

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL QUE FACILITE LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS EN LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR COMERCIO, EN EL MUNICIPIO DE LA LIBERTAD, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, CASO ILUSTRATIVO.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**ÁNGEL MENDOZA, MARVYN EDGARDO  
GÓMEZ SERRANO, DANILO OSWALDO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OCTUBRE DE 2008**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTROAMÉRICA.**

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:** MASTER: RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

**SECRETARIO:** LICENCIADO DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:** MASTER: ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:** INGENIERO: JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS

**DOCENTE DIRECTOR:** LICENCIADO: JORGE ANTONIO VENAVIDES TREJO

**COORDINADOR GENERAL:** LICENCIADO: RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

**OCTUBRE DE 2008**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## DEDICATORIA

“ El principio de la Sabiduría es el Temor a Jehová ”  
Prov. 1 - 7

Agradezco en Primer Lugar a Dios Todopoderoso por haberme permitido llegar a la culminación de mi carrera., A mis Padres Arturo Gómez y Lucia de Gómez por guiarme por el sendero correcto y enseñarme a ser un hombre de bien, a mi Esposa Verónica Sánchez de Gómez por ser apoyo y complemento en mi vida, A mi hijo Arturo Alejandro Gómez por ser mi mayor inspiración que me impulsa cada día a luchar contra las adversidades con humildad y perseverancia y poder así infundir en él un ejemplo a seguir.

**Danilo Oswaldo Gómez Serrano**

Agradezco primeramente a **Dios** por darme la sabiduría y las fuerzas para alcanzar esta meta, sin su ayuda nada puedo hacer, a **mi padre** Jesús Ángel Santos pastor de la Iglesia de Dios Mundial en el puerto de la Libertad quien me ha dado su apoyo, comprensión y mucho más que pudiera añadir, a **mi madre** María Isabel de Ángel, quien ha sido fundamental en mi vida, a mi amada **esposa** Cesia Edith Juárez, quien es mi gran amor, que ha estado junto a mí en el desarrollo de esta obra apoyándome y dándome su cariño y comprensión cuando por motivos de estudio y trabajo la tenía que dejar sola muchas horas, a mi queridísima **hija** Meredith Sofía Ángel, quien es mi tesoro y me motiva día a día a sacrificarme por alcanzar el éxito que no es solo mío sino también de todos los mencionados.

Finalmente agradezco a todos **mis amados hermanos** de la Iglesia de Dios Mundial por sus oraciones hacia mi persona, esta obra es un testimonio fiel que Dios ha obrado grandemente.

**Marvyn Edgardo Ángel Mendoza.**

## INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>Generalidades de la Pequeña Empresa Dedicada al Sector Comercio y Marco Teórico Sobre el Diseño de un Sistema de Planeación y Control, y la Toma de Decisiones Administrativas.</b>	
<b>A. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR COMERCIO</b>	
1. Antecedentes	1
2. Criterios para clasificar la pequeña empresa	2
3. Características	2
4. Definición de pequeña empresa	3
5. Importancia	3
6. Marco Legal	4
7. Marco Institucional	6
<b>B. GENERALIDADES DEL CASO ILUSTRATIVO: TIENDA BETANIA</b>	
1. Antecedentes	8
2. Objetivos	8
3. Estructura organizativa actual	9
4. Productos que comercializa	9
5. Recursos	11
6. Principales Proveedores	11
7. Cobertura de mercado	11
<b>C. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	
1. Generalidades de los Sistemas	12
1.1 Concepto	12
1.2 Clasificación	12
1.3 Importancia	13
1.4 Principios	13
1.5 Componentes de los sistemas	14
2. Aspectos Generales de la Administración	15

2.1 Conceptos.....	15
2.2 Importancia.....	16
2.3 Proceso administrativo.....	16
2.3.1 Planeación.....	17
2.3.2 Organización.....	17
2.3.3 Dirección.....	17
2.3.4 Control.....	17
3. Generalidades de la Planeación.....	18
3.1 Importancia.....	18
3.2 Proceso de la planeación.....	18
3.2.1 Establecer una meta o conjunto de metas.....	18
3.2.2 Definir la situación actual.....	18
3.2.3 Identificar las ayudas y barreras de las metas.....	18
3.2.4 Desarrollar un plan o conjunto de acciones para desarrollar la meta o conjunto de metas.....	19
3.3 Tipo de planes.....	19
3.3.1 Misión.....	19
3.3.2 Visión.....	19
3.3.3 Objetivos.....	19
3.3.4 Políticas.....	20
3.3.5 Estrategias.....	20
3.3.6 Procedimientos.....	20
3.3.7 Programas.....	20
3.3.8 presupuestos.....	20
4. Generalidades del Control.....	20
4.1 Importancia.....	21
4.2 Proceso de control.....	21
4.2.1 Establecer estándares para medir el rendimiento.....	21
4.2.2 Medir el desempeño.....	21
4.2.3 Determinar si el rendimiento concuerda con lo planeado.....	22
4.2.4 Tomar medidas correctivas.....	22
5. Sistema de Planeación y Control.....	22
6. Toma de Decisiones Administrativas.....	23

