALDÁMEZ	HG10029
GRICELDA DEL CARMEN PINTO ROSALES	PR07020
ELSY KARINA RUÍZ UCEDA	RU08004

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

SEPTIEMBRE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Vicerrector: Ana María Glower de Alvarado.

Secretario General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Master Roger Armando Arias Alvarado.

Vicedecano: Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas.

Secretario: M.B.A José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licenciado. Rafael Aristides Campos.

Licenciado David Mauricio Lima Jaco

MAF. Jorge Antonio Venavides Trejo (Docente Asesor)

Septiembre 2015

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicar este trabajo a Dios, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por una vida llena de mucho aprendizaje, experiencia, felicidad y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Para mi papá y mamá, que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por siempre mi agradecimiento y gratitud. A mis maestros, hermanos, amigos y compañeros porque siempre estuvieron pendientes de mi progreso universitario día con día y me dieron su apoyo cuando lo necesite sin pedirme nada a cambio.

Fátima del Rosario Hernández Galdámez.

Deo gracias a Dios por haberme dado el privilegio de la vida, por llegar a la meta de este gran objetivo profesional, a mi padre y madre que me han apoyado incondicionalmente, en los altos y bajos que he tenido en lo largo de este camino, a Don Luis Enrique que me ha dado su apoyo, a mi abuela Tomasa que siempre ha estado ahí con sus pequeños detalles, a mis hermanas/c, a mi tío René, que Dios les Bendiga siempre. También aquellos amigos/as que han estado pendientes cada día dándome su apoyo, a mis maestros les doy mi respeto y gratitud.

Gricelda del Carmen Pinto Resales.

Primeramente agradezco a Dios por darme la sabiduría, fortaleza y paciencia para enfrentar los obstáculos que surgieron en el camino, por la bendición de culminar una de las metas importantes en mi vida. A mis padres Edgardo Ruiz y Ana Uceda por su apoyo incondicional y sacrificio realizado para terminar mis estudios. A mis hermanos por siempre darme ánimos. A mi mejor amiga Brenda Murcia por la confianza y siempre tener una palabra de aliento que me animara a seguir adelante y a mis demás amigos. A mi equipo de trabajo de investigación por su confianza, dedicación y motivación a lograr el objetivo en conjunto.

Elsy Karina Ruiz Uceda.

A nuestro asesor Lic. Jorge Antonio Venavides Trejo por compartir sus conocimientos, por la paciencia y el tiempo dedicado para la elaboración de la investigación.

A Henríquez, S.A. de C.V. especialmente Don. Luis Henríquez, por darnos su confianza y la oportunidad de desarrollar este trabajo de investigación en tan prestigiosa entidad.

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I “GENERALIDADES DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS”	1
A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA	1
1. Aspectos Generales de la Mediana Empresa.	1
1.1 Definición.....	1
1.2 Características de Mediana Empresa.....	2
2. Aspectos Generales de la Gran Empresa.....	2
2.1 Definición.....	2
2.2 Características de Gran Empresa.....	3
3. Clasificación de la Mediana y Gran Empresa.....	4
B. GENERALIDADES DEL SECTOR FERRETERO.....	6
1. Antecedentes	6
2. Definición	6
3. Importancia	7
4. Limitantes.....	7
5. Clasificación	8
6. Marco Legal	9
7. Marco Institucional	13
C. DEFINICIÓN DE MEDIANA Y GRAN EMPRESA DEDICADA AL COMERCIO FERRETERO	16
1. Mediana Empresa Ferretera	16
2. Gran Empresa Ferretera.....	16
D. GENERALIDADES DE LA EMPRESA HENRIQUEZ S.A. DE C.V. (MC FERRETERIA)	17
1. Antecedentes	17
2. Filosofía actual de HENRÍQUEZ S.A DE C.V.....	17
2.1 Misión	17
2.2 Visión.....	18

2.3	Valores	18
2.4	Objetivos Estratégicos	18
2.5	Productos Que Comercializa	19
2.6	Estructura Organizativa Actual de HENRÍQUEZ S.A DE C.V	21
2.6.1	Organigrama Actual	21
2.6.2	Funciones.....	22
2.7	Principales Proveedores.....	27
2.8	Recursos.....	29
E.	GENERALIDADES DE LA FUNCIÓN FINANCIERA	30
1.	Definición	30
2.	Objetivos	31
3.	Importancia	31
F.	GENERALIDADES SOBRE EL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO.....	32
1.	MODELO.....	32
1.1	Definición.....	32
2.	PLANEACIÓN FINANCIERA	33
2.1	Definición.....	33
2.2	Características.....	33
2.3	Importancia.....	34
2.4	Herramientas principales	34
3.	CONTROL FINANCIERO.....	36
3.1	Definición.....	36
3.2	Importancia.....	37
3.3	Objetivos.....	37
3.4	Etapas	38
3.5	Herramientas principales	38
4	MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO	39
4.1	Definición.....	39
CAPÍTULO II “DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA FERRETERA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”		40

A.	Planteamiento del Problema.....	40
1.	Antecedentes	40
2.	Formulación del Problema	41
3.	Importancia	41
4.	Objetivos	42
B.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	43
1.	Métodos de Investigación.....	43
1.1	Análisis	43
1.2	Síntesis.....	44
2.	Tipo de Investigación.	44
3.	Tipos de Diseños de investigación	45
4.	Fuentes de Información.....	45
4.1	Primarias	45
4.2	Secundarias.....	45
5.	Técnicas e Instrumentos de Investigación	46
5.1	La Encuesta.....	46
5.2	La Entrevista.....	46
5.3	La Observación Directa	46
6.	Unidad de Análisis.....	47
7.	Ámbito de la Investigación	47
8.	Determinación del Universo y Muestra.....	47
8.1	Universo	47
8.2	Muestra.....	47
9.	Tabulación de Análisis de Datos	48
10.	Alcances de la Investigación.....	48
11.	Limitantes de la Investigación	49
C.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA FERRETERA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	50
1.	Filosofía Actual de la empresa.....	50
2.	Planeación Financiera.....	52

2.1	Objetivos.....	52
2.2	Estrategias.....	53
2.3	Políticas	54
2.4	Presupuestos.....	55
2.5	Procedimientos.....	56
2.6	Fuentes de Financiamiento.....	57
3.	Control Financiero.....	57
3.1	Razones Financieras.....	58
3.2	Auditorias.....	59
3.3	Administración de Cuentas por Cobrar.....	59
D.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
1.	Conclusiones.....	61
2.	Recomendaciones.....	63
CAPÍTULO III “PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA FERRETERA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO”		
A.	OBJETIVOS DEL MODELO.....	65
1.	General.	65
2.	Específicos.....	65
B.	JUSTIFICACIÓN	66
C.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.....	66
1.	Gerencias Actuales:	68
2.	Gerencias Propuestas:.....	69
D.	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO.....	71
1.	Generalidades de la Empresa.....	71
1.1	Misión	71
1.2	Visión.....	71
2.	Descripción de Del Modelo de Planeación Financiera.	72
2.1	Objetivos Financieros.	72
2.2	Estrategias Financieras.	72
2.3	Políticas Financieras.....	73

2.4	Sistema Presupuestario.....	74
2.4.1.	Presupuestos Operativos.....	74
2.5	Análisis de Fuentes de Financiamiento.	104
2.6	Criterios para la Aprobación de Créditos a los Clientes.....	104
3.	Descripción del Modelo de Control Financiero.....	106
3.1	Análisis del Método de Razones Simples.....	106
3.1.1.	Razones de Liquidez.....	106
3.1.2.	Razones de Actividad.....	108
3.1.3.	Razones de Apalancamiento.....	111
3.1.4.	Razones de Rentabilidad.....	112
3.1.5.	Conclusiones de Las Razones Financieras.....	114
3.2	Estado de Flujo de Efectivo.....	115
3.3	Análisis del Punto de Equilibrio.....	117
3.4	Auditorias.....	119
3.5	Análisis de Morosidad.....	120
E.	PLAN DE CAPACITACIÓN.....	121
1.	Introducción.....	121
2.	Objetivos del Programa.....	121
3.	Recursos.....	122
4.	Periodo de Duración.....	123
5.	Estructura del Programa a Impartir.....	123
6.	Presupuesto.....	130
F.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO.....	131
1.	Introducción.....	131
2.	Objetivos.....	131
3.	Recursos.....	132
4.	Etapas del Plan de Implementación.....	133
5.	Cronograma.....	134
	BIBLIOGRAFÍA.....	135

ANEXO 1: REGISTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTYC) SOBRE LA MEDIANA EMPRESA FERRETERA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

ANEXO 2: REGISTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTYC) SOBRE LA GRAN EMPRESA FERRETERA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

ANEXO 3: TABULACIÓN DE CUESTIONARIO

ANEXO 4: RESUMEN DE LA GUIA DE ENTREVISTA

ANEXO 5: MODELO DE CUESTIONARIO

ANEXO 6: MODELO DE GUIA DE ENTREVISTA

ANEXO 7: ESTADOS FINANCIEROS DE HENRÍQUEZ S.A. DE C.V. DE 2014 Y 2013

ANEXO 8: GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN 2014: CLASIFICACIÓN EN FIJOS Y VARIABLES

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS.

CUADROS:

Cuadro Número 1	4
Cuadro Número 2	4
Cuadro Número 3	5
Cuadro Número 4	5
Cuadro Número 5	5
Cuadro Número 6	27
Cuadro Número 7	76
Cuadro Número 8	77
Cuadro Número 9	78
Cuadro Número 10	79
Cuadro Número 11	79
Cuadro Número 12	79
Cuadro Número 13	80
Cuadro Número 14	82

Cuadro Número 15	83
Cuadro Número 16	84
Cuadro Número 17	86
Cuadro Número 18	86
Cuadro Número 19	88
Cuadro Número 20	90
Cuadro Número 21	91
Cuadro Número 22	92
Cuadro Número 23	94
Cuadro Número 24	95
Cuadro Número 25	96
Cuadro Número 26	98
Cuadro Número 27	99
Cuadro Número 28	100
Cuadro Número 29	101
Cuadro Número 30	103
Cuadro Número 31	106
Cuadro Número 32	107
Cuadro Número 33	107
Cuadro Número 34	108
Cuadro Número 35	108
Cuadro Número 36	109
Cuadro Número 37	110
Cuadro Número 38	110
Cuadro Número 39	111
Cuadro Número 40	111
Cuadro Número 41	112
Cuadro Número 42	112
Cuadro Número 43	113
Cuadro Número 44	113
Cuadro Número 45	116

Cuadro Número 46	117
Cuadro Número 47	117
Cuadro Número 48	118
Cuadro Número 49	118
Cuadro Número 50	119
Cuadro Número 51	119
Cuadro Número 52	120
Cuadro Número 53	121
Cuadro Número 54	124
Cuadro Número 55	125
Cuadro Número 56	125
Cuadro Número 57	126
Cuadro Número 58	126
Cuadro Número 59	127
Cuadro Número 60	128
Cuadro Número 61	128
Cuadro Número 62	128
Cuadro Número 63	129
Cuadro Número 64	130
Cuadro Número 65	130
Cuadro Número 66	130

FIGURAS:

Figura N° 1	21
Figura N° 2	67
Figura N° 3	118
Figura N° 4	118

RESUMEN

En el municipio de San Salvador, la mediana y gran empresa dedicada a la comercialización de materiales para la construcción y artículos de ferretería, no cuenta con una herramienta administrativa financiera, que les permita evaluar y dar seguimiento al logro de sus objetivos estratégicos, así como también hacer uso eficiente de los recursos por lo cual, se consideró necesario la realización de un modelo de planeación y control financiero, con el propósito de mejorar la eficiencia en dicha área.

En el desarrollo de la investigación se procedió a identificar los elementos teóricos relacionados con las generalidades de las ferreterías consideradas como mediana y gran empresa, así como también conceptos referentes a la función financiera, generalidades del modelo de planeación y control financiero, entre otros. Además, se efectuó un diagnóstico de la situación actual de las entidades en estudio con la finalidad de determinar los mecanismos que utilizan para realizar sus proyecciones, así también indagar otros aspectos relevantes que afectan las operaciones diarias, así mismo se utilizó el método científico para obtener los datos que sirvieron en el desarrollo de la propuesta, se empleó el análisis y la síntesis para estudiar la información recolectada, también se aplicó la investigación de tipo correlacional debido que permite determinar el grado de asociación que existe entre dos o más variables.

Las instituciones clasificadas como mediana y gran empresa del sector ferretero fueron tomadas como universo, debido a la cantidad de entes registrados según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) se hizo uso de censo para la investigación y como unidades de análisis a los gerentes generales y/o contadores. Para llevar a cabo la recolección de datos se diseñó el modelo de encuesta y guía de entrevista las cuales fueron completadas por las unidades de análisis referidas anteriormente.

El análisis de la información obtenida por los instrumentos, permitió concluir que las entidades en indagación, no cuentan con un modelo de planeación y control financiero, el cual permita anticipar acciones, establecer funciones administrativas y recursos, además de no contar con instrumentos gerenciales que ayuden a asignar eficientemente los recursos; por lo que se propone a las entidades en estudio aplicar el modelo de planeación y control financiero, para

mejorar la eficiencia en la toma de decisiones racionales en el uso y manejo de los recursos monetarios.

HENRÍQUEZ, S.A DE C.V. fue tomada como caso ilustrativo, Tanto el Gerente de Operaciones como el Contador General proporcionaron la información necesaria para la realización de la investigación, facilitando los registros contables correspondientes al año 2013 y 2014, que se utilizaron para realizar los diversos presupuestos operativas que conforman el sistema presupuestario. La propuesta como punto final presenta un plan de capacitación e implementación que permitirá instruir al personal para que posean las competencias necesarias que les permitan aplicar efectivamente la herramienta y que a su vez contribuyan al desarrollo eficiente de las actividades operativas y administrativas.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en el diseño de un modelo de Planeación y Control Financiero para el uso eficiente de los recursos de la mediana y gran empresa ferretera, en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador, con la finalidad de proporcionar una herramienta administrativa que permita la planificación y control de los recursos financieros asignados a las actividades operativas como administrativas contribuyendo al logro de las proyecciones cuantitativas establecidas por la entidad.

Se determinó que estos negocios antes mencionados administran recursos aplicando métodos tradicionales los cuales proyectan un solo panorama, sin tomar en cuenta las variables externas que influyen en el desempeño de la organización impidiendo la elección de alternativas favorables. Sin embargo para ser exitosas deben evolucionar en sus actividades y para ello es necesario la proyección mediante planear, analizar, prever, organizar, integrar, y dirigir y controlar. A continuación se detalla el contenido que comprende cada uno de los tres capítulos que componen el documento en cuestión:

Capítulo I: Comprende la recopilación de aspectos teóricos fundamentales relacionados con las características de la mediana y gran empresa ferretera, así como las generalidades de la entidad tomada como referencia, definiciones de la planeación y control de los recursos financieros así como otros datos importantes para el desarrollo del tema.

Capítulo II: Este apartado Contiene la exposición de los métodos y técnicas que fueron implementados, al mismo tiempo se presenta el diagnóstico de la situación actual de las empresas en análisis, lo cual se llevó a cabo haciendo uso de las diferentes técnicas que permitieron recolectar información e instrumentos como el cuestionario y la guía de preguntas dirigida a los gerentes generales y/o contadores de la mediana y gran empresa. Finalmente se determinaron las conclusiones y las recomendaciones pertinentes de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio.

Capítulo III: En este apartado se abordó el desarrollo del modelo de planeación y control financiero para el uso eficiente de los recursos de la mediana y gran empresa ferretera, en el

Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador, así mismo se muestran los objetivos, la justificación y la estructura organizativa, también el plan de capacitación y de implementación con los respectivos recursos que se deben emplear para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta.

Finalmente, se muestra la bibliografía que se utilizó como base para enriquecer el contenido del trabajo desarrollado. Así también fueron necesarios documentos imprescindibles los cuales son los siguientes:

Anexo 1: Registro de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) sobre la Mediana Empresa Ferretera en el Municipio de San Salvador

Anexo 2: Registro de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) Sobre la Gran Empresa Ferretera en el Municipio de San Salvador.

Anexo 3: Tabulación de Cuestionario.

Anexo 4: Resumen de la Guía de Entrevista.

Anexo 5: Modelo de Cuestionario.

Anexo 6: Modelo de Guía de Entrevista.

Anexo 7: Estados Financieros de HENRÍQUEZ S.A. DE C.V. de 2014 Y 2013

Anexo 8: Gastos de Ventas y Administración 2014: Clasificación en Fijos y Variables.

CAPÍTULO I “GENERALIDADES DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS”

A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA

1. Aspectos Generales de la Mediana Empresa.

1.1 Definición.

“Es una persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo o comercializando bienes o servicios, a través de una unidad organizativa, con un establecimiento fijo, que tiene un nivel de ventas brutas anuales hasta de siete millones de dólares y cuenta con un máximo de noventa y nueve empleados”¹.

“Es toda entidad que emplea de veinte a noventa y nueve personas y su activo total sea de \$85,714.40 sin sobrepasar la cantidad de \$228, 571.42”².

En el presente trabajo para definir a la mediana empresa los criterios empleados fueron el número de trabajadores y los Ingresos por Ventas Anuales

Tomando en consideración lo anterior, mediana empresa es la unidad económica, natural o jurídica que está formada por recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, cuya visión

¹La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) <https://www.conamype.gob.sv/>

² Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), <https://www.fusades.org/>

es el crecimiento y expansión, mediante la inversión y con número de recurso humano que no excede de noventa y nueve, y sus Ingresos por Ventas Anuales no excedan a \$7, 000,000.00

1.2 Características de Mediana Empresa.

- ❖ Emplean de veintiuno hasta noventa y nueve trabajadores.
- ❖ La finalidad es crear ingresos que generen excedentes que les permitan crecer e invertir en el mercado.
- ❖ Acceden a créditos mediante instituciones financieras privadas.
- ❖ “Cuentan con un potencial de creación de nuevos empleos”³.
- ❖ Generalmente los productos que comercializan provienen de proveedores nacionales.
- ❖ “Las actividades de dirección y control se centran en el propietario”⁴.

2. Aspectos Generales de la Gran Empresa.

2.1 Definición.

“Se caracteriza por manejar altos volúmenes de capital y financiamiento, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen más de cien empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales”⁵.

³ Santamaría Sánchez, José M y otros. (1997), La Pequeña y Mediana Empresa desde una Perspectiva Jurídica, Económica y Laboral, Servicio de Publicaciones Universidad de Cádiz, 1ª Edición, España, Pág. 120

⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín, (2010) Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Ediciones Thomson, 6ª Edición, México, Pág. 44

⁵ Fleitman, Jack (2000), Negocios Exitosos: Cómo Empezar, Administrar y Operar Eficientemente un Negocio, Mc Graw Hill Interamericana Editores, 1ª Edición, México: Págs. 22

“Se entiende por gran comercio al organismo social cuyos activos totales son superiores a \$400,000.00, obteniendo un volumen anual de ingresos mayor a \$7, 000,000.00 y que además está integrado por más de cien trabajadores los cuales en su mayoría son profesionales, técnicos o especializado para cada actividad, y las inversiones y rendimientos son de mayor cuantía”⁶.

En el presente trabajo para definir la gran empresa los criterios empleados fueron; el número de trabajadores y los Ingresos por Ventas Anuales.

En consecuencia de lo anterior, se considera como gran empresa a toda entidad económica que posee más de cien trabajadores y sus Ingresos por Ventas Anuales son mayores a \$7, 000,000.00

2.2 Características de Gran Empresa

Entre las principales se detallan las siguientes:

- ❖ La planilla de trabajadores la conforman más de cien empleados.
- ❖ “Utilizan mayor cantidad de recursos propios en el desarrollo de sus actividades mercantiles”⁷.
- ❖ Tienen acceso al financiamiento externo.
- ❖ “Las políticas y procedimientos son formales a fin de guiar al personal en las actividades laborales”⁸.
- ❖ Poseen altos volúmenes de ingresos producto de sus ventas anuales.
- ❖ Emplean tecnología innovadora y competitiva.
- ❖ Son líderes en el mercado nacional y se les facilita cubrir clientes extranjeros.
- ❖ Administran una amplia cartera de clientes.

⁶ <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

⁷ Kast, Fremont E. (1996), Administración de las Organizaciones, Editorial Mcgraw-hill, 2ª Edición, México, pág. 119

⁸ Kast, Fremont E., Op Cit, pág. 121.

3. Clasificación de la Mediana y Gran Empresa

En El Salvador, existen diferentes criterios para agrupar a las empresas. La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), establece el número de empleados para determinar su tamaño como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro Número 1	
Clasificación de Empresas según CONAMYPE	
Categoría	Número de Empleados
Micro Empresa	Hasta 10 Empleados
Pequeña Empresa	De 11 a 20 Empleados
Mediana Empresa	De 21 a 99 Empleados
Gran Empresa	Más de 100 Empleados

Fuente: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

Por otra parte, el Ministerio de Hacienda considera como Mediano y Gran contribuyente a los establecimientos que cumplan con al menos uno de los criterios descritos a continuación:

Cuadro Número 2		
Clasificación de Medianos Contribuyentes según Ministerio de Hacienda		
N°	Criterios	Montos Anuales
1	Pagos de Impuestos	Desde US\$100,000.01 hasta US\$1,000,000.0
2	Suma de Venta IVA	Desde US\$4,000,000.01 hasta US\$14,000,000.0
3	Compras Totales IVA	Desde US\$3,000,000.01 hasta US\$12,000,000.0
4	Rentas Gravadas	Desde US\$1,500,000.01 hasta US\$10,000,000.0
5	Total de Costos y Gastos de Operación (declarados en Renta)	Desde US\$1,500,000.01 hasta US\$9,000,000.0
6	Retenciones y/o Percepciones	Desde US\$25,000.01 hasta US\$50,000.0

Fuente: Ministerio de Hacienda

Cuadro Número 3		
Clasificación de Grandes Contribuyentes según Ministerio de Hacienda		
No.	Criterios	Montos Anuales
1	Pagos de Impuestos	Mayores o iguales a \$1,000,000.01
2	Suma de Ventas IVA	Mayores o iguales a \$14,000,000.01
3	Compras Totales IVA	Mayores o iguales a \$12,000,000.01
4	Rentas Gravadas	Mayores o iguales a \$10,000,000.01
5	Total de Costos y Gastos de Operaciones (declarados en renta)	Mayores o iguales a \$9,000,000.01
6	Retenciones y / o Percepciones	Mayores o iguales a \$50,000.01

Fuente: Ministerio de Hacienda.

La Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), las clasifica de acuerdo a los ingresos brutos, según detalle siguiente:

Cuadro Número 4	
Clasificación de Empresas según DIGESTYC	
Categoría	Ingresos Brutos
Micro Empresa	Hasta \$100,000.00
Pequeña Empresa	Desde \$100,001.00 hasta \$1,000,000.00
Mediana Empresa	Desde \$1,000,001.00 hasta \$7,000,000.00
Gran Empresa	Más de \$7,000,001.00

Fuente: Ministerio de Economía.

El Banco Central de Reserva las agrupa en relación al monto de los activos según cuadro No. 5.

Cuadro Número 5	
Clasificación de Empresas según Banco Central de Reserva de El Salvador	
Clasificación de las Empresas	Monto de los Activos de las Empresas
Micro Empresa	No Excede de \$14,857.14
Pequeña Empresa	Cuyo Activo Total es Inferior a \$114,285.71
Mediana Empresa	Cuyo Total de Activo No Excede los \$400,000.00
Gran Empresa	Cuyo Total de Activo sea Mayor de \$400,000.00

Fuente: Banco Central de Reserva.

B. GENERALIDADES DEL SECTOR FERRETERO.

1. Antecedentes

Durante el periodo de 1939 a 1945, lapso durante el cual se desarrolló la segunda guerra mundial, llegaron a El Salvador inmigrantes europeos, los cuales incursionaron en la economía nacional fundando las primeras empresas ferreteras como pequeñas tiendas instaladas en las viviendas, en las que ofrecían: abarrotes, enseres del hogar (comales, utensilios de cocina, martillos, focos, alambre, entre otros). Al transcurrir el tiempo, y las necesidades de los clientes cada vez eran mayores, estos empresarios comenzaron a diversificar los productos empezando a distribuir artículos indispensables para realizar trabajos de reparaciones y mantenimiento de viviendas, por consiguiente aumentando las ventas y el volumen de operaciones.

Es trascendental mencionar que una de las circunstancias que dieron origen a este tipo de empresas radica en la necesidad de abastecer con materiales y herramientas a los artesanos, fontaneros, electricistas, albañiles, entre otros. De modo que para mantener la estabilidad e incremento en las ventas de los productos que ofertaban comenzaron a llamarles “Venta de materiales para reparación y mantenimiento de obras”

2. Definición

“El sector ferretero, es una de las ramas de la economía que su principal función es la compra y venta de artículos y materiales para el hogar y la construcción”.⁹

⁹Tomado de: https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/

Está compuesto por grandes, medianas y pequeñas organizaciones, así como por comerciantes individuales, que teniendo un lugar establecido, se dirigen al consumidor final mediante negocios donde les proponen sus productos.

3. Importancia¹⁰

“En El Salvador, el sector ferretero juega un papel relevante dentro de la economía nacional, principalmente en la generación de empleos; lo cual trae como consecuencia la creación de ingresos permanentes para una considerable parte de la población Salvadoreña, logrando de esta manera que se dinamice la economía del país; además estos grupos empresariales son de los principales contribuyentes al gobierno en lo que se refiere a la Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (Ley del IVA)”

4. Limitantes

- ❖ Por lo general sus proveedores son extranjeros.
- ❖ Operan en un mercado muy competitivo.
- ❖ Incrementos constantes en los aranceles a las exportaciones e importaciones, afectando negativamente los precios hacia los clientes, causando una disminución en las ventas.
- ❖ Poseen altos volúmenes de inventarios, lo cual ocasiona productos defectuosos y obsoletos.

¹⁰ Tomado de: www.camarasal.com

5. Clasificación¹¹

Este sector de ferreterías se codifica por medio de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), de la siguiente manera:

Sección G

Comercio al por Mayor y al por Menor; Reparación de vehículos automotores y motocicletas.

46 Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas

466 Otras actividades de venta al por mayor especializada.

4663 Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción.

47 Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.

475 Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados.

4752 Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de Vidrio en comercios especializados.

¹¹ Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), <http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/Sistema/>

6. Marco Legal

Las empresas ferreteras en El Salvador, están sujetas a una serie de regulaciones que están compuestas por un conjunto de obligaciones legales para llevar a cabo la actividad mercantil. Entre algunas normativas que controlan dichas acciones están:

❖ Constitución de la República

Es la norma fundamental del país, vigente desde el 20 de diciembre de 1983. Tiene como propósito fomentar la justicia, implementando una base de normas o disposiciones para la seguridad jurídica, haciendo valer los derechos de las personas y sus obligaciones con el objeto de establecer las relaciones entre patronos y subalternos. (Decreto Constitucional N° 38, 15 de Diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, el 16 de diciembre de 1983).

❖ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (LEY DEL IVA)

Establece un impuesto que se aplica a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación y autoconsumo de servicios (Decreto Legislativo No. 296 del 24 de Julio de 1992, publicado en el diario oficial No. 143, Tomo No. 316 el 31 de Julio de 1992). (Reforma Decreto Legislativo No. 224 de 12 de Diciembre de 2009 publicado en el diario Oficial No. 237, Tomo 385 en fecha 17 de Diciembre de 2009)

❖ **Ley de Impuesto Sobre la Renta**

Grava toda renta obtenida, percibida o devengada, ya sea en efectivo o en especie, proveniente de toda clase de remuneraciones, actividades empresariales, de capital, de productos, ganancias, beneficios o utilidades. Establece que todo individuo o empresa dedicada a la actividad de compra-venta de cualquier tipo de artículos deberá de hacer un pago de impuesto del 30% si sus ventas sobrepasan los \$150,000.00 anuales y el 25% si son menores a ese monto. (Reformas: Decreto Legislativo N° 958 de fecha 17 de diciembre de 2011, publicado en el Diario Oficial N° 393, Tomo 235 de fecha 15 de diciembre de 2011).

❖ **Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones**

Comprende el conjunto de normas y procedimientos, mediante las cuales se administran los recursos aportados por los trabajadores y que son destinados al pago de prestaciones que se les deben reconocer por riesgos de invalidez común, vejez y muerte. (Decreto Legislativo N° 927 del 20 de Diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243, Tomo No.333 de fecha 23 de Diciembre de 1996).

❖ **Ley de Registro de Comercio**

Norma que tiene como objetivo primordial proporcionar plena seguridad jurídica a las actividades de compra venta, así como asegurar los derechos de propiedad industrial y literaria. (Decreto Legislativo N° 271 del 15 de Febrero de 1973, publicado en el D.O. N° 44, Tomo N° 238 de fecha 5 de marzo de 1973)

❖ **Ley del Seguro Social**

Desarrolla los fines de seguridad social referidos en la constitución y reglamentación que deben cumplir las entidades, en beneficio de los trabajadores y sus familiares asegurados. Cubriendo en forma gradual los riesgos a que están expuestos los empleados por causa de enfermedad, accidente de trabajo, maternidad, invalidez, muerte del cotizante. (Decreto Legislativo N° 1263, del 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953).

❖ **Ley del Registro de Importadores.**

Ordena que las personas naturales o jurídicas, organismos del gobierno central, instituciones autónomas, municipios, empresas estatales o municipales y otros que realicen operaciones de importación de mercaderías deban inscribirse y presentar el respectivo registro de las compras efectuadas al exterior en la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda. (Decreto Legislativo N° 224, de fecha 14 de diciembre de 2000, publicado en el diario oficial N° 241, Tomo N° 349, del 22 de diciembre de 2000).

❖ **Ley de Protección al Consumidor.**

Promueve y resguarda los derechos de los clientes a fin de fomentar el equilibrio, la certeza y la seguridad legal en las relaciones con los proveedores; quedando sometido a esta normativa, toda entidad que realice actos referentes a la distribución, depósito, venta, arrendamiento o cualquier otra forma de comercialización de bienes o contratación de servicios. (Decreto Legislativo N° 776 de fecha 31 de agosto de 2005 publicado en el Diario Oficial N° 166, Tomo 368, Art 1, Reformas: Decreto Legislativo N° 1017, del 30 de marzo de 2006, publicado en el Diario Oficial N° 88, Tomo 371, del 16 de mayo de 2006).

❖ Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos.

Regula la adquisición, mantenimiento, protección, modificación y licencias de marcas, nombres comerciales, expresiones o señales de publicidad, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como la prohibición de la competencia desleal. (Reformas: Decreto Legislativo N° 986 de fecha 17 de marzo de 2006, publicado en el Diario Oficial N°58, tomo 370 de fecha 23 de marzo de 2006.)

❖ Código de Comercio

Son disposiciones de carácter mercantil que regirán a los comerciantes y los actos que lleven a cabo. (Decreto Legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228 del 31 de julio de 1970).

❖ Código de Trabajo

El objetivo principal es normar las relaciones entre patronos y empleados, estableciendo los derechos y obligaciones a los que estarán sujetos debido a la celebración de un contrato temporal o permanente de trabajo. (Decreto Legislativo No. 877 de fecha 27 de noviembre de 2014(Reforma), publicado en el Diario Oficial No. 227, Tomo 405 de fecha 4 de diciembre de 2014).

❖ Código de Salud.

Vela por los intereses públicos, la implantación y mantenimiento de servicios de seguridad e higiene laboral, y los servicios médicos en las diferentes entidades. También apoya las

condiciones de saneamiento y de seguridad contra accidentes y enfermedades que se dan dentro de las instalaciones empresariales. (Reformas: Decreto Legislativo N° 291 del 12 de febrero de 2001, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 350, del 23 de febrero de 2001).

❖ **Código Municipal**

Contiene disposiciones legales con el fin de desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los gobiernos locales, además regula la aplicación de las tasas impositivas a todo establecimiento comercial, industrial, de servicio y otros similares que operen en el respectivo municipio. (Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 290, del 05 de febrero del mismo año).

7. Marco Institucional

Se refiere a los organismos e instituciones que velan por el cumplimiento de las disposiciones descritas en el marco legal.

❖ **Ministerio de Hacienda**

Es el encargado de cobrar las obligaciones tributarias por medio de la Dirección General respectiva, tales como: Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (LEY DEL IVA), Impuesto Sobre la Renta, entre otras; por lo tanto, la mediana y gran empresa ferretera del Municipio de San Salvador están reguladas por este Organismo.

❖ **Administradoras de Fondos de Pensiones**

Son sociedades anónimas (AFP CONFÍA Y AFP CRECER) cuyo objeto es la gestión de los fondos de pensiones, así como el otorgamiento de las prestaciones por vejez, invalidez y sobrevivencia a sus afiliados, según lo dispuesto en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP).

❖ **Centro Nacional de Registros (CNR)**

“El Centro Nacional de Registros es una unidad descentralizada del Ministerio de Justicia, encargado de garantizar los principios de publicidad, legalidad y seguridad jurídica respecto a los registros de propiedad raíz e hipotecas, de comercio cartográficas y catastrales, considerados de interés nacional. Creado por Decreto Ejecutivo N° 62, de fecha 5 de diciembre de 1994, publicado en el Diario Oficial N° 227, Tomo N° 325, del 7 de diciembre de 1994”¹².

❖ **Ministerio de Trabajo y Previsión Social**

Es la Institución rectora de la administración pública en materia de Trabajo y Previsión Social, fundamentalmente encargada de potenciar las relaciones laborales, sustentados en el diálogo, la concertación social y la participación tripartita, teniendo como fin principal el mejoramiento del salario real, condiciones laborales y calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores, así como la mejora de la producción y de la productividad en un marco de equidad y justicia social.

❖ **Instituto Salvadoreño del Seguro Social**

Entidad gubernamental autónoma que recolecta las cotizaciones de los trabajadores y patronos a fin de brindarles a los primeros, cobertura en las enfermedades y accidentes que les ocurren

¹² Tomado de: <http://www.asamblea.gob.sv/>

dentro de las instalaciones de las empresas, ya sean públicas o privadas, además de darles prestaciones económicas por incapacidad temporal y pensiones vitalicia a sus derechohabientes que están bajo su régimen institucional.

❖ **Defensoría de Protección al Consumidor.**

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

❖ **Ministerio de Salud.**

Instancia rectora en materia de salud, encargado de autorizar la instalación y funcionamiento de las fábricas y demás establecimientos, de tal forma que no sean un peligro para la salud de los trabajadores y de la comunidad en general. Buscan que se ajusten al reglamento correspondiente con la finalidad de prevenir las enfermedades y accidentes laborales.

❖ **Alcaldía Municipal de San Salvador**

Es la responsable de recaudar los fondos provenientes de los impuestos que pagan las personas y entidades que se encuentran dentro de su jurisdicción con el objeto de contribuir al desarrollo local.

C. DEFINICIÓN DE MEDIANA Y GRAN EMPRESA DEDICADA AL COMERCIO FERRETERO

1. Mediana Empresa Ferretera

Es toda organización dedicada a la compra venta de utensilios, accesorios, materiales eléctricos, de construcción, fontanería y pintura que son utilizados principalmente por los hogares y otros sectores, con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores y de ese modo obtener rentabilidad sobre las actividades que realizan. Cuentan con un personal de veinte hasta noventa y nueve trabajadores y sus ingresos anuales ascienden como máximo a \$7, 000,000.00.

2. Gran Empresa Ferretera.

“Son todos aquellos establecimientos que se dedican a la venta de artículos y materiales para la construcción y las necesidades del hogar, aunque también proporcionan y apoyan a otros sectores como: Albañilería, fontanería, agricultura, entre otros”¹³

Es un sector que comercializa diversidad de materiales para la construcción y artículos de ferretería, ofreciendo productos utilizados en fontanería, electricidad, cerrajería, jardinería, entre otros; además este tipo de negocios lo conforman sociedades de accionistas o propietarios individuales, cuyas ventas anuales son mayores a \$7000,000.00 y cuentan con un mínimo de empleados de cien.

¹³ Diccionario enciclopédico Ilustrativo Océano, 1ª Edición, Barcelona, 1982, Pág. 85

D. GENERALIDADES DE LA EMPRESA HENRIQUEZ S.A. DE C.V. (MC FERRETERIA)

1. Antecedentes

Según entrevista concedida por el Sr. Fredy Alvarado, contador general de esta entidad, MC Henríquez & Compañía fue fundada por el Sr. Mario Henríquez en forma conjunta con un socio particular en 1926, y a finales de la década de 1950 incursionaron en líneas de licores, alimentos, ferretería, construcción, perfumería, vestuario para señoras y para caballeros. Debido a la relevante posición que había logrado como importador de materiales de construcción y distribuidor de marcas reconocidas a otros negocios ferreteros, inicia sus operaciones como Sociedad Henríquez S.A. de C.V., el 11 de junio de 1966, lo que motivó la reorganización de las actividades de la nueva empresa, con el objetivo de aprovechar oportunidades de negocios en mayores dimensiones, diversificando las operaciones en áreas especializadas en la línea de ferretería al por mayor, abasteciéndose además de una amplia gama de productos para la construcción y decoración, con el valor agregado de entrega oportuna y exacta de los pedidos a los clientes.

2. Filosofía actual de HENRÍQUEZ S.A DE C.V

2.1 Misión

“Somos una empresa dedicada a la distribución al mayoreo y al detalle de materiales para la construcción, artículos de ferretería y de decoración, comercializando marcas de prestigio y con alcance a nivel nacional, caracterizándonos por nuestro personal altamente calificado, la entrega oportuna y por brindar soluciones conceptualizadas a nuestros clientes”.

2.2 Visión

“MC Henríquez, S.A. de C.V., es una empresa líder a nivel nacional en el abastecimiento de una amplia gama de productos de calidad para la construcción, con ventas al mayoreo y al detalle; somos especialistas en brindar las mejores opciones de compra y soluciones a nuestros clientes, a través de la innovación constante de nuestros procesos, el apoyo y conocimiento de nuestros gestores de negocios y las alianzas estratégicas con nuestros proveedores”.

2.3 Valores

- Responsabilidad
- Compromiso
- Colaboración
- Eficiencia
- Sentido de Pertenencia
- Puntualidad
- Proactivo
- Autocritica
- Calidad
- Honestidad
- Seguridad

2.4 Objetivos Estratégicos

- ✓ Aumentar la rentabilidad e Ingresos de la empresa, reduciendo los costos y gastos operativos.
- ✓ Abrir tiendas para ventas al detalle.
- ✓ Identificar las necesidades de los clientes a fin de aumentar las oportunidades de negocios.
- ✓ Mejorar continuamente los procesos de abastecimiento y comercialización.

