

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



**“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**ARGUETA RAMÍREZ, MELVIN STEVE
MARTÍNEZ ORTÍZ, SILVIA ARELI**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE DE 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Master Rufino Antonio Quezada Sánchez.
Secretario General : Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Master Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario : MAE José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

TRIBUNAL EXAMINADOR

Docente Director : Licenciada Marina Suárez de Arias.
Coordinador del Seminario : Licenciado Rafael Arístides Campos.
Docente Observador : MAE Francisco Antonio Quintanilla.

Octubre 2009

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Gracias a **Dios** por darme la vida, guiarme e iluminarme cada día de ella y darme la sabiduría y fortaleza para poder alcanzar este logro tan importante.

Gracias a mis padres, **Reina Ramírez y José Argueta** por su amor, consejos y apoyo incondicional. Este triunfo es para ustedes; Gracias a mi hermana **Elsy** por brindarme su apoyo y confianza y a su Angelito **Andresito** que llena de alegría nuestros días; A toda mi familia y amigos que de alguna u otra manera han contribuido a este logro, también gracias a mi compañera de tesis **Silvia Areli** por su colaboración y gracias a la licenciada **Marina Suárez de Arias** por asesorarnos y apoyarnos en el desarrollo del trabajo de investigación.

Agradezco especialmente al Amor de mi vida **Yency**, por brindarme inspiración y ánimo, por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional, tú has sido mi motivación, a ti dedico especialmente este logro y a nuestro angelito de amor **Valeria** y a mí hermano **Geovanny**, que desde el cielo me apoyan e iluminan. Espero se sientan orgullosos de mi, como yo de ustedes.

Melvin Steve Argueta Ramírez

A Dios: por haberme dado la vida y convertirse en mi guía; proporcionándome la sabiduría necesaria para hacer realidad todos mis sueños y dándome su bendición en cada momento de mi vida.

A mi Padre: Samuel por ser mi mejor ejemplo de esfuerzo y trabajo, ya que, con sus consejo y enseñanzas aprendí a tener carácter y determinación en mi vida, sobre todo por brindarme la oportunidad de prepararme académicamente. Gracias papá lo Amo mucho.

A mi Madre: Ana Lilian, por ser única y especial, brindándome consejo y bendición en todo momento de mi carrera. Gracias mami por su cariño y amor.

A mis Hermanos: Sonia, Samuel, Saúl, Salomón, Sandra Geovanni y mis queridos gemelos Julio Cesar y Jorge Arturo porque cada uno de ellos me da un motivo de esfuerzo y dedicación. Los Quiero mucho.

A mi novio: Ronald Vladimir, porque siempre está conmigo en cada objetivo trazado y me motiva a alcanzarlo.

A mis amigos: Marta Lidia, Iliana, Evelyn, Gerber, Jorge y David que siempre me apoyaron en el transcurso de mi carrera. **Y de una manera muy especial a la Licda. Marina Suárez de Arias por su tiempo comprensión y conocimiento así como también a Melvin Steve, mi compañero de tesis ya que juntos luchamos por lograr un peldaño más en nuestra vidas.**

Silvia Areli Martínez Ortíz

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO Y LA TOMA DE DECISIONES”

A. Generalidades de las Micro y Pequeñas Empresas Panificadora.....	1
1. Generalidades de la Micro Empresa.....	1
a. Definición.....	1
b. Clasificación.....	2
c. Características.....	3
2. Generalidades de la Pequeña Empresa.....	4
a. Definición.....	4
b. Características.....	5
3. Generalidades de las Empresas Panificadoras de El Salvador.....	6
a. Antecedentes.....	6
b. Situación Actual de las Micro y Pequeñas Empresas Panificadoras en el Área Metropolitana de San Salvador.....	7
B. Marco de Referencia Sobre Modelo de Planeación y Control Financiero y la Toma de Decisiones.....	8
1. Modelo.....	8
a. Definición.....	8
2. Proceso Administrativo.....	8
a. Definición.....	8
b. Importancia.....	8
c. Componentes.....	9

3. Planeación y Control Financiero.....	10
a. Planeación Financiera.....	11
1. Definición.....	11
2. Importancia.....	12
3. Herramientas de la Planeación Financiera.....	12
b. Control Financiero.....	15
1. Definición.....	15
2. Importancia.....	16
3. Controles Financieros.....	16
4. Etapas del Control Financiero.....	19
C. Toma de Decisiones.....	20
1. Proceso de Toma de Decisiones.....	21
2. Clasificación de las Decisiones.....	22
3. Otras Consideraciones.....	23

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO EXISTENTE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

A. Planteamiento y Delimitación del Problema.....	24
1. Antecedentes del Problema.....	24
2. Formulación del Problema.....	25
3. Importancia.....	25
4. Objetivos del Capítulo.....	25
a. Objetivo General.....	25
b. Objetivos Específicos.....	26
B. Metodología de la Investigación.....	26
1. Método de Investigación.....	26
2. Tipo de Investigación.....	27

3. Fuentes de Información.....	27
a. Fuentes Primarias.....	27
b. Fuentes Secundarias.....	27
4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	28
5. Determinación del Universo.....	29
6. Determinación de la Muestra.....	29
7. Tabulación y Análisis de Datos.....	30
8. Alcances de la Investigación.....	31
9. Limitantes de la Investigación.....	32
C. Análisis Situacional del Grado de Utilización de las Herramientas de Planeación y Control Financiero en las Micro y Pequeña empresas Panificadoras del Área Metropolitana de San Salvador.....	33
1. Información General.....	33
2. Análisis de Planeación Financiera.....	34
a. Objetivos Financieros.....	34
b. Estrategias Financieras.....	35
c. Políticas Financieras.....	35
d. Presupuestos.....	36
e. Procedimientos Financieros.....	36
f. Programas Financieros.....	37
g. Análisis de la Materia Prima, Mano de Obra y Carga Fabril.....	38
3. Análisis del Control Financiero.....	39
a. Auditorías.....	40
b. Razones Financieras.....	40
4. Análisis de la Toma de Decisiones.....	41
D. Conclusiones y Recomendaciones.....	42
a. Conclusiones.....	42
b. Recomendaciones.....	44

CAPÍTULO III

“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

A. Objetivos del Modelo	46
1. Objetivos General.....	46
2. Objetivos Específicos.....	46
B. Justificación.....	47
C. Alcance.....	47
D. Descripción del Modelo de Planeación y Control Financiero.....	48
1. Modelo de Planeación Financiera.....	49
a. Misión.....	49
b. Visión.....	49
c. Objetivos Financieros.....	50
d. Metas Financieras.....	50
e. Estrategias Financieras.....	51
f. Políticas Financieras.....	52
g. Presupuestos.....	52
h. Procedimientos Financieros.....	90
2. Modelo de Controles Financieros.....	96
a. Control Presupuestario.....	96
b. Control Estadístico.....	111
c. Análisis de Razones Financieras.....	114
d. Análisis del Punto de Equilibrio.....	120
3. Modelo de toma de Decisiones.....	123
4. Plan de Implementación del Modelo.....	125
a. Objetivos.....	125
b. Estrategias.....	125
c. Recursos.....	125

d. Actividades a Realizar.....	126
e. Presupuesto de Inversión.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS.....	129

Anexo 1. Directorio de Micro y Pequeñas Empresas Panificadoras del Área Metropolitana de San Salvador

Anexo 2. Presentación y Análisis de Datos

Anexo 3. Cálculos Horas / Mano de Obra Directa por Unidad

Anexo 4. Costos Indirectos de Fabricación Fijos

Anexo 5. Costos Indirectos de Fabricación Variables

Anexo 6: Modelo de cuestionario

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS

Cuadro N° 1.....	49
Cuadro N° 2.....	49
Cuadro N° 3.....	50
Cuadro N° 4.....	51
Cuadro N° 5.....	51
Cuadro N° 6.....	52
Cuadro N° 7.....	54
Cuadro N° 8.....	55
Cuadro N° 9.....	56
Cuadro N° 10.....	57
Cuadro N° 11.....	59
Cuadro N° 12.....	62
Cuadro N° 13.....	64
Cuadro N° 14.....	65
Cuadro N° 15.....	67
Cuadro N° 16.....	68
Cuadro N° 17.....	69
Cuadro N° 17 ^a	70
Cuadro N° 18.....	72
Cuadro N° 19.....	73
Cuadro N° 20.....	74
Cuadro N° 20 ^a	75
Cuadro N° 21.....	77
Cuadro N° 22.....	78
Cuadro N° 23.....	79

Cuadro N° 24.....	80
Cuadro N° 25.....	81
Cuadro N° 26.....	83
Cuadro N° 27.....	84
Cuadro N° 28.....	86
Cuadro N° 29.....	89
Cuadro N° 30.....	92
Cuadro N° 31.....	94
Cuadro N° 32.....	97
Cuadro N° 33.....	98
Cuadro N° 34.....	100
Cuadro N° 35.....	102
Cuadro N° 36.....	103
Cuadro N° 37.....	105
Cuadro N° 38.....	106
Cuadro N° 39.....	108
Cuadro N° 40.....	110
Cuadro N° 41.....	112
Cuadro N° 42.....	112
Cuadro N° 43.....	113
Cuadro N° 44.....	113
Cuadro N° 45.....	115
Cuadro N° 46.....	116
Cuadro N° 47.....	121
Cuadro N° 48.....	122
Cuadro N° 49.....	126

FIGURAS

Figura N° 1.....	21
Figura N° 2.....	93
Figura N° 3.....	95
Figura N° 4.....	123

RESUMEN

En El Salvador, como en la mayoría de países subdesarrollados, la micro y pequeña empresa ha operado y sigue operando en condiciones adversas e inadecuadas, y la principal causa de ello es su administración informal, la que se desarrolla con poca o casi nada de seriedad ya que, no utiliza el proceso administrativo en sus diferentes etapas. Las Micro y pequeñas empresas panificadoras no escapan a tal realidad, especialmente en las etapas de planeación y control financiero, para los cuales no existe el suficiente conocimiento para su formulación y aplicación; los problemas son observables en la deficiente planeación a corto, mediano y largo plazo, lo que conlleva a una deficiente toma de decisiones que resulta sin un previo análisis de las variables internas y externas que afectan a la empresa. Más específicamente, los obstáculos se encuentran en la falta de los distintos planes financieros como son los objetivos, metas, estrategias, procedimientos y presupuestos; así como también la falta de los controles financieros tales como estadísticas, análisis de razones financieras, estados financieros proyectados, análisis del punto de equilibrio, entre otros. Por tal motivo, resulta de gran importancia para las micro y pequeñas empresas panificadoras, contar con un modelo de planeación y control financiero que les ayude a tomar decisiones eficaces, eficientes y oportunas, convirtiéndolas en más productivos y rentables tomando en cuenta además las variables internas y externas que la afectan; logrando de esta manera identificar, pronosticar y evaluar las diferentes variables concernientes a los planes y controles financieros. Con base a lo anterior, los objetivos de la investigación son:

- Diseñar los principales planes financieros a las micro y pequeñas empresas panificadoras con el propósito de optimizar sus recursos.
- Determinar los principales controles financieros que procuren el cumplimiento de los planes y la adopción de medidas correctivas en su ejecución, en las micro y pequeñas empresas panificadoras.
- Establecer una estructura correlacional de planes y controles financieros que sirva de guía para las micro y pequeñas empresas panificadoras en la toma de decisiones.

La metodología de la investigación se elaboró a través de fuentes primarias, en las cuales se utilizó la observación directa y encuestas dirigidas a propietarios de las panaderías del área metropolitana de San Salvador; y las fuentes secundarias como: libros, revistas y tesis. Con esto se determinó que las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador no tienen definidos los planes y controles financieros y la utilidad de éstos, como herramienta básica, en la toma de decisiones en sus respectivos negocios, del cual dependerá el grado de éxito o fracaso de sus operaciones.

Lo anteriormente mencionado puede mejorarse con la implementación de un modelo de planeación y control financiero que se apegue a las necesidades y capacidades de cada uno de las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

Además, se incluye al final los anexos que ayudan a una mejor comprensión del tema y la bibliografía respectiva.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las micro y pequeñas empresas en general desconocen de herramientas de planeación y control financiero que les sirvan de guía y base en las operaciones diarias que estas realizan y en la toma de decisiones objetivas de sus respectivos negocios. El trabajo de investigación presentado consiste en el diseño de un modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones en las micro y pequeñas empresas panificadoras en el área metropolitana de San Salvador, el cual tiene como propósito servir de apoyo en la programación de actividades de dichas empresas y contribuir de esa manera a determinar los recursos financieros necesarios en las áreas que lo requieran e indicadores de comparación entre lo planeado y lo ejecutado y de esa manera garantizar el uso eficiente y eficaz de los mismos y así alcanzar los objetivos propuestos

El documento esta compuesto por tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I.- Contiene elementos teóricos básicos que sirven de fundamento a la elaboración del presente trabajo y que están relacionados con las características de las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador, como lo son antecedentes, definiciones, herramientas del modelo de planeación y control financiero y lo relacionado con definición, el proceso y la clasificación de de la toma de decisiones.

Capítulo II.- Este capítulo contiene la investigación de campo, la metodología utilizada para realizar el diagnóstico de la situación actual de las micro y pequeñas empresas panificadoras en el área metropolitana de San Salvador, la cual servirá de base para la obtención de información mediante la encuesta a los propietarios de las empresas en estudio. También de determina el universo y la muestra, así como el análisis de los datos y las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos de la investigación de campo.

Capítulo III.- Comprende el diseño del modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones de las micro y pequeñas empresas panificadoras en el área metropolitana de San Salvador. Se presentan objetivos, justificación, alcance, así como los modelos de planeación y control financiero y el proceso de toma de decisiones.

Al final se detalla la bibliografía utilizada en el estudio y los anexos del trabajo de investigación los cuales contienen un detalle específico de las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador y estos son los siguientes:

Anexo 1: Directorio de Micro y Pequeñas Empresas Panificadoras del Área Metropolitana de San Salvador

Anexo 2: Presentación y Análisis de Datos

Anexo 3: Cálculos Horas / Mano de Obra Directa por Unidad

Anexo 4: Costos Indirectos de Fabricación Fijos

Anexo 5: Costos Indirectos de Fabricación Variables

Anexo 6: Modelo de cuestionario

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO Y LA TOMA DE DECISIONES.

A. GENERALIDADES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), para el año de 1998 el número de micro y pequeña empresa salvadoreña ascendió a más de 473,000, que en términos relativos representa el 99% del parque nacional empresarial.

1. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA

a. DEFINICIÓN

La definición del sector se basa en una dimensión laboral (número máximo de trabajadores) y en una dimensión económica (valor de las ventas brutas mensuales o anuales de la unidad económica).

De acuerdo al Libro Blanco de la Microempresa, elaborado por un grupo multidisciplinario de profesionales, los criterios para la definición se basan en una dimensión laboral (que es el número máximo de trabajadores, incluyendo al empresario y a trabajadores no remunerados) y en una dimensión financiera (en la que por motivos prácticos se utiliza el valor de las ventas brutas anuales).

Según el Libro Blanco de la Microempresa, publicado en 1997, se define a esta como:

“la unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos y cuyas ventas anuales no superan los \$ 68,571.43 ó ¢600,000”

Según lo establecido por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), se considera como:

Microempresa a aquella que emplea hasta el máximo de 10 personas y genera ingresos hasta \$5,714.29 ó ¢50,000 mensuales. Es conveniente considerar con algún detalle cada caso.

Debido a la amplitud del campo microempresarial se ha originado la segmentación del sector. Éstos han sido identificados por sus virtudes y potencialidades, constituyendo así la base para el diseño de los mecanismos para eliminar cualquier obstáculo a su desarrollo.

b. CLASIFICACIÓN (SEGMENTOS PRODUCTIVOS)

La microempresa en El Salvador ha sido clasificada en tres segmentos productivos: microempresa de subsistencia, microempresa de acumulación simple, y microempresa de acumulación amplia; este último segmento también es conocido como "micro-tope". (CONAMYPE)

El criterio principal de clasificación, por su practicidad, son las ventas. De esta forma, los segmentos quedan definidos así:

- **Microempresa de subsistencia:** aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta ¢15,000 ó \$ 1, 714.29.

Este tipo de microempresa persigue la generación de ingresos con propósito de consumo inmediato, en su mayoría son trabajadores individuales temporalmente desocupados que se integran al sector mientras consiguen un trabajo permanente. No realizan sus actividades en un puesto fijo y al no tener definida su competencia laboral, frecuentemente cambian de actividad, pero las actividades prevaletes son el comercio, hoteles y restaurantes.

- **Microempresa de acumulación simple:** aquellas unidades productivas con ventas mensuales entre \$ 1,714.29 y \$ 3,428.57

Los recursos productivos generan ingresos que cubren los costos de su actividad, aunque sin lograr excedentes suficientes que permitan la inversión en crecimiento. Sus actividades principales son el comercio y la industria manufacturera, generan un promedio de tres empleos.

- **Microempresa de acumulación ampliada:** aquellas unidades productivas con ventas mensuales entre \$3,428.57 y \$ 5,714.29

Su productividad es suficientemente elevada como para poder acumular un excedente e invertirlo en el crecimiento de la microempresa. Tiene responsabilidades laborales, ya que genera un promedio de cuatro empleos remunerados. Sus actividades económicas tienen mayor permanencia y se desarrollan en locales fijos, siendo las principales comercio, y restaurantes.

c. CARACTERÍSTICAS

La microempresa en El Salvador tiene una importancia grande para la economía del país, sobre todo, por el papel preponderante que desempeña en la generación de empleo. Muchas características pueden ser expuestas sobre las microempresas, pero se tomaran las más significativas, dicha caracterización se presenta a partir de la encuesta FOMMI III/DIGESTIC de 1998.

La microempresa en El Salvador se caracteriza por su heterogeneidad o diversidad interna, es decir que no es un conjunto homogéneo sino más bien, un agregado heterogéneo de unidades de distintas actividades, productividad, técnicas productivas, ubicación temporal, espacial y geográfica, distintos tipos de trabajadores, entre otros.

▪ Ubicación geográfica de la actividad microempresarial

Se concentra fundamentalmente en la zona urbana; de acuerdo a los datos levantados por el Ministerio de Economía en Censos Económicos de 2005,(en Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples) , un poco mas de las dos terceras partes de los micro negocios se encuentran ubicados en los mercados urbanos dado que son espacios económicos en los cuales, la población, en promedio, obtiene un mayor ingreso y por tanto existe una relativa mayor capacidad de consumo respecto a poblaciones más dispersas o residiendo en regiones mas apartadas.

- **Genero de los Socios y Trabajadores**

En general se observa, entre los dueños de establecimientos, un predominio del género femenino en el total de la actividad microempresarial cerca de 60% de mujeres frente a un 40% de hombres. Se destaca el predominio de las mujeres sobretodo en el micro negocio de subsistencia con ingresos menores al salario mínimo, sin embargo en la de acumulación ampliada el predominio es de los hombres, mientras que en las microempresas de subsistencia con ingresos mayores al salario mínimo y la de acumulación simple, las proporciones más bien se muestran equilibradas.

- **Mano de obra y precariedad laboral**

La actividad microempresarial representa la ocupación laboral única para casi el 90% de los empresarios, mientras que para el 10% restante, el micro negocio continua siendo la actividad principal pero tienen otra fuente de ingreso (otro empleo). Los microempresarios de los segmentos productivos de subsistencia presentan una mayor dependencia del micro negocio como exclusiva fuente de ingresos laborales.

2. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

a. DEFINICIÓN

Bajo las mismas dimensiones consideradas para la microempresa (una dimensión laboral y una dimensión financiera) CONAMYPE ha adoptado el siguiente concepto para la pequeña empresa:

PEQUEÑA EMPRESA: “Toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y con ventas mensuales entre \$5,714.30 (¢50,001) hasta \$57,142.86 (¢500,000)”.

La fundación para el Desarrollo Sostenible En Latino América (FUNDES) las cataloga como todo establecimiento que dispone de 5 a 49 trabajadores.

Este sector tiene sus principales actividades en el sector industria, comercio y servicios personales siendo este el último con un porcentaje cerca de 40%.

Una diferencia que este sector posee con las microempresas es que estas empresas cuentan con Estados financieros que les permiten observar el estado de su empresa, como Balance General, Estados de Resultados, etc. y a pesar de esto no cuentan con un modelo de planeación y control que les permita ser más eficientes y eficaces permitiéndoles así elevar sus niveles de rentabilidad y mejora en el servicio concluyendo en una satisfacción del cliente, que se convertirá en beneficio para la misma empresa.

Otra definición:

“La organización en la cual se coordinan el capital y el trabajo y que, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo, en el cual el beneficio es necesario para lograr la supervivencia y crecimiento”.¹

b. Características

En este caso, se considera que se trata de unidades económica en las que existe una mejor combinación de factores Productivos y posicionamiento comercial que permite a la Unidad empresarial, acumular ciertos márgenes de excedentes. La encuesta FOMMI III/DIGESTYC de 1998, presenta las siguientes características de la Pequeña Empresa.

-Tiene una organización empresarial muy definida y mayor formalización en su gestión y registro.

-Normalmente tiene más de tres años en el mercado. Posee responsabilidades laborales por los empleos remunerados que generan los que llegan hasta cincuenta por unidad productiva (25 en promedio).

-Sus actividades económicas tienen permanencia y se desarrollan en locales fijos y en su mayoría (aproximadamente el 84%) están ubicadas en la región central de El Salvador y se distribuyen más entre los distintos sectores de a actividad económica: servicios con el 43%; comercio con el 35% e industria con el 22%.

¹ Greco Orlando, Diccionario de Economía. Editorial Valleta Ediciones, 3ª Edición. 2006

3. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS PANIFICADORAS DE EL SALVADOR

a. ANTECEDENTES

En el transcurrir del tiempo los cereales han sido esenciales para la vida humana y como producto de ello el pan ha sido objeto de culto de muchas culturas. Con el fin de obtener una visión de desarrollo que ha tenido este tipo de producto en la actividad económica se hace necesario un breve análisis histórico.

La mayoría de las empresas han tenido su origen en el seno familiar y con carácter artesanal, con el tiempo se rompe la tradición de grupos familiares, naciendo de esta forma de las empresas legalmente constituidas, con máquinas modernas mayor ocupación de personal y dando origen a fuentes de empleos.

El crecimiento alcanzado por el sector de las pequeñas empresas panificadoras ha sido producto del trabajo intenso durante largos años por parte de los empresarios, los cuales han vencido muchos obstáculos hasta colocarse en una muy buena posición para la producción del producto y generación del empleo.

Desde la conquista y durante la colonización de América, muchos europeos emigraron de sus países y se radicaron en nuestro suelo, los cuales eran personas de clase media y su patrimonio principal era el oficio de la panadería.

En los años de 1800 a 1900 no tuvo ningún adelanto significativo, sino que fue hasta el siglo anterior de 1900 a 2000 que comenzó a popularizarse en El Salvador. Al inicio, las personas no comían pan por que era alimento nuevo y preferían productos elaborados con maíz.

La panificación en nuestro país fue originalmente artesanal y algunas materias primas eran traídas de otros países, especialmente la harina que era importada desde Canadá, fue hasta el 7 de junio de 1934 que se produjo el primer quintal de harina en El Salvador, por fábrica Molinera de El Salvador

(FAMOSSA). Después muchos años el número aumento y hubo necesidad de que una nueva empresa molinera naciera y comenzó sus operaciones con el nombre de Molinos de El Salvador S.A. (MOLSA).

Estas dos empresas han sido las pioneras del desarrollo de la industria panificadora en El Salvador, ya que desde su nacimiento se dieron a la tarea de promover la creación de más panaderías.

En 1952, surgen en El Salvador la primera empresa panificadora con el nombre de "La Estrella" formada por un grupo familiar, posteriormente y en la actualidad empresas surgen de la inquietud de personas o familias que hacen nacer nuevas empresas, principalmente en el sector microempresarial donde las empresas la constituyen toda la unidad familiar, creándose nuevas empresas panificadoras que logran desarrollarse y alcanzan muy buenos niveles de rentabilidad.

b. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

Solo en San Salvador específicamente el área metropolitana existen aproximadamente 1200 establecimientos que se dedican a la producción y comercialización de diferentes tipos de pan, las mas importantes tienen su surgimiento en los finales de los '80, las de mayor prestigio y que continúan dominando el mercado son: panadería el Rosario, pan Milenio, panadería La Salud entre otras.

B. MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

1. MODELO

a. DEFINICIÓN

“Es una abstracción de la realidad; representación simplificada de algún fenómeno del mundo real”.²

“Reproducción ideal y concreta de un objeto o de un fenómeno con fines de estudio y experimentación”³

Básicamente un modelo es un prototipo simplificado que representa las fases de planeación y control financiero de tal forma que ayude y facilite la toma de decisiones.

2. PROCESO ADMINISTRATIVO

a. DEFINICIÓN

El proceso administrativo implica cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Todos los administradores son responsables por las cuatro funciones, aunque prácticamente se hace énfasis en algunas y no en las cuatro funciones. Para que el proceso administrativo dé buenos resultados, es necesaria una aplicación coherente, interdependiente e interrelacionada de cada una de sus partes.

b. IMPORTANCIA

El proceso administrativo es muy importante tanto a nivel individual como organizacional, ya que únicamente a través de su correcta aplicación, es decir el manejo de los insumos, canalización de los recursos, establecimiento de directrices y lineamientos básicos de acción se pueden lograr los objetivos a

² Robbins, Stephen P. “Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica”, G-5.1998.

³ Grupo Océano “Diccionario de la lengua española”, Editorial Océano, España, 2002.

menor tiempo, menor costo y de gran calidad. En pocas palabras, la eficiente aplicación del proceso administrativo desemboca en productividad.

c. COMPONENTES

Los componentes del proceso administrativo, como se mencionó anteriormente son la planeación, organización, dirección y control, los cuales se detallan a continuación:

- PLANEACIÓN

Esta fase del proceso administrativo es indispensable en todas las actividades a realizar por personas y empresas, en ella se visualiza el éxito o el fracaso de toda empresas. Básicamente la planeación es la selección de la misión, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos.

La planeación radica en fijar objetivos alcanzables considerando que se tendrán las herramientas e instrumentos técnicos, administrativos y financieros para lograrlos, seleccionando un curso de acción que permita fijar los estándares para el control, que a su vez llevará a una oportuna y adecuada toma de decisiones. Aquí se deciden los cursos de acción a seguir por toda la empresa, existiendo para ello varios tipos de planes: misión, objetivos, estrategias, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos; todos contribuyen a delimitar el actuar empresarial.

La planeación establece las metas o los criterios de control con las metas y planes. Luego, mediante el control, se compara el desempeño con las metas, se identifican desviaciones importantes y se emprenden las medidas correctivas adecuadas. Sin planeación no habría forma de controlar.

- ORGANIZACIÓN

“La organización es el proceso de asignación de tareas, distribución de recursos y disposición de las actividades coordinadas de los individuos y los grupos para implementar planes. A través de la organización, los administradores convierten los planes en acciones, al definir los puestos, asignar personal y apoyarlo con tecnología y otros recursos.”⁴

⁴ Schermerhorn, John R. “Administración”. Limusa Wiley Editores, 1ª Edición. México

- DIRECCIÓN

Después de definir los cursos de acción y la estructura organizacional necesaria para alcanzarlos, sigue la dirección que consiste en la puesta en marcha de todas las tareas y en la manera de influir en el recurso humano para el logro de los objetivos.

- CONTROL

"El control administrativo es el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficaz y eficientemente, en función de los objetivos planeados por la organización"⁵

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad, lo cual permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce hacia la administración por excepción por parte de alta gerencia, de tal modo que al manifestarse alguna variación, puedan realizarse las acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización. En los países en desarrollo, entre más difícil es la economía más actual es el principio administrativo que afirma: "Sistema que no se controla, sistema que se degenera"; de ahí la relevancia de esta función.

3. PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

Uno de las principales funciones de la administración de las finanzas es el proceso de planeación que consiste en pronosticar los ingresos, las necesidades de fondos de la empresa y los Presupuestos operativos y financieros, los cuales con llevan a la reducción de costos y el incremento de las utilidades; pero la planeación necesita de la etapa de control para poder evaluar el desempeño de los planes y emprender acciones para asegurar los resultados deseados.

⁵ David N. Ramírez P. "Contabilidad Administrativa", McGraw Hill, 6ta.Edición.2002

Los administradores financieros deben considerar los sistemas de planeación y control, considerando la relación que existe entre volumen de ventas y la rentabilidad bajo diferentes condiciones operativas, permitiéndoles pronosticar el nivel de operaciones, las necesidades de financiamiento y la rentabilidad así como las necesidades de fondos de la empresa.

Definición de la función financiera:

“La función financiera analiza las decisiones de cantidad de inversión que se requerirá, la forma de obtener fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para generar sus servicios, como también el análisis de las cuentas específicas e individuales del Balance General y Estado de Resultados: Ingresos y Costos”.⁶

Las diferentes definiciones de funciones financieras tienen los mismos aspectos, que se presentan en este concepto, los que son actividades relacionadas con la determinación de las necesidades de recursos financieros, la decisión de financiamiento y la aplicación de los recursos financieros; todo ello encaminado a lograr los objetivos. Es importante mencionar que dichas actividades están enmarcadas en la fase de planeación y control financiero, por lo cual el modelo propuesto contiene esas grandes fases del proceso administrativo aplicado a la función financiera.

a. PLANEACIÓN FINANCIERA

1. DEFINICIÓN

La planeación financiera consiste en la selección de un curso de acción, que considerando los requerimientos de recursos que la empresa necesita para lograr sus objetivos financieros, proyecta la obtención de fondos en cuantía, oportunidad y costos convenientes así como su utilización y recuperación deseada para optimizar la inversión de los recursos.⁷

⁶ Weston, J. Fred “Finanzas en Administración”, Mc Graw Hill, 9ª Edición. 1995

⁷ Alcántara Serrano, José Miguel, “Diseño de un sistema de administración financiera para la cooperativa de ahorro, crédito y consumo de Atiquisaya de R.L. “, Universidad de El Salvador, 1998.

La planeación financiera implica la elaboración de proyectos de ventas, el ingreso y egresos, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que necesita para lograr estas proyecciones. En el proceso de planeación financiera los administradores también deben evaluar los planes e identificar aquellos cambios en las operaciones que mejorarían los resultados.

Una herramienta importante para la planeación financiera la constituyen las proyecciones de ingresos y gastos, así como los objetivos y políticas financieras.

2. IMPORTANCIA

La importancia de la planeación financiera radica en su utilización como guía, marcando la dirección hacia el logro de los objetivos, coordina las actividades evitando las redundancias y el desperdicio de las actividades, reduciendo la incertidumbre anticipándose a posibles cambios que podrían evitar que la organización alcanzara las metas establecidas y estableciendo los criterios para continuar.

Dicho de otra manera es de gran importancia pues su implementación permite: prever los resultados que se desean de acuerdo a los recursos y necesidades, contribuye a la toma de decisiones y permite controlar la ejecución de lo planeado.

3. HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

Los planes financieros son herramientas o cursos de acción que se realizaran en un período futuro hacia las cuales estarán encaminadas las actividades de la empresa, representa lo que se espera alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, y están formulados con base al pronóstico financiero.

Los planes financieros sirven para conducir a la empresa en la consecución de las metas fijadas y así poder alcanzar una situación deseada. Estos son: objetivos financieros, metas financieras, políticas financieras, estrategias financieras, etc.

▪ OBJETIVOS

Los objetivos son los que determinan el camino a seguir para lo cual la organización asigna todos los recursos necesarios para el alcance de los mismos, tanto estos como las políticas constituyen los lineamientos de acción, son una guía para encausar los esfuerzos financieros en la búsqueda de la optimización de los recursos.

Los objetivos financieros sirven de orientación para las otras unidades de la empresa, ellos básicamente son: la liquidez, la rentabilidad, incremento del valor comercial de las acciones, maximización de las utilidades y el de maximización en el largo plazo.

▪ METAS

Las metas financieras están presentadas por fines específicos cuantitativos o cualitativos y se establecen con el fin de obtener resultados positivos, para lograr alcanzar estos resultados es necesario determinar metas por sección y departamentos que contribuyan a alcanzar las metas divisionales.

▪ POLÍTICAS

Las políticas financieras constituyen lineamientos de acción en la toma de decisiones y permiten libertad de acción dentro de ciertos límites, sobre aspectos relacionados con el que hacer económico y financiero de la empresa, orientados a alcanzar los objetivos financieros de la empresa.

- La política permite a una organización descentralizar la toma de decisiones. Así, por ejemplo, una vez que la política tiene claro que nadie puede pedir prestado dinero de la caja para gastos menores, el administrador de la misma puede decir no a todo el mundo, incluso al director, si se le pide tal préstamo.
- La política ayuda a una organización a ser consistente sobre la forma de trabajar.
- La política ayuda a mantener una organización transparente y responsable.

- La política ayuda a establecer las normas sobre el camino a seguir por la organización.
- La política hace la toma de decisiones más fácil. Le da a alguien como al contable directrices a seguir.⁸

▪ **ESTRATEGIAS**

Es la acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determino, es decir las estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos.

“Estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas”.⁹

“La determinación del propósito y de los objetivos básicos a largo plazo, así como la adopción de las alternativas de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas”.¹⁰

La determinación de estrategias financieras se refiere a la planeación de una forma de actuar ante una situación determinada, que faciliten alcanzar metas específicas.

La elección de una estrategia amplía definir el camino que ha de seguirse ante las diversas circunstancias que se le presentan a la empresa.

▪ **PROGRAMAS**

Un programa es un plan que se utiliza una sola vez y que cubre una serie relativamente amplia de actividades de la organización y especifica los pasos más importantes, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso, en otras palabras es el acto de detallar que actividades hay que hacer, en que orden, quien hace cada una, como y cuando terminarlas.

⁸ Revista Virtual de la Universidad de Occidente, Santa Ana, El Salvador, Centro América.

⁹ www.monografias.com

¹⁰ Harold Koontz y Heinz Wehrich, “Administración una perspectiva global”, Editorial McGraw Hill, 12ª Edición. México, 2004

▪ PRESUPUESTOS

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Los presupuestos son proyecciones expresadas ya sea en forma monetaria o en unidades físicas para periodo determinado que permiten tomar decisiones con base al resultado reflejado en dicho presupuesto, los cuales permiten a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de los objetivos establecidos.

Son elementos indispensables en la planeación, a través de ellos se proyectaban en forma cuantificada los elementos que necesitarán las empresas para cumplir con sus objetivos establecidos.

Estos implican una estimación de capital, de los costos, de ingresos, de las unidades y de los productos requeridos para lograr los objetivos de la organización.

El presupuesto financiero en definitiva es el reflejo del lugar donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global. Es un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas, imponiendo en la organización una estructura y disciplina financiera.

b. CONTROL FINANCIERO

1. DEFINICIÓN

De manera general, el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Un buen sistema de verificación es esencial para lograr que los planes se ejecuten de forma adecuada y facilitar la modificación oportuna de los planes si los supuestos en los cuales se basaron los programas iniciales resultan ser diferentes de lo esperado.¹¹

El control financiero se refiere a la fase en la cual se implantan los planes financieros; el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar el seguimiento a los planes y la oportuna modificación de los mismos debido a cambios imprevistos.

2. IMPORTANCIA

Es importante debido a que es el vínculo final de que las actividades se realicen de acuerdo a lo planeado, es la forma en la cual los gerentes pueden saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, además identifica posibles desviaciones estableciendo el curso de acción adecuado, dentro de los cuales podemos mencionar un ajuste en las actividades o una medida correctiva necesaria para asegurar la consecución de lo provisto, permitiendo el uso eficiente de los recursos financieros.

3. CONTROLES FINANCIEROS

Con el propósito de hacer más fácil el proceso de control financiero, los conocedores de las ciencias administrativas utilizan una serie de herramientas para el cálculo de algunos datos y el procedimiento de información.

- **Estados Financieros Pro forma**

Son estados financieros proyectados o pronosticados los cuales para su preparación requieren una combinación cuidadosa de varios procedimientos para considerar los ingresos, los costos, los gastos, los activos, los pasivos y el capital contable que resultan del nivel pronosticado de las operaciones de la empresa. Los estados financieros pro forma son el estado de resultado pro forma y el balance general pro forma.

¹¹ Besley, Scott y otros. "Fundamentos de Administración Financiera" Mc Graw Hill 12ª Edición, México, 2001.

- **Análisis del Punto de Equilibrio**

“Técnica para identificar el punto en el 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”.¹²

Es un método que se utiliza para determinar en el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, el punto donde los ingresos de la empresa son iguales a sus costos llamado punto de equilibrio; en el no hay utilidad ni pérdida. Además muestra las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o disminuyen por debajo de ese punto.

En la tarea de la planeación, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en el lugar donde se obtiene mayor proporción de utilidades.

En el punto de equilibrio se reflejan las relaciones que existen entre la magnitud de los desembolsos de la inversión y el volumen que se requiera para lograr la rentabilidad.

- **Gráfica de GANTT**

La gráfica de GANTT es un método gráfico para la planeación y control de las cantidades y el tiempo de producción. Su creador fue el ingeniero de organización Henry L. Gantt, siendo ampliamente utilizado hoy en día en una variedad de formas en todo tipo de organización.

Es una herramienta de programación y control, su aplicación es múltiple, pues es aplicable a la programación y control de una variedad de proyectos.

Esta gráfica ayuda a suministrar información. Por ejemplo, de un programa de producción y su medida de progreso, la carga en los departamentos, disponibilidad de su equipo y mano de obra.¹³

¹² Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Pearson Educación, 8ª Edición, México, 2005

¹³ Castro Guzmán, Manfredo Riffthofen, “Ética y Administración”, 1ª Edición, El Salvador, 1998.

- **Análisis de Razones Financieras**

La información financiera juega un papel fundamental para la evaluación de las empresas y el cumplimiento de los objetivos globales y financieros, es el punto de partida para el estudio de la realidad financiera, la financiación e inversión de éstas y la interpretación de los hechos financieros en base a un conjunto de técnicas que conducen y ayudan a la dirección a tomar buenas decisiones.

Para la toma de decisiones racionales que se encuentran íntimamente relacionadas con los objetivos de la empresa, el administrador debe utilizar ciertas herramientas analíticas; por esto, el análisis financiero es una de las herramientas que se utiliza para el logro de los objetivos empresariales.

“Resultan de establecer una relación numérica entre dos cantidades que corresponden a diferentes partidas de los estados financieros de una identidad con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita ingerir alguna característica especial de dicha relación”.¹⁴

Las relaciones financieras, se pueden dividir en tres amplios grupos, los cuales son: medidas del desempeño, medidas de la eficiencia operativa y medidas políticas financieras.

- **Control Presupuestario**

Es la técnica de la cual la administración se auxilia y que por medio de los presupuestos, pronósticos y planes de acción interviene de manera directa en la planificación, coordinación y control de las transacciones de la empresa.

Este control se realiza partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado. Al comparar lo presupuestado con lo real se determinan las variaciones que deben ser estudiadas y analizadas, finalmente se hacen ajustes necesarios para eliminar la deficiencia y modificar el presupuesto si fuera necesario. El control presupuestario se divide en dos grandes campos que son los presupuestos operativos y los financieros.

¹⁴ Perdomo Moreno Abraham, Elementos Básicos de Administración Financiera, Thomson Editores, 10ª Edición., México, 2002.

Dentro de los presupuestos operativos se incluyen todas las actividades u operaciones que se desarrollan en una empresa para un período determinado, reflejándose en el estado de resultados. Entre los cuales podemos mencionar el presupuesto de ventas, presupuesto producción, presupuesto de materia prima, presupuesto de mano de obra, presupuesto costos indirectos de fabricación, etc.

Dentro de los presupuestos financieros se destacan el estado de resultado y balance general y estado de resultados pro forma, y el presupuesto de efectivo.

- **Auditoría**

Es un examen de evaluación en una empresa pública o privada donde se revisa exhaustivamente las operaciones contables, financieras y de otra índole para detectar si los flujos que se esperaban de dichas operaciones se alcanzaron; de no ser así, deben aplicarse las acciones correctivas necesarias para alcanzar los objetivos deseados, también deberá servir como insumo en la toma de decisiones de la administración. Incluyendo las diferentes áreas de la empresa en lo relativo al cumplimiento de políticas gerenciales y procedimientos de operación.

El resultado de la auditoria es un informe en el que se detalla si todas las operaciones cumplen con el aspecto legal, citando además, conclusiones y recomendaciones con fines de mejora en el cumplimiento.

4. ETAPAS DEL CONTROL FINANCIERO

- **Establecimiento de normas o estándares de desempeño.**

Los planes son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los gerentes y/o directivos, estos toman decisiones y tratan de pronosticar los resultados de la empresa a través de una serie de parámetros de rendimiento, y son los puntos seleccionados como los elementos principales de la planeación.

- **Medición del desempeño y/o de resultados.**

En esta etapa los administradores revisan el rendimiento real obtenido, se cuantifica la información o datos recolectados de las diferentes áreas de la organización, a través de informes, observaciones realizadas en los procesos, etc. para su posterior comparación con lo planeado.

- **Comparación de resultados con datos proyectados.**

Toda medición de desempeño debe realizarse con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. En esta etapa se realiza la comparación de los resultados obtenidos con los proyectados en un determinado periodo, es decir se compara la información real con la presupuestada, el encargado de esta debe verificar, evaluar y comparar los resultados obtenidos de manera minuciosa, de tal forma que se pueda tomar una mejor acción correctiva para las desviaciones que se presenten pudiendo afectar de manera significativa el logro de los objetivos y metas establecidas.

- **Corrección de desviaciones.**

La corrección de las desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de la administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

En esta última etapa se realizan acciones que permitan corregir las desviaciones detectadas en los diferentes procedimientos realizados dentro de la empresa, la finalidad de este último paso es detectar las posibles causas que dieron origen a las desviaciones, para poder saber con certeza donde realizar los respectivos ajustes y seguir en el alcance de los planes establecidos.

C. TOMA DE DECISIONES

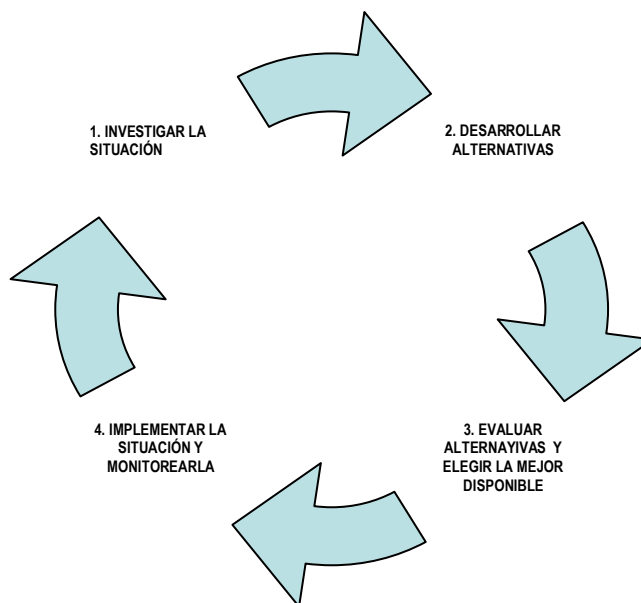
La toma de decisiones conlleva a la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad. La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro.

“Es el proceso de identificar y elegir un curso de acción para contrarrestar un problema o aprovechar una oportunidad.”¹⁵

1. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

ESQUEMA RACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES¹⁶

Figura N° 1



El proceso dirigido a la toma de decisiones puede concebirse en cuatro etapas:

ETAPA 1: INVESTIGAR LA SITUACIÓN.

Esta cubre tres aspectos:

- La definición del problema
- El diagnóstico
- La identificación de objetivos.

¹⁵ Stoner, James A.F. y otros, “Administración”, Editorial Prentice Hall, 6ª Edición, México, 1996.

¹⁶ Serrano Ramírez, Américo Alexis. “Administración I y II”, 1ª Edición, El Salvador, 2004.

ETAPA 2: DESARROLLAR ALTERNATIVAS.

- Buscar Alternativas Creativas
- No se evalúa todavía

ETAPA 3: EVALUAR ALTERNATIVAS Y ELEGIR LA MEJOR ENTRE LAS DISPONIBLES

En esta etapa se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Es viable esta alternativa?
- ¿Representa la alternativa una solución satisfactoria?
- ¿Cuáles son las posibles consecuencias para el resto de la organización?

ETAPA 4: IMPLANTAR LA DECISION Y MONITOREARLA

- Evaluar las alternativas
- Elegir la mejor alternativa

2. CLASIFICACIÓN DE LAS TOMAS DE DECISIONES

- **DECISIONES ESTRATÉGICAS**

Las decisiones estratégicas determinan lo que la organización quiere ser, es un marco que guía aquellas alternativas que determinan la naturaleza y dirección de una organización.

- **DECISIONES OPERACIONALES**

Las decisiones operacionales determinan cómo debería llegar la organización donde quiere ir; es decir, es un marco de referencia que asesora a los directivos sobre cómo organizar la información, investigar las situaciones existentes, escoger las alternativas adecuadas e implementar las decisiones.

3. OTRAS CONSIDERACIONES

Es de vital importancia perfeccionar la toma de decisiones para poder elegir entre dos o más alternativas, para ello se debe contar con toda la información referente al tema que este en cuestión para tener los mejores resultados.

Existe un modelo que contribuye a la optimización del proceso de toma de decisiones el cual pondera cada alternativa con un determinado número de importancia, teniendo así una forma de evaluación adicional de alternativas encaminadas a la mejor elección.

Es de gran importancia saber elegir entre dos o mas alternativas debido a la consecución que lleva en las operaciones y el uso eficiente de los recursos de una empresa.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO EXISTENTE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.

A. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En El Salvador, como en la mayoría de países subdesarrollados, las micro y pequeñas empresas ha operado y sigue operando en condiciones adversas e inadecuadas, y la principal causa de ello es su administración informal, la que se desarrolla de forma circunstancial sin considerar el proceso administrativo en sus diferentes etapas. Así como también se ignora la importancia de una adecuada combinación de tecnología y herramientas administrativas que son de gran utilidad para competir en este mundo globalizado lleno de cambios y una competencia constante.

En el área metropolitana de San Salvador, Las micro y pequeñas empresas dedicadas a la panificación no escapan a tal realidad, especialmente en las etapas de planeación y control financiero, para los cuales no existe el suficiente conocimiento para su formulación y aplicación; los problemas son observables en la deficiente planeación a corto, mediano y largo plazo, lo que conlleva a una deficiente toma de decisiones que resulta sin un previo análisis de las variables internas y externas que afectan a la empresa.

Siendo específicos, los obstáculos se encuentran en la falta de los distintos planes financieros como los objetivos, metas, estrategias, reglas y presupuestos; así como también la falta de controles financieros tales como estadísticas, análisis de razones financieras, estados financieros proyectados, análisis del punto de equilibrio, entre otros. Lo anterior repercute en las micro y pequeñas empresas panificadoras, afectando el desarrollo normal de sus operaciones y llevándolas a desaprovechar los recursos potenciales con que cuenta y a enfrentar problemas como inversiones imprevistas, Debido al desconocimiento de los procesos coherente y lógicos de planeación y control, que contribuirían al conocimiento anticipado de las actividades financieras a realizar y las posibles correcciones o ajustes que deberán realizarse a los planes, de tal forma que se logre una eficaz y eficiente toma de decisiones.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a la situación descrita anteriormente el problema a investigar se plantea de la siguiente forma:

¿En qué medida el diseño de un modelo de planeación y control financiero, Contribuirá a la toma de decisiones en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador?

3. IMPORTANCIA

Resulta de gran importancia para las micro y pequeñas empresas panificadoras contar con un modelo de planeación y control financiero que les ayude a tomar decisiones eficaces, eficientes y oportunas, tomando en cuenta además las variables internas y externas que le afectan.

El presente trabajo será de gran importancia en la medida que contribuirá, mediante la aplicación de un modelo de planeación y control financiero, a un adecuado manejo de los recursos financieros y por ende alcanzar un grado mayor de eficiencia, logrando de esta manera un aporte al desarrollo administrativo que se traduce en la prestación de un mejor servicio a sus usuarios y elevar los niveles de utilidad para la empresa.