6.1 Elementos de una decisión.....	23
6.2 Errores más frecuentes en la toma de decisiones.....	23
6.3 Proceso de toma de decisiones.....	23

## CAPÍTULO II

### **Diagnóstico de la Situación Actual sobre la Aplicación del Sistema de Planeación y Control en la Toma de Decisiones Administrativas de la Pequeña Empresa dedicada al Sector Comercio en el municipio de La Libertad.**

A. Antecedentes del problema.....	25.
B. Formulación del problema.....	26
C. Importancia.....	26
D. Objetivos.....	26
1. General.....	26
2. Específicos.....	26
E. Metodología de la investigación.....	27
1. Método de investigación.....	27
2. Fuentes de información.....	28
3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	28
4. Tipo de investigación.....	29
5. Determinación del universo.....	29
6. Determinación de la muestra.....	30
7. Tabulación, análisis e interpretación de la información.....	31
F. Descripción del diagnóstico del Sistema de Planeación y Control actual en la pequeña empresa del sector comercio.....	31
1. Área de Planeación.....	32
2. De control.....	34
3. De la toma de Decisiones.....	35
G. Conclusiones y recomendaciones.....	36
1. Conclusiones.....	36

2. Recomendaciones.....	38
-------------------------	----

### **CAPÍTULO III**

#### **Propuesta de un Sistema de Planeación y Control para el caso ilustrativo Tienda Betania.**

A. Justificación.....	40
B. Alcance.....	40
C. Objetivos.....	41
D. Diseño del Sistema de Planeación y Control para la Toma de Decisiones	
Administrativas.....	42
<b>1 Área de Planeación.....</b>	<b>42</b>
1.1 Misión.....	42
1.2 Visión.....	42
1.3 Objetivos.....	42
1.4 Políticas.....	43
1.5 Estrategias.....	45
1.6 Procedimientos.....	46
1.7 Programas.....	50
1.8 Presupuestos.....	56
<b>2. Área de Organización.....</b>	<b>85</b>
<b>3. Área de Dirección.....</b>	<b>88</b>
3.1 Motivación.....	89
3.2 Comunicación.....	89
<b>4. Área de Control.....</b>	<b>90</b>
4.1 Control Financiero.....	90
4.1.1 El punto de equilibrio.....	90
4.1.2 Razones Financieras.....	91
4.1.3 Contabilidad.....	96
4.1.4 Auditoria.....	96
4.2 Control Presupuestal.....	96
4.3 Control no presupuestal.....	97
4.3.1 Observación personal.....	97
4.3.2 Los informes.....	97
4.3.3 Evaluación del desempeño.....	98

5.Área de toma de decisiones.....	102
E.Plan de capacitación del Sistema de Planeación y Control.....	103
F. Plan de Implementación.....	104
G. Cronograma de actividades para la implementación del Sistema de Planeación y Control.....	108
<b>Bibliografía.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>



## RESUMEN

El propósito que se persigue en la elaboración del presente trabajo es identificar la necesidad del Diseño de un Sistema de Planificación y Control que Facilite la Toma de Decisiones Administrativas en la Pequeña Empresa Dedicada al Sector Comercio del Municipio de La Libertad, caso Ilustrativo “Tienda Betania”, que sirva como herramienta administrativa a los Gerentes y Propietarios de las Instituciones en estudio, que les permita desarrollar los negocios poniendo en práctica los conocimientos adquiridos de modo que puedan tomar las decisiones adecuadas.

Este tema es de gran relevancia ya que las entidades que se analizan no cuentan con una herramienta administrativa que les permita llevar a cabo una planeación y un control eficiente de las actividades que se desarrollan en las Empresas.

Por otra parte, en la realización de la investigación de campo se utilizaron instrumentos y técnicas de recolección de datos como: Encuestas, entrevistas y observación directa. Las encuestas fueron dirigidas a los Gerentes o propietarios de los negocios y la entrevista al Gerente del caso ilustrativo “Tienda Betania”, lo que permitió obtener la información necesaria referente a la Administración de las Empresas.

Después de la recolección de los datos se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los mismos, lo cual dió la pauta para la elaboración del diagnóstico y así poder llegar a conclusiones pertinente a la investigación, para emitir recomendaciones que contribuyan al mejoramiento empresarial.