2.5 Productos Que Comercializa

❖ Materiales para la Construcción	❖ Ferretería.
<ul style="list-style-type: none"> • Bloques • Cemento • Hierro • Azulejos • Pegamix • Duralita 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenazas • Taladro • Martillo • Cinta Metálica • Serrucho • Sierra • Cuchara para albañil • Juego de brocas • Clavo • Repisas • Escuadras • Tornillos

❖ Cerrajería	❖ Eléctricos
<ul style="list-style-type: none"> • Cerradura dorada • Candado • Llaves • Chapas de Pomo • Chapas para Portones y puertas 	<ul style="list-style-type: none"> • Extensiones eléctricas • Lámpara • Ventilador • Cable alta y baja tensión • Roseta • Cajas térmicas • Fusibles

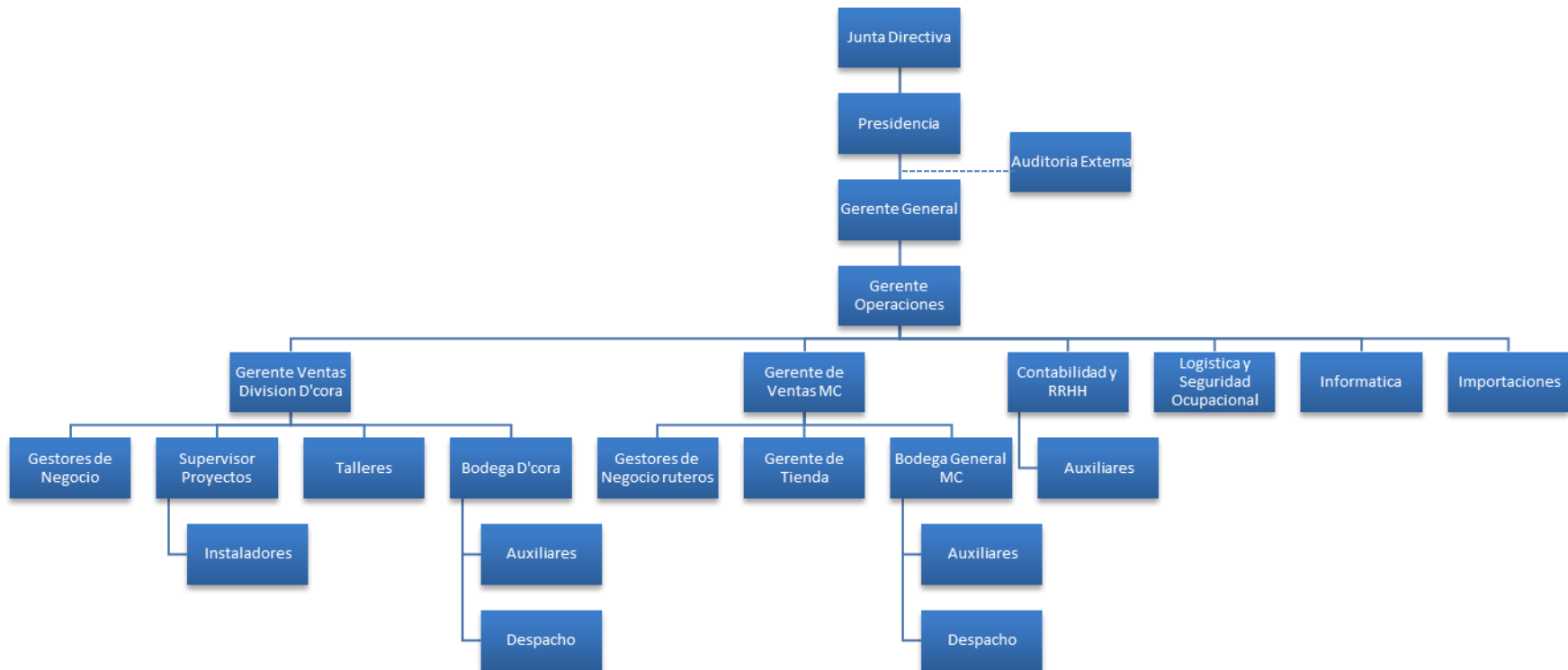
❖ Fontanería	❖ Pintura
<ul style="list-style-type: none">• Válvulas de control• Tubos de abasto• Llave manguera• Filtro de agua• Lámparas de tubo• Llaves para chorro• Bombas de riego y de agua	<ul style="list-style-type: none">• Brochas• Set de rodillos• Tirro• Selladoras• Barniz• Bandeja para pintar

❖ Artículos para decoración de interiores.
<ul style="list-style-type: none">• Cortinas.• Forros para camas, sillones, sillas.• Toallas decoradas.• Cojines.• Cortinas desplegadas.

2.6 Estructura Organizativa Actual de HENRÍQUEZ S.A DE C.V

2.6.1 Organigrama Actual

Figura N° 1



Fuente: Contador General de HENRIQUEZ S.A. DE C.V. Lic. Fredy Alvarado

Elaborado por: Lic. José Manuel Guardado.

Aprobado por: Lic. Jorge Barrientos/11 de Agosto de 2014

2.6.2 Funciones¹⁴.

Las actividades principales que desarrollan cada uno de los puestos se define de la siguiente manera:

❖ **Junta Directiva**

- Hace la convocatoria para asambleas generales.
- Representa a la asociación ante los organismos públicos y privados.
- Aprueba los proyectos y propuestas de toda la planificación de la gerencia general.
- Ratifica el presupuesto de la entidad.

❖ **Presidencia**

- Dirigir las actividades propias de la Asociación y Representarla legal y extrajudicialmente.
- Presidir las reuniones de la Junta Directiva.
- Cumplir los estatutos, reglamentos y determinaciones de la Junta Directiva.

❖ **Gerente General**

- Planifica y controla todas las actividades de la organización.
- Administra los fondos financieros.
- Verifica el cumplimiento de los planes administrativos.
- Planifica y aprueba planes operativos.
- Dirige las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia.

¹⁴ Datos proporcionados por el Lic. José Manuel Guardado. Gerente de Operaciones HENRIQUEZ S.A DE C.V.

❖ Gerente de Operaciones

- Diseña y modifica rutas de trabajo para mantener las mejoras en los procesos.
- Realiza planes estratégicos para la adquisición de productos.
- Encargado del área de tecnología.
- Participa cuando se requiera en el análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar ventas esperadas.
- Supervisa y controla el equipo de despacho.
- Realiza cambios en las políticas de precios, de acuerdo a las fluctuaciones del mercado.

❖ Gerente de Ventas División D´cora

- Supervisa y controla a los ejecutivos del área de decoración e instalación.

❖ Gestores de Negocios

- Contacta al cliente para ofrecer los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Realiza negociaciones y presupuesta la cantidad de materiales a suministrar en un proyecto.
- Son asesores estratégicos para los clientes.
- Descompone el trabajo en las distintas actividades y tareas en las que los trabajadores se especializan, lo que aumenta la eficiencia y la productividad.

❖ Supervisor de Proyectos

- Verifica y valida el proyecto, aportando si fuere necesario las modificaciones que considere oportunas.
- Confirma el cumplimiento del cronograma de ejecución de proyectos.
- Comprueba el cumplimiento de la seguridad para los trabajadores.
- Contrata personal por obra.

❖ Instaladores

- Se encargan de colocar el producto que la empresa suministra, dentro de los cuales están: Instalación de cortinas, piso de vinil, alfombras e instalación de cielo falso.

❖ Talleres

- Confecciona las prendas y productos a instalar como: cortinas, edredones, alfombras.

❖ Bodega D Cora.

- Administra las entradas y salidas de los productos de decoración e instalación almacenados.
- Recibe y despacha los productos.

❖ Auxiliares

- Carga y descarga la mercadería de decoración e instalación en general.
- Almacena en los estantes correspondientes los productos de decoración e instalación.

❖ Despacho

- Entregan el producto de acuerdo al requerimiento de la factura correspondiente.

❖ Gerente de ventas MC

- Supervisa y controla a los ejecutivos del área de ferretería.
- Verifica la cartera de cliente.
- Determina el tamaño y la estructura de las ventas.

- Controla proceso de facturación y servicio de post venta.

❖ **Gestor de negocios ruferos**

- Realiza las debidas entregas de los productos a los clientes.
- Cumple con las metas establecidas al momento de repartir los productos.
- Optimiza el tiempo para poder cumplir con las rutas establecidas.

❖ **Gerente de Tienda**

- Apertura el acceso a los empleados a la tienda.
- Revisa las novedades de: orden. limpieza y seguridad en la sala de ventas.
- Asigna tareas y labores al personal a su cargo.

❖ **Bodega General MC**

- Almacena, resguarda los bienes y materiales en buenas condiciones.
- Recibe los suministros comprobando que correspondan a las cantidades y calidades establecidas por la orden de compra.
- Mantiene actualizado los registros de control de existencias

❖ **Auxiliares**

- Carga y descarga la mercadería en general.
- Almacena en los estantes correspondientes la mercadería.

❖ **Despacho**

- Recopila los pedidos para tenerlos listo al momento de ser entregados.
- Verifica y acondiciona los pedidos.
- Envía los materiales, según las cantidades y especificaciones.

❖ **Contabilidad y Recursos Humanos**

- Elabora informes financieros según la legislación correspondiente

- Es el responsable de pagar las planillas a los trabajadores.
- Colabora en los procesos de auditoría interna.
- Realiza reclutamiento y selección de personal.
- Capacita a las personas que son parte de la organización.

❖ **Logística y seguridad Ocupacional**

- Encargado de proveer, supervisar y controlar que el personal utilice los recursos asignados para la protección personal.
- Logística y ubicación de productos en bodega.
- Verifica que los empleados tomen medidas de seguridad dentro de la empresa.
- Prepara logísticamente el almacenamiento de inventarios, estableciendo discrepancias en las existencias.

❖ **Informática**

- Encargado del mantenimiento de los equipos técnicos dentro de la empresa
- Verifica las debidas actualizaciones en los programas informáticos.

❖ **Importaciones**

- Gestiona logísticamente la internación de la mercadería pagando aranceles.
- Verifica el tipo de producto que viene y el tipo de impuesto a pagar.
- Realiza trámites concernientes a productos vía marítima.
- Negocia con los proveedores el transporte del producto.
- Revisa los documentos necesarios para la importación.
- Realiza la rotación e ingreso de los productos provenientes del exterior.

2.7 Principales Proveedores

Cuadro Número 6
Lista de Proveedores

PROVEEDOR	PRODUCTOS QUE ABASTECE
CORINCA, S.A. DE C.V.	Varillas Corrugadas y lisas Alambre Galvanizado, de Amarre y de Púas. Grapas Clavos, entre otros.
SHERWIN WILLIAMS, S.A. DE C.V.	Latex Mate Base Anticorrosivo Excello Barniz Excello Esmalte Pintura Exteriores.
HISPACENSA	Azulejos Piso Cerámico
ACEROS DE GUATEMALA, S.A.	Hierro Alambre Cañería Negra y Galvanizada Tubería Eléctrica, Estructural e industrial
METALCO DE COSTA RICA	Lamina Ondulada, Lisa Y Rectangular Tubería Estructural
DEACERO, S.A. DE C.V.	Malla Ciclónica y Mosquitera Cadena Doble Eslabón Plafón
BLACK & DECKER	Compresores Pistolas de Calor Sierras Motosierra

	Cortadora de Césped
COLCERÁMICA, S.A. (CIA COLOMBIANA DE CERÁMICA, S.A.)	Línea de Revestimiento Porcelana Sanitaria Grifería
BELLOTA MÉXICO, S.A. DE C.V.	Carretillas Barretas, Cinceles, Cuñas y Punteros Corta Azulejos, Rodeles y Crucetas Desarmadores Escuadras Espátulas Flexómetros Martillos y Marros
HONDURAS PLYWOOD, S.A.	Madera Productos Contrachapados
REFLEX, S.A. DE C.V.	Adhesivos Pastas
SIKA GUATEMALA, S.A. SUCURSAL EL SALVADOR	Pegantes Industriales Impermeabilizantes Selladores Recubrimientos
3M EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	Cintas y adhesivos

Fuente: Lic. José Manuel Guardado. Gerente de Operaciones de HENRÍQUEZ S.A. de C.V.

2.8 Recursos.

La Empresa HENRÍQUEZ S.A DE C.V., en el desarrollo de sus actividades mercantiles, clasifica los recursos de la siguiente manera:

- ❖ **Materiales:** Lo constituyen el conjunto de elementos tangibles que posee la firma y que son empleados para el desarrollo de las actividades y operaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa, de las cuales se mencionan las siguientes:
 - Infraestructura (una bodega, una sala de venta y las oficinas administrativas).
 - Mercadería (artículos de ferretería, cerrajería, fontanería, entre otros).
 - Equipos de Oficina (escritorios, computadoras, impresoras, teléfonos, papelería).
 - Equipo de Transporte (vehículos de carga).

- ❖ **Humanos:** Conformado por todos los empleados que forman parte de la entidad para desarrollar y ejecutar las actividades labores y tareas que deben realizarse. Para ello la entidad cuenta con ciento dos empleados, distribuidos de la siguiente manera: Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de venta División D´cora, Gerente de Ventas MC, Jefe de Contabilidad, de Recursos Humanos, de Logística y seguridad Ocupacional, Informática, Encargado de Importaciones, Gestores de negocios, Supervisores de Proyectos, Instaladores, encargados de Talleres, Bodegueros, Auxiliares de bodega y Despachadores de mercancías.

- ❖ **Técnicos:** Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos. La empresa cuenta con un departamento de informática que es quien se encarga de dar soporte técnico a todas las demás unidades organizativas, así mismo hacen uso del Sistema Mágico Desarrollador (Magic Developer), el cual sirve para llevar un registro ordenado de todos aquellos artículos que forman parte del inventario, en forma adicional el departamento de venta realiza un

proceso en el cual se registran los pedidos para después generar una factura la cual se entrega al cliente, por otro lado emplean un proceso para la selección y capacitación de personal.

- ❖ **Financieros:** la empresa hace uso de fondos provenientes de aportes de los socios y de préstamos por parte de la banca nacional, con la finalidad de facilitar la ejecución de las operaciones económicas.

E. GENERALIDADES DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

1. Definición

“Es la que contempla una serie de funciones y actividades orientadas a planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el uso eficiente y eficaz de los recursos financieros que se requieren para ser una Empresa productiva, redituable y competitiva dentro de una economía de libre mercado, con el propósito de maximizar el valor de la misma.”¹⁵

“Es un conjunto de actividades por medio de las cuales el administrador financiero busca la obtención, asignación y uso óptimo de los fondos, en las más favorables condiciones para que el capital como recurso, aporte su mejor contribución al conjunto de objetivos de la empresa”.¹⁶

De los conceptos anteriores se deduce que función financiera es la que prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la inversión, el financiamiento, el capital de trabajo, el activo y el patrimonio neto, con la finalidad de obtener el mayor rendimiento de los bienes y deudas que posee la institución, facilitando la toma de decisiones.

¹⁵ Galicia Franco, José Armando y otros, (2011), La empresa y sus áreas funcionales, 5ª Edición, México, pág.9

¹⁶ Tomado de: <http://economiaes.com/finanzas/financiera-funcion.html>

2. Objetivos

Entre los principales están:

- ❖ Administrar e inspeccionar los ingresos y egresos de los diferentes fondos que se manejan en la compañía.
- ❖ Promover el óptimo aprovechamiento de los recursos.
- ❖ Disminuir al máximo el riesgo o la incertidumbre de la inversión, maximizando el valor de las acciones en el mercado bursátil.
- ❖ Proyectar el crecimiento de la empresa, anticipando sus requerimientos monetarios tanto tácticos como estratégicos.
- ❖ Analizar e interpretar de forma oportuna la información contenida en los estados financieros.
- ❖ Maximizar las utilidades de un periodo específico.
- ❖ Gestionar la mezcla de financiamiento más ventajosa para la empresa en cuanto a costo y plazo de amortización.
- ❖ Gestionar una combinación óptima de inversiones corrientes y fijas

3. Importancia

Es esencial porque presenta los fundamentos para el manejo de efectivo, análisis de inversiones, fuentes de fondos de corto y largo plazo, la administración crediticia, y la vigilancia del resto de aspectos monetarios de la institución. La gerencia de finanzas es la encargada de suministrar datos que detallan cifras precisas y concretas acerca de lo que está pasando con el patrimonio o fondos aportados por los propietarios de la empresa.

Además es relevante, ya que contribuye a determinar el volumen y regularidad de las compras, así como también la capacidad de pago y los plazos en los cuales deben realizarse los desembolsos, dando a conocer las condiciones de cobro y cuando se recuperarán los créditos

concedidos a los clientes; en forma adicional permite verificar el volumen y tendencia de las ventas.

F. GENERALIDADES SOBRE EL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO.

1. MODELO

1.1 Definición

“Un modelo es una teoría, la cual representa un proceso bajo determinadas variables y estableciendo una secuencia lógica. Es decir, lo que se espera que resulte en un proceso bajo condiciones ideales”¹⁷.

“Se puede entender como una representación o propuesta ideal o simplificada, que ayuda a la comprensión de sistemas reales más complejos”¹⁸.

Es la representación visual simplificada de procesos complejos que incluyen datos y cifras a fin de explicar y describir una actividad, facilitando la realización del trabajo con la finalidad de obtener lo que previamente se estableció.

¹⁷ Tomado de: <http://economiaes.com/economicos-modelos.html>

¹⁸ Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/>

2. PLANEACIÓN FINANCIERA

2.1 Definición

“Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”¹⁹.

“Es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace”²⁰.

Es una herramienta que busca mantener el equilibrio económico mediante la proyección de las alternativas de inversión y de financiamiento para un periodo específico con la finalidad de garantizar el retorno del capital y la verificación de la eficiencia con la que se obtuvieron los resultados estimados.

2.2 Características

- ❖ Determina los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción.
- ❖ Considera el entorno económico, político y social en que desarrolla las actividades de la firma.
- ❖ Proyecta y evalúa el futuro financiero de la empresa.
- ❖ Especifica las metas a llevar a cabo.
- ❖ “Identifica la escasez de fondos para el desarrollo de las operaciones”²¹.

¹⁹ Tomado de: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/8.pdf>

²⁰ http://www.academica.mx/sites/default/files/adjuntos/35272/1.2_concepto_de_planeacion_financiera_pag_2.pdf

- ❖ “Facilita las proyecciones de los ingresos, gastos, flujos de efectivo de la entidad”²².
- ❖ “Proporciona las señales de alerta que permiten adelantarse a posibles situaciones de déficit y o/ superávit”²³.
- ❖ Permite evaluar el estado actual de la empresa por medio del análisis financiero.
- ❖ Facilita la acertada toma de decisiones.

2.3 Importancia

Su implementación es fundamental, ya que define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos monetarios operativos y estratégicos mediante el accionar armónico de todos sus integrantes y funciones, apoyando la toma de decisiones, posibilitando el control de lo ejecutado. Su utilización sirve de guía también porque coordina las actividades para evitar la aplicación excesiva de recursos, capital ocioso, y porque contribuye a la elección de las fuentes de financiamiento internas y externas.

2.4 Herramientas principales

❖ Objetivos

“Son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone”²⁴. Busca Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, entre ellos se puede mencionar el objetivo rentabilidad y liquidez para un lapso determinado.

²¹ Van Horne, James C. y otros (2002), Fundamentos de Administración Financiera, Pearson Educación, 11ª edición, México: pág. 648.

²² Van Horne, James C. y otros, Op Cit 649

²³ Rodríguez S. Alfonso, (2008), Modelización Financiera Aplicada, DELTA publicaciones Universitarias, 1ª Edición, España: pág. 56

²⁴ Tomado de: <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

❖ Estrategias

“Es el conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento”²⁵. Entre ellas es posible citar las estrategias de ventas, de estructura optima de capital, entre otras.

❖ Políticas

“Conjunto de criterios, lineamientos y directrices que se utilizan para regular las operaciones económicas empresariales. Para controlar y mantener la estabilidad financiera, facilitando así el logro de los objetivos proyectados”²⁶. Se puede mencionar como ilustración al saldo mínimo de efectivo, los niveles máximos de endeudamiento, los montos en concepto de pago de dividendos, los límites mínimos y máximos de cuentas por cobrar y por pagar.

❖ Procedimientos

“Determina los pasos a efectuar en las actividades futuras relacionadas al manejo de la inversión y el flujo de los fondos; son series cronológicas de acción requeridas que detallan la forma en que se debe realizar el trabajo”²⁷. Entre los principales ejemplos están los procedimientos en la gestión de cobros, los referentes al control presupuestario, entre otros.

²⁵ Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

²⁶ Block, Stanley B, (2008), Fundamentos de administración Financiera, Editorial McGraw-Hill, 14ª Edición, México: Pág. 53.

²⁷ Koontz Harold y Wehrich Heinz, (2004), Administración una Perspectiva Global, Editorial McGraw Hill, 12ª Edición, México, pág. 382

❖ Presupuesto

“Es un plan cuantitativo dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas”²⁸. Entre los presupuestos operativos están el de ventas, producción, consumo de materia prima, utilización de mano obra directa, costos indirectos de fabricación, entre otros.

3. CONTROL FINANCIERO

3.1 Definición

“Es una técnica de la administración que tiene por objeto asegurarse que se lleven a cabo todas las operaciones planteadas inicialmente, de manera eficiente, evaluando de forma conjunta todas las cifras monetarias preestablecidas con las reales, para encontrar las desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de los objetivos planteados”²⁹.

“Técnica que tiene por finalidad verificar y comparar que los recursos económicos sean aplicados eficientemente, confrontando las cifras reales con las estimadas, determinando las posibles desviaciones, con la finalidad de aplicar medidas correctivas para obtener resultados conforme a lo proyectado, logrando así el cumplimiento de los objetivos propuestos”³⁰.

“Herramienta financiera que tiene por finalidad asegurarse que se lleven a cabo todas las operaciones planteadas, de manera eficiente, evaluando de forma conjunta todas las cifras

²⁸ Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

²⁹ Robles Román, Carlos L. (2012), Fundamentos de Administración Financiera, RED Tercer Milenio S.C. 1ª Edición, México: pág. 15.

³⁰ Polimeni, Ralph S. Frank J. (1990), Contabilidad de Costos, McGraw-Hill, 3ª Edición, México, Pág. 9

preestablecidas con las reales, para encontrar las desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de los objetivos trazados³¹.

Es la verificación de que los objetivos de inversión y financiamiento se lograron, acción que se realiza a través de la comparación de las cifras estimadas y las realmente obtenidas, indagando las diferencias y las causas que las originaran a fin de tomar las medidas que modifiquen la problemática encontrada.

3.2 Importancia

Es relevante, porque permite evaluar la situación y comportamiento de una entidad debido que determina y examina las causas que pueden originar variaciones desfavorables, aplicando medidas correctivas de tal forma que se alcancen los planes de forma exitosa. Además, proporciona información sobre la ejecución de las actividades, sirviendo como apoyo en la elección de alternativas de acción que busquen maximizar el valor de la compañía.

3.3 Objetivos

- ❖ Identificar errores, desviaciones y alteraciones que puedan poner en peligro los propósitos monetarios de la empresa.
- ❖ Establecer medidas de ahorro en diferentes áreas o departamentos.
- ❖ Promover la transparencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los presupuestos.
- ❖ Obtener información financiera confiable y oportuna.

³¹ Perdomo Moreno, Abraham,(2002), Planeación Financiera: Para Época Normal y de Inflación, Editorial Thomson, 6ª Edición, México: Pág. 35

3.4 Etapas

- ❖ Establecimiento de indicadores: consisten en una serie de medidas que se consideran adecuadas lograr mediante el desarrollo de las actividades.
- ❖ Medición y análisis de las desviaciones: comparación entre las cifras planificadas y las realmente obtenidas.
- ❖ Corrección de las desviaciones: dependerá de la causa que las originan, pudiendo ser desde pequeños ajustes hasta cambios integrales en los procesos realizados y que incidieron negativamente en los resultados financieros logrados.

3.5 Herramientas principales

- ❖ **Punto de Equilibrio:** “Técnica que identifica el nivel en que los ingresos totales bastan para cubrir los costos totales. El valor de este análisis radica en que señala la relación entre ingresos, costos y utilidades”³².
- ❖ **Razones Financieras:** “Método mediante el cual se efectúa un diagnóstico financiero, que resulta de establecer una relación numérica entre dos cantidades que corresponden a diferentes partidas de los estados financieros, con el fin de obtener un ratio cuyo resultado permita medir la eficacia y el comportamiento de una empresa”³³. Siendo las principales razones las de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad.
- ❖ **Auditoria:** “Es la actividad efectuada por la organización, que consiste en analizar, mediante el uso de técnicas de revisión y verificación, la información económica de los documentos contables que expresan el patrimonio y la situación financiera, así como los resultados de las operaciones y los recursos obtenidos y aplicados en un periodo

³² Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary.(2005), Administración, Pearson Educación, 8ª Edición, México: Pág. 28

³³ Fornos Gómez, Manuel de Jesús, (2008) “Administración Financiera I: Una introducción,” Ediciones contables, 1º Edición, El Salvador, pág.127

determinado, teniendo como finalidad la emisión de un informe que garantice la transparencia y fiabilidad de la misma, para que sea conocida y valorada por terceros”³⁴.

- ❖ **Control Presupuestario:** “Es la forma en la que se verifica si los objetivos fijados de los presupuestos, se han cumplido; realizando seguimiento, comprobando y valorando las desviaciones incurridas y analiza cómo y cuándo se aplicaran decisiones correctivas”³⁵.
- ❖ **Estados Financieros Pro Forma:** “Son el estado de resultados y balance general proyectados”³⁶.

4 MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

4.1 Definición

De acuerdo con lo descrito anteriormente se define como la herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la oportuna proyección y evaluación de los resultados que se esperan obtener conforme a misión y visión de la organización, y que está fundamentado en los objetivos, políticas, presupuestos y en las estrategias que permiten el uso eficiente de los recursos, la maximización de las utilidades, la proyección de los egresos así como la elección de las diferentes fuentes de financiamiento tanto externos como internos. En forma adicional contiene instrumentos de verificación y comparación de las actividades previamente establecidas, brindando información que facilita realizar ajustes en las desviaciones permitiendo así el cumplimiento de los objetivos y la maximización del valor de la empresa.

³⁴ Soy Aumatell, Cristina, (2003), Auditoria de la Información: Análisis de la información generada en la empresa, Editorial UOC, 1ª Edición, Barcelona (España): pág. 14.

³⁵ Muñiz, Luis. (2009) Control Presupuestario: Planificación, Elaboración y seguimiento del presupuesto. Editorial PROFIT, 1ª Edición, Barcelona (España), Pág. 125

³⁶ Burbano, Jorge E. Op. Cit. Pág. 26

CAPÍTULO II “DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA FERRETERA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Antecedentes

En el Municipio de San Salvador la mediana y gran empresa ferretera es de vital importancia, porque son fuentes de suministros de insumos a sectores como la construcción, albañilería, carpintería, agricultura, fontanería, jardinería, el hogar, entre otros. En forma adicional son una fuente de generación de empleo a la población, y de ingresos al gobierno central y municipal, porque les aporta pagos por tasas impositivas aplicables a las actividades que realizan.

Es importante destacar que estas organizaciones a pesar de que cuentan con personal administrativo y de ventas calificado, recursos materiales, tecnología y experiencia en la comercialización de artículos de ferretería, enfrentan problemas de tipo financiero, que les ocasionan dificultades para subsistir en un mercado altamente competitivo, que presenta significativos cambios como alzas en los precios de los productos que adquieren y comercializan, variaciones negativas en los gastos operativos necesarios para su funcionamiento, constantes aumentos en los impuestos que dicta la política fiscal del gobierno central y municipal. Todo lo anterior limita los resultados que planifican impulsando problemas en los niveles de liquidez, gestión de activos, endeudamiento y rentabilidad, por lo que se vuelve necesario que dispongan de instrumentos administrativos financieros que las orienten en decisiones enfocadas a la planeación y control de los activos y pasivos que poseen, para que efectúen un uso eficiente de los recursos y del financiamiento; posibilitando, en consecuencia la obtención de la rentabilidad y solvencia requerida.

2. Formulación del Problema

De acuerdo a las dificultades detalladas, la problemática se expresa de la siguiente manera:

¿En qué medida la formulación de un modelo de planeación y control financiero contribuirá al uso eficiente de los recursos en la mediana y gran empresa ferretera en el municipio de San Salvador?

3. Importancia

La presente investigación para la mediana y gran empresa ferretera dedicada a la comercialización de Artículos de Ferrería y Materiales para la Construcción, del municipio de San Salvador; es trascendental porque facilitará el diseñar una herramienta administrativa que les servirá de apoyo para proyectar los recursos y deudas, ya sea de corto o de largo plazo, necesario para el desarrollo de las actividades económicas y financieras que ejecutan. Así mismo, proporcionará información para determinar el cumplimiento o incumplimiento de las acciones que afecten positiva o negativamente la rentabilidad, liquidez y endeudamiento planificados. Por otro lado, contribuirá a la toma de decisiones, lo que permitirá solventar las desviaciones encontradas. Proporcionando bases para la planificación financiera y los procesos de control que permitan el uso eficiente de los activos, capital y financiamiento interno y externo, con el objeto de que las unidades en investigación obtengan los resultados esperados.

4. Objetivos

a) General

- ❖ Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la mediana y gran empresa ferretera del municipio de San Salvador, producto de la aplicación de los instrumentos de planificación y control financiero que utilizan en el desarrollo de sus actividades operativas y administrativas.

b) Específicos

- ❖ Indagar que tipo de herramientas de gestión financiera utiliza para estimar sus recursos la mediana y gran empresa ferretera en el municipio de San Salvador.
- ❖ Determinar los instrumentos que utilizan para detectar las desviaciones positivas o negativas y que les sirven de fundamento para la toma de decisiones.
- ❖ Elaborar el diagnóstico y las conclusiones que reflejen la situación actual y proponer las respectivas recomendaciones que tiendan a superar las deficiencias encontradas.

B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En la elaboración del modelo de planeación y control financiero para el uso eficiente de los recursos en la mediana y gran empresa ferretera, fue necesario implementar herramientas que facilitarían la recopilación de información, por lo cual fue trascendental la implementación de instrumentos metodológicos como los que se mencionan a continuación:

1. Métodos de Investigación

Para llevar a cabo el estudio fue de vital importancia implementar métodos y técnicas de investigación, con ello se mostró un grado de veracidad e imparcialidad en los datos obtenidos; por lo que para el presente proyecto se aplicó el método científico, el cual se define como “El procedimiento mediante el cual puede alcanzarse un conocimiento objetivo de la realidad, tiene por objeto dar solución a los problemas y es instrumento de la investigación científica”³⁷. Entre los diferentes métodos auxiliares existentes se ocuparon los siguientes:

1.1 Análisis

“Es el acto de separar las partes de un elemento para estudiar su naturaleza, su función y/o su significado”³⁸. Por lo cual se realizó un desglose de los diferentes componentes que intervienen en la problemática que afecta a la mediana y gran empresa ferretera, tales como el costo de la adquisición de la mercadería, las tasas de interés, costo y plazo de las fuentes de financiamiento internas y externas, rendimiento sobre la inversión, políticas, estrategias, inventarios, gastos de funcionamiento, planeación y control de los recursos, sistemas presupuestarios, entre otros.

³⁷ Gallego Izquierdo, Tomas (2007), Bases Teóricas y Fundamentos de la Fisioterapia, Colección Medica Panamericana, Argentina, Pág. 85

³⁸ Rojas Sorianos, Raúl (1986), El proceso de la Investigación Científica, Editorial Trillas, 3ª Edición, México: Pág. 79

1.2 Síntesis

“Consiste en reconstruir, integrar las partes del todo, es decir, llegar a comprender la esencia del mismo, conociendo los aspectos, las comparaciones básicas en una perspectiva global”³⁹. En consecuencia una vez determinados los elementos que integran a los entes objeto de estudio, se procedió a desarrollar un diagnóstico de la problemática en la que están inmersos debido a la forma en la que ejecutan la administración de los recursos y de los procedimientos que utilizan para proyectar y controlar los resultados que pretenden lograr en un lapso específico.

Por lo que con la información recolectada se propuso el diseño de un modelo de planeación y control financiero que sirva de guía en la toma de decisiones en la mediana y gran empresa del sector ferretero del Municipio de San Salvador. Esta herramienta gerencial contribuye a la administración eficiente de los activos, pasivos y patrimonios; y de esta forma evitar pérdidas en el ejercicio contable por la falta de coordinación en la proyección e inspección de los recursos. Debido a lo anterior es que se examinaron aspectos relacionados a los objetivos, estrategias, razones financieras, estados financieros pro-forma, análisis del punto de equilibrio, fuentes crediticias, niveles de endeudamiento, liquidez y rentabilidad; entre otros aspectos.

2. Tipo de Investigación.

Se implementó la de tipo correlacional, la cual “tiene como finalidad medir el grado de relación que existe entre dos o más variables o conceptos en un contexto delimitado”⁴⁰. Por lo que en la presente indagación se analizó la asociación entre los siguientes factores “Modelo de planeación y control financiero” y “el uso eficiente de los recursos”.

³⁹ Rojas Sorianos, Raúl. Óp. Cit, Pág. 79

⁴⁰ Hernández Sampieri, Roberto (2006), Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw-Hill, 4ª Edición, México: Pág. 105

3. Tipos de Diseños de investigación

En el presente trabajo se utilizó el diseño de investigación no experimental, el cual “Se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en la que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”⁴¹. En consecuencia se procedió a identificar las desviaciones y dificultades con las que trabaja la mediana y gran empresa del sector ferretero del Municipio de San Salvador producto de la forma en que proyectan y verifican sus niveles de operación en el manejo de sus recursos financieros.

4. Fuentes de Información

4.1 Primarias

Se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos, como la encuesta que estuvo dirigida a los gerentes generales y/o contadores de las entidades objeto de estudio, se realizó una entrevista enfocada al gerente de operaciones de la empresa tomada como caso ilustrativo, además en esta misma institución se hizo la observación directa para indagar la forma en que planifican y controlan sus recursos financieros.

4.2 Secundarias

Para la recopilación de la información bibliográfica de los elementos teóricos relacionados con el tema en desarrollo, se utilizaron libros, revistas, Trabajos de graduación, folletos y publicaciones proporcionadas por entes gubernamentales como el Ministerio de Hacienda y el de Economía, Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC); y de forma adicional, páginas electrónicas de internet, entre otros.

⁴¹ Hernández Sampieri, Roberto, Óp. Cit. Pág. 205

5. Técnicas e Instrumentos de Investigación

5.1 La Encuesta

Con esta técnica se reunieron las respuestas dadas por las unidades de análisis que estuvieron integradas por los gerentes generales y/o contadores de la mediana y gran empresa ferretera del municipio de San Salvador, es por ello que se aplicó como instrumento un cuestionario que contenía preguntas de tipo cerradas, abiertas y de opción múltiple; esto permitió determinar el diagnóstico de la situación actual mediante la evaluación de las herramientas administrativas empleadas para la planeación y control de los recursos financieros.

5.2 La Entrevista

Facilitó la recopilación de datos, la cual se realizó mediante una guía de entrevista estructurada que estuvo integrada por un conjunto de preguntas abiertas dirigidas al gerente de operaciones de la empresa HENRÍQUEZ S.A DE C.V (MC FERRETERIA), con el fin de adquirir información pertinente a las dificultades que enfrentan con la problemática objeto de análisis.

5.3 La Observación Directa

Se plasmó un registro de la situación real observada, anotando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con el esquema previsto según el problema de estudio. Por lo tanto se efectuó la presencia física, accediendo a las instalaciones de la empresa a investigar con la finalidad de examinar de forma visual la forma en que realizan la planeación y control financiero.

6. Unidad de Análisis

Comprendió a los gerentes generales y/ o contadores de las organizaciones descritas.

7. Ámbito de la Investigación

La investigación se realizó en la mediana y gran empresa ferretera que se encuentran ubicada en el municipio de San Salvador.

8. Determinación del Universo y Muestra

8.1 Universo

Estuvo comprendido por todas las organizaciones pertenecientes al sector Ferretero en el municipio de San Salvador clasificadas como mediana y gran empresa según datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), (Ver Anexo # 1 y # 2).

8.2 Muestra

Debido al reducido número de entes objeto de estudio no fue necesario el empleo de fórmulas estadísticas para calcular la muestra. Como ya se mencionó en el apartado anterior, de acuerdo a datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), (Ver Anexo # 1 y # 2), existe un total de trece empresas en el municipio de San Salvador que cumplen con las especificaciones antes descritas, por lo que se realizó un censo.

9. Tabulación de Análisis de Datos

Después de haber obtenido los datos proporcionados por las empresas, a través de las técnicas e instrumentos de recopilación de la información, se procedió a la respectiva clasificación y tabulación de los resultados mediante el uso del paquete computacional Microsoft Excel. En el cual se registraron cada una de las preguntas, las respuestas y cuadros de frecuencias absolutas y relativas, y la interpretación correspondiente.

Las respuestas brindadas por el Gerente de Operaciones del caso ilustrativo sobre la forma en que llevan a cabo la administración financiera de los recursos, y que fueron reunidas por medio de la entrevista, se colocaron en un cuadro resumen donde se anotaron las interrogantes y las respuestas recibidas.

Lo antes expuesto sirvió de guía para la elaboración del análisis e interpretación de los resultados, Así como también para estructurar las conclusiones y recomendaciones, que permitieron plantear y diseñar una propuesta de un modelo de planeación y control financiero para el uso eficiente de los recursos en la mediana y gran empresa del sector ferretero en el Municipio de San Salvador.

10. Alcances de la Investigación.

A continuación se mencionan los principales alcances logrados con la indagación realizada.

- ❖ El desarrollo de la investigación permitirá el diseño de un instrumento administrativo que servirá de guía a la mediana y gran empresa dedicada a la comercialización de artículos de ferretería para que desarrolle proyecciones sobre los objetivos financieros que pretende alcanzar tanto a corto como a largo plazo.

- ❖ El documento a realizar permitirá a las empresas en estudio ejecutar la evaluación y verificación de los resultados obtenidos versus los planeados.
- ❖ El diseño del modelo de planeación y control financiero contribuirá con insumos que servirán de guía en los procesos a seguir en el desarrollo de las actividades mercantiles, así como también en el uso eficiente de los recursos.

11. Limitantes de la Investigación

En la presente indagación se presentaron inconvenientes que afectaron la recolección de la información, los cuales se mencionan a continuación:

- ❖ Una de las empresas a encuestar cerró operaciones durante el año 2014, siendo esta FUNES HARTMANN S.A DE C.V que quedaba ubicada en el Paseo General Escalón, frente a Vías Españolas, San Salvador.
- ❖ Ferretería Castella Sagarra S.A. de C.V. se negó a brindar la información, ya que alegaron que por ser un tema del área financiera, es confidencial y que no puede ser divulgada al público.
- ❖ Debido a que la investigación estaba dirigida a los gerentes y/o contadores, tardaron varios días en devolver los cuestionarios con sus respectivas respuestas argumentando que estaban ocupados por diversos compromisos que requerían de su atención.

C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA FERRETERA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

En anexo 3: Resultados de la encuesta dirigida a las empresas del sector ferretero.

En anexo 4: Resumen de la entrevista dirigida al Gerente de Operaciones de HENRÍQUEZ S.A DE C.V.

1. Filosofía Actual de la empresa.

❖ Misión

Se determinó que un 81.82% de las unidades de análisis investigadas tienen especificada la misión de los negocios que operan, mientras que un 18.18% carecen de ella, lo que refleja que la mayoría de la mediana y gran empresa del sector ferretero tiene definida la razón de ser hacia donde encaminan sus actividades diarias, pero es de observar que un amplio porcentaje (18.18%) no tienen determinado hacia donde orientar las operaciones que realizan. De los que afirmaron poseerla, la mayoría al enunciarla, visualizaron vacíos en su redacción; Lo cual quedó en evidencia con la entrevista realizada al Gerente de Operaciones de HENRÍQUEZ S.A DE C.V (MC FERRETERÍA) quien al mencionarla se detectó la misma situación, que además, no se encuentra plasmada en documento alguno para que esté al alcance de su recurso humano disponible, clientes y proveedores. Lo anteriormente descrito justifica la necesidad de que estos conceptos sean reformulados y diseñados para los que no la tienen, verificando que contengan todos los elementos que requiere esta herramienta administrativa y que además sean comunicados al personal que labora en estas instituciones a fin de que unifiquen esfuerzos en la consecución de lo que pretenden lograr en el largo plazo (Ver Anexo N° 3, Pregunta N°1 y 2; Anexo N°4, Pregunta N° 4).

❖ **Visión**

Se estableció que un 81.82% de las unidades de análisis poseen una visión de lo que pretenden llegar a ser en el futuro, lo que demuestra que la gran mayoría conocen las acciones que deben llevar a cabo para conseguir los objetivos a cumplir mayores a un año. Es de aclarar que una alta proporción (18.18%) manifestó que no la tienen. De los que afirmaron que la poseen, al enunciarla, incluyeron entre los elementos más comunes que pretenden llegar a ser una empresa líder a nivel nacional en el abastecimiento de una amplia gama de artículos de ferretería y materiales para la construcción, especialistas en brindar las mejores opciones de compras y soluciones a los clientes. Sin embargo, no integra aspectos fundamentales como la principal actividad generadora de ingresos, hacia donde se dirigen, ventaja competitiva y el liderazgo a largo plazo, lo que fue corroborado por el Gerente de Operaciones de HENRÍQUEZ S.A DE C.V., quien al mencionarla se detectó la misma situación, y que además, no se encuentra plasmada en documento alguno para que esté al alcance de su recurso humano disponible, clientes y proveedores. Lo cual resalta la necesidad de que estos instrumentos sean reforzados para que puedan servir de apoyo a los entes que forman parte de la investigación (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 3 y 4; Anexo N°4, Pregunta N° 5)

❖ **Valores Organizacionales**

Se determinó que el 90.91% de las entidades encuestadas cuentan con valores institucionales que les permiten desarrollar su cultura organizacional, lo que evidencia que la mayoría reconocen la importancia de establecer normas que contribuyan a una mejor prestación de servicios hacia los clientes y buenas relaciones entre su recurso humano. Por otro lado, es de mencionar que un (9.09%) manifestó no poseerlos. Con los datos obtenidos de los que manifestaron que cuentan con valores institucionales, se determinó, que los que más se practican son Respeto, Responsabilidad, Honestidad, Trabajo en Equipo, Integridad, Puntualidad, sin embargo hacen falta Eficiencia, Lealtad, Compromiso, Amabilidad, trato igualitario, entre otros, que son

necesarios para un excelente clima organizacional, buenas relaciones con los proveedores, accionistas y con la comunidad en general. Lo expuesto anteriormente fue confirmado en la entrevista realizada al Gerente de Operaciones del caso ilustrativo quien al describir los valores que más practican en la organización donde labora mencionó los mismos que implementan el resto de entidades. Por lo que se presenta la necesidad de estandarizarlos para que todos cuenten con ellos de tal forma que les permitan orientar la conducta del personal y fomentar una buena imagen empresarial hacia la comunidad (Ver Anexo N° 3, Pregunta N°5 y 6; Anexo N°4, Pregunta N° 6).