4. OBJETIVOS DEL CAPITULO

a. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un diagnóstico sobre la aplicación de planes y controles financieros en la toma de decisiones de las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la opinión, conocimientos y experiencia que poseen los gerentes y/o propietarios sobre la elaboración y uso de un modelo de planeación y control financiero que contribuya para la toma de decisiones.
- Conocer las herramientas y/o técnicas de planeación y control que emplean actualmente la micro y pequeña empresas panificadoras del área metropolitana de san salvador en el desarrollo de su actividad de negocios.
- Recolectar, procesar y analizar la información necesaria relacionada con los planes y controles financieros que contribuya al proceso de la toma de decisiones de las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación es de suma importancia tener presente los métodos y técnicas de investigaciones utilizadas, porque de ello depende el grado de validez y veracidad del mismo; por tal razón, en el desarrollo de la investigación de las micro y pequeña empresa panificadora del área metropolitana de San Salvador se utilizó el método científico, el cual interpreta de manera objetiva los fenómenos sujetos de estudio, eliminando así la subjetividad en la interpretación al delimitar y especificar el tema para su tratamiento y análisis adecuado. Esto es posible, ya que las etapas de investigación se siguen al pie de la letra, es decir, iniciando por el planteamiento del problema, formulación de objetivos, formulación y comprobación de hipótesis para finalizar con la interpretación de los resultados y las respectivas conclusiones. Se abordaron dos métodos, el inductivo y el deductivo; el primero es el que va de lo particular a lo general, es decir que permite llegar a grandes conclusiones a partir de algo particular; el segundo, es el que va de lo general a lo particular, porque a partir del todo se especifica a cada una de sus partes. Cada uno de éstos tiene tanto ventajas como desventajas, sin embargo en el desarrollo de la investigación se hizo un equilibrio preciso para que los datos analizados sean certeros.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación fue el explicativo, con el cual se analizó las necesidades reales de planeación y control financiero de las micro y pequeñas empresas panificadoras, desembocando en un conjunto de elementos necesarios y apegados a la realidad que les permita la toma de decisiones precisas.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para realizar la investigación se utilizaron dos fuentes para la recolección de datos: las fuentes de informaciones primarias y secundarias que permitirán validar u refutar las hipótesis antes definidas.

a. FUENTES PRIMARIAS

Para elaborar el diagnóstico de las necesidades reales que experimentan las micro y pequeñas empresas, dedicadas a la panificación específicamente, se hizo necesario indagar y recopilar datos que emanen de dichos sectores, con la finalidad de obtener la información requerida para el desarrollo de la investigación, para lo cual se utilizó una encuesta dirigida a los gerentes generales y/o propietarios de las empresas sujeto de estudio en el área geográfica descrita.

b. FUENTES SECUNDARIAS

En esta parte se conocieron todos los aspectos teóricos y técnicos acerca de los planes y controles financieros que optimizan la toma de decisiones de las micro y pequeñas empresas, que es herramienta básica fundamental para diseñar un modelo de planes y controles financieros. Para este tipo de investigación se tomaron como base:

- Libros
- Diccionarios
- Revistas especializadas
- Tesis
- Boletines

Otros medios que contribuyeron y sirvieron de base para complementar la teoría fueron los datos proporcionados por instituciones privadas y públicas y la obtenida de páginas Web que ayudaron a la comprensión de los elementos teóricos que formaron parte del documento elaborado.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la realización de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados son descritos a continuación:

- **La encuesta**

Esta técnica consistió en el planteamiento de una serie de preguntas las cuales fueron cerradas y de selección múltiple, el instrumento utilizado fue el cuestionario, dentro del cual se incluyeron todas aquellas interrogantes que permitieron conocer la situación actual del accionar de las empresas que formaron parte de la muestra y fue aplicada a los propietarios de las mismas. Las respuestas que se obtuvieron de la encuesta son los datos que permitieron verificar las hipótesis preliminares o bien estudiar el problema expuesto en la investigación, con lo cual se pretendía identificar las necesidades de un modelo de planeación y control financiero, su aceptación y uso, que facilitará una eficaz toma de decisiones.

- **La observación**

Esta técnica se realizó a través de visitas a las empresas en estudio y permitió descubrir y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados. Es decir, ayudó a discernir, a inferir y a establecer hipótesis con su respectiva comprobación. En la investigación se hizo uso de la observación no estructurada, anotando únicamente los hechos observados sin recurrir a alguna técnica en especial. Además, se hicieron apuntes de aquellos fenómenos significativos o importantes para el desarrollo de la investigación.

5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Considerando la información que existe en la Comisión Nacional de las Micro y Pequeñas Empresas CONAMYPE sobre las empresas panificadoras en el área metropolitana de San Salvador, existe un universo de 793 empresas panificadoras.

6. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

La muestra seleccionada para el estudio se basó en la tipo probabilística, se utilizó un tipo de muestreo aleatorio simple, dado que todos los elementos tenían las mismas características y posibilidad de ser escogidos, así el total de entidades encuestadas fue calculada de la siguiente manera:

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N-1) e^2 + P Q}$$

Donde:

Los valores a sustituir son:

n: tamaño de la muestra	n=?
Z: nivel de confianza	Z=1.65
P: proporción de éxito	P=0.80
Q: proporción de fracaso	Q=0.20
N: universo	N=793
e: error muestral	e=0.10

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.8) (0.2) (793)}{(793-1) (0.1)^2 + (0.8) (0.2)}$$

$$n = \frac{345.43}{8.08}$$

$$n = 42.75$$

$$n = 43$$

El total de la muestra es 43 y fue distribuida al azar en cada una de las panaderías.

7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos que se recolectaron de las empresas que constituyeron la muestra se procesaron en un sistema computarizado gestor de base de datos llamado Microsoft Excel.

La tabulación y análisis de datos se realizó mediante una distribución de frecuencias, la cual fue aplicada a cada una de las preguntas y cuya presentación de resultados fue estructurada de la siguiente manera:

Pregunta:

Objetivo:

Cuadro N°			
Correlativo	Respuesta	Frecuencia(fr.)	Porcentaje (%)
Total			

Gráfico

Comentario:

En donde:

Pregunta: Es el cuestionamiento y se enunció en orden correlativo.

Objetivo: Se estableció con base a cada pregunta, cuál es la finalidad de obtener dicha información.

Respuesta: El aspecto indagado, de la situación o fenómeno en estudio a través de las preguntas.

Frecuencia: Representa el número de veces que se repite un fenómeno y en el cuadro fue presentado de manera absoluta y porcentual.

Total: Es la suma obtenida de la frecuencia encontrada en cada una de las interrogantes contenidas en el instrumento.

Gráfico: Es la presentación visual que se utilizó para una mejor comprensión de los resultados.

Comentario: Este incluye el análisis y la interpretación de los datos y se realizó haciendo uso de la información vaciada en los cuadros, de acuerdo a la frecuencia y porcentajes que contestaron los encuestados, para lograr establecer la relación existente entre el modelo de planeación y control financiero y la toma de decisiones, especificándose con cada uno de sus elementos. Para una mejor comprensión ver anexo N° 2 en donde se detallan los resultados obtenidos en la investigación de campo.

Lo anterior fue el insumo principal que sirvió para formular las conclusiones y recomendaciones, donde se destacaron los aspectos relevantes por la falta o existencia de un modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones en las micro y pequeñas empresas panificadoras en el área metropolitana de San Salvador.

8. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Los alcances que se exponen en el estudio realizado se encuentran detallados a continuación:

- ✓ Elaborar un diagnóstico que permita tener una visión general sobre el uso de herramientas administrativas y financieras en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador. Generando elementos que contribuirán a la elaboración de un modelo para la toma de decisiones en este sector productivo.

- ✓ El trabajo a desarrollar contribuirá con las micro y pequeñas empresas panificadoras en proporcionar una guía que sirva de apoyo en las operaciones y/o actividades diarias que estas realizan, agilizando los procesos y optimizando los recursos, así como para la verificación de los resultados de la gestión contribuyendo al alcance de las metas y objetivos establecidos.

9. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

Como en cualquier actividad que se realice, las condiciones reales en que esta se desarrolla, sea en mayor o menor grado varían en relación a lo planeado, no siendo esta investigación la excepción, debido a que, al momento de su realización se presentaron algunos aspectos que dificultaron la realización del trabajo de campo. Durante el proceso de recolección de información incluyendo la aplicación el cuestionario se identificaron diversas variables que obstaculizaron el proyecto, según se detalla a continuación:

- ✓ Algunas empresas que aun aparecen en la base de datos obtenida de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC) y que fue tomadas en un principio como muestra en este estudio, ya no existen por cierre o han cambiado de dirección, por lo cual fue necesario tomar nuevas entidades y búsqueda de estas pero que cumplieran los requisitos especificados en el presente trabajo.
- ✓ Es de mencionar que se contó con la colaboración de los propietarios de las empresas pero se encontró cierta resistencia a las preguntas y el tiempo en que algunos lo hicieron por sus diferentes compromisos fue de hasta ocho días.

C. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL GRADO DE UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO EN LAS MICRO Y PEQUEÑA EMPRESAS PANIFICADORAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

1. INFORMACIÓN GENERAL

Según el estudio realizado y con relación a la pregunta N° 1 y N° 2, un 88% el cual es un porcentaje considerablemente muy alto de las micro y pequeñas empresas panificadoras, no cuentan con una misión establecida, lo cual con lleva a que el recurso humano que la compone desconoce lo que implica poseer una identidad organizacional; los que manifestaron poseerla y tenerla definida, el 12% presentan enunciados que carecen de los elementos básicos para ser considerados como tal.(Ver anexo 2, pregunta N° 1 y N° 2, su respectivo cuadro)

En la pregunta N° 3 y N° 4 el 81% de los propietarios de las panaderías respondieron no tener una visión organizacional definida, lo cual pone de manifiesto la dificultad en el logro de los objetivos a corto y largo plazo. El otro 19% que respondió tenerla, reflejan falta de aspectos esenciales e importantes en su formulación. (Ver pregunta N° 3 y N° 4, con su respectivo cuadro)

Según las respuestas obtenidas en la pregunta N° 5, el numero de empleados promedio en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador es de 9 empleados, distribuidos principalmente en el área de producción con 5 empleados, seguidamente del área de ventas y administración con 2 cada departamento. Es de mencionar que en la gran mayoría de las panaderías el propietario es quien la administra y el cual no posee conocimientos administrativos que pudieran volver eficiente a las panaderías.

2. ANÁLISIS DE PLANEACIÓN FINANCIERA

En la pregunta N° 6, el 84% de los propietarios de las panaderías encuestados manifestaron no poseer planes financieros en sus empresas, lo cual indica que no poseen una proyección clara de los objetivos y metas que se desean alcanzar y en qué momento deben de realizar acciones que vayan encaminadas a corregir posibles desviaciones, las guías de acción que posibiliten la mejor consecución de las actividades individuales y los gastos previstos en fechas específicas(Ver anexo 2, pregunta N° 6, cuadro N° 6)

De acuerdo a lo manifestado en la pregunta N° 7, en un 88% de las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador, los responsables de formular los planes financieros son los propietarios y en un 12% los responsables es el gerente general. En ambos casos es de mencionar que no se toma en cuenta las sugerencias u opiniones de los empleados.

En la pregunta N° 8, se pudo conocer que solo un 21% de las entidades en estudio, tienen definido a que niveles organizacionales aplican los planes financieros, lo cual pone de manifiesto que las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador no poseen una estructura definida en su organización, dificultando grandemente las operaciones dentro de la empresa.

a. OBJETIVOS FINANCIEROS

La mayoría de los propietarios confirma lo antes expuesto, en la pregunta N° 9 un 72% de los encuestados contestaron no poseer objetivos financieros definidos, lo que significa que en la mayoría de las empresas panificadoras no se establecen los fines hacia los cuales esta orientada la ejecución de sus actividades diarias, debido a esto no se asignan racionalmente los recursos disponibles en cada una de las áreas funcionales de la empresa, volviendo más complejo el proceso de la toma de decisión en determinadas circunstancias que así lo ameriten(Ver anexo 2, pregunta y cuadro N° 9)

b. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

En la pregunta N° 9 y N° 10, el 79% Y el 91% respectivamente de los encuestados respondieron no tener definidas claramente las estrategias financieras y la razón es muy sencilla, ya que tampoco poseen una definición clara y precisa de sus objetivos empresariales. Significa que no tienen guías de acción que orienten los esfuerzos, dificultando la asignación de los recursos financieros y alternativas de trabajo eficientes así como la toma de decisión oportuna y favorable para la panadería. (Ver anexo 2, preguntas N° 9 y N° 10 con su respectivo cuadro)

c. POLÍTICAS FINANCIERAS

Un alto porcentaje (84%) de los encuestados respondieron a la pregunta N° 9 que su empresa no posee políticas financieras o guías de acción definidas que contribuyan a la maximización de los recursos que poseen, limitando así el uso de las inversiones y/o financiamiento para un mejor desempeño (Ver anexo 2, cuadro N° 9)

Además al consultar en la pregunta N° 12 sobre que aspectos tienen definidas sus políticas, el 93% y 86% de los encuestados manifestaron no poseer políticas de ventas al crédito y al contado respectivamente. Esto refleja la inexperiencia de las panaderías en el otorgamiento de créditos a clientes bajo ciertas restricciones, lo cual limita incrementar una cartera de clientes que incrementen las utilidades de las micro y pequeñas empresas panificadoras en mediano y largo plazo. De igual manera, un 95% y un 79% de los encuestados manifestaron no poseer políticas de compras al crédito y al contado, respectivamente; lo cual limita incrementar los volúmenes de producción que puedan satisfacer las necesidades de nuevos clientes, además, el simple hecho de tener un buen récord crediticio le abre las puertas en cualquier lugar que en un momento determinado se necesite. Con respecto a las utilidades, un 84% de los encuestados manifestaron no utilizarlos para reinvertirlos en su negocio. Este dato es preocupante porque al no contar con créditos y utilizar poco o nada de las utilidades percibidas, no puede crecer y expandir sus operaciones. Un 100% de los encuestados no poseen ningún tipo de endeudamiento, lo que confirma que no poseen récord crediticio para optar por préstamos con el cual puedan crecer en su negocio; aunado a esto las utilidades percibidas no son utilizadas para el mismo fin. Esto significa que las empresas deben de poseer ciertas políticas de ventas, compras, utilidades y de

endeudamiento, ya que al no manejarlas bien o no poseerlas, no pueden salir a flote del rango de micro y pequeñas empresas. (Ver anexo 2, preguntas de 12 a 12C con sus respectivos cuadros)

d. PRESUPUESTOS

Se pone en evidencia que los propietarios de las empresas panificadoras administran de manera empírica los recursos de esta, pues en la pregunta N° 9, el 88% respondieron no aplicar algún tipo de presupuestos. De igual manera el 93% en la pregunta N° 17 respondió que no formula presupuestos o alguna estimación en términos cuantitativos, es decir no elaboran planes cuantitativos, no prevén las necesidades de los recursos, no planifican los gastos de ventas, administración o de producción; ni los ingresos que esperan percibir. Y no se pueden establecer comparaciones de lo planificado con los resultados obtenidos para tomar decisiones de mejoría o de cambios, la falta de proyecciones de cuanto desean vender o en que costos incurrirán para un determinado periodo, básicamente realizan sus operaciones en base a la experiencia. (Ver anexo 2, preguntas N° 9 y N° 17, con sus respectivos cuadros)

En la pregunta N° 18, el 7% de las entidades en estudio manifestó realizar presupuesto de producción, 5% realizan presupuesto de mano de obra y otro 5% elabora presupuesto de consumo de materia prima, es de mencionar que al pedir que se nos mostrara dichos presupuestos, estas se negaron manifestando que era información confidencial de la empresa, que no los tenían a la mano, etc. lo cual dificulta la obtención de información mucho mas veras y de mayor beneficio al estudio.

e. PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

En la pregunta N° 9, el 86% de las micro y pequeñas empresas panificadoras manifestaron no aplicar ningún tipo de procedimientos para las operaciones dentro de la empresa, luego en la pregunta N° 13 se les cuestiono nuevamente si existan procedimientos para las funciones dentro de su empresa para la cual, el 58% respondió no poseer procedimientos definidos en la elaboración de sus actividades financieras, lo que complica las actividades diarias de cada uno de los empleados de las panaderías debido a que desconocen el proceso a seguir en cada tarea asignada. Generando perdida de tiempo y duplicidad en las

actividades que realizan pues cada quien hace según recuerda o le explicaron como realizar cada actividad poniendo de manifiesto las deficiencias de las operaciones llevadas a cabo, esto explica la diferencia en los porcentajes referente a la misma pregunta y es que estos procedimientos existen pero solo verbalmente pero no por escrito. Esto se resalta la importancia de proporcionar una herramienta que definan los pasos a seguir por escrito para un mejor desempeño de las operaciones a realizar. (Ver anexo 2, pregunta N° 9 y N° 13 con sus respectivos cuadros)

De los que manifestaron tener procedimientos en sus empresas (42%), el 44% manifestó poseer procedimientos productivos, un 17% procedimientos de ventas y un 22% procedimientos administrativos. Es de gran preocupación estos datos ya que en toda empresa de cualquier naturaleza y capital, se debe de planificar las actividades a realizar, establecer controles y normas de dirección, sobre todo en el plano financiero, esta es la columna vertebral de toda la administración de los recursos y del uso eficiente de ellos, orientados a alcanzar los objetivos y metas que la empresa persigue. (Ver anexo 2, pregunta N° 14 con su respectivo cuadro)

f. PROGRAMAS FINANCIEROS

En cuanto a los programas financieros es de mencionar que en mínimos porcentajes poseen definido este tipo de plan solo un 12% contra el 88% que no los utiliza. (Ver anexo 2, pregunta y cuadro N° 9).

Al cuestionar nuevamente en la pregunta N° 15 que tipo de programas financieros utilizan, el 86% respondió no utilizar ningún programa y solo el 14% manifestó utilizar esta herramienta en su empresa, esto respalda la información obtenida anteriormente, lo cual es grandemente preocupante ya que, se pone de manifiesto en las entidades en estudio la ausencia de esta importante herramienta de planeación.

La mayoría de los encuestados que manifestaron utilizar programas financieros un 50% los tiene definidos en programas de cobro, el 33% en programas de pago. Es de suma importancia la organización, la programación de los pagos, cobros, consumo de materia prima, mano de obra y quienes realizaran dichas actividades. Todo esto con el objetivo de contar con los recursos disponibles en el momento oportuno. (Ver anexo 2, preguntas N° 15 y N° 16 con sus respectivos cuadros)

g. ANÁLISIS DE LA MATERIA PRIMA, MANO DE OBRA Y CARGA FABRIL

Los productos de las panaderías que poseen una demanda uniforme o de mayor demanda aproximadamente son 12, según lo manifestado por los propietarios encuestados de los cuales mencionaron: nombre, demanda quincenal promedio y sus precios de venta promedio. (Ver anexo 2, pregunta N° 19 y su respectivo cuadro)

La pregunta N° 20 permitió conocer una deficiencia de las empresas en estudio, cuando se les pregunto por los costos unitarios de producción, pues el 100% manifestó no conocer los costos unitarios de sus productos lo cual conlleva a perpetuar la aplicación empírica o al azar para tomar decisiones en el área operacional y administrativa, que muchas veces significan el fracaso de la empresa, por no contar con la suficiente información técnica a la hora de decidir el rumbo empresarial. (Ver anexo 2, cuadro N° 20)

De acuerdo a la pregunta anterior los empresarios no poseen el criterio para establecer los costos unitarios de sus productos por tanto se les dificulta el poder establecer los precios de estos y lo manifestado en la pregunta N° 21, el 47% de los encuestados contestaron que el criterio más utilizado para establecer precios de ventas del pan, es el que se basa en la competencia; debido al alto nivel competitivo que existe en el mercado del pan, donde el cliente considera de gran medida, el precio que las panaderías le ofertan a la hora de adquirir el producto. Cabe mencionar que el 37% de las panaderías encuestadas, basan su precio partiendo del costo de producción “aproximado” más un margen de utilidad deseada; el 14% lo establece del costo de producción estimado mas un porcentaje de utilidad que no es el deseado por los propietarios pero que les permite como lo mencionan “seguir en el negocio” y solo un 2% lo establece en base a la producción. (Ver anexo 2, cuadro N° 21)

Principalmente las materias que se utilizan en la elaboración de los productos de las panaderías según contestaron los propietarios en la pregunta N° 22 son Harina, Azúcar, Levadura, Huevos, Polvo de hornear, entre otros. Sin olvidar que existen algunas materias primas que son específicas para otros tipos de pan no muy comunes, los cuales no se compran con la misma frecuencia que en las demás materias primas (Ver anexo 2, cuadro N° 22)

En la pregunta N° 23 los propietarios de las empresas en estudio manifestaron que para poder llevar a cabo la producción sus principales gastos los absorben: el agua, energía eléctrica, teléfono, papelería y combustible, empaques y envoltorios, entre otros. Cuyos gastos son \$580 mensuales en promedio. Estos costos varían de acuerdo a los niveles de producción y ventas de un mes a otro. (Ver anexo 2, cuadro N° 23)

La pregunta N° 24, se realizó con el fin de verificar algunas formas de distribuir algunos gastos de servicios básicos en los gastos de ventas y de administración; pero la respuesta predominante con un 51% fue que tal distribución no existe en la micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador; la otra respuesta predominante con el 28% fue una cantidad al azar. Esto ocasiona que se los carguen directamente al costo de producción imposibilitando determinar con exactitud los costos y gastos por área, así poder disminuir o reducirlos. (Ver anexo 2, cuadro N° 24)

Según lo manifestado en la pregunta N° 25, se logró conocer que la forma o el criterio para determinar el salario para cada trabajador es el de jornada laboral, es decir que su salario se le cancela por cada jornada diaria que laboran en la empresa; es de aclarar que aunque el salario este establecido de esta forma, en su mayoría la cancelación de este se realiza de manera semanal. En el mayor de los casos esta jornada supera las ocho normales de una forma laboral, sin que haya algún reconocimiento extra o más acorde a la jornada, lo cuál contribuye a generar ciertos desánimos al trabajo y aún más después de las 8 horas normales.

La pregunta N° 26 permite determinar que al aplicar la forma de pago por jornada laboral, que según la información obtenida en promedio asciende a \$6.25 por jornada laboral diaria, que en cierta medida supera al salario mínimo vigente, pero aun así a los empleados de las empresas en estudio no lo toman como un punto motivador para realizar sus labores (Ver anexo 2, cuadros N° 25 y N° 26)

3. ANÁLISIS DEL CONTROL FINANCIERO

En la pregunta N° 27, según lo manifestado por los encuestados, no aplican ningún tipo de control financiero dentro de las empresas, lo que significa que las decisiones tomadas no están fundamentadas en información verídica y detallada. Cabe mencionar el poco interés por ejercer este tipo de control por

parte de los propietarios de las micro y pequeñas empresas panificadoras, aludiendo falta de conocimiento y tiempo para llevarlo a cabo; lo que significa como se menciono anteriormente que las decisiones tienen como base única, la experiencia, que en muchas veces no es confiable, debido a la falta de datos o parámetros reales (Ver anexo 2, cuadro N° 27)

Los encargados de realizar este control según el 95% de los encuestados, son los propietarios, los cuales por la falta de conocimiento no llevan controles solo los llevan anotaciones informales que ellos hacen y los cuales carecen de un método o herramienta administrativa que respalde o que permita un verdadero control de las operaciones que se llevan a cabo en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador (Ver anexo 2, pregunta N° 28 con su respectivo cuadro)

a. AUDITORÍAS

Como manifestaron los encuestados en la pregunta N° 29, el 100% no aplica ningún tipo de auditoria, ya sea interna o externa, dentro de las empresas en estudio, manifestando que en cierta medida no son necesarias y las cuales desconocen como una medida de control (Ver anexo 2, cuadro N° 29)

b. RAZONES FINANCIERAS

El 100% de las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador, no aplican el análisis de razones financieras como fundamento en la toma de decisiones, esto según lo manifestado en la pregunta N° 30, de tal forma que no les permite a los propietarios conocer de manera técnica el estado de su empresa, en cuanto a su liquidez, rentabilidad, endeudamiento, etc. en un periodo determinado, dificultando una mejor toma de decisiones.

En la pregunta N° 31, el 100% de los encuestados respondieron que no realizan comparaciones de lo presupuestado con los resultados percibidos de las actividades, que les permita visualizar si se están cumpliendo los planes trazados por la empresa o no. Al no utilizar presupuestos ni algún tipo de herramienta administrativa que contribuya a realizar algún tipo de control o permita realizar comparaciones en un periodo determinado. (Ver anexo 2, cuadro N° 31 y N° 32)

Las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador no elaboran registros estadísticos financieros, ya sea para las ventas, costos, etc. pues desconocen la importancia de utilizar estos registros como una forma de conocer las tendencias de ventas, los incrementos o reducciones en los costos y gastos u otra información que sería de gran importancia y contribuiría a una mejor toma de decisiones y funcionamiento de la empresa acorde a las circunstancias (Ver anexo 2, pregunta 33 y su respectivo cuadro)

4. ANÁLISIS DE LA TOMA DE DECISIONES

En la pregunta N° 34, el 100% de las empresas encuestadas manifestaron no utilizar ningún proceso formal para la toma de decisiones, no cuentan con una secuencia lógica de pasos que conlleve a la elección de la mejor alternativa en las operaciones diarias que estas empresas realizan, lo cual es de gran preocupación ya que es de gran importancia para poder tomar decisiones que permitan utilizar de manera eficiente los recursos financieros y demás con que se cuentan, tomando el mejor curso de acción que les permita enfrentar las tareas cotidianas y las que se presentan en el entorno. (Ver anexo 2, cuadro N° 34 y N° 35)

Los resultados obtenidos en la pregunta N° 36 reflejan que el 84% de los propietarios de las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador, cuando tiene que elegir entre varias alternativas en sus operaciones, lo hacen basándose en la experiencia y un 14% lo hace basado en las ventas. Asimismo manifestaron que las principales variables que toman en consideración a la hora de tomar una decisión son: el incremento en la materia prima, los clientes y la competencia, factores importantes y que siempre deben ser considerados para las decisiones que se tomaran para el buen funcionamiento de la empresa. (Ver anexo 2, cuadro N° 36 y N° 37)

Un 88% de los propietarios encuestados opinaron que era de suma importancia la utilización de un proceso estandarizado para la toma de decisiones que con lleve a una elección acertada que brinde resultados óptimos a la entidad en la medida que se presenten dificultades y/o conflictos en las actividades cotidianas y un 100% considera que la planeación y el control financiero , contribuyen a seleccionar cursos de acción que favorezcan el buen desempeño y el uso eficiente de los recursos de la empresa. (Ver anexo 2, preguntas N° 38 y N° 39 con sus respectivos cuadros)

D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. CONCLUSIONES

En base al diagnóstico realizado en Las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador sobre el modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones se puede tomar las siguientes conclusiones:

1. La gran mayoría de las empresas en estudio no poseen una misión y visión establecida, es decir sus propietarios desconocen la razón de ser y el principal propósito a alcanzar en un futuro o el destino que desean establecer para su empresa. Además el bajo porcentaje que las poseen presentan deficiencias en sus enunciado pues no definen la identidad de la empresa ni tampoco que fines se persiguen, esto es de gran dificultad en las operaciones cotidianas pues el recurso humano desconoce el fin principal de la empresa, no logrando identificarse con esta, lo cual es de gran importancia para un mejor desempeño del recurso humano.
2. No existe una estructura organizativa y Un alto porcentaje no utilizan un proceso administrativo fundamentado en la planeación, es decir no cuentan con una secuencia de lógica que permita a la administración guiar a la empresa hacia la obtención de los objetivos. La mayoría de propietarios no definen objetivos financieros para sus empresas, es decir no conocen ciertamente hacia donde se encaminan sus esfuerzos o que resultados esperan obtener. Lo que dificulta las operaciones y el accionar diario, como la selección de alternativas y toma de decisiones para un mejor desempeño.
3. Al no tener objetivos claramente establecidos, las empresas en estudio tampoco poseen estrategias financieras que persigan el logro de estos, Dificultando los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento, a corto, mediano y largo plazo. La ausencia de políticas financieras en las empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador es evidente ya que estas no formulan una guía o lineamientos para su accionar, dificultando la eficiencia en sus operaciones, la limitación de sus inversiones y toma de decisiones adecuadas para el alcance de los objetivos y metas establecidos.

4. Además estas empresas no cuentan con un modelo presupuestario básico y elemental que guíe el camino de las operaciones en la empresa y que represente las expectativas de la empresa de forma cuantitativa, por lo cual, Los propietarios ejecutan una administración empírica y en base a la experiencia, no permitiéndoles el cumplimiento efectivo de las tareas y la corrección de posibles desviaciones que obstaculicen los resultados deseados. A pesar de que el enfoque de estas empresas esta dirigido plenamente a las ventas, no utilizan ningún método para realizar estimaciones o proyecciones de estas, más bien se enfocan en ventas diarias, lo cual es un forma de ellos de recuperar por lo menos lo invertido en la elaboración de sus productos.
5. Sumado a lo anterior, en su mayoría no utilizan procedimientos y/o documentos que establezcan de manera escrita las responsabilidades y funciones a realizar para cada tarea. Así como no cuentan con programas que les permita tener los recursos necesarios y disponibles, para realizar sus operaciones eficientemente.
6. Las empresas en estudio, no han desarrollado un análisis de costos de producción, como también que no existen lineamientos para tratar a la materia prima, mano de obra y carga fabril; todo esto se traduce en costos innecesarios o costos evitables. Por ello a los propietarios se les dificulta un buen establecimiento de los precios de sus productos, no les permite conocer niveles de rentabilidad y alternativas para mejorar su producción.
7. En cuanto al control financiero, los propietarios no cuentan con las herramientas que le permitan llevar a cabo un control sobre sus actividades diarias y los resultados que se obtienen de estas, Según los resultados obtenidos no hay una aplicación del punto de equilibrio, análisis de razones financieras, auditorias, control presupuestario, estados financieros pro forma y un adecuado control estadístico. Esto repercute en una deficiente utilización de los recursos tanto financieros como humanos, así como una incrementación de los gastos y costos, ya que desconocen las variaciones que pudieran estar generando una perdida o ganancia y su posible corrección.
8. Las empresas en estudio no utilizan un ordenado y lógico proceso para la toma de decisiones a pesar de considerarlo de gran importancia, esto afecta en gran manera el funcionamiento optimo a corto, mediano y largo plazo, incluso ocasionar que una mala elección lleve a la quiebra a la empresa.

9. Es necesario mencionar que los propietarios de las empresas en estudio guardan con recelo la información contable y financiera de estas, ya que se proporcionó muy poca por parte de estos al grupo de estudio. Se puede concluir que los propietarios toman decisiones dentro de sus empresas de manera deficiente, pues lo hacen sin tomar en cuenta las variables internas y externas que inciden en las operaciones y resultados de estas, asimismo reconocen la necesidad de contar con herramientas financieras y administrativas que les permitan tomar decisiones acertadas y acorde al nivel de actividad de su empresa.

b. RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones provenientes del diagnóstico sobre el modelo a proponer y teniendo en cuenta que las recomendaciones tienen como finalidad proponer soluciones alternativas a los problemas que se presentan en las empresas en estudio, se detallan a continuación:

1. La primera recomendación para los propietarios de las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador es la utilización de instrumentos administrativos que les permita formular la misión y visión adecuada a sus empresas, para poder conocer de antemano donde desean colocar a su empresa en un futuro y obtener el compromiso de los empleados hacia el logro de los objetivos.
2. Se sugiere fijar objetivos financieros reales y alcanzables para un período determinado, de acuerdo a las condiciones y factores que rigen a cada empresa en particular.
3. Se recomienda a las empresas en estudio diseñar estrategias y políticas financieras de tal forma que orienten los cursos de acción a seguir, pues permitirá una distribución y uso eficiente de los recursos, como una mejor toma de decisiones en cuanto a inversión y financiamiento se refiere.
4. Se sugiere la elaboración de un sistema presupuestario como una herramienta de planeación y control, pues les permitirá realizar proyecciones sobre las diferentes operaciones que se realizan en la empresa, conociendo anticipadamente los resultados, así como la coordinación de las operaciones, la corrección a tiempo de posibles desviaciones y errores cometidos en las cifras

proyectadas y una mejor distribución de los recursos con que cuenta la empresa, obteniendo los resultados deseados por medio oportunas y adecuadas toma de decisiones.

5. Se recomienda la elaboración de procedimientos que les permita conocer a los empleados de manera escrita y detallada los pasos a seguir en las tareas que estos realizan, minimizando los costos, esfuerzos y tiempo. Así como la elaboración de programas donde se estipulen la asignación de funciones, fechas o periodos de cumplimiento de las diferentes operaciones de la empresa, es decir donde se establezca la relación de los objetivos que se persiguen y el tiempo para su logro.
6. Se recomienda la aplicación de un análisis que les permita conocer a los propietarios claramente los costos en que están incurriendo, el nivel de ingresos y la utilidad que le representa los diferentes productos, contribuyendo con un mejor establecimiento de precios.
7. Se sugiere también la aplicación de una serie de controles financieros, que les permita garantizar que las actividades reales se ajustan a las actividades proyectadas, contribuyendo con la medición y corrección de alguna desviación fuera de lo establecido. Entre estos controles tenemos el análisis del punto de equilibrio, el control presupuestario y un adecuado control estadístico, los cuales ayudan a la comprobación si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a lo planeado.
8. Se recomienda el establecimiento de un proceso estandarizado para tomar decisiones, donde se pueda identificar el problema, valorar las diferentes alternativas y escoger la mejor de manera oportuna, pero también debe ser flexible para tratar cualquier eventualidad o problema que se presente, y poder resolverlo de la mejor forma.
9. Es de hacer notar para las empresas en estudio la importancia que tiene un modelo de planeación y control financiero, su aplicación y respectivo monitoreo; el cual permita establecer los objetivos, estrategias, y políticas financieras, y, un modelo presupuestario acorde a sus necesidades y capacidades. Contribuyendo grandemente a una mejor toma de decisiones.

CAPÍTULO III
“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.

A. OBJETIVOS DEL MODELO

1. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar de forma clara y sencilla un modelo de planeación y control financiero que contribuya a la toma de decisiones acertadas en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar una propuesta de un modelo de planeación con las herramientas financieras necesarias, que contribuya a una adecuada organización y administración eficiente de los recursos con que cuentan las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.
- Fomentar el uso de instrumentos de planeación y control estructurados que permitan la comparación de los resultados reales con los parámetros establecidos con la finalidad de cuantificar y prever situaciones futuras y la corrección de posibles desviaciones para garantizar el uso eficiente de los recursos financieros y humanos.
- Proponer un proceso de toma de decisiones que incluya los factores internos y externos que influyen en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador y permita la elección de la mejor alternativa con la finalidad de asegurar una toma de decisión eficaz y eficiente.

B. JUSTIFICACIÓN

La elaboración de esta propuesta permitirá a las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador, suplir la necesidad de un ordenamiento y manejo adecuado en el área que tiene una gran importancia, como lo son las finanzas, referente a los ingresos y egresos que estas perciben, la cual contribuirá al logro de los objetivos y metas a través de una adecuada planeación y control financiero.

El objetivo principal de esta propuesta es dar e introducir los instrumentos y las herramientas necesarias para tener una perspectiva del contexto financiero en que se encontrara la empresa en la pretensión de lograr sus objetivos y metas que se traducen en mayor rentabilidad, uso eficaz y eficiente de los recursos, reduciendo costos y tomando decisiones más acertadas.

Tomando en cuenta las condiciones económicas del país, el diseño está adaptado a los limitados recursos y capacidades de la micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador, considerando los resultados que proporciono el diagnostico realizado anteriormente, presentando aquellos elementos que pueden ser posibles poner en practica dentro de este subsector económico.

C. ALCANCE

La propuesta ha sido diseñada para poder ser aplicada en las micro y pequeñas empresas panificadoras, debido a que encierra aquellos elementos que se encuentran en ambas empresas, lo que facilita su adaptación a todas las empresas del subsector en estudio.

El diseño presenta lineamientos básicos, esenciales, de manera general y sencilla para poder ser aplicados, independientemente del volumen de producción, movimientos de efectivo, volumen de ventas o la estructura organizativa con que cuenta la empresa.

D. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO.

Para la aplicación del modelo de planeación y control financiero se debe disponer de herramientas administrativas que faciliten el escenario donde serán aplicadas. De tal manera que puedan alcanzar los objetivos propuestos para un periodo determinado con el fin de lograr una mayor rentabilidad, uso eficiente de los recursos disponibles, reducción de los costos de operación y decisiones que con lleven cursos de acción acertados. Algunos lineamientos básicos y prácticas administrativas que las micro y pequeñas empresas panificadoras deben poseer para tal propósito, se mencionan a continuación:

-La planificación deberá realizarse de manera continua y formal por el personal encargado o el nivel administrativo que toma las decisiones financieras.

-Las micro y pequeñas empresas panificadoras deberán tener expectativas reales y acorde a la capacidad de cada una de ellas, considerando los objetivos planteados y tomando en cuenta las condiciones internas y externas, que podrían influir en el periodo planificado, con el fin de no desperdiciar recursos en metas inalcanzables a su realidad.

-Los planes deberán ser aplicados de una forma flexible con la finalidad de aprovechar las oportunidades que se presenten y no hayan sido planificadas.

-Con el propósito de tomar medidas correctivas que contribuyan al logro de resultados positivos, deberá de existir un seguimiento a los planes, proporcionando las bases para obtener mejores resultados en su aplicación en futuras operaciones y otras áreas.

-Se entenderá por control de ingresos, al conjunto de políticas, procedimientos y registros orientados a la recepción, custodia y registros de fondos provenientes de la venta de pan en todas sus variedades.

- Previamente a toda compra y contratación de bienes y/o servicios, deberá de emitirse una orden de compra, la cual será revisada y analizada por la persona autorizada.

- La persona encargada de las compras deberá velar por el aprovisionamiento oportuno de materiales o materia prima en el área que así lo requiera.

1. MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

a. MISIÓN

Las instituciones acuden al uso del término de misión, con la idea de establecer una dirección específica que guíe los esfuerzos de la organización. La misión se coloca en una dimensión elevada hoy por hoy, debe entenderse que es el objetivo mayor y el propósito fundamental de sus operaciones.

A continuación se presentan modelos de misión empresarial.

MODELO DE MISIÓN

Cuadro N° 1

“Somos una panadería comprometida a brindar diferentes clases de pan; con el propósito de abastecer a los consumidores , convirtiéndonos en una panadería responsable en los procesos productivos y la materia prima que emplea, dando así como resultado productos de excelente calidad para todos nuestros clientes”.

b. VISIÓN

Además de la misión las instituciones se forman una imagen de lo que esperan ser, hacer, o lograr en el futuro; pero traída al presente, la cual inspira e impresiona, da sentido y dirección.

MODELO DE VISIÓN

Cuadro N° 2

“Llegar a ser una panadería líder en la fabricación de pan, con los conocimientos y habilidades necesarias para lograr la calidad de los productos elaborados y los procesos de producción, reconocidos por el enfoque en la excelencia en el servicio al cliente y por los mejores productos y precios competitivos”.

c. OBJETIVOS FINANCIEROS

Los objetivos de una institución son los resultados que espera lograr cumpliendo con su misión, según las creencias y los valores que ha aceptado; sirven de orientación para todas las unidades de la empresa y estos son básicamente la liquidez, la rentabilidad, maximización de utilidades y el incremento al valor comercial del establecimiento. A continuación se muestran algunos modelos de objetivos financieros, los cuales deben de guiar a los propietarios de las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador en la adopción de sus propios objetivos financieros.

MODELOS DE OBJETIVOS FINANCIEROS

Cuadro N° 3

- a. "Realizar una mayor diversificación de las clases y líneas de producción de pan."
- b. "Ampliar la capacidad instalada de la empresa para la obtención de mejores rendimientos."
- c. "Mejorar los procesos administrativos y productivos para una eficiencia en el uso de los recursos disponibles."

d. METAS FINANCIERAS

Las metas están representadas por fines específicos cuantitativos o cualitativos y se establecen con el fin de obtener resultados positivos, para lograr alcanzar estos resultados es necesario determinar metas por sección y departamentos que contribuyan a alcanzar las metas divisionales.

A continuación se presentan modelos de metas financieras.

MODELOS DE METAS FINANCIERAS

Cuadro N° 4

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">a. "Incrementar el nivel de ventas en un 15% para el año 2010."b. "Obtener un rendimiento sobre la inversión del 10% en el desarrollo de las acciones tanto operativas como administrativas."c. "Reducir los gastos y costos de producción en un 10% para el año 2010." |
|---|

e. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Las estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos. En consecuencia, para poder alcanzar los objetivos es necesario plantearse por lo menos una estrategia para cada objetivo.

Ejemplos de estrategia que pueden aplicarse para logro de los objetivos:

MODELOS DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Cuadro N° 5

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a. "Ampliar la cobertura de mercado con nuevos productos y mejores precios."b. "Enfocar el mayor esfuerzo empresarial de producción y ventas de aquellos productos más rentables para la empresa."c. "Implementar un modelo de planeación y control financiero que facilite la asimilación de conocimientos administrativos y sirva de guía a todo el recurso humano de la empresa para un máximo aprovechamiento de los recursos en el área administrativa y productiva." |
|--|

f. POLITICAS FINANCIERAS

Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que constituyen lineamientos de acción, son la guía que encausan los esfuerzos financieros y el pensamiento en la toma de decisiones; en ese sentido las políticas moldean el camino a seguir en el logro de los objetivos.

Para una mejor visualización se presentan los siguientes ejemplos:

MODELOS DE POLÍTICAS FINANCIERAS

Cuadro N° 6

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a. Solo se realizarán ventas al contado.b. Para realizar una compra se cotizará con al menos 3 proveedores.c. No se aceptan devoluciones del producto.d. El saldo mínimo de caja será de \$300 mensual. |
|--|

g. PRESUPUESTOS

Estos son una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo.

Los presupuestos pueden expresarse en términos financieros, en términos de horas – mano de obra, unidades a producir, o en cualquier otro termino numéricamente medible.

A continuación se presenta un ejercicio presupuestario modelo, el cual se basa principalmente en la información recolectada en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área Metropolitana de San Salvador, considerando que las condiciones en el mercado se mantendrán estables o sin cambios significativos.

▪ PRESUPUESTO DE VENTA

Para la elaboración del presupuesto de venta, se hace necesaria la aplicación de un pronóstico de ventas el cual puede ser determinado a través de métodos matemáticos y/o estadísticos, si se cuenta con la información necesaria para tal fin, es decir se cuenta con información histórica de ventas. Como en este caso no se cuenta con datos históricos de ventas, el presupuesto se elaborará tomando como proyección de venta la información de demanda promedio que se obtuvo en el capítulo II la cuál se encuentra bajo algunos supuestos.

Procedimiento:

- Pronosticar o estimar la cifra de ventas en unidades físicas que representa la posibilidad de ser realizadas en el periodo o presupuestar.
- Identificar el volumen de venta promedio mensual del año anterior.
- Se calcula lo estimados de ventas en unidades físicas y monetarias para el producto o conjuntos de productos.
- Multiplicar el total de unidades físicas estimadas a ventas por el precio de venta del pan.

Supuestos:

- Las condiciones del mercado se mantendrán estables.
- Las políticas fiscales y tributarias no sufrirán cambios.
- Las panaderías no incrementarán el precio de ventas.
- La demanda del producto se comporta de manera uniforme.

Cálculos:

- Con el objeto de simplificar el ejercicio presupuestario, se hará énfasis en cuatro productos que son los que tienen mayor demanda. Estos productos son los siguientes: Semita Alta, Simple, Mapa, y Menudeo tostado; los cuales serán denominados productos A, B, C Y D, respectivamente.

DEMANDA PROMEDIO MENSUAL

Cuadro N° 7

PRODUCTO	DEMANDA PROMEDIO (UNIDADES)
PRODUCTO A	7,000
PRODUCTO B	9,000
PRODUCTO C	7,000
PRODUCTO D	12,000
TOTAL PROMEDIO	35,000

A continuación se presenta el presupuesto de ventas de la panadería "X" para el año 2009.

PANADERIA "X"
PRESUPUESTO DE VENTAS (EN UNIDADES Y DÓLARES)
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2009

Cuadro Nº 8

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRIMER TRIMESTRE						TOTAL 1º TRIMESTRE		TOTAL 2º TRIMESTRE		TOTAL 3º TRIMESTRE		TOTAL 4º TRIMESTRE		TOTAL AÑO 2009	
		ENERO		FEBRERO		MARZO		U.	\$	U.	\$	U.	\$	U.	\$	U.	\$
	U.	\$	U.	\$	U.	\$											
A	\$0.20	7,000	\$ 1,400	7,000	\$ 1,400	7,000	\$ 1,400	21,000	\$ 4,200	21,000	\$ 4,200	21,000	\$ 4,200	21,000	\$ 4,200	84,000	\$16,800
B	\$0.10	9,000	\$ 900	9,000	\$ 900	9,000	\$ 900	27,000	\$ 2,700	27,000	\$ 2,700	27,000	\$ 2,700	27,000	\$ 2,700	108,000	\$10,800
C	\$0.15	7,000	\$ 1,050	7,000	\$ 1,050	7,000	\$ 1,050	21,000	\$ 3,150	21,000	\$ 3,150	21,000	\$ 3,150	21,000	\$ 3,150	84,000	\$12,600
D	\$0.12	12,000	\$ 1,440	12,000	\$ 1,440	12,000	\$ 1,440	36,000	\$ 4,320	36,000	\$ 4,320	36,000	\$ 4,320	36,000	\$ 4,320	144,000	\$17,280
Total	-	35,000	\$ 4,790	35,000	\$ 4,790	35,000	\$ 4,790	105,000	\$14,370	94,500	\$14,607	94,500	\$14,607	94,500	\$14,607	420,000	\$57,480

▪ PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

El presupuesto de producción asegurara una producción de artículos terminados que suplan la demanda estimada en el presupuesto de ventas, evitando la acumulación de inventarios excesivos.

Procedimiento:

- Para su elaboración se debe considerar la información de las unidades a vender según el presupuesto de ventas.
- El inventario inicial y final de productos terminales será Cero para todos los productos; es decir, que todo lo producido será vendido.

Cálculos:

- En el cuadro N° 8 se detalla el cálculo de las unidades a producir por producto.

CALCULO DE UNIDADES A PRODUCIR MENSUALMENTE

Cuadro N° 9

DESCRIPCIÓN	PRODUCTO			
	A	B	C	D
Unidades requeridas para ventas	7,000	9,000	7,000	12,000
(+) Inventario final deseado Al 31 de enero de 2009.	0	0	0	0
= Total de existencias.	7,000	9,000	7,000	12,000
(-) Inventario inicial deseado Al 01 de enero de 2009.	0	0	0	0
= Unidades a producir	7,000	9,000	7,000	12,000

A continuación se presenta el presupuesto de producción de la panadería "X" para el año 2009.

PANADERIA "X"
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN AÑO 2009.
(EN UNIDADES)

Cuadro N° 10

PRODUCTO / PERÍODO	MENSUAL			TRIMESTRAL				TOTAL AÑO 2009
	ENERO	FEBRERO	MARZO	1°	2°	3°	4°	
A	7,000	7,000	7,000	21,000	21,000	21,000	21,000	84,000
B	9,000	9,000	9,000	27,000	27,000	27,000	27,000	108,000
C	7,000	7,000	7,000	21,000	21,000	21,000	21,000	84,000
D	12,000	12,000	12,000	36,000	36,000	36,000	36,000	144,000
TOTAL	35,000	35,000	35,000	105,000	105,000	105,000	105,000	420,000

▪ PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES

Este presupuesto sirve para mostrar las unidades de materiales que a lo largo del ejercicio se requiere para producir los volúmenes indicados en el presupuesto de producción con base en unidades de artículos terminados.

Procedimiento:

- Para elaborar el presupuesto de materia prima y materiales directos es necesario la información de unidades a producir establecidos en el presupuesto de producción.
- Determinar las cuotas (por unidad, por decena, por ciento, etc.) de materia prima y material directo requerido para la fabricación de los productos.
- Aplicar estas cuotas a las cantidades que reflejan el presupuesto de producción, para conocer las cantidades de materia prima y materiales directos totales requeridos.

Supuestos:

- Que las cantidades de materia prima y materias directas a consumir para la fabricación de los productos no sufrirán cambios.
- La cantidad de consumo unitario de materia prima se determina a partir de la producción de pan por lata.

Cálculos:

- Para el cálculo del consumo anual de la materia prima se determina la cantidad a consumir de ellas por el volumen del producto a elaborar. (Ver cuadro N° 10).

CONSUMO MENSUAL PROYECTADO DE MATERIA PRIMA PARA EL MES DE ENERO 2009(ONZAS)

Cuadro N° 11

CANTIDAD A PRODUCIR	PRODUCTO A 7,000 U.	PRODUCTO B 9,000 U.	PRODUCTO C 7,000 U.	PRODUCTO D 8,000 U.	TOTAL MATERIA PRIMA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
HARINA SEMIFUERTE	3731	0	0	0	3731	\$ 0.0191	\$71.26
A 0.533 B - C - D -							
HARINA SUAVE	0	4797	3731	6396	14924	\$ 0.0200	\$298.48
A - B 0.533 C 0.025 D 0.533							
HARINA INTEGRAL	581	0	0	0	581	\$ 0.0227	\$13.19
A 0.083 B - C - D -							
AZÚCAR	700	297	1120	3192	5309	\$ 0.0216	\$114.67
A 0.100 B 0.033 C 0.160 D 0.266							
MANTECA	700	900	0	3192	4792	\$ 0.0431	\$206.54
A 0.100 B 0.100 C -							

D 0.266							
LECHE LIQUIDA	1631	2097	0	0	3728	\$ 0.0346	\$128.99
A 0.233 B 0.233 C - D -							
LECHE EN POLVO	0	0	119	0	119	\$ 0.1300	\$15.47
A - B - C 0.017 D -							
LEVADURA EN PASTA	119	153	0	0	272	\$ 0.1562	\$42.49
A 0.017 B 0.017 C - D -							
LEVADURA DORADA	0	0	0	192	192	\$ 0.0656	\$12.59
A - B - C - D 0.016							
HUEVOS	231	297	581	396	1505	\$ 0.1000	\$150.50
A 0.033 B 0.033 C 0.083 D 0.033							
SAL	56	36	119	48	259	\$ 0.0094	\$2.43

A 0.008 B 0.004 C 0.017 D 0.004							
MARGARINA	0	0	700	0	700	\$ 0.0287	\$20.09
A - B - C 0.100 D -							
AGUA	119	153	119	204	595	\$ 0.0010	\$0.60
A 0.017 B 0.017 C 0.017 D 0.017							
ROYAL	0	0	119	204	323	\$ 0.0212	\$6.85
A - B - C 0.017 D 0.017							
VAINILLA	21	27	21	36	105	\$ 0.0300	\$3.15
A 0.003 B 0.003 C 0.003 D 0.003							
COLOR	7	9	14	12	42	\$ 0.0240	\$1.01
A 0.008 B 0.008 C 0.017 D 0.008							

PANADERÍA "X"
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA (ONZAS)
DEL 01 DE ENERO LA 31 DE DICIEMBRE DE 2009

Cuadro N° 12

MATERIA PRIMA / PERÍODO	MESES			TRIMESTRES				TOTAL AÑO 2009
	ENERO	FEBRERO	MARZO	1°	2°	3°	4°	
HARINA SEMIFUERTE	3,731	3,731	3,731	11,193	11,193	11,193	11,193	44,772
HARINA SUAVE	14,924	14,924	14,924	44,772	44,772	44,772	44,772	179,088
HARINA INTEGRAL	581	581	581	1,743	1,743	1,743	1,743	6,972
AZÚCAR	5,309	5,309	5,309	15,927	15,927	15,927	15,927	63,708
MANTECA	4,792	4,792	4,792	14,376	14,376	14,376	14,376	57,504
LECHE LIQUIDA	3,728	3,728	3,728	11,184	11,184	11,184	11,184	44,736
LECHE EN POLVO	119	119	119	357	357	357	357	1,428
LEVADURA EN PASTA	272	272	272	816	816	816	816	3,264
LEVADURA DORADA	192	192	192	576	576	576	576	2,304
HUEVOS *	1,505	1,505	1,505	4,515	4,515	4,515	4,515	18,060
SAL	259	259	259	777	777	777	777	3,108
MARGARINA	700	700	700	2,100	2,100	2,100	2,100	8,400
AGUA	595	595	595	1,785	1,785	1,785	1,785	7,140
ROYAL	323	323	323	969	969	969	969	3,876
VAINILLA	105	105	105	315	315	315	315	1,260
COLOR	42	42	42	126	126	126	126	504

* El consumo de esta materia prima esta representado en unidades

▪ PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINALES DE MATERIA PRIMA

Se usa para estimar los materiales necesarios que deberían estar, a manera de asignar la disponibilidad para la de producción. Se utilizará este presupuesto, únicamente para los materiales, ya que para los productos terminados, se considera como de un nivel cero.