La investigación realizada, demostró que las entidades no presentan una planificación formal donde se muestren la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos, de igual manera las otras etapas del proceso administrativo como lo es la Organización, Dirección y Control no se están desarrollando de manera adecuada, por lo cual los Gerentes manifestaron que lo hacen en forma empírica y las decisiones son tomadas en el mismo sentido.

En vista de los resultados obtenidos en el estudio realizado, se presenta al propietario de “Tienda Betania”, la propuesta de un Sistema de Planificación y Control que Facilite la Toma de Decisiones Administrativas en la Pequeña Empresa dedicada al sector comercio, en la cual se han diseñado la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, procedimientos,

programas y presupuestos en el área de la planeación, con ello se espera que la empresa en estudio pueda ser eficiente, pero cabe mencionar que solo una etapa no es significativa, por lo tanto se analizó la organización ya que de ella depende las actividades que desempeñaran los empleados y para ello se propuso una estructura organizativa que cumpla con las expectativas requeridas para llevar a cabo la planeación, también en el área de la Dirección se recomendó la motivación del personal para que puedan desarrollar un mejor desempeño laboral. El control es una etapa en la cual las empresas deben de hacer énfasis ya que es aquí donde se observa si se están cumpliendo las fases anteriores del proceso administrativo, comparando las metas proyectadas con las obtenidas y si hay desviaciones hacer los ajustes necesarios y reestructurar procedimientos de modo que todo esté de acuerdo con lo proyectado.

Finalmente se propuso un modelo para la toma de decisiones en el cual se describen los pasos a seguir en la selección de cursos de acción que contribuyan al mejoramiento de las instituciones.

## INTRODUCCION

El tener a la mano información clara y precisa, ha sido una herramienta en la toma de decisiones para los empresarios, decisiones que pueden mostrar el camino del éxito o el fracaso de una institución, sin embargo, el acelerado ritmo en que marcha la economía mundial ha dejado al descubierto la vulnerabilidad de la pequeña empresa dedicada al sector comercio. No obstante este tipo de negocio tiene mucha significancia para las familias que de manera emprendedora han logrado establecer sus tiendas, representando una forma de ganarse la vida dignamente y a la vez ayudando a agilizar el comercio.

Sin embargo muchas de las empresas no han logrado disponer de una herramienta administrativa que les muestre el camino que deben de seguir para subsistir en un entorno competitivo que cada día exige la innovación de los procesos administrativos donde puedan proyectarse a futuro y corregir las variaciones de lo estimado ante lo obtenido.

Tomando como base lo antes mencionado, se presenta el trabajo de graduación titulado: DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL QUE FACILITE LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS EN LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR COMERCIO EN EL MUNICIPIO DE LA LIBERTAD, CASO ILUSTRATIVO TIENDA BETANIA., el cual está orientado a investigar las deficiencias administrativas y a la vez proponer una herramienta que contribuya a la toma de decisiones para un mejor desempeño institucional. Para tales efectos el documento se ha estructurado en tres capítulos que se describen a continuación:

En el primer capítulo, se presentan aspectos generales de la pequeña empresa dedicada al sector comercio, el marco legal que la ampara y generalidades del caso ilustrativo “Tienda Betania”, además el marco conceptual del sistema de planificación y control que facilite la toma de decisiones.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico de la situación actual de las empresas en estudio, el cual fué diseñado tomando como base la información obtenida en la investigación de campo que se llevó a cabo, luego se procedió a la tabulación para posteriormente analizar e interpretar los resultados, encontrando en ellos la carencia de herramientas administrativas que guíen los negocios a una administración eficiente, impidiéndoles alcanzar los resultados esperados en el accionar de las entidades.

Al final de esta sección del trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones para la propuesta.

El tercer capítulo está enfocado en la propuesta de un sistema de planificación y control que facilite la toma de decisiones administrativas para el caso ilustrativo Tienda Betania, en la planeación se diseñaron misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos, además se analizó la Organización estructurando el organigrama de la entidad, en la Dirección como otra etapa del proceso administrativo se tomó en cuenta la parte de la motivación del personal entre otras áreas, en el Control se hizo énfasis en los diferentes tipos, tales como el financiero, presupuestal y no presupuestario, proponiendo las razones financieras, el punto de equilibrio, contabilidad y auditoría como parte del control financiero, la observación personal y los informes en el control no presupuestal y la comparación de las cifras obtenidas con las proyecciones como parte del presupuestario.

## **CAPÍTULO I**

### **Generalidades de la Pequeña Empresa Dedicada al Sector Comercio y Marco Teórico Sobre el Diseño de un Sistema de Planeación y Control, y la Toma de Decisiones Administrativas.**

#### **A. Generalidades de la Pequeña Empresa Dedicada al Sector Comercio.**

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

“La comercialización de productos en El Salvador se remonta a épocas precolombinas, cuando el ser humano se ve en la necesidad del intercambio conocido como trueque, a tal efecto que las personas se reunían en el lugar llamado tiangué para realizar la transacción de los bienes”<sup>1</sup>.