2. Planeación Financiera.

2.1 Objetivos

Se estableció que el 63.64% de los entes en investigación planifican los logros financieros para un periodo futuro, lo cual indica que la mayoría define los resultados monetarios hacia donde quieren llegar en un lapso específico. Por otra parte, es de observar que un amplio porcentaje (36.36%) no estiman hacia dónde dirigen sus operaciones. Los que manifestaron que poseen objetivos financieros, incluyen diferentes tópicos como el incremento de las ventas, aumento de la rentabilidad, expansión de mercado, financiamiento, inversiones, entre otros. Pero es de observar que ninguno cubre de manera integral sino que de forma limitada las áreas que deben incorporarse en la planificación financiera porque dejan fuera la rentabilidad sobre ventas, inversión y patrimonio, estructura óptima de capital, inversiones de corto y largo plazo, gastos operativos, gestión de activos y pasivos corrientes, entre otros; aspectos que en forma conjunta contribuyen a que toda compañía crezca y sea rentable, lo que indica que las personas trabajan sin tener un pleno conocimiento de lo que debe perseguir la empresa en términos monetarios. Lo cual fue confirmado por el Gerente de Operaciones de HENRÍQUEZ S.A DE C.V quien manifestó que no poseen objetivos financieros por escrito y que estos son orientados únicamente a la obtención de un nivel de rentabilidad y que además son discutidos en reuniones que sostiene

con la junta directiva de la empresa (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 7 y 8; Anexo N°4, Pregunta N° 7). De los que argumentaron que establecen objetivos financieros, el 57% y el Gerente de Operaciones del caso ilustrativo afirmaron que si están alcanzando las expectativas trazadas. Por otro lado, es de mencionar que un considerable porcentaje (43%) no logra ejecutarlos. Razón por la cual es primordial que se formulen objetivos financieros para quienes no los tienen y para los que cuentan con ellos rediseñarlos a fin de que los tengan claramente definidos, de modo que tanto la mediana como gran empresa ferretera del Municipio de San Salvador logren los resultados proyectados, en un periodo específico y con el uso de los recursos y créditos de los que disponen (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 9; Anexo N°4, Pregunta N° 8).

2.2 Estrategias

Se identificó que más de la mitad de las organizaciones (54.54%) no emplean objetivos financieros de largo plazo, mientras que un 45.45% manifestó que si los establecen, lo que indica que la mayoría no disponen de estrategias para la asignación del capital necesario para alcanzar los planes de largo plazo propuestos. De acuerdo a los que manifestaron que cuentan con planes monetarios con plazo mayor a un año, es de mencionar que la mayoría solo mencionó los orientados a la comercialización como obtener nuevos nichos de mercado, reducir precios para incentivar las ventas, fomentar y expandir las ventas, ampliar líneas de productos, aprovechamiento de descuento por pronto pago, entre otros. Mientras que el Gerente de Operaciones de HENRÍQUEZ S.A DE C.V expresó que en la organización no tienen estrategias financieras diseñadas sin embargo estas son discutidas en las reuniones que sostiene junta directiva. Lo antes mencionado deja al descubierto que los planes de acción a largo plazo que actualmente están implementando no cumplen con los requisitos administrativos financieros lo que repercute en el uso eficiente del recurso humano, así como en el cumplimiento de los planes proyectados, evidenciando de este modo la necesidad de que tanto los que disponen de estrategias como los que carecen de ellas cuenten con instrumentos administrativos que les permitan racionalizar eficientemente el uso de los recursos, de modo que obtengan los resultados

planificados para un futuro determinado (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 10 y 11; Anexo N°4, Pregunta N° 9).

2.3 Políticas

Se observó que el 72.73% disponen de políticas financieras que utilizan en el desarrollo de las actividades cotidianas, reconociendo así la importancia de contar con instrumentos que les permitan guiar y regir el desempeño monetario de la empresa. Por otro lado, es de mencionar que un 27.27% reveló que no las establecen, evidenciando que buscan la consecución de los objetivos mediante la experiencia acumulada por los propietarios, gerentes y/o contadores, lo que limita poder competir y expandirse en un mercado globalizado. De las instituciones en indagación que especificaron que implementan políticas financieras, las áreas que en forma individual las aplican son compras, concesión de créditos a clientes, cobros y financiamiento. Haciendo notar que cada una no han tomado en cuenta de forma completa diferentes criterios de suma importancia como las políticas de dividendos, de inversiones operativas y capitalizables, de pago a proveedores, entre otros, aspectos que empleados de forma integral por cada negocio contribuyen en la consecución de los objetivos. Esto último fue confirmado por el Gerente de Operaciones del caso ilustrativo que declaró que dentro de la empresa que si bien no están establecidas de forma específica, si aplican algunas como cumplir los compromisos con los proveedores y acreedores. Denotando que es imprescindible diseñar un instrumento administrativo que incluya los principales ámbitos financieros para que les contribuyan al mejoramiento en la prestación de los servicios, las relaciones con los proveedores y las demás empresas del entorno, así como también que les auxilie en el cumplimiento de los diferentes objetivos monetarios que buscan lograr (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 12 y 13; Anexo N°4, Pregunta N° 10).

2.4 Presupuestos

De los resultados obtenidos, el 63.64% realiza estimaciones cuantitativas, lo cual indica que la mayoría de negocios utiliza instrumentos financieros para estimar resultados futuros que sirvan de base para establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos; no obstante es de mencionar que una considerable proporción (36.36%), no los emplea. De las unidades en análisis que manifestaron que implementan proyecciones monetarias, las áreas comunes sobre las cuales las emplean son: Presupuestos de ventas, Compras, Gastos de operación, administración y financieros. Mientras que en la entrevista que se realizó al Gerente de Operaciones de HENRÍQUEZ S.A DE C.V argumentó que en la entidad realizan presupuesto de cobro, de ventas y contables. De modo que en los datos proporcionados por los encuestados y entrevistado es posible detectar que los negocios en estudio no están utilizando en su totalidad las estimaciones cuantitativas, ya que no proyectan estados de resultados y balance general proforma, inversiones en activos fijos, el monto de las cuentas por cobrar y por pagar, entre otras, desconociendo que esta herramienta de planificación permite estimar y controlar en términos monetarios las tareas en los diferentes campos empresariales para un determinado período, y de esta manera tomar decisiones que contribuyan al uso eficiente de los recursos económicos, técnicos y humanos en cualquier tipo de negocio. Por tanto es fundamental que este sector de forma estandarizada cuente con una herramienta administrativa y contable que le permita tanto estimar como dar seguimiento a los resultados que pretenden obtener en un período determinado, distribuyendo de manera racional los recursos monetarios que poseen (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 14 y 15; Anexo N°4, Pregunta N° 11).

Con respecto al periodo en que implementan los presupuestos, un 71.43% los diseña una vez al año, el 14.29% los estima cada seis meses y otra considerable proporción (14.29%) los elabora trimestralmente. Mientras que el gerente de operaciones del caso ilustrativo afirmó que el presupuesto de ventas lo hacen para un año, el de cobro de clientes y el contable de forma mensual. Por lo que se vuelve una necesidad estandarizar el lapso para el cual proyectan las cifras monetarias, así como también es imprescindible que todos los negocios del sector cuenten con instrumentos cuantitativos que les permitan proyectar las operaciones y que les sirva

también como instrumento de comparación de los resultados con los datos presupuestados para verificar los logros así como también detectar y corregir las deficiencias en el manejo de los recursos financieros (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 16; Anexo N°4, Pregunta N° 12).

2.5 Procedimientos

De acuerdo a la información proporcionada por las organizaciones en estudio, el 54.55% manifestó que no implementan procedimientos a seguir en las operaciones empresariales, y solo el 45.45% mencionó que si los llevan a cabo. De los que afirmaron que los realizan, contestaron que los utilizan generalmente en las áreas de ventas (80%) y compras (60%); sin embargo un bajo porcentaje (40%) los implementa en el campo financiero y operativo; lo cual fue confirmado por el Gerente de Operaciones del caso ilustrativo quien manifestó que los únicos que usan, comprenden desde el momento en que se adquiere el producto hasta que es cancelado al proveedor, y también los ocupan para efectuar el pago de impuestos. Lo que deja en evidencia que no los están aplicando en todos los campos principalmente en el financiero, evidenciando la necesidad de la elaboración respectiva para esta área empresarial para que contribuyan en el desarrollo de sus actividades y de la administración de los activos y financiamientos a nivel integral. Pero es de considerar que también deben diseñarse para las entidades en indagación que no cuentan con ellos, ya que cualquier tipo de negocio si desea crecer de forma realista, constante y controlada, debe tener bien identificado la secuencia de las operaciones que realizan porque de esa manera pueden conocer pasos repetitivos, pérdidas de tiempo, y dar solución a posibles carencias y lograr un uso eficiente de los recursos financieros de los cuales disponen. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 17 y 18; Anexo N°4, Pregunta N° 13 y 14).

2.6 Fuentes de Financiamiento

Con las respuestas obtenidas se identificó que las fuentes de financiamiento que más utilizan son los préstamos bancarios (72.73%), mientras que un (45.45%) hace uso de recursos propios que son los que aportan los dueños de las compañías y por último están los créditos recibidos de los proveedores con un 27.27%. Mientras el Gerente de Operaciones de HENRÍQUEZ S.A DE C.V mencionó que emplean el capital de los accionistas y el apalancamiento con empresas relacionadas (proveedores). Pero es de observar que las fuentes que más utilizan son las de más alto costo como préstamos bancarios y recursos propios, dejando a un lado el crédito mercantil que si bien es cierto que tiene mayor riesgo por el corto plazo para cancelar pero es de menor costo (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 19; Anexo N°4, Pregunta N° 15).

Por otra parte se identificó que el 63.64% emplea el financiamiento recibido en la creación de nuevas sucursales y con ello buscan expandirse en el mercado nacional, y el 27.27% lo utiliza para la compra de mercadería y de esta manera cubrir la demanda existente. No obstante es de mencionar que en un 18.18% prefieren adquirir activo fijo y capital de trabajo. Adicional a esto el Gerente de Operaciones del caso ilustrativo manifestó que lo ocupan solamente en la adquisición de producto para la venta final. Lo que demuestra que en este tipo de organizaciones se ocupa financiamiento de largo plazo de más alto costo para invertirlo en activos corrientes, ante lo cual se vuelve necesario establecer las ventajas y desventajas de cada fuente de dinero al crédito a fin de que sirva de orientación en su respectivo uso tanto en activos de corto plazo como en fijos (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 20; Anexo N°4, Pregunta N° 16).

3. Control Financiero.

El 72.73% de los datos recopilados detallan que el Gerente General lleva a cabo la inspección financiera, mientras que un 63.64% aclaró que es el contador, el 45.45% reveló que es el propietario quien lo efectúa, el 18.18% contestó que son otras personas y finalmente solo un 9.09% aseguró que es el auditor interno el que lo realiza. En forma adicional el Gerente de

Operaciones de HENRÍQUEZ S. A. DE C.V, mencionó que es el director presidente y el gerente general quienes se encargan de realizar las inspecciones financieras. Lo que implica que a nivel interno las verificaciones financieras están centradas en la alta jerarquía, lo que limita las áreas donde podrían ser aplicadas debido a la multiplicidad y complejidad de las funciones que esta última realiza. Lo que presenta la alternativa de dar a conocer las ventajas de la auditoría interna de forma independiente de los mandos superiores para que estos últimos con los datos reportados puedan tomar decisiones que tiendan a corregir las deficiencias encontradas (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 21; Anexo N°4, Pregunta N° 17).

3.1 Razones Financieras

Se detectó que el 63.64% hacen uso de indicadores financieros para medir la realidad económica de las empresas, pero una alta proporción (36.36%) manifestó que no los utilizan. A este último aspecto se agrega lo declarado por el Gerente de Operaciones del caso ilustrativo quien manifestó que es un área en la cual no están trabajando actualmente. De las empresas objeto de estudio el 42.86% manifestó que es trascendental evaluar el nivel de ganancias conseguidas en un tiempo estipulado, mientras que un 28.57% afirmó que se enfocan en medir la efectividad con la que empresa emplea los recursos de corto plazo que dispone en un periodo establecido, y el 28.57% restante señaló que es importante comprobar la capacidad de pago que poseen a fin de hacerle frente a las obligaciones circulantes. Sin embargo se observa que no hacen uso de la totalidad de los diversos elementos que forman parte de esta herramienta sino que les hacen falta otros como los ratios de endeudamiento y del área bursátil, aspectos fundamentales que complementan el estudio integral de análisis financiero empresarial. Por lo tanto se vuelve necesario el diseño de coeficientes financieros de forma integral como instrumento de análisis que favorezca la toma de decisiones racionales en el uso y manejo de los recursos monetarios, elección de fuentes de financiamiento, determinación de la estructura óptima de capital, entre otros (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 22 y 23; Anexo N°4, Pregunta N° 18).

3.2 Auditorias

El total de las entidades en estudio incluyendo al caso ilustrativo afirmaron que son agentes externos quienes efectúan indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros, manifestando que ejecutan este tipo de acciones de verificación debido a que es un requisito legal, es decir que lo realizan más como la corrección contable de las cifras de los estados financieros que con fines administrativos. Lo cual demuestra que no se hace uso del objetivo primordial de la auditoría externa que es el de analizar, evaluar, recomendar y asesorar dando una información objetiva, clara, concisa e imparcial de las actividades que realiza la empresa. De las entidades indagadas que implementan auditorias el 36.36% mencionó que la realizan en un periodo de seis meses. Por otro lado están las organizaciones que la llevan a cabo trimestralmente (27.27%) y una mínima proporción (9.09%) verifica los registros una vez al año, lo que corrobora que la mayoría se preocupa por cumplir con los requisitos legales exigidos y no porque se necesite como herramienta administrativa (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 24 y 25; Anexo N°4, Pregunta N° 19 y 20).

3.3 Administración de Cuentas por Cobrar

La totalidad de los encuestados y el gerente del caso ilustrativo manifestaron que conceden créditos a sus clientes como una forma de aumentar las ventas. Pero también, esto es un generador de problemas de liquidez, debido a que entre más altos son los saldos por recuperar, mayor es la posibilidad de que se conviertan en cuentas incobrables, dificultando la realización de las actividades. Lo expuesto anteriormente justifica el diseño de un modelo de planeación y control financiero, que permitirá a la mediana y gran empresa ferretera disponer de criterios para establecer los requisitos en la concesión del financiamiento a sus clientes y protegerse de posibles deudas incobrables que la afecten negativamente (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 26; Anexo N°4, Pregunta N° 21).

Por otra parte para otorgar financiamiento a los clientes emplean un criterio fundamental que es la estabilidad financiera (100%) ya que las empresas buscan recuperar la totalidad de la inversión por medio de la capacidad de responder a las obligaciones por parte de los clientes. Otro requisito que toman en cuenta es el registro crediticio (90.91%) dato que fue aportado también por el gerente de operaciones del caso ilustrativo, esto debido a que el historial financiero de una institución brinda la confianza necesaria para brindar el anticipo de mercadería. Y en menor proporción declararon a la liquidez financiera, y capacidad de pago. Datos que se incorporarán al modelo de planeación y control financiero a proponer (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 27; Anexo N°4, Pregunta N° 22).

En forma adicional, el 100% de los encuestados, comentaron que el periodo para recuperar las cuentas por cobrar es de 30 días, lo cual manifiesta que los negocios otorgan un rango de tiempo mínimo para que los clientes cumplan con las obligaciones adquiridas, mientras que el 27.27% les conceden dos meses para cubrir el monto total de la inversión, información que fue ratificada por el Gerente de Operaciones de HENRÍQUEZ S.A DE C.V quien declaró que en la entidad a la cual pertenece utiliza también un periodos de cobro a clientes de 30 a 60 días; y finalmente solo el 9.09% establece un lapso de tres meses para liquidar los créditos. Convirtiéndose estos criterios las formas más utilizadas por las empresas para ampliar la cartera de clientes y aumentar los ingresos (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 28; Anexo N°4, Pregunta N° 23).

El 100% de los encuestados y el Gerente de Operaciones del caso ilustrativo declararon que sí realizan análisis de morosidad, dando a conocer que es necesario profundizar en los beneficios de la aplicación de este instrumento gerencial en la recuperación de las cuentas por cobrar, de modo que el modelo de planeación y control contribuirá con criterios y argumentos que guíen al desarrollo de los procesos financieros que conlleven a la recuperación de los créditos dados a los clientes dentro de la mediana y gran empresa del sector ferretero del municipio de San Salvador (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 29; Anexo N°4, Pregunta N° 24).

D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Según la información especificada en el diagnóstico sobre el modelo de planeación y control financiero para el uso eficiente de los recursos en la mediana y gran empresa ferretera en el municipio de San Salvador, se concluye lo siguiente:

- 1.1 La mayoría de los investigados además de que carecen de la misión y visión correctamente estructurada no la comunican debidamente a su recurso humano, ocasionando que trabajen desconociendo si las labores que ejecutan armonizan con lo que pretende lograr el negocio a largo plazo.
- 1.2 Las organizaciones indagadas no cuentan con normas de convivencia estandarizadas a nivel de todo el sector que contribuyan a un excelente clima organizacional y a una mejor prestación de servicios hacia los clientes.
- 1.3 La mayoría de los negocios investigados cuentan con objetivos financieros que les sirven de guía en la planeación de las actividades, pero no los tienen definidos para todas las áreas principales que les propicien una eficiente administración de los recursos.
- 1.4 Se pudo determinar que más de la mitad de las empresas objeto de estudio no implementan estrategias financieras, y las que disponen de ellas solamente las aplican al área de comercialización lo que no les permita racionalizar eficientemente el uso de los recursos de modo que obtengan los resultados planificados.
- 1.5 La mayoría de las empresas encuestadas no disponen de políticas financieras claramente definidas y las que afirman que las tienen no las poseen en todos los ámbitos monetarios requeridos lo que las limita poder competir y desarrollarse en un mercado globalizado.

- 1.6 La mayoría de las empresas bajo estudio diseñan presupuestos que les sirven para estimar resultados futuros pero los disponen en un número limitado de áreas lo que les impide tomar decisiones que conlleven al uso eficiente de los recursos económicos, técnicos y humanos.
- 1.7 La mayoría de las entidades no disponen de procedimientos en el desarrollo de sus actividades operativas, y las que los implementan, en una limitada proporción los ocupan en el área financiera, situación que a cualquier tipo de negocio le afecta en la administración de los activos y financiamientos a nivel integral.
- 1.8 Se determinó que las fuentes de financiamiento que más se utilizan son créditos bancarios y recursos propios que son de más alto costo ocupando en menor proporción el crédito mercantil que si bien es de mayor riesgo por su cancelación en el corto plazo, pero su uso no implica cargo financiero alguno.
- 1.9 La mayoría de las unidades de análisis sostuvieron que es el gerente general y propietario quien realiza el control financiero, lo que implica que a nivel interno las verificaciones financieras están centradas en la alta jerarquía saturándolas de trabajo debido a la multiplicidad de funciones que estos puestos requieren.
- 1.10 Una alta proporción de encuestados no hacen uso de “razones financieras”, y las que los aplican solamente los implementan en la liquidez, gestión de activos y rentabilidad, lo que limita la toma de decisiones en la resolución de los problemas operativos que enfrentan.
- 1.11 La totalidad de empresas en indagación llevan a cabo auditorias, debido a que es un requisito legal, lo cual demuestra que no se hace uso del objetivo primordial de la auditoría externa que es el de analizar, evaluar, asesorar dando una información objetiva, clara, concisa e imparcial de las actividades.
- 1.12 La totalidad de las organizaciones investigadas conceden créditos a los clientes; lo que justifica el diseño de un modelo de planeación y control financiero, ya que proporcionará

la reformulación de los lineamientos generales que actualmente utilizan en la concesión de financiamiento a fin de reducir al mínimo las pérdidas en la recuperación de la inversión desembolsada.

2. Recomendaciones

- 2.1 Se propone a los gerentes de las entidades investigadas, que además que elaboren la misión y visión organizacional considerando las características técnicas administrativas mínimas las comuniquen a sus trabajadores para que sean orientadores del esfuerzo hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- 2.2 Se sugiere la reformulación de los valores organizacionales que actualmente practican estandarizándolos de tal forma que orienten la conducta del personal y fomenten una buena imagen empresarial hacia la comunidad.
- 2.3 Se sugiere que se formulen objetivos financieros para los que no los tienen y los rediseñen para los que cuentan con ellos de modo que puedan planificar los resultados esperados, para un periodo específico y usando los recursos y créditos de los que disponen.
- 2.4 Se propone a los que carecen de estrategias financieras que las formulen y a los que disponen de ellas que las rediseñen de modo que les faciliten la obtención de los resultados planificados para un futuro determinado.
- 2.5 Se recomienda a los que carecen de políticas financieras que las formulen y a los que disponen de ellas que las diseñen en los ámbitos que les hacen falta, para que les contribuyan en el mejoramiento en la prestación de los servicios, las relaciones con proveedores, así como también que les auxilie en el cumplimiento de los diferentes objetivos monetarios.
- 2.6 Se sugiere a los que no aplican presupuestos que los formulen y a los que disponen de ellos que los diseñen en los ámbitos que les hacen falta, para que les sirvan de

fundamento en la toma de decisiones orientadas al uso eficiente de los recursos económicos, técnicos y humanos.

- 2.7 Se propone que se establezcan procedimientos en todas las áreas funcionales, principalmente en la financiera, a fin de lograr un mejor desarrollo de las actividades y de la administración de los activos y pasivos a nivel general.
- 2.8 Se recomienda diseñar lineamientos financieros que permitan la evaluación de las fuentes de financiamiento para elegir la más conveniente en cuanto a costo, plazo y compromiso de pago y de esta forma también conocer las ventajas y desventajas de ocuparlas en la inversión en activos corrientes y fijos.
- 2.9 Se sugiere implementar la auditoría interna de forma independiente de los mandos superiores, para que estos últimos con los datos reportados puedan tomar decisiones que tiendan a corregir las deficiencias encontradas.
- 2.10 Se propone a los que no aplican ratios financieros que los formulen y a los que disponen de ellos que los diseñen en los ámbitos que les hacen falta, para que les sirvan de herramienta en la toma de decisiones orientadas a solucionar los problemas que se presenten en todas las áreas empresariales.
- 2.11 Se recomienda a los directivos realizar auditorías externas tanto con fines legales como para evaluar los resultados de la gestión administrativa a fin de brindar una información clara, concisa e imparcial de estos negocios tanto en el área operativa como directriz.
- 2.12 Se propone a los administradores de las entidades investigadas la reformulación de criterios que utilizan para la evaluación y otorgamiento de créditos, a fin de disminuir al mínimo las pérdidas en la recuperación de la inversión desembolsada.

CAPÍTULO III “PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA FERRETERA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO”

A. OBJETIVOS DEL MODELO.

1. General.

- ❖ Diseñar un modelo de planeación y control financiero para el uso eficiente de los recursos de la mediana y gran empresa ferretera en el municipio de San Salvador.

2. Específicos.

- ❖ Elaborar un modelo de planeación que contribuya a la obtención e inversión de los recursos en la mediana y gran empresa ferretera en el municipio de San Salvador.
- ❖ Proponer herramientas de control que permitan la comparación de los resultados obtenidos con los parámetros establecidos, a fin de identificar y corregir las desviaciones encontradas para garantizar la consecución de los objetivos estipulados.
- ❖ Proponer un programa de capacitación y un plan de implementación que faciliten la ejecución del modelo, con el objetivo de garantizar la administración eficiente de los recursos monetarios.

B. JUSTIFICACIÓN

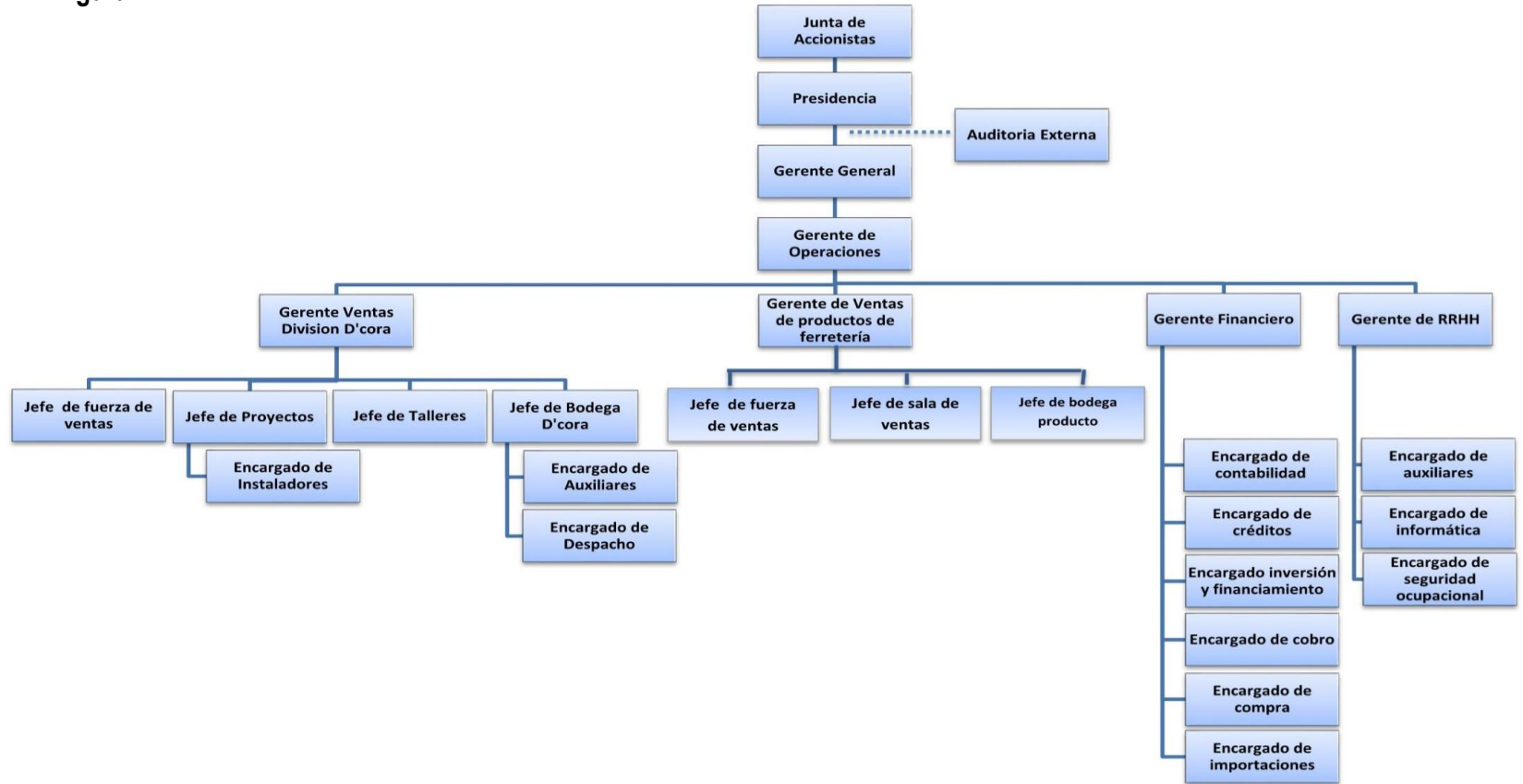
La elaboración del modelo permitirá a la mediana y gran empresa ferretera dedicada a la comercialización de Artículos de Ferretería y Materiales para la Construcción, del municipio de San Salvador, proyectar los recursos y deudas, ya sea de corto o de largo plazo, necesario para el desarrollo de las actividades económicas y financieras que ejecutan, además proporcionará información para determinar el cumplimiento o incumplimiento de las acciones que afecten positiva o negativamente la rentabilidad, liquidez y endeudamiento. También posibilitará con todo esto los mecanismos que permitan identificar las desviaciones incurridas para realizar los ajustes de ser necesarios. Por consiguiente, el presente documento servirá de guía para los gerentes y/o propietarios del sector, para la elección de alternativas que conlleven a la ejecución de los objetivos y garantizar el uso eficiente de sus recursos.

C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

A continuación se presenta el organigrama sugerido a HENRÍQUEZ S.A DE C.V. que ha sido elaborado tomando en cuenta la importancia de la creación de las gerencias respectivas que contribuyan al desarrollo del trabajo operativo y administrativo.

ORGANIGRAMA PROPUESTO A LA EMPRESA HENRÍQUEZ S.A. DE C.V.

Figura N° 2



————— Autoridad Lineal
 - - - - - Autoridad de Staff

Fecha de Elaboración: 26 de junio de 2015

Elaborado por: Grupo Investigador

Revisado por: Lic. José Manuel Guardado

Autorizado:

A continuación se presenta la estructura organizativa con las gerencias actuales proponiendo nuevas funciones de acorde al área y la propuesta de crear nuevas gerencias funcionales:

1. Gerencias Actuales:

❖ Gerente General

- Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales
- Prepara descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional.
- Desarrolla un ambiente de trabajo que motive positivamente a la totalidad del recurso humano.
- Desarrolla estrategias generales para alcanzar los objetivos de largo plazo.
- Planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

❖ Gerente de Operaciones

- Planea diversas actividades de la empresa en función de su crecimiento.
- Tiene la responsabilidad de comunicarse con las demás gerencias para mantener un funcionamiento fluido y buen clima organizacional.
- Diseña y modifica rutas de trabajo para conservar las mejoras en los procesos.
- Realiza planes estratégicos para la adquisición de productos.
- Supervisa y controla el equipo de despacho.
- Realiza cambios en las políticas de precios, de acuerdo a las fluctuaciones del mercado.

❖ Gerente de Ventas División D'cora

- Supervisa y controla a los ejecutivos del área de decoración e instalación.

- Prepara planes y presupuestos de ventas de artículos de decoración como las cortinas, alfombras, entre otros.
- Establece metas y objetivos a corto plazo.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Evalúa el desempeño de la fuerza de ventas de este departamento.

❖ **Gerente de ventas materiales de construcción (Ferretería)**

- Supervisa y controla a los ejecutivos del área de ferretería.
- Verifica la cartera de clientes a fin de detectar el próximo pedido.
- Controla proceso de facturación y servicio de post venta.
- Prepara planes y presupuestos de ventas de artículos de ferretería y materiales de construcción.
- Determina el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Evalúa el desempeño de la fuerza de venta de esta área.

2. Gerencias Propuestas:

❖ **Gerente Financiero**

- Analizará la procedencia de los recursos y su utilización evaluando nuevas posibilidades de inversión.
- Evaluará la capacidad de pago y las futuras posibilidades de endeudamiento.
- Medirá continuamente la ejecución del trabajo realizado mediante la comparación de los resultados reales con los planes y estándares establecidos.
- Determinará el monto de las inversiones operativas y capitalizables necesarias para alcanzar las ventas esperadas.
- Participará en las decisiones específicas que se deban tomar para elegir las fuentes de fondos para financiar inversiones.

- Analizará las cuentas específicas e individuales del balance general y del estado de resultados con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Desarrollará análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Deberá interactuar con el resto de las gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente.
- Será el encargado de la elaboración de presupuestos que estimen los probables resultados para un periodo específico.
- Negociará con proveedores condiciones de crédito y de pago, y descuentos especiales.
- Llevará a cabo los análisis de morosidad para detectar las facturas vencidas de los clientes y así evitar las cuentas incobrables.
- Controlará las existencias de mercadería disponible en las bodegas, a fin de realizar un nuevo pedido.
- Elaboración de reportes financieros para la Gerencia General.

❖ Gerente de Recursos Humanos:

- Elaborará y controlará el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo recurso humano.
- Proyectará y coordinará programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Supervisará y controlará los pasivos laborales del personal activo (vacaciones anuales, aguinaldos y otras prestaciones sociales).
- Supervisará y revisará la elaboración de las planillas salariales a fin de garantizar su cumplimiento legal.
- Coordinará y controlará el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato.

- Deberá estar actualizado en todo lo referente al marco legal laboral.
- Desarrollará iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.
- Supervisará y controlará la actualización del manual de descripción de puestos.
- Maneja el sistema computarizado de toda la compañía.

D. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO.

Para obtener los resultados proyectados las organizaciones en estudio deben contar con las herramientas gerenciales que les permitan el desarrollo eficiente de las actividades financieras.

1. Generalidades de la Empresa.

1.1 Misión

“Somos una empresa especializada en la distribución al mayoreo y al detalle de materiales para la construcción, artículos de ferretería y decoración, para satisfacer las necesidades del sector de la construcción, fontanería, albañilería, carpintería y del hogar; disponiendo de una amplia gama de productos con las mejores marcas, excelente calidad y precios accesibles; caracterizándonos por disponer de personal altamente calificado”.

1.2 Visión.

“Ser reconocidos como líderes distribuidores y detallistas en materiales para la construcción, artículos de ferretería y decoración, ofreciendo a los clientes servicios complementarios y de calidad creando valor económico a través de la búsqueda de la excelencia y su expansión en el mercado nacional”.

2. Descripción Del Modelo de Planeación Financiera.

2.1 Objetivos Financieros.

- Lograr un crecimiento de las ventas en un 15% con respecto al 2014
- Reducir los costos y gastos operativos en un 10% con relación al año 2014
- Obtener un margen de utilidad del 15% sobre las ventas
- Incrementar la rentabilidad de la inversión en un 10% con respecto al 2014
- Aumentar el apalancamiento financiero un 5%
- Elevar el nivel de liquidez en un 10% en comparación al año 2014 para solventar las obligaciones de corto plazo.
- Investigar las diferentes alternativas de financiamiento internas y externas que presenten el menor costo y el plazo de pago más conveniente y que se adapten a las necesidades del negocio.
- Obtener un menor plazo promedio de cobro y disminuir la rotación de las cuentas por pagar.
- Disminuir el porcentaje de cuentas incobrables un 2% con respecto al año anterior.
- Aumentar la rotación de inventarios con respecto al año anterior.

2.2 Estrategias Financieras.

- Diseñar un plan publicitario para lograr un incremento de las ventas.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores para mantener el suministro de productos a bajo costo y en alta calidad.
- Desarrollar un plan de capacitación que permita al personal administrativo adquirir los conocimientos requeridos para la utilización del modelo de planeación y control financiero.

- Llevar a cabo un programa de incentivos para motivar a los subalternos a cumplir con las metas estipuladas.
- Realizar alianzas estratégicas con ferreterías minoristas a fin de incrementar la cobertura de mercado.
- Creación del departamento de créditos y cobros con el objetivo de garantizar los procedimientos necesarios para la recuperación de saldos a su vencimiento y disminuir el número de cuentas morosas.
- Iniciar operaciones con una Sala de ventas en ciudad de Sonsonate para agilizar el proceso de atención a los clientes.

2.3 Políticas Financieras.

- La venta de mercadería se realizará 55% al contado, 35% al crédito a 30 días y el 10% a sesenta días.
- Las compras a los proveedores serán 30% al contado y 45% a treinta días y 25% a sesenta días plazo.
- Los descuentos deberán ser aprobados por el gerente de operaciones en conjunto con el gerente de ventas.
- La facturación de las ventas incluirá el costo de transporte hacia la bodega del cliente cuando se facture sobre esa modalidad.
- El saldo mínimo de efectivo deberá oscilar en un promedio del 15% de las ventas del mes de enero de cada año.
- Se hará uso del financiamiento bancario de corto plazo cuando no se disponga del saldo de efectivo mínimo establecido.
- Se realizará análisis de morosidad por lo menos una vez cada mes sobre los créditos otorgados a los clientes.
- Los créditos se aprobarán en un máximo de 48 horas y un mínimo de 24.

- Se aceptarán devoluciones únicamente sobre artículos de ferretería mediante la presentación del comprobante de venta respectivo a un plazo no mayor de treinta días.

2.4 Sistema Presupuestario

En este apartado se procederá al diseño de la propuesta de los planes cuantitativos que permitirán conocer las proyecciones monetarias sobre las operaciones a efectuar durante el año 2015 y que servirán de modelo para realizar las estimaciones de los años sub siguientes.

2.4.1. Presupuestos Operativos

2.4.1.1 Presupuesto de Ventas.

Es uno de los pilares del sistema presupuestario, dado que es la estimación que se realiza para determinar el nivel de ingresos en términos cuantitativos que se espera lograr en un periodo determinado, por lo tanto el método a utilizar para calcularlo es el de Combinación de Factores, que es una técnica que permite considerar Variables Específicas de Venta, Fuerzas Económicas Generales y la Influencia Administrativa de la empresa. A continuación se detalla la fórmula que se empleará para su aplicación:

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

Dónde:

PV = Proyección de Ventas.

V = Ventas del año anterior.

F = Factores específicos de venta.

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

El cual está constituido por los siguientes elementos:

a = De Ajuste

b = De Cambio

c = De corrientes de Crecimiento

± a (De Ajuste) = se refiere a aquellos eventos que afectaron de forma perjudicial, estos pueden ser por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no rutinarios que intervinieron de forma positiva o negativa en los niveles de comercialización en un periodo determinado. Ejemplo de estos son: Cambios Climáticos, un incendio, inundación, huelgas, productos que no tuvieron competencia, entre otros.

± b (De Cambio) = Representa los elementos que se reflejan aquellas variaciones que van a efectuarse y que desde luego influirán directamente en las entradas de dinero originado por las ventas, tales como: ampliación en la cobertura de mercado, innovación en los métodos de venta, estrategias de comercialización, entre otras.

± c (De Corrientes de Crecimiento) = Simboliza las corrientes de crecimiento que describen la superación de las ventas, tomando en cuenta elementos como la utilidad que brinda el financiamiento obtenido de fuentes externas como créditos mercantiles, planes de expansión del sector por incremento en la demanda y adquisición de nuevas tecnologías.

E (Fuerzas económicas generales) = Representa un porcentaje de una serie de factores externos derivados de la economía nacional, que influyen en la comercialización y que se expresan en términos cualitativos, datos que proporcionan las instituciones bancarias, dependencias de gobierno y organismos particulares que preparan índices de las fuerzas económicas.

A (Influencias Administrativas) = Son de carácter interno, se refiere a las estrategias que deben tomar los dirigentes, definiendo porcentajes después de analizar los aspectos anteriores que afectarán positiva o negativamente a las proyecciones, dichos aspectos pueden ser cambios en políticas de comercialización, variación de precios, entre otros.