Procedimiento:

- Se requiere el presupuesto de producción o, el presupuesto de consumo de materia prima y el inventario final del periodo anterior.
- Se necesita determinar una política de existencias en el inventario (debe ser flexible).

Supuestos:

- Las panaderías mantendrán un estricto control sobre los niveles de inventarios a manera de que no sean insuficientes por incrementos en la producción, retrasos en compras o por siniestros.
- Las existencias de materia prima se mantendrán para satisfacer la producción de una semana como máximo, la cual deberá representar el 25% del consumo de materia prima del siguiente período presupuestario.

Cálculos:

- El siguiente cuadro detalla el cálculo del inventario final de materia prima del mes de enero de 2009.

INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA ENERO 2009.

Cuadro N° 13

MATERIA PRIMA	CONSUMO MATERIA PRIMA FEBRERO 2009	INVENTARIO FINAL ENERO 2009 X 25%
HARINA SEMIFUERTE	3,731	933
HARINA SUAVE	14,924	3,731
HARINA INTEGRAL	581	145
AZÚCAR	5,309	1,327
MANTECA	4,792	1,198
LECHE LIQUIDA	3,728	932
LECHE EN POLVO	119	30
LEVADURA EN PASTA	272	68
LEVADURA DORADA	192	48
HUEVOS *	1,505	376
SAL	259	65
MARGARINA	700	175
AGUA	595	149
ROYAL	323	81
VAINILLA	105	26
COLOR	42	11

*Consumo expresado en unidades.

PANADERIA "X"
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES DE MATERIA PRIMA AÑO 2009.
(EN ONZAS)

Cuadro N° 14

MATERIA PRIMA / PERÍODO	MESES			TRIMESTRES				TOTAL AÑO 2009
	ENERO	FEBRERO	MARZO	1º	2º	3º	4º	
HARINA SEMIFUERTE	933	933	933	2,799	2,799	2,799	2,799	11,196
HARINA SUAVE	3,731	3,731	3,731	11,193	11,193	11,193	11,193	44,772
HARINA INTEGRAL	145	145	145	435	435	435	435	1,740
AZÚCAR	1,327	1,327	1,327	3,981	3,981	3,981	3,981	15,924
MANTECA	1,198	1,198	1,198	3,594	3,594	3,594	3,594	14,376
LECHE LIQUIDA	932	932	932	2,796	2,796	2,796	2,796	11,184
LECHE EN POLVO	30	30	30	90	90	90	90	360
LEVADURA EN PASTA	68	68	68	204	204	204	204	816
LEVADURA DORADA	48	48	48	144	144	144	144	576
HUEVOS *	376	376	376	1,128	1,128	1,128	1,128	4,512
SAL	65	65	65	195	195	195	195	780
MARGARINA	175	175	175	525	525	525	525	2,100
AGUA	149	149	149	447	447	447	447	1,788
ROYAL	81	81	81	243	243	243	243	972
VAINILLA	26	26	26	78	78	78	78	312
COLOR	11	11	11	33	33	33	33	132

* El consumo de esta materia prima esta representado en unidades.

▪ PRESUPUESTO DE COMPRAS

Este presupuesto especifica las cantidades requeridas de cada materia prima, y las fechas aproximadas en que se necesitan; por lo tanto debe desarrollarse un plan de compra donde se sabrá lo que se debe comprar, el costo estimado y las fechas requeridas.

Procedimiento:

Para la elaboración de este presupuesto se requiere:

- El presupuesto de consumo de materia prima o el presupuesto de venta, el presupuesto de inventarios finales y el costo de la materia prima.
- Al consumo de materia prima del periodo presupuestario se le suma el inventario final deseado (según políticas de inventario) dando como resultado la existencia total requerida.
- Establecida la existencia requerida, a esta se le resta el inventario inicial en donde obtenemos la materia prima a comprar. (En el mes de enero el inventario inicial es cero)
- En el mes de enero se utiliza el mismo procedimiento pero el inventario inicial a restar es cero, dando como resultado un 25% más en las compras de materia prima.
- Por último se multiplica las diferentes clases de materia prima, materiales o productos por su respectivo precio para obtener el costo total de las compras.

Supuestos:

- Que no habrá retraso en las entregas, ni problemas de almacenamiento.
- Los precios de la materia prima, materiales y productos permanecerán constantes.
- Las compras se efectuarán al contado.
- Las formulas y cantidades requeridas de cada materia prima para cada uno de los productos no sufrirán cambios.
- El inventario inicial deseado será del 25% del consumo mensual.

Cálculos:

- El cuadro N° 14 detalla las compras de materia prima mensual para el año 2009.

**MATERIA PRIMA A COMPRAR. MENSUALMENTE
(EN ONZAS)**

Cuadro N° 15

DESCRIPCIÓN	MATERIA PRIMA															
	HARINA SEMIFUERTE	HARINA SUAVE	HARINA INTEGRAL	AZÚCAR	MANTECA	LECHE LIQUIDA	LECHE EN POLVO	LEVADURA EN PASTA	LEVADURA DORADA	HUEVOS *	SAL	MARGARINA	AGUA	ROYAL	VAINILLA	COLOR
Consumo mensual del Período	3,731	14,924	581	5,309	4,792	3,728	119	272	192	1,505	259	700	595	323	105	42
(+) Inventario final de Materia prima	933	3,731	145	1,327	1198	932	30	68	48	376	65	175	149	81	26	11
(=) Existencia Requerida	4,664	18,655	726	6,636	5,990	4,660	149	340	240	1,881	324	875	744	404	131	53
(-) Inventario inicial de Materia prima	933	3,731	145	1,327	1198	932	30	68	48	376	65	175	149	81	26	11
(=) Materia prima a comprar	3,731	14,924	581	5,309	4,792	3,728	119	272	192	1,505	259	700	595	323	105	42

*Existencia expresada en unidades.

Obtenidas las cantidades a comprar de cada una de las materias primas estas se multiplican por su respectivo costo. (En enero será un 25% más del costo mensual de cada materia prima)

COSTO MENSUAL DE MATERIA PRIMA

Cuadro Nº 16

MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR (ONZ)	COSTO POR UNIDAD	COSTO MATERIA PRIMA
HARINA SEMIFUERTE	3,731	\$0.0191	\$71.26
HARINA SUAVE	14,924	\$0.0200	\$298.48
HARINA INTEGRAL	581	\$0.0227	\$13.19
AZÚCAR	5,309	\$0.0216	\$114.67
MANTECA	4,792	\$0.0431	\$206.54
LECHE LIQUIDA	3,728	\$0.0346	\$128.99
LECHE EN POLVO	119	\$0.1300	\$15.47
LEVADURA EN PASTA	272	\$0.1562	\$42.49
LEVADURA DORADA	192	\$0.0656	\$12.59
HUEVOS *	1,505	\$0.1000	\$150.50
SAL	259	\$0.0094	\$2.43
MARGARINA	700	\$0.0287	\$20.09
AGUA	595	\$0.0010	\$0.60
ROYAL	323	\$0.0212	\$6.85
VAINILLA	105	\$0.0300	\$3.15
COLOR	42	\$0.0240	\$1.01
TOTAL			\$1,088.31

*Cantidad esta expresada en unidades.

PANADERIA "X"
PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA (EN ONZAS)
PERÍODO ENERO DE 2009-MARZO DE 2009

Cuadro N° 17

MATERIA PRIMA	PRECIO DE COMPRA (ONZ)	ENERO		FEBRERO		MARZO		TOTAL PRIMER TRIMESTRE	
		MATERIA PRIMA A COMPRAR	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR	COSTO MATERIA PRIMA
HARINA SEMIFUERTE	\$0.0191	4,664	\$89.08	3,731	\$71.26	3,731	\$71.26	12,126	\$231.60
HARINA SUAVE	\$0.0200	18,655	\$373.10	14,924	\$298.48	14,924	\$298.48	48,503	\$970.06
HARINA INTEGRAL	\$0.0227	726	\$16.49	581	\$13.19	581	\$13.19	1,888	\$42.87
AZÚCAR	\$0.0216	6,636	\$143.34	5,309	\$114.67	5,309	\$114.67	17,254	\$372.68
MANTECA	\$0.0431	5,990	\$258.17	4,792	\$206.54	4,792	\$206.54	15,574	\$671.25
LECHE LIQUIDA	\$0.0346	4,660	\$161.24	3,728	\$128.99	3,728	\$128.99	12,116	\$419.22
LECHE EN POLVO	\$0.1300	149	\$19.34	119	\$15.47	119	\$15.47	387	\$50.28
LEVADURA EN PASTA	\$0.1562	340	\$53.11	272	\$42.49	272	\$42.49	884	\$138.09
LEVADURA DORADA	\$0.0656	240	\$15.73	192	\$12.59	192	\$12.59	624	\$40.91
HUEVOS *	\$0.1000	1,881	\$188.13	1,505	\$150.50	1,505	\$150.50	4,891	\$489.13
SAL	\$0.0094	324	\$3.04	259	\$2.43	259	\$2.43	842	\$7.90
MARGARINA	\$0.0287	875	\$25.11	700	\$20.09	700	\$20.09	2,275	\$65.29
AGUA	\$0.0010	744	\$0.74	595	\$0.60	595	\$0.60	1,934	\$1.94
ROYAL	\$0.0212	404	\$8.56	323	\$6.85	323	\$6.85	1,050	\$22.26
VAINILLA	\$0.0300	131	\$3.94	105	\$3.15	105	\$3.15	341	\$10.24
COLOR	\$0.0240	53	\$1.26	42	\$1.01	42	\$1.01	137	\$3.28
TOTAL		46,471	\$1,360.37	37,177	\$1,088.31	37,177	\$1,088.31	120,825	\$3,536.99

*Cantidad esta expresada en unidades.

PANADERÍA "X"
PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2009

Cuadro N° 17ª

MATERIA PRIMA	1º TRIMESTRE		2º TRIMESTRE		3º TRIMESTRE		4º TRIMESTRE		TOTAL AÑO 2009	
	MATERIA PRIMA A COMPRAR (ONZ)	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR (ONZ)	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR (ONZ)	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR (ONZ)	COSTO MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA A COMPRAR (ONZ)	COSTO MATERIA PRIMA
HARINA SEMIFUERTE	12,126	\$231.60	11,193	\$213.78	11,193	\$213.78	11,193	\$213.78	45,705	\$872.94
HARINA SUAVE	48,503	\$970.06	44,772	\$895.44	44,772	\$895.44	44,772	\$895.44	182,819	\$3,656.38
HARINA INTEGRAL	1,888	\$42.87	1,743	\$39.57	1,743	\$39.57	1,743	\$39.57	7,117	\$161.58
AZÚCAR	17,254	\$372.68	15,927	\$344.01	15,927	\$344.01	15,927	\$344.01	65,035	\$1,404.71
MANTECA	15,574	\$671.25	14,376	\$619.62	14,376	\$619.62	14,376	\$619.62	58,702	\$2,530.11
LECHE LIQUIDA	12,116	\$419.22	11,184	\$386.97	11,184	\$386.97	11,184	\$386.97	45,668	\$1,580.13
LECHE EN POLVO	387	\$50.28	357	\$46.41	357	\$46.41	357	\$46.41	1,458	\$189.51
LEVADURA EN PASTA	884	\$138.09	816	\$127.47	816	\$127.47	816	\$127.47	3,332	\$520.50
LEVADURA DORADA	624	\$40.91	576	\$37.77	576	\$37.77	576	\$37.77	2,352	\$154.22
HUEVOS *	4,891	\$489.13	4,515	\$451.50	4,515	\$451.50	4,515	\$451.50	18,436	\$1,843.63
SAL	842	\$7.90	777	\$7.29	777	\$7.29	777	\$7.29	3,173	\$29.77
MARGARINA	2,275	\$65.29	2,100	\$60.27	2,100	\$60.27	2,100	\$60.27	8,575	\$246.10
AGUA	1,934	\$1.94	1,785	\$1.80	1,785	\$1.80	1,785	\$1.80	7,289	\$7.34
ROYAL	1,050	\$22.26	969	\$20.55	969	\$20.55	969	\$20.55	3,957	\$83.91
VAINILLA	341	\$10.24	315	\$9.45	315	\$9.45	315	\$9.45	1,286	\$38.59
COLOR	137	\$3.28	126	\$3.03	126	\$3.03	126	\$3.03	515	\$12.37
TOTAL	120,825	\$3,536.99	111,531	\$3,264.93	111,531	\$3,264.93	111,531	\$3,264.93	455,418	\$13,331.78

*Cantidad esta expresada en unidades.

- PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

El presupuesto de mano de obra directa cubre las necesidades de mano de obra directa, para producir los tipos y las cantidades de las diferentes producciones planificadas en el presupuesto de producción.

Procedimiento:

Para realizar este presupuesto se necesita la siguiente información:

- El presupuesto de producción.
- Los costos estándar de mano de obra directa empleados en la producción de cada unidad de productos terminados.
- Saber el número de secciones o procesos por los cuales deben pasar cada tipo de variedad de pan hasta convertirse en un producto terminado.
- Los tiempos que cada producto necesitará procesarse en cada sección.

Supuestos:

- La panadería no incrementa los salarios.
- No habrá más contrataciones de personal.
- Los procesos de producción no sufrirán cambios.

Cálculo:

- Número de empleados requeridos para la producción: 3 trabajadores.
- Número de horas de trabajo de un día de producción: 8 horas
- Sueldo diario empleados \$ 6.25
- Como primer paso se requiere calcular el costo de hora / mano de obra en un día de producción.

COSTO HORAS/MANO DE OBRA DIRECTA (M.O.D.)

Cuadro N° 18

EMPLEADO	SUELDO DIARIO	N° DE HORAS DE TRABAJO DIARIO	COSTO HORAS/M.O.D.
TRABAJADOR A	\$6.25	8	\$0.78
TRABAJADOR B	\$6.25	8	\$0.78
TRABAJADOR C	\$6.25	8	\$0.78
TOTAL	\$18.75	-	

El costo hora/ mano de obra directa es de: \$ 0.78

El tiempo requerido para producir una unidad por los tres empleados es:

Producto A es 0.005

Producto B es 0.004

Producto C es 0.007

Producto D es 0.007 (ver anexo N° 3)

En el siguiente cuadro se muestra el costo total de mano de obra para producir las unidades requeridas de A, B, C y D. Para el mes de enero de 2009.

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA UNITARIO

Cuadro N° 19

PRODUCTO	UNIDADES A PRODUCIR	HORAS M.O.D./ UNIDADES	TOTAL HORAS/ M.O.D.	COSTO HORAS M.O.D.	COSTO MANO DE OBRA DIRECTA
A	7,000	0.005	35	\$0.78	\$27.30
B	9,000	0.004	36	\$0.78	\$28.08
C	7,000	0.007	49	\$0.78	\$38.22
D	12,000	0.007	84	\$0.78	\$65.52
TOTAL			204	.	\$159.12

PANADERIA "X"
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

Cuadro N° 20

PERÍODO	PRIMER TRIMESTRE															1° TRIMESTRE				
	ENERO					FEBRERO					MARZO									
	UNIDADES A PRODUCIR	H.H. POR UNIDAD	TOTAL H.H.	COSTO H.H.	COSTO M.O.D.	UNIDADES A PRODUCIR	H.H. POR UNIDAD	TOTAL H.H.	COSTO H.H.	COSTO M.O.D.	UNIDADES A PRODUCIR	H.H. POR UNIDAD	TOTAL H.H.	COSTO H.H.	COSTO M.O.D.	UNIDADES A PRODUCIR	H.H. POR UNIDAD	TOTAL H.H.	COSTO H.H.	COSTO M.O.D.
A	7,000	0.005	35	\$0.78	\$27.30	7,000	0.005	35	\$0.78	\$27.30	7,000	0.005	35	\$0.78	\$27.30	21,000	0.005	105	\$0.78	\$81.90
B	9,000	0.004	36	\$0.78	\$28.08	9,000	0.004	36	\$0.78	\$28.08	9,000	0.004	36	\$0.78	\$28.08	27,000	0.004	108	\$0.78	\$84.24
C	7,000	0.007	49	\$0.78	\$38.22	7,000	0.007	49	\$0.78	\$38.22	7,000	0.007	49	\$0.78	\$38.22	21,000	0.007	147	\$0.78	\$114.66
D	12,000	0.007	84	\$0.78	\$65.52	12,000	0.007	84	\$0.78	\$65.52	12,000	0.007	84	\$0.78	\$65.52	36,000	0.007	252	\$0.78	\$196.56
TOTAL	35,000	0.023	204	-	\$159.12	35,000	0.023	204	-	\$159.12	35,000	0.023	204	-	\$159.12	105,000	0.023	612	-	\$477.36

PANADERIA "X"
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009.
(CONTINUACIÓN)

Cuadro Nº 20ª

PERÍODO	TRIMESTRES(CONTINUACIÓN)															TOTAL AÑO 2009				
	2do. TRIMESTRE					3er. TRIMESTRE					4to. TRIMESTRE									
	UNIDADES A PRODUCIR	H.H. POR UNIDAD	TOTAL H.H.	COSTO H.H.	COSTO M.O.D.	UNIDADES A PRODUCIR	H.H. POR UNIDAD	TOTAL H.H.	COSTO H.H.	COSTO M.O.D.	UNIDADES A PRODUCIR	H.H. POR UNIDAD	TOTAL H.H.	COSTO H.H.	COSTO M.O.D.	UNIDADES A PRODUCIR	H.H. POR UNIDAD	TOTAL H.H.	COSTO H.H.	COSTO M.O.D.
A	21,000	0.005	105	\$0.78	\$81.90	21,000	0.005	105	\$0.78	\$81.90	21,000	0.005	105	\$0.78	\$81.90	84,000	0.005	420	\$0.78	\$327.60
B	27,000	0.004	108	\$0.78	\$84.24	27,000	0.004	108	\$0.78	\$84.24	27,000	0.004	108	\$0.78	\$84.24	108,000	0.004	432	\$0.78	\$336.96
C	21,000	0.007	147	\$0.78	\$114.66	21,000	0.007	147	\$0.78	\$114.66	21,000	0.007	147	\$0.78	\$114.66	84,000	0.007	588	\$0.78	\$458.64
D	36,000	0.007	252	\$0.78	\$196.56	36,000	0.007	252	\$0.78	\$196.56	36,000	0.007	252	\$0.78	\$196.56	144,000	0.007	1,008	\$0.78	\$786.24
TOTAL	105,000	0.023	612	-	\$477.36	105,000	0.023	612	-	\$477.36	105,000	0.023	612	-	\$477.36	420,000	0.023	2,448	-	\$1,909.44

- PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Este presupuesto contiene todos aquellos gastos que no son identificables directamente y que por lo tanto no se incorpora en forma tangible al producto terminado, pero deben de agregarse al costo de producción y considerarse en el establecimiento del precio de venta del producto.

Procedimiento:

- Identificar todos los costos indirectos fijos y variables que participan en la producción, que no pueden incorporarse en forma tangible en el costo de cada producto.
- Determinación de la tasa de aplicación de costos indirectos de fabricación variables.
- Dividir el total de costos sean fijos o variables, entre la base predeterminada
- Sumar los costos indirectos de fabricación fijos y variables para establecer el costo indirecto de fabricación total.

Supuestos:

A continuación se presentan los costos indirectos de fabricación (C.I.F.) en que incurren las panaderías.

Costos Fijos:

- Depreciación de casa
- Depreciación de maquinaria
- Mantenimiento de maquinaria

Costos variables:

- Agua y energía eléctrica.
- Gas, papel, empaque y bolsas plásticas.
- En el plan o período a presupuestar no existirá ninguna adquisición de equipo y maquinaria.

Cálculos:

- Determinación de la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación.
- La base de aplicación para costos directos de fabricación fijos, en este caso será, las horas de mano de obra directa.

Determinación de la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación.

Formula:

Tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación fijos = total costos Indirectos de fabricación fijos (ver anexo N° 4) entre el número de horas de mano de obra directa mensual (ver presupuesto de mano de obra directa).

Sustituyendo:

$$\text{Tasa de aplicación de costos indirectos fijos} = \frac{\text{C.I.F.F.}}{\text{M.O.D.}} = \frac{\$ 90.00}{204}$$

Por lo tanto la tasa de aplicación para el mes de Enero es de \$0.4412 por hora de mano de obra directa. Luego se calcula el costo indirecto de fabricación fijo para los productos A, B, C y D en Enero de 2009, multiplicando total de horas de mano de obra directa mensual de cada producto por la tasa de aplicación.

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN FIJOS

Cuadro N° 21

PRODUCTOS	TOTAL H/ M.O.D.	TASA DE APLICACIÓN	TOTAL C.I.F.F.
A	35	\$0.4412	\$15.44
B	36	\$0.4412	\$15.88
C	49	\$0.4412	\$21.62
D	84	\$0.4412	\$37.06
TOTAL	204	-	\$90.00

Determinación de la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación variables.

Se utilizará la misma base de aplicación de los costos indirectos de fabricación fijos (horas de mano de obra directa).

Formula:

Tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación variables = costo indirecto de fabricación variable (ver anexo N° 5) entre número de horas de mano de obra directa mensual (ver presupuesto de mano de obra directa).

$$\text{Tasa de aplicación de costos Indirectos de F. variables} = \frac{\text{C.I.F.V.}}{\text{M.O.D.}} = \frac{\$580.00}{204} = 2.8431$$

Posteriormente se calcula el costo indirecto de fabricación variable del producto A, B, C, y D. para el mes enero del 2009.

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN VARIABLES

Cuadro N° 22

PRODUCTOS	TOTAL H/ M.O.D.	TASA DE APLICACIÓN	TOTAL C.I.F.F.V.
A	35	\$2.84	\$99.51
B	36	\$2.84	\$102.35
C	49	\$2.84	\$139.32
D	84	\$2.84	\$238.82
TOTAL	204	.	\$580,00

PANADERÍA "X"
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

Cuadro N° 23

DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	1ER. TRIM.	2DO. TRIM.	3ER. TRIM.	4TO. TRIM.	TOTAL
<u>PRODUCTO A</u>								
COSTOS FIJOS	\$15.44	\$15.44	\$15.44	\$46.32	\$46.32	\$46.32	\$46.32	\$185.28
COSTOS VARIABLES	\$99.51	\$993.51	\$99.51	\$298.53	\$298.53	\$298.53	\$298.53	\$1,194.12
<u>PRODUCTO B</u>								
COSTOS FIJOS	\$15.88	\$15.88	\$15.88	\$47.64	\$47.64	\$47.64	\$47.64	\$190.56
COSTOS VARIABLES	\$102.35	\$102.35	\$102.35	\$307.05	\$307.05	\$307.05	\$307.05	\$1,228.20
<u>PRODUCTO C</u>								
COSTOS FIJOS	\$21.62	\$21.62	\$21.62	\$64.86	\$64.86	\$64.86	\$64.86	\$259.44
COSTOS VARIABLES	\$139.32	\$139.32	\$139.32	\$417.96	\$417.96	\$417.96	\$417.96	\$1,671.84
<u>PRODUCTO D</u>								
COSTOS FIJOS	\$37.06	\$37.06	\$37.06	\$111.18	\$111.18	\$111.18	\$111.18	\$444.72
COSTOS VARIABLES	\$238.82	\$238.82	\$238.82	\$716.46	\$716.46	\$716.46	\$716.46	\$2,865.84
TOTAL	\$670.00	\$670.00	\$670.00	\$2,010.00	\$2,010.00	\$2,010.00	\$2,010.00	\$8,040.00

- PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN

Consiste en la integración de los materiales empleados en la producción, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación utilizados en el período presupuestario.

Procedimiento:

- Para la elaboración de este presupuesto se necesita conocer los presupuestos de materiales empleados en la producción, el presupuesto de mano de obra, y el presupuesto de los costos indirectos de fabricación, los cuales al sumarlos darán el valor del presupuesto del costo de producción.
- Obtenido el costo de producción se puede obtener el costo unitario de producción, al dividir el costo total de producción entre el número de unidades a producir.

Supuesto:

- Cualquier alteración de este supuesto dependerá de cambios en cualquiera de los otros tres presupuestos (materiales utilizados, mano de obras y costos indirectos de fabricación).

Cálculos:

El cálculo del costo de producción del mes de Enero del 2009 para los productos A, B, C y D se presenta a continuación.

COSTO DE PRODUCCIÓN ENERO DE 2009

Cuadro N° 24

DESCRIPCIÓN	COSTO
MATERIALES	\$1,360.37
MANO DE OBRA DIRECTA	\$159.12
COSTO INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$630.12
TOTAL	\$2,149.61

PANADERÍA "X"
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

Cuadro 25

DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	1ER. TRIM.	2DO. TRIM.	3ER. TRIM.	4TO. TRIM.	TOTAL
MATERIALES	\$1,360.37	\$1,088.31	\$1,088.31	\$3,536.99	\$3,264.93	\$3,264.93	\$3,264.93	\$13,331.78
MANO DE OBRA DIRECTA	\$159.12	\$159.12	\$159.12	\$477.36	\$477.36	\$477.36	\$477.36	\$1,909.44
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$630.12	\$630.12	\$630.12	\$1,890.36	\$1,890.36	\$1,890.36	\$1,890.36	\$7,561.44
TOTAL	\$2,149.61	\$1,877.55	\$1,877.55	\$5,904.71	\$5,632.65	\$5,632.65	\$5,632.65	\$22,802.66

- PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

Comprende todos los gastos relacionales con la actividad de vender, distribuir y entregar productos a los clientes durante cada ejercicio presupuestario.

Procedimiento:

- Identificar aquellos gastos utilizados en la gestión de ventas del producto, dentro de los cuales se pueden considerar los siguientes: sueldo de vendedores, depreciación de maquinaria, depreciación de mobiliario y equipo de venta, depreciación de local, depreciación de vehículo viáticos y transporte, gasolina y papelería y útiles, etc.
- Efectuar los respectivos cálculos de depreciación.

Supuestos:

- Los gastos se mantendrán constantes durante el período presupuestario.
- Se entenderá como gastos de ventas los siguientes: Sueldo de vendedores, depreciación de vehículo, combustible, papel empaque y bolsas, mantenimiento de vehículo y depreciación de vivienda.

Cálculos:

- Por el motivo que las personas que desempeñan las actividades administrativas y de ventas son los mismos, se optó por aplicar un porcentaje a los gastos con relación al tiempo que dedican a cada actividad.

Datos Mensuales de Gastos

- Sueldos y Salarios (5) \$ 937.50
- Mantenimiento de vehículo \$ 25.00
- Depreciación de vehículo \$ 35.00
- Combustible y lubricantes \$ 150.00
- Papelería y útiles \$ 23.00
- Teléfono \$ 40.00

Del total de estos gastos, el 80% son gastos de venta y el 20% son gastos administrativos.

- Depreciación de vivienda \$ 25.00
- Energía eléctrica \$ 15.00

GASTOS DE VENTA PROYECTADOS PARA EL MES DE ENERO DE 2009

Cuadro N° 26

CONCEPTO	GASTOS MENSUALES	% APLICADO	COSTO DE VENTA
SUELDOS Y SALARIOS	\$937.50	80%	\$750.00
MTTO. DE VEHÍCULO	\$25.00	80%	\$20.00
DEPREC. VEHÍCULO	\$35.00	80%	\$28.00
COMBUST. Y LUBRIC.	\$150.00	80%	\$120.00
PAPELERÍA Y ÚTILES	\$23.00	80%	\$18.40
TELÉFONO	\$40.00	80%	\$32.00
TOTAL	\$1,210.50	-	\$968.40

PANADERÍA "X"
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

Cuadro Nº 27

PERÍODO CONCEPTO	PRIMER TRIMESTRE			TRIMESTRES				TOTAL AÑO 2009
	ENERO	FEBRERO	MARZO	1ER TRIM.	2DO. TRIM.	3ER. TRIM.	4TO. TRIM.	
SUELDOS Y SALARIOS	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$2,250.00	\$2,250.00	\$2,250.00	\$2,250.00	\$9,000.00
MTTO. DE VEHÍCULO	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$240.00
DEPREC. VEHÍCULO	\$28.00	\$28.00	\$28.00	\$84.00	\$84.00	\$84.00	\$84.00	\$336.00
COMBUST. Y LUBRIC.	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$360.00	\$1,440.00
PAPELERÍA Y ÚTILES	\$18.40	\$18.40	\$18.40	\$55.20	\$55.20	\$55.20	\$55.20	\$220.80
TELÉFONO	\$32.00	\$32.00	\$32.00	\$96.00	\$96.00	\$96.00	\$96.00	\$384.00
TOTAL	\$968.40	\$968.40	\$968.40	\$2,905.20	\$2,905.20	\$2,905.20	\$2,905.20	\$11,620.80

- PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Incluye todos los gastos relacionados con las funciones administrativas y que por su naturaleza no pueden clasificarse como gastos de ventas.

Procedimiento:

- Identificar todos aquellos gastos que no se clasifican como de producción y distribución en los cuales incurren aquellas áreas que proveen de supervisión y servicios a las demás áreas de la empresa. Dentro de ellos están depreciaciones, honorarios, transportes, teléfono, agua, impuestos, energía eléctrica, etc.

Supuestos:

- En la panadería se entenderán como gastos administrativos los descritos en los gastos de ventas y la aplicación de su respectivo porcentaje antes mencionado.

A continuación se presenta el presupuesto de gastos administrativos en el cuadro N° 28.

PANADERÍA "X"
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

Cuadro N° 28

PERÍODO CONCEPTO	PRIMER TRIMESTRE			TRIMESTRES				TOTAL AÑO 2009
	ENERO	FEBRERO	MARZO	1ER TRIM.	2DO. TRIM.	3ER. TRIM.	4TO. TRIM.	
SUELDOS Y SALARIOS	\$187.50	\$187.50	\$187.50	\$562.50	\$562.50	\$562.50	\$562.50	\$2,250.00
MTTO. DE VEHÍCULO	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$60.00
DEPREC. VEHÍCULO	\$7.00	\$7.00	\$7.00	\$21.00	\$21.00	\$21.00	\$21.00	\$84.00
COMBUST. Y LUBRIC.	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$360.00
PAPELERÍA Y ÚTILES	\$4.60	\$4.60	\$4.60	\$13.80	\$13.80	\$13.80	\$13.80	\$55.20
DEPREC. CASA	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$300.00
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$45.00	\$45.00	\$45.00	\$45.00	\$180.00
TELÉFONO	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$24.00	\$24.00	\$24.00	\$24.00	\$96.00
TOTAL	\$282.10	\$282.10	\$282.10	\$846.30	\$846.30	\$846.30	\$846.30	\$3,385.20

- PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Refleja la situación actual y futura del efectivo de la empresa, es decir, a través de este instrumento se pueden conocer las necesidades y los excesos de fondos que la empresa tendrá en el período presupuestario.

Procedimiento:

Este presupuesto generalmente presenta la estructura siguiente:

- Saldo inicial de caja
- Entradas de efectivo proyectadas
- Salidas de efectivo proyectadas
- Saldo de efectivo
- Inversiones en efectivo
- Necesidades de efectivo
- Saldo final de efectivo

En donde:

Saldo inicial de caja: Son los fondos de efectivo con que contara la empresa para las operaciones al inicio de cada mes.

Entradas de efectivo proyectadas: Son todos aquellos ingresos de efectivo generados por la empresa, necesarios para financiar todas las actividades y operaciones productivas y comerciales, tales como: compra de materia prima, pago de mano de obra, gastos de fabricación, gastos de ventas, pago de préstamos, etc.

Saldo de efectivo: Es determinado al inicio del período presupuestario, sumando el saldo en caja general mas el saldo de caja chica y cuentas bancarias; luego se le suma el total de las entradas de efectivo proyectadas estableciendo un saldo el cual puede ser positivo si las entradas son mayores que las salidas o negativo si las salidas son mayores que las entradas.

Inversión de Efectivo: se presenta cuando las salidas de efectivo son mayores que las entradas de efectivo en las operaciones de la empresa; ante los requerimientos de efectivo la empresa puede decidir:

- 1) solicitar préstamos bancarios, o
- 2) vender activos fijos en desusos.

Para completar la información de este presupuesto solo se procede a trasladar datos de los respectivos presupuestos antes elaborados.

Supuestos:

- Que durante el ejercicio presupuestario de 2009 habrá inversiones en efectivos fijos.
- En la panadería se entenderá por entradas de efectivo las originadas por ventas de pan en sus variedades.
- La panadería solicitará el financiamiento requerido mensualmente, para cubrir un saldo mínimo de efectivo en caja de \$300.00

Cálculos:

Datos

Saldo Inicial	\$300.00
Saldo mínimo de efectivo	\$300.00

PANADERÍA "X"
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

Cuadro N° 29

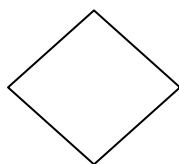
PERÍODO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
SALDO INICIAL DE CAJA	\$300.00	\$1,509.13	\$2,990.32	\$4,471.51	\$5,952.70	\$7,433.89	\$8,915.08	\$10,396.27	\$11,877.46	\$13,358.65	\$14,839.84	\$16,321.03
VENTAS	\$4,790.00	\$4,790.00	\$4,790.00	\$4,790.00	\$4,790.00	\$4,790.00	\$4,790.00	\$4,790.00	\$4,790.00	\$4,790.00	\$4,790.00	\$4,790.00
OTROS INGRESOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL INGRESOS	\$5,090.00	\$6,299.13	\$7,780.32	\$9,261.51	\$10,742.70	\$12,223.89	\$13,705.08	\$15,186.27	\$16,667.46	\$18,148.65	\$19,629.84	\$21,111.03
EGRESOS												
COMPRAS DE MAT. PRIMA	\$1,360.37	\$1,088.31	\$1,088.31	\$1,088.31	\$1,088.31	\$1,088.31	\$1,088.31	\$1,088.31	\$1,088.31	\$1,088.31	\$1,088.31	\$1,088.31
C.I.F.	\$670.00	\$670.00	\$670.00	\$670.00	\$670.00	\$670.00	\$670.00	\$670.00	\$670.00	\$670.00	\$670.00	\$670.00
GASTOS DE VENTAS	\$968.40	\$968.40	\$968.40	\$968.40	\$968.40	\$968.40	\$968.40	\$968.40	\$968.40	\$968.40	\$968.40	\$968.40
GASTOS DE ADMÓN.	\$282.10	\$282.10	\$282.10	\$282.10	\$282.10	\$282.10	\$282.10	\$282.10	\$282.10	\$282.10	\$282.10	\$282.10
SALDO DE EFECTIVO MÍNIMO	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
OTROS EGRESOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL EGRESOS	\$3,580.87	\$3,308.81	\$3,308.81	\$3,308.81	\$3,308.81	\$3,308.81	\$3,308.81	\$3,308.81	\$3,308.81	\$3,308.81	\$3,308.81	\$3,308.81
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$1,509.13	\$2,990.32	\$4,471.51	\$5,952.70	\$7,433.89	\$8,915.08	\$10,396.27	\$11,877.46	\$13,358.65	\$14,839.84	\$16,321.03	\$17,802.22

h. PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

En todas las empresas es necesario estandarizar algunos pasos en determinadas funciones. Por tal razón, y con el fin de crear una guía de pasos en el área financiera para las Micro y Pequeñas empresas panificadoras de la zona metropolitana de San Salvador se presenta a continuación una propuesta del procedimiento financiero específicamente para las funciones de compra y venta. Cabe mencionar que tales procedimientos se acoplan a necesidad y capacidad de las micro y pequeñas empresas panificadoras en estudio. Además de representar los procedimientos financieros textualmente, también se hará uso de un flujograma en donde se detalla gráficamente paso a paso las actividades a realizar; para ello a continuación se presenta la simbología a utilizar.

SIMBOLOGÍA UTILIZADA ANSI³³ (AMERICAN NATIONAL STANDARD INSTITUTE)

DECISIÓN



Punto de un sistema o procedimiento en el que es necesario tomar dos caminos diferentes o alternativos

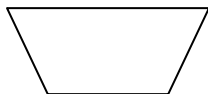
DOCUMENTO



Identifica cualquier tipo de documento preimpreso formalmente para uso externo e interno.

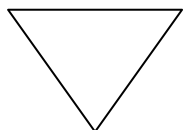
³³ Gómez Cejas, Guillermo "Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño", editorial MC Graw Hill, 1ª edición. 1999.

**OPERACIÓN
MANUAL**



Indica las operaciones manuales que se desarrollan en un sistema o procedimiento.

ARCHIVO



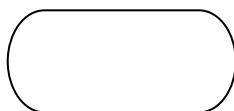
Identifica una estancia temporal o definitiva para los distintos documentos que participan en un sistema o procedimiento.

OPERACIÓN



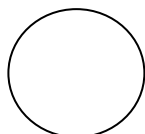
Representa la operación de una actividad relativa a un procesamiento.

TERMINAL



Representa el inicio o finalización de un sistema o procedimiento, títulos de los puestos o unidades que intervienen en él.

**CONECTOR
INTERIOR
DE PÁGINA**



Representa el enlace de símbolos relacionados entre sí, y se utiliza cuando hay dificultad al trazar una línea continua que demuestra la dirección del flujo, dentro de una misma página.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS PROPUESTO PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

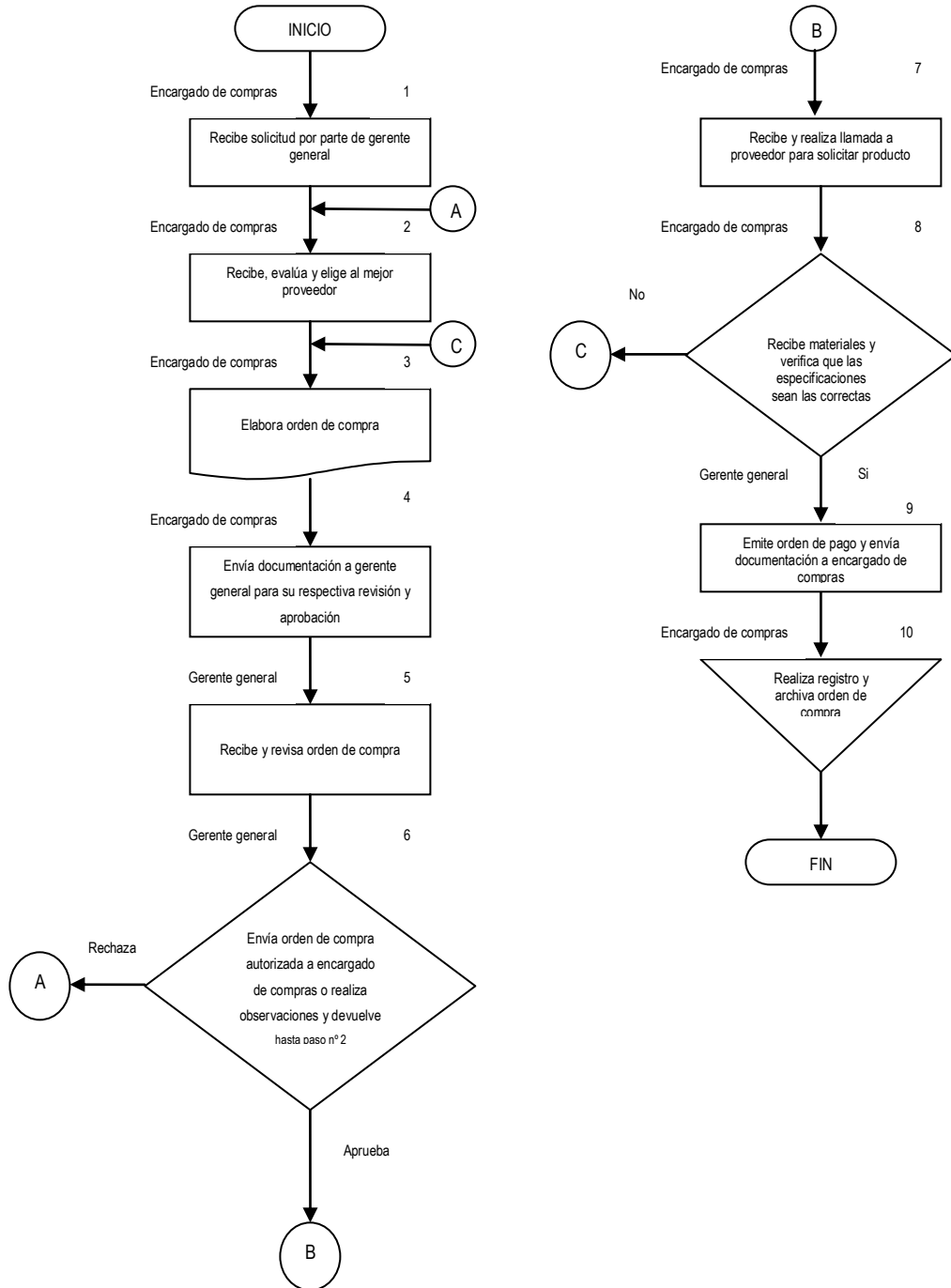
Cuadro N° 30

No	ENCARGADO	ACTIVIDAD
1	Encargado de compras	Recibe solicitud por parte de Gerente general
2	Encargado de compras	Recibe, evalúa y elige al mejor proveedor
3	Encargado de compras	Elabora orden de compra
4	Encargado de compras	Envía documentación a gerente general para su respectiva revisión y aprobación
5	Gerente general	Recibe y revisa orden de compra
6	Gerente general	Envía orden de compra autorizada a encargado de compras o realiza observaciones y devuelve hasta paso n° 2
7	Encargado de compras	Recibe y realiza llamada a proveedor para solicitar producto
8	Encargado de compras	Recibe materiales y si cumple con las especificaciones traslada información a gerente general para que emita orden de pago , caso contrario realiza devolución y regresa al paso 3
9	Gerente general	Emite orden de pago y envía documentación a encargado de compras para archivarla
10	Encargado de compras	Recibe documentación, realiza registro y archiva orden de compra

FLUJOGRAMA N° 1

Figura N° 2

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS



PROCEDIMIENTO DE VENTAS PROPUESTO PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. (A MINORISTAS Y MAYORISTAS)

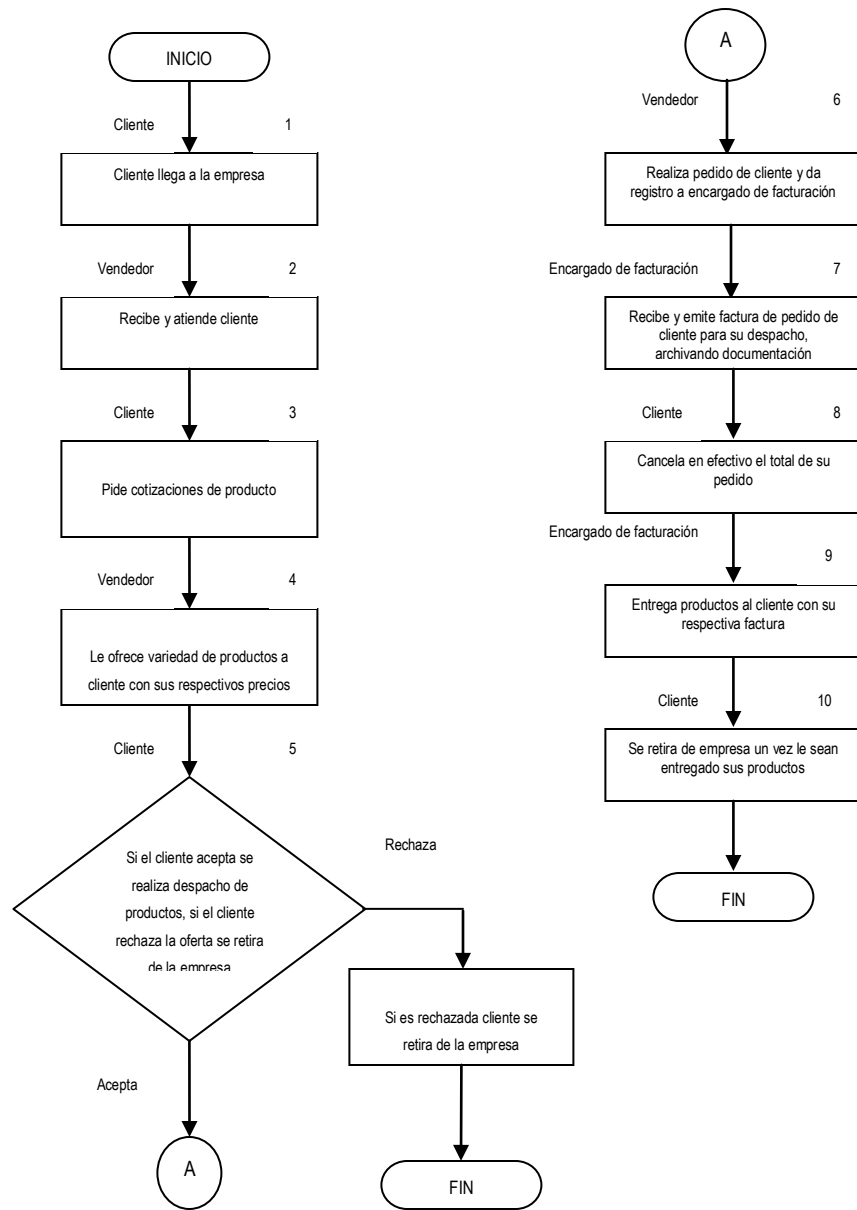
Cuadro Nº 31

No	ENCARGADO	ACTIVIDAD
1	Cliente	Llega a la empresa
2	Vendedor	Recibe y atiende a cliente
3	Cliente	Pide cotizaciones de productos
4	Vendedor	Le ofrece variedad de productos a cliente con sus respectivos precios
5	Cliente	Si el cliente acepta productos y precios se realiza despacho de producto, si el cliente rechaza las ofertas se retira de empresa.
6	Vendedor	Realiza pedido de cliente y da registro a encargado de facturación
7	Encargado de facturación	Recibe y emite factura de pedido de cliente para su despacho, archivando documentación
8	Cliente	Cancela en efectivo el total de su pedido
9	Encargado de facturación	Entrega productos al cliente con su respectiva factura
11	Cliente	Se retira de empresa una vez le sean entregados sus productos

FLUJOGRAMA N° 2

Figura N° 3

PROCEDIMIENTO DE VENTA (MINORISTAS Y MAYORISTAS)



2. MODELOS DE CONTROLES FINANCIEROS

a. CONTROL PRESUPUESTARIO

- **CONTROL Y ANÁLISIS DE LAS VENTAS**

Para realizar el control de las ventas se hará uso del siguiente cuadro, el cual deberá llenarse de la siguiente manera para su efectivo uso:

- Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- Anotar el periodo presupuestario en el cual se ejercerá el control.
- En esta columna se escribirán las diferentes clases de productos.
- Anotar las cantidades y valor de las ventas presupuestadas.
- Registrar las cantidades y valor de las ventas reales.
- Anotar el resultado en unidades y valores de la comparación entre los presupuestos y lo real.
- Realizar un análisis puntual de las causas internas y externas de la variación obtenida.
- Anotar las observaciones que se realizaron después de haber conocido los resultados.
- Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.
- El cuadro N° 30 muestra un formulario para el control y el análisis de las ventas.

PANADERÍA “X”
FORMULARIO PARA CONTROL Y ANÁLISIS DE VENTAS

(a) Encargado del Control Presupuesto: _____

(b) Período a controlar: _____

(c) Productos	Trimestre(d) Ventas Presupuestadas		Trimestre (e) Ventas Reales		(f) Variación		(g) Causas que afectan		(h) Observaciones
	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	

(i) Interpretación y Toma de Decisiones:

El cuadro anterior con su respectiva información y después de un análisis, puede proporcionar algunos aspectos importantes acerca de:

- Las ventas proyectadas que servirán para compararlas con las reales y observar la tendencia por cada producto.
- La preferencia por parte del consumidor de la variedad del producto, determinando que tipo será necesario incrementar la producción o adquirir y de cual habrá que dejar de producir o disminuir.
- Las variaciones en las ventas pueden estar dadas por cambios en precios, calidad del producto y/o servicio, etc.

- **CONTROL Y ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN**

El control de la producción se hará utilizando el cuadro N° 33, completando con la información requerida.