Aplicando el método de combinación de factores en la elaboración del presupuesto de ventas a HENRÍQUEZ S.A DE C.V. se tiene lo siguiente:

Cuadro Número 7

Información para calcular el Presupuesto de Venta utilizando el Método de Combinación de Factores:			
FACTORES QUE INCIDEN EN LAS VENTAS:			
Ventas del año anterior (2014)			\$12,400,668.05
De Ajuste =±a	Debe considerarse que el sector de la construcción en el año 2014 presentó un decremento debido al proceso electoral. Sin embargo, para el 2015 se estima una recuperación, según datos del Banco Central de Reserva. Por lo tanto se estima que esto beneficiara en las ventas en \$1, 240,066.81	10%	\$1,240,066.81
De Cambio =±b	Se tiene previsto adoptar aplicaciones tecnológicas para facilitar las operaciones de la organización, para la cual se contratará una empresa programadora. Proyectándose un incremento de las ventas de 0.20%	0.20%	\$ 24,801.34
De crecimiento =±c	Basado en estudios de factibilidad se espera abrir sala de ventas y bodegas para almacenamiento, en lugares estratégicos que prometen ser rentables, lo que ocasionará alzas en el monto comercializado ascendiendo a la suma de \$ 500,000		\$500,000.00
E= Fuerzas Económicas	Debido a la inflación de la economía se espera que las ventas disminuyan en – 2% debido a la crisis económica en la que el país está cayendo.		-2%
A=Influencia de la Administración	La Administración de la empresa después de considerar todos los aspectos anteriores favorables y desfavorables, tomará decisiones que se esperan que aumente las ventas En 5%		5%

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

Con la información anterior, la proyección de ventas del ejercicio 2015 es:

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

Entonces:

$$a = \$12,400,668.05 \times 10\% = \$1,240,066.81 (+)$$

$$b = \$12,400,668.05 \times 0.20\% = \$24,801.34 (+)$$

$$c = \underline{\hspace{10em}} = \$500,000.00 (+)$$

$$F = \underline{\hspace{10em}} = \$1,764,868.15$$

Dónde:

$$V = \$12,400,668.05 \text{ (Ver anexo N}^\circ\text{7)}$$

$$F = \$1,764,868.15$$

$$E = -2\%$$

$$A = +5\%$$

Sustituyendo en la fórmula se tiene:

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

$$PV = (\$12,400,668.05 + 1,764,868.15) * (0.98) * (1.05)$$

$$PV = \$14,576,336.74$$

Cuadro Número 8

HENRÍQUEZ S.A. DE C.V.		
MÉTODO DE COMBINACIÓN DE FACTORES		
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América		
Ventas del Ejercicio Anterior		\$ 12400,668.05
Factores Específicos de Ventas		\$ 1764,868.14
a) De Ajuste	10%	\$ 1240,066.81
b) De Cambio	0.20%	\$ 24,801.34
c) Corrientes de Crecimiento		\$ 500,000.00
Presupuesto con Factores específicos de ventas		\$ 14165,536.19
Fuerzas Económicas Generales		\$ (283,310.72)
Disminución de las ventas en	-2%	
Presupuesto hasta Fuerzas económicas generales		\$ 13882,225.47
Influencias Administrativas		\$ 694,111.27
Se estima en aumento de las ventas	5%	
Importe de Ventas del Nuevo Ejercicio		\$ 14576,336.74

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

La venta proyectada se distribuirá entre los doce meses del año, tomando como base los porcentajes históricos que presenta la empresa, según datos suministrados por el gerente de operaciones de HENRÍQUEZ, S.A. de C.V. ya que se parte del supuesto que habrá un comportamiento similar para el año 2015 (Ver cuadro N°. 9).

Cuadro Número 9

HENRÍQUEZ, S.A. DE C.V.	
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL MENSUAL DE LAS VENTAS	
2014	
Mes	% Venta Anual
Enero	11.60%
Febrero	8.25%
Marzo	9.45%
Abril	7.42%
Mayo	8.10%
Junio	7.32%
Julio	5.80%
Agosto	5.40%
Septiembre	5.34%
Octubre	9.75%
Noviembre	10.32%
Diciembre	11.25%
Total	100%

Fuente: Datos proporcionados por Lic. Fredy Alvarado, Contador de Henríquez

Se considera un aumento en las ventas en los meses de Enero, Noviembre y Diciembre debido a que en esa época tradicionalmente las personas deciden realizar cambios en las viviendas, empresas e instituciones, consumiendo en consecuencia una mayor cantidad de productos. Las ventas calculadas mensuales se proratearán según los porcentajes de las diferentes líneas de productos que la empresa ofrece, cifras y cálculos que se detallan en los cuadros N°. 10,11 y 12.

Cuadro Número 10

HENRÍQUEZ, S.A. DE C.V.			
CLASIFICACIÓN POR LÍNEA DE PRODUCTOS			
AÑO 2015			
Pintura	Hierro	Cerámica	Tabla Roca
40.00%	27.00%	23.00%	10.00%

Fuente: Datos proporcionados por Lic. Fredy Alvarado, Contador de Henríquez S.A. de C.V.

Estos tantos por cientos se consideran que predominarán durante todo el año (ver cuadro N°. 11), por lo que las ventas monetarias mensuales se pueden apreciar en el cuadro N°. 12.

Cuadro Número 11

HENRÍQUEZ, S.A. DE C.V.					
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE VENTA POR LÍNEA DE PRODUCTOS					
MESES	PARTICIPACIÓN MENSUAL EN VENTA POR LÍNEA DE PRODUCTOS				% VENTA
	Pintura	Hierro	Cerámica	Tabla Roca	ANUAL
Enero	40.00%	27.00%	23.00%	10.00%	100%
Febrero	40.00%	27.00%	23.00%	10.00%	100%
Marzo	40.00%	27.00%	23.00%	10.00%	100%
Abril	40.00%	27.00%	23.00%	10.00%	100%
Mayo	40.00%	27.00%	23.00%	10.00%	100%
Junio	40.00%	27.00%	23.00%	10.00%	100%
Julio	40.00%	27.00%	23.00%	10.00%	100%
Agosto	40.00%	27.00%	23.00%	10.00%	100%
Septiembre	40.00%	27.00%	23.00%	10.00%	100%
Octubre	40.00%	27.00%	23.00%	10.00%	100%
Noviembre	40.00%	27.00%	23.00%	10.00%	100%
Diciembre	40.00%	27.00%	23.00%	10.00%	100%

Fuente: Distribución Propuesta por Grupo Investigador

Cuadro Número 12

HENRÍQUEZ S.A. de C.V.					
PRESUPUESTO DE VENTAS					
(Método de Combinación de Factores)					
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015					
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América					
	Pintura	Hierro	Cerámica	Tabla Roca	Total
Enero	\$ 676,342.02	\$ 456,530.87	\$ 388,896.66	\$ 169,085.51	\$ 1690,855.06
Febrero	\$ 481,019.11	\$ 324,687.90	\$ 276,585.99	\$ 120,254.78	\$ 1202,547.78

Marzo	\$ 550,985.53	\$ 371,915.23	\$ 316,816.68	\$ 137,746.38	\$ 1377,463.82
Abril	\$ 432,625.67	\$ 292,022.33	\$ 248,759.76	\$ 108,156.42	\$ 1081,564.19
Mayo	\$ 472,273.31	\$ 318,784.48	\$ 271,557.15	\$ 118,068.33	\$ 1180,683.28
Junio	\$ 426,795.14	\$ 288,086.72	\$ 245,407.21	\$ 106,698.78	\$ 1066,987.85
Julio	\$ 338,171.01	\$ 228,265.43	\$ 194,448.33	\$ 84,542.75	\$ 845,427.53
Agosto	\$ 314,848.87	\$ 212,522.99	\$ 181,038.10	\$ 78,712.22	\$ 787,122.18
Septiembre	\$ 311,350.55	\$ 210,161.62	\$ 179,026.57	\$ 77,837.64	\$ 778,376.38
Octubre	\$ 568,477.13	\$ 383,722.06	\$ 326,874.35	\$ 142,119.28	\$ 1421,192.83
Noviembre	\$ 601,711.18	\$ 406,155.05	\$ 345,983.93	\$ 150,427.80	\$ 1504,277.95
Diciembre	\$ 655,935.15	\$ 442,756.23	\$ 377,162.71	\$ 163,983.79	\$ 1639,837.88
Total	\$5830,534.70	\$3935,610.92	\$ 3352,557.45	\$ 1457,633.67	\$14576,336.74

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

El total anual de ventas, \$14, 576, 336.74 será la cantidad que se trasladará al Estado de Resultado Proforma (Ver cuadro N°. 29).

Posteriormente, se procedió a estimar el Impuesto al Valor Agregado originado por las ventas proyectadas, procediéndose a elaborar el Presupuesto Impuesto al Valor Agregado-débito Fiscal (Ver cuadro N°. 13).

Cuadro Número 13

HENRÍQUEZ S.A. de C.V.			
PRESUPUESTO IVA DÉBITO			
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015			
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América			
Mes	Venta Neta	IVA = 13%	Venta Total
Enero	\$ 1690,855.06	\$ 219,811.16	\$ 1910,666.22
Febrero	\$ 1202,547.78	\$ 156,331.21	\$ 1358,878.99
Marzo	\$ 1377,463.82	\$ 179,070.30	\$ 1556,534.12
Abril	\$ 1081,564.19	\$ 140,603.34	\$ 1222,167.53
Mayo	\$ 1180,683.28	\$ 153,488.83	\$ 1334,172.10
Junio	\$ 1066,987.85	\$ 138,708.42	\$ 1205,696.27
Julio	\$ 845,427.53	\$ 109,905.58	\$ 955,333.11
Agosto	\$ 787,122.18	\$ 102,325.88	\$ 889,448.07
Septiembre	\$ 778,376.38	\$ 101,188.93	\$ 879,565.31
Octubre	\$ 1421,192.83	\$ 184,755.07	\$ 1605,947.90
Noviembre	\$ 1504,277.95	\$ 195,556.13	\$ 1699,834.09
Diciembre	\$ 1639,837.88	\$ 213,178.92	\$ 1853,016.81
Total Anual	\$ 14576,336.74	\$ 1894,923.78	\$ 16471,260.52

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

La fila donde se encuentra el cálculo del IVA se traslada al Presupuesto al Valor Agregado por Pagar (Ver cuadro N°. 16).

2.4.1.2 Presupuesto de Compras.

Para determinar las compras anuales se procedió de la siguiente forma:

- Para determinar el Factor de Costo de Venta Proyectado

$$\text{Factor Costo de Vta Proyectado} = \frac{\text{Costo de Venta 2014}}{\text{Ventas 2014}}$$

Dónde:

Costo de Venta 2014 = \$9,999, 127.53

Venta Histórica 2014 = \$12, 400, 668.05

Sustituyendo en la fórmula:

$$FCV \text{ proyectado} = \$9,999, 127.53 \div \$12, 400, 668.05 = 0.81$$

El Costo de Venta Proyectado se obtiene mediante la multiplicación del Factor de Costo de venta histórico con las Ventas estimadas para el año 2015.

$$CV \text{ proyectado} = 0.81 * \$14, 576, 336.74 = \$11, 753, 451.46$$

- Para determinar las compras presupuestadas a realizarse en el 2015 se emplea la siguiente fórmula:

$$\text{Compras proyectadas} = CV - \text{Inv. Inicial} + \text{Inv. Final}$$

Datos:

CV proyectado = \$11, 753, 451.46

Inv. Inicial = \$5, 164, 847.93

Inv. Final = \$5, 164, 847.93 (Debido a la fluctuación de precios y evitar pérdidas seguras se proyecta mantener el mismo nivel de Inventario final para el 2015)

Sustituyendo en la fórmula:

Compras proyectadas = \$11, 753, 451.46 - \$5, 164, 847.93 + \$5, 164, 847.93

Compras proyectadas = \$11, 753, 451.46

Posteriormente se procedió a distribuir las compras anuales proyectadas entre los doce meses del año (Ver cuadro N°14), tomando como base los porcentajes históricos mensuales utilizados para prorratear las ventas presupuestadas anuales (Ver cuadro N°. 9) y luego a nivel de cada mes por los porcentajes de las líneas comercializadas de cada artículo (Ver cuadro No. 10 y 11).

Cuadro Número 14

HENRÍQUEZ S.A. de C.V.					
PRESUPUESTO DE COMPRAS					
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015					
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América					
	Pintura	Hierro	Cerámica	Tabla Roca	Total
Enero	\$ 545,360.15	\$ 368,118.10	\$ 313,582.08	\$ 136,340.04	\$ 1363,400.37
Febrero	\$ 387,863.90	\$ 261,808.13	\$ 223,021.74	\$ 96,965.97	\$ 969,659.75
Marzo	\$ 444,280.47	\$ 299,889.31	\$ 255,461.27	\$ 111,070.12	\$ 1110,701.16
Abril	\$ 348,842.44	\$ 235,468.65	\$ 200,584.40	\$ 87,210.61	\$ 872,106.10
Mayo	\$ 380,811.83	\$ 257,047.98	\$ 218,966.80	\$ 95,202.96	\$ 952,029.57
Junio	\$ 344,141.06	\$ 232,295.21	\$ 197,881.11	\$ 86,035.26	\$ 860,352.65
Julio	\$ 272,680.07	\$ 184,059.05	\$ 156,791.04	\$ 68,170.02	\$ 681,700.18
Agosto	\$ 253,874.55	\$ 171,365.32	\$ 145,977.87	\$ 63,468.64	\$ 634,686.38
Septiembre	\$ 251,053.72	\$ 169,461.26	\$ 144,355.89	\$ 62,763.43	\$ 627,634.31
Octubre	\$ 458,384.61	\$ 309,409.61	\$ 263,571.15	\$ 114,596.15	\$ 1145,961.52
Noviembre	\$ 485,182.48	\$ 327,498.17	\$ 278,979.92	\$ 121,295.62	\$ 1212,956.19
Diciembre	\$ 528,905.32	\$ 357,011.09	\$ 304,120.56	\$ 132,226.33	\$ 1322,263.29
Total	\$ 4701,380.58	\$ 3173,431.89	\$2703,293.84	\$1175,345.15	\$11753,451.46

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

La cantidad total de las compras \$11, 753,451.46 se trasladará al Estado de Resultado Proforma para calcular el costo de venta presupuestado (Ver cuadro N°29.)

2.4.1.3 Presupuesto de Impuesto al Valor Agregado-Crédito Fiscal Mensual.

Especifica el Impuesto (Crédito Fiscal = 13%) generado por las compras de mercadería mensuales que se llevan a cabo para abastecerse de diversos productos para la venta final (Ver cuadro N°14). El monto resultante de impuesto se suma al total de las compras del mes (Ver cuadro N° 15, última columna derecha).

Cuadro Número 15

HENRÍQUEZ S.A. de C.V.			
PRESUPUESTO IVA CRÉDITO			
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015			
Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América			
Mes	Compras Neta	IVA = 13%	Compra Total
Enero	\$ 1363,400.37	\$ 177,242.05	\$ 1540,642.42
Febrero	\$ 969,659.75	\$ 126,055.77	\$ 1095,715.51
Marzo	\$ 1110,701.16	\$ 144,391.15	\$ 1255,092.31
Abril	\$ 872,106.10	\$ 113,373.79	\$ 985,479.89
Mayo	\$ 952,029.57	\$ 123,763.84	\$ 1075,793.41
Junio	\$ 860,352.65	\$ 111,845.84	\$ 972,198.49
Julio	\$ 681,700.18	\$ 88,621.02	\$ 770,321.21
Agosto	\$ 634,686.38	\$ 82,509.23	\$ 717,195.61
Septiembre	\$ 627,634.31	\$ 81,592.46	\$ 709,226.77
Octubre	\$ 1145,961.52	\$ 148,975.00	\$ 1294,936.51
Noviembre	\$ 1212,956.19	\$ 157,684.30	\$ 1370,640.50
Diciembre	\$ 1322,263.29	\$ 171,894.23	\$ 1494,157.52
Total Anual	\$ 11753,451.46	\$ 1527,948.69	\$ 13281,400.15

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador.

Las cifras monetarias mensuales donde está calculado el porcentaje de impuesto, serán trasladadas al Presupuesto de Valor Agregado por Pagar (ver cuadro No. 16).

2.4.1.4 Presupuesto del Valor Agregado a cancelar Mensual.

Debido a que se cuenta con un remanente de Crédito Fiscal de \$385.08 (Ver Anexo N° 7, Balance General 2014) se procede a descontarlo de la cantidad a pagar de Enero como se detalla a continuación:

Saldo de IVA Por Pagar en Enero 2015 (Ver cuadro No. 16)	\$42,569.11 -
Remanente de Diciembre 2014	<u>\$ 385.08 =</u>
NUEVO SALDO ENERO 2015	\$42,184.03

El saldo resultante \$ 42,184.03 se traslada al total a pagar de impuesto en enero, posteriormente se establece la diferencia entre el Débito (Ver cuadro No. 13) y el Crédito Fiscal (Ver cuadro No. 15) calculados anteriormente, determinando así, el pago o excedente según sea el caso, reflejándose en unidades monetarias y de forma mensual para un período determinado (ver cuadro No. 16).

Cuadro Número 16

HENRÍQUEZ S.A. de C.V.			
Presupuesto de IVA por Pagar			
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015			
Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América			
Meses	IVA Debito Fiscal (Ventas)	IVA Crédito Fiscal (Compras)	IVA por Pagar
Enero	\$ 219,811.16	\$ 177,242.05	\$ 42,184.03
Febrero	\$ 156,331.21	\$ 126,055.77	\$ 30,275.44
Marzo	\$ 179,070.30	\$ 144,391.15	\$ 34,679.15
Abril	\$ 140,603.34	\$ 113,373.79	\$ 27,229.55
Mayo	\$ 153,488.83	\$ 123,763.84	\$ 29,724.98
Junio	\$ 138,708.42	\$ 111,845.84	\$ 26,862.58
Julio	\$ 109,905.58	\$ 88,621.02	\$ 21,284.56
Agosto	\$ 102,325.88	\$ 82,509.23	\$ 19,816.65
Septiembre	\$ 101,188.93	\$ 81,592.46	\$ 19,596.47
Octubre	\$ 184,755.07	\$ 148,975.00	\$ 35,780.07
Noviembre	\$ 195,556.13	\$ 157,684.30	\$ 37,871.83
Diciembre	\$ 213,178.92	\$ 171,894.23	\$ 41,284.70
Total	\$ 1894,923.78	\$ 1527,948.69	\$ 366,590.01

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

Al trasladar las cantidades de impuesto por pagar al presupuesto de efectivo (Ver cuadro N° 28) es necesario considerar que las cifras correspondientes al mes de Enero se cancelan en Febrero y así sucesivamente hasta llegar a diciembre cuyo valor \$ 41,284.70 se traslada al Balance General Proforma (Ver cuadro N°30)

2.4.1.5 Presupuesto del Impuesto Sobre La Renta (Pago a Cuenta).

Debido a que se contaba con un remanente de pago a cuenta de \$71,816.12 (Ver Anexo N°7, Balance General 2014), se procede a descontar del total de impuesto correspondiente a Enero, febrero y el restante a marzo tal como se muestra en el siguiente cálculo:

Remanente Pago a Cuenta Dic 2014 \$71,816.12

Impuesto Sobre la Renta (Resultado de 1.75% por venta neta Según cuadro No. 12)	Remanente		
Ene-2015 \$29,589.96	(\$71,816.12 - \$29,589.96)	=	\$42,226.16
Feb-2015 \$21,044.59	(\$42,226.16 - \$21,044.59)	=	\$21,181.57
Mar-2015 \$24,105.62	(\$21,181.57 - \$24,105.62)	=	\$(2,924.05)

Posterior a efectuar el descuento del remanente total, la cantidad restante del pago a cuenta del mes de marzo que asciende a la suma de \$ 2, 924.05 se trasladará a la columna del total de impuesto a cancelar en ese mes en el cuadro No. 17. Posteriormente se procede a realizar los cálculos de los montos mensuales a pagar en concepto de Impuesto Sobre la Renta (Pago a cuenta) de los demás meses, resultado de multiplicar las proyecciones de las ventas netas (Ver cuadro N°12) por el 1.75% que establece el Ministerio de Hacienda.

Cuadro Número 17

HENRÍQUEZ S.A. de C.V.			
Presupuesto de Pago a Cuenta			
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015			
Expresado en Dólares de los Estado Unidos de América			
Mes	Venta Proyectadas	1.75% Sobre Ventas	Total Anticipo a Imp. Sobre la Renta
Enero	\$ 1690,855.06	1.75%	\$ -
Febrero	\$ 1202,547.78	1.75%	\$ -
Marzo	\$ 1377,463.82	1.75%	\$ 2,924.05
Abril	\$ 1081,564.19	1.75%	\$ 18,927.37
Mayo	\$ 1180,683.28	1.75%	\$ 20,661.96
Junio	\$ 1066,987.85	1.75%	\$ 18,672.29
Julio	\$ 845,427.53	1.75%	\$ 14,794.98
Agosto	\$ 787,122.18	1.75%	\$ 13,774.64
Septiembre	\$ 778,376.38	1.75%	\$ 13,621.59
Octubre	\$ 1421,192.83	1.75%	\$ 24,870.87
Noviembre	\$ 1504,277.95	1.75%	\$ 26,324.86
Diciembre	\$ 1639,837.88	1.75%	\$ 28,697.16
TOTAL	\$ 14576,336.74		\$ 183,269.77

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

Al trasladar las cantidades de pago a cuenta al presupuesto de efectivo (Ver cuadro N° 28), es necesario considerar que las cifras correspondientes al mes de Enero se cancelan en Febrero y así sucesivamente hasta llegar a diciembre, cuyo valor \$ 28, 697.16 se lleva al Balance General Proforma. El programa de pagos se presenta en el cuadro N° 18.

Cuadro Número 18

HENRÍQUEZ S.A, DE C.V		
PRESUPUESTO PROGRAMA DE PAGO DE ISR		
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015		
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América		
MES	VENTA NETA	TOTAL ISR
Enero	\$ 1690,855.06	\$ -
Febrero	\$ 1202,547.78	\$ -
Marzo	\$ 1377,463.82	\$ -
Abril	\$ 1081,564.19	\$ 2,924.05

Mayo	\$	1180,683.28	\$	18,927.37
Junio	\$	1066,987.85	\$	20,661.96
Julio	\$	845,427.53	\$	18,672.29
Agosto	\$	787,122.18	\$	14,794.98
Septiembre	\$	778,376.38	\$	13,774.64
Octubre	\$	1421,192.83	\$	13,621.59
Noviembre	\$	1504,277.95	\$	24,870.87
Diciembre	\$	1639,837.88	\$	26,324.86
ene-16			\$	28,697.16
TOTAL	\$	14576,336.74	\$	183,269.77

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

2.4.1.6 Presupuesto de Cuentas por Cobrar.

Se establecen las proyecciones de la recuperación de las cuentas por cobrar, según los porcentajes sugeridos a la organización para la concesión de créditos a los clientes. Es de recordar que las condiciones crediticias propuestas son 35% a 30 días plazo, 10% a 60 días y el resto de contado. Por lo tanto, las ventas al crédito de enero se recuperan en febrero y así sucesivamente hasta llegar a Diciembre (Ver cuadro N°19.).

Cuadro Número 19

HENRÍQUEZ, S.A. de C.V.					
Presupuesto de Cuentas por Cobrar					
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015					
Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América					
VENTAS	MESES	VENTA AL CONTADO	30 DIAS	60 DIAS	COBRANZA
		55%	35%	10%	
\$1910,666.22	ENERO				
	AL CONTADO	\$ 1050,866.42			
	A 30 DIAS		\$ 1531,399.22		
	A 60 DIAS			\$ 1060,199.47	\$ 2591,598.69
\$1358,878.99	FEBRERO				
	AL CONTADO	\$ 747,383.45			
	A 30 DIAS		\$ 668,733.18		
	A 60 DIAS			\$ 437,542.64	\$ 1106,275.81
\$1556,534.12	MARZO				
	AL CONTADO	\$ 856,093.77			
	A 30 DIAS		\$ 475,607.65		
	A 60 DIAS			\$ 191,066.62	\$ 666,674.27
\$1222,167.53	ABRIL				
	AL CONTADO	\$ 672,192.14			
	A 30 DIAS		\$ 544,786.94		
	A 60 DIAS			\$ 135,887.90	\$ 680,674.84
\$1334,172.10	MAYO				
	AL CONTADO	\$ 733,794.66			
	A 30 DIAS		\$ 427,758.64		
	A 60 DIAS			\$ 155,653.41	\$ 583,412.05
\$1205,696.27	JUNIO				
	AL CONTADO	\$ 663,132.95			
	A 30 DIAS		\$ 466,960.24		
	A 60 DIAS			\$ 122,216.75	\$ 589,176.99
\$955,333.11	JULIO				
	AL CONTADO	\$ 525,433.21			
	A 30 DIAS		\$ 421,993.69		
	A 60 DIAS			\$ 133,417.21	\$ 555,410.90
\$889,448.07	AGOSTO				
	AL CONTADO	\$ 489,196.44			
	A 30 DIAS		\$ 334,366.59		
	A 60 DIAS			\$ 120,569.63	\$ 454,936.22
\$879,565.31	SEPTIEMBRE				
	AL CONTADO	\$ 483,760.92			
	A 30 DIAS		\$ 311,306.82		
	A 60 DIAS			\$ 95,533.31	\$ 406,840.13
\$1605,947.90	OCTUBRE				
	AL CONTADO	\$ 883,271.35			
	A 30 DIAS		\$ 307,847.86		
	A 60 DIAS			\$ 88,944.81	\$ 396,792.67
\$1699,834.09	NOVIEMBRE				
	AL CONTADO	\$ 934,908.75			
	A 30 DIAS		\$ 562,081.77		
	A 60 DIAS			\$ 87,956.53	\$ 650,038.30
\$1853,016.81	DICIEMBRE				
	AL CONTADO	\$ 1019,159.24			
	A 30 DIAS		\$ 594,941.93		
	A 60 DIAS			\$ 160,594.79	\$ 755,536.72

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

El Saldo de Cuentas por cobrar al 31 de Diciembre de 2015 proyectado sería:

Noviembre	60 Días	\$	169,983.41
Diciembre	30 Días	\$	648,555.88
Diciembre	60 Días	\$	185,301.68
TOTAL		\$	1003,840.97

El valor que se reflejara “Cuentas por cobrar” en el Balance General Proforma (Ver cuadro N°30) será la cantidad de: \$1, 003,840.97

2.4.1.7 Presupuesto de Cuentas por Pagar.

Expresa los diferentes porcentajes y montos que se establecieron en función de las fechas de caducidad de las facturas por los pedidos solicitados a los proveedores a fin de cumplir y honrar con las responsabilidades adquiridas con estos. Es necesario recordar que las condiciones crediticias propuestas a negociar con los abastecedores son 30% al contado, el 45% a 30 días plazo y el 25% a 60 días. Por lo tanto, las compras al crédito de enero se cancelarán en febrero y marzo respectivamente, y así sucesivamente hasta llegar a Diciembre (Ver cuadro N°20).

Cuadro Número 20

HENRÍQUEZ S.A. de C.V. Presupuesto de Cuentas por Pagar Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015 Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América					
	MESES	COMPRA AL	30 DIAS	60 DIAS	TOTAL DE ABONO A PROVEEDOR
		CONTADO			
		30%	45%	25%	
\$ 1540,642.42	ENERO				
	AL CONTADO	\$ 462,192.73			
	A 30 DIAS		\$ 565,939.61		
	A 60 DIAS			\$ 720,286.77	\$ 1286,226.38
\$ 1095,715.51	FEBRERO				
	AL CONTADO	\$ 328,714.65			
	A 30 DIAS		\$ 693,289.09		
	A 60 DIAS			\$ 314,410.89	\$ 1007,699.98
\$ 1255,092.31	MARZO				
	AL CONTADO	\$ 376,527.69			
	A 30 DIAS		\$ 493,071.98		
	A 60 DIAS			\$ 385,160.60	\$ 878,232.58
\$ 985,479.89	ABRIL				
	AL CONTADO	\$ 295,643.97			
	A 30 DIAS		\$ 564,791.54		
	A 60 DIAS			\$ 273,928.88	\$ 838,720.42
\$ 1075,793.41	MAYO				
	AL CONTADO	\$ 322,738.02			
	A 30 DIAS		\$ 443,465.95		
	A 60 DIAS			\$ 313,773.08	\$ 757,239.03
\$ 972,198.49	JUNIO				
	AL CONTADO	\$ 291,659.55			
	A 30 DIAS		\$ 484,107.04		
	A 60 DIAS			\$ 246,369.97	\$ 730,477.01
\$ 770,321.21	JULIO				
	AL CONTADO	\$ 231,096.36			
	A 30 DIAS		\$ 437,489.32		
	A 60 DIAS			\$ 268,948.35	\$ 706,437.67
\$ 717,195.61	AGOSTO				
	AL CONTADO	\$ 215,158.68			
	A 30 DIAS		\$ 346,644.54		
	A 60 DIAS			\$ 243,049.62	\$ 589,694.17
\$ 709,226.77	SEPTIEMBRE				
	AL CONTADO	\$ 212,768.03			
	A 30 DIAS		\$ 322,738.02		
	A 60 DIAS			\$ 192,580.30	\$ 515,318.33
\$ 1294,936.51	OCTUBRE				
	AL CONTADO	\$ 388,480.95			
	A 30 DIAS		\$ 319,152.05		
	A 60 DIAS			\$ 179,298.90	\$ 498,450.95
\$ 1370,640.50	NOVIEMBRE				
	AL CONTADO	\$ 411,192.15			
	A 30 DIAS		\$ 582,721.43		
	A 60 DIAS			\$ 177,306.69	\$ 760,028.12
\$ 1494,157.52	DICIEMBRE				
	AL CONTADO	\$ 448,247.26			
	A 30 DIAS		\$ 616,788.22		
	A 60 DIAS			\$ 323,734.13	\$ 940,522.35

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

El Saldo de Cuentas por Pagar al 31 de Diciembre de 2015 proyectado se detalla a continuación:

SALDO PENDIENTE DE PAGO

Noviembre	60 Días	\$	342,660.12
Diciembre	30 Días	\$	672,370.88
Diciembre	60 Días	\$	373,539.38

TOTAL	\$	1388,570.39
--------------	-----------	--------------------

El saldo a reflejarse pendiente con los proveedores en el Balance General Proforma (Ver cuadro N° 30) será de \$1, 388,570.39.

2.4.1.8 Préstamos a Largo Plazo

La institución, según balance general al 31 de diciembre del 2014, posee una deuda a largo plazo por \$2, 344, 398.29 con Hencorp Becstone Capital, L.C. la cual será amortizada en cuotas fijas mensuales que incluyan capital más intereses del 9.38 % anuales sobre saldos. El detalle se muestra en los cuadros N° 21 y 22.

Cuadro Número 21

TIPO	PRESTAMO A LARGO PLAZO	
CANTIDAD		\$2344,398.29
SALDO AL 01/01/14		\$2344,398.29
Un año es igual a		12 Meses
Total meses		1.5 AÑO
PERIODO		18 Meses
TASA anual		9.38%
Tasa mensual		0.0078125
	R=	$\frac{VA}{1-(1+i/m)^{-n(m)}}$
		i/m
Cuota Mensual	R=	\$140,123.99

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

A continuación la tabla de Amortización propuesta:

Cuadro Número 22

HENRÍQUEZ S.A. DE C.V.					
CUADRO DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO A LARGO PLAZO					
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012					
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América					
	Cuota	Saldo Anterior	Intereses	Abono a K	Nuevo Saldo
ene-15	\$140,123.99	\$2344,398.29	\$ 18,315.61	\$121,808.38	\$2222,589.91
Febrero	\$140,123.99	\$2222,589.91	\$ 17,363.98	\$122,760.01	\$2099,829.90
Marzo	\$140,123.99	\$2099,829.90	\$ 16,404.92	\$123,719.07	\$1976,110.82
Abril	\$140,123.99	\$1976,110.82	\$ 15,438.37	\$124,685.63	\$1851,425.19
Mayo	\$140,123.99	\$1851,425.19	\$ 14,464.26	\$125,659.74	\$1725,765.46
Junio	\$140,123.99	\$1725,765.46	\$ 13,482.54	\$126,641.45	\$1599,124.01
Julio	\$140,123.99	\$1599,124.01	\$ 12,493.16	\$127,630.84	\$1471,493.17
Agosto	\$140,123.99	\$1471,493.17	\$ 11,496.04	\$128,627.95	\$1342,865.22
Septiembre	\$140,123.99	\$1342,865.22	\$ 10,491.13	\$129,632.86	\$1213,232.36
Octubre	\$140,123.99	\$1213,232.36	\$ 9,478.38	\$130,645.62	\$1082,586.74
Noviembre	\$140,123.99	\$1082,586.74	\$ 8,457.71	\$131,666.29	\$950,920.45
Diciembre	\$140,123.99	\$950,920.45	\$ 7,429.07	\$132,694.93	\$818,225.52
Total al Año			\$ 155,315.17	\$1526,172.77	

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

El nuevo saldo del préstamos a largo plazo es \$ 818,225.52 cifra que se traslada al balance general proforma (Ver cuadro N° 30) y el total de los intereses \$155,315.17, se trasladan al Estado de Resultado Proforma (Ver cuadro N°29) como gastos financieros, el abono a capital se traslada al presupuesto de efectivo (Ver cuadro N°28).

2.4.1.9 Presupuesto de Gastos de Ventas.

Se presentan los gastos estimados en los que la organización planea incurrir para el desarrollo de las operaciones que se consideran necesarias para la comercialización de sus productos. Se tomó como base las erogaciones del año 2014, considerando aumentos (1%), debido al alza en los precios del combustible y lubricantes, así como también el agua y la luz. Los Gastos de Venta están Divididos en:

- ❖ Área de la Sala de Ventas de Materiales para la construcción y Artículos de Ferrería (MC) (Ver cuadro N° 23)
- ❖ Área de Instalación D'cora (Ver cuadro N° 24)
- ❖ Gastos de Venta del área de D'cora (Ver cuadro N° 25).

❖ **Gastos de Venta de Área de la Sala de Ventas de Materiales para la construcción y Artículos de Ferretería (MC)**

Cuadro Número 23

HENRIQUEZ S.A. DE C.V.													
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA													
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015													
En Dólares de los Estados Unidos de América													
Gastos de Venta	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Sueldos	\$ 40,425.22	\$ 37,107.85	\$ 35,020.65	\$ 33,428.71	\$ 36,032.92	\$ 37,825.13	\$ 38,584.46	\$ 33,818.17	\$ 35,796.87	\$ 35,178.56	\$ 34,926.73	\$ 34,327.36	\$ 432,472.63
Vacaciones	\$ 2,767.98	\$ 2,159.89	\$ 5,469.08	\$ 700.00	\$ 350.00	\$ 613.90	\$ 6,164.83	\$ 3,375.48	\$ 5,131.84	\$ 4,174.88	\$ 2,508.33	\$ (11,666.65)	\$ 21,749.56
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,352.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,352.00
Bonificaciones	\$ 1,150.00	\$ 3,001.07	\$ 2,273.40	\$ 51,504.01	\$ 5,627.88	\$ 3,528.02	\$ -	\$ (857.56)	\$ 1,463.08	\$ -	\$ 2,382.47	\$ 4,726.68	\$ 74,799.05
Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aguinaldos	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18,010.00
ISSS y FSV	\$ 4,402.58	\$ 4,744.19	\$ 4,242.54	\$ 4,728.38	\$ 4,719.99	\$ 4,134.66	\$ 5,014.17	\$ 4,165.86	\$ 4,092.08	\$ 3,991.88	\$ 3,489.55	\$ 7,932.64	\$ 55,658.52
Propaganda	\$ 1,597.21	\$ 1,006.71	\$ 747.08	\$ 1,626.22	\$ 1,102.67	\$ 939.83	\$ 442.25	\$ 992.52	\$ 5,016.76	\$ 6,620.85	\$ 13,039.31	\$ 9,652.62	\$ 42,784.03
Mantenimiento de vehículos	\$ 3,658.65	\$ 6,291.73	\$ 6,078.02	\$ 6,930.33	\$ 7,020.24	\$ 5,521.76	\$ 7,197.42	\$ 8,237.62	\$ 3,984.92	\$ 5,956.57	\$ 3,521.54	\$ 2,813.76	\$ 67,212.56
Combustibles y Lubricantes	\$ 11,295.26	\$ 5,933.63	\$ 11,473.94	\$ 10,082.86	\$ 9,916.17	\$ 8,722.50	\$ 8,173.81	\$ 8,857.60	\$ 10,901.30	\$ 8,607.62	\$ 7,288.51	\$ 8,403.74	\$ 109,656.95
Alquileres	\$ 2,350.00	\$ 4,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 1,600.00	\$ 29,450.00
Viáticos y representaciones	\$ 16,894.52	\$ 7,373.23	\$ 17,501.29	\$ 8,797.16	\$ 11,261.71	\$ 9,629.52	\$ 10,407.75	\$ 8,659.32	\$ 9,647.86	\$ 13,807.36	\$ 9,732.99	\$ 11,631.39	\$ 135,344.10
Impuestos municipales	\$ 364.50	\$ 1,041.10	\$ 676.60	\$ 676.60	\$ 1,757.83	\$ 1,038.64	\$ 1,055.00	\$ 1,055.00	\$ 1,055.00	\$ 1,055.00	\$ 1,055.00	\$ 1,155.00	\$ 11,985.27
Fletes	\$ 4,691.00	\$ 2,706.00	\$ 3,778.00	\$ 3,940.00	\$ 4,086.00	\$ 1,496.00	\$ 2,641.00	\$ 1,470.00	\$ 841.00	\$ 1,115.00	\$ 2,290.00	\$ 4,935.00	\$ 33,989.00
Comunicaciones	\$ 1,825.41	\$ 1,060.85	\$ 2,198.57	\$ 6,583.76	\$ 1,858.22	\$ 5,031.86	\$ 2,215.16	\$ 2,013.39	\$ 3,983.41	\$ 2,194.33	\$ 2,368.98	\$ 2,204.55	\$ 33,538.49
Envasos y empaque	\$ -	\$ 27.47	\$ 31.72	\$ -	\$ 39.87	\$ 14.87	\$ 44.75	\$ -	\$ 46.72	\$ 34.51	\$ -	\$ -	\$ 239.91
Mant. Propiedad arrendada	\$ 72.00	\$ 678.73	\$ -	\$ 740.71	\$ 481.76	\$ 447.48	\$ 2,779.00	\$ 252.15	\$ 960.06	\$ 898.78	\$ 1,352.11	\$ 40.00	\$ 8,702.78
Depreciaciones	\$ 1,812.72	\$ 193.96	\$ 1,788.08	\$ 924.83	\$ (2,288.05)	\$ 2,389.28	\$ (601.44)	\$ 2,776.61	\$ 2,776.61	\$ 2,776.61	\$ 4,690.21	\$ 2,776.61	\$ 20,016.03
Mant. De Mobiliario y equipo	\$ 687.02	\$ 457.64	\$ 1,394.71	\$ 163.73	\$ 1,132.86	\$ 1,357.82	\$ 929.98	\$ 1,272.25	\$ 4,267.35	\$ 4,198.68	\$ 833.76	\$ (5,388.77)	\$ 11,307.03
Luz y agua	\$ 3,437.94	\$ 2,126.86	\$ 3,016.05	\$ 2,710.05	\$ 2,749.57	\$ 3,141.15	\$ 3,129.27	\$ 3,200.64	\$ 3,614.74	\$ 3,214.23	\$ 3,160.55	\$ 3,215.36	\$ 36,716.42
Papelera y útiles	\$ 761.09	\$ 564.33	\$ 422.90	\$ 709.60	\$ 467.63	\$ 597.43	\$ 275.18	\$ 1,469.88	\$ 832.22	\$ 608.12	\$ 660.52	\$ 1,478.23	\$ 8,847.13
Seguros y fianzas	\$ 3,827.13	\$ 3,827.13	\$ 3,995.05	\$ 3,995.05	\$ 3,995.05	\$ 2,465.49	\$ 4,000.00	\$ 3,013.78	\$ 3,582.75	\$ 3,506.89	\$ 3,506.89	\$ 3,456.89	\$ 43,172.10
Cuentas incobrables	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,581.46	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 42,205.98
Honorarios profesionales	\$ 4,343.33	\$ 4,135.00	\$ 3,732.50	\$ 6,114.68	\$ 5,383.14	\$ 4,455.83	\$ 5,312.90	\$ 4,732.59	\$ 6,326.82	\$ 5,742.75	\$ 7,240.01	\$ 17,568.69	\$ 75,088.24
Prestaciones sociales	\$ 5,651.94	\$ 1,883.36	\$ 542.46	\$ 1,393.35	\$ 1,525.57	\$ 483.14	\$ 500.06	\$ 294.28	\$ 850.69	\$ 2,597.13	\$ 1,407.49	\$ 9,410.04	\$ 26,539.51
Cuotas y suscripciones	\$ 254.00	\$ 248.00	\$ 398.00	\$ 248.00	\$ 308.00	\$ 248.00	\$ 398.00	\$ 248.00	\$ 308.00	\$ 308.00	\$ 283.88	\$ 534.00	\$ 3,783.88
Donaciones	\$ 51,500.00	\$ 7,532.95	\$ 5,550.00	\$ 3,180.00	\$ 62,492.48	\$ 3,020.00	\$ 550.00	\$ 6,045.00	\$ 3,382.00	\$ 350.00	\$ 6,200.00	\$ 1,282.05	\$ 151,084.48
Impuestos fiscales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34.87	\$ 1,280.70	\$ 420.55	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,736.12
Amortización bienes arrendados	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 20,370.96
Varios	\$ 1,249.58	\$ 844.34	\$ 863.00	\$ (1,738.89)	\$ 4,256.69	\$ (671.78)	\$ 6,043.63	\$ 937.58	\$ 1,777.67	\$ 1,836.53	\$ (2,495.35)	\$ (5,521.73)	\$ 7,381.27
Gastos no deducibles	\$ -	\$ 2,291.09	\$ 2,291.09	\$ 2,291.09	\$ 2,291.09	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 941.57	\$ 349.45	\$ 2,188.49	\$ 12,643.87
Faltantes, averías y otros	\$ 1,521.00	\$ 1,795.85	\$ 1,521.00	\$ 2,357.72	\$ 1,521.00	\$ 2,514.70	\$ 1,744.58	\$ 1,521.00	\$ 2,114.19	\$ 2,010.68	\$ 1,665.40	\$ 2,818.85	\$ 23,108.71
Inventario obsoleto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Garantías	\$ 46.07	\$ 10.70	\$ 65.36	\$ 280.68	\$ 17.88	\$ 66.19	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 241.32	\$ 30.19	\$ 501.85	\$ 1,260.24
Vigilancia y Seguridad	\$ 2,006.92	\$ 2,006.93	\$ 2,006.93	\$ 2,006.92	\$ 2,006.93	\$ 2,006.93	\$ 2,006.93	\$ 2,006.93	\$ 2,006.93	\$ 2,141.01	\$ 2,006.93	\$ 2,412.53	\$ 24,622.82
TOTAL	\$ 176,135.30	\$ 112,942.82	\$ 127,040.40	\$ 166,654.65	\$ 181,288.03	\$ 111,333.87	\$ 116,567.59	\$ 107,116.99	\$ 122,319.77	\$ 121,667.77	\$ 121,054.36	\$ 123,708.09	\$ 1,587,829.64

Fuente: Datos proporcionados por el Lic. Fredy Alvarado, Contador de HENRIQUEZ S.A. DE C.V.

❖ Gastos de Venta del área de Instalación D'cora.

Cuadro Número 24

Gastos de Ventas del Area de Instalación D'cora													
Sueldos	\$ 3,466.50	\$ 5,972.55	\$ 5,346.84	\$ 4,790.07	\$ 4,863.91	\$ 3,382.18	\$ 4,060.61	\$ 4,727.91	\$ 4,293.67	\$ 3,679.14	\$ 3,634.02	\$ 3,604.26	\$ 51,821.66
Vacaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 66.62	\$ 1,068.18	\$ 554.40	\$ 197.40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,886.60
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bonificaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aguinaldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ISSS y FSV	\$ 754.93	\$ 754.93	\$ 754.93	\$ 754.93	\$ 754.93	\$ 754.93	\$ 754.93	\$ 845.74	\$ 845.74	\$ 845.74	\$ 845.74	\$ 1,691.48	\$ 10,358.95
Propaganda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento de vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Combustibles y Lubrificantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alquileres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viajeros y representaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 518.50	\$ 1,081.33	\$ -	\$ 259.61	\$ 260.00	\$ -	\$ -	\$ 2,119.44
Impuestos municipales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fletes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comunicaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Envases y empaque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mant. Propiedad arrendada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mant. De Mobiliario y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Luz y agua	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Papelaría y útiles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguros y fianzas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas incobrables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios profesionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestaciones sociales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuotas y suscripciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Donaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos fiscales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización bienes arrendad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Varios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos no deducibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Faltantes, averías y otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario obsoletos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vigilancia y Seguridad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Garantías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 614.25	\$ -	\$ 614.25
Remodelación Bodega 23 Av. S	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 4,221.43	\$ 6,727.48	\$ 6,101.77	\$ 5,611.62	\$ 6,687.02	\$ 5,210.01	\$ 6,094.27	\$ 5,573.65	\$ 5,399.02	\$ 4,784.88	\$ 5,094.01	\$ 5,295.74	\$ 66,800.90

Fuente: Datos proporcionados por el Lic. Fredy Alvarado, Contador de HENRÍQUEZ S.A. DE C.V.

❖ **Gastos de Venta del área de D'cora.**

Cuadro Número 25

Gastos de venta D'cora															
Sueldos	\$ 1,850.00	\$ 1,950.00	\$ -	\$ 1,380.00	\$ 2,441.22	\$ 1,405.00	\$ 2,615.50	\$ 1,631.50	\$ -	\$ 1,510.00	\$ -	\$ 1,530.00	\$ 16,313.22		
Vacaciones	\$ 273.00	\$ -	\$ 1,530.00	\$ -	\$ -	\$ 371.00	\$ (99.82)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,074.18		
Comisiones	\$ 3,413.02	\$ 5,321.53	\$ 5,283.77	\$ 5,549.48	\$ 3,969.53	\$ 4,779.27	\$ 5,841.11	\$ 4,663.25	\$ 4,779.73	\$ 5,147.88	\$ 4,826.87	\$ 5,280.80	\$ 58,856.24		
Bonificaciones	\$ 338.76	\$ 136.24	\$ 1,141.53	\$ 447.15	\$ 132.14	\$ 126.70	\$ -	\$ 176.53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,817.93		
Indemnizaciones													\$ -		
Aguinaldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,855.00		
ISSS y FSV	\$ 1,021.15	\$ 1,021.15	\$ 1,021.15	\$ 1,021.15	\$ 1,021.15	\$ 1,021.15	\$ 1,021.15	\$ 940.04	\$ 940.04	\$ 940.04	\$ 940.04	\$ 1,880.08	\$ 12,788.29		
Propaganda	\$ 157.63	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.37	\$ 121.65	\$ 58.22	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 773.99	\$ 1,294.74		
Mantenimiento de vehiculos	\$ 76.67	\$ 251.28	\$ 503.38	\$ 318.84	\$ 268.51	\$ 99.73	\$ 244.14	\$ 765.60	\$ 192.61	\$ 91.47	\$ 454.42	\$ 207.78	\$ 3,474.43		
Combustibles y Lubricantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 103.99	\$ 33.39	\$ 71.72	\$ 1,559.52	\$ 104.44	\$ 3,038.11	\$ 110.08	\$ 5,021.26		
Alquileres	\$ 2,000.00	\$ -	\$ 2,000.00	\$ -	\$ 4,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,750.00	\$ 22,750.00		
Viaticos y representaciones	\$ 69.89	\$ 74.35	\$ 94.43	\$ 39.26	\$ 32.05	\$ 10.92	\$ 247.77	\$ 69.78	\$ 297.43	\$ 189.69	\$ 858.11	\$ 167.35	\$ 2,151.03		
Impuestos municipales													\$ -		
Fletes													\$ -		
Comunicaciones													\$ -		
Envases y empaque	\$ 16.29	\$ -	\$ 338.80	\$ -	\$ -	\$ 335.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 690.59		
Mant. Propiedad arrendada													\$ -		
Depreciaciones													\$ -		
Inspeccion averia													\$ -		
Mant. De Mobiliario y equipo	\$ 57.47	\$ 44.44	\$ 92.90	\$ 84.11	\$ 53.32	\$ 22.22	\$ 174.04	\$ 22.22	\$ 216.81	\$ 57.51	\$ 35.39	\$ 35.40	\$ 895.83		
Luz y agua	\$ 65.59	\$ 60.83	\$ 65.07	\$ 62.64	\$ 62.55	\$ 56.61	\$ 49.17	\$ 22.88	\$ 24.08	\$ 25.01	\$ 24.89	\$ 23.04	\$ 542.36		
Papeleria y útiles	\$ 124.51	\$ 77.50	\$ 107.33	\$ 119.66	\$ 15.44	\$ 158.32	\$ -	\$ 108.35	\$ 161.10	\$ 103.27	\$ 121.67	\$ 240.91	\$ 1,338.06		
Seguros y fianzas													\$ -		
Cuentas incobrables													\$ -		
Honorarios profesionales	\$ 3,068.19	\$ 3,041.93	\$ 3,493.43	\$ 2,912.51	\$ 3,048.78	\$ 2,330.63	\$ 3,394.94	\$ 2,302.69	\$ 2,639.58	\$ 2,219.98	\$ 2,398.91	\$ 4,339.75	\$ 35,191.32		
Prestaciones sociales	\$ -	\$ 216.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.03	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 85.00	\$ -	\$ 322.03		
Cuotas y suscripciones													\$ -		
Donaciones													\$ -		
Impuestos fiscales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23.14	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23.14		
Amortizaciopn bienes arrendados													\$ -		
Varios	\$ 260.01	\$ 76.83	\$ 23.31	\$ 92.63	\$ 108.90	\$ 32.58	\$ 163.37	\$ 19.33	\$ 9.50	\$ 28.45	\$ 94.11	\$ 273.47	\$ 1,182.49		
Gastos no deducibles	\$ 65.92	\$ 72.09	\$ 36.87	\$ 44.86	\$ 39.21	\$ 42.87	\$ 90.68	\$ 42.22	\$ 47.55	\$ 42.23	\$ 30.69	\$ 42.23	\$ 597.42		
Faltantes, averias y otros													\$ -		
Inventario obsoletos													\$ -		
Vigilancia y Seguridad													\$ -		
Garantías													\$ -		
Remodelación Bodega 23 Av. Sur													\$ -		
Total	\$ 12,858.10	\$ 12,344.17	\$ 15,731.97	\$ 12,072.29	\$ 15,236.31	\$ 13,018.14	\$ 15,854.69	\$ 12,836.11	\$ 12,867.95	\$ 12,459.97	\$ 15,682.20	\$ 25,217.65	\$ 176,179.56		

Fuente: Datos proporcionados por el Lic. Fredy Alvarado, Contador de HENRIQUEZ S.A. DE C.V.

Para obtener el total de los Gastos de Venta se suman los gastos de las tres áreas.

Sub Totales de Gastos de Venta	\$ 193,214.83	\$ 132,014.47	\$ 148,874.14	\$ 184,338.56	\$ 203,211.36	\$ 129,562.02	\$ 138,516.55	\$ 125,526.75	\$ 140,586.74	\$ 138,912.62	\$ 141,830.57	\$ 154,221.48	\$ 1830,810.10
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,550.99	\$ 15,550.99
TOTAL GASTOS DE VENTA	\$ 193,214.83	\$ 132,014.47	\$ 148,874.14	\$ 184,338.56	\$ 203,211.36	\$ 129,562.02	\$ 138,516.55	\$ 125,526.75	\$ 140,586.74	\$ 138,912.62	\$ 141,830.57	\$ 169,772.47	\$ 1846,361.08

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador.

Donde cada cifra mensual menos la depreciación respectiva se reflejará en el Presupuesto de Efectivo (Ver cuadro 28), y el total de los Gastos de venta \$ 1, 846,361.08 se traslada al Estado de Resultado Proforma (Ver cuadro N°29).

2.4.1.10 Presupuestos de Gastos de Administración.

Resume los gastos relacionados con las operaciones a realizar dentro del área de dirección, debiéndose reflejar de modo mensual y en unidades monetarias. También se tomó como base las erogaciones de 2014, por motivos de austeridad únicamente se consideran un aumento debido a las nuevas plazas propuestas en el presente estudio.

Para lo cual los Gastos de administración están Divididos en:

- ❖ Gastos de Administración generales (Ver cuadro N° 26)
- ❖ Gastos de Administración D'cora (Ver cuadro N° 27)

❖ Gastos de Administración Generales

Cuadro Número 26

HENRÍQUEZ S.A. DE C.V.													
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN													
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015													
En Dólares de los Estados Unidos de América													

Gastos de Administración	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Sueldos	\$ 10,627.25	\$ 10,019.41	\$ 9,544.57	\$ 9,156.16	\$ 8,821.31	\$ 9,996.64	\$ 9,640.14	\$ 11,168.94	\$ 8,881.39	\$ 9,230.51	\$ 9,928.31	\$ 9,492.05	\$ 116,506.68
vacaciones	\$ -	\$ 420.00	\$ 273.00	\$ 840.00	\$ -	\$ 564.38	\$ 367.50	\$ 332.50	\$ 455.00	\$ 490.00	\$ 630.00	\$ -	\$ 4,372.38
Bonificaciones	\$ -	\$ 1,300.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,300.00
Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aguinaldos	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ (5,190.00)
ISSS y FSV	\$ 1,886.82	\$ 2,033.22	\$ 1,818.23	\$ 2,026.45	\$ 2,022.85	\$ 1,772.00	\$ 2,148.92	\$ 1,785.36	\$ 1,753.74	\$ 1,710.81	\$ 1,502.84	\$ 3,399.69	\$ 23,860.93
Mantenimiento de Vehículos	\$ 255.04	\$ 2.77	\$ 54.85	\$ 65.97	\$ 178.41	\$ 348.42	\$ 315.43	\$ 29.89	\$ 9.07	\$ 22.33	\$ 325.27	\$ 23.88	\$ 1,631.33
Combustibles y Lubricantes	\$ 721.21	\$ 310.56	\$ 508.37	\$ 575.18	\$ 597.81	\$ 485.15	\$ 545.43	\$ 594.56	\$ 745.14	\$ 510.47	\$ 481.66	\$ 416.82	\$ 6,492.36
Alquileres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 269.25	\$ -	\$ (269.25)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viaticos y representaciones	\$ 286.22	\$ 286.31	\$ 364.97	\$ 252.69	\$ -	\$ 296.36	\$ 707.00	\$ 506.66	\$ 1,416.56	\$ 584.62	\$ 256.48	\$ 636.44	\$ 5,594.31
Comunicaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ -	\$ 1,618.76	\$ -	\$ 1,602.40	\$ 4,567.20	\$ -	\$ 3,378.05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,166.41
Amortización Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mant. De mobiliario y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.00
Luz y agua	\$ -	\$ 89.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 89.00
Papelería y útiles	\$ 600.09	\$ 450.63	\$ 428.06	\$ 421.34	\$ 345.99	\$ 678.19	\$ -	\$ 429.02	\$ 277.68	\$ 235.24	\$ 294.05	\$ 582.21	\$ 4,742.50
Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios profesionales	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 12,360.00
Prestaciones sociales	\$ -	\$ 84.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 84.00
Cuotas y suscripciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos fiscales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Varios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos no deducibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reserva Laboral	\$ 1,716.99	\$ 5,911.01	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 24,797.90
Capacitaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 572.65	\$ -	\$ -	\$ 572.65
Nuevas contrataciones Sueldos	\$ 1,062.73	\$ 1,001.94	\$ 954.46	\$ 915.62	\$ 882.13	\$ 999.66	\$ 964.01	\$ 1,116.89	\$ 888.14	\$ 923.05	\$ 992.83	\$ 949.21	\$ 11,650.67
Nuevas contrataciones Vacaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,325.00
Nuevas contrataciones Bonificaciones	\$ -	\$ 250.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250.00
Nuevas contrataciones Aguinaldos	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ (207.60)	\$ 232.40
Nuevas contrataciones de ISSS Y FSV	\$ 94.34	\$ 101.66	\$ 90.91	\$ 101.32	\$ 101.14	\$ 88.60	\$ 107.45	\$ 89.27	\$ 87.69	\$ 85.54	\$ 75.14	\$ 169.98	\$ 1,193.05
TOTAL	\$ 19,320.69	\$ 25,949.27	\$ 17,824.41	\$ 19,744.12	\$ 21,573.08	\$ 19,016.39	\$ 21,691.67	\$ 19,840.08	\$ 18,351.40	\$ 18,152.21	\$ 18,273.57	\$ 17,344.67	\$ 237,081.56

Fuente: Datos proporcionados por el Lic. Fredy Alvarado, Contador de HENRÍQUEZ S.A. DE C.V.

❖ **Gastos de Administración D´cora****Cuadro Número 27**

Gastos de Administración D´cora													
Sueldos	\$ 1,110.00	\$ 1,130.00	\$ 1,815.00	\$ 1,155.00	\$ 1,430.00	\$ 1,290.00	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00	\$ 16,510.00
vacaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bonificaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aguinaldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ISSS y FSV	\$ 127.37	\$ 127.37	\$ 127.37	\$ 127.37	\$ 127.37	\$ 127.37	\$ 127.37	\$ 203.78	\$ 203.78	\$ 203.78	\$ 203.78	\$ 407.55	\$ 2,114.26
Mantenimiento de Vehículos		\$ 62.91	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 35.20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 98.11
Combustibles y Lubricantes													\$ -
Alquileres													\$ -
Viaticos y representaciones													\$ -
Comunicaciones													\$ -
Depreciaciones													\$ -
Amortización Intangibles													\$ -
Mant. De mobiliario y equipo													\$ -
Luz y agua													\$ -
Papelería y útiles													\$ -
Seguros													\$ -
Honorarios profesionales													\$ -
Prestaciones sociales													\$ -
Cuotas y suscripciones													\$ -
Impuestos fiscales													\$ -
Varios													\$ -
Gastos no deducibles													\$ -
Reserva Laboral													\$ -
TOTAL	\$ 1,237.37	\$ 1,320.28	\$ 1,942.37	\$ 1,282.37	\$ 1,557.37	\$ 1,452.57	\$ 1,557.37	\$ 1,633.78	\$ 1,633.78	\$ 1,633.78	\$ 1,633.78	\$ 1,837.55	\$ 18,722.37

Fuente: Datos proporcionados por el Lic. Fredy Alvarado, Contador de HENRÍQUEZ S.A. DE C.V.

Los datos que resulta mensualmente menos la depreciación se trasladan al Presupuesto de efectivo (Ver cuadro No. 28).

Para obtener el total de los Gastos de Administración se suman los gastos de las dos áreas.

Sub Totales de Gastos de Administración	\$ 20,558.06	\$ 27,269.55	\$ 19,766.78	\$ 21,026.49	\$ 23,130.45	\$ 20,468.96	\$ 23,249.04	\$ 21,473.86	\$ 19,985.18	\$ 19,785.99	\$ 19,907.35	\$ 19,182.22	\$ 255,803.93
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,631.01	\$ 15,631.01
TOTALES GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 20,558.06	\$ 27,269.55	\$ 19,766.78	\$ 21,026.49	\$ 23,130.45	\$ 20,468.96	\$ 23,249.04	\$ 21,473.86	\$ 19,985.18	\$ 19,785.99	\$ 19,907.35	\$ 34,813.23	\$ 271,434.95

Donde el total de los Gastos de venta ascienden a \$ 271,434.95, cantidad que se lleva al Estado de Resultados Proforma (Ver cuadro N°29).

2.4.1.11 Presupuesto de Efectivo

Es la proyección donde se detallan los ingresos, egresos y saldo neto de efectivo monetarios resultantes de las operaciones plasmadas en los presupuestos operativos mensuales.

Cuadro Número 28

HENRÍQUEZ S.A, DE C.V														
PRESUPUESTO DE EFECTIVO MENSUAL														
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2015														
Expresado en dólares de los Estados Unidos de América														
DETALLE:	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	COMPROBACION
INGRESOS														
SALDO INIC. CAJA	\$ 186,524.07	\$ 2029,409.03	\$ 2205,061.61	\$ 2134,029.01	\$ 1969,439.37	\$ 1794,046.29	\$ 1683,677.75	\$ 1479,563.38	\$ 1295,639.04	\$ 1123,866.53	\$ 1184,957.97	\$ 1236,171.89	\$ 18322,385.93	
VENTA AL CONTADO	\$ 1050,866.42	\$ 747,383.45	\$ 856,093.77	\$ 672,192.14	\$ 733,794.66	\$ 663,132.95	\$ 525,433.21	\$ 489,196.44	\$ 483,760.92	\$ 883,271.35	\$ 934,908.75	\$ 1019,159.24	\$ 9059,193.28	\$ 9059,193.28
COBRANZA	\$ 2591,598.69	\$ 1106,275.81	\$ 666,674.27	\$ 680,674.84	\$ 583,412.05	\$ 589,176.99	\$ 555,410.90	\$ 454,936.22	\$ 406,840.13	\$ 396,792.67	\$ 650,038.30	\$ 755,536.72	\$ 9437,367.59	\$ 9437,367.59
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 341,139.26													
TOTAL DE INGRESO	\$ 4170,128.45	\$ 3883,068.29	\$ 3727,829.64	\$ 3486,896.00	\$ 3286,646.07	\$ 3046,356.22	\$ 2764,521.86	\$ 2423,696.03	\$ 2186,240.09	\$ 2403,930.54	\$ 2769,905.02	\$ 3010,867.85	\$ 36818,946.81	\$ 18496,560.87
EGRESOS														
RETENCIONES	\$ 38,403.43	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38,403.43	\$ 38,403.43
IVA-DEB. FISCAL	\$ -	\$ 42,184.03	\$ 30,275.44	\$ 34,679.15	\$ 27,229.55	\$ 29,724.98	\$ 26,862.58	\$ 21,284.56	\$ 19,816.65	\$ 19,596.47	\$ 35,780.07	\$ 37,871.83	\$ 325,305.31	\$ 325,305.31
GASTOS DE VENTA	\$ 193,214.83	\$ 132,014.47	\$ 148,874.14	\$ 184,338.56	\$ 203,211.36	\$ 129,562.02	\$ 138,516.55	\$ 125,526.75	\$ 140,586.74	\$ 138,912.62	\$ 141,830.57	\$ 154,221.48	\$ 1830,810.10	\$ 1830,810.10
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 20,558.06	\$ 27,269.55	\$ 19,766.78	\$ 21,026.49	\$ 23,130.45	\$ 20,468.96	\$ 23,249.04	\$ 21,473.86	\$ 19,985.18	\$ 19,785.99	\$ 19,907.35	\$ 19,182.22	\$ 255,803.93	\$ 255,803.93
COMPRA DE CONTADO	\$ 462,192.73	\$ 328,714.65	\$ 376,527.69	\$ 295,643.97	\$ 322,738.02	\$ 291,659.55	\$ 231,096.36	\$ 215,158.68	\$ 212,768.03	\$ 388,480.95	\$ 411,192.15	\$ 448,247.26	\$ 3984,420.04	\$ 3984,420.04
PAGO A PROVEEDORES	\$ 1286,226.38	\$ 1007,699.98	\$ 878,232.58	\$ 838,720.42	\$ 757,239.03	\$ 730,477.01	\$ 706,437.67	\$ 589,694.17	\$ 515,318.33	\$ 498,450.95	\$ 760,028.12	\$ 940,522.35	\$ 9509,046.99	\$ 9509,046.99
PAGO A CUENTA ISR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,924.05	\$ 18,927.37	\$ 20,661.96	\$ 18,672.29	\$ 14,794.98	\$ 13,774.64	\$ 13,621.59	\$ 24,870.87	\$ 26,324.86	\$ 154,572.61	\$ 154,572.61
PAGO DE INTERESES BANCARIOS	\$ 18,315.61	\$ 17,363.98	\$ 16,404.92	\$ 15,438.37	\$ 14,464.26	\$ 13,482.54	\$ 12,493.16	\$ 11,496.04	\$ 10,491.13	\$ 9,478.38	\$ 8,457.71	\$ 7,429.07	\$ 155,315.17	\$ 155,315.17
AMORTIZACION DE PRESTAMO	\$ 121,808.38	\$ 122,760.01	\$ 123,719.07	\$ 124,685.63	\$ 125,659.74	\$ 126,641.45	\$ 127,630.84	\$ 128,627.95	\$ 129,632.86	\$ 130,645.62	\$ 131,666.29	\$ 132,694.93	\$ 1526,172.77	\$ 1526,172.77
TOTAL DE EGRESO	\$ 2140,719.42	\$ 1678,006.68	\$ 1593,800.63	\$ 1517,456.62	\$ 1492,599.79	\$ 1362,678.47	\$ 1284,958.49	\$ 1128,056.99	\$ 1062,373.56	\$ 1218,972.57	\$ 1533,733.13	\$ 1766,493.99	\$ 17779,850.35	\$ 17779,850.35
FLUJO NETO DE CAJA	\$ 2029,409.03	\$ 2205,061.61	\$ 2134,029.01	\$ 1969,439.37	\$ 1794,046.29	\$ 1683,677.75	\$ 1479,563.38	\$ 1295,639.04	\$ 1123,866.53	\$ 1184,957.97	\$ 1236,171.89	\$ 1244,373.86	\$ 19380,235.72	
PRESTAMO A C.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO MENSUAL PRESTAMO A C.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EFFECTIVO FINAL MES CON PRESTAMO A C.P.	\$ 2029,409.03	\$ 2205,061.61	\$ 2134,029.01	\$ 1969,439.37	\$ 1794,046.29	\$ 1683,677.75	\$ 1479,563.38	\$ 1295,639.04	\$ 1123,866.53	\$ 1184,957.97	\$ 1236,171.89	\$ 1244,373.86	\$ 19380,235.72	
PRESTAMO ACUMULADO A C.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

El Saldo final del mes de diciembre del flujo neto de caja de \$ 1, 244,373.86 se lleva al Balance General Proforma (Ver cuadro N°30)

2.4.1.12 Estado de Resultado Proforma

Detalla un resumen de las proyecciones, permitiendo conocer al final del ejercicio el nivel de utilidad que se obtendrá producto de la implementación de las operaciones planificadas. Es de considerar que la rentabilidad estimada supera las utilidades que reflejan los estados financieros históricos del año 2014 proporcionado por HENRÍQUEZ S.A. de C.V.

Cuadro Número 29

HENRÍQUEZ, S.A DE C.V. ESTADO DE RESULTADO PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 (Expresado en Dólares de Los Estados Unidos de América)

VENTAS NETAS		\$ 14576,336.74
Costo de Ventas		
Inventario Inicial	\$ 5164,847.93	
Compras	\$ 11753,451.46	
	<u>\$ 16918,299.39</u>	
Inventario Final	\$ 5164,847.93	\$ 11753,451.46
UTILIDAD BRUTA MERCADERÍA		\$ 2822,885.28
		<u>\$ 2822,885.28</u>
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Venta	\$ 1846,361.08	
Prov. Cuentas incobrables	\$ 60,230.46	
Prov. Obsolescencia de inventario	\$ 154,945.44	
Gastos de Administración	\$ 271,434.95	
Gastos Financieros	\$ 155,315.17	\$ 2488,287.10
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTO		\$ 334,598.19
Reserva Legal		\$ 23,421.87
Utilidad Antes de Impuesto		\$ 311,176.31
Impuesto Sobre la Renta		\$ 93,352.89
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 217,823.42

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

La utilidad proyectada de **\$ 217,823.42** se traslada al Balance General Proforma (Ver cuadro N°30)

2.4.1.13 Balance General Proforma

Es el que permite conocer al final del ejercicio los cambios que se suscitarán en las cuentas de activo, pasivo y patrimonio; debido a las proyecciones operativas que se llevarán según el sistema presupuestario, y las cuales establecen el entorno financiero de la empresa.

Cuadro Número 30

HENRÍQUEZ, S.A DE C.V.
BALANCE GENERAL PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015
(Expresado en Dólares de Los Estados Unidos de Norteamérica)

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO SOCIAL	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CIRCULANTE	
Efectivo Disponible	\$ 1244,373.86	Cuentas Por Pagar	\$ 1422,752.73
Caja	\$ 42,930.90	Proveedores	\$ 1388,570.39
Bancos	\$ 1201,442.96	Acreedores	\$ 29,397.44
Cuentas por Cobrar	\$ 1113,756.69	Otros	<u>\$ 4,784.90</u>
Clientes	\$ 1003,840.97	Impuesto Por Pagar	\$ 69,981.86
Funcionarios y Empleados	\$ 102,082.53	Iva Debito	\$ 41,284.70
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 68,063.65	Pago a Cuenta Diciembre	<u>\$ 28,697.16</u>
Prov. Cuentas Incobrables	\$ (60,230.46)	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	\$ 818,225.52
Inventarios	\$ 5171,290.44	Accionistas y Otros	\$ 818,225.52
Mercadería para la Venta	\$ 5164,847.93	Capital y Reservas	\$ 6075,946.98
Mercaderías en Tránsito	\$ 362,160.20	Capital Social	\$ 4000,000.00
Prov. Inventario Obsoleto	\$ (355,717.69)	Capital Mínimo	\$ 200,000.00
Gastos Pagados Por Anticipado	\$ 194,244.02	Capital Variable	<u>\$ 3800,000.00</u>
Seguros	\$ 21,041.32	Reserva Legal	\$ 801,437.32
Papelería y Útiles	\$ 11,062.70	Reserva Laboral	\$ 7,893.84
Cuotas y Suscripciones	\$ 407.00	Reserva Legal Proyectada	\$ 23,421.87
PAGO A CUENTA EJERCICIO	<u>\$ 161,733.00</u>	Utilidades por Distribuir	\$ 836,533.45
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 663,242.08	Utilidad proyectada	\$ 217,823.42
Inversiones	\$ 92,000.00	Utilidad ejercicio anterior	<u>\$ 188,837.08</u>
Acciones	\$ 92,000.00		
Bienes Depreciables	\$ 457,365.85		
Equipo de Transporte	\$ 31,361.39		
Mobiliario y Equipo	\$ 29,818.38		
Mejoras a Propiedades A.	\$ 1,704.39		
Obras en Proceso	\$ 394,481.68		
Otros Activos	\$ 113,876.23		
Depositos en Garnatía	\$ 2,000.00		
Otros Intangibles	\$ 1,264.90		
Inmuebles	\$ 60,685.71		
Varios	<u>\$ 49,925.62</u>		
TOTAL ACTIVO	\$ 8386,907.09	TOTAL PASIVO, CAPITAL Y RESERVAS	\$ 8386,907.09

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador

2.5 Análisis de Fuentes de Financiamiento.

En toda organización se requiere de recursos monetarios para llevar a cabo todas las actividades, desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como iniciar nuevos proyectos que impliquen inversión. Para lo cual es necesario y fundamental evaluar diversos criterios al momento de buscar recursos económicos.

Los parámetros importantes a tomar en cuenta de cada fuente de financiamiento son:

- ❖ Tasa de interés.
- ❖ Monto de dinero máximo y mínimo requerido.
- ❖ Políticas de renovación de créditos (flexibilidad de reestructuración).
- ❖ Tipo de crédito, requisitos y plazo máximo de pago.
- ❖ Detalle de documentos a presentar en el trámite.
- ❖ Área y proyecto de inversión a financiar.
- ❖ Utilidades proyectadas para el negocio antes y después del pago de intereses y después de impuestos

2.6 Criterios para la Aprobación de Créditos a los Clientes.

Para determinar si se debe otorgar crédito a un cliente y el monto respectivo, se toman en cuenta las políticas que se plantean en cada una de las entidades productivas. La organización no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de su utilización correcta; por lo tanto, debe desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis confiables con la finalidad de facilitar la recuperación del efectivo invertido en las cuentas por cobrar.

Para ello se proponen los siguientes lineamientos a evaluar para el otorgamiento del financiamiento al consumidor:

- ❖ Todo cliente que solicite financiamiento debe de completar la solicitud con los respectivos documentos anexos.
- ❖ La solicitud deberá ser revisada y autorizada por el encargado de compras.
- ❖ El monto solicitado estará sujeto a cambios dependiendo de la capacidad de pago del cliente.
- ❖ La autorización del financiamiento estará sujeta al registro histórico del cliente con otras empresas, capacidad de pago, garantía ofrecida y monto solicitado.
 - Registro Crediticio: El historial de pagos pasados, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante a fin de anticiparse a los problemas.
 - Capacidad de pago: La posibilidad del cliente para reembolsar el crédito solicitado, que se determina mediante el análisis de los Estados Financieros.
 - Capital: la solidez financiera del interesado que se refleja por los niveles de recursos propios versus las deudas vigentes.
 - Potencial de crecimiento: Se verifica cuál ha sido la cobertura del cliente con respecto al mercado.
 - Alianzas con entidades que brindan información: Debe asociarse con instituciones afines para obtener datos de los consumidores.
 - Condiciones: Por la entrega de productos por un monto solicitado, el cliente firmará una letra de cambio sin protesto a fin de garantizar la recuperación del dinero dado como financiamiento.

3. Descripción Del Modelo de Control Financiero.

3.1 Análisis del Método de Razones Simples

Para realizar el análisis financiero se emplea el método de razones simples que consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar las cifras de una o más partidas del Balance General y el Estado de Resultado; o que pertenezcan a un mismo estado financiero de los mencionados, siempre referido a un mismo lapso, con el objetivo de conocer cuál es la situación histórica o proyectada en lo concerniente a la liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. El análisis financiero se hizo con el Balance general y estado de resultado año 2014 (ver Anexo No. 7), cuando hubo necesidad de considerar un saldo del año anterior se tomó del 2013. Ejemplo: Inventario inicial 2013 más inventario final 2014.

3.1.1. Razones de Liquidez

a. Capital de Trabajo Neto

Cuadro Número 31

RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Capital de Trabajo Neto	AC-PC	\$ 9,085,697.74 – \$ 1,673,223.04	\$ 7,412,474.70

Mide la solvencia de la empresa a corto plazo, es decir representa la parte de los activos corrientes que está siendo financiada con fondos a largo plazo, por lo tanto HENRÍQUEZ, S.A DE C.V cuenta con \$ 7,412,474.70 para seguir operando después de haber cancelado sus pasivos corrientes, lo cual es favorable para la entidad ya que aumenta la inversión en activo circulante, lo que hace que disminuya el riesgo.

b. Índice de Solvencia.

Cuadro Número 32

RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Índice de Solvencia	AC/PC	\$ 9,085,697.74	\$ 5.43
		\$ 1,673,223.04	

Mide si la empresa dispone de recursos después de haber pagado cada unidad monetaria de las obligaciones de corto plazo. Es decir que para el año 2014 HENRÍQUEZ, S.A DE C.V por cada dólar de pasivo corriente, disponía de \$ 5.43 en activos circulantes para hacerle frente. Lo cual implica que si cancela un dólar de pasivo corriente, le quedan \$4.43 de activo circulante para continuar con sus actividades operativas pero implica el riesgo de que esté perdiendo rentabilidad por activos ociosos.

c. Índice de Liquidez Inmediata

Cuadro Número 33

RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Índice de Liquidez Inmediata	Efect y Equivs/PC	\$186524.07	\$ 0.111
		\$1673223.04	

Este coeficiente muestra cuanto tiene la entidad en dinero para cancelar cada dólar de pasivo corriente. En el año 2014 el índice fue de \$ 0.11, siendo menor a uno, lo cual indica que no se están cubriendo las deudas circulantes vencidas con el efectivo disponible, lo que implica que si se desea cancelar los pasivos corrientes tendría que procederse a cobrar a los clientes entre otras alternativas.

3.1.2. Razones de Actividad

a. Rotación de Inventario

Cuadro Número 34

RAZONES FINANCIERAS DE ACTIVIDAD			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Rotación de Inventario	$CV / ((Inv. I + Inv F/2))$	$\frac{\$9,999,127.53}{(\$5245,345.11 + \$5164,847.93)/2}$	1.92

Entre más bajo es este ratio, mayores son las dificultades que le genera a la empresa, porque significa un aumento en el nivel de existencias, ya que los inventarios son los activos circulantes menos líquidos; es decir, que son los que cuesta más convertirlos en efectivo. Por lo tanto se busca que este índice sea alto ya que eso significa que las existencias se están vendiendo y la entidad tiene liquidez y no necesita financiamiento externo. Por lo que HENRÍQUEZ, S.A DE C.V debe diseñar políticas de venta buscando que el inventario de mercadería se convierta en efectivo o cuentas por cobrar un mayor número de veces en el año de acuerdo a la cifra calculada.

b. Rotación de Cuentas por Cobrar.

Cuadro Número 35

RAZONES FINANCIERAS DE ACTIVIDAD			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Rotación de Cuentas por Cobrar	Vtas. Netas/CxC	$\frac{\$ 12400,668.05}{\$ 3,029,141.33}$	4.09

Este indicador muestra el número de veces en que la empresa recupera los créditos concedidos a los clientes, el cual debe ser lo más alto posible indicando que se mantiene el nivel de ventas y se da la recuperación de créditos en el tiempo oportuno generando así aumento en el nivel de liquidez. HENRÍQUEZ, S.A DE C.V cobra a sus clientes aproximadamente cuatro veces al año,

lo cual significa que la recuperación de sus cuentas por cobrar es tardía, por lo cual deben evaluarse alternativas de solución y corregir el problema.

c. Rotación de Cuentas por Pagar.

Cuadro Número 36

RAZONES FINANCIERAS DE ACTIVIDAD			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Rotación de Cuentas por Pagar	$CV/(CxP)$	$\frac{\$9,999,127.53}{\$1,600,637.27}$	6.25

Este indicador muestra el número de veces en el año en que la empresa cancela a su proveedores, entre más bajo sea le es más favorable. En el caso de HENRÍQUEZ, S.A DE C.V pagó sus cuentas seis veces en el año, lo que significa que les cancela a los proveedores cada dos meses, esto no es bueno ya que está desembolsando efectivo en periodos cortos, no aprovechando las ventajas del crédito mercantil que es más barato y en consecuencia utilizando financiamiento de largo plazo que es más caro.

d. Periodo de Conversión del Efectivo

ANTES DE CALCULAR EL PERÍODO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO SE PROCEDIÓ A ESTIMAR:

- **Plazo promedio de inventario = 360/Rotación de inventarios**
 - $360 / 1.92 = 187.5$ Aproximado 188 Días
- **Plazo promedio de cobros = 360/Rotación de Cuentas por Cobrar**
 - $360 / 4.09 = 88$ Días
- **Plazo promedio de pago = 360/Rotación de Cuentas por Pagar**
 - $360 / 6.25 = 57.6$ Aproximado = 58 Días

Cuadro Número 37

RAZONES FINANCIERAS DE ACTIVIDAD			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Periodo de Conversión del Efectivo	Plazo prom. de Inv.+ P. prom de Cobro - P. Prom de pago	188+88-58	218

Este ratio muestra el tiempo que tarda la empresa en recuperar el dinero, desde el momento en que le paga al proveedor hasta que le cobra a los clientes. Durante el 2014 HENRÍQUEZ, S.A DE C.V presentó un valor alto (218 días), lo cual indica que se tarda más tiempo en recuperar las inversiones de corto plazo, lo que le genera graves problemas de liquidez, por lo que toda empresa debe optar por emprender estrategias que con lleven a aumentar el plazo promedio de inventarios y de cobros, y reducir el plazo promedio de pago porque solamente de esta forma logrará disminuir este ciclo de conversión que es lo más saludable financieramente.

e. Rotación de Activos Totales

Cuadro Número 38

RAZONES FINANCIERAS DE ACTIVIDAD			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Rotación de Activos Totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{\$ 12,400,668.05}{\$ 9852,323.02}$	1.26

Indica la eficiencia con que la empresa emplea sus activos para generar dólares en ventas, cuanto mayor sea, tanto más eficiente se habrán empleados los activos. Por otro lado, si la rotación es baja, indica que se ha invertido de forma excesiva en activos en relación con lo que realmente se necesita; es decir que HENRÍQUEZ, S.A DE C.V en 2014 por cada dólar invertido en los activos totales vendió \$1.26 o también se puede afirmar que los activos totales retornaron 1.26 veces en el año, por lo que deben revisarse los saldos circulantes y fijos para detectar si hay inversión excesiva o emitir políticas que propicien un incremento en las ventas.

3.1.3. Razones de Apalancamiento

a. Índice de Endeudamiento

Cuadro Número 39

RAZONES FINANCIERAS DE APALANCAMIENTO			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Índice de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	\$ 4, 017,621.33 \$ 9852,323.02	0.41

Este índice mide la proporción de los activos aportados por los acreedores de la empresa, cuanto mayor sea, mayor dinero se utiliza de terceros o instituciones financieras para generar ganancias. Para HENRÍQUEZ, S.A DE C.V en el año 2014 por cada dólar de activo total la empresa debe \$0.41 a terceros y el \$0.59 restante fue aportado por los accionistas, indicando de esta forma que se están financiando con recursos monetarios de más alto costo, lo cual no es aceptable para cualquier negocio.

b. Razón Deuda Patrimonial

Cuadro Número 40

RAZONES FINANCIERAS DE APALANCAMIENTO			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Razón Deuda Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	\$ 4, 017,621.33 \$5, 834, 701.69	0.69

Este ratio indica la relación entre los fondos totales que proporcionan los acreedores y los aportados por los socios. Es decir para el periodo 2014 HENRÍQUEZ, S.A DE C.V por cada dólar invertido por sus dueños, los acreedores han aportado \$0.69. A lo que se le debe poner atención ya que se puede afirmar que están usando en mayor cuantía dinero propio que es de más alto costo.