Detalle de la información requerida:

- Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- Anotar el periodo presupuestario en el cual se ejercerá el control.
- En esta columna se escribirán las diferentes clases de productos.
- Anotar las cantidades y, valor de la producción presupuestada.
- Registrar las cantidades y valor de la producción real.
- Anotar el resultado en unidades y valores de la comparación entre lo presupuestado y lo real.
- Realizar un análisis puntual de las causas internas y externas de la variación obtenida.
- Anotar las observaciones que se realizaron después de haber conocido los resultados.
- Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

Cuadro N° 33

PANADERÍA “X”
FORMULARIO PARA CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

(a) Encargado del Control Presupuesto: _____

(b) Período a comparar: _____

(c) Productos	Trimestre (d) Ventas Presupuestadas		Trimestre (e) Ventas Reales		(f) Variación		(g) Causas que afectan		(h) Observaciones
	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores	

(i) Interpretación y Toma de Decisiones:

Por medio del cuadro N° 33 se puede visualizar:

- Si existe un flujo constante en la producción al compararse con lo real; reflejando una igualdad en las operaciones que evite el tiempo de ocio en un mes y tiempo extra en otros.
- Una distribución eficiente de la producción que permita hacer frente a los requerimientos de las ventas, es base en regular el funcionamiento de las existencias mínimas y máximas de los inventarios.
- Los tiempos y procesos en la elaboración del producto que puedan estar provocando variaciones significativas no esperadas en la producción.

- **CONTROL Y ANÁLISIS DE CONSUMO DE MATERIALES**

El control del consumo de materiales se hará utilizando el siguiente cuadro, completado con la información requerida.

Detalle de la información requerida:

- a. Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b. Anotar el periodo presupuestario en el cual se ejercerá el control.
- c. En esta columna se detallaran las materias primas que se emplearan en la producción.
- d. Anotar las unidades presupuestadas cada una de los ingredientes.
- e. Registrar unidades presupuestadas cada una de los ingredientes.
- f. Registrar las unidades reales empleadas en la producción.
- g. Establecer las variaciones porcentuales de las materias primas. Columna (f) entre columna (d)
- h. Anotar el costo correspondiente de cada materia prima.
- i. Calcular el costo total de las unidades empleadas en exceso.
- j. Determinar el motivo del empleo excesivo de materia prima.
- k. Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

Cuadro N° 34

PANADERÍA "X"**FORMULARIO PARA CONTROL Y ANÁLISIS DE CONSUMO DE MATERIALES**

(a) Encargado del Control Presupuestario: _____

(b) Período a comprar: _____

(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)
Producto	Trimestre Unidades de Materias Primas Presupuestadas	Trimestre Unidades de Materias Primas Utilizadas	Variación Unidades	Variación %	Costo por Unidad	COSTOTOTAL DE MATERIAS PRIMAS EXCESIVA	Motivos del Empleo Excesivo

(i) Interpretación y Toma de Decisiones:

Por medio de la información del cuadro N° 34 se puede visualizar:

- El monto de materiales a utilizar en cada periodo, el cual estará sujeto a variaciones según el presupuesto de producción, cambios en la cuota de material por producto y aumentos o disminuciones en las existencias de materiales.
- Las variaciones en la cantidad de unidades de materia prima consumida en la producción, lo cual puede expresar la existencia de desperdicios o ineficiencias.
- El mantenimiento del estándar de calidad del producto, a través del uso exacto en cantidad de los ingredientes para la producción.

- **CONTROL Y ANÁLISIS DE INVENTARIOS FINALES**

El control de los inventarios finales se hará utilizando la información requerida en el cuadro N° 35.

Información Requerida:

- a. Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b. Indica el nombre de la materia prima a controlar.
- c. En esta columna se anotarán los periodos que comprenden el control de los inventarios.
- d. Anotar las unidades presupuestadas cada una de los ingredientes.
- e. Registrar las unidades de los inventarios iniciales de cada periodo multiplicado por su respectivo costo.
- f. Registrar las unidades de los inventarios finales de cada periodo después de un levantamiento físico y multiplicarlo por su respectivo costo.
- g. Establecer las variaciones de los inventarios finales tanto en unidades como en costo totales. Columna (g) menos columna (f).
- h. Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

Cuadro N° 35

PANADERÍA "X"
FORMULARIO PARA CONTROL Y ANÁLISIS DE INVENTARIOS FINALES

(a) Encargado del Control Presupuestario: _____

(b) Materia prima: _____

(c) Productos	(d)			(e)			(f)			(g)
	Inventario Inicial			Inventario final			Inventario final presupuestado			Variaciones
	Unidades	Costo	Total	Unidades	Costo	Total	Unidades	Costo	Total	

(h) Interpretación y Toma de Decisiones:

- **CONTROL Y ANÁLISIS DE LAS COMPRAS**

Para realizar el control de las compras se hará utilizando la información requerida en el cuadro N° 36.

- Anotar el nombre de la persona encargada de alcanzar el control presupuestario.
- Indica el nombre de la materia prima a controlar.
- En esta columna se anotaran los períodos que comprenden el control de las compras.
- Anotar las unidades presupuestadas a comprar y multiplicar con su respectivo costo.
- Registrar las compras reales multiplicado por su respectivo costo.
- Establecer las variaciones de las compras como en costos totales columnas (e) menos columna (f).
- Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

PANADERÍA "X"
FORMULARIO PARA CONTROL Y ANÁLISIS DE COMPRAS

(a) Encargado del Control Presupuestario: _____

(b) Materia prima: _____

(c) Productos	Trimestre (d)			Trimestre (e)			Trimestre (f)		
	Compras Presupuestadas			Compras Reales			Variaciones		
	Unidades	Costo	Total	Unidades	Costo	Total	Unidades	Costo	Total

(g) Interpretación y Toma de Decisiones:

Por medio del cuadro N° 36 podemos conocer:

- La coordinación de la provisión de la materia prima para la producción y de productos para la venta.
- La anticipación de las compras, asegurando un precio fijo
- El cumplimiento de la existencia de los inventarios finales consideradas en el presupuesto.
- El control de las existencias evitando mantener dinero ocioso o la posibilidad del deterioro.
- El manejo y utilización de las existencias y el costo del exceso en las compras.
- El desperdicio de materia prima, materiales y o productos y/o productos y su correspondiente costo.

- **CONTROL Y ANÁLISIS DE LA MANO DE OBRA DIRECTA**

Para realizar el control de la mano de obra directa, se utilizará información referida en el cuadro N° 37.

Detalle de Información Requerida:

- a. Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b. Registrar en esta columna cada periodo a controlar.
- c. En esta columna se anotarán las horas /mano de obra presupuestadas con sus respectivos costos.
- d. Anotar las horas hombres reales del periodo correspondiente con sus respectivos costos.
- e. Establecer las variaciones de las compras como en costos totales. Columna (d) menos columna (e).
- f. En esta columna se señalarán los indicadores de tiempo y/o de pago que causaron las desviaciones.
- g. Presenta indicadores de tiempo.
- h. Presenta indicadores de pago.
- i. Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

PANADERIA "X"
FORMULARIO PARA CONTROL Y ANÁLISIS DE LA MANO DE OBRA DIRECTA

(a) Encargado del Control Presupuestario: _____

(b) Periodos	(c)			(d)			(e)		(f)										
	Mano de Obra presupuestada			Mano de Obra efectiva			Variaciones		Indicadores										
	Nº de hrs.	Costo	Total \$	Nº de hrs.	Costo	Total \$	No de hrs.	Costo	Tiempo								De pago		
									A	B	C	D	E	F	G	H	1	2	3
									A	B	C	D	E	F	G	H	1	2	3
									A	B	C	D	E	F	G	H	1	2	3
									A	B	C	D	E	F	G	H	1	2	3
									A	B	C	D	E	F	G	H	1	2	3

(g) Indicadores de tiempo:

A-Operaciones ineficientes B-Pérdida de tiempo C-Programación defectuosa de la programación D-Supervisión defectuosa.

E- Materiales defectuosos F-Tiempo muerto G- Equipo y herramientas defectuosos. H-Malas condiciones de trabajo

(h) Indicadores de pago: 1-Aumento en los sueldos 2-Empleados con salarios altos aplicados al trabajo que deberían desempeñar trabajadores con sueldos bajos 3-Tiempo extra

(i) Interpretación y Toma de Decisiones:

A través de la información del cuadro anterior se puede determinar:

- Las variaciones en mano de obra pueden deberse a que el trabajo efectuado requiere mas tiempo del señalado por el estándar; o que se esté pagando a un precio mayor del estipulado en el estándar.
- La medición en el desarrollo del trabajo y el control del costo de mano de obra.
- El número y calificación de los obreros que se necesitaran para ejecutar la producción programada durante el ejercicio presupuestario y el tiempo que se requiera de su presencia.

- **CONTROL Y ANÁLISIS DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**

El formulario se llenará de la siguiente forma:

- Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- Registrar en esta columna cada período a controlar.
- En esta columna se anotaran los costos indirectos de fabricación fijos y variables presupuestados, y el costo total.
- En esta columna se anotaran los costos indirectos de fabricación fijos y variables incurridos, y el costo total.
- Establecer las variaciones del costo indirecto de fabricación fijo y variables y sus correspondientes totales. Columna (d) menos columna (e).
- En esta columna se anotaran los puntos considerados más relevantes de las variaciones.
- Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

Cuadro N° 38

PANADERIA "X"
FORMULARIO PARA CONTROL Y ANÁLISIS DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

(a) Encargado del Control Presupuestario: _____

(c) Productos	(d)			(e)			(f)			(g)
	Costos Indirectos presupuestados			Costos Indirectos Reales			Variables			Observaciones
	Fijos	Variables	Total	Fijos	Variables	Total	Fijos	Variables	Total	

(h) Interpretación y Toma de Decisiones: _____

La información del cuadro anterior es necesaria porque:

- Las cifras reflejadas deben de compararse con las reales con el propósito de asegurarse que el prorrateo (asignación de costos), se esté haciendo de la manera esperada, así como para buscar la justificación de incrementos significativos en los costos indirectos.
- Permite analizar los costos indirectos de fabricación variables desde el punto de vista de su relación con el volumen de producción. Las variaciones deben ser analizadas para reflejar sus causas y responsabilidades.

- **CONTROL Y ANÁLISIS DE LOS GASTOS DE VENTAS**

El cuadro para control y análisis se deberá llenar de la siguiente manera:

- a. Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b. Anotar el periodo presupuestario en el cual se ejercerá el control.
- c. Especificar el gasto a controlar.
- d. Anotar el periodo a controlar
- e. En esta columna se anotaran los gastos presupuestados.
- f. En esta columna registrar los gastos reales incurridos.
- g. En esta columna se anotaran las variaciones existentes de los gastos columna (e) menos columna (f).
- h. Anotar las variaciones porcentuales.
- i. Registrar los gastos acumulados a la fecha.
- j. Anotar aquellos aspectos relevantes que han influido en las variaciones de los gastos.
- k. Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

PANADERÍA "X"
FORMULARIO PARA CONTROL Y ANÁLISIS DE GASTOS DE VENTA

(a) Encargado del Control Presupuestario: _____

(b) Período a controlar: _____

(c) Descripción	Trimestre (d)				Trimestre Acumulado (i)				Observaciones(J)
	(e) Presupuestado	(f) Real	(g) Variación	(h) %	Presupuestado	Real	Variación	%	

(k) Interpretación y Toma de Decisiones:

Con la información del cuadro anterior se logrará:

- La función de controlar siempre que la contabilidad se lleve de manera que las cuentas coincidan con las partidas contenida en el presupuesto.
- Comparar las cifras reales que permitirán determinar, donde, cuando, quien y porqué se erogaron gastos excesivos y no previstos.
- Analizar las desviaciones menores en conjunto y concretarse a las desviaciones más relevantes.

- **CONTROL Y ANÁLISIS DEL FLUJO DE EFECTIVO**

El correspondiente control y análisis se realizarán por medio del siguiente cuadro el cual deberá completarse con la siguiente información:

- a. Anotar el nombre de la persona encargada de llevar el control presupuestario.
- b. Anotar el concepto de la operación
- c. Anotar el mes y año a controlar
- d. En esta columna registrar las entradas y salidas reales del período correspondiente.
- e. En esta columna registrar las entradas y salidas presupuestadas
- f. En esta columna se anotaran las variaciones existentes de los gastos. Columna (d) menos columna (e)
- g. Anotar las variaciones porcentuales. Columna (f) entre columna (d).
- h. Anotar aquellos aspectos relevantes que han influido en las variaciones de los gastos.
- i. Interpretar la información y tomar las decisiones correspondientes.

Cuadro N° 40

PANADERÍA "X"
FORMULARIO PARA ANÁLISIS Y CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO

a) Encargado del control presupuestario: _____

(b) Descripción	Mes _____ Año 200__ (c)				(h) Observaciones
	(d) Real	(e) Presupuestado	(f) Variación	(g) %	
Saldo inicial					
Entradas					
Ventas Al Contado					
Anticipo de Clientes					
Cobros					
Aportaciones					
Otros Ingresos					
Total ingresos					
Salidas					
Cuentas por Pagar					
Documentos por Pagar					
IVA Por pagar					
Inversiones					
Gastos de Admón.					
Gastos de Venta					
Gastos Financieros					
Total Salidas					
SALDO FINAL					

(i) Interpretación y toma de decisiones:

A través de la información del cuadro anterior se detecta:

- Si las cifras mostradas por este presupuesto no son iguales a las reales esto se debe a las variables cambiantes que afectan el efectivo tales como: una alteración en las tasas del impuesto, los sucesos que influyen en las operaciones o en la falta de control sobre el efectivo.
- Si los saldos de efectivo no son los programados o insuficientes entonces si estos son persistentes todos los meses, hay que evaluar la factibilidad de contratación de un crédito a largo plazo, un aumento de capital o reducir operaciones.

b. CONTROL ESTADÍSTICO

Además de contar con los controles presupuestarios, también es de suma importancia registrar algunos datos numéricos del pasado; como por ejemplo: compras de materias primas y ventas de productos. Para el sector en estudio se presentan a continuación cuadros, a manera de propuesta, en donde pueda vaciarse información relativa a los ejemplos anteriormente citados, todo esto con la finalidad de realizar pedidos de materia prima y volúmenes producción de acuerdo a las ventas y necesidades en el pasado.

Los cuadros N° 41 y N° 42 hacen referencia al registro de ventas y los N° 43 y N° 44 a un registro de compras.

c. ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

El análisis de las razones se basa en métodos de calidad e interpretación de razones financieras para evaluar el rendimiento de la empresa. Para efectos de análisis e interpretación las razones se presentan estado de resultados y balance general hipotéticos ya que las panaderías encuestadas no contaban con dichos documentos; además, únicamente se hará énfasis en las siguientes razones:

- Razones de Liquidez
 - Razón rápida o Prueba del ácido
 - Rotación de inventario
 - Plazo promedio de inventario

- Razones de Rentabilidad
 - Rendimiento sobre la inversión
 - Margen bruto de utilidad
 - Margen neto de utilidad

- Razones de apalancamiento
 - Razón de endeudamiento

ESTADO DE RESULTADOS
PANADERÍA "X"
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

Cuadro N° 45

Ventas		\$ 62,100.00
Costo de Ventas		\$ 35,600.00
Utilidad Bruta		<u>\$ 26,500.00</u>
Gastos de Operación		
Gastos de Ventas	\$ 9,776.00	
Gastos de Administración	\$ 4,345.20	\$ 14,121.20
Utilidad de Operación		<u>\$ 12,378.80</u>
Gastos financieros		\$ 650.00
Utilidad Antes de Impuesto		\$ 11,728.80
Impuesto sobre la renta 25%		<u>\$ 2,932.20</u>
Utilidad Neta		<u><u>\$ 8,796.60</u></u>

BALANCE GENERAL
PANADERIA "X"
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

Cuadro Nº 46

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>		
<u>Activo Circulante</u>		\$ 1,536.92	<u>Pasivo Circulante</u>		\$ 948.60
Efectivo	\$ 950.76		Cuentas por pagar	\$ 623.10	
Cuentas por cobrar	\$ 220.40		Documentos por pagar	\$ 325.50	
Inventario	\$ 365.76				
<u>Activo fijos</u>		\$ 12,814.89	<u>A Largo Plazo</u>		
Edificios	\$ 5,600.75		Préstamo a largo plazo		\$ 5,849.86
Mobiliario	\$ 625.50				
Maquinaria y Equipo	\$ 4,465.00		Total Pasivo		\$ 6,798.46
Equipo de transporte	\$ 2,123.64				
			Capital contable		\$ 4,795.75
(-) Depreciación Acumulada		<u>\$ 2,757.60</u>			
Total Activos		<u>\$ 11,594.21</u>	Total Pasivo y Capital		<u>\$ 11,594.21</u>

❖ RAZONES DE LIQUIDEZ

- RAZÓN RÁPIDA Ó PRUEBA DE ÁCIDO

Es una medida de liquidez que se calcula al dividir los activos circulantes de la empresa menos el inventario entre los pasivos circulantes.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Sustituyendo} \quad \text{RR} = \frac{1,536.92 - 365.76}{948.60} = \frac{1171.16}{948.60}$$

$$\text{RR} = 1.23$$

Esto indica que la panadería "X" en el año de 2008 por cada dólar que debía en el corto plazo se contaba con \$1.23 para solventar las obligaciones del mismo período.

- ROTACIÓN DE INVENTARIO

Esta razón mide la actividad o la liquidez del inventario de una empresa. Se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Sustituyendo Rotación de Inventario:} \quad \frac{35,600}{365.76} = 97.33$$

Esta razón indica que el inventario de la panadería "X" rota aproximadamente 97 veces durante el año.

- PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO

Esta razón indica cada cuanto tiempo el inventario rota dentro de las panaderías.

$$\text{Plazo promedio de inventario} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventario}}$$

$$\text{Sustituyendo: } \frac{360 \text{ días}}{97.33} = 3.70 \text{ días}$$

Esto quiere decir que cada 3.70 días se compra la materia prima de la panadería "X".

❖ RAZONES DE RENTABILIDAD

- RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN

Esta razón indica la eficacia de los dueños de las micro y pequeñas empresas panificadoras para obtener utilidades con sus activos disponibles; también es conocida como rendimiento sobre los activos. En cuanto mayor sea el rendimiento sobre los activos de la empresa mejor.

Cálculo:

$$\text{Rendimiento sobre La inversión} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Sustituyendo} = \frac{8796.60}{11,594.21} \times 100\%$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = 76\%$$

Esto indica que por cada dólar invertido se generan 76 centavos de utilidad.

- MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

Esta razón mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la empresa pago sus productos. Cuanto mayor sea el margen de utilidad bruta mejor y menor será el costo relativo del producto vendido.

Éste se calcula así:

$$\text{Margen Bruto de Utilidad (MBU)} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100\%$$

$$\text{Sustituyendo MBU} = \frac{26,500}{62,100} \times 100\%$$

$$\text{MBU} = 42.67\%$$

Esta razón indica que por cada \$100.00 de ventas que realice la panadería "x", está obtiene una utilidad bruta de \$42.

- MARGEN NETO DE UTILIDAD

El margen neto de utilidad calcula el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos incluyendo los intereses e impuestos. Cuanto más alto sea el margen de utilidad neta, es mejor, pues este mide el éxito de la empresa. Este se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen Neto de Utilidad (MNU)} = \frac{\text{Utilidad neta después del impuesto}}{\text{Ventas}} \times 100\%$$

$$\text{MNU} = \frac{8796.60}{62,100} \times 100\%$$

$$\text{MNU} = 14 \%$$

Esto indica que de cada \$1.00 invertido en ventas, la empresa panificadora obtiene aproximadamente \$0.14 de ganancia neta.

❖ RAZONES DE APALANCAMIENTO

- RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

Esta razón mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa. Cuanta más alta sea la razón, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades.

Cálculo:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}} \times 100\%$$

$$\text{Sustituyendo} = \frac{6,798.46}{11,594.21} \times 100\% = 59\%$$

Esto indica que por cada dólar que poseía la empresa 59 centavos provenían de fuentes externas, es decir capital ajeno.

d. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Es aquel punto en el cual las ventas de una empresa son capaces de cubrir los costos incurridos de todo el proceso de ventas.

Procedimiento:

Este indicador será calculado tomando como base el estado de resultado presentado anteriormente (Ver cuadro N° 45).

- Se determinará el porcentaje de contribución a las ventas de cada producto.
- Se determina el margen de contribución al restar las ventas menos el costo de ventas.
- Se determina el margen de contribución porcentual al dividir el margen de contribución entre las ventas.

- Se calcula el punto de equilibrio, dividiendo el total de los costos fijos entre el margen de contribución porcentual.
- Luego se distribuyen los porcentajes de ventas para obtener la mezcla de cada producto.

Supuestos:

- La panadería "x" comercializa cuatro líneas de productos cuyos precios de venta es de quince centavos cada uno.
- El costo de ventas es igual al costo variable.
- Las unidades a producir anualmente son de 81000, 108000, 81000 y 144000 para los productos A, B, C y D respectivamente.

Cálculos:

El porcentaje de contribución a las ventas se obtiene dividiendo las unidades a producir de cada producto entre el total de unidades.

CÁLCULO DE PORCENTAJE DE CONTRIBUCIÓN A LAS VENTAS

Cuadro N° 47

PRODUCTO	UNIDADES A PRODUCIR	PRECIO DE VENTA	% DE CONTRIBUCIÓN A LAS VENTAS
A	81,000	0.15	19.56%
B	108,000	0.15	26.10%
C	81,000	0.15	19.56%
D	144,000	0.15	34.78%
TOTALES	414,000	0.60	100.00%

La panadería "x" comercializa cuatro líneas de productos cuyos porcentajes de ventas junto con los gastos han sido tomados de Estado de Resultado presentado anteriormente (ver cuadro N° 45) y se detallan a continuación:

Cuadro N° 48

DETALLE / PRODUCTOS	A	B	C	D	TOTALES
VENTAS					\$62,100.00
COSTO DE VENTAS=COSTO VARIABLE					<u>\$35,600.00</u>
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN					\$26,500.00
MEZCLA DE VENTAS	19.56%	26.10%	19.56%	34.78%	100%
RAZÓN DE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN					42.67%
GASTOS DE VENTAS					\$9,776.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					\$4,345.20
GASTOS FINANCIEROS					\$650.00
TOTAL COSTOS FIJOS					\$14,771.20

Los costos fijos totales proyectados son:

Gastos de ventas	\$ 9,776.00
Gastos de Administración	\$ 4,345.20
Gastos financieros	<u>\$ 650.00</u>
	\$ 14,121.20

Margen de Contribución = Ventas proyectadas – Costo de ventas de proyectadas

Margen de Contribución = \$ 62,100 - \$ 35,600 = \$ 26,500

Margen de Contribución Porcentual = $\frac{\text{Margen de Contribución}}{\text{Ventas proyectadas}}$

Margen de Contribución Porcentual = $\frac{\$ 26,500}{\$ 62,100} = 42.67 \%$

Se calcula el punto de equilibrio, dividiendo el total de los costos fijos entre el Margen de Contribución Porcentual, así:

Punto de Equilibrio = $\frac{\$ 14,771.20}{42.67 \%} = \$ 34,617.30$

Lo que se distribuye por los porcentajes de ventas para obtener la mezcla de cada producto a vender:

Producto A:	\$ 34,617.30	X	19.56	=	\$ 6,771.14	en unidades	=	45,141
Producto B:	\$ 34,617.30	X	26.10	=	\$ 9,035.12	en unidades	=	60,234
Producto C:	\$ 34,617.30	X	19.56	=	\$ 6,771.14	en unidades	=	45,141
Producto D:	\$ 34,617.30	X	34.78	=	<u>\$ 12,039.90</u>	en unidades	=	<u>80,266</u>
					\$ 34,617.30	en unidades	=	230,782

Lo que quiere decir que a este nivel de ventas la panadería "X" ni gana ni pierde.

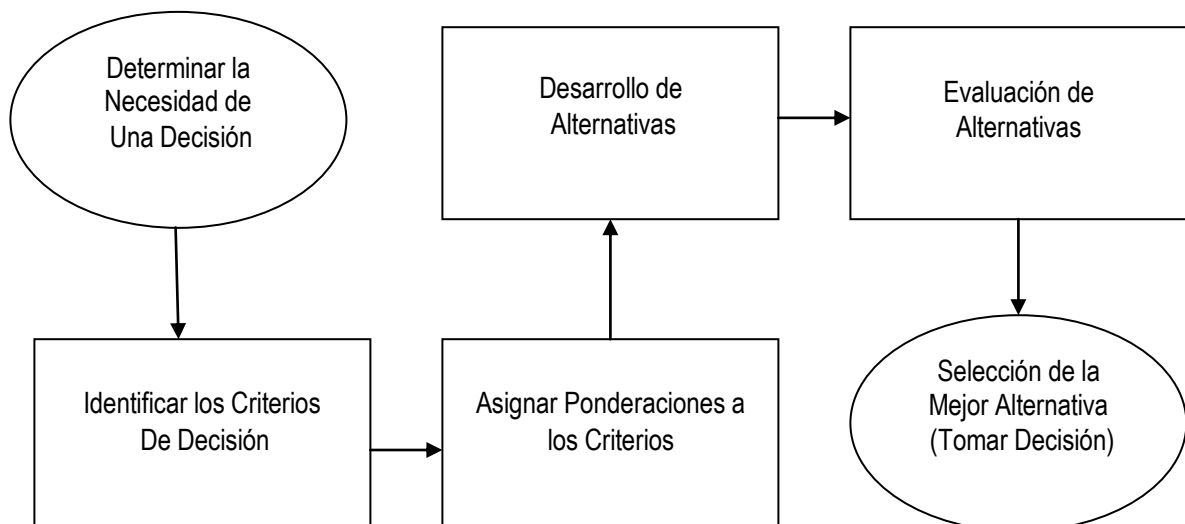
3. MODELO DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones, es una de las tareas más difíciles y que requieren un alto grado de responsabilidad, si existen compromisos con el buen funcionamiento de las empresas. Una buena decisión estimula el desarrollo empresarial, el crecimiento ordenado y controlado; lo contrario ocurre con una inadecuada o mala decisión, la cual puede ocasionar el deterioro de las empresas a tal grado que las puede conducir hasta la quiebra. En aras de contribuir con la implementación de ordenado proceso para la toma de decisiones, se propone el siguiente modelo (ver flujograma N° 3).

FLUJOGRAMA N° 3

Figura N° 4

PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES



El flujograma anterior sigue una secuencia lógica y ordenada para la toma de decisiones; cada uno de los pasos se desarrolla a continuación:

Paso 1: Determine la necesidad de una decisión

Se requiere del conocimiento de que es necesario tomar una decisión, la existencia de un problema o las causas que originaron el problema o alguna disparidad entre un resultado deseado y las condiciones reales. Para ello se requiere determinar las causas que originaron el problema, se recomienda anotar las especificaciones de cada paso, para facilitar el análisis de los diferentes factores involucrados en el problema.

Paso 2: Identifique los criterios de decisión

Una vez se ha determinado la necesidad de una decisión, se deben identificar los criterios que tendrán importancia para la toma de decisiones, entre ellos pueden estar: los costos, las consecuencias, la facilidad de ejecución, etc.

Paso 3: Asigne ponderaciones a los criterios.

Es necesario ponderar los factores del paso 2, a fin de asignar prioridades a la decisión. Todos los criterios son adecuados, pero algunos los son más que otros, en este caso se recomienda darle ponderaciones considerando una escala ya sea numérica (de cero a diez) o alfabética (de A, B, C, hasta donde sea necesario).

Paso 4: Desarrolle las alternativas.

Este paso requiere que el que toma decisiones haga una lista de todas alternativas viables que puedan tener éxito en la resolución del problema, ese desarrollo debe considerar la escala de ponderación del paso 3.

Paso 5: Evalúe las alternativas.

Una vez se han identificado las alternativas, el que toma decisiones debe evaluar con ojo crítico a cada una de ellas, esa evaluación debe hacerse con el propósito de seleccionar solo las alternativas de solución que sean viables.

Paso 6: Seleccione la mejor alternativa.

El último paso en el modelo para optimizar la toma de decisiones, es la selección de la mejor alternativa entre las que se han enumerado y evaluado, en este paso es donde se determina la cantidad empleada en el proceso para seleccionar la mejor alternativa de selección.

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

a. OBJETIVOS

- Dar a conocer a las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador, las actividades y estrategias necesarias para poner en práctica el modelo de planeación y control financiero.
- Proponer a las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador los recursos requeridos y el costo involucrado en la puesta en marcha de la propuesta.

b. ESTRATEGIAS

- Concientizar a los propietarios de las panaderías sobre los beneficios y la importancia de poner en práctica el modelo de planeación y control financiero.
- Delegar y Capacitar a la persona idónea en cada una de las panaderías para poder aplicar la herramienta administrativa financiera presentada.
- Inscripción de persona encargada en cursos de formación profesional en Instituto Salvadoreño de formación profesional (INSAFORP) relacionado con la panificación y administración.

c. RECURSOS

Para la recopilación del modelo, se requiere como mínimo los siguientes recursos:

Humanos

- Una persona capacitada para desarrollar o elaborar los planes y controles financieros de manera permanente.
- Asesoría de parte de los estudiantes que proponen en el modelo al sector microempresario dedicado a la panificación del área metropolitana de San Salvador.
- Asesoría de las personas encargadas de dar cursos de panificación en INSAFORP

Materiales

- Un archivador
- Un contómetro
- Un escritorio
- Una silla
- Papelería y útiles.

d. ACTIVIDADES A REALIZAR

- Presentar la propuesta a los propietarios o dueños de las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.
- Involucrar a todos los trabajadores de cada una de las panaderías en la implementación del modelo propuesto.
- Programar reuniones de capacitación para los propietarios o encargados de administrar
- Iniciar la ejecución de todas las actividades según la propuesta tomando en cuenta que requerirá de gran cuidado y supervisión, de manera que todo sea lo mas real posible.
- Controlar y dar seguimiento continuo a la ejecución de las actividades, medir los avances, corregir las inconsistencias y evaluar los resultados.

e. PRESUPUESTO DE INVERSION.

Los costos en que incurrirá cada uno de las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador para la implementación del modelo se describen

Cuadro N° 49

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO
1	Recurso Humano*	\$ 350.00
1	Grupo Asesor	\$ 100.00
1	Contómetro	\$ 30.00
1	Escritorio	\$ 80.00
1	Silla	\$ 20.00
S/N	Papelería y útiles	\$ 50.00
COSTO TOTAL		\$ 630.00

- * La persona que se contrate o designe para llevar a cabo todos los planes y controles financieros es un costo mensual en que se incurrirá.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- **BESLEY, SCOTT Y OTROS**, “Fundamentos de Administración Financiera”, Editorial Mc GRAW HILL, 12ª Edición. México, 2001.
- **CASTRO GUZMAN, MANFREDO RIFFTOFEN**, “Ética y Administración”, 1ª Edición. El Salvador, 1998.
- **RAMIREZ, DAVID N.** “Contabilidad Administrativa”, Editorial McGRAW HILL, 6ª Edición. 2002.
- **GRECO, ORLANDO**, “Diccionario de Economía”, Editorial Valleta Ediciones, 3ª Edición. Estados Unidos, 2006.
- **GRUPO OCEANO**, Diccionario de la lengua Española, Editorial Océano España.
- **KOONTZ, HAROLD Y HEINZ, WEIHRICH**, “Administración, una perspectiva Global”, Editorial Mc GRAW HILL, 12ª Edición. México, 2004.
- **PERDOMO MORENO, ABRAHAM**, “Elementos Básicos de Administración Financiera”, Thomson Editores, 10ª Edición. México, 2002.
- **ROBBINS, STEPHEN P. Y COULTER, MARY**, “Administración”, Editorial Pearson Education, 8ª Edición. México, 2005.
- **ROBBINS, STEPHEN P.** “Comportamiento Organizacional, Teoría y Practica”, 1998.
- **SCHERMERTON, JOHN R.** “Administración”, Editorial Limusa Wiley, 1ª Edición. México.
- **STONER, JAMES A. F.** “Administración”, Editorial Prentice Hall, 6ª Edición. México, 1996.

- **WESTON, J. FRED** “Finanzas en Administración”, Editorial Mc GRAW HILL, 9ª Edición. 1995.
- **GÓMEZ CEJAS, GUILLERMO.** “Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños” Editorial Mc Graw Hill, 1ª Edición. México, 1999.

TESIS

- **ALCANTARA SERRANO, JOSÉ MIGUEL,** “Diseño de un sistema de administración financiera para la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Atiquizaya de R.L.”, tesis de graduación, facultad de ciencias económicas, Universidad de El Salvador, 1998.
- **AVILÉS HIDALGO, RAÚL HÉCTOR Y OTROS.** “Creación de un modelo basado en la administración por procesos para lograr la productividad y competitividad en la industria del pan a nivel de mediana y pequeña empresa (MYPES) en El Salvador” Tesis de graduación maestría en administración de empresas, facultad de ciencias económicas, Universidad de El Salvador, 2001.
- **CASTILLO ZALDIVAR, EINSTEIN ALBERTO Y OTROS.** “Propuesta de un sistema de planeación y control financiero para la asociación cooperativa de ahorro, consumo y crédito El despertar de R.L. ACODECACD”, en el municipio de San Salvador. Tesis de graduación, facultad de ciencias económicas, Universidad de El Salvador, 2001.

OTROS-PAGINAS DE INTERNET

- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.monografias.com>

ANEXOS

ANEXO 1: DIRECTORIO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Descripción del Reporte: Directorio de Establecimientos; Con personal Ocupado desde 0 hasta 9; Con CIU: 154101; Área Metropolitana de San Salvador

Cantidad de Registros: 717

Base año: 2005

Establecimiento	Razón Social	Teléfono	Ciu RV3	Actividad	Dirección
PANADERIA JARDIN DEL PAN	LEONOR DE OSORIO	2223-6657	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	C.C. EL ROSARIO LOCAL # 5 AV. MANUEL ENRIQUE ARAUJO
PANADERIA BENDICIONES	LEANA GUARDADO DE CARRANZA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	25 CL. OTE. # 6-C COL. 5 DE NOVIEMBRE S.S.
PANADERIA S/N	LAZARO CORTEZ	2277-9988	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. FLORENCIA PJE. LOS MIRTO NO. 187
PANADERIA SALMO 117	LAUREANO SANCHEZ LARA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. CENTRAL #1 Y CL. A LA MONTRIAL MEJICANOS S.S.
PANADERIA SAN JOSE	JOSE MARIA MENDEZ DOMINGUEZ	2272-1915	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE SAN CARLOS, PJE. SAN LUCAS #1
PANADERIA CHEMITA	JOSE MARIA ARIAS MARTINEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	KM. 8 1/2 TRONCAL NTE. CANTON CL. REAL FTE. A MARTANIA LOTE #2
PANADERIA GABY LIZ	JOSE MANUEL GALVEZ	2232-8598	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL CALLE ZACAMIL # 2 URB. BELLO HORIZANTE
ELABORACION DE PAN S/N	JOSE MARINERO RIVERA PLEITEZ	7708-0765	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN RAFAEL PJE. D #15 MATAZANO
PANADERIA S/N	JULIO RIVERA	2258-6561	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 11A #80 COL. STA. TERESA SN. MARTIN
PANADERIA SAN ANTONIO	ROSENDO VASQUEZ	7867-6413	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	13 CALLE ORIENTE #540, SAN SALVADOR
PANADERIA LA PERLA	MARIA AGUSTINA HERNANDEZ	2242-6178	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. MONSERRAT # 119 COL. DINA
PANADERIA S/N	MARGOTH DE HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESD. SAN PEDRO PJE. "U" NTE. #15
PANADERIA S/N	MARGARITA MELARA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESID. JARDINES DEL ESCORIAL # 2-05 BLOCK A
PAN SILOE	MARDOQUEO AMAYA	2222-1519	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	20 AV. NTE. Y ALAMEDA JUAN PABLO II #410
PANADERIA JERUSALEN	MARCOS PADILLA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. EL ARENAL PJE. "C" # 11
PANADERIA DANY'S	LETICIA ZARCO	2228-3138	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. MELVIN JONES Y 6ª CALLE OTE.
PANADERIA MARLOPH	LETICIA LOPEZ DE MARTINEZ	2276-5152	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	20 AVENIDA NORTE #1939 COLONIA LA RABIDA
PANADERIA S/N	LETICIA MARILI HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE CAMPOS NO. 507 BARRIO SAN JACINTO
PANADERIA ELENA	MARIA MAGDALENA CORNEJO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	KM. 11 CARRT. TRONCAL DEL NTE. # 10 LINEA FERREA
PANADERIA	MARIA LUISA SIGUENZA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RPTO. LAS CAMPANERAS POLIG. 27 #15
PANADERIA S/N	MARIA ARACELY RAMOS JUAREZ	2214-8611	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CARRETERA TRONCAL DEL NORTE KM. 10 1/2 COL. SAN JORGE # 4
TIENDA PANADERIA MARIA	MARIA ASUITA ESPIAL	2229-2235	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	7 AV. NORTE 15 CL. PONIENTE POLIG. K CASA 47
PANADERIA LITA	MARIA ANGELA MIRANDA DE PEREZ	2262-3452	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	75 AV. NTE., CL. ANTIGUA EL CARMEN #733
PICHES PAN	SANDRA GONZALEZ DE VELASCO	2225-3553	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	12 AV. NORTE CL. 5 DE NOV. #502
INDUSTRIA DE PAN S.A. DE C.V.	INDUSTRIA DE PAN S.A. DE C.V.	2229-1486	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. WALTER SOUNDY #2-6 STA. TECLA
PANADERIA LOS AMIGOS	JOSE HUMBERTO BLANCO	2221-5161	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	18° CL. PTE. #706 BO. STA. ANITA, S/BOULEVARD VENEZUELA
PANADERIA S/N	JOSE HERNESTO MENDOZA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	VALLE DEL SOL. COL. ARTURO AMBROGI #23-24
PANADERIA MAYRA	JOSE HERNANDEZ	2226-2127	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	10A AV. NTE. #973
PANADERIA	JOSE HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CIMA DE SN. BARTOLO PJE. #15 CASA #28
PANADERIA DOÑA MERCEDES	JOSE LUIS CRUZ	2277-9861	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. LA CORUÑA I PJE. 4 #2
PANADERIA SALMO 117	JOSE LUIS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. A MARIONA
PAN IMPERIAL	JOSÉ LÓPEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. BERNAL PLAZA ALCALÁ LOC.#108

PANADERIA MORELIA	JOSE LEONEL PEREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. AL BOQUERON LA FLECHA CTON. EL PROGRESO # B
PANADERIA	JOSE LUIS PINEDA	2296-6831	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. NUEVOS ORIZONTES CL. 1 POL. 8 CASA #3
PANADERIA S/N	JOSE FELICIANO MEJIA	2225-5624	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	41ª CL. PTE. #412 BO. BELEN
PANADERIA OMEGA	JOSE ERNESTO VILLATORO	2221-0855	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	ALAM. JUAN PABLO II EDIF. JAQUELINE LOCAL 1
PANADERIA S/N	JOSE FRANCISCO REYES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. LOS OLIVOS OTE. PJE. 2 #64*
PANADERIA EMANUEL	JOSE FRANCISCO RODRIGUEZ GARCIA	2203-8473	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. VALLE DEL SOL PJE. 12-B BLOCK E CASA 45
PANADERIA ENMANUEL	ELISEO DURMAN HERNANDEZ	2258-5542	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LAS VICTORIAS #2 CASA # 27 SAN MARTIN
PANADERIA RUTH	ENMANUEL DE JESUS HERRERA	2215-9921	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LAS JACARANDAS PJE. *O* # 39
PASTELERIA CREDISA	EMMA LEMUS	2293-3421	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. AMATEPEC AV. ILOPANGO # 2 BIS
PANADERIA S/N	ELSI CARRANZA	2290-1581	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	JARD. DEL PEPETO CL. PPAL. BLOCK A #18
PASTELERIA EMILEE	EMILEE VACA	2261-2809	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. ESCARCHA COL. TOLUCA SUR PTE. #4
PANADERIA S/N	HUGO NELSON HERNANDEZ TORRES	2226-1890	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	23 CL. PTE. URB. PALOMO CASA # 14
PANADERIA	FRANCISCO PÉREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. 26 DE ENERO #38 CL. GUATEMALA
PANADERIA S/N	FRANCISCO PINEDA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. VILLA DE JESUS PJE. 3 CASA 14
PANADERIA S/N	FRANCISCO MARTINEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. EL GRANJERO PJE. A CASA # 13
PANADERIA LOS PARADOS	FRANCISCO MARTINEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SANTA EDUVIGES POLIG. 15 PJE. 16
PANADERIA TANIA	FRANCISCO ALBERTO MEJIA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SANTA SABINA PJE. SARMIENTO #214
PANADERIA LA FE	FRANCISCO JAVIER PALACIO	7717-2024	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN ANTONIO 4 CASA # 8
PANADERIA FRANCISCA	FRANCISCA HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMUNIDAD SAN LUIS PJE. 3 CASA #10
PANADERIA S/N	FLORENCIA ELVIRA MENUJAR	2237-7140	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESID. ALTURAS DE HOLANDA SDA LOS PINARES POLIG. D
PANADERIA S/N	FLOR LOPEZ DE ALVARADO	2282-4840	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. JARDIN PJE. D CASA #5
PANADERIA PROVIDENCIA	ALBERTO ZOMETA CAÑAS	2214-9125	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	KM. 13 1/2 CARRT. TRONCAL DEL NTE. #10
PANADERIA S/N	ALBERTO RIVERA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. EMILIANI PJE. 1 CASA NO. 30
PANADERIA PAOLA	ALBERTO LISANDRO MEDRANO	2218-2288	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	ALTAVISTA POLIG. 31-H PJE. 31-H CASA #479
PANADERIA S/N	ALBERTO C.		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. FRANCISCO MENEDES BARRIO STA. ANITA S/#
PAN CELESTIAL	ALEXANDER ALVARADO MELENDEZ	2226-6314	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FNAL. 23 CL. OTE. Y 10 AV. NTE. #414 COL. MUGDAN
PANADERIA ALEX	ALEX ERNESTO VASQUEZ SANCHEZ	2221-5559	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FIANL. 13 CL. OTE. BO. SAN JOSE #533
PANADERIA GALEANO	ALEX MANUEL GALEANO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. MANO DE LEÓN Y PJE. ORTIZ #6
PANADERIA -PAN FRANCÉS (ELABORACION Y VENTA)	ALEX MANUEL GALEANO HERRERA	2262-3565	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	75ª AV. NTE. CL. MANO DE LEON. PJE. ORTIZ #6
PANADERIA ALICIA	ALICIA ESTER RIVAS	2293-7838	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SN. LUIS PORTALES PJE G- 1 CASA #8
PANADERIA GLENDA	ALFREDO VELASQUEZ	2294-6322	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. MONTECRISTO, CALLE EL CHAGUITE BLOCK "F" CASA #17
PAN FREDY'S	ALFREDO RIVERA GALINDO	2221-8035	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	JUAN PABLO II #157 S.S.
PANADERIA S/N	ANA GILMA RIVERA DE CORCIO	2229-3435	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE 3 POLIG. G #3-G RESID. EL PARAISO
PANADERIA ARTESANAL	ALINA DEL CARMEN QUINTANILLA	2292-5213	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 35 POLIG. 2 #59-A COL. LAS MARGARITAS 5ª ETAPA
PANADERIA ROMEO	ALMA DE BARAHONA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. ROOSEVELT OTE. #6
ROMEOS PAN	ALMA NARCISA FERNAEZ DE BARAHONA	2294-1419	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. STA. LUCIA PJE. "H" CASA # 50
PANADERIA S/N	BLANCA ERNESTINA QUINTEROS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. JEANETTE (CL. A LOS LLANITOS), PJE. COSTANCIA CASA #1
PAN CHUCITA	BEVERLI CORDOVA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. EL JABALI 5-1-D
PANADERIA S/N	BETY AMANDA MONJARAS	2290-4082	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE # 8 # 35 URB. LOS ANGELES
VENTA DE CAKES LUPITA	BETSABE ESPERANZA FABIAN DE MORENO	2291-2149	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PRADOS DE VENECIA III PJE. 36 GRUPO 76 CASA #16
PANADERIA S/N	CLAUDIA SUNS DE MORALES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	C.C. NUEVO CENTRO LOCAL 11C
PANADERIA LA GLORIA	CLAUDIA DE MORALES	2229-5524	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	3ª AV SUR LOCAL 1 FRENTE A BANCO CUSCATLAN
PANADERIA S/N	CLAUDIA ELIZABETH ROMERO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COND. JARDINES DE SAN BARTOLO EDIF. 6 APTO #71
PANADERIA S/N	BLANCA LILIAN MARTINEZ	7880-4640	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. GRANADOS # 2 LOTE # 7 ILOPANGO SAN BARTOLO
PANADERIA S/N	BLANCA NAVIA DE BAUTISTA	2214-8041	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 8 #13 COL. SAN ANTONIO CUSCATANGINGO
PRODUCTOS CONGELADOS DE CENTRO AMERICA	COINSA S.A. DE C.V.	2221-7680	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	2ª AV. SUR #539 LOCAL 2 EDIF. VIDES MOLINA S.S.
PANADERIA S/N	CONCEPCION VANEGAS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RPTO. SAN BARTOLO POLIG. 1 PJE. 2 # 59
PANADERIA DELGADO	ULISES DELGADO	2269-2445	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. # 4 URB. SAN ANDRES POLIG. P # 328

PANADERIA S/N	TRANSITO ASENCIO BARQUETH		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	3 CL. PTE. 5-17
PANADERIA ELIETH	TRANSITO ORTIZ	2288-6585	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	9 BIS POLIG. 15 #14
PANADERIA S/N	WILLIAM ERAZO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 8 # 6 COL. SANTA EDUVIGES
PANADERIA CABAÑAS	WALTER ALONZO HERNANDEZ CRUZ	2278-8052	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	JARD. DEL VOLCAN AV. EL BOQUERON PJE. F #1-A5
PANADERIA KATERINE	VERONICA MONTANO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. JUAN BERTIS #63
PANADERIA Y PASTELERIA EL RENACER	VERONICA DEL CARMEN ELIAS	7993-0457	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LAS MARGARTAS PJE. 23 CASA 173 C
PANADERIA S/N	WALTER APARICIO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COND. RESIDENCIAL LOS ANGELES PJE. LAS PALMAS # 7
PASTELERIA	YOLANDA CACERES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	MCDO. CENTRAL AFUERA #25
PANADERIA GESEMANI	IRMA YOLANDA PINEDA DE QUINTANILLA	2208-5421	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESD. PINARES DE SUIZA POL. 8 #18
PASTELERIA S/N	YESENIA GARCIA	2242-3241	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. DOLORES CL. LOS TANQUES #103-A
PANADERIA S/N	WILSON CISNEROS	2276-6763	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. EL PROGRESO #45 MEJICANOS
PANADERIA ROSITA	MARIO EDMUNDO IRAHETA	2294-9384	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. B COMU. STA. LUCIA #17
PANADERIA LA ESPERANZA	YANETH CALLES	2287-1361	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	JARD. DEL VOLCAN ENTRE CL. EL JABALI Y AV. BOQUERON # A-1
PANADERIA EBEN EZER	YENI PONCE	2502-9497	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. JUAN BERTIZ #36
QUESADILLAS DE EXPORTACION PAULINA	PAULINA CONTRERAS	2274-3056	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. BERNAL # 71 FTE. HOSPITAL MILITAR
PANADERIA KIMBA	JOSE ALFREDO PEREZ	2292-3165	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 3 OTE. POLIG. C #44 URB. LAS MARGARITAS
QUEEN CAKE	PATRICIA GUADALUPE MARROQUIN	2229-0792	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. DANIEL HERNANDEZ 3-6
PANADERIA S/N	PEDRO GARCÍA	2214-8864	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN JOSÉ. CL. A LA PEDRERA #5
PANADERIA DAVID	MILAGRO DEL CARMEN RIVERA	7728-7970	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	10ª AV. NTE. PJE. VILANOVA CASA #129
PANADERIA TIA NORIS	MIGUEL RIVERA	2297-3108	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	SIERRA MORENA #2 PJE 36 POLIG. 30 #10
PANADERIA SEÑOR PAN	PABLO ERNESTO REYES	2502-3563	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. GUATEMALA FINAL CALLE "A" # 146
PANADERIA EL MILAGRO	MIRIAN CRISTELA HERNANDEZ	7942-9962	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PLAZUELA AYALA PJE. SORIANO #615, CTGO. A TALLER OBED
PAN GENESIS S.A DE C.V	PAN GENESIS S.A DE C.V	2222-1459	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	11 CL. OTE. Y 16 AV. NTE #720
PANADERIA SIN NOMBRE	HENRY ERNESTO SIBRIAN GARCIA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COND. LA DALIA APTO. A N°4 ZURITA
PANADERIA PAN RUIZ	MARIA EDUARDA LOPEZ ALBERTO	2228-3380	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	12 AV. NTE.2-12 STA. TECLA
PASTELERIA FLOR DE TRIGO	PASTELERIA FLOR DE TRIGO S.A. DE C.V.	2222-5579	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	9ª AV. SUR #225
PANADERIA	MIGUEL LACIO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	13 CL. OTE. BARRIO SN. JOSE #
PANADERIA KAREN	MIGUEL ERNESTO MEJIA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. LA REINA #25 COL. SAN ANTONIO CUSCATANCINGO
PANADERIA S/N	MIGUEL DE JESUS DIAZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PPAL. STA. TERESITA # 7
PANADERIA S/N	MIGUEL ALONSO CLARO PALACIOS	2293-0024	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. LOURDES RPTO. LAS CASTILLEJAS 2 CASA #17
PANADERIA MARGARITA	MIGUEL ANTONIO HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	C. PPAL. LAS MARGARITAS LOTE #8 SN. JACINTO
PANADERIA S/N	MIGUEL ANGEL ZAMORA	2214-1956	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. LOS NARANJOS COL. SAN CARLOS APOPA
PANADERIA S/N	MIGUEL ANGEL REYES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN LEONARDO PJE. K PTE. CASA # 382
PANADERIA S/N	MIGUEL ANGEL RAMIREZ	2214-8522	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN ANTONIO PJE. LOS OLIVOS # 33 KM. 11
PANADERIA S/N	MIGUEL ANGEL HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMUNIDAD IBERIA "C" BLOKC 7 CASA #7
PANADERIA S/N	MARIA ORBELINA JUAREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE SAN PABLO COL. BUENA VISTA # 4
PANADERIA ESPIGAS DE BENDICION	RAMON OLGUIN	2310-8623	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CARRT. PANAMERICANA KM. 14 1/2 CTON. LA PALMA
PANADERIA ESMERALDA	MARIA MONTANO	2214-3503	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CARRT. TRONCAL DEL NORTE KM. 12 1/2 LOCAL 45
PANADERIA Y CAFETERIA MAURI	MARIA MAURA ARDON		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. ISAAC ESQUIVEL #5
PANADERIA MARCY	MARIA MARIA FLORES	2276-0309	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	C. LA CAMPIÑA 1 #34
PANADERIA S/N	MERCEDEZ CHICA	2229-7036	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. SN. FRANCISCO PJE. 17 #44
PAN SANTA TERESA	MERCEDEZ DE CHEVEZ	2274-2702	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. STA. TERESA AV. BERNAL # 74
PANADERIA SANTA	MERCEDES RIVERA	2502-9076	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CASA # 3 POLIG. 11 PJE. # 10 MONTES DE SAN BARTOLO III
YTA. DE PAN FRANCÉS	TERESA ROMERO	2260-2343	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. MIRAMONTE CALLE CERRO VERDE # 3013
PANADERIA DIVINO MAESTRO	TERESA JUAREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. JUAN BERTIS #43-D
TIENDA Y PANADERIA	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESID. BUENA VISTA 1 CL. BUENA VISTA # 10-E
PANADERIA ESPIGA DE ORO	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SARITA BLOCK F #2
PANADERIA S/N	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. CENTRAL. COL. MOLINA. AV. LAS VICTORIAS CASA #1