3.1.4. Razones de Rentabilidad

a. Margen Neto (o Return Of Sales, en Inglés)

Cuadro Número 41

RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Margen Neto (ROS)	UN / Ventas	$\frac{\$188,837.08}{\$12,400,668.05}$	0.015

Esta razón muestra la capacidad de la empresa para aumentar su rendimiento dado un nivel de ventas, lo que para HENRÍQUEZ, S.A DE C.V significa que en el 2014 por cada dólar comercializado obtuvo de rentabilidad \$0.02 para retribuir a los accionistas, por lo que se vuelve necesario implementar políticas y estrategias que les ayuden a incrementar las utilidades sobre las ventas, entre ellas una reducción de costos, incrementar precios en la medida que el mercado lo permita, entre otras.

b. Retorno de los activos (o Return Of Asset, en Inglés)

Cuadro Número 42

RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Retorno de los Activo (ROA)	UN/AT	$\frac{\$188,837.08}{\$9852,323.02}$	0.0192

Este ratio determina la eficiencia para obtener ganancias con los activos disponibles. Para el periodo 2014 HERNÍQUEZ, S.A DE C.V por cada dólar invertido generó \$0.02 de ganancias, lo cual podría deberse a que poseen una gran inversión en activos corrientes, principalmente.

c. Margen Bruto o Utilidad Bruta

Cuadro Número 43

RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Margen bruto o Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{\$2,401,540.52}{\$12,400,668.05}$	0.19

Representa el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la entidad ha pagado sus existencias, es decir que para el periodo 2014 HENRÍQUEZ, S.A DE C.V por cada dólar comercializado disponía de \$0.19 para hacerle frente a los gastos de venta y de administración, acumular reserva legal, pagar el impuesto sobre la renta y generar las utilidades a sus respectivos dueños.

d. Retorno en el patrimonio (o Return Of Equity, en Inglés)

Cuadro Número 44

RAZONES FINANCIERAS DE RENTABILIDAD			
Índice	Fórmula	Cantidad	2014
Retorno en el Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{\$188,837.08}{\$5,834,701.69}$	0.03

Este ratio indica el rendimiento obtenido de la inversión de los propietarios de la empresa, cuanto mayor sea más favorable es para sus dueños. Para el 2014 por cada dólar invertido por los accionistas HENRÍQUEZ, S.A DE C.V les generó \$0.03, dato que debe compararse con el rendimiento generado por otro tipo de inversiones a fin de detectar que la opción elegida es la más rentable.

3.1.5. Conclusiones de Las Razones Financieras

1. Razones de Liquidez

HENRÍQUEZ, S.A DE C.V cuenta con capacidad para seguir operando después de haber cancelado sus pasivos corrientes, lo que hace que disminuya el riesgo, pero también se reduce el rendimiento, porque implica de qué se disponen de activos ociosos, principalmente los circulantes.

2. Razones de Actividad

Se identificó que los productos pasan un número excesivo de días en bodega, y que a los clientes se les otorga un plazo extenso para cancelar las facturas; lo cual no es saludable financieramente, porque da a entender que hay acumulación de activo corriente lo que podría traer problemas para cancelar las deudas de HENRÍQUEZ, S.A DE C.V al momento de su vencimiento si no se han vendido los productos y los clientes no han pagado.

3. Razones de Apalancamiento

HENRÍQUEZ, S.A DE C.V se está financiando con fondos propios que son de más alto costo. Aunque representan la ventaja de que tienen menor riesgo, ya que las acciones comunes no tienen fecha de vencimiento, pero debe considerarse esta situación, porque no se está aprovechando el crédito de proveedores que es de exigibilidad inmediata pero es menos costoso.

4. Razones de Rentabilidad

Se denota que en el periodo de evaluación la entidad incurrió en altos costos y gastos y la capacidad para generar utilidades fue de un bajo porcentaje, cuanto mayor es el margen implica menos costos en la gestión de compras, invirtiendo más fondos que la generación de ingresos.

3.2 Estado de Flujo de Efectivo

Es el estado financiero que refleja cuánto de efectivo conserva la entidad después de los gastos operativos y financieros, deudas de corto y largo plazo, recuperación de activos corrientes y fijos, y cancelar dividendos. Por lo tanto, es un parámetro que ofrece información en relación a los movimientos de dinero o cualquiera de sus equivalentes, las actividades operativas, las inversiones y el financiamiento forman parte de las categorías contempladas en un determinado período.

Método Indirecto:

Inicia presentando el resultado del ejercicio (ganancia o pérdida), posteriormente sobre este rubro se le suman las transacciones no monetarias (partidas como depreciación, provisiones, impuestos diferidos, entre otras), y el flujo de efectivo de las actividades de operación, inversión y financiamiento. Este instrumento tiene gran relevancia porque se utiliza para mostrar el origen de los fondos y el destino que se les dio en el transcurso de las actividades productivas de un periodo específico.

Cuadro Número 45

HENRÍQUEZ S.A. DE C.V.	
FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América	
CFO (METODO INDIRECTO)	
Utilidad Neta	\$ 188,837.08
Depreciación (+)	\$ 31,182.44
Cash flow libros	\$ 220,019.52
Cambio cap. Trabajo	
Cambio Documentos por Cobrar	\$ (74,891.51)
Cambio Cuentas por Cobrar	\$ (734,613.40)
Cambio Inventarios	\$ (132,229.14)
Cambio Gastos Pagados Por Anticpado	\$ (3,135.81)
Cambio en Otros Activos	\$ 38,833.08
Cambio en Cuentas por pagar	\$ 702,826.22
cambio en Reserva Legal	\$ -
cambio en Reserva Laboral	\$ (6,502.19)
sub- total	\$ (209,712.75)
Cash Flow Operaciones	\$ 10,306.77
FLUJO DE EFECTIVO DE INVERSIONES	
Planta y Equipo	\$ (270,716.00)
TOTAL DE FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIONES	\$ (270,716.00)
FLUJO DE EFECTIVO DE FINANCIAMIENTO	
Aumento/disminucion de deuda LP	\$ -
Aumento/disminucion Reserva Legal	\$ -
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO DE FINANCIAMIENTO	\$ -
CAMBIO EN EFECTIVO Y VALORES NEGOCIABLES	\$ (260,409.23)
EFECTIVO Y VALORES NEGOCIABLES INICIALES	\$ 446,933.30
EFECTIVO Y VALORES NEGOCIABLES FINALES	\$ 186,524.07
CAMBIO NETO DEL EFECTIVO Y VALORES NEGOCIABLES	\$ (260,409.23)

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador.

Interpretación: Para efectos del presente estudio únicamente se analiza el Flujo de Efectivo de Operaciones (CFO, por sus siglas en inglés). El CFO (\$10,306.77) es menor que la utilidad neta de 2014 (\$188,837.08) esto significa que se han erogado todos los recursos obtenidos principalmente aumentando el financiamiento a los clientes y acumulando mercadería en las bodegas. Por otro lado, la depreciación sobrepasa al 50% del CFO (Ver cuadro No. 46), por lo cual se puede afirmar que la empresa no está originando dinero de sus operaciones normales. Esta situación muestra un problema de falta de liquidez, de generación de recursos monetarios, que no es sostenible en el tiempo.

Cuadro Número 46

RAZONES FINANCIERAS ADICIONALES DE RENTABILIDAD:		INTERPRETACIÓN
DEPRECIACIÓN / CFO	303%	La depreciación representa el 300% del Flujo de Caja de Operaciones, lo que significa que el dinero disponible no proviene de las operaciones normales, si no de la reserva de activos.
CFO/VENTAS	\$ 0.000831	Por cada dólar en ventas se generó \$0.00083 de flujo de caja de Operaciones
CFO/ACTIVOS	\$ 0.001046	Por cada dólar que se tiene de recursos la empresa \$0.001046 son de efectivo
CFO/PATRIMONIO	\$ 0.001766	Por cada dólar que los accionistas aporten la empresa generara \$0.0017 de CFO

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador.

3.3 Análisis del Punto de Equilibrio.

Punto Equilibrio: Es el nivel en el cual el monto comercializado es igual a los costos totales.

Para desarrollar el cálculo de este indicador se tomó de referencia las ventas y los costos expresados del año 2014. Por lo que se presenta a continuación los ingresos y egresos operativos de HENRÍQUEZ S.A DE C.V.

Cuadro Número 47

HENRÍQUEZ S.A. DE C.V.					
PUNTO DE EQUILIBRIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014					
EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA					
Detalle	Productos				Totales
	Pintura	Hierro	Cerámica	Tabla Roca	
Ventas					\$ 12400,668.05
Margen de Contribución					\$ 2401,540.52
Mezcla de ventas	40%	27%	23%	10%	
Gastos Fijos Totales					\$ 903,521.45
Gastos de Administración Variables					\$ 35,531.40
Gastos de Venta Variables					\$ 1,127,838.46

La Mezcla de ventas fue propuesta por el Grupo Investigador.

Tanto los Gastos Fijos totales como los Gastos de Administración y Venta Variables se obtuvieron clasificando las erogaciones como se detalla en el anexo N° 8, Gastos de Administración y Venta 2014.

Las cantidades resultantes de la clasificación de los gastos en fijos y variables se detallan a continuación (Ver Figuras N° 3 y 4):

Figura N°3

Total de Gastos Fijos Administrativos	\$ 202,048.77	Esta cantidad se obtiene al sumar el total mensual de los gastos Administrativos que están señalados de color verde en el presupuesto de Gastos de Administración 2014, tal como se muestra en la figura anterior.
Gastos de Variables de Administración	\$ 35,531.40	Los \$ 35,531.40 se obtuvieron restando el total de los gastos fijos a la sumatoria de gastos de administración 2014. (\$237,580.17 - \$ 202,048.77)

Elaborado por: Grupo Investigador

Figura N° 4

Total de Gastos Fijos de Venta	\$ 701,472.68	Esta cantidad se obtiene al sumar el total mensual de los gastos venta de que están señalados de color verde en el presupuesto de Gastos de Venta 2014 tal como se muestra en la figura anterior.
Gastos de Variables de Venta	\$ 1,127,838.46	\$ 1,127,838.46 se obtuvo restando el total de los gastos fijos a la sumatoria de gastos de venta 2014. (\$ 1,829,311.14 - \$ 701,472.68)
Gastos Fijos Totales	\$ 903,521.45	Esta cifra se obtuvo al sumar \$ 202,048.77 (Total de Gastos Fijos Administrativos) más \$ 701,472.68 (Total de Gastos Fijos de Venta)

Elaborado por: Grupo Investigador

Cálculo del Margen de Contribución

Cuadro Número 48

Cálculo de Margen de Contribución	Ventas	-	Costo de Venta
\$ 2401,540.52 =	\$ 12400,668.05	(-)	\$ 9999,127.53

Margen de Contribución Porcentual

Cuadro Número 49

Margen de Contribución Porcentual	Margen de Contribución	\$ 2401,540.52	19.37%
	Ventas	\$ 12400,668.05	

Cálculo de Punto de Equilibrio

Para obtener el punto de equilibrio se divide el total de los gastos fijos entre el margen de contribución porcentual, como se detalla a continuación:

Cuadro Número 50

Punto de Equilibrio	Gastos Fijos	\$ 903,521.45	\$ 4665,450.98
	Margen de Contribución Porcentual	19.37%	

Los \$4, 665,450.98 se distribuyen de acuerdo a los porcentajes establecidos de las líneas de productos para obtener las ventas estimadas, como se detalla en la siguiente tabla:

Cuadro Número 51

Líneas	Punto de Equilibrio	x	%	P. Eq. X Línea
Pintura	\$ 4665,450.98	x	40%	\$1866,180.39
Hierro	\$ 4665,450.98	x	27%	\$1259,671.77
Cerámica	\$ 4665,450.98	x	23%	\$1073,053.73
Tabla Robla	\$ 4665,450.98	x	10%	\$466,545.10
			Total	\$4665,450.98

Por lo tanto HENRIQUEZ S.A. DE C.V. con un ingreso por comercialización de \$4, 665, 450. 98, no obtiene ni utilidad ni pérdida, así mismo se puede identificar que las ventas para el año 2014 de \$ 12, 400, 668.05 (Ver Anexo 7, Estado de Resultado), sobrepasan el Punto de Equilibrio en \$7, 735, 217.02 lo que es beneficioso para la organización.

3.4 Auditorias.

Herramienta de control y supervisión que permite verificar la información presentada en los estados financieros, ya que no solo consisten en un requisito legal, sino que también contribuyen a mantener la credibilidad financiera y la buena imagen pública de la organización. Por lo que debe ser orientada en el sentido de que los informes generados por esta actividad sean utilizados para efectuar análisis financieros que permitan visualizar cual es la situación actual de la

empresa y las medidas necesarias para corregir los problemas que fueron encontrados. Por lo cual resulta conveniente ejecutar estos controles de forma trimestral para reducir el riesgo de cometer errores en la toma de decisiones

3.5 Análisis de Morosidad.

Se propone a la empresa ejecutar un control estricto y ordenado en referencia a los créditos otorgados y los saldos que generen, aprovechando los recursos tecnológicos, mediante el uso de un paquete informático, con el que sea posible registrar de forma clara y organizada la secuencia histórica de los créditos concedidos a los clientes, asimismo que determine la cantidad exacta de lo adeudado a la fecha y la antigüedad de la factura para establecer la posibilidad o no de un nuevo crédito o del cobro respectivo. A continuación se presenta un ejemplo de la mecánica a utilizar para aplicarlo en las operaciones diarias que realizan:

Supóngase que en el mes de Junio de 2015 Ferretería Ramírez S.A. de C.V. realiza una compra por un valor total a \$5000.00 de los cuales cancela de contado \$2750.00 (55%) y cancelando en Julio el 35% de la venta y en Agosto el 10% restante como se muestra en la siguiente tabla.

Cuadro Número 52

Venta Total		\$ 5,000.00		
VENTA AL CONTADO		30 DIAS	60 DIAS	Total
55%		35%	10%	
\$ 2,750.00		\$ 1,750.00	\$ 500.00	\$ 5,000.00

Elaborado por: Grupo Investigador.

A continuación se muestra como se llevaría el registro del crédito concedido sobre la venta a Ferretería Ramírez S.A. de C.V., de esta manera se facilita el registro y control de las cuentas pendientes y su respectivo historial crediticio.

Cuadro Número 53

NOMBRE DEL CLIENTE		Ferretería Ramirez S.A DE C.V				
SALDO INICIAL PENDIENTE DE COBRO		\$2,250				
No.	DATOS	ANTICIPOS	A 30 Días (35%)	A 60 Días (10%)	Más de 60 Días MOROSIDAD	SALDO TOTAL
1	Factura No. 0001 De Fecha 30 de Julio 2015		\$ 1,750.00			\$ 1,750.00
2	Factura No. 0002 De Fecha 30 de Agosto 2015			\$ 500.00		\$ 500.00
3	Factura No. _____ De Fecha _____					\$ -
TOTAL			\$ 1,750.00	\$ 500.00	\$ -	\$ 2,250.00

Elaborado por: Grupo Investigador.

E. PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Introducción.

Para la ejecución del modelo de planeación y control financiero propuesto, es necesario capacitar al recurso humano implicado para que adquiera los conocimientos sobre esta herramienta administrativa de proyección y verificación, de cómo se lleva a cabo, la función y cuál es la mejor manera de aprovecharla, cuáles son los requerimientos necesarios para elaborar presupuestos, estrategias y objetivos financieros a fin de facilitar el desarrollo de las actividades, lo que se vuelve relevante en este sector debido que se encuentra en un contexto mercantil cambiante que altera las operaciones que se ejecutan diariamente.

2. Objetivos del Programa.

2.1 General.

- ❖ Impartir conocimientos teóricos y prácticos al gerente general, personal administrativo y contador de HENRÍQUEZ S.A. DE C.V. sobre el modelo de

planeación y control financiero, para facilitar el aprendizaje sobre esta herramienta gerencial.

2.2 Específicos.

- ❖ Impulsar la participación del personal en las capacitaciones para que adquieran los conocimientos fundamentales en el uso de técnicas administrativas financieras que les permitan realizar un desempeño eficiente de sus funciones.
- ❖ Establecer el período de capacitación de manera que facilite el aprendizaje a los empleados involucrados.
- ❖ Fomentar la implementación de instrumentos para la proyección y verificación de los recursos de la empresa con el propósito de hacer un uso eficiente de estos, que contribuyan en la toma de decisiones para alcanzar los resultados planificados.

3. Recursos.

3.1 Humanos.

La capacitación será impartida por un experto en el tema y estará dirigida al gerente general, gerente de operaciones, contador y ocho personas relacionadas al manejo de los recursos financieros de la empresa.

3.2 Materiales.

Para la ejecución de las actividades del plan de capacitación se requerirá de lo siguiente:

- ❖ Espacio físico: Se llevará a cabo en las instalaciones de HENRÍQUEZ S.A DE C.V.

- ❖ Mobiliarios y equipo: La entidad en estudio dispone de mesas, sillas, cañón y computadoras de escritorio que servirán para realizar el seminario.
- ❖ Material didáctico: Será suministrado por la empresa con el propósito de facilitar el aprendizaje.
- ❖ Refrigerio: Será proporcionado al momento del respectivo receso.

3.3 Financieros.

La compañía se hará cargo de cancelar los gastos en que se incurran en el momento de efectuar las actividades de capacitación, ya que se considera una inversión que contribuirá a generar conocimientos que fortalecerán las operaciones del negocio. El monto a erogar se muestra en el cuadro N° 69.

4. Periodo de Duración.

Para efectuar el plan de capacitación se requerirá de tres días sábados desde la 1:00 p.m. hasta las 4:00 p.m. por lo que se deja a discrecionalidad de la empresa las fechas en que dará inicio.

5. Estructura del Programa a Impartir

A continuación se señalan las áreas teóricas que conformará el desarrollo del seminario:

- ❖ Planeación Financiera: Se presentarán y describirán los instrumentos que se implementaran para proyectar y verificar el uso eficiente de los recursos.

- ❖ Control Financiero: Se expondrá y explicará las herramientas administrativas para comparar los resultados reales con respecto a los planificados de manera que se lleven a cabo medidas correctivas en las desviaciones encontradas.
- ❖ Evaluación de fuentes de financiamiento y procedimientos para conceder crédito a los clientes: Se explicara las ventajas y desventajas de las fuentes de fondos tanto de corto como de largo plazo y los recursos propios. Así como procedimientos para evaluar y conceder créditos a los clientes.

5.1 Secciones del Plan de Capacitación.

A. Contenido de la Ponencia N° 1

Cuadro Número 54

TEMA: PLANEACIÓN FINANCIERA	
Objetivo:	Dar a conocer los instrumentos financieros que se implementarán para Minimizar el riesgo, aprovechar oportunidades y los recursos financieros, para obtener el logro de los objetivos
Día:	Primer Sábado
Hora:	1:00 p.m. a 4:00 p.m.
Subtema:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generalidades de la planeación financiera. ▪ Definición del modelo de planeación y control financiero. ▪ Herramientas administrativas de planeación financiera
Dirigido:	Once empleados de la empresa HENRÍQUEZ S.A. de C.V.

a) Programación.

Cuadro Número 55

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:15 pm	Presentación	Participativa	Gerente General	-----
1:16 pm a 1:45 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, Lapiceros, Libretas, Plumón, Pizarra, Folletos
1:46 pm a 2:15 pm	Generalidades de la planeación financiera.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
2:16 pm a 2:45 pm	Definición de modelo de planeación y control financiero.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
2:46 pm a 3:00 pm	Comentarios Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	Plumón, Pizarra
3:01 pm a 3:15 pm	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
3:16 pm a 3:45 pm	Herramientas administrativas de planeación	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
3:45 pm a 4:00 pm	Comentarios, preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	Plumón, Pizarra

b) Costos.

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

❖ Material Didáctico:

Cuadro Número 56

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Caja de lapiceros papelería	1	\$1.75	\$1.75
Fotocopias			\$4.30
Plumones	2	\$1.00	\$2.50
Total			\$10.55

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador.

❖ **Sueldos y Salarios.**

Se cancelará \$160.00 debido a la contratación de un especialista en el área de las finanzas para desarrollar la temática sobre la planeación financiera.

❖ **Otros Gastos.**

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

Cuadro Número 57

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	11	\$2.00	\$22.00
Agua (Garrafón)	1	\$2.70	\$2.70
Total			\$24.70

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador.

El costo total del primer sábado de capacitación sería de: **\$195.25**

B. Contenido de la Ponencia N°2

Cuadro Número 58

TEMA: CONTROL FINANCIERO	
Objetivo:	Proveer a los empleados los conocimientos sobre las herramientas administrativas para comparar los resultados reales con respecto a las proyecciones de manera que se lleven a cabo medidas correctivas en las desviaciones encontradas en el momento oportuno.
Día:	Segundo Sábado
Hora:	1:00 p.m. a 4:00 p.m.
Subtema:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generalidades de los presupuestos operativos ▪ Aplicación del sistema presupuestario ▪ Generalidades del control financiero

	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de las razones financieras, punto de equilibrio y análisis de morosidad.
Dirigido:	Once empleados de la empresa HENRÍQUEZ S.A. de C.V.

a) Programación.

Cuadro Número 59

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:15 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, Lapiceros, Libretas, Plumón, Pizarra, Folletos
1:16 pm a 1:45 pm	Generalidades de los presupuestos operativos	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
1:46 pm a 2:15 pm	Aplicación del sistema presupuestario	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
2:16 pm a 2:45 pm	Comentarios Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	Plumón, pizarra
2:46 pm a 3:00 pm	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
3:01 pm a 3:15 pm	Generalidades del control financiero	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
3:16 pm a 3:45 pm	Aplicación de las razones financieras, punto de equilibrio y análisis de morosidad.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
3:45 pm a 4:00 pm	Comentarios, preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	Plumón, pizarra

b) Costos.

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

❖ **Material Didáctico:****Cuadro Número 60**

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Fotocopias			\$4.00
Total			\$4.00

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador.

❖ **Sueldos y Salarios.**

Se cancelará \$160.00 debido a la contratación de un especialista en el área de las finanzas para desarrollar la temática sobre control financiero.

❖ **Otros Gastos.****Cuadro Número 61**

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	11	\$2.00	\$22.00
Agua (Garrafón)	1	\$2.70	\$2.70
Total			\$24.70

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador.

El costo total del segundo sábado de capacitación sería de: **\$188.70**

C. Contenido de la Ponencia N° 3**Cuadro Número 62**

TEMA: EVALUACIÓN FUENTES DE FINANCIAMIENTO MÉTODOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS A CLIENTES	
Objetivo:	Capacitar sobre los diferentes aspectos que deben considerarse a efecto de seleccionar una fuente de financiamiento y los métodos de dar crédito a un cliente.
Día:	Tercer Sábado

Hora:	1:00 p.m. a 4:00 p.m.
Subtema:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de fuentes de financiamiento. ▪ Métodos para otorgar créditos.
Dirigido:	Once empleados de la empresa HENRÍQUEZ S.A. de C.V.

a) Programación.

Cuadro Número 63

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:15 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, Lapiceros, Libretas, Plumón, Pizarra, Folletos
1:16 pm a 1:45 pm	Generalidades de la administración eficiente	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
1:46 pm a 2:15 pm	Análisis de fuentes de financiamientos.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
2:16 pm a 2:45 pm	Comentarios Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	Plumón, pizarra
2:46 pm a 3:00 pm	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
3:01 pm a 3:15 pm	Métodos para otorgar créditos	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
3:16 pm a 3:45 pm	Retroalimentación de la capacitación.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
3:45 pm a 4:00 pm	Comentarios Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	Plumón, pizarra

b) Costos.

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

❖ **Material Didáctico:****Cuadro Número 64**

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Fotocopias			\$4.00
Total			\$4.00

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador.

❖ **Sueldos y Salarios**

Se cancelará \$160.00 debido a la contratación de un especialista en el área de las finanzas para desarrollar la temática sobre administración estratégica.

❖ **Otros Gastos****Cuadro Número 65**

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	11	\$2.00	\$22.00
Agua (Garrafón)	1	\$2.70	\$2.70
Total			\$24.70

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador.

El costo total del tercer sábado de capacitación sería de: \$188.70

6. Presupuesto

Se presentan un consolidado de los gastos que se efectuarán para la realización de la capacitación sobre el modelo de planeación y control financiero para el uso eficiente de los recursos.

Cuadro Número 66

Ponencia	Material Didáctico	Sueldo del facilitador	Otros gastos	Presupuesto Total
Planeación Financiera	\$10.55	\$160.00	\$24.70	\$195.25
Control Financiero	\$4.00	\$160.00	\$24.70	\$188.70

Administración Estratégica	\$4.00	\$160.00	\$24.70	\$188.70
Total:	\$18.55	\$480.00	\$74.10	\$572.65

Fuente: Elaborado por grupo Investigador

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

1. Introducción.

A continuación se presentan los aspectos para determinar las diferentes actividades que guiarán la puesta en marcha del modelo de planeación y control financiero, propuesta que va dirigida a HENRÍQUEZ S.A DE C.V (MC FERRETERÍA) con la finalidad de contribuir a la proyección y verificación de los recursos financieros, por lo tanto se detallan los requerimientos necesarios para llevar a cabo el programa y un cronograma que muestra el período de realización de las respectivas actividades.

2. Objetivos

2.1 General.

- ❖ Proporcionar a HENRÍQUEZ S.A. de C.V. un plan que permita la implementación del modelo de planeación y control financiero como herramienta que contribuya a la administración eficiente de los bienes que posee.

2.2 Específicos

- ❖ Determinar los diferentes recursos que serán utilizados para la aplicación del modelo de planeación y control financiero.

- ❖ Establecer las fases del plan de implementación que deberán ser ejecutadas con el propósito de contar con la aprobación de la Junta Directiva.

- ❖ Diseñar un cronograma sobre las principales actividades y el lapso necesario para realizarlas.

3. Recursos

3.1 Humanos.

HENRÍQUEZ S.A DE C.V (MC FERRETERÍA) cuenta con 102 empleados dentro de los cuales el Gerente financiero a contratar será el encargado de ejecutar o poner en marcha el modelo descrito. Además, deberán seleccionarse once trabajadores administrativos, principalmente los involucrados en el área financiera para que participen en la capacitación y puedan contribuir al desarrollo del presente Modelo.

3.2 Técnicos

Para la implementación de la herramienta, se requiere que la empresa cuente con un equipo informático que facilite la puesta en marcha del sistema presupuestario, análisis de morosidad y de las razones financieras entre otros instrumentos, equipo que la entidad posee, por lo que no incurrirá en inversiones adicionales relacionadas con la respectiva compra, no obstante debe realizar erogaciones de papelería y útiles para la impresión de la presente propuesta.

4. Etapas del Plan de Implementación

Para la puesta en marcha del modelo de planeación y control financiero se vuelve indispensable que lo autorice la Junta de Directiva y efectuar una serie de acciones que se detallan a continuación:

- ❖ **Presentación:** Se entregará al propietario de la entidad un documento que contenga la propuesta del modelo de planeación y control financiero.
- ❖ **Revisión y estudio del documento:** El Gerente General examinará la propuesta y realizará las respectivas observaciones.
- ❖ **Aprobación y Autorización:** Consiste en la aprobación y validación por parte de la Junta Directiva, luego de que el modelo haya sido examinado por parte del Gerente General.
- ❖ **Capacitación:** Etapa durante la cual se darán instrucciones teóricas y prácticas al personal involucrado en el área financiera con la finalidad que la herramienta sea aplicada efectivamente.
- ❖ **Implementación:** En esta fase se pondrá en marcha la herramienta administrativa descrita, mediante el uso de los instrumentos gerenciales que faciliten el conocimiento y compromiso de todas las áreas de la organización.
- ❖ **Evaluación y seguimiento:** El Gerente financiero a contratar verificará que los resultados cumplan con las especificaciones establecidas, caso contrario se determinarán las acciones correctivas pertinentes para superar las deficiencias encontradas, con la finalidad de cumplir con los propósitos planteados.

5. Cronograma.

A continuación se detalla las actividades a desarrollar para efectuar la propuesta:

Cronograma de Actividades		Mes											
Nº	Actividad	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
1	Presentación	█											
2	Revisión y Estudio del documento	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
3	Aprobación y autorización		█										
4	Capacitación		█	█									
5	Implementación del modelo			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
6	Evaluación y seguimiento					█					█		█

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ❖ Burbano, Jorge E. (1998), Enfoque Moderno de Planificación y Control de Recursos, Mc Graw Hill, 2ª Edición, Colombia.
- ❖ Block, Stanley B, (2008), Fundamentos de administración Financiera, Editorial McGraw-Hill, 14ª Edición, México.
- ❖ Diccionario enciclopédico Ilustrativo Océano, 1ª Edición, Barcelona, 1982.
- ❖ Fornos Gómez, Manuel de Jesús, (2008) “Administración Financiera I: Una introducción,” Ediciones contables, El Salvador.
- ❖ Fleitman, Jack (2000), Negocios Exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio, Mc Graw Hill Interamericana Editores, 1ª Edición, México.
- ❖ Galicia Franco, José Armando y otros, (2011), La empresa y sus áreas funcionales, 5ª Edición, México.
- ❖ Hernández Sampieri, Roberto, (2006), Metodología de la Investigación, México
- ❖ Koontz Harold y Wehrich Heinz, (2004), Administración una Perspectiva Global, Editorial McGraw Hill, 12ª Edición, México.
- ❖ Muñoz, Luís. (2009) Control Presupuestario: Planificación, Elaboración y seguimiento del presupuesto. Editorial PROFIT, 1ª Edición, Barcelona (España).
- ❖ Perdomo Moreno, Abraham (2002), Planeación Financiera: Para Época Normal y de Inflación, Editorial Thomson, 6ª Edición, México.
- ❖ Rojas Soriano, Raúl (1986), El Proceso de la Investigación Científica, México.
- ❖ Robles Román, Carlos L. (2012), Fundamentos de Administración Financiera, México.
- ❖ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005), Administración, Pearson educación, México.
- ❖ Zacarías Ortez, Eladio (2000), Pasos Para Hacer una Investigación, Editorial Clásicos Roxsil, 2ª Edición, El Salvador

OTROS

- ❖ <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- ❖ <http://economiaes.com/finanzas/financiera-funcion.html>
- ❖ https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/
- ❖ Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) /
aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/.../InformacionCLAEES.aspx

ANEXOS

ANEXO 1: REGISTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTYC) SOBRE LA MEDIANA EMPRESA FERRETERA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

Correlativo	Departamento	Municipio	CiiuRV4	Actividad	Nombre Comercial	PONoRemu	PORemu	POTotal
54	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4789502	VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y CONSTRUCCIÓN	SUMERSA	0	93	93
375	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4789502	VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y CONSTRUCCIÓN	FUNES HARTMANN-FERRETERIAS	0	73	73
395	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4752201	FERRETERÍA AL POR MENOR	LA CASA DEL SOLDADOR , S.A. DE C.V.	2	61	63
464	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4752201	FERRETERÍA AL POR MENOR	DIMARTI , S. A. DE C. V.	0	51	51

Nota: PONoRemu (Persona ocupada no remunerada), PORemu (Persona Ocupada Remunerada), POTotal (Personal Ocupado Total)

ANEXO 2: REGISTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTYC) SOBRE LA GRAN EMPRESA FERRETERA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

Correlativo	Departamento	Municipio	CiiuRV4	Actividad	Nombre Comercial	PONoRemu	PORemu	POTotal
23	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4752201	FERRETERÍA AL POR MENOR	ALMACENES VIDRI, S. A. DE C. V.	0	715	715
105	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4789502	VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y CONSTRUCCIÓN	FERRETERIA FREUND	0	1249	1263
128	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4789502	VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y CONSTRUCCIÓN	FERRETERIA EPA, S. A. DE C. V.	0	327	327
260	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4752201	FERRETERÍA AL POR MENOR	VIDUC	0	204	204
345	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4789502	VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y CONSTRUCCIÓN	MC HENRIQUEZ	4	104	108
408	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4789502	VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y CONSTRUCCIÓN	FERRETERIA LA PALMA	2	128	130
415	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4789502	VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y CONSTRUCCIÓN	LEMUS	0	218	218
768	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4789502	VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y CONSTRUCCIÓN	FERRETERIA AZ , S. A. DE C. V.	0	105	105
783	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	4752201	FERRETERÍA AL POR MENOR	CASTELLA SAGARRA, S .A DE C.V.	0	105	107

Nota: PONoRemu (Persona ocupada no remunerada), PORemu (Persona Ocupada Remunerada), POTotal (Personal Ocupado Total)

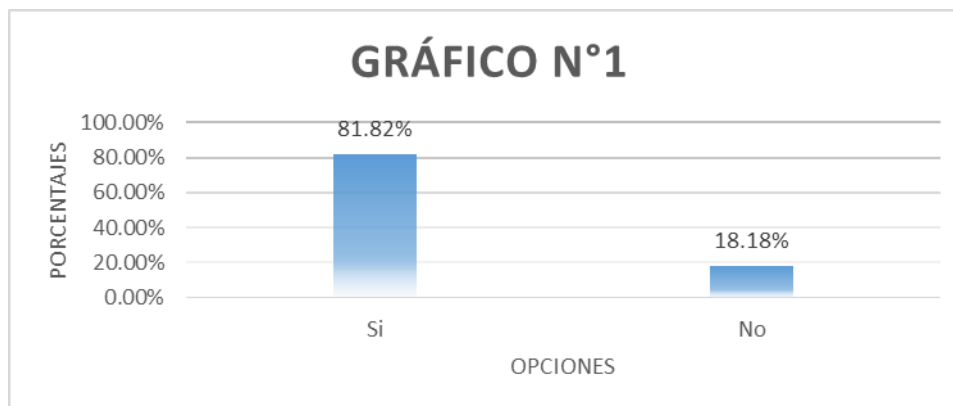
ANEXO 3: TABULACIÓN DE CUESTIONARIO

I. Datos específicos de la empresa

1. ¿Cuenta la empresa con una misión establecida?

Objetivo: Conocer si la mediana y gran empresa del sector ferretero del municipio de San Salvador cuenta con un modelo de negocios a seguir.

Cuadro N°1			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	9	81.82%
2	No	2	18.18%
	Total	11	100.00%



Comentario: Se determinó que un 81.82% de las unidades de análisis investigadas tienen especificada la misión de los negocios que operan, mientras que un 18.18% carecen de ella, lo que refleja que la mayoría de la mediana y gran empresa del sector ferretero tiene definida la razón de ser hacia donde encaminan sus actividades diarias, pero es de observar que un amplio porcentaje (18.18%) no tienen determinado hacia donde orientar las operaciones que realizan, por lo que se vuelve de rigor hacer una propuesta que beneficie a todos los entes a nivel general en todo el sector.

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 3

2. Enuncie la misión

Objetivo: Identificar como definen la razón de ser las entidades en estudio.

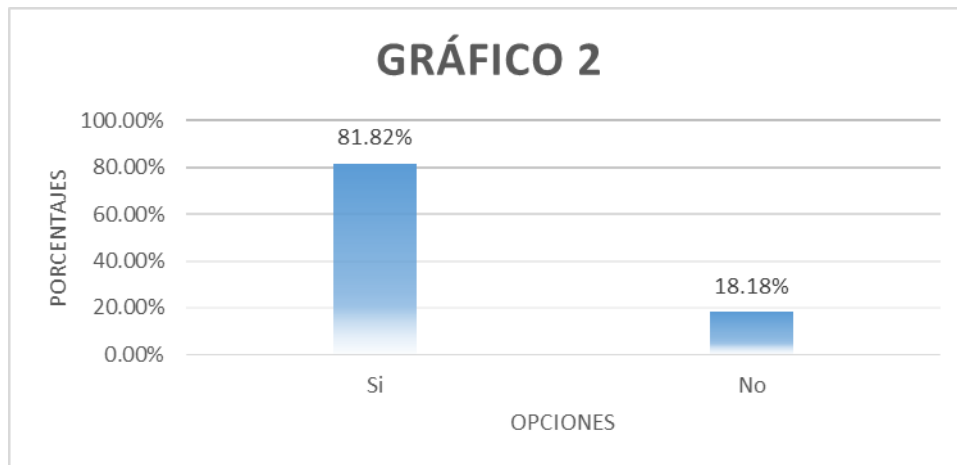
Cuadro N°2			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Ser una ferretería que atienda a amplios sectores de la población con una alta gama de productos.	1	11.11%
2	Somos una empresa dedicada a la distribución al mayoreo y al detalle de materiales para la construcción, artículos de ferretería y decoración, comercializando marcas de prestigio y con alcance a nivel nacional.	1	11.11%
3	Ser una empresa que ayude a la comunidad, buenos productos y servicio a nuestros clientes.	1	11.11%
4	Tener buenos precios populares, dando buena atención y atender todas las necesidades ferreteras.	1	11.11%
5	Proveer a los salvadoreños de los instrumentos para realizar sus ideas.	1	11.11%
6	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en cuanto a productos de ferretería y del hogar, ofreciéndole un surtido amplio de productos de marcas de alta calidad a precios competitivos.	1	11.11%
7	Ofrecer la mejor opción a nuestros clientes en surtido, precio y servicio, en el mercado de la construcción, decoración y remodelación del hogar.	1	11.11%
8	Somos una compañía regional con filiales en Centro América, somos pioneros en la distribución de tecnología y servicios especializados en el campo de la ingeniería civil.	1	11.11%
9	Proveer a nuestros clientes productos de ferretería y materiales de construcción cumpliendo con altos estándares de calidad y servicio de atención al cliente.	1	11.11%

Comentario: De acuerdo a las respuestas obtenidas de los que si afirman que poseen misión empresarial los elementos más comunes mencionados por cada uno son: ser una empresa distribuidora de productos de ferretería con altos estándares de calidad, que ayuda a la comunidad con buenos productos a precios populares, con una cobertura a nivel regional, entre otros, demostrando que les hacen falta elementos como: necesidades a satisfacer, cobertura de mercado, así como también declarar la ética de la empresa, entre otros. Evidenciando la necesidad de que estos conceptos sean reformulados a fin de que contengan todos los elementos que requiere esta herramienta administrativa.

3. ¿Está definida la Visión de la entidad?

Objetivo: Identificar si los negocios en estudio tienen estipulado lo que pretenden ser en el largo plazo.

Cuadro N°3			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	9	81.82%
2	No	2	18.18%
	Total	11	100.00%



Comentario: De acuerdo a las respuestas obtenidas, se determinó que un 81.82% de las unidades de análisis poseen una visión de lo que pretenden llegar a ser en el futuro, lo que demuestra que la gran mayoría conocen las acciones que deben llevar a cabo para conseguir los objetivos a cumplir mayores a un año. Es de aclarar que una alta proporción (18.18%) manifestó que no la poseen, por lo que es necesario elaborar un estándar que sirva de guía o que genere beneficios a todos los negocios del sector ferretero.

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 5.

4. Mencione la visión

Objetivo: Conocer si cada organización identifica hacia dónde quiere llegar en el largo plazo.