PANADERIA S/N	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN EMIGDIO CL. PPAL. S/N
PANADERIA S/N	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. PROVIDENCIA II CL. PPAL. JUNTO
PANADERIA S/N	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	10ª CL. OTE. S.S.
PANADERIA SANTA CLARA	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PRADO COL. MALAGA
PANADERIA S/N	ARMANDO CALDERON	2282-5749	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL PJE. 2 DE VILLA CARMELA MEJICANOS
PANADERIA S/N	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CAROLINA CL. EL PROGRESO S/N MEJICANOS
PANADERIA S/N	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. BUENA VISTA CALLE STA. ANA # 7 "F" MEJICANOS S.S.
PANADERIA S/N	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. NARANJO #3 COL. CHINTU 1
PANADERIA LAS DELICIAS DE SAN PEDRO	JORGE DE PAZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	11RA. Y 2DA. AV. SUR COL. MILITAR #507
EL PANADERO	S/N	2271-0960	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1ª CL. OTE. #205 S.S.
PANADERIA S/N	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SANTA MARIA PJE. 8 CASA 12
PANADERIA S/N	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. CASTRO MORAN COL. STA. MATILDE S#
ELABORACION DE PAN	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LA FLOR CASA #5 SAN MARTIN
PANADERIA S/N	ROSA HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PPAL. LOTE #35 PLAN DEL PINO
PANADERIA CORAZON DE JESUS	ROSA EMILIA ASCENCIO	2276-6720	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. TEXICAL BO. SAN SEBASTIAN #44
PANADERIA LUPITA	ROSA ELENDA DIAZ ALFARO	2258-3154	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	2ª CL. OTE. BO. SAN ANTONIO #6
PANADERIA PAQUITA	ROSA ELENA RIVAS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL AV. PINOS SUR PTE. EDIF. 62 SOYAPANGO
PANADERIA S/N	ROSA DEL CARMEN RAMIREZ CAMPOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	5ª CL. PTE. PJE. LAS BRISAS #2
PANADERIA SAN ROQUE	ROSA DEL CARMEN LEON		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PPAL. SAN ROQUE S/N #
PANADERIA	ROSA CANDIDA CHICAS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CANTON SAN NICOLAS CL. ANTIGUA PONDEROZA # 16
PANADERIA S/N	PILAR ANTONIO ALFARO	2258-0605	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	2ª CALLE. PONIENTE, BARRIO SAN ANTONIO #8B
PANADERIA	PEDRO ZEPEDA CALLEJA	2259-8389	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	POPOTLAN 1 AV. SIHUATAN ACCESO #3 EQ. 8 CASA #16
PANADERIA	PEDRO PEREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. CASTRO MORAN #55 MEJICANOS
PANADERIA NORMA GUADALUPE	PEDRO HUGO RAMIREZ	2242-6107	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. DOLORES CL. LOS POQUITOS #301
PANADERIA S/N	CELY DE JOVEL		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	C. 29 AV. NORTE # AYUTUXTEPEQUE
PANADERIA SOFI	CELIA ESCAMILLA DE MARTINEZ	2232-2079	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESID. LOS ALAMOS AV. MAGISTERIAL #24 H ZACAMIL MEJICANOS
PANADERIA S/N	CELIA RIVERA	2269-6394	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. ALTAVISTA AV. LAS DELICIAS SUR #11 POLIG. 35
CAFETERIA LA ESPIGA	CECILIA RAMIREZ	2276-3634	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. JUAN BERTIZ # 69 CIUDAD DELGADO
PANADERIA CECI	CECILIA VALLE		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	LOMAS DE SAN FRANCISCO AV. 1 #24
PANADERIA S/N	CATARINA GONZALEZ	2292-1164	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SANTA EDUVIGES POLIG. 15 PJE. 15 # 27
PANADERIA SAN ANTONIO	CARMEN ISABEL CRUZ RIVERA	2270-0086	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. FRANCISCO MENEDES LOCAL 6 B° MODELO
PANADERIA SAN MARTIN	JOSE ARMANDO CAÑAS	2229-0570	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1 CL. PTE. 7-13 "D" STA. TECLA
PANADERIA S/N	ARELY CERRITOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PRADO 4 CL. PPAL. MURANO #4
PANADERIA LA CIMA	ARELY DE ARGUMENTO	2273-2383	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESD. LA CIMA III AV. PPAL. PJE 9 #34
PANADERIA EL CARMEN	ARELY ALVARENGA	2503-3326	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. SISIMILES Y AV. BERNAL #1, COL. YUMURI
PANADERIA S/N	ANTONIO HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. EL LIMON PJE. 31 POLG. 45 CASA #22
PANADERIA	JOAQUIN ALFREDO MELENDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 11 COL. LUZ # 1127
PANADERIA PAN S/N	RICARDO ORELLANA MEJA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PRINCIPAL #25-B CL. EL RETIRO CANTON EL LIMON
VALERIAS CAFE	ANTONIA ALVAREZ	2248-1226	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. ALBERT EINSTEIN PJE. JARDIN # 1
PANADERIA S/N	ANTOLIN GRANADEÑO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. FRANCISCO MENEDES #902 BARRIO SANTA ANITA
PANADERIA Y PASTELERIA ELSY	ANTONIA DE RAMIREZ	2297-0480	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. SIERRA MORENA I CL. VENECIA PRUCIA POLIG. 11 #8
PASTELERIA LA ROCHEL	ANA MIRIAN MEDINA ALVAREZ	2273-0124	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. NO. 1 CASA NO. 2 CL. L COL. SAN FRANCISCO
CAFETERIA Y PANADERIA LA BENDICION	ANA MARIA HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	SEGUNDA CL. OTE. LOC. 34-B
PANADERIA S/N	LUIS ALONSO MEJIA TOVAR	2208-1772	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESIDENCIAL LOS GIRASOLES BLOCK "O" NO. 50
PANADERIA RIVERA	ANA LUCIA DE VANEGAS	2227-8875	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. VILLA DE JESUS CL. PPAL. #8
PANADERIA MONTANOS	ANA LUZ RAIMUNDO DE MONTANO	2288-3002	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. LAS MARGARITAS PJE. 1 #37
PANADERIA DIVINA PROVIDENCIA	ANA LILIAN ESCOBAR		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. VALLE VERDE II PJE. 4 POLIG. D CASA #3
PANADERIA GUADALUPE	ANA GUADALUPE HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BOSQUES DE LA PAZ CL. 4 OTE. CASA # 12

PANADERIA	ANA GUADALUPE SALGUERO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. A SN. ANTONIO ABAD #1917
PANADERIA ORIGINAL	ANA GLORIA FIGUEROA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LOS ALPES CL. PPAL. # 3 SOYAPANGO
PANADERIA WENDY	ANA GLORIA GALLARDO	2215-2273	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL CL. TOMAYATE #18 APOPA
CAFETERIA Y PANADERIA LINDA	ERLINDA MERINO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	3 CL. PTE. #11 MEJICANOS
PANADERIA OH BUEN JESUS	DOLORES BANESSA VELIS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. LOS PINOS COL. AMATEPEC PJE. 3
PANADERIA CORAZÓN DE JESUS Y CAFETERIA	ESAU ALBERTO EVANGELISTA	2288-4590	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	10 AV. SUR #2-1 NUEVA SAN SALVADOR
PANADERIA EL ANGEL	ERNESTO VELASCO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	LOTIFICACION MADRE TIERRA BLOCK "G" LOTE # 1
PANADERIA MAMA	ESMERALDA DE CRUZ	2216-8310	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LOS NARANJOS PJE. A PTE. POLIG. 2 #29
QUESADILLAS ESPECIALES	ESMERALDA DE VASAGOILLA	2278-2870	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. OPICO PLIG. Q NO. 10 JARDINES DE LA LIBERTAD
PANADERIA JENNIFER	ERNESTO ANTONIO SANCHEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 37 BLOCK T # 61 RPTO. SAN JOSE 3
PANADERIA TECLÉÑA	ERNESTO CONTRERAS	2278-0875	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	JARD. DEL VOLCAN AV. EL BOQUERON LOCAL #1
PANADERIA SHADAI	ESTER NOHEMY RIVERA	2229-4389	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. EUROPA CL. PPAL. #227
GUANA COFFE	GLORIA CROMEYER DE VASQUEZ	2224-0836	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. OLIMPICA POLIG. 4 LOCAL #6 COL. FLOR BLANCA
PANADERIA SIN	GLORIA AYALA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SANTA MARTA PJE. 2 CASA # 15
PANADERIA EL TROPICAL	DINAS VILLALOBOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. A MARIONA COL. LOS ANGELES PJE. 2 #152
PANADERIA LORENA	JOSE DIONISIO RIVERA	2290-6805	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. BOSQUES DEL RIO CL. CIRCUNVALACION NO. 1
PAN DANY	DINORA OLIVARES	2291-0218	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. PRADOS III PJE. 31 GPO. 61 #22
PANADERIA DINORA	DINORA MARADIAGA	2220-2072	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BLOCK J COL. SAN ANTONIO 2 #16
ESPECIALIDADES DEL CESAR	CESAR CUELLAR	2226-5982	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. GUADALUPE Y BLVD. TUTUNICHAPA #1512
PANADERIA CESAR ARMANDO RIVERA	CESAR ARMANDO RIVERA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. BERNAL, 2A. CL. PRINCIPAL. #3.
PANADERIA SIN	CESAR CISNEROS SOLANO	2282-2954	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. MONTREAL PJE. AQUINO # 11-A COL. MONTREAL # 11-A MEJICANOS
CHANG LU, S.A. DE C.V.	CHANG LU, S.A. DE C.V.	2226-4720	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. ARCE Y 21 AV. SUR LOCAL # 5 S.S.
PANADERIA SIN	DELIA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. AL RIO LAS CAÑAS PJE. PRIVADO #2
PANADERIA DELMY	DELMY BORJA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESID. ALTA VISTA PJE. 4 BLOCK A
PAN LA COLOCHITA	DELMY IRETTE HUEZO CORDOBA	2284-0199	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	29 CL. OTE. 933, COL. RODESNO
PANADERIA HEISEL	DEYSI CASTRO	2276-7271	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN PEDRO CL. AMERICA # 75 CIUDAD DELGADO
PANADERIA ENMA	DEYSI DERY MEDRANO	2229-0677	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. REAL COL. QUEZALTEPEC PJE. 2 CASA #115
PANADERIA NANCY	DEYSI ABARCA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. PALMIRA 9ª CL. PTE. # 7
PANADERIA SAGRADO CORAZON	MIRIAN MARGARITA ARGUETA	2291-0086	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BOSQUES DEL MATAZANO PJE. #25 CASA 137
PANADERIA ALEXIS	MARTIN ANTONIO BRAND	2203-6533	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. MADRE TIERRA II PJE. 7 CASA 29-C
PANADERIA SIN	MARTHA ERLINDA DE HENRIQUEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN PEDRO CALLE ALVAREZ # 24
PANADERIA SIN	MARTHA EUGENIA GUZMAN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. JAYAQUE PJE. C #16
PANADERIA KARINA	MARTA SILVIA MENENDEZ	2297-2526	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. SIERRA MORENO II AV. JABALI PJE. 5 POLIG. 2 S/N
PANADERIA GUADALUPE	MARTA MAGDALENA FLORES	2215-9806	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	4TA. CL. PTE. BARRIO EL CALVARIO #34 APOPA
PANADERIA SIN	MARTA NOEMI FERNANDEZ	2282-1815	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL CALLE SAN PABLO Y AV. BERTA COL. BUENA VISTA # 18
PANADERIA MARCELA	MARTA LIDIA RAMIREZ BELTRAN	2230-2845	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CIUDAD FUTURA II PJE. 62 POLIG. 61 # 4
PANADERIA SIN	MARTA ELIZABETH GRANADOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	REPTO. LA CAMPANERA PJE. H POLIG. 16 #23
PANADERIA SIN	MARTA CELIA VASQUEZ MENA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. SANTA PAULA PJE. LOS PINOS 2-A
VENTA DE CAKES	MARTA ANGELICA RAMIREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CONTRERAS CL. PPAL. NO. 18
PANADERIA SIN	MARIA DEL CARMEN RIVAS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE 5 #41 JARD. DEL PEPETO
PANADERIA EL ROBLE	ALBERTO DIAZ ROBLE	2216-5146	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. CENTRAL POLIG. B PJE. 5-A N°82, COL HERMITA 2
PANADERIA SIN	LUIS ALONSO RUIZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. BRISAS DE CANDELARIA LOTE # 25 Y PJE. LOS CLAVELES
PANADERIA INGRID	LUIS CRUZ	2502-3367	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. 15 DE SEPT. #16
PANADERIA SIN	MARIA BERNABE		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. JARDINES DE SAN BARTOLO POLIG. 7 #20
PANADERIA KAROLA	LUZ DE MARIA CARRILLO	2260-2986	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. GABRIELA MISTRAL # 336
PANADERIA LA ECONOMICA	LUZ DE CHOTO	2243-1698	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. JARDINES DE GUADALUPE CL. EL ATLANTICO #33
PANADERIA LIBERTAD	LUIS RIVERA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. TEOTEPEQ NO. 12 COL. JARDINES DE LA LIBERTAD
PANADERIA SIN	JUAN ANTONIO SOSA SANCHEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SANTA MARIA CL. EL TRANSITO CASA # 22 APOPA

DON FERNANDO'S PANADERIA	CECILIA CASTILLO DE TAMACAS	2225-6446	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. ORQUIDEA #3 COL. STA. FE
PANADERIA SIN	JUAN ANTONIO TAMACAS	2284	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. BERNAL, Y CL. SAN ANTONIO ABAD #41
PANADERIA MULTIPAN	JUAN ANTONIO RAMOS	2203-9166	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN LEONARDO #554
PANADERIA SIN	JUAN ANTONIO CASTILLO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CTRO. URBANO SAN BARTOLO CL. EL ARENAL #64
PANADERIA LUPITA	JUAN ALBERTO SANCHEZ	2214-3537	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 7 #20 COL. SAN ANTONIO
PANADERIA	JUAN NO DIO APELLIDO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. LIBERTAD #35 AV. LOS INSURGENTES COL. STA. ROSA
PANADERIA	JOSUE NAPOLEON GOMES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. EL ROSARIO PJE. 3 #11
PASTELERIA FLOR DE TRIGO	GORGE VELASCO	2221-2474	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1° AV. NTE. Y 3° CL. PTE. ESQUINA OPUESTA AL CINE CENTRAL
PANADERIA SIN	GRACIELA MUÑOZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	SIERRA MORENA 1 PJE. #14 CASA #701
VTA. DE QUESADILLA SIN	GRISelda CRUZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 10 URB. VALLE DEL SOL. BLOCK D CASA #342
PANADERIA SIN	GONZALO DE JESUS MOLINA	2290-0911	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. Y AV. GUAYACAN CL. PPAL. #19-3A
TIENDA Y PANADERIA SACRAMENTO	GLORIA VILMA VIUDA DE VALLE	2235-4626	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. AGUILARES #348 COL. LIBERTAD
PANADERIA SIN	GLORIA ESPERANZA VASQUEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CASTILLO AV. ROSALINDA # 3
PANADERIA PROVIDENCIA	GLORIA DE VELASQUEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. LIBERTAD Y AV. ATEOS NO. T-19 JARDINES DE LA LIBERTAD
PANADERIA DIVINA PROVIDENCIA	GLORIA ELIZABETH ESPINOZA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. GUADALUPE #121
PANADERIA FATIMA	JAIME ABDUL IRAHETA ALEMAN	2276-9526	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	12 AV. NTE. #1808, COL. LA RABIDA
PANADERIA SUIZA	LORENA PATRICIA ROMERO MENJIVAR	2229-5516	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. JINEBRA POL. 5 #23 RESD. PINARES DE SUIZA
PANADERIA SIN	JUAN SORTO (MARIA ELBA VIGIL)	2291-6703	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. LOS CONACASTES PJE. 3 OTE. BLOCK B # 52 SOYAPANGO
PANADERIA Y CAFETIN EL PAN BUENO	JUAN RAMON ZAMORA	2272-3187	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	29 AV. NORTE #46 AYUTUXTEPEQUE
PANADERIA BONANZA	JUAN PABLO ACEVEDO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CENTRO COMERCIAL APOPA LOCALES #1 Y 3
PANADERIA CHAVEZ	JUAN CHAVEZ VALENCIA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. 15 DE SEPT. #216 BARRIO CANDELARIA
PASTELERIA Y CAFE LOS BISCOCHOS	JUAN CARLOS PEREZ VASQUEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	MERCADO DUENAS LOC. 11
PANADERIA Y PASTELERIA CARLITOS	JUAN CARLOS SANCHEZ MARTINEZ	7670-1713	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	EL MATAZANO 1 CL. SEGUNDA Y AV. EL GUAJE # 433-A
PANADERIA VITA	JUAN MEJIA PALACIOS	2276-3550	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BO. SEB. #7 PJE. GONZALES C.D.
PAN MIRAMONTE	JUAN JOSE MARTINEZ AGUILAR	7930-6536	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. MIRAMONTE CL. LOS SISIMILES # 3163
PANADERIA Y PASTELERIA BONIPAN	JUAN JOEL RAMOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	MONTES DE SAN BARTOLO 4 AV. B #1
PANADERIA LA FE	SIN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	KM. 12 1/2 CARRT. TRONCAL DEL NTE.
PAN CALIENTITO	ANTONIA DE CASTRO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BLVD. CONSTITUCION Y COL. MIRALVALLE # 20
PANADERIA SIN	SIN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 13 POLIG. 13 # 1 COL. MONTES DE SAN BARTOLO 3
PANADERIA SIN	ROSA TRINIDAD FLORES	2242-6336	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LOS ARCOS CL. PRINCIPAL #1112
PANADERIA SIN	ROSA VILLALOBOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. ASCENCION PJE. 3 # 2
PANADERIA ROXANA	ROSARIO RAMOS	2227-2448	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN ISIDRO PJE 2 #47
VENTA DE PAN SIN	ROSARIO VIUDA DE CLAROS	2273-6507	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COLONIA BRISAS DE CANDELARIA AV. 4 BLOCK D # 16
PANADERIA SANTA FE	ROSARIO ALVARENGA DE ESCOBAR	2220-4120	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SANTA FE CL. PPAL. CASA # 40
TDA. SIN	ROSALIA VDA. DE AGUILAR		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 7 #23 COL. CUMBRES DE CUSCATLAN
PANADERIA SIN	ROSALINA MENDOZA	2277-5423	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PPAL. CASA # 55 BARRIO EL PROGRESO
MINI PANADERIA	SIN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	2° AV. NTE. #538
PANADERIA GENESIS	SIN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1° CL. PTE. #507
PANADERIA SIN	SIN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 10 CASA # SIN-J
PANADERIA SIN	RAFAEL HUEZO	2277-4304	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. LAS FLORES CL. 5 DE NOVIEMBRE PJE. ROSAL # 9
PANADERIA Y PASTELERIA RAFAEL	RAFAEL EDGARDO CUBIAS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	4° CL. OTE C.C. ENMANUEL #2-A S.S.
PANADERIA EL TRIGAL	RAFAEL ALEXANDER VASQUEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. MORAZAN # 18 PJE. SIN
PANADERIA EL CARMEN	RAFAEL ALFREDO AQUINO , SARA ELVIRA SANDOBAL LA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. PANAMA PJE. DIAREN #102
PANADERIA MIMA	QUIRMA HAIDE MARTINEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. LAS MARGARITAS #7
PANADERIA ANDY	RAMON PORTILLO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BO. SAN JACINTO AV. LOS DIPLOMATICOS #1256
TIENDA Y PANADERIA GLADIS	RAFAEL ALBERTO VILLALTA	2277-3938	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SANTA MARIA C. PPAL. #11 SOYAPANGO
PANADERIA SIN	RAUL MENENDEZ MEMBREÑO	2276-2784	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CARRET. TRONCAL DEL NTE. KM. 5.5 COL. NVA. MIRASOL CL. PPAL #17-B
PANADERIA SIN	RAUL REYES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. CERDEÑA COL. VENEZIA #143

PANIFICADORA LA PAZ	JUDITH VILLALTA Y RAQUEL VILLALTA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE COJUTE. LOCAL # 10 Y AV. AHUJACHAPAN ZONA FRANCA
PANADERIA ANDREA	NAPOLEON MARAVILLA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL 21 CL. PTE. LOTE # 476 COL. SAN JOSE
PANADERIA BELEN	NANCY BEATRIZ DE GOMEZ	2222-2471	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	3ª CALLE PTE. # 930 SAN SALVADOR
PANADERIA CASTRO MARROQUIN	NEFTALI REYES MARROQUIN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. AL VOLCAN COL. SAN ALBERTO # 9 PJE. EL ARENAL
PANADERIA S/N	NAVEIRA MARTINEZ VASQUEZ	2220-1063	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SANTA JULIA 3 PJE. 2 CL. PPAL. #17
PAN ESTRELLA	NEFTALI IGNACIO MENDEZ	2216-5414	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1A. CL. OTE. LOCAL #4-B
MISSTER PAN	PROCESO DEL PAN S.A. DE C.V.	2216-2788	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	EDIF. NEGO CENTRO LOCAL # 5 TRONCAL DEL NTE.
PASTELERIA SARITA	MOISA MORA	2278-6346	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. EL BOQUERON POLIG. K JARDINES DE MERLIOT #52
PANADERIA KIMBERLY	ANA CECILIA CHICAS DE ACEVEDO	2292-7144	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. LOS CONACASTES PJE. 9 PTE. #19-L
PANADERIA MONICA	MIRNA ARACELY VENTURA	2292-1083	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. LAS MARGARITAS 2ª ETAPA PJE. 20 #96
PANADERIA NATALY	MIRNA ELIZABETH RIVAS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	10 AV. SUR 1-5B STA. TECLA
PANADERIA S/N	MORENA GUADALUPE PINEDA DE RENDERO	2280-0183	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. BELLO SN. JUAN POL. #420
PANADERIA PREFERIDAS	MOISES PORTILLO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN ANTONIO LAS PALMERAS CL. SAN ANTONIO #0-55
PANADERIA S/N	JOSE RAUL RAMIREZ	2277-6705	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CUSCATLAN AV. QUEZALTEPEC BLOCK C #12
PANADERIA JOSE	JOSE REYES	2218-3018	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN JUAN #105 PJE. MADRID
PAN SAN ANTONIO	JOSE REYES	2291-5137	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 17 POLIG. 20 #19 URB. MONTES DE SAN BARTOLO
PAN MIMOSO	JOSE ANTONIO GONZALEZ	2270-2106	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. BARBERENA 1715. BO. SAN JACINTO.
PANADERIA S/N	JOSE ROLANDO PEREZ	2270-5570	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. MENUJAR CL. CIRCUNVALACION Y AV. SAN FERNANDO #19
MINI PANADERIA LAS PROMESAS DEL SEÑOR	JOSE ROSALES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. VALLE DEL SOL PJE. 33 # 444
PAN LATINO PAN	JOSE ROBERTO ROSA BENAVIDES	2222-4033	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	ALAM. JUAN PABLO II Y 4A. AV. NORTE NO. 502
PANADERIA GLORIA	JOSE CORNELIO ALVARADO	2274-8473	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. EL ROBLE PJE. MENDEZ #2. FINAL COL. MIRALVALLE
PANADERIA LILLAS	JOSE DOUGLAS AGUIRRE AVILA	7722-9288	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	5ª AV. NTE. 450-2 LOCAL 5 S.S.
PANADERIA S/N	JOSE MAURICIO ALFARO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. SN. RAFAEL FTE. COL. STA. LUCIA #7
PANADERIA	JOSE MIGUEL ESCALANTE		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 20 POL. 18 #13 CDA. FUTURA 1 CUSCATANCINGO
PANADERIA SAN RAFAEL	JOSE RAFAEL		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. LAS FLORES FINAL CL. LAS MAGNOLIAS
PANADERIA JOSE	JOSE PALENCIA	2203-9094	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URBANIZACION VALLE DEL SOL PJE. 7 BLOCK SIN #
PANADERIA S/N	JOSE OMAR BAIREZ	2293-6827	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. IBERIA BLOCK 22 #5 PJE. LAS DALIAS
PANADERIA JOSUE	JOSE ORLANDO DE LEO	2296-4018	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	REPTO. LAS CAÑAS BLOCK E PJE. G CASA #256
PANADERIA S/N	JOSE ANTONIO RAMIREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN JORGE PJE. 1 #2
PANADERIA LA ESPERANZA	JOSE ANTONIO FLORES	2215-7956	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE A MARIONA COL. STA. RITA VI ETAPA PJE. 33 # 17
PAN JHILMAR	JOSE ANGEL CRUZ	2278-2797	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. LAS VICTORIAS POLIG. B-7 #25
PANADERIA S/N	JOSE AMILCAR NERIO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FNL. MATANZANO #3
PANADERIA	JOSE ALFONSO LOPEZ LOPEZ	2260-6093	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	ALAM. JUAN PABLO II ATONAL 1 24-99
PANADERIA S/N	JOSE DAVID PEREZ	2230-2056	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CIUDAD FUTURA PJE. # 61 B. # 6 APOPA
PANADERIA S/N	JOSE BERNARDO ORTIZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL CALLE LONDRES CASA 26 ALPES SUIZOS 2 SANTA TECLA
PANADERIA S/N	JOSE ARMANDO PEREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CANTON SAN ROQUE CASERIO EL AMATE
EL MAESTRO DEL PAN	HECTOR ANTONIO LEON PEREIRA	2296-4165	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BLVD. SAN BARTOLO CL. EL ARENAL #5 SAN BARTOLO
PANADERIA KORADI	HECTOR YANEZ	2275-1550	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BO. SAN JACINTO CL. BOLIVAR #544
PANADERIA S/N	HECTOR GONZALEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. ANTIGUA AL MATAZANO CASA #6
PANADERIA ALCAIR	HECTOR ANTONIO MENUJAR	2215-5800	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	VILLA MARIONA II VIA 2 SND. 2 #108
PANADERIA S/N	GUSTAVO FERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN ALBERTO # 4 MEJICANOS
PANADERIA S/N	GUILLERMO CASTRO SANCHEZ	2254-0637	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. MONTECRISTO 2 BLOCK L #16 LOPANGO
PANADERIA Y PASTELERIA LIZ CAKE	HILDA VIRGINIA TURCIOS	2229-0917	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. DANIEL HERNANDEZ 10-D LOCAL 2
PANADERIA Y PASTELERIA EL ENCANTO	HILDA MERCEDES ROSALES	2276-8318	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL AV. STA. MARGARITA # 25 CUSCATANCINGO
PANADERIA ELY	OSCAR HERNAN TREJO VENTURA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CIUDAD FUTURA 2 POL. 34 PJE. 35 NO. 35
PANADERIA EBEN-EZER	DAVID HERMAN OSORIO	2258-1983	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1ª AV. NTE. B ARRIO LA MERCED # 26 BIS SAN MARTIN
PANADERIA ZAVALA	HENRY DOUGLAS ZAVALA	2296-1267	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMUNIDAD EL ARENA LOT. #6 POLIG. H
PANADERIA S/N	HENRY PEREZ HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. VALLE DEL SOL PJE. 32 # 477

PANADERIA SANTA ALEGRIA	HECTOR VICENTE NAVARRETE GUZMAN	2286-2592	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RPTO. SANTA ALEGRIA CL. L-A BLOCK E-1 CASA 7
PANADERIA HOLANDA	IZABEL DE GONZALEZ	2242-0815	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESIDENCIAL HOLANDA. ANTIGUA CALLE HUIZUCAR #5
PANADERIA S/N	IZABEL DE JUAREZ	2284-7580	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PORTICOS SAN ANTONIO SENDA 2 6-D
PAN COCA	IVAN RAMON COCA VASQUEZ	2218-4480	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	6º NTE. URB. LAS COLINAS PJE. A #2
PANADERIA VASQUEZ	ISRAEL VASQUEZ ROLIN	2242-0076	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	15 AV. SUR BIS #1221 BARRIO SANTA ANITA
PANADERIA DINA	ISRAEL LOPEZ	2242-1673	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. DINA 30 CL. PTE. # 2008
PANADERIA S/N	ISRAEL DURAN DIAZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	5º CL. PTE. PJE. LAS BRISAS #1
PANADERIA GOMEZ	ISRAEL GOMEZ GAMEZ	2272-0980	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. ESCALANTE CL. PPAL. #67-68
PANADERIA S/N	ISMAEL HERNANDEZ BELLOSO	2296-3332	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	LOTIFICACION SAN BARTOLO DEL NORTE CALLE EL MIRADOR POLIG. 3 H # 10
PANADERIA S/N	ISIDRO CLEMENTE GIRON	2293-0215	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RPTO. LA CASTILLEJA A CL. LOURDES #19
PANADERIA FLOR	ISABEL VASQUEZ CARRILLO	2249-8044	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. 29 DE AGOSTO #853 APTO. CUSTODIO #4 S.S.
PANADERIA S/N	ISABEL ANTONIA ANDRADE		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	LOTIF. SAN ANTONIO FINAL PJE. 1 # 12
PANADERIA LA GLORIA	ISAAC SALOMON ORELLANA ZELAYA	2294-0707	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SANTA LUCIA CL. PPAL. # 7 ILOPANGO
PANADERIA PANKY	IRMA VIOLETA DE VELIS	2229-7632	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. MELVIN JONES 3-3
PANADERIA MARIA SAN JOSE	JAIME GONZALEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	ALTA VISTA # 177 CL. PPAL.
PANADERIA DON JAIME	JAIME RODRIGUEZ	2228-8586	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL CALLE A 1 BIS CASA # 158 S.S.
PAN MAMA CHELA S.A DE C.V.	PAN MAMA CHELA S.A DE C.V.	2228-2270	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	2º CL. PTE. 1-7, ST. TECLA
PANADERIA	JOSE ADILIO MARTINEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. LIBERTAD #31 AV. LOS INSURGENTES COL. STA. ROSA
PANADERIA SIN NOMBRE	CARLOS HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LOS ANGELES CL. LOS NARANJOS #229
PANADERIA SAN JOSE	ANGEL SALVADOR AGUIRRE URQUILLA	2228-5033	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	6º CALLE OTE. Y 7ª AV. SUR 4-16
PANADERIA ANDRES	ANDRES LOPEZ LOPEZ	2290-3880	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN JOSE NO. 2 BLOCK N CASA NO. 147
PANADERIA MAGDALENA	MARIA MAGDALENA ESCOBAR Y ANDRES GUZMAN DE ODANE	2272-7550	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE PLAN DEL PITO, MEJICANOS, PASAJE #2 LOTE #124
PANADERIA SIN NOMBRE	AMADO PORTILLO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. CATALUÑA #1313 Bº SAN JACINTO
PANADERIA S/N	ANDRES ARGUETA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CUSCATLAN PJE. 4 #6
PANADERIA PAN FRANCES	ANDRES ARGUETA URQUILLA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CUSCATLAN PJE. 4 #6
PANADERIA DANY	ANDRES DIAZ	2214-4743	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. EL TIKAL II PJE. 10 POLIG. B #27
PANADERIA NINO	CARLOS TORRES TORRES	2221-9147	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	12 AV. NORTE Y 11 CL. OTE #702
PANADERIA S/N	CARLOS SAUL LOPEZ FLORES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BLVD. DEL EJERCITO KM 7 1/2 COMU. DUARTE MELENDEZ PJE. A #57
PANADERIA S/N	CARLOS ROBERTO CAÑAS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. PALACIOS FINAL PJE. BRASILIA # 10 LT. 30 CIUDAD DELGADO
PANADERIA S/N	CARLOS LIZAMA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. CORUÑA I PJE. 3 #18P
PANADERIA STEFANY	CARLOS NOLAZCO	2253-0566	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	JARD. DEL BLVD. POLIG. 18 POLIG. 20 CASA #26
PANADERIA ANA	ANA VIRGINIA MALDONADO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN JOSE PJE. NO. 27 BLOCK M CASA NO. 87
PAN KATHERINE	ANA DELMY MEJIA	2226-4429	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	31 CL. OTE. #520
PANADERIA S/N	ANA DEL ROSARIO CARVAJAL DE HUEZO	2276-9519	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. SAN JOSE # 8 CUSCATANCINGO
PAN TAMIR	ANA MIRIAM ROSALES	2272-0819	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESID. STA. MARIA CL. LAS ACACIAS B 122 AYUTUXTEPEQUE
MINI PANADERIA	ANA PAULA VENTURA	2272-2631	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL CALLE EL PROGRESO UB. LAS CAROLINAS# 8 MEJICANOS
PANADERIA DOÑA PRISCY	ANA PRISILIA DUARTE	2288-3128	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. MELVIN JONES # 4-2
PANADERIA ROSY PAN	ANA ROSA GONZALES	2229-8522	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	12 AV. NORTE PJE. E CL. PTE. "A" CASA 8
CAFETERIA Y PANADERIA SHADAI	ANA CECILIA RIVERA	2225-6035	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. ESPAÑA #1010
PANADERIA SAN JOSE	ANA CELIA DE ZALDAÑA	2290-0237	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RPTO. SAN JOSE 1 CL. 7 POLIG. 7 CASA #28
PANADERIA TORREMOLINOS	ANA CECILIA MONTES DE VALLE	2225-6736	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CENTRO AMERICA CL. GABRIELA MISTRAL #705
DIVINA PROVIDENCIA	AMADO DE YADA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BLVD. EL HIPODROMO PJE. #4 S#
PANADERIA S/N	AMALIA DE FLORES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	LOMAS DORADAS AV. NEVADA #15-E
CAKES S/N	ALTAMAR		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. POPOTLAN # 1 AV. SIHUATAN Q. 23 CASA
PANADERIA SELECTA	IVAN MONTES HERNANDEZ	2264-2872	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PROLONGACIÓN Y CL. PADRE AGUILAR SUR URB. CORAZÓN DE MARIA BLOCK #6
PANADERIA SAN ANTONIO	DORA GUADALUPE GONZALEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PEDRO IBAÑEZ #96
PANADERIA S/N	DORA ALICIA PORTILLO	2216-0301	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 1º DE MAYO #3 COL. SAN ANTONIO CUSCATANCINGO
PANADERIA S/N	DON OSCAR		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. LOS LLANITOS COL. LA PIEDAD LT. SIN

PANADERIA SAN JUDAS	SILVIA LORENA RIVERA	2270-3146	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. IRINEO CHACON BO. SAN JACINTO # 1258
PANADERIA EL BUEN SABOR	DON VICENTE		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CIUDAD FUTURA PJE. 51 POLIG. 49 # 15
PANADERIA S/N	DONATILO MARTINEZ COLINDRES	2214-3721	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CANTON SAN LUIS MARIONA CASA #28 PJE. ALONDRA
PANADERIA S/N	CARMEN ELENA MUÑOZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. VALLE DEL SOL BLOCK A PJE. 32 # 486
LAURIES KAKES	CARMEN DE MARROQUIN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. ALTAVISTA CL. PPAL. POLIG. 3 #43
PANADERIA ELIDA	CARLOS VINICIO RAMIREZ	2272-7642	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	29 CL. ORIENTE # 105. LOCAL 2-A
PANADERIA LOLY	DOLORES RIVAS ABARCA	2214-7709	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CHINTU 1 PJE. PRIMERA DE SEPTIEMBRE # 2 APOPA
PANADERIA	DON EDGARDO DE PAZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE PPAL. COL. SN. NICOLAS CASA BLANCA
PANADERIA EL SOL	DOMINGO SOLA	2203-8480	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	TIKAL NTE. PJE. 31 # 21
PANADERIA AQUINO	DOMINGA LINARES	2286-7863	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SANTA ROSA PJE. LOS PINOS #9 MEJICANOS
PANADERIA S/N	GUADALUPE GOMES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE 8 #135 COL. ACOVIT SANTA TECLA
PANADERIA S/N	FIDEL ANGEL GUZMAN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. LOS OLIVOS LINEA FERROVIARIA
PASTELERIA TANIS	FERNANDO QUINTANILLA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	67 AV. SUR COL. ROMA
PAN BONANZA	FERNANDO LIZAN NE BAIDE	2272-8302	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	29 AV. NTE. COL. BONANZA # 16 AYUTUXTEPEQUE
VENTA DE PAN DULCE S/N	FELIZ ARMANDO VALENTIN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. LA GLORIA #13
PANADERIA ISABEL	FEDERICO FLORES	2284-9121	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BLVD. CONSTITUCION CASA #2 SAN RAMON
PANADERIA S/N	FAUSTINO GONZALEZ	2276-2146	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. EL RIO # 19 CIUDAD DELGADO
VENTA DE PAN FRANCES S/N	EVELIN ARELY RAMIREZ VASQUEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 38 POLIG. 2 #137 COL. LAS MARGARITAS 5° ETAPA
PANADERIA S/N	EVELIN JESSENA MEJIA	2291-4821	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PRINCIPAL #13 POLIG. 2 COL. LAS MARGARITAS 5° ETAPA
PAN ARABE	INVERSIONES MERCADO COMUN S.A DE C.V.	2281-1675	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	11° CL. OTE. #128
PANADERIA CRISTINA	EZEQUIEL MEJIA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. AZUCARITA #20
PANADERIA S/N	SANDRA MARTINEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URBANIZACION VALLE DEL SOL PJE. 7 BLOCK "D" CASA 431
VENTAS DE PASTELES S/N	SANDRA MARINA LOPEZ	2214-3332	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	KM 11 COL. SAN ANTONIO AV. REINA PJE. # 1 CASA # 16
PANADERIA DURAN	SANTIAGO ANTONIO DURAN	2292-5692	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESID. SAN ANTONIO SENDA 4 #1 L
PANADERIA S/N	SANDRA GUARDADO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. ARTURO AMBROGI BLOCK "E" CASA #23 E VALLE DEL SOL
PANADERIA S/N	SAMUEL ORTIZ	2290-3860	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 40 POLIG. 55 # 43 MONTES DEL SAN BARTOLO 4
PANADERIA GALLARDO	SAMUEL DE JESUS LANDAVERDE	2294-0941	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. STA. LUCIA CL. 2 #73
PANADERIA SAMAE	SAMAE ALBERTO LÓPEZ CASTRO	2291-5806	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. #25 , #313 URB. STA. EDUVIGUES
PANADERIA S/N	SALVADOR ALEXANDER CASTILLO SOSA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. AZUCARITA #21
PANADERIA S/N	SALVADOR		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	5° CL. PTE. PJE. LAS BRISAS #4
PANADERIA RICHARD	SONIA CONCEPCION GARCIA LOPEZ	2224-1548	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LAS MERCEDES CL. LOS EUCLIPTOS APTO. #2 FRENTE A EX-REGISTRO DE ARMAS
PANADERIA PATY	SANTOS DE JESUS COREAS	2213-1998	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 5 ORTE. #7 COL. SAN ANTONIO
PANADERIA ANY	SIN NOMBRE		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	8 AV. NTE 1-4
PANADERIA GRANADA	SR. JOEL LEON ESCAMILLA	2284-5990	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESD. GRANADAS PJE. 8 POL. 19 MEJICANOS
PANADERIA S/N	SONIA DE RUANO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	JARDINES DE MONTE BLANCO PJE. 22 # 44-F
PANADERIA S/N	SORAYDA YANETH		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE A MARIONA COL. STA. RITA VI ETAPA # 54
PANADERIA EL CARMEN	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1° CL. PTE. #1-5
PANADERIA S/N	ROLANDO RIVERA	2258-2609	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	REPARTO SAN MARTIN # 1 PASAJE # 1 CASA 75-A
PANADERIA EL CARMEN	ROLANDO RIVERA LOZANO	2270-9021	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CALIFORNIA AV. NEVADA #4
PANADERIA RAULITO	ROGELIO HERNANDEZ GARCIA	2215-7951	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. EL RETIRO CL. CENTRAL #21 CALLE A MARIONA
PANADERIA S/N	RICARDO PEÑA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SANTA LUCIA POLIG. "F" CASA # 7
PANADERIA ROSI	RICARDO HERNANDEZ	2277-0293	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PPAL. CASA # 58 BARRIO EL PROGRESO COL. LAS FLORES
PANADERIA S/N	RICARDO ELISEO GODOY	2216-3825	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. EL TANQUE, #25 COL. LA AURORA KM.10 ½
PANADERIA S/N	RINA ALVARADO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LA SABANA # 2 AV. "A" POLIG. 2H # 13
PANADERIA S/N	REMBERTO MONTES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. BUENA VISTA PJE. QUIÑONES NO. 3 SAN JACINTO
PANADERIA S/N	ROBERTO MENA	2298-9221	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. FLOR BLANCA 35 AV. SUR #652
PANADERIA S/N	JOSE RAFAEL MEJIA	2227-9183	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LOS ALPES CL. PPAL. # 7 SOYAPANGO
RICO PAN	ROBERTO LOPEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. LOS PINOS CASA 1

PANADERIA S/N	ROBERTO ARTURO DIAZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	8 AV. SUR 4-1
PANADERIA S/N	RODOLFO MARTELL		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RPTO. MADRE TIERRA PPAL. # 12
PANADERIA SEÑOR PAN	ROGELIO CASTROS ALPEREZ	2229-1008	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	C.C. NOVO CENTRO LOCAL 2C
PANADERIA S/N	RODRIGO MELGAR	2216-1369	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CHINTU 2 CL. VECINAL CASA #16
PANADERIA SAN JUAN	ROBERTO RAMIRO RODRIGUEZ LOPEZ	2242-9135	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL 23 AV. SUR COL. SAN JUAN #1438
PANADERIA TIA ELSY	MARIA ELSA YANME	2243-3727	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. CUSCATLAN OTE. CASA #1
PANADERIA STEFANY	MARIA ELENA RODRIGUEZ DE LAINEZ	2232-1743	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. INDEPENDENCIA CASA # 6
PANADERIA PATY	MARIA ELENA MOYA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CIUDAD OBRERA PJE. 12 OTE. AV. OBRERO
PANADERIA S/N	MARIA ELENA MELGAR	2232-1699	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1ERA. CL. OTE. CASA # 7
PANADERIA S/N	MARVIN BATREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN JUAN PJE. B CASA 128
PASTELERIA LA ORIGINAL	MARVIN EDUARDO PEÑA	2230-3898	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CIUDAD FUTURA CALLE GUASCORAN # 25
PANADERIA PANETELA	MARIBEL ESMIRNA LOPEZ FLORES	2226-4140	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	5ª AV. NTE. #1929
PANADERIA S/N	MARIANO JACOBO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. PRADOS DE VENESIA 4. PJE. 28 #12. GRUPO 41
VENTA DE PAN	MARIANA VASQUEZ VDA. DE CASTELLANO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. VASQUEZ 1 LOTE. # 2 AV. LOS MARANUOS
PANADERIA HENRIQUEZ	MARIA VILMA SERRANO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN PEDRO, PJE. MONTERO LT. #21 CL. A LOS LLANITOS
PANADERIA S/N	MARIA VILMA CAMPOS	2291-2244	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PRINCIPAL #5 RESID. SAN ANTONIO
PANADERIA PENIEL	RENE PONCE		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CIUDAD FUTURA 1, AV. CHASCA POL. 23 # 10 MARIONA
PANADERIA TERESITA	MARIA TERESA RODRIGUEZ	2222-1346	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	20 CL. PTE. #825 BO. STA. ANITA
PANADERIA S/N	MARIA TERESA SORTO	2229-8461	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	6ª CL. PTE. #1-12
PANADERIA S/N	MARIA ELENA CAMPOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 30 #165 POLIG. 7 LAS MARGARITAS 5
PANADERIA S/N	MARIA ELBA CRUZ	2220-2822	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LOMAS DE SAN CARLOS CL. BUENOS AIRES #24 SAN MARCOS
PANADERIA S/N	MARIA ELENA CORNEJO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN EMIGDIO CL. CANJURA # 41
PANADERIA ELENA	MARIA ELENA DE JIMENEZ	2296-0936	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. I CASA # 24 RPTO. SAN BARTOLO CALLE LAS LILAS
PANADERIA KRAP	PANADERIA KRAP. S.A. DE C.V.	2225-9458	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BLVD. TUTUNCHAPA, EDIF. LAS AMERICAS LOCAL # 104
PANADERIA LILY	LILIAN LEÓN ESCAMILLA	2225-6178	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. LOS ABETOS LOC. #2
PANADERIA S/N	LILIAN GUZMAN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. LA FLOR #15
PANADERIA ARAUJO	JORGE ARAUJO BONILLA	2270-4687	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. VARCELONA CASA 1613 COL. MANZANO S-F
PANADERIA S/N	LOIDA FLORES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. EL GRANJERO NO. 1 PJE. A CASA 19
PANADERIA IL BISCOTTO	LIGIA MARIA BATTISTONE	2286-6548	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	QUINTA SANTA MARTHA #11 COL. SANTA ROSA ATACAT CDAD. DELGADO
PANADERIA NIÑO DE ATOCHA	LIDIA MARTA RIVAS	2215-8508	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. MARIONA COL. NIÑO DE ATOCHA # 45
PANADERIA PAMPAS	LILIAN VARELA DE MORALES	2282-2810	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	11 CL. PTE. #49 MEJICANOS
PANADERIA ODALIA	JOSE SANTIAGO VASQUEZ DERAS	2215-4494	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. SAN ANDRES POLIG. H PJE. 14 187 APOPA
PANADERIA S/N	JOSE SANTOS DIAZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. EL CASTILLO # 2 SOYA.
PANADERIA VANESSA	OLIVIA ELISA RAMIREZ	2220-5562	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. ANTIGUA A SAN MARCOS KM. 5 1/2
PANADERIA SANTAMARIA D' PAN	NOHEMY RIVERA DE SANCHEZ	2272-1436	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. Y AV. CASTRO MORAN, POL.G. H #84. RES. LINCOLN
ELABORACION Y VENTA DE PAN S/N	MELISA ESCOBAR		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. EL SALVADOR CASA # 4 APULO
PANADERIA CENTRAL	MELVIN LÓPEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	SDA. CENTRAL SOBRE 12 CL. PTE. S/N
PANADERIA S/N	MAYRA LISET AMAYA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	6A. AV. NTE. #42 COMU. EL TANQUE
PANADERIA REAL	PANADERIA REAL S.A DE C.V.	2291-6754	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. PRADOS DE VENECIA III, CALLE PPAL GRUPO 70 #1
PANADERIA S/N	MAURICIO GUZMAN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CANTON BUENA VISTA CL. ANTIGUA PEDRERA LAICO
PANADERIA LOS PRIMOS	MAURICIO GONZALEZ	2226-3359	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	18 AV. NTE. Y 23 CL. OTE. #4
PANADERIA S/N	MAURICIO CHICAS	2284-9756	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	NVA. SAN LUIS #1 PJE. GENOVA CASA #10
PANADERIA EMANUEL	MAURICIO GARCIA	2288-7647	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. SAN JOSE Y COL. ALTOS DE SAN JOSE #18
PANADERIA S/N	MATIAS MODESTO GARCIA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN EDUVIGUES CL. PPAL. ILOPANGO
PANADERIA Y CAFETERIA SAN ANTONIO	MAURICIO ALFARO	2208-4930	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CO. LAS VICTORIAS 9 CL. OTE. #18 C. DELGADO
PANADERIA S/N	MAURICIO RAMIREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RPTO. SAN RAMON PJE. 13 #17
PANADERIA S/N	MAURICIO TURCIO ESCOBAR		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. B #31 COL. BUENOS AIRES
PANADERIA TIO OSCAR	OSCAR BARRIOS AMAYA	2220-3841	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1ª CL. ORIENTE #90 COL. LOS ANDES