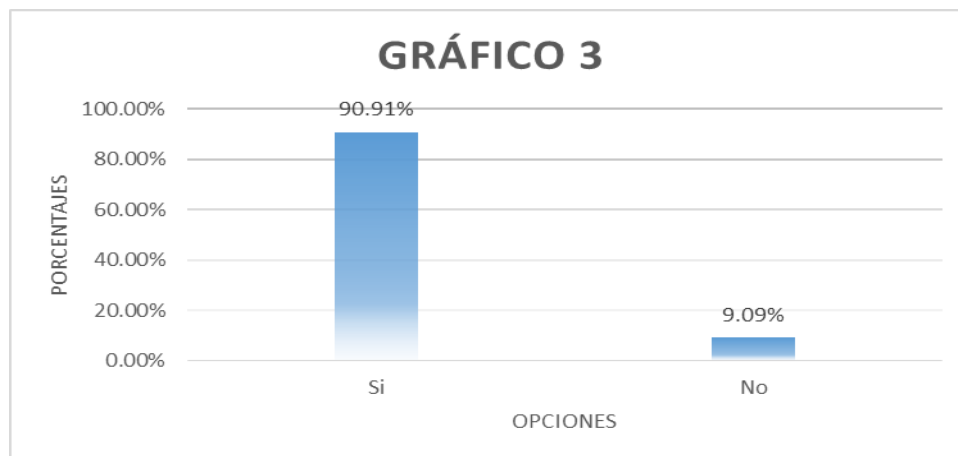
Cuadro N°4			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Convertirse en una opción de compra para los clientes en productos de calidad a buen precio.	1	11.11%
2	Es una empresa líder a nivel nacional en el abastecimiento de una amplia gama de productos de calidad para la construcción con ventas al mayoreo y detalle, especialistas en brindar las mejores opciones de compras y soluciones a nuestros clientes.	1	11.11%
3	Ser reconocida a nivel centroamericana con alto grado de responsabilidad.	1	11.11%
4	Ser líderes del mercado ferretero	1	11.11%
5	Los salvadoreños merecen ideas y soluciones prácticas para mejorar sus vidas.	1	11.11%
6	Ser una empresa líder y en continuo crecimiento, con presencia en el mercado salvadoreño y regional que se distingue por el valor de sus productos y la calidad de servicios que brinda a sus clientes.	1	11.11%
7	Ser la red de súper ferreterías líder en satisfacer a sus clientes, proveedores, accionistas, colaboradores y comunidades donde opera.	1	11.11%
8	Se caracteriza por resolver los problemas y satisfacer las necesidades de nuestros clientes con altos niveles de servicio y calidad.	1	11.11%
9	Llegar a ser una empresa reconocida a nivel regional por la calidad de productos que ofrece a precios competitivos.	1	11.11%

Comentario: Según las respuestas obtenidas de los que afirmaron que tienen una visión organizacional, los elementos más comunes que incluyen son: ser una empresa líder a nivel nacional en el abastecimiento de una amplia gama de artículos de ferretería y materiales para la construcción, especialistas en brindar las mejores opciones de compras y soluciones a los clientes. Sin embargo, se evidencia la carencia de aspectos fundamentales como la principal actividad generadora de ingresos, hacia donde se dirigen, ventaja competitiva y el liderazgo a largo plazo; lo cual resalta la necesidad de que estos instrumentos sean reforzados para que puedan servir de apoyo a los entes que forman parte de la investigación.

5. ¿Cuenta con valores dentro de la identidad?

Objetivo: Determinar si en las organizaciones tienen establecidos principios morales que guíen el actuar de los empleados.

Cuadro N°5			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	10	90.91%
2	No	1	9.09%
	Total	11	100.00%



Comentario: Con las respuestas obtenidas en la indagación se determinó que el 90.91% de las entidades encuestadas cuentan con valores institucionales que les permiten desarrollar su cultura organizacional, lo que evidencia que la mayoría reconocen la importancia de establecer normas que contribuyan a una mejor prestación de servicios hacia los clientes y buenas relaciones entre su recurso humano. Por otro lado, es de mencionar que un (9.09%) manifestó no poseerlos. Indicando la necesidad de estandarizarlos de modo que la mayoría de entidades que forman parte del sector en investigación cuenten con ellos de tal forma que les permitan orientar la conducta del personal y fomentar una buena imagen empresarial hacia la comunidad.

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 7.

6. Cite algunos de los valores que practican en la organización.

Objetivo: Saber cuáles son los valores que implementan en cada empresa.

Cuadro N° 6			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Responsabilidad, Compromiso, Colaboración, Eficiencia, Sentido de Pertenencia, Puntualidad	1	11.11%
2	Respeto, Trabajo en Equipo y Responsabilidad	1	11.11%
3	Amabilidad y Respeto	1	11.11%
4	Honestidad, Simplicidad, Responsabilidad	1	11.11%
5	Ética, Lealtad, Compromiso, Calidad, Honestidad	1	11.11%
6	Honradez, Igualdad y Constancia	1	11.11%
7	Responsabilidad, Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo	1	11.11%
8	Valores Éticos, Lealtad, Honorabilidad y Honradez	1	11.11%
9	Respeto, Honestidad, Responsabilidad e Integridad	1	11.11%

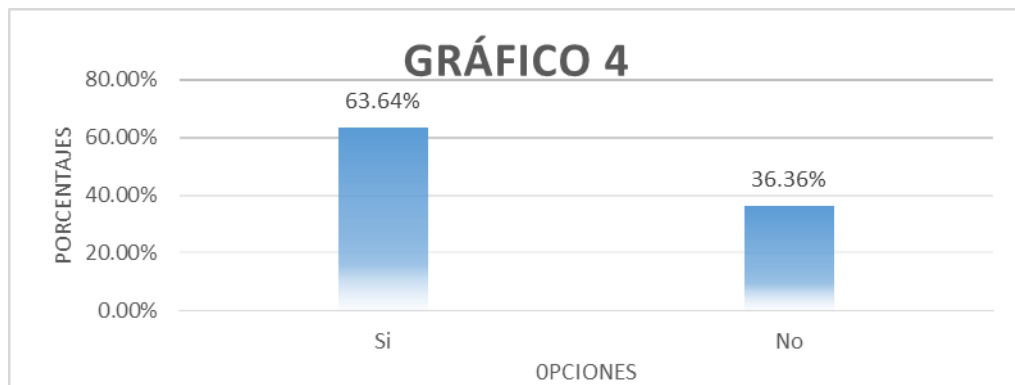
Comentario: Con la información obtenida de los que manifestaron contar con valores institucionales, se determinó, que los que más se practican son Respeto, Responsabilidad, Honestidad, Trabajo en Equipo, Integridad, Puntualidad, entre otros, sin embargo hacen falta otros como la Eficiencia, Lealtad, Compromiso, Amabilidad, trato igualitario, entre otros, que son necesarios para un excelente clima organizacional, buenas relaciones con los proveedores, accionistas y con la comunidad en general.

II. Planeación Financiera

7. ¿Tienen diseñados objetivos financieros?

Objetivo: Identificar si la mediana y gran empresa del sector ferretero en el municipio de San Salvador proyectan resultados monetarios para un periodo futuro determinado.

Cuadro N°7			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	7	63.64%
2	No	4	36.36%
	Total	11	100.00%



Comentario: Del total de los encuestados, el 63.64% manifestó que planifican los logros financieros para un periodo futuro, lo cual indica que la mayoría define los resultados monetarios hacia donde quieren llegar en un lapso específico. Por otra parte, es de observar que un amplio porcentaje (36.36%) no estiman hacia dónde dirigir sus operaciones, careciendo así de proyecciones cuantitativas que les permitan comparar los datos obtenidos con lo propuesto, y de ese modo, medir la eficacia de la productividad de cada área, departamento o empresa a nivel general.

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 10

8. Mencione los objetivos financieros institucionales que conoce.

Objetivos: Determinar los principales propósitos financieros que se ha fijado cada ente en el desarrollo de las operaciones diarias.

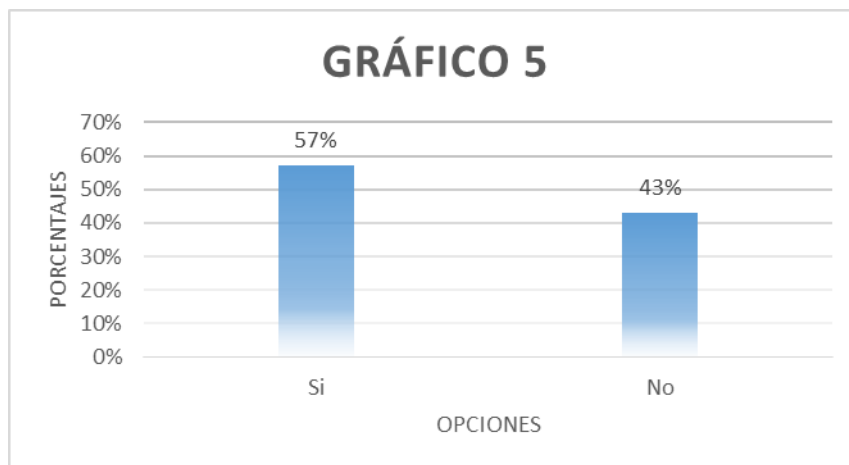
Cuadro N°8			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	<ul style="list-style-type: none">• Ingresos Mensuales• Reducción de Costos	1	14.29%
2	<ul style="list-style-type: none">• Rentabilidad	1	14.29%
3	<ul style="list-style-type: none">• Ahorro de Presupuestos• Ahorro de Gastos	1	14.29%
4	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con los Presupuestos• Cumplir con Proyecciones Financieras	1	14.29%
5	<ul style="list-style-type: none">• Rentabilidad• Inversiones a Largo Plazo	1	14.29%
6	<ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento de mercado• Estrategias con proveedores	1	14.29%
7	<ul style="list-style-type: none">• Expansión regional• Reducción de costos	1	14.29%

Comentario: Los que manifestaron que poseen objetivos financieros, incluyen diferentes tópicos como el incremento de las ventas, aumento de la rentabilidad, expansión de mercado, financiamiento, inversiones, entre otros. Pero es de observar que ninguna cubre de forma integral sino que de forma limitada, las áreas que deben incorporarse en la planificación financiera por que dejan fuera la rentabilidad sobre ventas, inversión y patrimonio, estructura óptima de capital, inversiones de corto y largo plazo, gastos operativos, gestión de activos y pasivos corrientes, entre otros; aspectos que en forma conjunta contribuyen a que toda compañía crezca y sea rentable, lo que indica que las personas trabajan sin tener un pleno conocimiento de lo que debe perseguir la empresa en términos monetarios, por lo que se vuelve imprescindible definir cuáles deben ser los proyectos cuantitativos que debe proponerse lograr cada entidad en el futuro.

9. ¿Considera Usted, que se están cumpliendo los objetivos financieros previamente establecidos?

Objetivo: Detectar si los resultados establecidos se están efectuando.

Cuadro N°9			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	4	57%
2	No	3	43%
	Total	7	100%

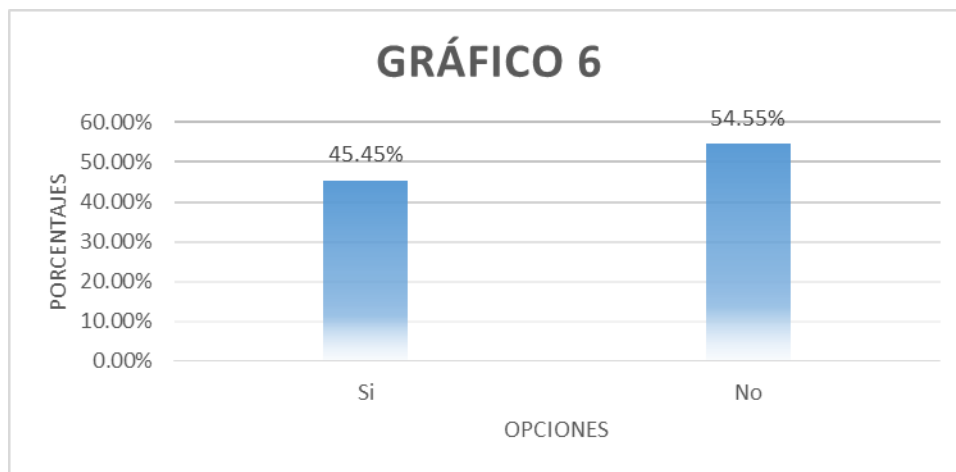


Comentario: De los que argumentaron que establecen objetivos financieros, el 57% afirmó que si están alcanzando las expectativas trazadas. Por otro lado, es de mencionar que un considerable porcentaje (43%) no logra ejecutarlos. Razón por la cual es primordial que cuenten con dichos elementos claramente definidos, de modo que tanto la mediana como gran empresa ferretera del Municipio de San Salvador logren los resultados proyectados, en un periodo específico y con el uso de los recursos y financiamientos de los cuales disponen.

10. ¿Poseen estrategias financieras?

Objetivo: Determinar si las entidades en estudio establecen cursos de acción a largo plazo.

Cuadro N°10			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	5	45.45%
2	No	6	54.55%
	Total	11	100%



Comentario: Con la información recopilada se observó que más de la mitad de las organizaciones (54.54%) no emplean objetivos financieros de largo plazo, mientras que un 45.45% manifestó que si los establecen, lo que indica que la mayoría no disponen de estrategias para la asignación del capital necesario para alcanzar los planes de largo plazo propuestos, evidenciando de este modo la necesidad de contar con instrumentos administrativos que les permita racionalizar eficientemente el uso de los recursos, de modo que la mediana y gran empresa ferretera obtenga los resultados planificados en un futuro determinado.

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 12

11. Señale las estrategias financieras más importantes que implementan

Objetivo: Conocer cuáles son los planes de acción a largo plazo determinados por las organizaciones.

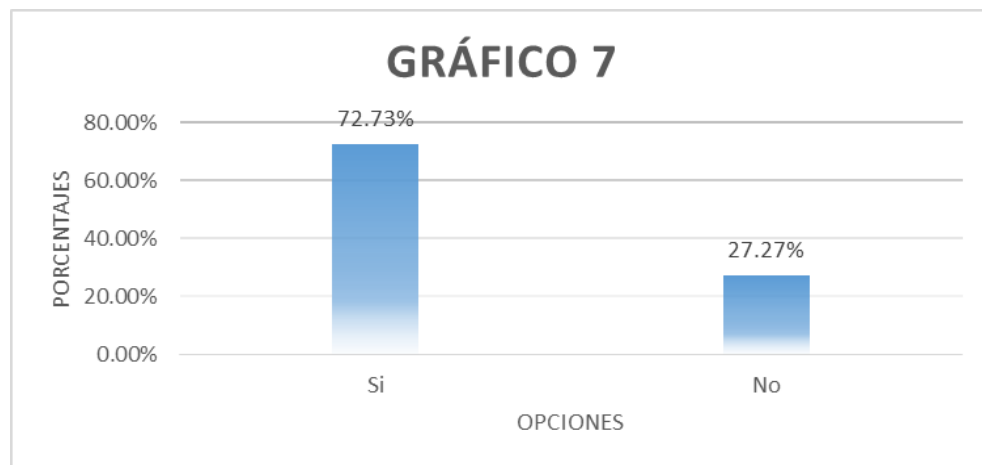
Cuadro N°11			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos nichos de mercado• Formar alianzas con nuevos proveedores	1	20%
2	<ul style="list-style-type: none">• Ampliar líneas de nuevos productos• Reducir precios para incentivar ventas	1	20%
3	<ul style="list-style-type: none">• Aprovechamiento de descuento por pronto pago• Buscar créditos con intereses bancos	1	20%
4	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con los compromisos crediticios	1	20%
5	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar crecimiento de ventas• Expansión de mercado	1	20%

Comentario: De acuerdo a los resultados presentados por las empresas objeto de estudio que manifestaron que cuentan con planes monetarios a un plazo mayor a un año, es de mencionar que la mayoría solo mencionó los orientados a la comercialización como obtener nuevos nichos de mercado, reducir precios para incentivar las ventas, fomentar y expandir las ventas, ampliar líneas de productos, aprovechamiento de descuento por pronto pago, entre otros. Lo antes mencionado deja al descubierto que los planes de acción a largo plazo que actualmente están implementando no cumplen con los requisitos administrativos financieros lo que repercute en el uso eficiente del recurso humano, así como en el cumplimiento de los resultados esperados por las empresas.

12. ¿Implementa políticas financieras actualmente?

Objetivo: Determinar los lineamientos generales que utilizan para el desarrollo de las actividades monetarias.

Cuadro N°12			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	8	72.73%
2	No	3	27.27%
	Total	11	100%



Comentario: Del total de encuestados se observó que el 72.73% disponen de políticas financieras que utilizan en el desarrollo de las actividades cotidianas, reconociendo así la importancia de contar con instrumentos que les permitan guiar y regir el desempeño monetario de la empresa. Por otro lado, es de mencionar que un 27.27% reveló que no las establecen, evidenciando que buscan la consecución de los objetivos mediante la experiencia acumulada por los propietarios, gerentes y/o contadores, lo que limita poder competir y expandirse en un mercado globalizado.

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 14

13. Mencione las políticas financieras que conoce.

Objetivo: Identificar los diferentes lineamientos que son empleados en la mediana y gran empresa del sector ferretero.

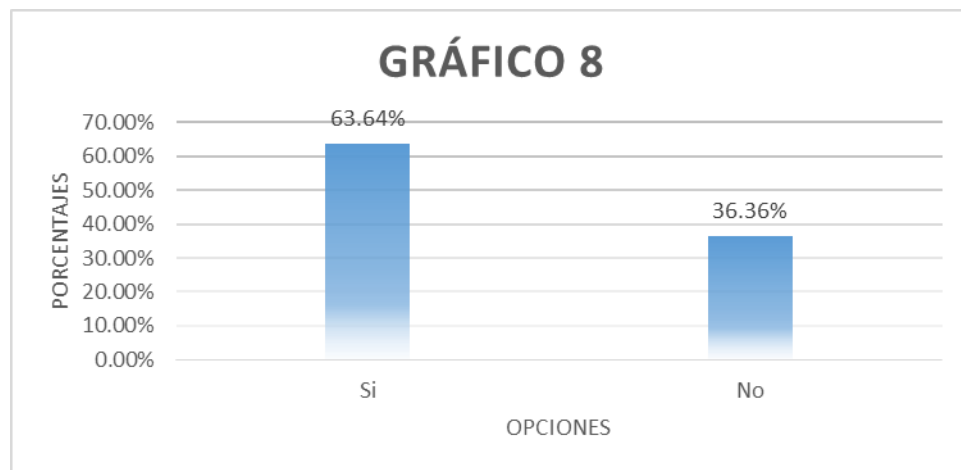
Cuadro N°13			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	<ul style="list-style-type: none">• Programación de compras• Compras al crédito	1	12.50%
2	<ul style="list-style-type: none">• Financiamiento a corto plazo• Fondo de capital	1	12.50%
3	<ul style="list-style-type: none">• Ahorro en gastos operativos	1	12.50%
4	<ul style="list-style-type: none">• Ahorro en Gastos• Ahorro de Presupuestos	1	12.50%
5	<ul style="list-style-type: none">• Recuperación de las cuentas por cobrar	1	12.50%
6	<ul style="list-style-type: none">• No dar créditos a más de treinta días	1	12.50%
7	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de costos• Recuperación de cuentas por cobrar	1	12.50%
8	<ul style="list-style-type: none">• Inversión a largo plazo	1	12.50%

Comentario: De las instituciones en indagación que especificaron que implementan políticas financieras, las áreas que en forma individual las aplican son compras, concesión de créditos a clientes, cobros y financiamiento. Haciendo notar que cada una no han tomado en cuenta de forma completa diferentes criterios de suma importancia como las políticas de dividendos, de inversiones operativas y capitalizables, de pago a proveedores, entre otros, aspectos que empleados de forma integral por cada negocio contribuyen en la consecución de los objetivos, denotando que es imprescindible diseñar un instrumento administrativo que las incluyan en los principales ámbitos financieros para que les contribuyan al mejoramiento en la prestación de los servicios, las relaciones con los proveedores y las demás empresas del entorno, así como también que les auxilie en el cumplimiento de los diferentes objetivos monetarios que buscan lograr.

14. ¿Diseñan presupuestos?

Objetivos: Conocer si la mediana y gran empresa del sector ferretero realizan proyecciones cuantitativas para un lapso específico.

Cuadro N°14			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	7	63.64%
2	No	4	36.36%
	Total	11	100%



Comentario: De los resultados obtenidos, el 63.64% realiza estimaciones cuantitativas, lo cual indica que la mayoría de negocios utiliza instrumentos financieros para estimar resultado futuros que sirvan de base para establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos, no obstante es de mencionar que una considerable proporción (36.36%), no los emplea. Por tanto es fundamental que este sector de forma estandarizada cuente con una herramienta administrativa y contable que le permita tanto proyectar como dar seguimiento a los resultados que pretenden obtener en un período determinado, distribuyendo de manera racional los recursos monetarios que poseen.

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 17

15. ¿Sobre qué áreas realizan presupuestos?

Objetivos: Identificar las áreas sobre las cuales elaboran previsiones cuantitativas

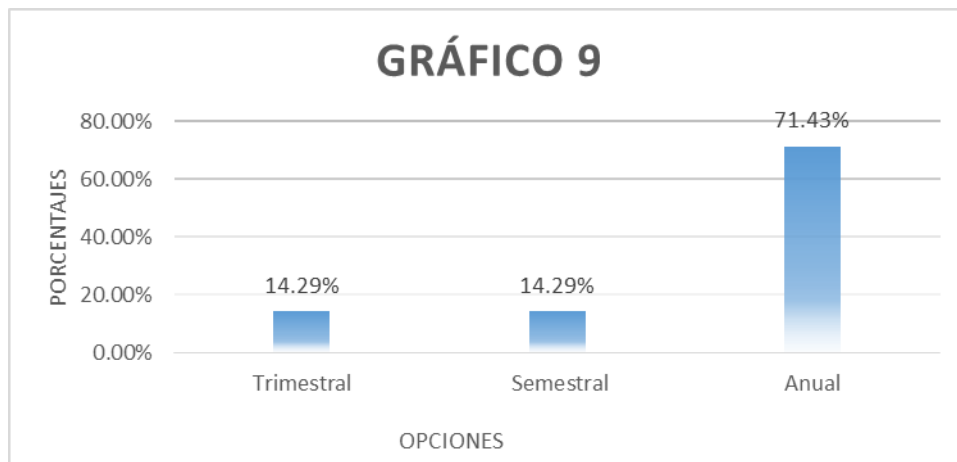
Cuadro N°15			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto de Ventas• Presupuestos de Cobros	1	14.29%
2	<ul style="list-style-type: none">• Gastos de Administración• Ventas	1	14.29%
3	<ul style="list-style-type: none">• Compras• Gastos de Operación	1	14.29%
4	<ul style="list-style-type: none">• Gastos Operativos• Compras	1	14.29%
5	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto de Ventas• Presupuesto de compras	1	14.29%
6	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto de Ventas• Presupuesto gastos Financiero	1	14.29%
7	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto gastos Financiero	1	14.29%

Comentario: De las unidades en análisis que manifestaron que implementan proyecciones a futuro, las áreas comunes sobre las cuales las emplean son: Presupuestos de ventas, Compras, Gastos de operación, administración y financieros. De modo que los datos proporcionados por los encuestados afirman que las entidades en estudio no están utilizando en su totalidad las estimaciones cuantitativas, ya que no proyectan estados de resultados y balance general proforma, inversiones en activos fijos, el monto de las cuentas por cobrar y por pagar, entre otras, desconociendo que esta herramienta de planificación permite estimar y controlar en términos monetarios las tareas en los diferentes campos empresariales para un determinado período, y de esta manera tomar decisiones que contribuyan al uso eficiente de los recursos económicos, técnicos y humanos en cualquier tipo de negocio.

16. ¿Cada cuánto son elaborados los presupuestos?

Objetivo: Conocer el plazo para los cuales son diseñados los presupuestos en la mediana y gran empresa ferretera.

Cuadro N°16			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	• Trimestral	1	14.29%
2	• Semestral	1	14.29%
3	• Anual	5	71.43%
	TOTAL	7	100%

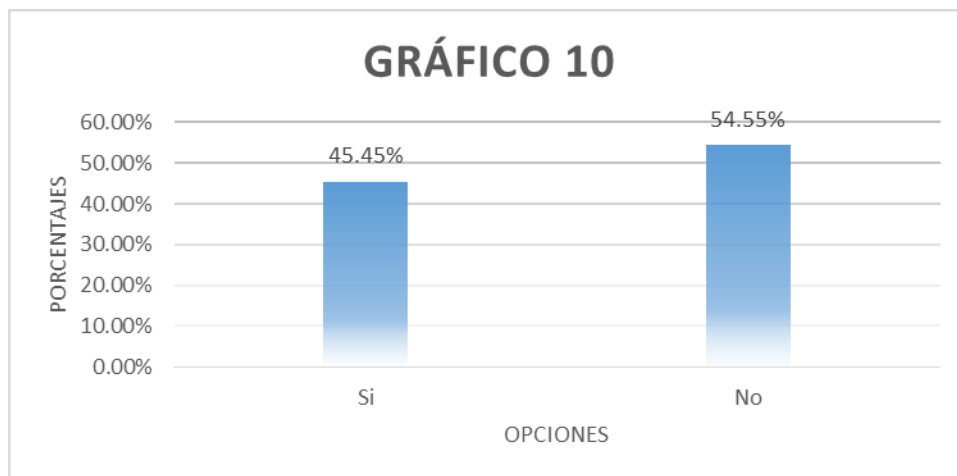


Comentario: Según las respuestas obtenidas de los encuestados que argumentaron que implementan presupuestos, un 71.43% los diseña una vez al año, el 14.29% los estima cada seis meses y otra considerable porción (14.29%) los elabora trimestralmente. Por lo que se vuelve una necesidad estandarizar el lapso para el cual proyectan las cifras monetarias, así como también es imprescindible que todos los negocios del sector cuenten con instrumentos cuantitativos que les permitan proyectar las operaciones y que les sirva también como instrumento de comparación de los resultados con los datos presupuestados para verificar los logros así como también detectar y corregir las deficiencias en el manejo de los recursos financieros.

17. ¿Existen procedimientos financieros específicos a seguir dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar si las entidades en estudio utilizan procesos financieros en el desarrollo de sus actividades mercantiles.

Cuadro N°17			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	5	45.45%
2	No	6	54.55%
	Total	11	100%



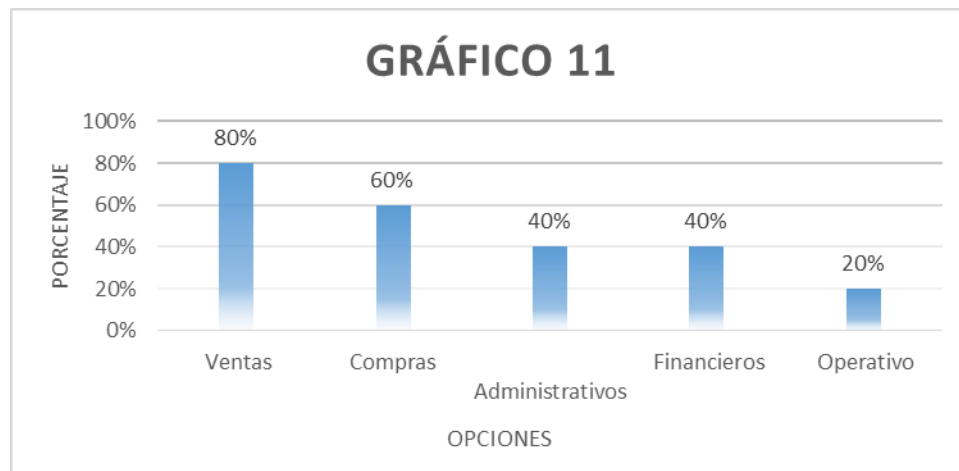
Comentario: De acuerdo a la información proporcionada por las organizaciones en estudio, el 54.55% manifestó que no implementan procedimientos a seguir en las operaciones empresariales, y solo una mínima porción (45.45%) mencionó que si llevan a cabo. Lo cual evidencia que la mayoría de las entidades en indagación necesitan contar con procedimientos específicos ya que si desean que las instituciones crezcan de forma realista, constante y controlada, deben conocer bien lo que realizan porque de esa manera se pueden identificar pasos repetitivos, pérdidas de tiempo, y dar solución a posibles carencias y lograr un uso eficiente de los recursos financieros de los cuales disponen.

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 19

18. ¿Sobre qué aspectos financieros son implementados?

Objetivo: Conocer en que ámbitos de la organización se implementan los procedimientos.

Cuadro N°18			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	• Ventas	4	80%
2	• Compras	3	60%
3	• Administrativos	2	40%
4	• Financieros	2	40%
5	• Operativo	1	20%

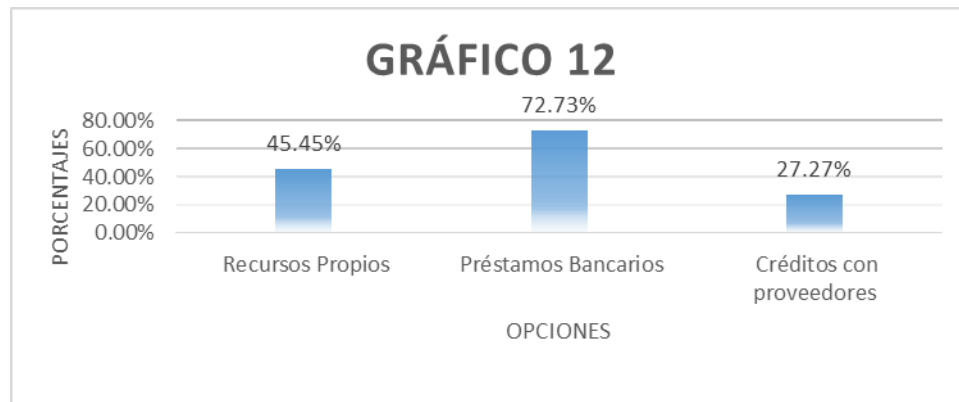


Comentario: De las entidades que afirmaron que realizan procedimientos, se identificó que son utilizados generalmente en las áreas de ventas (80%) y compras (60%); sin embargo un bajo porcentaje (40%) los implementa en el campo financiero y operativo. Lo que deja en evidencia que las entidades en estudio no los están aplicando a todas las áreas principalmente en las finanzas, evidenciando la necesidad de la elaboración respectiva para esta área empresarial para que contribuyan en el desarrollo de sus actividades y de la administración de los activos y financiamientos a nivel general.

19. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento utiliza la entidad?

Objetivo: Identificar cuáles son las fuentes de financiamiento utilizadas.

Cuadro N°19			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	• Recursos Propios	5	45.45%
2	• Préstamos Bancarios	8	72.73%
3	• Créditos con proveedores	3	27.27%



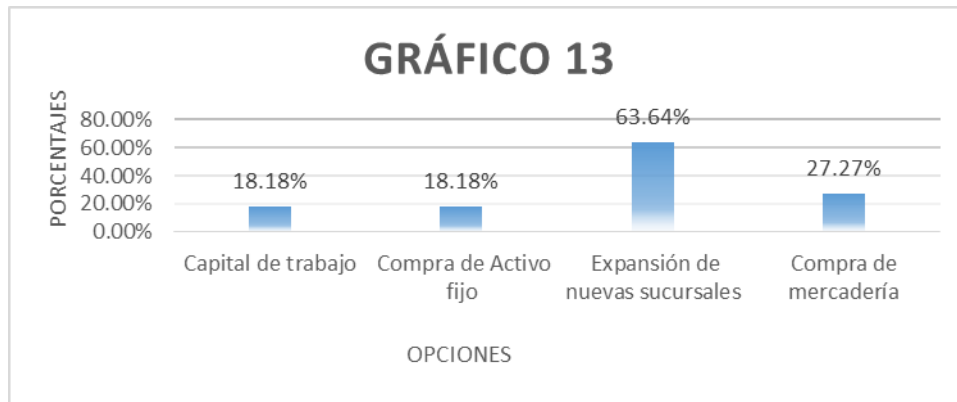
Comentario: Con las respuestas obtenidas se identificó que las fuentes de financiamiento que más utilizan son los préstamos bancarios (72.73%), mientras que un (45.45%) hace uso de recursos propios que son los que aportan los dueños de las compañías. Por otro lado están los créditos recibidos de los proveedores con un 27.27%. Pero es de observar que las fuentes que más utilizan son las de más alto costo como préstamos bancarios y recursos propios, dejando a un lado el crédito mercantil que si bien es cierto que tiene mayor riesgo por el corto plazo para cancelar pero es de menor costo.

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 21

20. ¿En qué tipo de proyectos invierten los fondos obtenidos del financiamiento?

Objetivo: Indagar el uso que dan a los recursos provenientes del financiamiento las entidades en estudio.

Cuadro N°20			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	• Capital de trabajo	2	18.18%
2	• Compra de Activo fijo	2	18.18%
3	• Expansión de nuevas sucursales	7	63.64%
4	• Compra de mercadería	3	27.27%



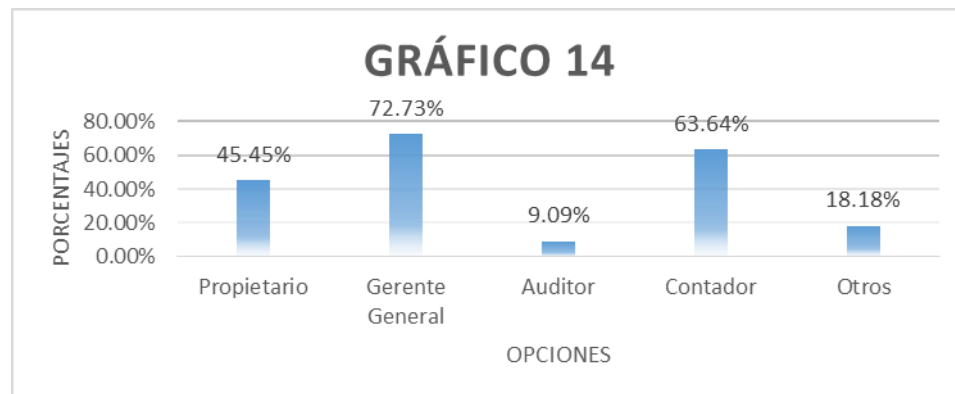
Comentario: Según los datos recopilados se identificó que el 63.64% emplea el financiamiento recibido en la creación de nuevas sucursales y con ello busca expandirse en el mercado nacional, por otra parte es de mencionar que 27.27% lo utiliza para la compra de mercadería y de esta manera cubrir la demanda existente. No obstante es de mencionar que en un 18.18% prefieren adquirir activo fijo y en capital de trabajo. Lo que demuestra que en este tipo de organizaciones ocupa financiamiento a largo plazo de más alto costo para invertirlo en activos corrientes, ante lo cual se vuelve necesario establecer las ventajas y desventajas de cada fuente de dinero al crédito a fin de que sirva de orientación en su respectivo uso tanto en activo a corto plazo como en fijos.

III. Control Financiero

21. ¿Quién o quiénes se encargan de llevar a cabo el control financiero?

Objetivo: Identificar quienes son los encargados de efectuar las revisiones dentro de las entidades en indagación.

Cuadro N°21			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	• Propietario	5	45.45%
2	• Gerente General	8	72.73%
3	• Auditor interno	1	9.09%
4	• Contador	7	63.64%
5	• Otros	2	18.18%



Comentario: El 72.73% de los datos recopilados detallan que el Gerente General es quien lleva a cabo la inspección financiera, mientras que un 63.64% aclaró que el contador la efectúa, por otra parte el 45.45% reveló que el propietario está pendiente de controlar los recursos económicos, por otro lado el 18.18% contestó que son otras personas y solo un 9.09% aseguró que es el auditor interno el que lo realiza, lo que implica que a nivel interno las verificaciones financieras están centradas en la alta jerarquía, lo que limita las áreas donde podrían ser aplicadas debido a la multiplicidad y complejidad de las funciones que esta última realiza. Lo que presenta la alternativa de dar a conocer las ventajas de la auditoría interna de forma

independiente de los mandos superiores para que estos últimos con los datos reportados puedan tomar decisiones que tiendan a corregir las deficiencias encontradas.

22. ¿Hacen uso de “razones financieras” en la institución?

Objetivo: Conocer si las organizaciones en indagación aplican análisis financiero.

Cuadro N°22			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	7	63.64%
2	No	4	36.36%
	Total	11	100%



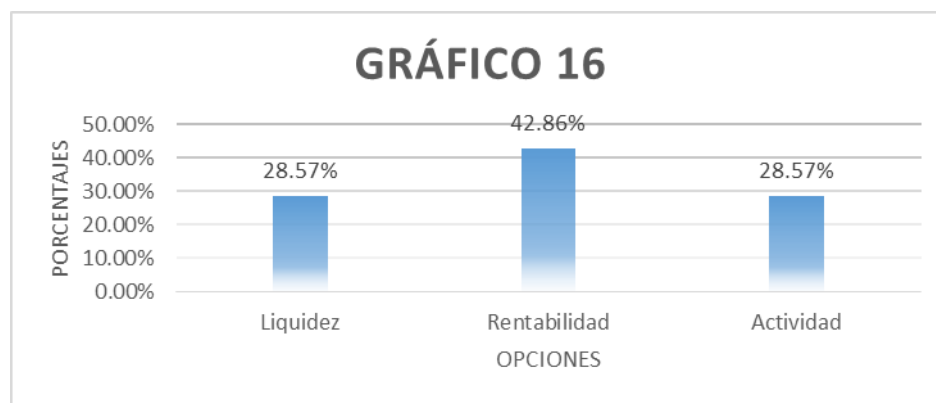
Comentario: De las entidades encuestadas el 63.64% afirmó hacen uso de indicadores financieros para medir la realidad económica de las empresas, pero una alta proporción (36.36%) manifestó que no los utilizan. Detallando de esta manera que tanto la mediana como gran empresa ferretera debe contar con herramientas que les permitan obtener datos concisos y exactos sobre la liquidez, administración de activos y pasivos corriente, endeudamiento y rentabilidad en las operaciones que llevan a cabo y de esta manera dar solución a los problemas y deficiencias encontradas.

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 24

23. Si hace uso de “razones financieras”, ¿Sobre qué aspectos las aplica?

Objetivo: Identificar qué tipos de razones financieras utilizan las entidades en estudio.

Cuadro N°23			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Liquidez	2	28.57%
2	Rentabilidad	3	42.86%
3	Actividad	2	28.57%



Comentario: De las empresas objeto de estudio el 42.86% manifestó que es trascendental evaluar el nivel de ganancias conseguidas en un tiempo estipulado, mientras que un 28.57% afirmó que se enfocan en medir la efectividad con la que empresa emplea los recursos de corto plazo que dispone en un periodo establecido, y el 28.57% restante señaló que es importante comprobar la capacidad de pago que poseen a fin de hacerle frente a las obligaciones circulantes. Sin embargo se observa que no hacen uso de la totalidad de los diversos elementos que forman parte de esta herramienta sino que les hacen falta otros como los ratios de endeudamiento y del área bursátil, aspectos fundamentales que complementan el estudio integral de análisis financiero empresarial. Por lo tanto se vuelve necesario el uso de coeficientes financieros como instrumento de análisis que favorezca tanto en la toma de decisiones racionales como en el uso y manejo de los recursos monetarios.

24. ¿Se realizan auditorías externas en la organización?

Objetivo: Conocer si las entidades en investigación emplean un proceso de inspección y verificación para evaluar de forma objetiva los registros contables y financieros.

Cuadro N°26			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	11	100.00%
2	No	0	0.0%
	Total	11	100%



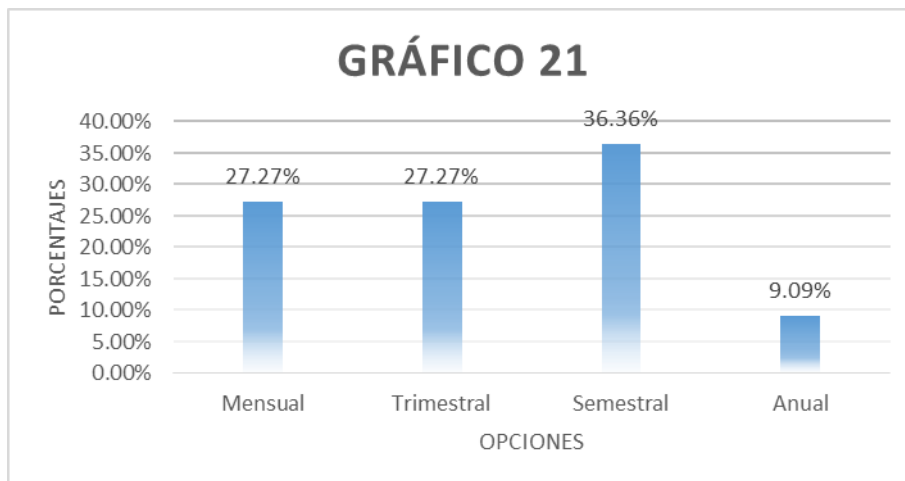
Comentario: De las entidades en estudio, el 100% afirmó que son agentes externos quienes efectúan indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros, manifestando que ejecutan este tipo de acciones de verificación debido a que es un requisito legal, es decir que lo realizan más como la corrección contable de las cifras de los estados financieros que con fines administrativos. Lo cual demuestra que no se hace uso del objetivo primordial de la auditoría externa que es el de analizar, evaluar, recomendar, asesorar dando una información objetiva, clara, concisa e imparcial de las actividades que realiza la empresa.