PANADERIA S/N	OSCAR CORTEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. BOSQUE DEL RIO PJE. 40 GRUPO 44 NO. 17
TIENDA Y PANADERIA DIVINA PROVIDENCIA	OSCAR ANTONIO VILLALTA CALLEJAS	2288-1844	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	2º AV. SUR #4-3
PANADERIA S/N	ARMANDO OLMEDO	2263-3239	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	85 AV. NTE. Y 9º CL. PTE. # 606. COL. ESCALON
PANADERIA VISION DE DIOS	ORLANDO SANCHEZ	2280-3925	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. BARCELONA Y CALLE ALBERTO SANCHEZ # 1604
PANADERIA S/N	OSCAR RODRIGUEZ	2274-8167	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. BERNAL 2A. CL. OTE. #3-1
PANADERIA S/N	RENE ALVAREZ SANCHEZ	2270-0084	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. COSTA RICA AV. SN JOSE Y C. HEREDIA #203
PANADERIA S/N	OSCAR RAMIREZ FLORES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CIUDAD DELGADO AV. DE PALECA COL. SAN PABLO SOBRE LINEA FERREA
LA PANADERIA S/N	OSCAR PERAZA	2284-1287	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESD. PORTICOS DE SAN RAMON PJE. 9 L #14 MEJICANOS
PANADERIA S/N	OSCAR MENENDEZ	2376-3106	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. JAQUELIN PJE. # 2 POLIG. C # 6
PANADERIA JARDIN DE PAN	OSORIO CALDERON S.A. DE C.V.	2242-1122	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL 25 AV. SUR LOCAL 1185 COL. SAN JUAN
PANADERIA EL BUEN GUSTO	OSMIN PINEDA MURCIA	2296-2074	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CENTRO URB. SAN BARTOLO PJE. COPINOL BLOCK E # 9
PANADERIA VERIS MERYS	OSMAR FIGUEROA	2229-2764	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	9º CL. PTE. S/N
PANADERIA S/N	OSCAR VIDAL GUEVARA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. AZUCARITA COL. LA CONSTANCIA #8
PANADERIA S/N	OSCAR TORRES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. EL PROGRESO CASA #46 MEJICANOS
PANADERIA LAS PALMERAS	OSCAR SINTIGO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN ANTONIO LAS PALMERAS 10º AV. NTE. #74-S
PANADERIA VERONICA	JUAN DIAZ ALVAREZ	2273-7530	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. BRISAS DE CANDELARIA 1º ETAPA, BLOCK E # 3 CALLE A HUIZUCAR
PANADERIA " EL PAN FRANCES"	OSCAR ARMANDO MOLINA TORRES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	Bº SANTA ANITA, CL. MODELO # 316
INVERSIONES FOLKLORE, S.A. DE C.V.	INVERSIONES FOLKLORE, S.A. DE C.V.	2260-6081	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. FLOR BLANCA, 47 AV. NTE. # 214
PANADERIA S/N	ISRAEL VASQUEZ VEGA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. MONTELIS, PJE 2 CASA # 9
PANADERIA S/N	TANIA ALVARADO DE ARCE	2242-3409	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. STA ROSA #11 FRENTE A COLONIA DOLES SAN SALVADOR
PANADERIA S/N	SRA. ELBA DE MENENDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. LOS ABETOS #100 COL. LAS ARBOLEDAS
PANADERIA S/N	SRA. MARIA HAYDE MOZ	2215-8142	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. STA. RITA 6 PJE. 22 CASA #13
PANADERIA S/N	ZULMA ARACELY RIVERA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. U #16-B REPTO. LAS CAÑAS
PANADERIA ELIETH	PANADERIA ELIETH S.A. DE C.V.	2288-5585	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	9 CLL. ORIENTE # 15 CASA 14 COL. SANTA MONICA
PANADERIA FLORES	YOVANNIE FLORES FLORES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LA CIUDAD OBRERA PJE. 7 OTE. #190 APOPA
PANADERIA DORIS	VIRGINIA RAMIREZ GONZALEZ	2220-2279	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. EL TRANSITO 3 FINAL AV. ASTURIAS #4A SAN MARCOS
PANADERIA	VIDAN MORALES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PPAL. AV. SN. CARLOS 1 SOYAPANGO
PANADERIA CAROLINA	VICTORIA GONZALEZ	2277-1036	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CASTILLO NO. 2 PJE. 3 # 56 SOYAPANGO
DELI PAN	VICTORIA DE NAJARRO AYALA	2282-4324	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1 CL. ORIENTE #7, MEJICANOS.
PANADERIA ENMANUEL	VICTOR VLADIMIR DOMINGUEZ	2276-4957	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. Y AV. ATACATL # 66
EL ESPECIAL	VICTORIA DE BOSO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	17 AV. NTE. POLIG. N # 22
PANADERIA BARRIENTOS	VICTOR MANUEL R. BARRIENTOS	2284-2967	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. LOS BAMBUES PJE. NERIO # 12 COL. MIRALVALLE
PANADERIA STEFANY	JOSE CARLOS ALBERTO ORTIZ AGUILAR	2229-6852	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. WALTER SOUNDY 6-15 STA. TECLA
PANADERIA FLORENCIA	SILVIA CORINA VASQUEZ RIVAS	2292-1220	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	REPTO. LA CAMPANERA POLIG. 21 PJE. I #1
PANADERIA S/N	SILVIA EVILIA MORALES DIAZ	2225-1268	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE AV. LIBERTAD # 103
PANADERIA KAREN	VICTOR ESCOBAR		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. 22 DE ABRIL PJE. TEJANO #8
PANADERIA S/N	VICTOR ARMANDO	7863-5089	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. TIKAL NTE. PJE. # 33 POLIG. # H-1 CASA # 6
PANADERIA S/N	VICENTE SERRANO	2216-7424	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN SEBASTIAN II BLOCK N CASA # 149
PANADERIA LA ESTRELLA	SATURDINO ARBAISA	2295-2329	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BOULEVARD SAN BARTOLO LOCAL SIN #
PANADERIA	SATURNINA ORTIZ	2297-0048	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LAS CAROLINAS PJE. ATACATL #38
PANADERIA LA ILUSION	SARA PACHECO	2203-2793	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. V. VERDE II PJE. T NTE. POLIG. 37 CASA #61
PANADERIA SAN ANTONIO	SARA MEJÍA DE GALAN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. BENJAMIN OROSCO #512 COL. MILITAR
PANADERIA SARI	SARA ALAS DE VASQUEZ	2230-0736	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESID. LA GLORIA BLOCK A-1 #4
PANADERIA S/N	SAUL JUAREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PPAL. CASA # 41 BARRIO EL PROGRESO
SIR PAN	SERGIO VLADIMIR GUERRA MORENO	2216-0866	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	4º CL. OTE. # 5
PANADERIA ESPIGA	SANTOS GUTIERREZ	2295-4190	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CIMA 1 PJE. #18 CASA #6
PANADERIA ANANI	ANANI GALLEGOS DE PEREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. SAN JOSE # 10 RESID. AUSTRALIAN NTE. CL. AL VOLCAN
PANADERIA S/N	JOSE ANTONIO URIAS	2204-9263	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SNTA. MARTA PJE. #1 CASA \$30

PAN LILIAN	ORLANDO EFRAIN MARTINEZ CUBAS	2229-2810	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	9 CLL. PTE. Y 8 AV. NTE. # 18 E-2 COL. LOS CIPRES
PANADERIA HOLANDA	S/N	2297-1427	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LAS BRISAS PTE. # 2 CL. PPAL.
PANADERIA	SANTOS VENTURA RAMIREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FNL. PJE. 3 CASA #17 COL. LA FORTUNA MEJICANOS
PANADERIA VENECIA	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PRADOS DE VENECIA III PJE. 51 GRUPO 92 CASA 21
ROSTICERIA Y PANADERIA KELLY	ROSA ISCELA DE LIZAMA	2282-6188	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. A MARIONA Y CL. AMATILLO, RES. LOS ANGELES
PANADERIA S/N	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. ASCENCION AV. ASCENCION
PANADERIA S/N	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	KM. 7 COL. EL CENZAL PJE. 1 CASA S/N
PANADERIA S/N	VICTOR ANTONIO HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LOS ARCOS PJE. B #104 BO. STA. ANITA
PANADERIA DIVINO MAESTRO	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PPAL. Y CL. EL CALVARIO
PANADERIA SANTA EMILIA	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	4 AV. SUR # 13
PANADERIA	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. LA ESPERANZA CALLE PAZ #3
PANADERIA EL RENANCER	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. EL LIMON CL. PPAL. #3
PANADERIA EVA	EDITH GUADALUPE TOBAR		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. VALLE DEL SOL PJE. 11 N° 398
PAN LA FUENTE DE VALERIA	S/N	2274-7734	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE PPAL. COL. LA CHACRA # 2622 S.S.
PANADERIA S/N	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. MEXICO Y PJE. MEXICO #20
PANADERIA S/N	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	12 AV. NTE. Y 1-6 STA. TECLA
PANADERIA S/N	BENEDICTO GARCIA LOPEZ	2273-5981	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE A HUIZUCAR LTE. BRISAS DE CANDELARIA LOTE5B BLOCK E.
ESTABLECIMIENTO COMERCIAL S/N EN ZONA COMERCIAL LA PLACITA EN LA CALLE	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	33 CL. OTE. BIS FTE. A CASA #702
PANADERIA LA ESPERANZA	S/N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	LOS SANTOS 1 CALLE A TONACATEPEQUE S/N SOYAPANGO
PANADERIA S-N	S-N		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	MANZANA # 402 PJE. 6 12 CALLE OTE.
PANADERIA	RUBIDIA ABARCA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	C.C. SAN MARTIN # 36
PANADERIA GABY	RUBEN ZALDIVAR	2296-5214	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. PPAL. BLOCK C NO. 308 REPTO. LAS CAÑAS
PANADERIA S/N	RUBEN ECHEVERRIA	2272-8019	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. ASCENCION PJE. 2 # 8
PANADERIA S/N	REYNALDO FRANCO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. LOS CHOLELOS COL. SAN RAFAEL 5
PANADERIA	RICARDO BENÍTEZ	2229-7399	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESD. ALTOS DE STA. MONICA POL. F #25
PANADERIA RICARDO	RICARDO ANTONIO IRAHETA MANGANDE	2502-4838	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CALIFORNIA CL. LOS ANGELES PJE. 2 #13
PANADERIA SIN NOMBRE	RICARDO CRUZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	LOTIF. EL LIMON LOTE #36 B CALLE A TONACATEPEQUE
PANADERIA ALTOS DEL BOULEVARD	ROXANA AGUILAR RAMIREZ	2293-1770	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	11CL. OTE. #7 ALTOS DEL BOULEVARD
PANADERIA GABRIELITA	MARIA FLORENCIA VILLATORO DE HERNANDEZ	2281-5854	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. 29 DE AGOSTO #846 COL. HABITAT MODELO
ELABORACION DE PAN	MARCO ANTONIO UCEDA	2258-3079	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. TIERRA BLANCA CONTIGUO A COLEGIOSAN MARTIN #5
PANADERIA	MARCO ANTONIO HERNANDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	41 CL. PTE # 611 BARRIO BELEN
PANADERIA S/N	MANUEL SEGURA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN JUAN #119 PJE. MADRID, BO. SANTA ANITA
PANADERIA S/N	MANUEL OSORIO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PEDRO IBÁÑEZ #134
PANADERIA S/N	MANUEL MENDEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. EL CALVARIO #2 CUSCATANCINGO
MINI PANADERIA S/N	MANUEL FRANCISCO SIDEOS	2282-1632	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL CALLE SAN PABLO Y AV. CECILIA S/N COL. BUENA VISTA
PANADERIA S/N	MANUEL ERNESTO CHEMENTA	7808-2301	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN LUIS PORTALES CL. PPAL. # 73
PANADERIA EL MILAGRO	MANUEL DE JESUS MARTINEZ	2203-4033	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. VALLE VERDE I PJE. N SUR POLIG. 23 CASA 61 APOPA
PANADERIA NORMA	MANUEL DE JESUS GOMEZ VENTURA	2282-5593	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL COL. BUENA VISTA SECTOR 3 CASA 12-C MEJICANOS
PAN MEME	MANUEL DE JESUS DOMINGUEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CASERIO EL TRANSITO # 40 APOPA
PANADERIA S/N	MANUEL DE JESUS	2216-3516	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. CAVEX #108 CONDOMINIO CAYALA EDIF. I
PANADERIA S/N	MARIO LANDAVERDE	2294-7914	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	23 CL. ORIENTE #53 BOSQUES DE LA PAZ
PANADERIA LEBLANC	MARIO HUMBERTO L. PINEDA	2271-0708	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	17 CALLE PONIENTE 262 S.S.
PANADERIA GENESIS	MARIO ASTU CRUZ	2220-4315	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1ª CL. OTE. COL. EL MILAGRO #62
PANADERIA S-N	MARIO ARNULFO ALAS	2290-7285	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RPTO. BOSQUES DEL RIO # 3 SOYAPANGO
PANADERIA S/N	MARIO ANTONIO ACOSTA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN CAYETANO CL. LOS IZOTES POLIG. #6 Y 7 LOTE 10
PANADERIA	MARIO ALEXANDER MARTINEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	ALTA VISTA PJE. 10 NTE. POLIG. I CASA 15
PANADERIA MARIO	JOSE SIMON DIAZ MUÑOZ	2280-1146	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. 15 DE SEPT. BO. CANDELARIA # 107
PAN SANTA EDUVIGES	MARIO ANTONIO. DURAN CASTRO	2222-6605	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1ª AV. NTE. #234 S.S.

PANADERIA S/N	MARIO ANTONIO ACOSTA	2216-1467	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CHINTU #2 CL. PPAL. #14
PANADERIA S/N	MARINA MENDOZA	2260-8482	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. BAMBULAR PJE. 12-B #107
VENTA DE PAN S/N	MARINA RIVERA DE MENDOZA	2299-0070	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. JARDINES DEL PEPETO PJE. 7 # 22 K
PAN FLORES	MARINA DE FLORES	2251-5554	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	10 AV. SUR NO. 5-A COL. AMERICA
PAN FLORES	MARINA DE FLORES	2270-1082	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. DELGADO #512 S.S.
TIENDA Y PANADERIA ROSITA	MARIA ISABEL AYALA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. CERRO VERDE CL. PPAL. CASA #21
PANADERIA S/N	MARIA ICELA MARTINEZ	2258-0055	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. ANTIGUA TONACATEPEQUE COL. STA. MARIA
PANADERIA S/N	MARIA HAYDEE GONZALEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. DUARTE MELENDEZ PJE. B #106 KM. 7 1/2 BLVD. DEL EJERCITO
PANADERIA BELEN	MARIA FRANCISCA LOPEZ	2235-0594	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. NVO. RENACER CL. UNIVERSITARIA NTE. #21
PANADERIA S/N	MARIA IZABEL MUNGIA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. MONTE ALEGRE CALLE PPAL. # 6
PANADERIA DOÑA TERE	MARIA JUDITH PAREDES DE ESQUIVEL	2225-8832	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	39 AV. NORTE URB. UNIVERSITARIA #909
PANADERIA TRINI	MARIA JULIA LOPEZ RAMIREZ	2286-4900	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. FLORENCIA 3ERA. CL. OTE. NO. 1
PANADERIA S/N	MARIA JULIA SANCHEZ	2293-4092	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL 6CL. OTE. COL. GRANJERO PTE B NO. 30
PANADERIA	REYNA ISABEL RIVERA	2258-4214	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. ROSALINDA FINAL CALLE URRUTIA CASA # 15 ZONA VERDE
PANADERIA S/N	REYNA ISABEL RODRIGUEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PADRE ANTONIO IBAÑEZ ACCESO #3 CASA #19
PANADERIA PAN EL ANGEL	REYNA IDALIA PALACIOS	2503-0206	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LOS ANGELES PJE. C CASA # 13, APOPA
PANADERIA S/N	REYNA DEL CARMEN PANAMEÑO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RPTO. LAS CAÑAS PJE. E BLOCK E #144
VENTA DE PAN FRANCES S/N	RENE WALTER CORTEZ	7855-8960	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	3° CL. OTE. PJE. CELESTINO COL. PRIMAVERA 8
PANADERIA REAL	RENE DAVID VALLE	2229-0774	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	17 AV. NTE. POLIG. E-4 # 20 RESID. STA. TERESA
PANADERIA ESTEFANY MARIANO	RENE CHAVEZ GALDAMES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	SOL. SAN ISIDRO CL. CIRCUNVALACION OTE. #75
PANADERIA S/N	RENE ALFONSO CAMPOS	2282-4244	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. BUENA VISTA FNL. CALLE SAN PABLO #4 MEJICANOS
PANADERIA	RENE AREVALO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	LOMAS DE SAN CARLOS CL. BUENOS AIRES #19 SAN MARCOS
PANADERIA Y TIENDA GRANADOS	REMBERTO GRANADOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. EL PEDREGAL, JARD. DE LA HDA. BLOCK F #35, CDAD. MERLIOT
PANADERIA S/N	REINA ISABEL CALLEJA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PPAL. AV. PPAL. BLOCK C PJE. 2 #9
PANADERIA LUZ	REINA LUZ ALVARADO DE GUERRA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. EL GRANJERO PJE. D CASA #2
PANADERIA	REINA DEL CARMEN PORTILLO	2294-7335	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. STA. EUDUVIGES CASA F #1
PAN GUADALUPE	ALFREDO NAVAS	2274-4322	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BLVD. CONSTITUCION # CONTIGUO A SUPER SELECTO
PANADERIA LOS ALPES	NORMA DE ZEPEDA	2228-2644	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESD. ALPES SUIZOS I CL. REAL #10
PANADERIA BENDICION DE DIOS	NOHEMY RAMIREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 15 OTE. N°151A CIUDAD OBRERA
PANADERIA S/N	RAUL RIVERA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. FRANCISCO MENEDES B° MODELO # 345
PANADERIA S/N	NILA IDALIA NAVAS DE CASTILLO	2232-2468	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. STA. MARIA CASA #1 CL. MAGISTERIAL MEJICANOS
PANADERIA S/N	NICOLAS RODAS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. ASCENSION AV. ASCENSION # 28 A
PANADERIA SANTOS	NICOLAS VARGAS	2295-1015	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. LOS CONACASTES PJE. 3 #33 S
PANADERIA LA UNICA	NICOLA CICHELLI	2235-3282	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	2A. CL. PTE. #1 MEJICANOS
PANADERIA NUEVA ERA	NELY HERNANDEZ GARCIA	2293-7702	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	ALTOS DEL CERRO AV. TEXISTEPEQUE NO. 40 CIUDAD CREDISA
PANADERIA S/N	NELY ORANTES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. LAS MARGARITAS PJE. 43S #388
VARIEDADES ROOSVELT	NELSON ZEPEDA	2227-1085	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. ROOSVELT OTE. #97 COL. GUADALUPE
PANADERIA CHELITOS	NERY ANTONIO HENRIQUEZ AYALA	2502-7539	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. ANEMONA PJE. 3 CASA #1 SAN MARTIN
PANADERIA S/N	JOSE LUIS PERAZA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	10° AV. SUR PJE. CONSTRUCTORA # 713 SAN JACINTO S.S.
LOS TRES REYES	NELSON OVIDIO AGUIRRE	2216-9483	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LA PONDEROSA BLOCK B CASA 3 APOPA
PAN CECY	NELSON RIVERA SERNA	2273-2743	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. 5 POLG. L# 25
PANADERIA S/N	TERESA LENA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. BELLO SN. JUAN BLOCK 3 CALLE TOLEDO
PANADERIA PAOLA	NELSON SIBRIAN	2294-7020	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. BOSQUES DE LA PAZ 20° CL. OTE. CASA #21
EL PANADERO S.A. DE C.V.	MARIO VILLALOBOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. JUAN PABLO II LOCAL #2
PANADERIA BUENA VISTA	MARITZA DE VAQUERO	2229-1313	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESID. BUENA VISTA POLIG. A # 24 CL. BUENA VISTA
PANADERIA S/N	MARIO PEREZ LOPEZ	2262-7100	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. MENUIVAR PJE. CL. CIRCUNVALACION PJE. C CASA #2
PANADERIA EL SOL	MARIO MENUJAR		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PPAL. BUENOS AIRES Y CL. CANALETAS #35
LA CASA DEL PAN	ARTURO LOPEZ	2294-1289	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BOSQUES DE LA PAZ CALLE #9 PTE. CASA #31

PANADERIA S/N	ERIBERTO PONCE VASQUEZ	2222-4183	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE ALBERTO SANCHEZ Y AV. ASESECO 1621
PANADERIA S/N	AGUSTIN ROBERTO RIVERA	2292-7065	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LOS SANTOS 2 PJE. 20 POLIG. 2 #7
PAN MIGA	AIDA DE GALLEGOS	2430-0951	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LA SULTANA CALLE LAS ROSAS # 24-A
QUESADILLAS MAYATLAN	ADOLFO ANTONIO VILLACORTA MORAN	2276-6334	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	JARDINES DE MONTEGON BLOCK E #1 AUTOPISTA NORTE
PANADERIA LOS OSITOS	ADOLFO ALBERTO CASTRO	2512-6076	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. MONSERRAT 39 AV. SUR #510
PANADERIA DIVINA PROVIDENCIA	ADELIA CHACON DE VILLALTA	2243-6141	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1° CL. PTE. BLOCK O #14 COL. SULTANA 2
PANADERIA EL GLOBO	ABRAHAM JUAREZ	2291-2085	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PPAL. COL. DIVINA PROVIDENCIA NO. 50
PANADERIA OSORIO	ABRAHAM ALBERTO OSORIO ORELLANA	2280-1118	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. STA. MARTA 2 PJE. 3 B-64 "A"
PANADERIA MANA	CANDIDA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESID. ALTAVISTA POLIG. 28 PJE. 28 CASA #21
PANADERIA S/N	CANDELARIA MELARA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL AV. PALECA CARRET. TRONCAL DEL NORTE
PANADERIA S/N	CANDELARIA CONCEPCION HERNANDEZ	7792-8918	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. LIRIOS DEL NTE. IV BLOCK 5 PJE. 4 # 7
PANADERIA MORVIA	LOURDES PEREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESIDEN CIAL SAN ANTONIO PASAJE 6 NORTE POLIGONO I # 1
PANADERIA S/N	BAUDILIO GOMES	2251-0986	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RPTO. SN. RAMON PJE. 13 #11
PANIFICADORA RODRIGUEZ	AUGUSTO BENJAMIN RODRIGUEZ	2286-6639	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. CAROLINA CL. PPAL. # 4
PANADERIA PAN KEILA	AURORA DE ORELLANA	2228-6639	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	8 AV. NTE. 1-5A
PANADERIA HORNO DE SOFIA	AURA DE RODRIGUEZ	2243-1505	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	2° AV. NTE. SULTANA #3 #5
PANADERIA S/N	EDILBERTO TORRES	2295-1583	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RPTO. LAS CAÑAS PJE. R CASA #108
PANADERIA S/N	EDGARDO ANTONIO SANCHEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	5° CL. PTE. PJE. LAS BRISAS #3
PANADERIA TIBET	EDGARDO CHEVEZ	2276-2698	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL AV. PALECA COL. LAS BRISAS CL. PRINCIPAL #12-A
PANADERIA S/N	DAVID MARTINEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. STA. ISABEL PJE. BUENA VISTA #5
PANADERIA S/N	DAVID QUINTANILLA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CTON. EL PROGRESO CL. EL BOQUERON
PANADERIA DAVID	DAVID LEON	2232-5468	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	29 AV. NTE. #1 COL. SAN ANTONIO
PAN DEL CAMINO	DAVID JOEL FLORES ROSALES	7990-9735	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. BERNAL PJE. REYES CASA 613
PANADERIA S/N	EDER GUEVARA MONTOYA	2270-7427	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE REBOLLO #120. COL. BUENOS AIRES.
PANADERIA	DAMISELA ANANI GALLEGOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. AL VOLCAN PJE. SN JOSE LOTE # 10
PANADERIA PAN PIPIL	DAGOBERTO AVALOS	2274-9609	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. EL VOLCAN COL. SANTA GERTRUDIS #5-C
GORDITOS BAKERY PANADERIA	CUZERO, S.A DE C.V.	2284-3607	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. MOTOCROSS, COL MIRALVALLE #1
KE PAN	CRUZ GEORGE SOSA	2203-1278	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. POPOTLAN #1 CL. PPAL. EQUIPO 50. CASA# 90
PANADERIA S/N	DAVID ALONSO CRUZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN JUAN SAN BARTOLO #15
PANADERIA S/N	DAVID ALONSO CRUZ TORREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PPAL. COL. SAN JUAN #15
PANADERIA	DAVID		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SN. FERNANDO #8
PANADERIA MELARA	DORA ALICIA DIAZ MELARA	2242-0226	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. MONSERRAT# 34 B°CAN DELARIA
PANADERIA BET- EL	DANIEL IRAHETA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CASA #5 Y CL. PPAL. COL. STA. LUCIA
PANADERIA S/N	DANIEL EMILIO GONZALEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FNAL. CL. EL GRINGO PJE. SN. JOSE #7
PANADERIA S/N	DANIEL GRANADOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. LOS OLIVOS OTE. #46 LA PALMA
PANADERIA S/N	CRISTINA IVETTE CAMPOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	NVA. SAN LUIS #1 FINAL CL. 4 PJE. NAPOLES CASA #3
PANADERIA S/N	CRISTINA ARCE		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. MATIAS ALVARADO #218
PANADERIA	CRISABEL ORELLANA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CIUDAD FUTURA # 2 CALLE PPAL. # 49
PANADERIA DOÑA MENCHE	CARLOS FIGUEROA	2262-7399	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESID. PROVIDENCIA AV. EL BALSAMO # 14
PANADERIA CORINA	CORONADA BONILLA DE RAÑOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	MONTES 5 CL. AVALAR POLIG. 79 CASA # 1
PANADERIA SAN ANTONIO	CARLOS ERNESTO CERRANO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	3 CL. PTE. Y 7 AV. NTE. PLAZA CENTRO LOCAL 8 BIS
PANADERIA	CARLOS ENRIQUE AZUCENA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. LIBERTAD #32 AV. LOS INSURGENTES COL. STA. ROSA
PANADERIA SEBASTIAN	SEBASTIAN		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. FRANCISCO MENENDEZ #345 BO CANDELARIA
PANADERIA FAMA	CANDIDO DE JESUS ALVARADO	2237-1126	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL CL. DARIO GONZALEZ, PJE RUSO #103 SAN JACINTO
PANADERIA S/N	CARLOS ALBERTO RAMIREZ	2215-9899	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. MADRE TIERRA CL. C #17
PANADERIA S/N	CARLOS ALBERTO LOPEZ	2216-0770	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. JARD. DEL NTE. 2 PJE. 2 #25
PANADERIA S/N	CARLOS ANTONIO HERNANDEZ	2291-4539	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. LAS MARGARITAS POLIG. "F" PJE. 8 # 16 SOYAPANGO
PANADERIA S-N	CARLOS ALFREDO JUAREZ CUELLAR	2288-2620	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LAS COLINAS PJE. SAN JOSE CASA # 1 POLG. H

PANADERIA SAN SIMON	CARLOS AMAYA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	U. VILLA MARIONA II SND. A VIA 2 #A-3
FAB. DE PAN. S/N	MARGARITA D EVILLACORTA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. ARCE # 1278 S.S.
PANADERIA S/N	GILBERTO BENJAMIN ANGULO	2270-6921	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. STA. CLARA FINAL CL. MEXICO 23
POSTRERIA	GERMAN SERRANO	2227-1400	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LAS FLORES PJE. LOS NARDOS #14
PANADERIA	GERMAN ADILIO MOLINA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE FRANCISCO MELENDEZ. # 345 BO. MODELO LOCAL 8
PANADERIA EL ESPIRITU SANTO	GERARDO REYES	2222-2598	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL 13 CLLE. OTE. COL. SN JUDAS # 760 S. S.
PANADERIA	GENOVEVA LARIOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CRIO. EL CTRO. CL. PPAL. 1 CUADRA ADELANTE DE ESCUELA PARVULARIA
PANADERIA GEOVANI	GEOVANI RICARDO ERAZO	2270-7400	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE BENJ. OROZCO RESD. SAN JACINTO ED N-2
PANADERIA S/N	GLADIS RIVERA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	LOT. EL ROSAL PJE. LOS EUCALIPTOS LOTE 8
PANADERIA S/N	JESUS PEREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. EL PROGRESO PJE. MEXICO CASA #2 MEJICANOS
PANADERIA S/N	JESUS ROSALES		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BO. EL PROGRESO CALLE PPAL. CASA 7 SOYAPANGO
PANADERIA JESUS	JESUS MARTINEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	MATAZANO #3 PJE. LOS CONACASTES #55-B
PANADERIA S/N	JESÚS JIMENEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COMU. NVO. ISRAEL CL. ANTIGUA FERROCARIL #22
PANADERIA JESSICA	ELENA DEL CARMEN CALDERON	2204-2221	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. MAJUCLA PJE. 9 POLIG. 17 #40
PANADERIA	ELENA DE VEGA	2288-6712	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	13 CL. OTE. POLIG. 33 CASA # 11 URB. SANTA MONICA STA. TECLA
PANADERIA DOÑA MARY	EDY MARIBEL GARCIA DE BELTRAN	2279-6416	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. EL JABALI PUE 18 POLIGONO 13 # 3 SIERRA MORENA 2 SOYAPANGO
PANADERIA GRAN BENDICION	FRANCISCO HUMBERTO SALMERON	2270-4149	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. FRANCISCO MENDEZ PJE. LOS ANGELES #1367 B* STA. ANITA
PANADERIA LA GARDENIA	FUSAL	2289-1331	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CENTRO COMERCIAL SANTA ELENA LOCAL 102
PANADERIA ANNA	G. D. R. S.A. DE C.V.	2286-1939	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. SAN JOAQUIN PONIENTE CALLE B #140
PANADERIA LOLITA	EDY ASTRID ANTONIA CASTRO MELGAR	2260-2912	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. GABRIELA MISTRAL COL. CENTRO AMERICA #510
PANADERIA ESPIRITU SANTO	EFRA GUEVARA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	6 CL. PTE. #5-14 STA. TECLA
PANADERIA WENDY	ARTURO CASTELLANOS	2279-7264	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	3° CL. PTE. #2-5 PASAJE N. 2. SATÁ TECLA
PANADERIA	MARIA ANTONIA DE HERNANDEZ	2270-6771	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. BARBERENA #1003 BIS SN. JACINTO
PANADERIA SAN LUIS	EDUARDO		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RESIDENCIAL SAN LUIS SIN #
PANADERIA DON PAN	EDUARDO ATILIO ARCE	2264-0676	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LEMUS V. 3° CL. PTE. #5240
PANADERIA S/N	JULIO CAMPOS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	MARGARITA IV ETAPA CL. PAL.
VTA. DE PAN DULCE	JULIA MARTINEZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE PPAL. #5 COL. CAROLINA
PANADERIA S/N	MAILDE E. VALENCIA		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PALECA # 5-D
PANADERIA "LA BENDICION DE DIOS"	JOSE DIMAS ARIAS AMAYA	2276-7004	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. TEXTICAL #20
PANADERIA S/N	JULIO CESAR RAMIREZ		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. FRANCISCO MENEDES BARRIO STA. ANITA, S/N
PANADERIA LOS CHUMELOS	JOAQUIN ANTONIO SURIAN	2251-0374	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. SN. FCO. PJE. 6 POLIG. 1 #25
PANADERIA S/N	JORGE EMILIO VASQUEZ	2278-5680	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RES. STA. ELENA SENDA 6 # 1
PANADERIA S-N	JORGE PICHE ROMERO	2286-7055	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. GUADALUPE CL.- A LA PLANTA # 7
VTA. DE CAKES S/N	S/N	2226-6151	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA. Y GALLETAS.	URBANIZACION PRADOS DE SAN BARTOLO BLOCK D # 8 ILOPANGO
PANADERIA S/N	MARGARITA DE LÓPEZ	2226-2103	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA. Y GALLETAS.	CL. LOS ABETOS #60 COL. MARIA AUXILIADORA MEJICAMOSFTE. CLUB DE LEONES MEJICANOS
VENTA DE KAKES	VERONICA CASTRO		154102	FABRICACION DE REPOSTERIA. Y GALLETAS.	PJE. 4 # 10
CAKES CHEZ ANDRE	INGRID DE WEIL	2222-1324	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA. Y GALLETAS.	6° Y 10° CL. PTE. 27° AV. SUR #1435 COL. FLOR BLANCA
SHAKES JUCCES BAR AND KAKES	LAURA ALICIA LEIVA GARAY	2263-4533	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA. Y GALLETAS.	3° CL. PTE. #624 LOMAS VERDES COL. ESCALON
PANADERIA ROSA	ROSA MARGARITA BETANCUR	2226-4054	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA. Y GALLETAS.	CALLE JULIO MEJIA POL. D COL. UNIV. NTE. # 1
PASTELERIA S/N	CRISTI GARCIA ELIAS	22656962	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA. Y GALLETAS.	AV. SUR #33 CASA 45 ALTAVISTA
CAKES S-N	DELMY LOPEZ SALES	2220-1807	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA. Y GALLETAS.	COL. SAN ANTONIO 3 CASA # 42
MINI PANADERIA S/N	DINORA DE HERNANDEZ	2290-0027	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA. Y GALLETAS.	COL. GUACAYAN PJE. DIVISADERO #24-10-A
CAKES ERLINDA	ERLINDA DEL CARMEN HERNANDEZ	2502-1415	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA. Y GALLETAS.	KM. 6 1/2 CARRET. TRONCAL DEL NORTE, HABITAD CONFA, ZONA B, PJE. 37 # 1
PANADERIA GUSTITOS	ANA LILIAN LANDOS	2282-0207	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA.	3 AV. NTE. Y 5 CALLE PTE. # 29
SE HACEN CAKES	ANA MARIA ORELLANA GUILLLEN	2282-3860	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA. Y GALLETAS.	COL. EL CONACASTE PJE. 2 CASA # 59

KAKES POR ENCARGO	SRA. ROSITA		154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	PJE. SAN MIGUEL COL. LOS SANTOS1 BLOCK E #82
PASTELERIA ZOIZA LUCEINA	CLARA ESTELA RINCAN DE SIMON	2263-7630	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	85 AV. SUR PASEO GRAL. ESCALON # 436
PASTELERIA STA. LUCIA	MARIA ELIZA FLORES		154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	CL. PPAL. CTON. LA PALMA S#
PASTELERIA S/N	CRISTINA DE JESUS FLORES CHAVEZ	2273-3510	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	AV. EL COLIBRI #38-E CIMA IV
PANADERÍA Y PASTELERIA SONI'S	SONIA CONCEPCION VELASQUEZ DE CORNEJO	2258-0125	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	AV. MORAZAN BO. SAN ANTONIO #16 SAN MARTIN
PASTELERIA S/N	FAMILIA RUIZ MERINO		154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	C. SN. CARLOS PJE. VILLA SEÑOR CASA 125 AYUTUXTEPEQUE
ELABORACIÓN DE CAKES S/N	DORIS ELIZABETH VASQUEZ	2293-5583	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	COMU. IBERIA #9 PJE. SAN ANDRES, BLOCK #36
PASTELERIA S/N	NANCY CAROLINA MEDRADO RIVAS	2276-4098	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	BARRIO SAN SEBASTIAN CL. TEXICAL #67B C.DEL.
PASTELERIA LOS PINOS	FREDY ANTONIO GUEVARA	2265-6840	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	CENTRO URB. SN. BARTOLO CALLE EL SAUCE # 11
HOLANDISA	FRANQUICIA Y NEGOCIOS S.A. DE C.V.		154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	AV. CASTRO MORAN LOCAL 6
PANADERIA Y PASTELERIA CORAZON DE MARIA	CARLOS ANTONIO LOPEZ HERNAN	2291-8217	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	URB. LOS CONASCATES PJE. 13 PTE. #4 W SOYAPANGO
PASTELERIA BOCATTO DI CARDINALE	AIDA DE ALGER	2262-8900	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	CL. GUADALUPE COND. LUCILA APTO. #5
VTA. DE CAKE	MARLENE DE VELASQUEZ	2272-4069	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	COL. STA. MARIA CL. MAGISTERIAL #35 MEJICANOS
PASTELERIA SARITA	SARA ZAMORA	2261-1504	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	COL. MIRAMONTE AV. BERNAL # 8
PATELERIA MI ABUELA	SILVIA GUADALUPE GUTIERREZ	2273-1446	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	CL. 4 #30 D COL. LA CIMA SAN BARTOLO
PASTELERIA NANCIS CAKE	VILMA SONIA VILLALTA DE CASTILLO	2286-8883	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	37 CL. OTE. REPT. 37 EDIF. VELLA VISTA COL. ATLCAT

Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Descripción del Reporte: Directorio de Establecimientos; Con personal Ocupado desde 10 hasta 49; Con CIU: 154101, 154102,154103; Área Metropolitana de San Salvador

Cantidad de Registros: 76

Base año: 2005

Establecimiento	Razón Social	Teléfono	Ciiu RV3	Actividad	Dirección	Municipio
PANADERIA JARDIN DEL PAN	LEONOR DE OSORIO	2243-1298	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. RIO AMAZONA CL. ATLANTICO #1	ANTIGUO CUSCATLAN
PANADERIA LIZ CAKE	ILDA VIRGINIA TURSIOS	2229-0917	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	2 CL. PTE. 2-3 LOCAL #1	SANTA TECLA
PANADERIA MAGALY	ELSA GLORIA TRUJILLO DE JUARES	2289-4330	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. EL BOQUERON JARD. DEL BOLCAN POLIG. B-1	SANTA TECLA
CAFETERIA LA FUENTE	GRACIELA ISABEL SEQUEIRA CALL	2228-1826	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1ª AV. NTE. Y 1ª CL. OTE.	SANTA TECLA
PANADERIA MONICO	PANSAL S.A DE C.V	2228-6826	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	4 AV. NTE. 3-7A STA. TECLA	SANTA TECLA
PANADERIA DELIPAN	ANA ALICIA DREYFUS DE AVELAR	2228-4171	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	9º CL. ORIENTE #10-A COL. SANTA MONICA	SANTA TECLA
PANADERIA MIRIAM	EVA MARIA RUGAMA LUCIÑANA URQUILLA	2228-1835	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	6A. CALLE OTE. Y 15 AV. SUR # 1	SANTA TECLA
BISCUIT FACTORY	VICTOR MANUEL FLORES FIGUEROA	2278-6546	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. EL BALSAMAR Y CALLE CHILTIUPAN #5R JARDINES DE MERLIOT	SANTA TECLA
CAFETERIA Y PANADERIA KARLA'S	SILVIA DEL CARMEN GARAY CORDOVA	2278-1589	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE EL PEDREGAL POLIG. A- 1 COL. JARD. DE LA HACIENDA	ANTIGUO CUSCATLAN
PANADERIA LECHE PANES RAQUEL	ANA MILAGRO GONZALEZ DE MORENO	2243-4900	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. CANTABRICO # 26-B, JARD. DE GUADALUPE	ANTIGUO CUSCATLAN
FORTUNA DEL PAN	ADELMO RIVERA	2278-2144	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	JARD. DE CUSCATLAN, POLIG. A #14 AV. L-C	ANTIGUO CUSCATLAN
PANADERIA SAN ANTONIO'S	CARLOS ERNESTO SERRANO SIGÜENZA	2228-2732	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	9 CL. OTE. BLOCK 10, #8 SANTA TECLA	SANTA TECLA
PASTELERIA FLORENCE	COMEBIEN S.A. DE C.V.	2287-4444	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	17 AV. CALLE LAS SABANAS # 23 C. CAMPO VERDE CIUDAD MERLIOT	SANTA TECLA
PRODUCTOS DIORO S.A. DE C.V.	PRODUCTOS DIORO S.A. DE C.V.	2278-8667	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	CL. CHAPARRASTIQUE PARQUE INDUSTRIAL STA. ELENA #5	ANTIGUO CUSCATLAN
FERELIS S.A. DE C.V.	FERELIS S.A. DE C.V.	2289-8345	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	CL. SACACOYO # 3, URB. JARDINES DE LA LIBERTAD	SANTA TECLA
CAFETERIA TERRAZA	DIPS TERRAZA S.A. DE CV.	2228-2122	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	2ª CL. PTE. 1-11	SANTA TECLA
MARYLAND S.A. DE C.V.	MARYLAND S.A. DE C.V	2273-2208	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	RPTO. LOS HEROES BLVD. LOS PROCERES #18	SAN SALVADOR
PASTELERIA DANESA	SOCIEDAD GONZALEZ DOMINGUEZ S.A. DE C.V.	2286-1207	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	COL. Y AV. ATACATL # 68	SAN SALVADOR
PASTELERIA FLOR DE TRIGO, S.A. DE C.V.	PASTELERIA FLOR DE TRIGO, S.A. DE C.V.	2226-1622	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	14 AV. NTE. CALLE BUENOS AIRES # 517 COL. EL BOSQUE S.S.	SAN SALVADOR

PANADERIA Y PASTELERIA LA SALUD	JULIO ALBERTO MARTINEZ	2277-4084	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	4A. AV. NTE. #5	SOYAPANGO
PASTELERIA DOÑA CRISTY	AFASA S.A. DE C.V.	2260-1050	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	COL. MIRAMONTE CL. LOS SISIMILES # 3121	SAN SALVADOR
CONOS Y PAJILLAS SOL. S.A. DE C.V.	CONOS Y PAJILLAS SOL S.A. DE C.V.	2226-3140	154103	FABRICACION DE CONOS Y BARQUILLOS	3ª AV. NORTE #1814 BO. SAN MIGUELITO	SAN SALVADOR
CARROUSEL PASTELERA	LOS DIEZ S.A. DE C.V.	2260-5772	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	49 AV. NORTE Y 1° CL. PTE. # 2530	SAN SALVADOR
SERVI-FOOD, S.A. DE C.V. (KISS CAKE)	SERVI-FOOD, S.A. DE C.V.	2298-0960	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	65 AV. NTE. # 131 COL. ESCALON	SAN SALVADOR
CAKES FIESTA S.A. DE C.V.	CAKES FIESTA S.A. DE C.V.	2208-2253	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	1ª AV. NTE. #219	SAN SALVADOR
PAN FRANCO	JAVIER MIRANDA FRANCO	2225-7658	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	31 CL. PONIENTE Y AV. ESPAÑA LOCAL #107 COL. LAYCO	SAN SALVADOR
DON PAN	DON PAN S.A. DE C.V.	2224-1138	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	6A. Y 10A CL. PTE. Y 45 AV. SUR #23-37 COL. FLOR BLANCA	SAN SALVADOR
PAN MILENIO	JORGE ALBERTO VELASQUEZ LAGUARDIA	2281-0669	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	4ª AV. NTE. #115	SAN SALVADOR
PANADERIA YENNY	JORGE ALBERTO AYALA	2270-1316	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	10 AV. SUR #822	SAN SALVADOR
PANADERIA FAMILY OVEN	JORGE GADALA SAMOUR MANZUR	2225-1700	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AUTOPISTA NTE. # 1219	SAN SALVADOR
PAN MILENIO	JORGE ALBERTO VELASQUEZ LAGUARDIA	2281-0653	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. DELGADO # 422 LOCAL A	SAN SALVADOR
PAN MILENIO	JORGE ALBERTO VASQUEZ LAGUARDIA	2222-4824	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CTRO. COMERCIAL ASTURIAS AV. CUSCATLAN Y 4A. C.PTE. LOCAL 1-3 Y 4	SAN SALVADOR
JORGE'S PAN, S.A. DE C.V.	JORGE'S PAN S.A. DE C.V.	2226-4933	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	41 CL. PTE. # 434 BARRIO BELEN	SAN SALVADOR
SWEET'S EL PALACIO DE LOS POSTRES	PALACIO, S.A. DE C.V.	2245-0807	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	1° CL. PTE. # 3640 COL. ESCALON	SAN SALVADOR
PANADERIA Y PASTELERIA LA SALUD	JULIO ALBERTO MARTINEZ	2277-9708	154102	FABRICACION DE REPOSTERIA Y GALLETAS.	4 AV. SUR #12 SOYAPANGO	SOYAPANGO
PANADERIA Y PASTELERIA RAFANEL	CUBIAS RIVAS S.A. DE C.V.	2221-4183	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	4 CL. PTE. #733. BO. SAN ESTEBAN	SAN SALVADOR
PAN GRANADA	PANIFICADORA GRANADA, S.A. DE C.V.	2232-0480	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1A. CLL. PTE. # 9 AYUTUXTEPEQUE SAN SALVADOR	AYUTUXTEPEQUE
PANADERIA EL BUEN PASTOR	VICTOR MANUEL ASCENCIO HERNANDEZ	2226-0319	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	19A. CL. OTE. NO. 408 COL. MUGDAN	SAN SALVADOR
LA NUEVA PASTELERIA	NO-AL, S.A. DE C.V.	2222-2062	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	11ª AV. NTE. #117, EDIF. SN. JOSE	SAN SALVADOR
PANADERIA TRIGO LIMPIO	MARIA ISABEL ALVAREZ DE CERON	2295-4005	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	C. PANAMERICANA KM. 13 1/2 , NO. 200 BIS, CANTON LA PALMA, SAN MARTIN.	ILOPANGO
PAN VIL	EL PANADERO S.A. DE C.V.	2221-3886	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	FINAL AV. ISIDRO MELENDEZ 1,RA. CALLE PONIENTE #755	SAN SALVADOR
PANADERIA LAS NENITAS	LUIS ADAN CRUZ RIVAS	2277-0848	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	REPTO. LOS SANTOS 1 NO. 86-B	SOYAPANGO
FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE	ROBERTO JOSE VILLACORTA	2221-0855	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	14 AV. SUR #209 PLAZA ZURITA	SAN SALVADOR
PANADERIA SANTA MARIA	PANADERIA SANTA MARIA S.A. DE C.V.	2220-3437	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	KM 6 1/2 CARRT. STO. TOMAS COL. STA. MARIA	SAN MARCOS
PASTELERIA Y PAN STA. EMILIA	ARAL, S.A. DE C.V.	2277-0100	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	4ª AV. SUR # 15	SOYAPANGO
PAN MILENIO	JORGE ALBERTO VELASQUEZ LAGUARDIA	2271-5756	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. ARCE Y 9ª AV. SUR EDIF. ARGUETA LC. # 2	SAN SALVADOR
LE CROISSANT	TARTINE, S.A. DE C.V.	2224-2865	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1ª CL. PTE. # 3883 COL. ESCALON	SAN SALVADOR
PANADERIA SAN JUDAS	CARLOS LEONEL LARA	2216-8330	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	4ª CL. PTE. # 2	APOPA
PAN ARABE	JOSE GABRIEL GABRIEL ELIAS		154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	P.J. CAROLINA # 20 CONTIGUO A CAROLINA	SAN SALVADOR
PAN LATINO PAN	JOSE ROBERTO ROSA LAGUARDIA	2221-0551	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. RUBEN DARIO # 418	SAN SALVADOR
PAN LATINO PAN	KARLA MARINA AMAYA DE ROSA	2271-2006	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE ARCE ,ENTRE 7A. Y 5A. AV. NTE. #433, EDIFICIO MICHEL	SAN SALVADOR

PAN LATINO PAN	JUAN CARLOS ROSA LAGUARDIA	2271-2000	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE DELGADO ENTRE 2ª 4ª AV. SUR #242 EDIF. STA. TERESA	SAN SALVADOR
PAN EXODO	ROSALVO ARTURO GOMEZ CAMPOS	2222-2912	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	16 AV. NTE. PJE. 1 #53 COL LAS MERCEDES	SAN SALVADOR
PAN EDUVIGES	PROANSA DE C.V.	2223-9029	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	63 AV. NTE Y ALAMEDA ROOSEVELT, CTRO. COMERCIAL GRANADA	SAN SALVADOR
PANADERIA EL MOLINO	KENIA VENTURA DE PAZ	2225-4134	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	27 CL. PTE. #933 COLONIA LAYCO, SAN SALVADOR	SAN SALVADOR
PAN MILENIO	JORGE ALBERTO VELASQUEZ LAGUARDIA	2222-5023	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. RUBEN DARIO # 209	SAN SALVADOR
PANADERIA Y PASTELERIA RAFANEL	RAFAEL EDUARDO CUBIAS FUENTES	2280-1090	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. BARBERENA #1009 SN. JACINTO	SAN SALVADOR
LEYLA S.A. DE C.V.	LELA S.A. DE C.V.	2298-2830	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. OLIMPICA #2662 COL. FLOR BLANCA A 50 MTRS AL PTE DEL ESTADIO FLOR BLANCA.	SAN SALVADOR
DULCE Y SALADO	MIRNA RUTH PAREDES DE GARCIA	2263-2212	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	3 CALLE PTE. Y 75 AV. SUR # 3951	SAN SALVADOR
PANADERIA LUNA PAN.	LUNA PAN, S.A. DE C.V.	2272-2853	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	5A. CL. PTE. # 30 URB. BONANZA AYUTUXTEPEQUE	AYUTUXTEPEQUE
PANADERIA SAN SIMON	JOSE DOLARES CRUZ AMAYA	2258-0037	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. # 9, COL. LA PALMA # 7, SAN MARTIN	SAN MARTIN
ASTROPAN	IDUSA S.A. DE C.V.	2225-3129	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	31 CL. PONIENTE #534 COL. LAYCO	SAN SALVADOR
PAN SAN FRANCISCO	FLORA IMELIDA RODRIGUEZ MENENDEZ	2221-0680	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	15 AV. SUR BIS NO. 1027 BARRIO STA ANITA	SAN SALVADOR
PANADERIA BLANQUITA	BLANCA ESTELA SERPA LOPEZ	2235-5610	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	23 CALLE PTE. Y 11AV. NORTE #1316	SAN SALVADOR
PAN DE ORIENTE	WERNER MENDEZ S.A. DE C.V.	2221-8634	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	4A. CL. OTE. BO. SAN ESTEBAN # 726	SAN SALVADOR
PANADERIA STA EDUVIGIS	PABLO DURAN	2237-2493	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. EL COCAL 1730 BARRIO SAN JACINTO COL. EL MANZANO	SAN SALVADOR
CINNABON	PACIFIC ENTERPRISES S.A. DE C.V.	2202-9695	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	7A. ETAPA METROCENTRO LOCAL 216	SAN SALVADOR
PAN BAHIA, S.A. DE C.V.	PAN BAHIA, S.A. DE C.V.	2222-0433	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. PPAI. PLAZUELA AYALA # 313	SAN SALVADOR
PANADERIA LA FAVORITA	PANADERIA LA FAVORITA S.A. DE C.V.	2223-4930	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	37 CL. OTE. 406 LA RABIDA	SAN SALVADOR
PANADERIA Y REPOSTERIA PANBI	ZEPEDA Y GONZALES, S.A. DE C.V.	2294-4883	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CARRETERA ANT. PANAMERICANA KM. 81/2 UNA CUADRA ATRAS DEL ISSS ILOPANGO	ILOPANGO
PANADERIA LOAR	ROSA ANGELICA RODRIGUEZ BARAHONA DE DURAN	2235-4670	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	39 CL. PTE. #117 COL. BAIR0	SAN SALVADOR
PAN MILENIO	JORGE ALBERTO VELASQUEZ LAGUARDIA	2221-4344	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. RUBEN DARIO #616	SAN SALVADOR
PANADERIA BEATRIZ	GLORIA ALICIA ALFONSO DE PERAZA	2221-2561	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	15 AV. SUR BIS Y 20 CL. PTE. BIS NO. 1038 BARRIO STA. ANITA	SAN SALVADOR
PANADERIA MELGAR HERMANOS, S. A. DE C.V. (PAMEH, S.A. DE C.V.)	PANADERIA MELGAR HERMANOS, S. A. DE C.V. (PAMEH, S.A. DE C.V.)	2286-4644	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. B #6, COL. STA. ROSA, SOBRE AV. JUAN BERTIS	DELGADO
CAFE BELLA NAPOLES	EMPRESAS MATA, S.A. DE C.V.	2222-6879	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	4ª AV. SUR #113 S.S.	SAN SALVADOR
PANADERIA TRINIDAD	MARTA ALICIA BARAHONA DE FUENTES	2227-2981	154101	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. FLORENCIA PJE. 2 #10 SOYAPANGO S.S	SOYAPANGO

ANEXO 2: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE DATOS

Los datos obtenidos de la investigación de campo realizada en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador, en relación al diseño de un modelo de planeación y el control financiero para la toma de decisiones; en total fueron 43 empresas en estudio de las cuales se obtuvo lo siguiente:

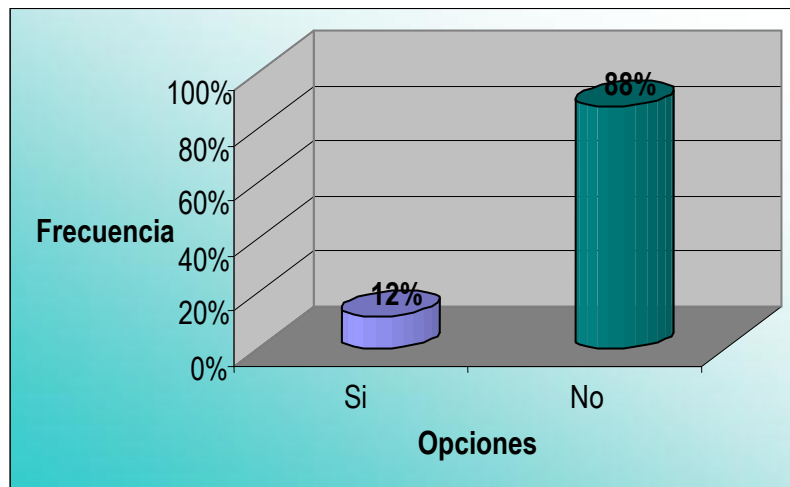
1. ¿La empresa cuenta con una misión definida?

Objetivo:

Conocer si las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador poseen una misión empresarial establecida.

Cuadro N° 1

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Si	5	12%
2	No	38	88%
Total		43	100%



Comentario:

De acuerdo a las respuestas obtenidas, un alto porcentaje correspondiente al 88% de las empresas en estudio no poseen una misión empresarial que defina su razón de ser, contrario al 12% que manifestó poseerla.

2. Enuncie la misión

Objetivo:

Conocer como tienen definida la razón de ser, las empresas en estudio.

Cuadro N° 2

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Lograr la satisfacción del cliente a través de nuestros precios y productos	1	20%
2	Ser una panadería que Brinde productos de alta calidad y al mejor precio	1	20%
3	No responde	3	60%
Total		5	100%

Comentario:

Del 12% que manifestó poseer definida una misión empresarial para su empresa, un porcentaje de este (40%) coinciden en aspectos como satisfacción del cliente y un aspecto principal es ofrecer buenos precios. Además de haber Presentando vacíos en sus enunciados y una clara necesidad de ser debidamente diseñados de acuerdo a sus necesidades y expectativas, es de mencionar que el restante 60% no supo responder al pedirle el enunciado de la misión de la empresa lo que pone de manifiesto la carencia de esta herramienta en su empresa.

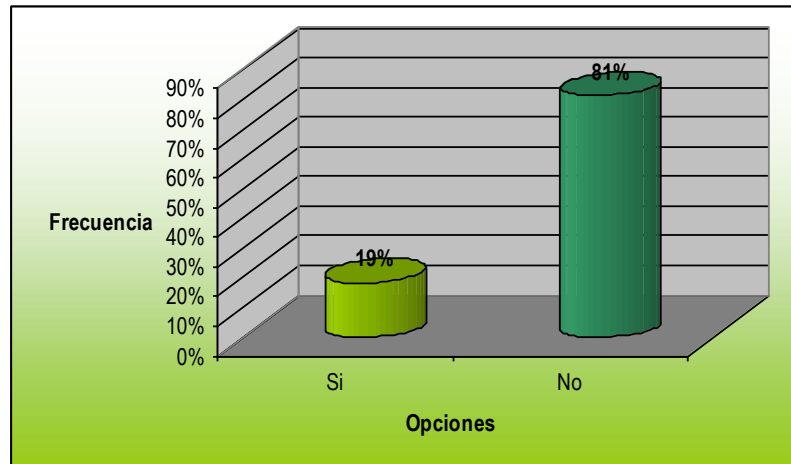
3. ¿La panadería Posee una visión previamente establecida?

Objetivo:

Conocer si los propietarios de las empresas en estudio, poseen una visión clara de ha donde quieren ubicar a su empresa en un futuro, es decir, si poseen un propósito fundamental para su empresa a largo plazo.

Cuadro N° 3

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Si	8	19%
2	No	35	81%
Total		43	100%



Comentario:

Un 81% de los encuestados manifestaron no tener un propósito fundamental para su empresa, es claro que estas empresas carecen de un escenario a futuro, perdiendo de vista el enfoque principal de sus operaciones. Solo un 19% respondió tener una visión empresarial para su empresa.

4. Enuncie la visión

Objetivo:

Conocer la capacidad que poseen los gerentes y/o propietarios de ubicar a la empresa en el futuro.

Cuadro N° 4

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Ser la panadería líder dentro del mercado salvadoreño	1	12.5%
2	Ser número uno entre las panaderías con buenos productos y servicio	1	12.5%
3	Lograr la satisfacción del cliente con todos nuestros productos	1	12.5%
4	No responde	5	62.5%
Total		8	100%

Comentario:

Del 19% que manifestó poseer una visión empresarial, un alto porcentaje de estos (62.5%) no supo responder o enunciar la visión, lo que indica que no la poseen o no la han establecido, el 37.5% que pudieron enunciarla compartieron razonamientos sobre su visión como ser una empresa que logre la satisfacción del cliente en este segmento productivo, Pero no tienen claro el propósito primordial de su empresa para un futuro.

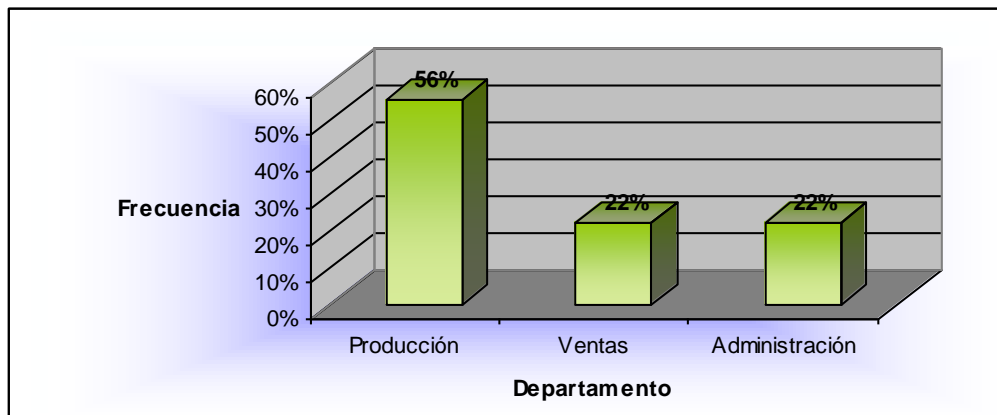
5. ¿Cuántos empleados laboran en su panadería?

Objetivo:

Conocer cuántos empleados laboran en promedio en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

Cuadro N° 5

Correlativo	Unidad	Prom. De empleados	Frecuencia %
1	Producción	5	56%
2	Ventas	2	22%
3	Administración	2	22%
Total		9	100%



Comentario:

Se puede observar que en las empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador laboran un promedio de 9 empleados, distribuidos en su mayoría en el área productiva, ventas y administración respectivamente.

PLANEACION FINANCIERA

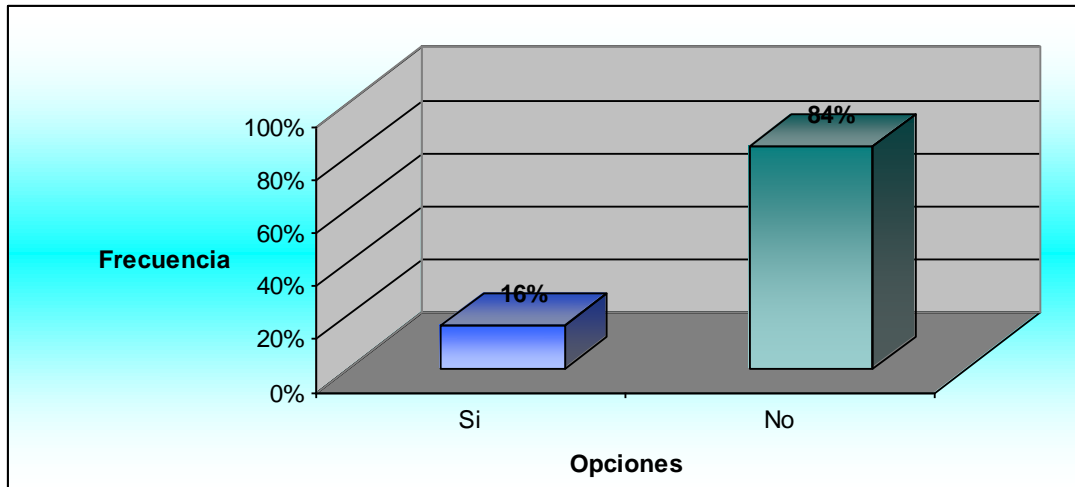
6. Existen Planes Financieros en su Empresa:

Objetivo:

Conocer si las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador poseen planes financieros.

Cuadro N° 6

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Si	7	16%
2	No	36	84%
Total		43	100%



Comentario:

El 84% de los gerentes y/o propietarios manifestaron no poseer planes financieros dentro en sus empresas, lo cual pone de manifiesto la falta de una base donde se establezcan los objetivos, metas y medios para alcanzarlos, así como, los medios de control que contribuyan al logro de estos. Un mínimo porcentaje correspondiente al 16% utiliza estas herramientas para orientar las actividades de su empresa, reduciendo así, las especulaciones y una mejor utilización de sus recursos.

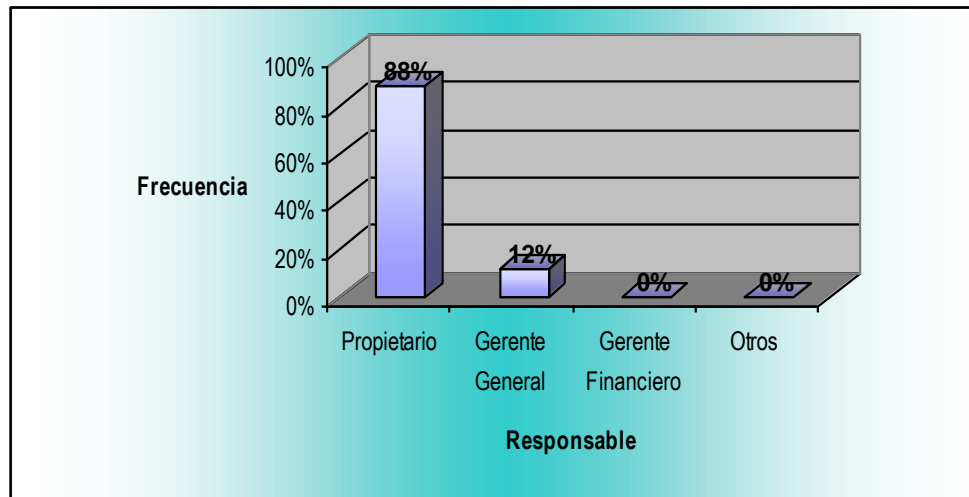
7. ¿Quién o quienes son los responsables de elaborar los planes?

Objetivo:

Identificar sobre quienes recae la responsabilidad de elaborar los planes financieros dentro de las empresas en estudio.

Cuadro N° 7

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Propietario	38	88%
2	Gerente General	5	12%
3	Gerente Financiero	0	0%
4	Otros	0	0%
Total		43	100%



Comentario:

Se logro establecer que en un 88% de las entidades en estudio, la responsabilidad de formular los planes financieros para la empresa, recae sobre los propietarios, sin tomar en cuenta las opiniones de los empleados. En el caso de gerente general es de mencionar que lo realiza siempre en coordinación con los propietarios.

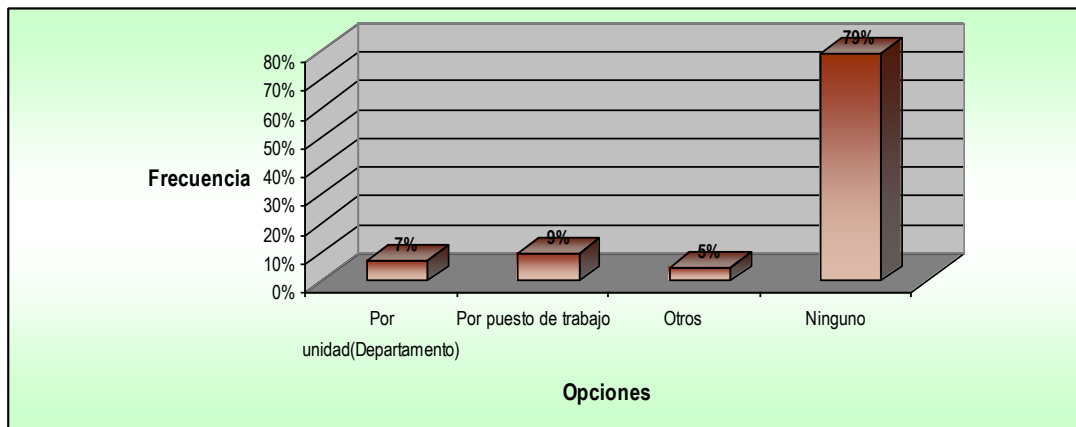
8. ¿De qué manera efectúa los planes?

Objetivo:

Conocer a que nivel organizacional se aplican los planes financieros dentro de las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

Cuadro N° 8

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Por unidad(Departamento)	3	7%
2	Por puesto de trabajo	4	9%
3	Otros	2	5%
4	Ninguno	34	79%
Total		43	100%



Comentario:

Un pequeño porcentaje del 21% de los encuestados manifestaron tener definidos los niveles organizacionales en los cuales aplica los planes financieros, lo cual pone de manifiesto que las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador no poseen una estructura definida en su organización, donde se establezcan las responsabilidades de cada área o departamento, dificultando las operaciones de la empresa.

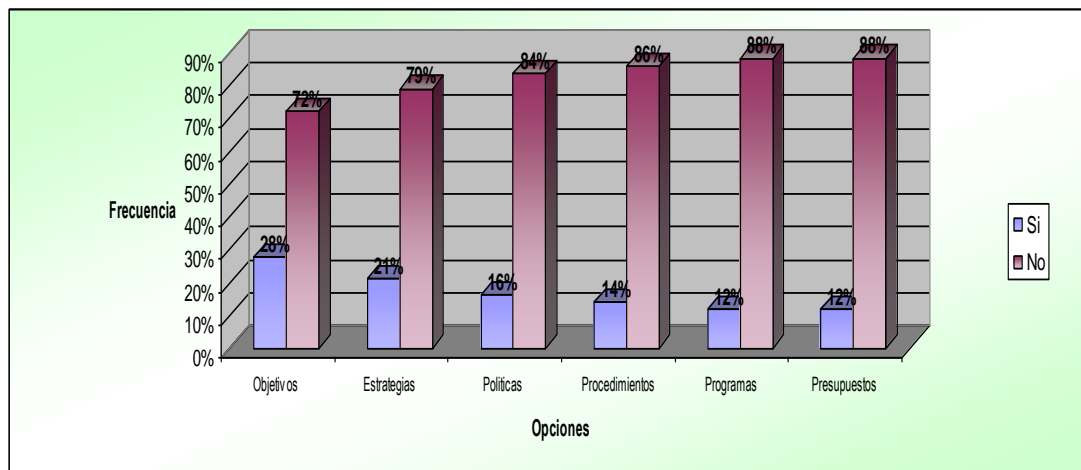
9. De los siguientes planes que a continuación se mencionan. ¿Cuales de ellos aplica en su panadería?

Objetivo:

Conocer que tipo de planes se implementan en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

Cuadro N° 9

Correlativo	Respuesta	Si	Frecuencia %	No	Frecuencia %	Fr. Total	Fr. Total %
1	Objetivos	12	28%	31	72%	43	100%
2	Estrategias	9	21%	34	79%	43	100%
3	Políticas	7	16%	36	84%	43	100%
4	Procedimientos	6	14%	37	86%	43	100%
5	Programas	5	12%	38	88%	43	100%
6	Presupuestos	5	12%	38	88%	43	100%



Comentario:

Referente a los Objetivos financieros el 72% de las empresas en estudio manifestaron no poseer definidos estos objetivos, por lo cual no tienen un fin o un rumbo definido hacia el cual orientan sus actividades diarias, solo un 28% respondió que los posee, lo que significa que persiguen un objetivo o un fin que mejore la situación financiera de la empresa. En cuanto a las estrategias financieras un 79% manifestó no implementarlas pues al no poseer objetivos que perseguir se dificulta su aplicación.

Solo un 16% de las empresas posee políticas financieras establecidas, un 86% no tiene establecido procedimientos en su empresa, un 88% no posee programas, un 88% no posee presupuestos, lo cual pone de manifiesto que no se realiza una adecuada administración de los recursos con que cuentan dentro de la empresa.

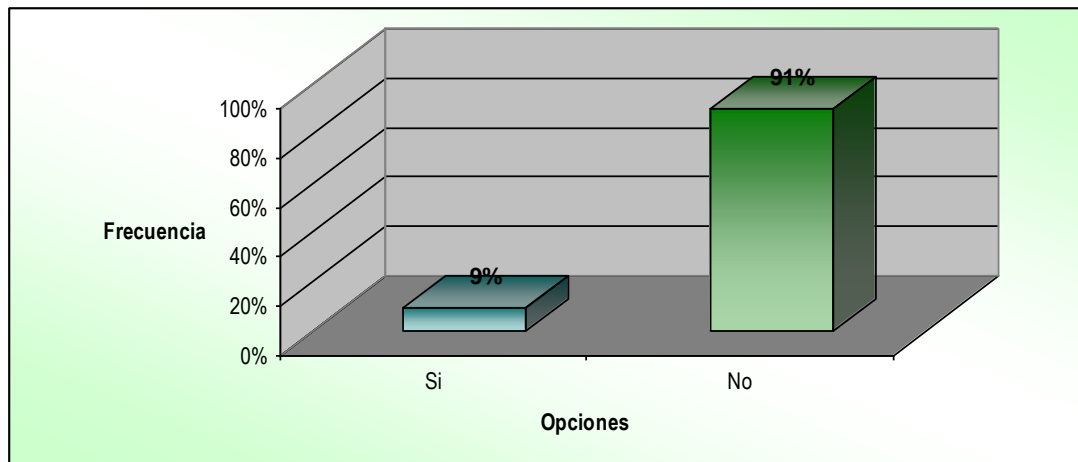
10. ¿Implementan estrategias para cada objetivo?

Objetivo:

Determinar si en las empresas en estudio implementan cursos de acción a seguir para el alcance de los objetivos a corto y largo plazo.

Cuadro Nº 10

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Si	4	9%
2	No	39	91%
Total		43	100%



Comentarios:

Un 91% de los encuestados respondió que no poseen ningún esquema a seguir, lo que pone de manifiesto que estas empresas no realizan una asignación de recursos financieros acorde a cada operación, dificultando grandemente el alcance de los fines que persiguen.

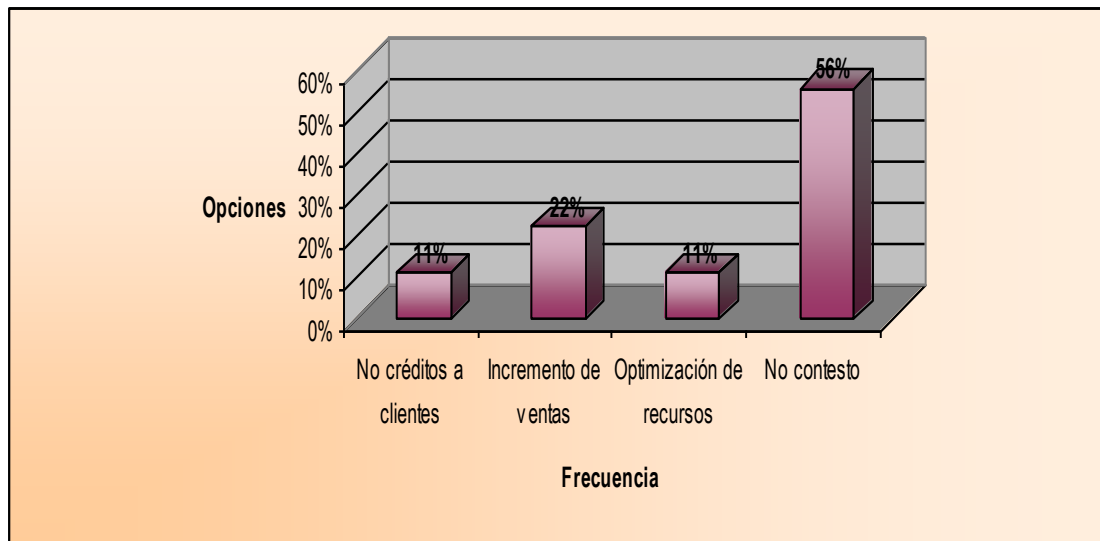
11. Cite las principales estrategias financieras utilizadas.

Objetivo:

Determinar los cursos de acción que siguen las empresas en estudio a largo plazo.

Cuadro N° 11

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	No créditos a clientes	1	11%
2	Incremento de ventas	2	22%
3	Optimización de recursos	1	11%
4	No contesto	5	56%
Total		9	100%



Comentario:

De las entidades en estudio que manifestaron utilizar algún tipo de estrategia financiera para el logro de los objetivos, un 56% no supo responder a la interrogante de que tipo de estrategias utiliza lo cual pone de manifiesto que no tienen conocimiento sobre ella, un 22% se enfoca en el incremento de las ventas y el no dar crédito a clientes y la optimización de los recursos es utilizada por 11% cada uno.

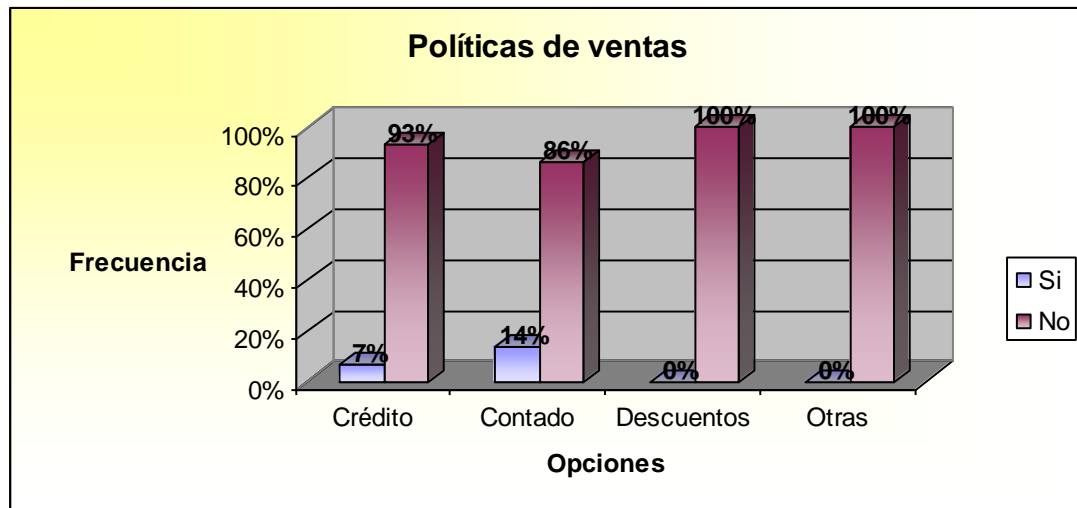
12. ¿Sobre qué aspectos tiene políticas financieras definidas?

Objetivo:

Determinar sobre que aspectos tienen definidas políticas financieras las empresas en estudio.

Cuadro N° 12

Correlativo	Ventas	Si	Frecuencia %	No	Frecuencia %	Fr. Total	Fr. Total %
1	Crédito	3	7%	40	93%	43	100%
2	Contado	6	14%	37	86%	43	100%
3	Descuentos	0	0%	43	100%	43	100%
4	Otras	0	0%	43	100%	43	100%

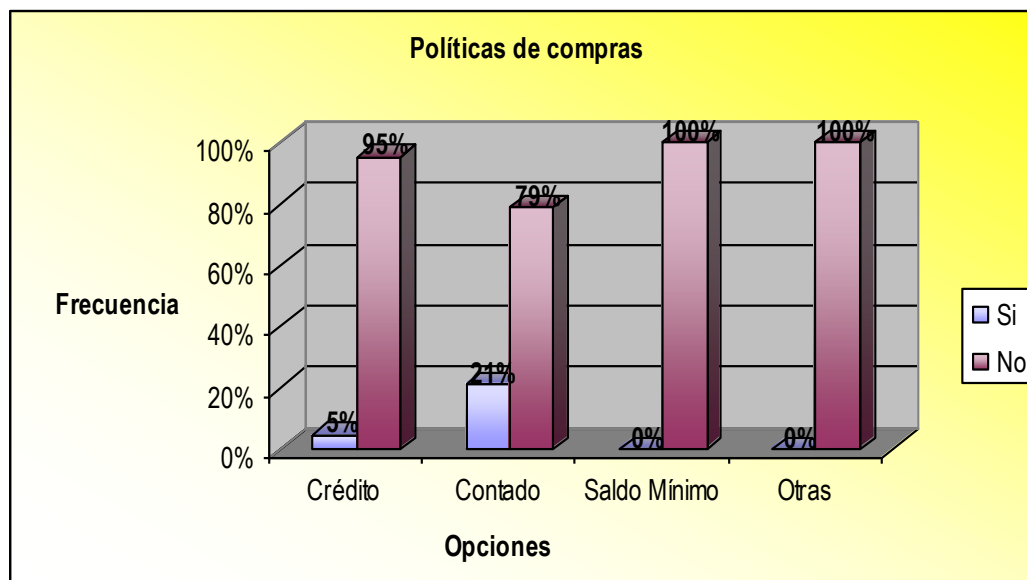


Comentario:

En lo que respecta a políticas sobre ventas al crédito, un pequeño porcentaje del 7% manifestó utilizar esta herramienta por lo cual el 93% restante no la utiliza, limitando el incremento de su cartera de clientes y poniendo de manifiesto que las empresas en estudio tienen poca experiencia en el otorgamiento de créditos, similar situación manifestaron en cuanto a políticas de contado y un 100% respondió no poseer algún tipo de política para descuentos a los clientes.

Cuadro N° 12A

Correlativo	Compras	Si	Frecuencia %	No	Frecuencia %	Fr. Total	Fr. Total %
1	Crédito	2	5%	41	95%	43	100%
2	Contado	9	21%	34	79%	43	100%
3	Saldo Mínimo	0	0%	43	100%	43	100%
4	Otras	0	0%	43	100%	43	100%

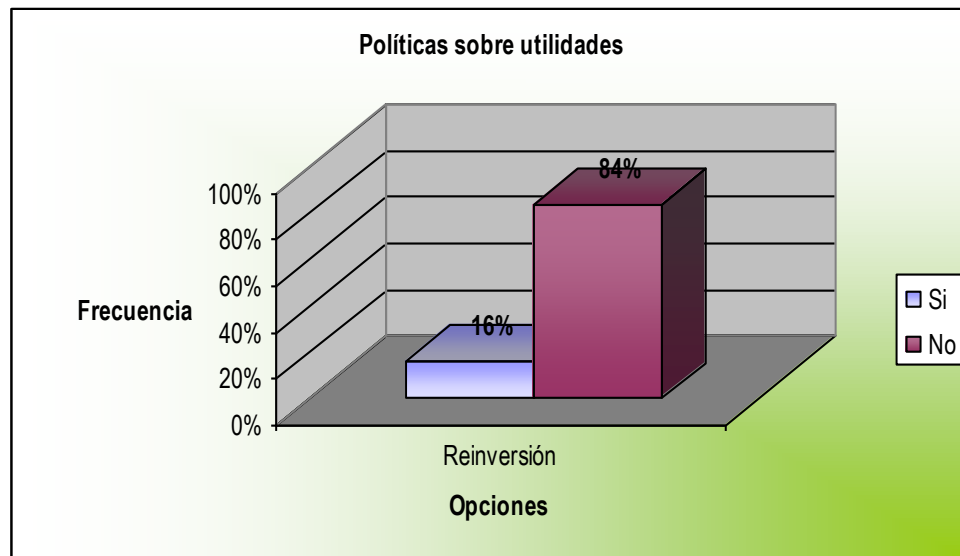


Comentario:

Referente a las políticas de compras, el 95% y el 79% manifestaron no poseerlas en cuanto a crédito y contado respectivamente. El 100% de los encuestados manifestaron no poseer políticas de saldo mínimo lo que limita una buena administración de inventarios para poder realizar compras óptimas y acorde a su producción.

Cuadro N° 12B

Correlativo	Utilidades	Si	Frecuencia %	No	Frecuencia %	Fr. Total	Fr. Total %
1	Reinversión	7	16%	36	84%	43	100%
2	Otras	0	0%	43	100%	43	100%

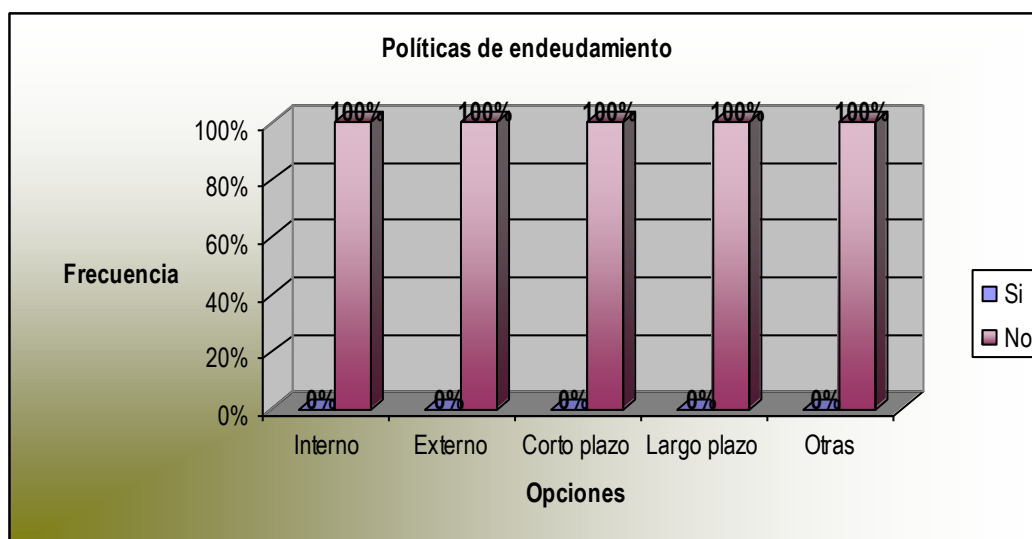


Comentario:

Referente a políticas sobre utilidades, solo un 16% manifestó utilizar un porcentaje en reinversión, la gran mayoría correspondiente al 84% no utiliza las utilidades generadas en reinversión en su empresa o negocio. Esto es preocupante y limita grandemente el crecimiento de las empresas en estudio pues no reinvierten y no poseen algún tipo de crecimiento que les permita expandir sus operaciones y su cartera de clientes.

Cuadro N° 12C

Correlativo	Endeudamiento	Si	Frecuencia %	No	Frecuencia %	Fr. Total	Fr. Total %
1	Interno	0	0%	43	100%	43	100%
2	Externo	0	0%	43	100%	43	100%
3	Corto plazo	0	0%	43	100%	43	100%
4	Largo plazo	0	0%	43	100%	43	100%
5	Otras	0	0%	43	100%	43	100%



Comentario:

El 100% de los encuestados respondieron no poseer políticas sobre endeudamiento, aunque algunas si poseen endeudamiento con reservaciones y en un mínimo, además este endeudamiento no corresponde o más bien no esta destinado para inversión en la empresa sino mas bien para cubrir gastos personales o que no tienen que ver con las operaciones de la empresa.

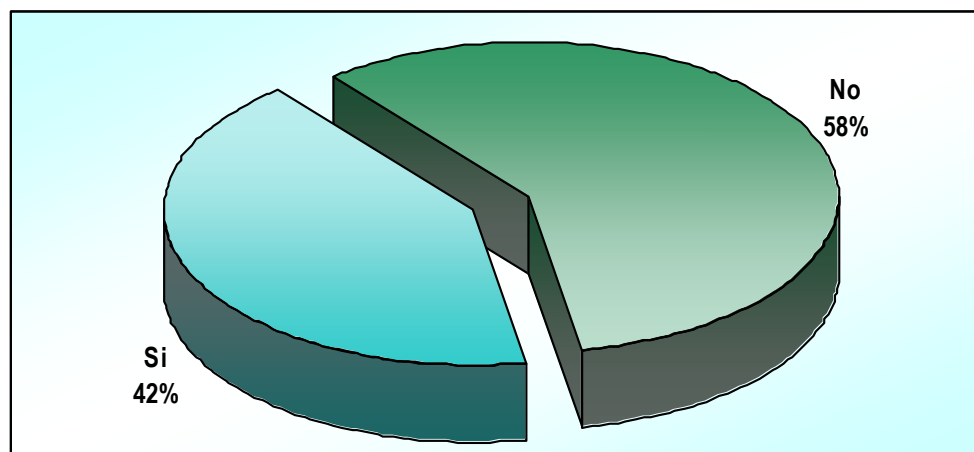
13. En las funciones que realiza ¿Existen procedimientos a seguir?

Objetivo:

Conocer si existen procedimientos definidos para las actividades u operaciones que se realizan en las empresas en estudio.

Cuadro Nº 13

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Si	18	42%
2	No	25	58%
Total		43	100%



Comentario:

Un 58% de las entidades en estudio no poseen procedimientos definidos en la elaboración de sus tareas u operaciones, lo cual indica que todos los empleados desconocen las actividades a realizar, áreas de responsabilidad y limitantes. En los negocios es necesario establecer una guía para llevar a cabo actividades y definir las funciones para cada puesto.

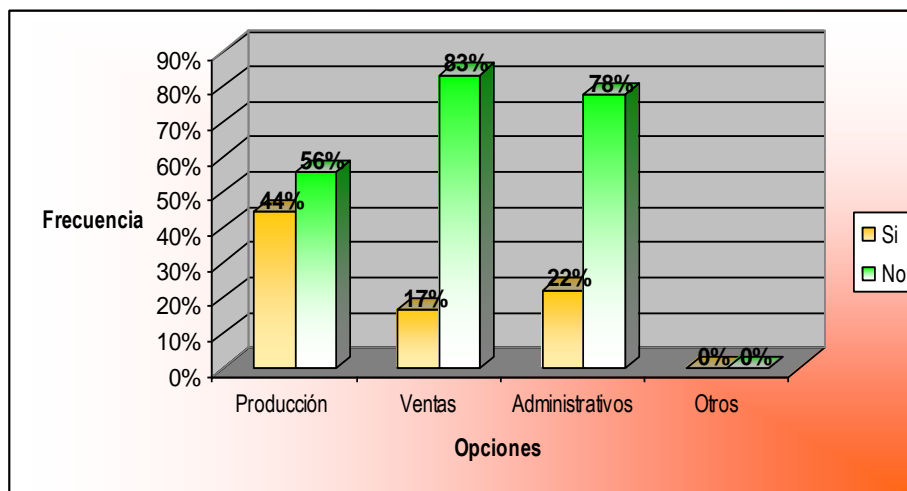
14. ¿Qué tipo de Procedimientos aplica?

Objetivo:

Identificar en que áreas aplican los procedimientos las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

Cuadro N° 14

Correlativo	Respuesta	Si	Frecuencia %	No	Frecuencia %	Fr. Total	Fr. Total %
1	Producción	8	44%	10	56%	18	100%
2	Ventas	3	17%	15	83%	18	100%
3	Administrativos	4	22%	14	78%	18	100%
4	Otros	0	0%	0	0%	0	0%



Comentario:

Un 44% de las entidades que tienen establecidos procedimientos para llevar a cabo sus actividades, los tienen definidos en producción, solo un 22% posee procedimientos administrativos y en ventas establecen procedimientos el 17% de las entidades que los utilizan. Con respecto a las entidades que poseen procedimientos en producción es de mencionar que el propietario o gerente es quien lo establece y supervisa, lo que ocupa mucho de su tiempo y alguno de ellos presentan algunas carencias que afectan el tiempo de producción, de los demás procedimientos es de gran importancia hacer notar que el área de ventas y administración es casi de total desconocimiento de los propietarios o gerentes, que son de vital importancia para incrementar los ingresos y llevar un adecuado uso de los recursos con que cuentan sus empresas.

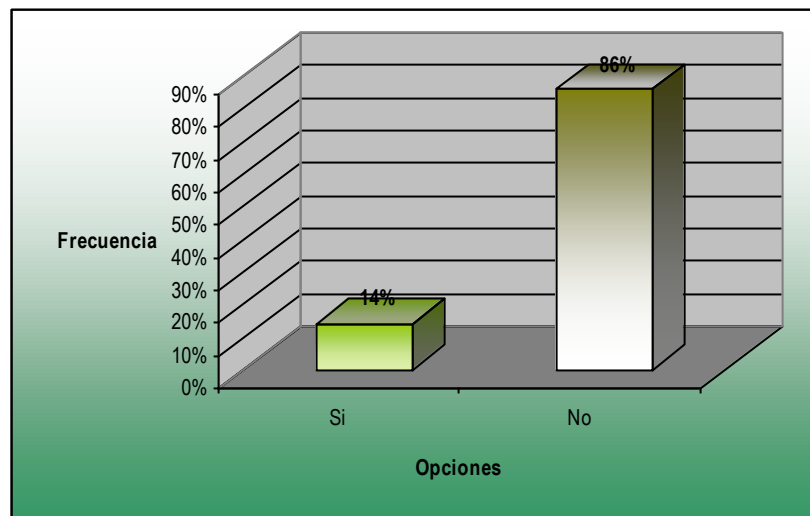
15. ¿Utiliza programas financieros?

Objetivo:

Conocer si las empresas en estudio tienen planificado el uso adecuado de los recursos económicos.

Cuadro N° 15

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Si	6	14%
2	No	37	86%
Total		43	100%



Comentario:

Solo un 14% de las empresas panificadoras en estudio utilizan programas financieros contra un 86% que no utiliza y desconoce esta herramienta. Esto no les permite programar sus actividades para un tiempo determinado, esto significa que no prevén los gastos y costos en que incurrirán en cada operación que realicen.

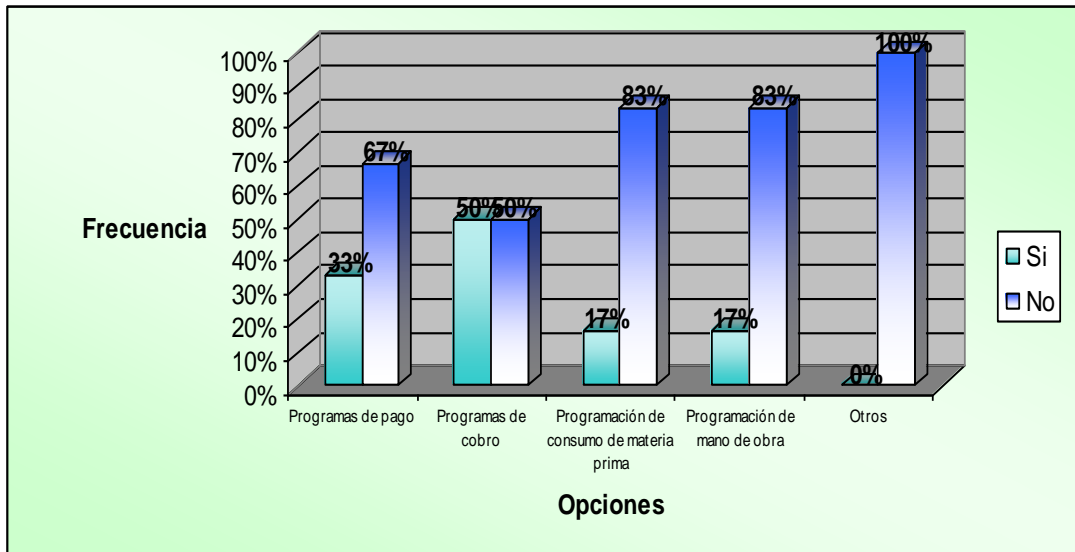
16. Indique en que rubros los tiene definidos

Objetivo:

Conocer lo programas financieros que utilizan las empresas en estudio.

Cuadro N° 16

Correlativo	Respuesta	Fr.	Fr. %	Fr.	Fr.%	Fr. Total	Fr. Total %
1	Programas de pago	2	33%	4	67%	6	100%
2	Programas de cobro	3	50%	3	50%	6	100%
3	Programación de consumo de m.p.	1	17%	5	83%	6	100%
4	Programación de mano de obra	1	17%	5	83%	6	100%
5	Otros	0	0%	6	100%	6	100%



Comentario:

Los propietarios de las empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador que utilizan programas financieros manifestaron en un 50% que lo hacen en programas de cobro, en un 33% lo hacen en programas de pago y solo en un 17% lo hacen tanto como para consumo de materia prima y mano de obra. Incluso siendo un mínimo que respondió utilizar los programas financieros, al momento de responder mas del 50% no supo contestar en donde los utiliza lo que pone de manifiesto la carencia de estos programas dentro de su empresa, lo cual recae en la utilización no adecuada de los recursos pues no existe un tiempo y un recurso determinado para cada actividad que les permitiera menos tiempo ocioso y desperdicio de recursos.

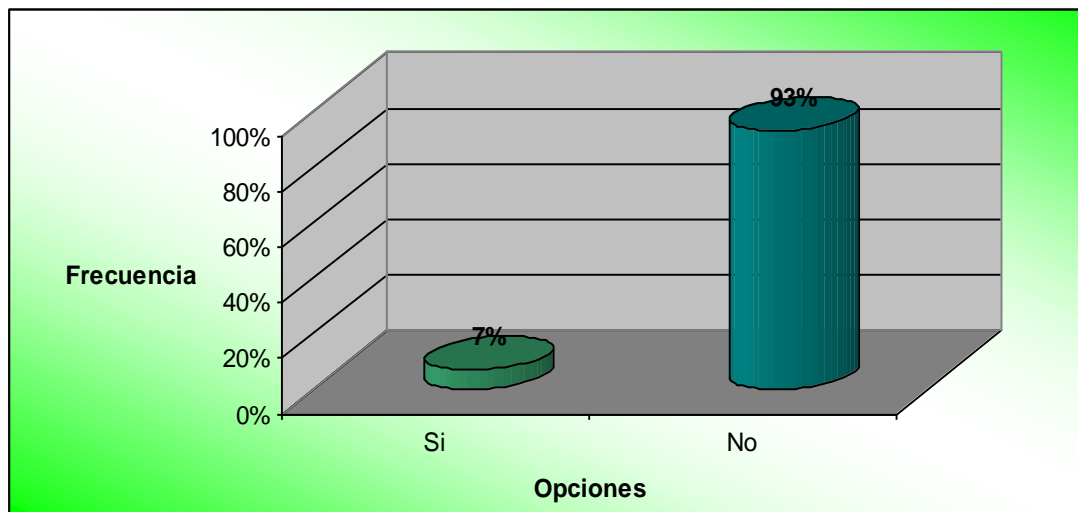
17. ¿Formula Presupuestos?

Objetivo:

Identificar si las empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador realizan estimaciones en términos cuantitativos que expresen sus expectativas para un periodo determinado.

Cuadro N° 17

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Si	3	7%
2	No	40	93%
Total		43	100%



Comentarios:

El 93% de los encuestados respondió no elaborar presupuestos que tengan definidas las actividades a seguir y que no prevén gastos y costos a incurrir en la elaboración de sus productos, dificultando el accionar de la empresa a un mejor futuro, debido a la falta de esta herramienta de planificación y control que integre todas sus operaciones. Solo un 7% manifestó realizar estimaciones para su empresa.

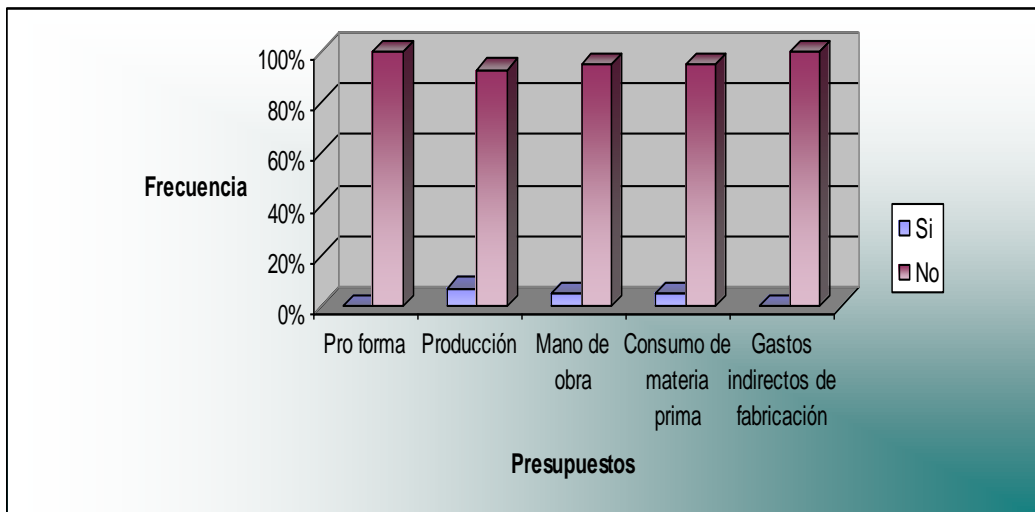
18. ¿Qué tipo de presupuestos Diseña?:

Objetivo:

Conocer que tipo de estimaciones realizan las empresas panificadoras.

Cuadro N° 18

Correlativo	Respuesta	Si	Fr. %	No	Fr. %	Fr. Total	Fr. Total %
1	P. de venta pro forma	0	0%	43	100%	43	100%
2	P. de producción	3	7%	40	93%	43	100%
3	P. de mano de obra	2	5%	41	95%	43	100%
4	P. de consumo de materia prima	2	5%	41	95%	43	100%
5	P. de gastos indirectos de fabricación	0	0%	43	100%	43	100%



Comentario:

La mayoría de las empresas que respondieron elaborar estimaciones, manifestaron en un 7% hacerlo en área de producción, el 5% respondió que realiza presupuestos de mano de obra y otro 5% realiza presupuesto de materia prima, ninguna manifestó realizar estimaciones o presupuestos de venta pro forma y presupuestos de gastos de operación. Es de mencionar que la falta de conocimiento de esta herramienta no les permite elaborar estimaciones acorde a sus necesidades y expectativas.

19. Mencione los productos que poseen una demanda uniforme y sus respectivos precios.

Objetivo:

Conocer los tipos de productos que mantienen una demanda uniforme y conocer sus precios de venta.

Cuadro N° 19

Correlativo	Producto	Demanda quincenal promedio	Precio promedio (unidad)
1	Cuernos	1620	\$ 0.13
2	Menudeo tostado	6000	\$ 0.12
3	Peperecha	1890	\$ 0.09
4	Guaracha	2160	\$ 0.08
5	Semita alta	3500	\$ 0.20
6	Simple	4500	\$ 0.10
7	Margaritas de mantequilla	2400	\$ 0.07
8	Almidón	2400	\$ 0.06
9	Salpora de arroz	2100	\$ 0.08
10	Canasta	1080	\$ 0.15
11	Mapa	3500	\$ 0.15
12	Semita delgada	2520	\$ 0.17

Comentario:

Según lo manifestado por los encuestados son 12 las clases de pan que poseen mayor demanda de todos los productos que ofrecen a sus clientes. La producción de las micro y pequeñas empresas panificadoras se concentra en la producción y comercialización de estos productos pues estos son los que les generan los mayores ingresos.

20. De los Productos que mencionó anteriormente, ¿cuál es el costo por unidad?

Objetivo:

Conocer el costo unitario de producción de los productos con una demanda uniforme y mayor demanda en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

Cuadro N° 20

Correlativo	Producto	Costo de producción
1	Cuernos	No sabe
2	Menudeo tostado	No sabe
3	Peperecha	No sabe
4	Guaracha	No sabe
5	Semita alta	No sabe
6	Simple	No sabe
7	Margaritas de mantequilla	No sabe
8	Almidón	No sabe
9	Salpora de arroz	No sabe
10	Canasta	No sabe
11	Mapa	No sabe
12	Semita Delgada	No sabe

Comentario:

Los propietarios de las micro y pequeñas empresas manifestaron desconocer el costo de producción de sus productos, esto debido al poco conocimiento técnico que poseen y la falta de interés en conocer los costos reales en que incurren al producir sus productos, esto conlleva un incremento en materia prima, mano de obra y carga fabril. Lo anterior dificulta extraer la información de manera inmediata.