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 26

25. ¿Cuál es la frecuencia con que realizan las auditorías externas?

Objetivo: Establecer el tiempo en que se ejecutan las auditorías externas en los negocios objeto de estudio.

Cuadro N°27			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	• Mensual	3	27.27%
2	• Trimestral	3	27.27%
3	• Semestral	4	36.36%
4	• Anual	1	9.09%



Comentario: De las entidades indagadas que implementan auditorías el 36.36% mencionó que la realizan en un periodo de seis meses. Por otro lado están las organizaciones que la llevan a cabo trimestralmente (27.27%) y una mínima proporción (9.09%) verifica los registros una vez al año, lo que deja al descubierto que la mayoría se preocupa por cumplir con los requisitos legales exigidos y no porque se necesite como herramienta administrativa.

26. ¿Conceden crédito a los clientes?

Objetivo: Determinar el periodo de recuperación de las cuentas por cobrar

Cuadro N°28			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	11	100.00%
2	No	0	0.0%
	Total	11	100%



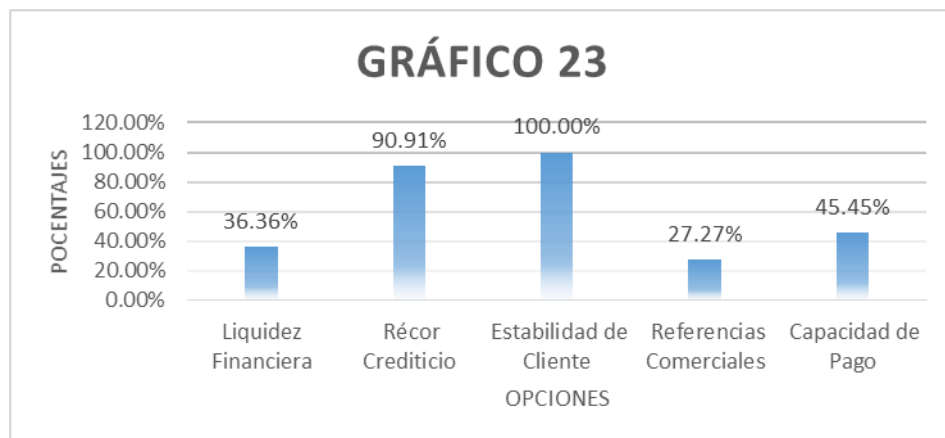
Comentario: El 100.00% de los encuestados manifestaron que conceden créditos a sus clientes como una forma de aumentar las ventas. Pero también, esto es un generador de problemas de liquidez, debido a que entre más altos son los saldos por recuperar, mayor es la posibilidad de que se conviertan en cuentas incobrables, dificultando la realización de las actividades; lo que justifica el diseño de un modelo de planeación y control financiero, ya que permitirá a la mediana y gran empresa ferretera disponer de criterios para establecer los requisitos en la concesión del financiamiento a sus cliente y protegerse de posibles deudas incobrables que la afecten negativamente.

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No Finaliza la encuesta.

27. ¿Cuáles son los criterios para determinar si se concede crédito a los clientes?

Objetivo: Establecer cuáles son los requisitos que establecen las organizaciones para otorgar crédito a los clientes.

Cuadro N°29			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	• Liquidez Financiera	4	36.36%
2	• Registro Crediticio	10	90.91%
3	• Estabilidad de Cliente	11	100.00%
4	• Referencias Comerciales	3	27.27%
5	• Capacidad de Pago	5	45.45%

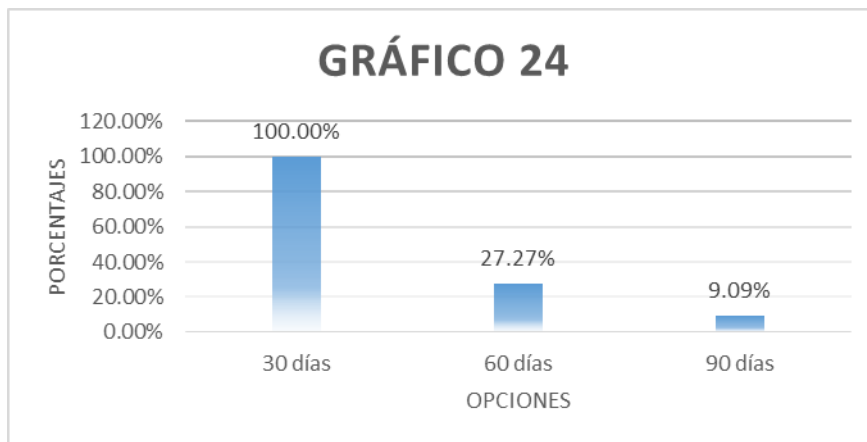


Comentario: De acuerdo a lo manifestado por las unidades en análisis para otorgar financiamiento emplean un criterio fundamental que es la estabilidad financiera (100%) ya que las empresas buscan recuperar la totalidad de la inversión por medio de la capacidad de responder a las obligaciones por parte de los clientes. Otro requisito a tomar en cuenta es el registro crediticio (90.91%) debido a que el historial financiero de una institución brinda la confianza necesaria para brindar el anticipo de mercadería. Y en menor proporción declararon a la liquidez financiera, y capacidad de pago. Datos que se incorporarán al modelo de planeación y control financiero a proponer.

28. ¿Cuál es el plazo de pago otorgado a los clientes?

Objetivo: Conocer el periodo establecido en que recuperan la inversión concedida.

Cuadro N°30			
# de Respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	30 días	11	100.00%
2	60 días	3	27.27%
3	90 días	1	9.09%



Comentario: Según los datos obtenidos en la investigación, el periodo para recuperar las cuentas por cobrar es de 30 días (100%), lo cual manifiesta que los negocios otorgan un rango de tiempo mínimo para que los clientes cumplan con las obligaciones adquiridas, mientras que el 27.27% les conceden dos meses para cubrir el monto total de la inversión y solo un 9.09% establece un lapso de tres meses para liquidar los créditos. convirtiéndose en una de las maneras más utilizadas por las empresas para ampliar la cartera de clientes y aumentar los ingresos.

29. ¿Efectúan análisis de morosidad?

Objetivo: Determinar si los negocios realizan un estudio de la antigüedad de los saldos en las cuentas por cobrar.

Cuadro N°31			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	11	100.00%
2	No	0	0.00%
	Total	11	100%



Comentario: El 100% de los encuestados declaró que si realizan análisis de morosidad, dando a conocer que es necesario profundizar en los beneficios de la aplicación de este instrumento gerencial en la recuperación de las cuentas por cobrar, de modo que el diseño de planeación y control contribuirá con criterios y argumentos que guíen al desarrollo de los procesos financieros que conlleven la recuperación de los créditos dados a los clientes dentro de la mediana y gran empresa del sector ferretero.

ANEXO 4: RESUMEN DE LA GUIA DE ENTREVISTA

I. Datos generales de identificación de la empresa

1. Nombre de la empresa

R/ HENRIQUEZ, S.A. DE C.V.

2. Dirección

R/ 45 Av. Sur y Boulevard Venezuela # 915, San Salvador

3. Cargo que desempeña el entrevistado

R/ Gerente de Operaciones

II. Datos específicos de la empresa.

4. ¿Cuenta la empresa con una misión establecida? Menciónela

R/ Sí; pero no está plasmada en un documento que este visible tanto para los empleados como para los clientes y proveedores que visitan la institución. Se enuncia así: “Somos una empresa dedicada a la distribución al mayoreo y al detalle de materiales para la construcción, artículos de ferretería y decoración, comercializando marcas de prestigio y con alcance a nivel nacional”.

5. ¿Está definida la Visión de la entidad? Enúnciela

R/ Sí, pero sucede lo mismo que con la misión. Se enuncia así: “Es una empresa líder a nivel nacional en el abastecimiento de una amplia gama de productos de calidad para la construcción con ventas al mayoreo y detalle, especialistas en brindar las mejores opciones de compras y soluciones a nuestros clientes”.

6. ¿Cuenta con valores? Cite algunos de los valores de la organización.

R/ Sí; Responsabilidad, Compromiso, Colaboración, Eficiencia, Sentido de Pertenencia, Puntualidad, Pro actividad, Puntualidad, Honestidad.

III. Planeación Financiera

7. ¿Tienen diseñados objetivos financieros?

R/ No Por escrito, sin embargo son discutidos en reuniones que sostiene junta directiva.

8. ¿Considera Usted, que se están cumpliendo los objetivos financieros previamente establecidos?

R/ Sí, porque se obtienen las utilidades esperadas.

9. ¿Posee la empresa estrategias financieras?

R/ No Por escrito, sin embargo son discutidos en reuniones que sostiene junta directiva.

10. ¿Implementan políticas financieras actualmente? Mencione las que conoce

R/ No específicamente, pero algunas de ellas son: compromiso con los proveedores y acreedores a honrar los convenios en fechas pactadas con respecto a los plazos de pago y cobros.

11. ¿Diseñan presupuestos? Sobre qué áreas los realizan

R/ Sí, realizan presupuesto de cobro, de ventas y contables.

12. ¿Cada cuánto son elaborados los presupuestos?

R/ Los presupuestos de venta se realizan una vez al año, los presupuestos de cobro se elaboran cada mes, y los presupuestos contables se diseñan al final de cada mes.

13. ¿Existen procedimientos financieros específicos a seguir dentro de la empresa?

R/ Sí, se elaboran desde el momento en que se adquiere el producto hasta que es honrado el pago del mismo.

14. ¿Sobre qué aspectos financieros son implementados?

R/ Los aspectos más importantes que se toman en cuenta al elaborarlos están: Pago a proveedores y pago de impuestos.

15. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento utiliza la entidad?

R/ Las fuentes que se usan en la empresa son el capital de los accionistas y el apalancamiento con empresas relacionadas.

16. ¿En qué tipo de proyectos invierten los fondos obtenidos del financiamiento?

R/ Los fondos se emplean en los inventarios para la venta.

IV. Control Financiero

17. ¿Quién o quiénes se encargan de llevar a cabo el control financiero?

R/ La persona que se encarga de realizar las evaluaciones son el director presidente y el gerente general.

18. ¿Hacen uso de “razones financieras” en la institución? Sobre qué aspectos las aplica

R/ No.

19. ¿Se realizan auditorías externas en la organización?

R/ Sí.

20. ¿Cuál es la frecuencia con que realizan las auditorías?

R/ Las inspecciones de los estados financieros se realizan tres veces al año.

21. ¿Conceden crédito a los clientes?

R/ Sí.

22. ¿Cuáles son los criterios para determinar si se concede crédito a los clientes?

R/ Los principales requisitos para otorgar crédito a los clientes son: El historial crediticio, las referencias comerciales, consultas a PROCREDIT.

23. ¿Cuál es el plazo de pago otorgado a los clientes?

R/ El periodo concedido varía dependiendo al cliente, este puede ser entre treinta y sesenta días.

24. ¿Efectúan análisis de morosidad?

R/ Sí.

ANEXO 5: MODELO DE CUESTIONARIO



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



Objetivo: Recolectar información que permita determinar si la Mediana y Gran Empresa Ferretera efectúa planes y controles financieros que contribuyan al uso eficiente de los recursos.

Indicaciones: Por favor, lea detenidamente cada pregunta, marque con una “X” o conteste de forma clara y veraz, según lo que se le solicita. La información que proporcione será utilizada de forma discreta y únicamente para fines académicos.

I. Datos generales de identificación de la empresa

1. Nombre de la empresa

2. Dirección

3. Cargo que desempeña el encuestado

II. Datos específicos de la empresa.

4. ¿Cuenta la empresa con una misión establecida?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 6

5. Enuncie la misión

6. ¿Está definida la Visión de la entidad?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 8

7. Mencione la visión

8. ¿Cuenta con valores dentro de la identidad?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la #10

9. Cite algunos de los valores que practican en la organización.

III. Planeación Financiera

10. ¿Tienen diseñados objetivos financieros?

Sí

No

Si la respuesta es Sí, pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la pregunta # 13

11. Mencione los objetivos financieros institucionales que conoce.

12. ¿Considera Usted, que se están cumpliendo los objetivos financieros previamente establecidos?

Sí

No

¿Por qué?

13. ¿Posee la empresa estrategias financieras?

Sí

No

Si la respuesta es "Sí", pase a la siguiente pregunta, si No pase a la pregunta # 15

14. Señale las estrategias financieras más importantes.

15. ¿Implementa políticas financieras actualmente?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la # 17

16. Mencione las políticas financieras que conoce.

17. ¿Diseñan presupuestos?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 20

18. ¿Sobre qué áreas realizan presupuestos?

19.

¿Cada cuánto son elaborados los presupuestos?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Más de un año

Otros

20. ¿Existen procedimientos financieros específicos a seguir dentro de la empresa?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la pregunta # 22

21. ¿Sobre qué aspectos financieros son implementados?

22. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento utiliza la entidad?

23. ¿En qué tipo de proyectos invierten los fondos obtenidos del financiamiento?

IV. Control Financiero

24. ¿Quién o quiénes se encargan de llevar a cabo el control financiero?

Gerente General

Propietario(s)

Auditor

Contador

Otros (Especifique) _____

25. ¿Hacen uso de “razones financieras” en la institución?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 27

26. Si hace uso de “razones financieras”, ¿Sobre qué aspectos las aplica?

27. ¿Se realizan auditorías en la organización?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la pregunta # 29

28. ¿Cuál es la frecuencia con que realizan las auditorías?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

29. ¿Conceden crédito a los clientes?

Sí

No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No Finaliza la encuesta.

30. ¿Cuáles son los criterios para determinar si se concede crédito a los clientes?

31. ¿Cuál es el plazo de pago otorgado a los clientes?

30 días

60 días

90 días

Otros_____.

32. ¿Efectúan análisis de morosidad?

Sí

No

ANEXO 6: MODELO DE GUIA DE ENTREVISTA

I. Datos generales de identificación de la empresa

1. Nombre de la empresa

2. Dirección

3. Cargo que desempeña el encuestado

II. Datos específicos de la empresa.

4. ¿Cuenta la empresa con una misión establecida? Mencionala

5. ¿Está definida la Visión de la entidad? Enúnciela

6. ¿Cuenta con valores? Cite algunos de los valores de la organización.

III. Planeación Financiera

7. ¿Tienen diseñados objetivos financieros?

8. ¿Considera Usted, que se están cumpliendo los objetivos financieros previamente establecidos?

9. ¿Posee la empresa estrategias financieras?

10. ¿Implementa políticas financieras actualmente? Mencione las que conoce

11. ¿Diseñan presupuestos? Sobre qué áreas los realizan

12. ¿Cada cuánto son elaborados los presupuestos?

13. ¿Existen procedimientos financieros específicos a seguir dentro de la empresa?

14. ¿Sobre qué aspectos financieros son implementados?

15. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento utiliza la entidad?

16. ¿En qué tipo de proyectos invierten los fondos obtenidos del financiamiento?

IV. Control Financiero

17. ¿Quién o quiénes se encargan de llevar a cabo el control financiero?

18. ¿Hacen uso de “razones financieras” en la institución? Sobre qué aspectos las aplica

19. ¿Se realizan auditorías en la organización?

20. ¿Cuál es la frecuencia con que realizan las auditorías?

21. ¿Conceden crédito a los clientes?

22. ¿Cuáles son los criterios para determinar si se concede crédito a los clientes?


23. ¿Cuál es el plazo de pago otorgado a los clientes?


24. ¿Efectúan análisis de morosidad?

ANEXO 7: ESTADOS FINANCIEROS DE HENRÍQUEZ S.A. DE C.V. DE 2014 Y 2013

HENRIQUEZ, S.A. DE C.V. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

ACTIVO ACTIVO CIRCULANTE				PASIVO Y PATRIMONIO SOCIAL PASIVO CIRCULANTE	
DISPONIBILIDADES			\$ 186,524.07	CUENTAS POR PAGAR	
Caja	\$ 6,435.86			Proveedores	\$ 1,600,637.27
Bancos	180,088.21			Acreedores Varios	29,397.44
				Retenciones	38,403.43
				Otros	4,784.90
DOCUMENTOS POR COBRAR			\$ 341,139.26	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	
Documentos por Cobrar	\$ 341,139.26				\$ 1,673,223.04
CUENTAS POR COBRAR			\$ 3,199,287.51	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	
Clientes	\$ 3,237,696.69			Accionistas y Otros	\$ 2,344,398.29
Funcionarios y Empleados	102,082.53				
Otras Cuentas por Cobrar	68,063.65			CAPITAL Y RESERVAS	
Prov. Cuentas Incobrables	(208,555.36)			Capital Social	\$ 4,000,000.00
				Capital Mínimo	\$ 200,000.00
				Capital Variable	\$ 3,800,000.00
INVENTARIOS			\$ 5,326,235.88	Reserva Legal	801,437.32
Mercaderías para la Venta	\$ 5,164,847.93			Reserva Laboral	7,893.84
Mercaderías en Tránsito	362,160.20			Utilidades por Distribuir	836,533.45
Prov. Inventario Obsoleto	(200,772.25)			Ejercicio corriente	188,837.08
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO			\$ 32,511.02		
Seguros	\$ 21,041.32				
Papelaría y Útiles	11,062.70				
Cuotas y Suscripciones	407.00				
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE			\$ 9,085,697.74		
INVERSIONES			\$ 92,000.00		
Acciones	\$ 92,000.00				
BIENES DEPRECIABLES			\$ 488,547.85		
Equipo de Transporte	\$ 379,848.72				
Deprec. Acumulada	(332,936.34)				
Mobiliario y Equipo	\$ 421,401.79				
Deprec. Acumulada	(376,797.54)				
Mejoras a Propiedad A.	\$ 321,474.54				
Deprec. Acumulada	(318,925.00)				
Obras en Proceso	\$ 394,481.68				
OTROS ACTIVOS			\$ 186,077.43		
Deposito en Garantía	2,000.00				
Otros Intangibles	1,264.90				
Inmuebles	60,685.71				
Pago a Cuenta Imp. s/Renta	71,816.12				
Credito Fiscal	385.08				
varios	49,925.62				
TOTAL ACTIVOS			\$ 9,852,323.02		
				TOTAL PASIVO, CAPITAL Y RESERVAS	
					\$ 9,852,323.02

F. 
ENRIQUE DE JESUS CHEVEZ MARTINEZ
 Director Secretario
HENRIQUEZ S.A. DE C.V.

F. 
FREDY ALEXANDER ALVARADO CHAVEZ
 Contador

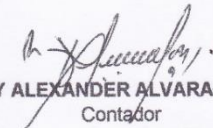





HENRIQUEZ, S.A. DE C.V.

**ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

VENTAS NETAS		\$ 12,400,668.05
Costo de Ventas		
Inventario Inicial	\$ 5,245,345.11	
Compras	<u>9,918,630.35</u>	
	\$ 15,163,975.46	
Inventario Final	<u>5,164,847.93</u>	\$ 9,999,127.53
UTILIDAD BRUTA MERCADERIA		\$ 2,401,540.52
OTROS INGRESOS		<u>214,234.98</u>
		\$ 2,615,775.50
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Venta	\$ 1,829,311.14	
Gastos de Administración	237,580.17	
Gastos Financieros	<u>212,232.34</u>	2,279,123.65
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTO		\$ 336,651.85
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA		
Impuesto Sobre la Renta		147,814.77
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ <u>188,837.08</u>

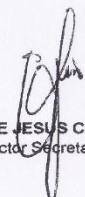
F. 
ENRIQUE DE JESUS CHEVEZ MARTINEZ
 Director Secretario
HENRIQUEZ, S.A. DE C.V.

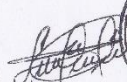
F. 
FREDY ALEXANDER ALVARADO CHAVEZ
 Contador

HENRIQUEZ, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO SOCIAL	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
DISPONIBILIDADES			\$ 446,933.30
Caja	\$ 3,094.29		
Bancos	443,839.01		
DOCUMENTOS POR COBRAR			\$ 266,247.75
Documentos por Cobrar	\$ 266,247.75		
CUENTAS POR COBRAR			\$ 2,464,674.11
Clientes	\$ 2,543,284.55		
Funcionarios y Empleados	96,891.96		
Otras	12,898.51		
Prov. Cuentas Incobrables	(190,400.91)		
INVENTARIOS			\$ 5,194,006.74
Mercaderías para la Venta	\$ 5,245,345.11		
Mercaderías en Tránsito	131,181.88		
Prov. Inventario Obsoleto	(182,520.25)		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO			\$ 29,375.21
Seguros	\$ 20,598.54		
Papelaría y Útiles	8,176.67		
Cuotas y Suscripciones	600.00		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE			\$ 8,401,237.11
INVERSIONES			\$ 92,000.00
Acciones	\$ 92,000.00		
BIENES DEPRECIABLES			\$ 249,014.29
Equipo de Transporte	\$ 333,216.25		
Deprec. Acumulada	(324,401.91)	\$ 8,814.34	
Mobiliario y Equipo	\$ 379,131.18		
Deprec. Acumulada	(354,149.53)	\$ 24,981.65	
Mejoras a Propiedad A.	\$ 318,925.00		
Deprec. Acumulada	(318,925.00)	\$ 0.00	
Obras en Proceso	\$ 215,218.30		
OTROS ACTIVOS			\$ 224,910.51
Deposito en Garantía	2,000.00		
Inmuebles	60,685.71		
Pago a Cuenta Imp. s/Renta	96,587.54		
Credito Fiscal	6,216.66		
varios	59,420.60		
TOTAL ACTIVOS			\$ 8,967,161.91
		PASIVO Y PATRIMONIO SOCIAL	
		PASIVO CIRCULANTE	
		CUENTAS POR PAGAR	\$ 970,396.82
		Proveedores	\$ 910,911.99
		Acreedores Varios	22,058.92
		Retenciones	32,641.01
		Otros	4,784.90
		TOTAL PASIVO CIRCULANTE	\$ 970,396.82
		PRESTAMOS A LARGO PLAZO	\$ 2,344,398.29
		Accionistas y Otros	\$ 2,344,398.29
		CAPITAL Y RESERVAS	\$ 5,652,366.80
		Capital Social	\$ 4,000,000.00
		Capital Minimo	\$ 200,000.00
		Capital Variable	\$ 3,800,000.00
		Reserva Legal	801,437.32
		Reserva Laboral	14,396.03
		Utilidades por Distribuir	624,738.66
		Ejercicio corriente	211,794.79
		TOTAL PASIVO, CAPITAL Y RESERVAS	\$ 8,967,161.91

F. 
ENRIQUE DE JESUS CHEVEZ MARTINEZ
 Director Secretario

F. 
CELINA GUADALUPE ROSALES
 Contador



HENRIQUEZ, S.A. DE C.V.,

**ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 /**

VENTAS NETAS		\$	13,212,668.13	
Costo de Ventas				
Inventario Inicial	\$	5,581,387.94		
Compras		<u>10,370,995.82</u>		
	\$	15,952,383.76		
Inventario Final		<u>5,245,345.11</u>	\$	<u>10,707,038.65</u>
UTILIDAD BRUTA MERCADERIA				\$ <u>2,505,629.48</u>
OTROS INGRESOS				<u>212,456.16</u>
				\$ <u>2,718,085.64</u>
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos de Venta	\$	1,848,982.98		
Gastos de Administración		245,715.67		
Gastos Financieros		<u>212,507.10</u>		
				<u>2,307,205.75</u>
				\$ <u>410,879.89</u>
RESERVA LEGAL				<u>28,761.59</u>
				<u>382,118.30</u>
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA				
Impuesto Sobre la Renta	\$	<u>170,323.45</u>		
				<u>170,323.45</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO				\$ <u>211,794.85</u>



F. 
ENRIQUE DE JESUS CHEVEZ MARTINEZ
 Director Secretario

F. 
CELINA GUADALUPE ROSALES
 Contador



ANEXO 8: GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN 2014: CLASIFICACIÓN EN FIJOS Y VARIABLES

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN 2014													
Gastos de Administración	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Sueldos	\$ 10,627.25	\$ 10,019.41	\$ 9,544.57	\$ 9,156.16	\$ 8,821.31	\$ 9,996.64	\$ 9,640.14	\$ 11,168.94	\$ 8,881.39	\$ 9,230.51	\$ 9,928.31	\$ 9,492.05	\$ 116,506.68
vacaciones	\$ -	\$ 420.00	\$ 273.00	\$ 840.00	\$ -	\$ 564.38	\$ 367.50	\$ 332.50	\$ 455.00	\$ 490.00	\$ 630.00	\$ -	\$ 4,372.38
Bonificaciones	\$ -	\$ 1,300.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,300.00
Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aguinaldos	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ (5,190.00)	\$ 5,810.00
ISSS y FSV	\$ 1,886.82	\$ 2,033.22	\$ 1,818.23	\$ 2,026.45	\$ 2,022.85	\$ 1,772.00	\$ 2,148.92	\$ 1,785.36	\$ 1,753.74	\$ 1,710.81	\$ 1,502.84	\$ 3,399.69	\$ 23,860.93
Mantenimiento de Vehiculos	\$ 255.04	\$ 2.77	\$ 54.85	\$ 65.97	\$ 178.41	\$ 348.42	\$ 315.43	\$ 29.89	\$ 9.07	\$ 22.33	\$ 325.27	\$ 23.88	\$ 1,631.33
Combustibles y Lubricantes	\$ 721.21	\$ 310.56	\$ 508.37	\$ 575.18	\$ 597.81	\$ 485.15	\$ 545.43	\$ 594.56	\$ 745.14	\$ 510.47	\$ 481.66	\$ 416.82	\$ 6,492.36
Aquileres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 269.25	\$ -	\$ (269.25)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viaticos y representaciones	\$ 286.22	\$ 286.31	\$ 364.97	\$ 252.69	\$ -	\$ 296.36	\$ 707.00	\$ 506.66	\$ 1,416.56	\$ 584.62	\$ 256.48	\$ 636.44	\$ 5,594.31
Comunicaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ -	\$ 1,618.76	\$ -	\$ 1,602.40	\$ 4,567.20	\$ -	\$ 3,378.05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,166.41
Amortización Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mant. De mobiliario y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.00
Luz y agua	\$ -	\$ 89.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 89.00
Papelaría y útiles	\$ 600.09	\$ 450.63	\$ 428.06	\$ 421.34	\$ 345.99	\$ 678.19	\$ -	\$ 429.02	\$ 277.68	\$ 235.24	\$ 294.05	\$ 582.21	\$ 4,742.50
Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios profesionales	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 1,030.00	\$ 12,360.00
Prestaciones sociales	\$ -	\$ 84.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 84.00
Cuotas y suscripciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos fiscales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Varios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos no deducibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reserva Laboral	\$ 1,716.99	\$ 5,911.01	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 1,716.99	\$ 24,797.90
SUB-TOTAL	\$ 18,123.62	\$ 24,555.67	\$ 16,739.04	\$ 18,687.18	\$ 20,549.81	\$ 17,888.13	\$ 20,580.21	\$ 18,593.92	\$ 17,335.57	\$ 16,530.97	\$ 17,165.60	\$ 12,108.08	\$ 218,857.80
Gastos de Administración D'cora													
Sueldos	\$ 1,110.00	\$ 1,130.00	\$ 1,815.00	\$ 1,155.00	\$ 1,430.00	\$ 1,290.00	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00	\$ 16,510.00
vacaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bonificaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aguinaldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ISSS y FSV	\$ 127.37	\$ 127.37	\$ 127.37	\$ 127.37	\$ 127.37	\$ 127.37	\$ 127.37	\$ 203.78	\$ 203.78	\$ 203.78	\$ 203.78	\$ 407.55	\$ 2,114.26
Mantenimiento de Vehiculos	\$ -	\$ 62.91	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 35.20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 98.11
Combustibles y Lubricantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUB-TOTAL	\$ 1,237.37	\$ 1,320.28	\$ 1,942.37	\$ 1,282.37	\$ 1,557.37	\$ 1,452.57	\$ 1,557.37	\$ 1,633.78	\$ 1,633.78	\$ 1,633.78	\$ 1,633.78	\$ 1,837.55	\$ 18,722.37
Totales de Gastos de Administración	\$ 19,360.99	\$ 25,875.95	\$ 18,681.41	\$ 19,969.55	\$ 22,107.18	\$ 19,340.70	\$ 22,137.58	\$ 20,227.70	\$ 18,969.35	\$ 18,164.75	\$ 18,799.38	\$ 13,945.63	\$ 237,580.17

Total de Gastos Fijos Administrativos	\$ 202,048.77	Esta cantidad se obtiene al sumar el total mensual de los gastos Administrativos que están señalados de color verde en el presupuesto de Gastos de Administración 2014, tal como se muestra en la figura anterior.
Gastos de Variables de Administración	\$ 35,531.40	Los \$ 35, 531.40 se obtuvieron restando el total de los gastos fijos a la sumatoria de gastos de administración 2014. (\$237,580.17 - \$ 202, 048.77)

GASTOS DE VENTA DE 2014													
Gastos de Venta	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Sueldos	\$ 40,425.22	\$ 37,107.85	\$ 35,020.65	\$ 33,428.71	\$ 36,032.92	\$ 37,825.13	\$ 38,584.46	\$ 33,818.17	\$ 35,796.87	\$ 35,178.56	\$ 34,926.73	\$ 34,327.36	\$ 432,472.63
Vacaciones	\$ 2,767.98	\$ 2,159.89	\$ 5,469.08	\$ 700.00	\$ 350.00	\$ 613.90	\$ 6,164.83	\$ 3,375.48	\$ 5,131.84	\$ 4,174.88	\$ 2,508.33	\$ (11,666.65)	\$ 21,749.56
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,352.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,352.00
Bonificaciones	\$ 1,150.00	\$ 3,001.07	\$ 2,273.40	\$ 51,504.01	\$ 5,627.88	\$ 3,528.02	\$ -	\$ (857.56)	\$ 1,463.08	\$ -	\$ 2,382.47	\$ 4,726.68	\$ 74,799.05
Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aguinaldos	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ 2,333.33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18,010.00
ISS y FSV	\$ 4,402.58	\$ 4,744.19	\$ 4,242.54	\$ 4,728.38	\$ 4,719.99	\$ 4,134.66	\$ 5,014.17	\$ 4,165.86	\$ 4,092.08	\$ 3,991.88	\$ 3,489.55	\$ 7,932.64	\$ 55,658.52
Propaganda	\$ 1,597.21	\$ 1,006.71	\$ 747.08	\$ 1,626.22	\$ 1,102.67	\$ 939.83	\$ 442.25	\$ 992.52	\$ 5,016.76	\$ 6,620.85	\$ 13,039.31	\$ 9,652.62	\$ 42,784.03
Mantenimiento de vehículos	\$ 3,658.65	\$ 6,291.73	\$ 6,078.02	\$ 6,930.33	\$ 7,020.24	\$ 5,521.76	\$ 7,197.42	\$ 8,237.62	\$ 3,984.92	\$ 5,956.57	\$ 3,521.54	\$ 2,813.76	\$ 67,212.56
Combustibles y Lubricantes	\$ 11,183.43	\$ 5,874.88	\$ 11,360.34	\$ 9,983.03	\$ 9,817.99	\$ 8,636.14	\$ 8,092.88	\$ 8,769.90	\$ 10,793.37	\$ 8,522.40	\$ 7,216.35	\$ 8,320.53	\$ 108,571.24
Alquileres	\$ 2,350.00	\$ 4,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 1,600.00	\$ 29,450.00
Viáticos y representaciones	\$ 16,894.52	\$ 7,373.23	\$ 17,501.29	\$ 8,797.16	\$ 11,261.71	\$ 9,629.52	\$ 10,407.75	\$ 8,659.32	\$ 9,647.86	\$ 13,807.36	\$ 9,732.99	\$ 11,631.39	\$ 135,344.10
Impuestos municipales	\$ 364.50	\$ 1,041.10	\$ 676.60	\$ 676.60	\$ 1,757.83	\$ 1,038.64	\$ 1,055.00	\$ 1,055.00	\$ 1,055.00	\$ 1,055.00	\$ 1,055.00	\$ 1,155.00	\$ 11,985.27
Fletes	\$ 4,691.00	\$ 2,706.00	\$ 3,778.00	\$ 3,940.00	\$ 4,086.00	\$ 1,496.00	\$ 2,641.00	\$ 1,470.00	\$ 841.00	\$ 1,115.00	\$ 2,290.00	\$ 4,935.00	\$ 33,989.00
Comunicaciones	\$ 1,825.41	\$ 1,060.85	\$ 2,198.57	\$ 6,583.76	\$ 1,858.22	\$ 5,031.86	\$ 2,215.16	\$ 2,013.39	\$ 3,983.41	\$ 2,194.33	\$ 2,368.98	\$ 2,204.55	\$ 33,538.49
Envases y empaque	\$ -	\$ 27.47	\$ 31.72	\$ -	\$ 39.87	\$ 14.87	\$ 44.75	\$ -	\$ 46.72	\$ 34.51	\$ -	\$ -	\$ 239.91
Mant. Propiedad arrendada	\$ 72.00	\$ 678.73	\$ -	\$ 740.71	\$ 481.76	\$ 447.48	\$ 2,779.00	\$ 252.15	\$ 960.06	\$ 898.78	\$ 1,352.11	\$ 40.00	\$ 8,702.78
Depreciaciones	\$ 1,812.72	\$ 193.96	\$ 1,788.08	\$ 924.83	\$ (2,288.05)	\$ 2,389.28	\$ (601.44)	\$ 2,776.61	\$ 2,776.61	\$ 4,690.21	\$ 2,776.61	\$ 2,776.61	\$ 20,016.03
Mant. De Mobiliario y equipo	\$ 687.02	\$ 457.64	\$ 1,394.71	\$ 163.73	\$ 1,132.86	\$ 1,357.82	\$ 929.98	\$ 1,272.25	\$ 4,267.35	\$ 4,198.68	\$ 833.76	\$ (5,388.77)	\$ 11,307.03
Luz y agua	\$ 3,403.90	\$ 2,105.80	\$ 2,986.19	\$ 2,683.22	\$ 2,722.35	\$ 3,110.05	\$ 3,098.29	\$ 3,168.95	\$ 3,578.95	\$ 3,182.41	\$ 3,129.26	\$ 3,183.52	\$ 36,352.89
Papelera y útiles	\$ 761.09	\$ 564.33	\$ 422.90	\$ 709.60	\$ 467.63	\$ 597.43	\$ 275.18	\$ 1,469.88	\$ 832.22	\$ 608.12	\$ 660.52	\$ 1,478.23	\$ 8,847.13
Seguros y fianzas	\$ 3,827.13	\$ 3,827.13	\$ 3,995.05	\$ 3,995.05	\$ 3,995.05	\$ 2,465.49	\$ 4,000.00	\$ 3,013.78	\$ 3,582.75	\$ 3,506.89	\$ 3,506.89	\$ 3,456.89	\$ 43,172.10
Cuentas incobrables	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,581.46	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 3,511.32	\$ 42,205.98
Honorarios profesionales	\$ 4,343.33	\$ 4,135.00	\$ 3,732.50	\$ 6,114.68	\$ 5,383.14	\$ 4,455.83	\$ 5,312.90	\$ 4,732.59	\$ 6,326.82	\$ 5,742.75	\$ 7,240.01	\$ 17,568.69	\$ 75,088.24
Prestaciones sociales	\$ 5,651.94	\$ 1,883.36	\$ 542.46	\$ 1,393.35	\$ 1,525.57	\$ 483.14	\$ 500.06	\$ 294.28	\$ 850.69	\$ 2,597.13	\$ 1,407.49	\$ 9,410.04	\$ 26,539.51
Cuotas y suscripciones	\$ 254.00	\$ 248.00	\$ 398.00	\$ 248.00	\$ 308.00	\$ 248.00	\$ 398.00	\$ 248.00	\$ 308.00	\$ 308.00	\$ 283.88	\$ 534.00	\$ 3,783.88
Donaciones	\$ 51,500.00	\$ 7,532.95	\$ 5,550.00	\$ 3,180.00	\$ 62,492.48	\$ 3,020.00	\$ 550.00	\$ 6,045.00	\$ 3,382.00	\$ 350.00	\$ 6,200.00	\$ 1,282.05	\$ 151,084.48
Impuestos fiscales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34.87	\$ 1,280.70	\$ 420.55	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,736.12
Amortización bienes arrendados	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 1,697.58	\$ 20,370.96
Varios	\$ 1,249.58	\$ 844.34	\$ 863.00	\$ (1,738.89)	\$ 4,256.69	\$ (671.78)	\$ 6,043.63	\$ 937.58	\$ 1,777.67	\$ 1,836.53	\$ (2,495.35)	\$ (5,521.73)	\$ 7,881.27
Gastos no deducibles	\$ -	\$ 2,291.09	\$ 2,291.09	\$ 2,291.09	\$ 2,291.09	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,643.87
Faltantes, averías y otros	\$ 1,521.00	\$ 1,795.85	\$ 1,521.00	\$ 2,357.72	\$ 1,521.00	\$ 2,517.44	\$ 1,744.58	\$ 1,521.00	\$ 2,114.19	\$ 2,010.68	\$ 1,665.40	\$ 2,818.85	\$ 23,108.71
Inventario obsoleto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Garantías	\$ 46.07	\$ 10.70	\$ 65.36	\$ 280.68	\$ 17.88	\$ 66.19	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 241.32	\$ 30.19	\$ -	\$ 1,260.24
Vigilancia y Seguridad	\$ 2,006.92	\$ 2,006.93	\$ 2,006.93	\$ 2,006.92	\$ 2,006.93	\$ 2,006.93	\$ 2,006.93	\$ 2,006.93	\$ 2,006.93	\$ 2,141.01	\$ 2,006.93	\$ 2,412.53	\$ 24,622.82
SUUB-TOTAL	\$ 175,989.43	\$ 112,863.01	\$ 126,896.93	\$ 166,527.99	\$ 181,162.63	\$ 111,216.41	\$ 116,455.68	\$ 106,997.60	\$ 122,176.05	\$ 121,550.72	\$ 120,950.90	\$ 123,593.05	\$ 1586,380.40
Gastos de Instalación D'cora													
Sueldos	\$ 3,466.50	\$ 5,972.55	\$ 5,346.84	\$ 4,790.07	\$ 4,863.91	\$ 3,382.18	\$ 4,060.61	\$ 4,727.91	\$ 4,293.67	\$ 3,679.14	\$ 3,634.02	\$ 3,604.26	\$ 51,821.66
Vacaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 66.62	\$ 1,068.18	\$ 554.40	\$ 197.40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,886.60
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bonificaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aguinaldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ISS y FSV	\$ 754.93	\$ 754.93	\$ 754.93	\$ 754.93	\$ 754.93	\$ 754.93	\$ 754.93	\$ 845.74	\$ 845.74	\$ 845.74	\$ 845.74	\$ 1,691.48	\$ 10,358.95
Propaganda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viáticos y representaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 518.50	\$ 1,081.33	\$ -	\$ 259.61	\$ 260.00	\$ -	\$ -	\$ 2,119.44
Garantías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 614.25	\$ -	\$ 614.25
Remodelación Bodega 23 Av. Sur	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUB-TOTAL	\$ 4,221.43	\$ 6,727.48	\$ 6,101.77	\$ 5,611.62	\$ 6,687.02	\$ 5,210.01	\$ 6,094.27	\$ 5,573.65	\$ 5,399.02	\$ 4,784.88	\$ 5,094.01	\$ 5,295.74	\$ 66,800.90

Total de Gastos Fijos de Venta	\$ 701,472.68	Esta cantidad se obtiene al sumar el total mensual de los gastos venta de que están señalados de color verde en el presupuesto de Gastos de Venta 2014 tal como se muestra en la figura anterior.
Gastos de Variables de Venta	\$ 1,127,838.46	\$ 1,127,838.46 se obtuvo restando el total de los gastos fijos a la sumatoria de gastos de venta 2014. (\$ 1,829,311.14 - \$ 701,472.68)
Gastos Fijos Totales	\$ 903,521.45	Esta cifra se obtuvo al sumar \$ 202,048.77 (Total de Gastos Fijos Administrativos) más \$ 701,472.68 (Total de Gastos Fijos de Venta)