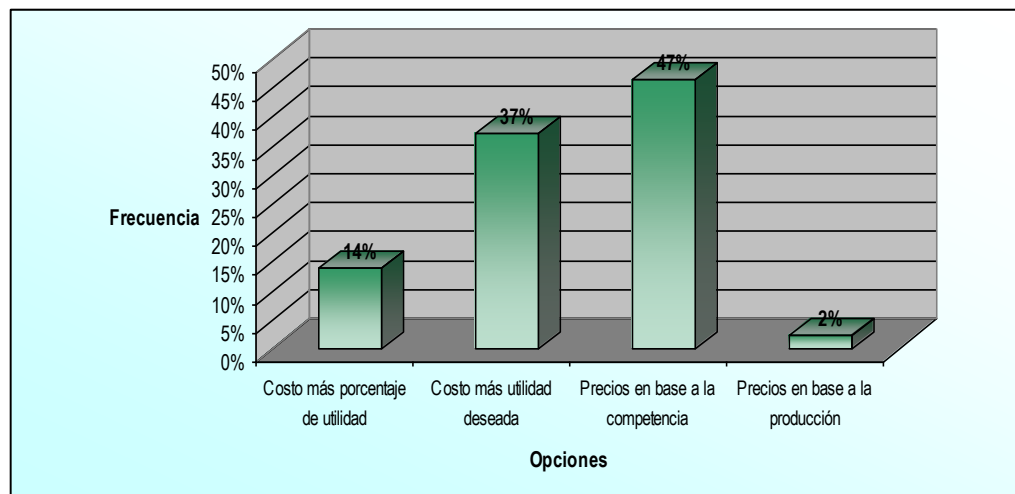
21. ¿Cuáles criterios utiliza para el establecer precios en sus productos?

Objetivo:

Identificar que criterio es el más utilizado por las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador para el establecimiento de precios de sus productos.

Cuadro N° 21

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Costo más porcentaje de utilidad	6	14%
2	Costo más utilidad deseada	16	37%
3	Precios en base a la competencia	20	47%
4	Precios en base a la producción	1	2%
Total		43	100%



Comentario:

Las entidades en estudio manifestaron en un 47% establecer sus precios en base a la competencia, en un 37% en base al costo mas una utilidad deseada y los demás lo establecen en base costo mas porcentaje de utilidad aunque este no sea el deseado y en base a la producción, con un 14% y un 2% respectivamente. Esto pone de manifiesto que las micro y pequeñas empresas del área metropolitana de San Salvador carecen de un procedimiento administrativo y financiero para establecer sus precios de venta que les permita cubrir sus gastos y costos y les genere a su vez una utilidad que contribuya al desarrollo de la misma y dejar de hacerlo empíricamente como hasta ahora.

22. Mencione la materia prima utilizada en la producción de pan y su respectivos precios de compra

Objetivo:

Identificar cual es la materia prima utilizada en la producción del pan y conocer su costo promedio.

Cuadro N° 22

Correlativo	Materia Prima	Costo de promedio
1	Harina semifuerte*	\$ 15.31
2	Harina integral*	\$ 18.20
3	Harina suave*	\$ 16.01
4	Levadura**	\$ 50.80
6	Manteca**	\$ 34.50
7	Margarina**	\$ 23.00
8	Polvo de hornear**	\$ 28.50
9	Jalea**	\$ 17.00
10	Huevos**	\$ 36.00
11	Azúcar***	\$ 34.65
12	Sal***	\$ 15.04
13	Esencia****	\$ 3.75
14	Colorantes*****	\$ 3.00

* 50 libras

** Caja

*** Quintal

**** Galón

Comentario:

Según manifestaron los encuestados, los ingredientes que se mencionan son los principales y esenciales que se utilizan para elaborar el pan de mayor demanda o consumo; sin embargo es necesario aclarar que existen algunos ingredientes que no se mencionan por que sirven para la elaboración de pan especial y su demanda es poca y/o no se producen a gran escala.

23. Mensualmente ¿Cuál es el costo promedio de los gastos indirectos de Fabricación?

Objetivo:

Determinar el costo promedio mensual de gastos indirectos de fabricación en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

Cuadro N° 23

Correlativo	Costo Indirecto de Fabricación	Costo Promedio
1	Energía eléctrica	\$ 125.00
2	Agua	\$ 15.00
4	Papelería	\$ 40.00
5	Gas	\$ 235.00
6	Envoltorio o empaque	\$ 125.00
8	Otros	\$ 40.00
Total		\$ 580.00

Comentario:

Según la información proporcionada por los encuestados se puede visualizar con cierta medida los gastos indirectos de fabricación mensuales en que incurren las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador. Es necesario mencionar que es un costo promedio, según los datos obtenidos, pero los costos indirectos de fabricación entre una panadería y otra no presentan una variación considerablemente alta.

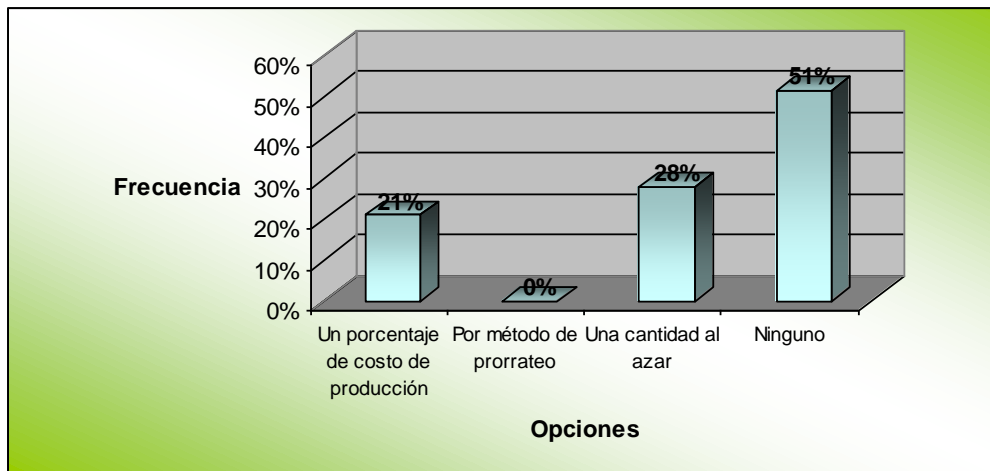
24. ¿Cómo distribuye los gastos de servicios básicos con los gastos de venta y administración?

Objetivo:

Determinar como las empresas en estudio distribuyen los gastos de servicios básicos con los gastos de venta y administración.

Cuadro N° 24

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Un porcentaje de costo de producción	9	21%
2	Por método de prorrateo	0	0%
3	Una cantidad al azar	12	28%
4	Ninguno	22	51%
Total		43	100%



Comentario:

Un 51% de los encuestados manifestó no utilizar ningún método para distribuir los gastos de servicio básicos junto con los de venta y administración, es decir que, la mayoría de las empresas lo hace empíricamente y cargando en su totalidad al costo de producción, junto con el 28% que lo realiza al azar, esto no les permite conocer cuales son realmente los gastos básicos generados por la empresa o negocio ya que como se menciona estas empresas en su mayoría no cuentan con un local para realizar las actividades del negocio, esto dificulta mas la distribución de los gastos junto con la poca importancia que se le da por parte de los propietarios a emplear esta herramienta que les preemitiría conocer y reducir los gastos de servicio básico.

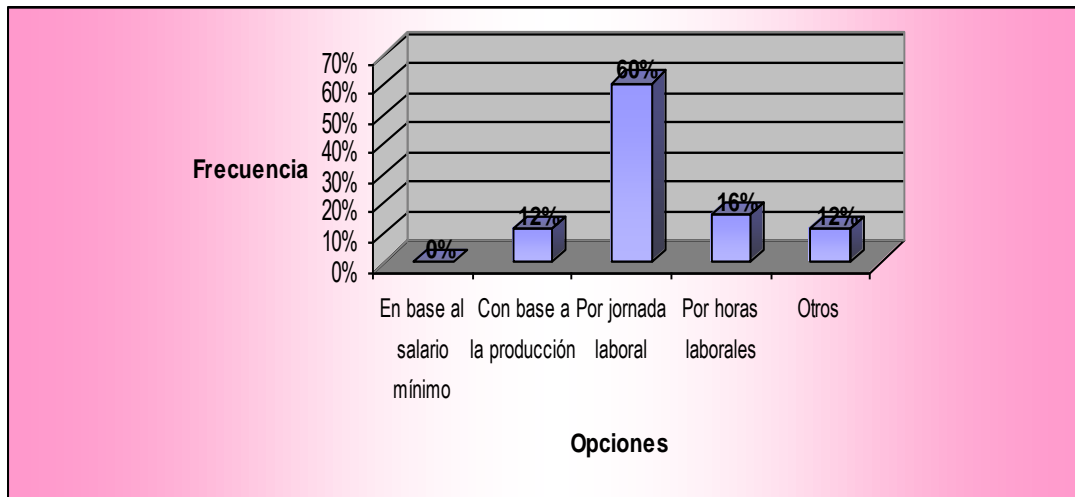
25. ¿Cómo determina el salario de sus trabajadores?

Objetivo:

Conocer la forma en que se determina el salario de cada trabajador en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

Cuadro N° 25

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	En base al salario mínimo	0	0%
2	Con base a la producción	5	12%
3	Por jornada laboral	26	60%
4	Por horas laborales	7	16%
5	Otros	5	12%
Total		43	100%



Comentario:

El 60% de los encuestados manifestó aplicar la forma de pago de por jornada laboral, la cual varía de 8 a 10 horas diarias, un 16% lo hace en base a las horas laborales, un 12% respondió que establece el salario en base a la producción, y el 12% toma otras formas donde puede ser un salario base más comisión; es de mencionar que el salario no es utilizado como un parámetro para establecer el salario de los trabajadores en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

26. De acuerdo a su respuesta en la pregunta anterior ¿Cuál es la remuneración que se cancela según el criterio que utiliza para establecer el salario de cada trabajador?

Objetivo:

Conocer a cuanto asciende la remuneración que se cancela según el criterio aplicado en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador.

Cuadro 26

Correlativo	Respuesta	Salario Promedio
1	Con base a la producción	\$ 5.50 Jornada
2	Por jornada laboral	\$ 6.25 Diario
3	Por horas laboradas	\$ 0.75 Por hora
4	Salario fijo + comisión	\$ 180.00 mensual

Comentario:

Las remuneraciones salariales en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador según lo manifestado por los encuestados están como a continuación se mencionan: Con base a la producción en promedio se cancelan \$5.50 por corrida de producción, por jornada laboral se paga \$6.25 diarios, cuya jornada oscila entre 8 y 10 horas, la forma de pago por horas laboradas se cancelan a \$0.75 la hora y la otra forma de pago que utilizan para el personal de ventas es un salario base mensual mas comisión que en promedio es de \$180 y las comisiones oscilan entre el 2%, 3% y 5%; se hace notar una leve superioridad de estas formas de pago sobre el salario mínimo y considerando que en este trabajo es indispensable la capacidad técnica para cada puesto, de alguna manera los empleados según se observo se sienten desmotivados y devaluados.

CONTROL FINANCIERO

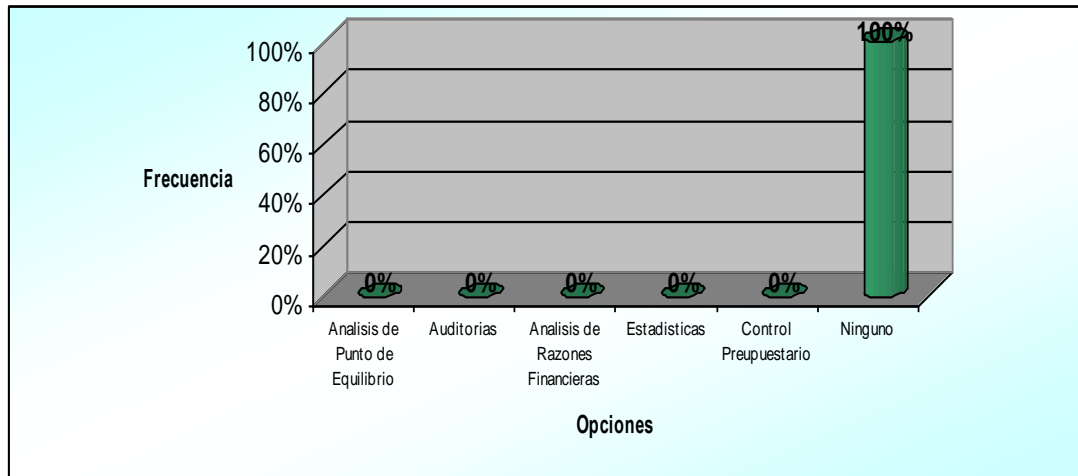
27. ¿Cuales controles Financieros aplica?

Objetivo:

Determinar si las panaderías utilizan algún tipo de control financiero en sus operaciones.

Cuadro 27

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Análisis de Punto de Equilibrio	0	0%
2	Auditorias	0	0%
3	Análisis de Razones Financieras	0	0%
4	Estadísticas	0	0%
5	Control Presupuestario	0	0%
6	Ninguno	43	100%
Total		43	100%



Comentario:

Como se puede observar; el 100% de los encuestados manifestó que en sus respectivas panaderías no aplican el control financiero, en ninguna de sus expresiones, debido a que desconocen o no cuentan con las herramientas para aplicarlas; lo que significa que las decisiones que se toman, tienen como base únicamente la experiencia pasada, que muchas veces no es confiable, debido a la falta de datos o parámetros reales.

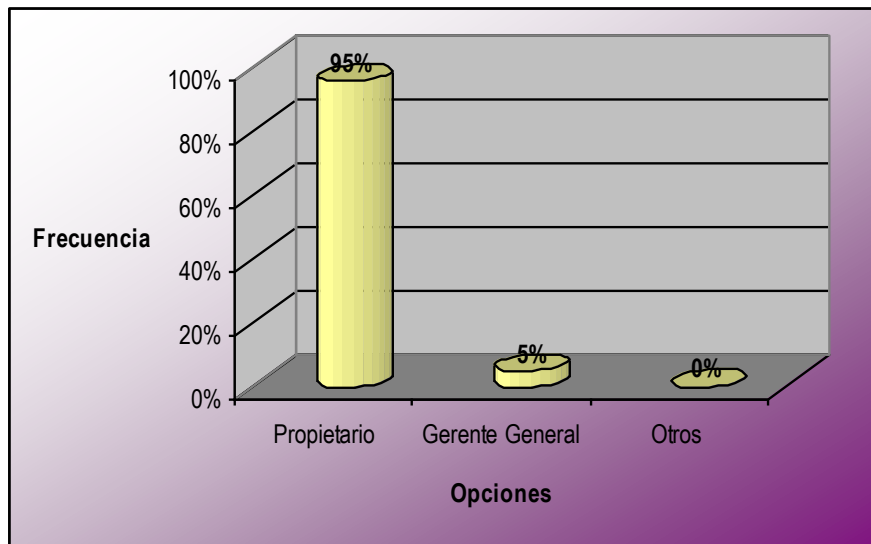
28. ¿Quien o quienes son los encargados de realizar el control financiero?

Objetivo:

Identificar quien o quienes son los encargados de realizar los diferentes controles financieros que se aplican en las panaderías

Cuadro N° 28

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Propietario	41	95%
2	Gerente General	2	5%
4	Otros	0	0%
Total		43	100%



Comentario:

El 95% de los encuestados respondió que el encargado de realizar los controles financieros es el mismo propietario del negocio, el 5% el gerente de la panadería, cabe destacar que los controles que ejecutan no están basados en un método o herramienta administrativa sino mas bien en registros y anotaciones informales ellos hacen, utilizando el criterio propio para realizarlos.

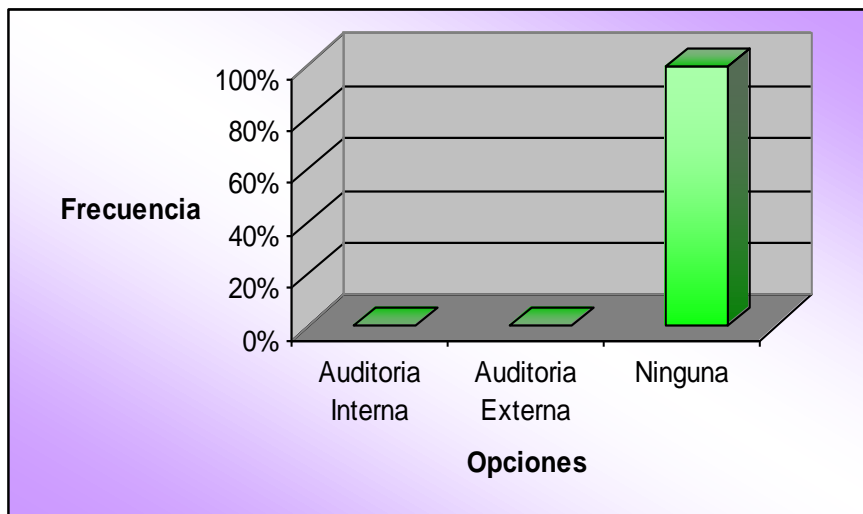
29. De acuerdo a las auditorias, si su respuesta es afirmativa, ¿qué tipo de auditorias utiliza?

Objetivo:

Conocer que tipo de auditorias, realizan las micro y pequeñas empresas panificadoras en el área metropolitana de San Salvador y durante que periodos las realizan.

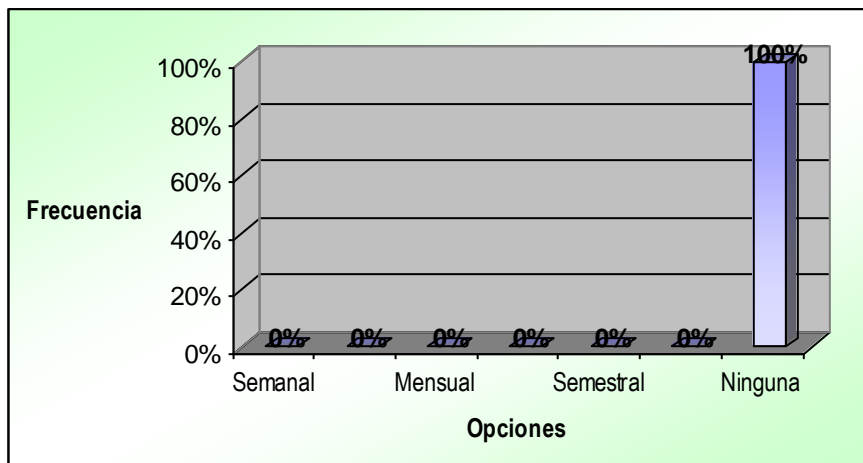
Cuadro 29

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Auditoria Interna	0	0%
2	Auditoria Externa	0	0%
3	Ninguna	43	100%
Total		43	100%



Cuadro 29A

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Semanal	0	0%
2	Quincenal	0	0%
3	Mensual	0	0%
4	Trimestral	0	0%
5	Semestral	0	0%
7	Anual	0	0%
8	Ninguna	43	100%
Total		43	100%



Comentario:

El 100% de los encuestados en las empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador, no aplican auditorias para ningún período establecido, como una medida de control lo cual se da por el poco interés de los propietarios de éstas, ya que, por desconocimiento consideran que no son muy necesarias.

30. Si hace uso de las razones financieras, ¿Cuáles de las siguientes aplica?

Objetivo:

Determinar si aplican razones financieras y que tipo de estas utilizan

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
A	Liquidez		
1	Capital de trabajo neto	0	0%
2	Razón circulante	0	0%
B	Actividad		
3	Rotación de inventarios	0	0%
4	Periodo Promedio en Inventarios	0	0%
5	Rotación de cuentas por cobrar	0	0%
6	Periodo promedio de cobro	0	0%
7	Periodo promedio de pago	0	0%
C	Rentabilidad		
8	Margen de utilidad bruta	0	0%
9	Margen de utilidad operativa	0	0%
10	Margen de utilidad neta	0	0%
11	Rendimiento sobre activos	0	0%
12	Rendimientos sobre capital	0	0%
D	Endeudamiento		
13	Razón de deuda	0	0%
14	Capacidad de pago de interés	0	0%
15	Ninguna	43	100%
Total		43	100%

Comentario:

Con esta pregunta se concluye que todas las panaderías encuestadas en la zona Metropolitana de San Salvador, no utilizan ninguna de las razones financiera, porque en su mayoría ni siquiera las conocen, por lo que no cuentan con la información técnica suficiente para tomar las mejores decisiones

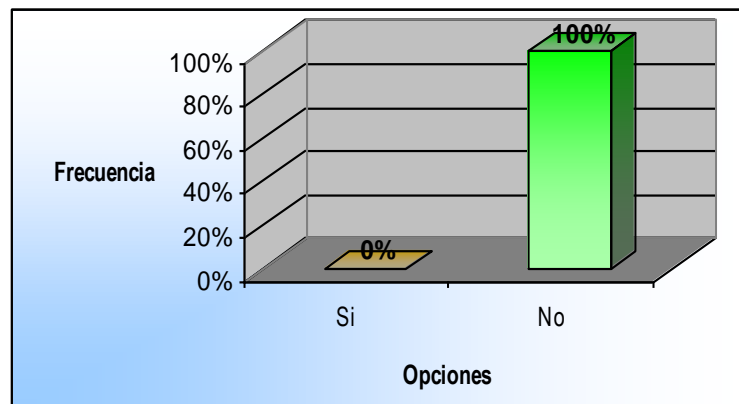
31. ¿Realiza comparaciones de los presupuestos planificados con los resultados reales de desempeño?

Objetivo:

Conocer si se realizan comparaciones entre los presupuestos y los resultados reales del desempeño de las operaciones.

Cuadro 31

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Si	0	0%
2	No	43	100%
Total		43	100%



Comentario:

Se determinó que el 100% de las panaderías encuestadas no realizan presupuestos por lo que no cuentan con ningún parámetro para realizar comparaciones presupuestarias, lo cual indica que la toma de dediciones está basada en la experiencia pasada.

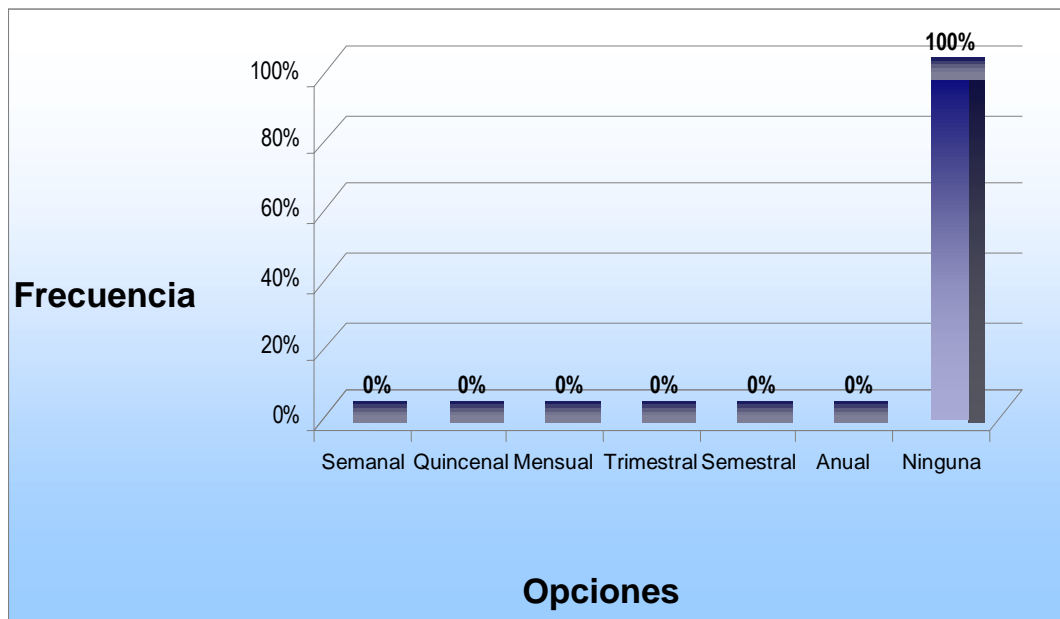
32. Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿Cada cuanto realiza las comparaciones?

Objetivo:

Conocer los períodos en que se efectúan las comparaciones presupuestarias en estas empresas.

Cuadro 32

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Semanal	0	0%
2	Quincenal	0	0%
3	Mensual	0	0%
4	Trimestral	0	0%
5	Semestral	0	0%
7	Anual	0	0%
8	Ninguna	43	100%
Total		43	100%



Comentario:

El motivo por el cual el 100% de las panaderías no aplican ninguno de los períodos de comparación se basa en la respuesta de la pregunta anterior, ya que no efectúan tales comparaciones.

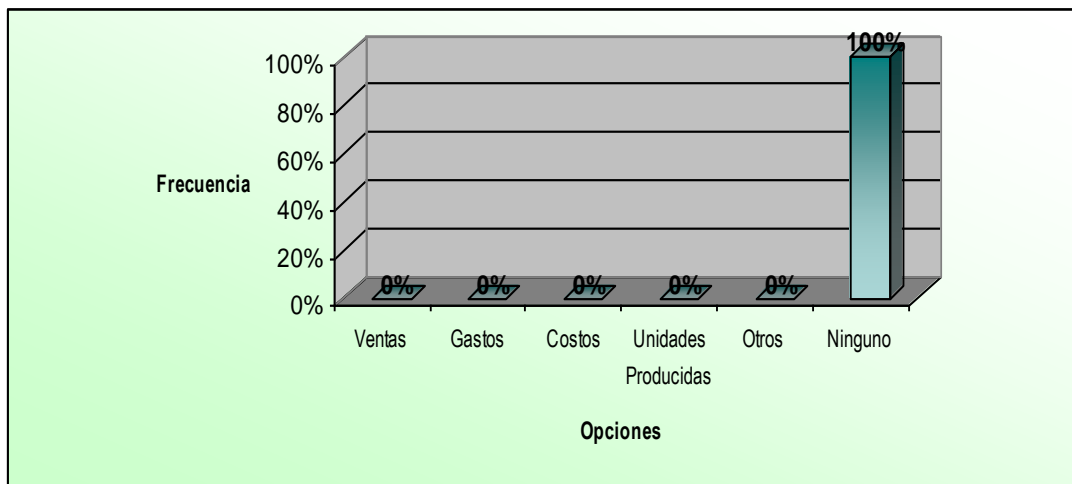
33. ¿Ejecuta registros estadísticos financieros de los que a continuación se mencionan?

Objetivo:

Determinar si las panaderías de la Zona Metropolitana de San Salvador elaboran registros estadísticos financieros

Cuadro 33

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Ventas	0	0%
2	Gastos	0	0%
3	Costos	0	0%
4	Unidades Producidas	0	0%
5	Otros	0	0%
6	Ninguno	43	100%
Total		43	100%



Comentario:

El 100% de las micro y pequeñas empresa panificadoras encuestadas manifestó que no utilizan registros estadístico financieros, ya que desconocen la importancia de utilizar dichos registros.

TOMA DE DECISIONES

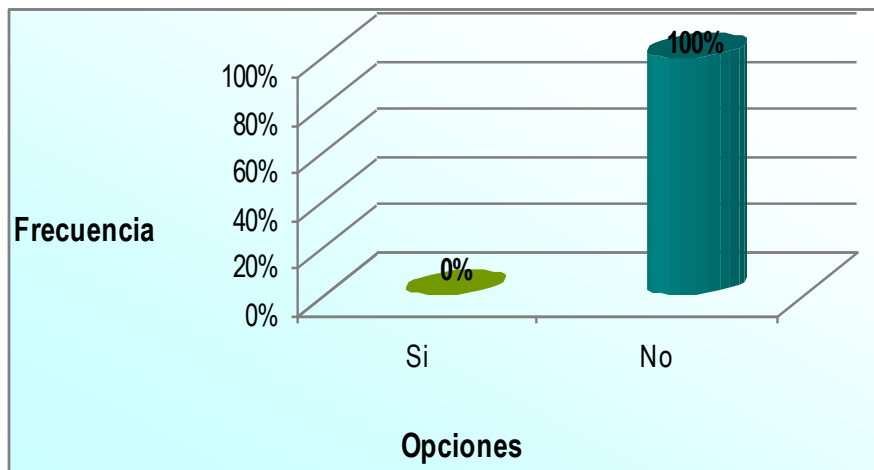
34. ¿Aplica un proceso estandarizado formal para la toma de decisiones en su empresa?

Objetivo:

Determinar si las empresas encuestadas poseen un proceso formal para la toma de decisiones

Cuadro 34

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Si	0	0%
2	No	43	100%
Total		43	100%



Comentario:

Se determinó que el 100% de las panaderías encuestadas no aplica un proceso estandarizado para la toma de decisiones, lo cual hace notar el gran vacío que existe, obstaculizando el crecimiento de las mismas ya que, las medidas son tomadas sin saber cuál será su beneficio.

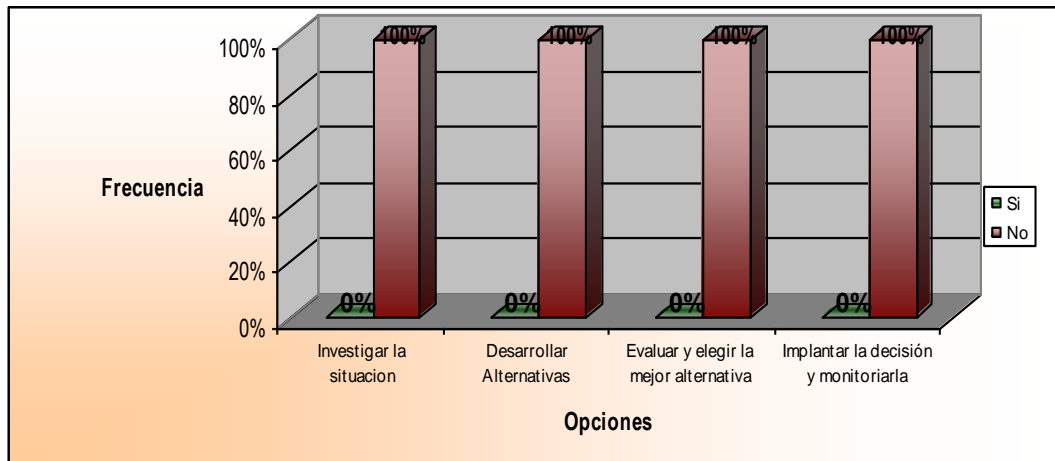
35. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa. ¿Cuál es el proceso que aplica en la toma de decisiones?

Objetivo:

Determinar cuál es el proceso de toma de decisiones que aplican las micro y pequeñas empresas panificadora de la zona Metropolitana de San Salvador.

Cuadro 35

Correlativo	Respuesta	Si	Fr. %	No	Fr. %	Fr. Total	Fr. Total %
1	Investigar la situación	0	0%	43	100%	43	100%
2	Desarrollar Alternativas	0	0%	43	100%	43	100%
3	Evaluar y elegir la mejor alternativa	0	0%	43	100%	43	100%
4	Implantar la decisión y monitorearla	0	0%	43	100%	43	100%



Comentario:

Con los resultados de la pregunta anterior se puede establecer que el 100% de las panaderías encuestadas no posee un proceso definido para la toma de decisiones.

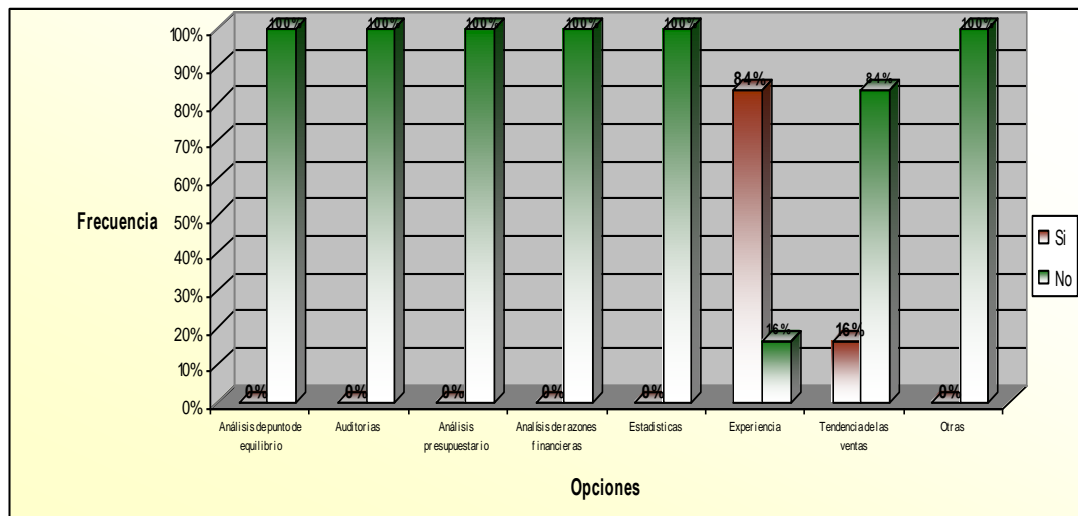
36. ¿En que se basa para tomar decisiones en su empresa?

Objetivo:

Conocer en que se basan las micro y pequeñas empresas panificadoras para tomar decisiones.

Cuadro 36

Correlativo	Respuesta	Si	Fr. %	No	Fr. %	Fr. Total	Fr. Total %
1	Análisis de punto de equilibrio	0	0%	43	100%	43	100%
2	Auditorias	0	0%	43	100%	43	100%
3	Análisis presupuestario	0	0%	43	100%	43	100%
4	Análisis de razones financieras	0	0%	43	100%	43	100%
5	Estadísticas	0	0%	43	100%	43	100%
6	Experiencia	36	84%	7	16%	43	100%
7	Tendencia de las ventas	7	16%	36	84%	43	100%
8	Otras	0	0%	43	100%	43	100%



Comentario:

Si bien es cierto que este tipo de empresa no poseen un sistema formal de toma de decisiones no implica que estas no las tomen, un 84% de las panaderías encuestadas toman decisiones en base a la experiencia del negocio, un 16% de acuerdo a la tendencia a las ventas; lo real es que se debe de proporcionar una herramienta que les ayude a seguir desarrollándose y creciendo en su entorno.

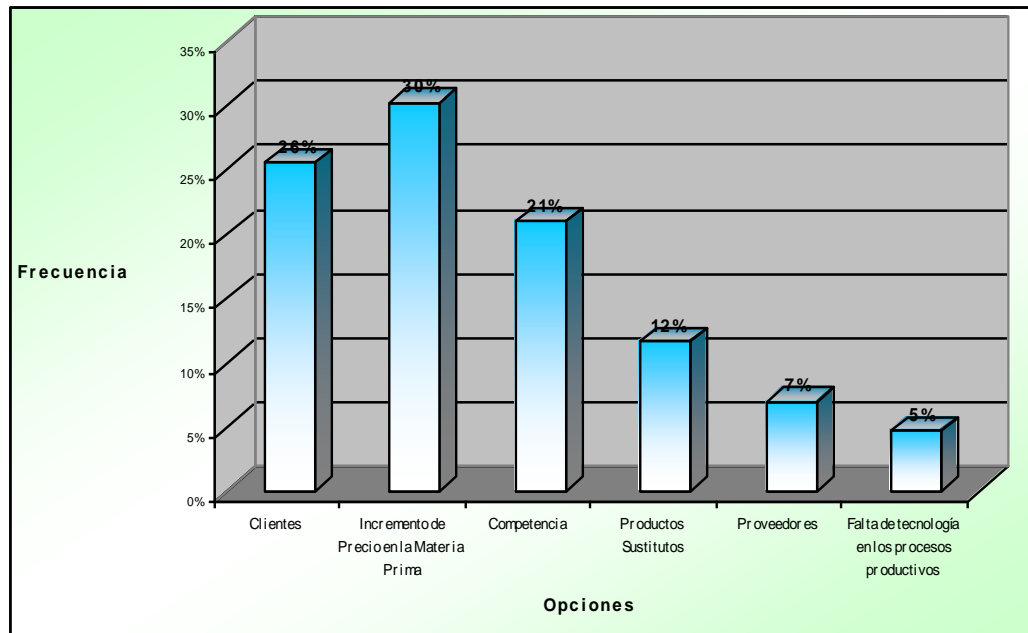
37. ¿Qué variables del entorno toma en consideración para elegir una determinada alternativa?

Objetivo:

Conocer cuáles son las variable del entorno que toman en consideración las micro y pequeñas empresas panificadoras para elegir una determinada alternativa.

Cuadro 38

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Clientes	11	26%
2	Incremento de Precio en la Materia Prima	13	30%
3	Competencia	9	21%
4	Productos Sustitutos	5	12%
5	Proveedores	3	7%
6	Falta de tecnología en los procesos productivos	2	5%
Total		43	100%



Comentario:

El 30% considera que la variable más toma en consideración es el precio de la materia prima, el 26% considera que los clientes es un factor importante, seguido por la competencia con el 21%, el 12% los productos sustitutos, el 7% los proveedores y 5% la tecnología.

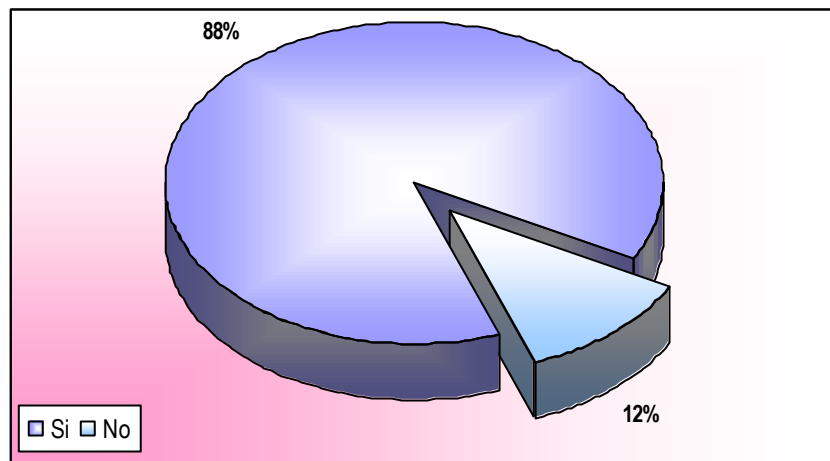
38. ¿Considera necesario y prudente contar con un proceso estandarizado para aplicarlo al momento de la toma de decisiones dentro de la empresa?

Objetivo:

Establecer si las micro y pequeñas empresas encuestadas consideran necesario contar con un proceso definido para la toma de decisiones.

Cuadro 37

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Si	38	88%
2	No	5	12%
Total		43	100%



Comentario:

El 88% de los encuestados establecieron que si es necesario contar con un proceso definido y estandarizado para la toma de decisiones y así poder aplicarlo para que les permita mejorar su operaciones por medio de decisiones más concretas y acertadas, el 12 % respondió que no es necesario ni prudente contar con dicho proceso por temor a realizar cambios en el futuro ya que, para las panaderías es mucho más sencillo seguir haciéndolo de la manera como lo hacen actualmente.

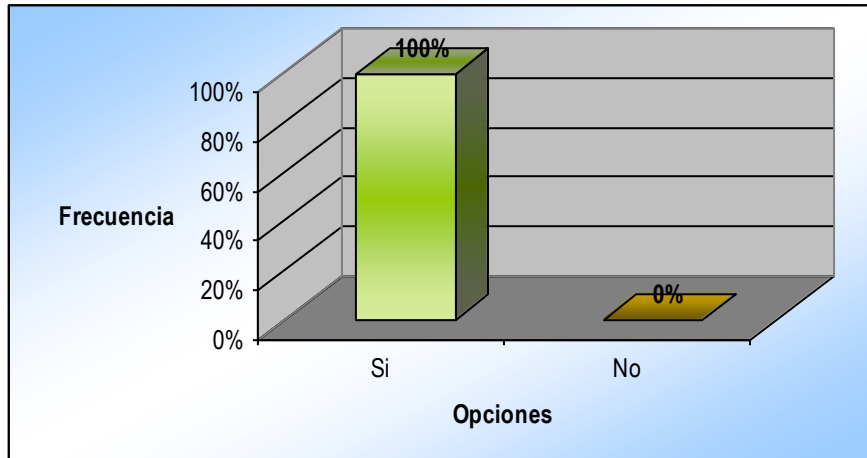
39. ¿Considera que la planeación y el control financiero contribuyen a la selección del trabajo a realizar?

Objetivo:

Determinar si las panaderías encuestadas estiman que si la planeación y el control financiero contribuyen a seleccionar las operaciones a realizar.

Cuadro 39

Correlativo	Respuesta	Frecuencia	Frecuencia %
1	Si	43	100%
2	No	0	0%
Total		43	100%



Comentario:

El 100% de los encuestados concluyó que la planeación y el control financiero son una herramienta que permite tomar una mejor decisión al momento de seleccionar el trabajo a realizar.

ANEXO 3

CÁLCULOS HORAS/ MANO DE OBRA DIRECTA POR UNIDAD PRODUCIDA

PRODUCTOS	UNIDADES PRODUCTOS EN UN DÍA *	TIEMPO DE PREPARACIÓN DE TRABAJADOR	TIEMPO (HRS.)	TIEMPO DE PREPARACIÓN POR TRAB. (C) X 3	TIEMPO EN HORAS POR UNIDAD (D)/(A)
A	292	29	0.49	1.46	0.005
B	375	31	0.52	1.57	0.004
C	292	43	0.71	2.14	0.007
D	500	69	1.15	3.44	0.007
TOTAL				8.61	0.023

ANEXO 4

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN FIJOS

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL
DEPRECIACIÓN DE EDIFICIO	\$25.00
DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA	\$55.00
MTTO. MAQ. Y EQUIPO	<u>\$10.00</u>
TOTAL	\$90.00

ANEXO 5

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN VARIABLE

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL
ENERGÍA ELECTRICA	\$125.00
AGUA	\$15.00
PAPELERÍA	\$40.00
GAS	\$235.00
ENVOLTORIO O EMPAQUE	\$125.00
OTROS	<u>\$40.00</u>
TOTAL MENSUAL	\$580.00
(÷)NÚMERO DE DÍAS DE PRODUCCIÓN	24.00
=	\$24.17
(÷)HORAS DE TRABAJO DIARIO	8.52
TOTAL POR HORA	\$2.84



ANEXO 6: MODELO DE CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA

Encuesta dirigida a las Micro y Pequeña Empresa Panificadoras de la Zona Metropolitana de San Salvador.

A. Objetivo: Recolectar información a fin de conocer si las Micro y Pequeñas Empresas panificadoras, poseen planes y controles Financieros que contribuyan a la toma de decisiones y garanticen el alcance de sus objetivos. Por lo que pedimos su valiosa cooperación para que el desarrollo de esta investigación sea un éxito.

B. Indicaciones: Favor lea detenidamente cada pregunta, marque o conteste de forma clara y veraz conforme a lo que se le solicita.

La información que proporcione será utilizada para fines académicos

1. ¿La empresa cuenta con una misión definida?

Si No

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

2. Enuncie la misión

3. ¿La panadería Posee una visión previamente establecida?

Si No

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

4. Enuncie la visión

5. ¿Cuántos Empleados laboran en su panadería?

PLANEACION FINANCIERA

6. Existen Planes Financieros en su Empresa:

Si No

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

7. ¿Quién o quienes son los responsables de elaborar los planes?

Gerente General Si No

Propietario Si No

Gerente Financiero Si No

Otros (Especifique) _____

8. ¿De qué manera efectúa los planes?

Por Unidad (departamento) Si No

Por Puesto de Trabajo Si No

Otros (Especifique) _____

9. De los siguientes planes que a continuación se mencionan. ¿Cuales de ellos aplica en su panadería?

Objetivos Financieros Si No

Estrategias Financieras Si No

Políticas Financieras Si No

Procedimientos Si No

Programas Si No

Presupuestos Si No

10. ¿Implementan estrategias para cada objetivo?

Si No

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

11. Cite las principales estrategias financieras utilizadas.

12. ¿Sobre qué aspectos tiene políticas definidas?

Ventas

Crédito	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Contado	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Descuentos	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Otros	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

Compras

Crédito	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Contado	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Saldo Mínimo	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Otros	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

Utilidades

Reinversión	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Otros	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

Endeudamiento

Interno	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Externo	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Corto Plazo	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Largo Plazo	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Otros	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

13. En las funciones que realiza ¿Existen procedimientos a seguir?

Si No

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

14. ¿Qué tipo de Procedimientos aplica?

Producción	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Ventas	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Administrativos	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Otros	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

15. ¿Utiliza Programas Financieros?

Si No

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

16. Indique en que rubros los tiene definidos

Programas de pago	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Programas de Cobro	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Programación de Consumo de Materia Prima	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Programación de Mano de Obra	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Otros	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

17. ¿Formula Presupuestos?

Si No

Si la respuesta anterior es Sí pase a la siguiente pregunta. Si es No pasa a la pregunta #19

18. ¿Qué tipo de presupuestos Diseña?

19. Mencione los productos que poseen una demanda uniforme y sus respectivos precios.

20. De los Productos que mencionó anteriormente, ¿cuál es el costo por unidad?

21. ¿Cuáles criterios utiliza para el establecer precios en sus productos?

Costo más porcentaje de utilidad	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Costo más utilidad deseada	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Precios en Base a la competencia	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Precios en base a la producción	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Programación de Mano de Obra	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

22. Mencione la materia prima utilizada en la producción de pan y su respectivos precios de compra

23. Mensualmente ¿Cuál es el costo promedio de los gastos indirectos de Fabricación?

Energía Eléctrica	_____
Agua	_____
Teléfono	_____
Papelería	_____
Gasolina	_____
Envoltorio o empaque	_____
Otros	_____

24. ¿Cómo distribuye los gastos de servicios básicos con los gastos de venta y administración?

Un porcentaje de costo de producción	<input type="checkbox"/>
Por Método de prorrateo	<input type="checkbox"/>
Una cantidad al Azar	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

25. ¿Cómo determina el salario de sus trabajadores?

En Base al salario Mínimo	<input type="checkbox"/>
Con Base a la Producción	<input type="checkbox"/>
Por jornada laboral	<input type="checkbox"/>
Por horas laborales	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

26. De acuerdo a su respuesta en la pregunta anterior ¿Cuál es la remuneración que se cancela según el criterio que utiliza para establecer el salario de cada trabajador?
-

CONTROL FINANCIERO

27. ¿Cuales controles Financieros aplica?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Análisis de Punto de Equilibrio | <input type="checkbox"/> |
| Auditorias | <input type="checkbox"/> |
| Análisis de razones Financieras | <input type="checkbox"/> |
| Estadísticas | <input type="checkbox"/> |
| Control presupuestario | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno | <input type="checkbox"/> |

28. ¿Quien o quienes son los encargados de realizar el control financiero?

- | | | | | |
|---------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Gerente General | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Propietarios | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Otros (Especifique) | | | | <hr/> |

29. De acuerdo a las auditorias, si su respuesta es afirmativa, ¿qué tipo de auditorias aplica?

Auditoria Interna

- | | |
|------------|--------------------------|
| Semanal | <input type="checkbox"/> |
| Quincenal | <input type="checkbox"/> |
| Mensual | <input type="checkbox"/> |
| Trimestral | <input type="checkbox"/> |
| Semestral | <input type="checkbox"/> |
| Anual | <input type="checkbox"/> |

Auditoria Externa

Semanal

Quincenal

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Ninguna

30. Si hace uso de las razones financieras, ¿Cuáles de las siguientes aplica?

Liquidez

Capital de trabajo neto

Razón circulante

Actividad

Rotación de inventarios

Periodo Promedio en Inventarios

Rotación de cuentas por cobrar

Periodo promedio de cobro

Período promedio de pago

Rentabilidad

Margen de utilidad bruta

Margen de utilidad operativa

Margen de utilidad neta

Rendimiento sobre activos

Rendimientos sobre capital

Endeudamiento

Razón de deuda

Capacidad de pago de interés

Ninguna

31. ¿Realiza comparaciones de los presupuestos planificados con los resultados reales del desempeño?

Si No

32. Si la respuesta anterior fue afirmativa. ¿Cada cuanto realiza las comparaciones?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Ninguna

33. ¿Ejecuta registros estadísticos financieros de los a continuación se mencionan?

- Ventas
- Gastos
- Costos
- Unidades Producidas
- Otros (especifique)
- Ninguno

TOMA DE DECISIONES

34. ¿Aplica un proceso estandarizado formal para la toma de decisiones en su empresa?

- Si No

35. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa. ¿Cuál es el proceso que aplica en la toma de decisiones?

- | | | | | |
|--------------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Establecimiento de premisas | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Identificación de alternativas | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Evaluación de alternativas | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| Elección de Alternativas | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |

36. ¿En que se basa para tomar decisiones en su empresa?

Análisis de punto de equilibrio	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Auditorias	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Control Presupuestario	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Análisis de razones Financieras	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Estadísticas	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Tendencia a las Ventas	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Experiencia	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Otras		_____		

37. ¿Qué variables del entorno toma en consideración para elegir una determinada alternativa?

Clientes	<input type="checkbox"/>
Incremento de Precio en la Materia Prima	<input type="checkbox"/>
Competencia	<input type="checkbox"/>
Productos Sustitutos	<input type="checkbox"/>
Proveedores	<input type="checkbox"/>
Falta de tecnología en los procesos productivos	<input type="checkbox"/>

38. ¿Considera necesario y prudente contar con un proceso estandarizado para aplicarlo al momento de la toma de decisiones dentro de la empresa?

Si No

39. ¿Considera que la planeación y el control financiero contribuyen a la selección del trabajo a realizar?

Si No