Con el surgimiento de la moneda, el comercio fue tomando auge, ya que los individuos podían adquirir lo que necesitaban dando a cambio una suma de dinero; la afluencia de compradores en las plazas de los pueblos llevaron a las autoridades a la construcción de mercados municipales, con el fin de reubicar a los comerciantes y a la vez recaudar impuestos por dicha actividad; pero debido al crecimiento demográfico, los establecimientos permanecían saturados y causaban incomodidad en los compradores, dando lugar a que personas emprendedoras crearan las llamadas tiendas familiares, que eran una opción apropiada para la accesibilidad de los bienes, lo que significó ahorro de tiempo y esfuerzo en el traslado de productos y personas.

Los propietarios de los negocios, operaban de manera informal, pero el incremento de las ventas ocasionó la necesidad de contratar recurso humano y a la vez registrarse en las oficinas estatales respectivas.

El municipio de La Libertad se encuentra ubicado a 34 kilómetros al sur de San Salvador, el cual ha desarrollado el comercio por ser un icono turístico del país, los vacacionistas buscan satisfacer las necesidades básicas tales como: alimentación, higiene personal y limpieza entre otras, comprando en establecimientos inmediatos y así contribuyendo a la creación de nuevos negocios. Cabe mencionar que esta ciudad cuenta con 97 entidades clasificadas como pequeñas empresas dedicadas a la actividad comercial, según información

---

<sup>1</sup> Ministerio de Educación (1993), Historia de El Salvador, Tomo I. Ediciones Educativas. El Salvador Pág. 92

proporcionada por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), cuyo detalle respectivo se muestra en el anexo # 1.

## **2.Criterios para clasificar la pequeña empresa.**

- La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), considera a la pequeña empresa, como la que tiene “de 11 a 50 empleados”<sup>2</sup>.
- En cambio la Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador (DIGESTYC), la define como aquel establecimiento que posee “de 10 a 49 personas ocupadas”<sup>3</sup>.
- La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, la determina como el negocio que cuenta con un número de “12 a 50 personas laborando”<sup>4</sup>.

## **3.Características.**

- Capacidad para abarcar el mercado local, nacional y regional.
- La cantidad de personal ocupado va desde 11 hasta 50 empleados.
- El financiamiento en la mayoría de los casos procede de fuentes propias (Ahorros personales) y en menor proporción de préstamos bancarios, de terceros o de inversionistas.
- Los productos que elabora y comercializa son dirigidos a un segmento específico del mercado.
- El flujo de efectivo es uno de los principales problemas por los que atraviesa, especialmente al inicio de operaciones.
- Tiene sistemas administrativos menos jerárquicos.
- El canal de distribución no cuenta con muchos intermediarios y en la mayoría de casos van desde la empresa al consumidor final.
- La gran mayoría no cuenta con instrumentos gerenciales que apoyen la toma de decisiones.

---

<sup>2</sup> [www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)

<sup>3</sup> [www.digestyc.gob.sv](http://www.digestyc.gob.sv)

<sup>4</sup> [www.camarasal.com](http://www.camarasal.com)

- Carece de herramientas de proyección y verificación en lo referente a los recursos humanos, materiales y financieros.

#### **4. Definición de pequeña empresa.**

“La empresa esta constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con el objeto de ofrecer al público, con propósitos de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”<sup>5</sup>. Para desarrollar la actividad, todo negocio necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos y captar recursos financieros, si no dispone de ellos. Por lo tanto, en correspondencia a los criterios y características antes mencionadas la pequeña empresa comercial es: La persona natural o jurídica que opera en el mercado, distribuyendo bienes por riesgo propio, a través de una unidad organizativa de 11 hasta 50 trabajadores remunerados, teniendo como objetivo primordial la compra y venta de productos, satisfaciendo con estas actividades las necesidades de los clientes así como de los inversionistas.

#### **5. Importancia.**

El papel que desempeña la pequeña empresa dedicada al sector comercio en el desarrollo económico del país, es determinante considerando los siguientes aspectos:

- Genera puestos de trabajo donde no es primordial poseer preparación académica.
- Permite a personas emprendedoras poner en marcha las ideas de negocios.
- Facilita a los compradores el acceso de los bienes.
- Proporciona otra alternativa de compra a consumidores, a fin de que los mismos seleccionen el establecimiento que les sea conveniente.

---

<sup>5</sup> Código de Comercio (2008), Editorial jurídica, El Salvador. Pág. 107. Art. # 553

## **6. Marco Legal**

### **6.1 Constitución de la República.**

Es el conjunto sistematizado de las leyes fundamentales que determinan la organización del Estado y el funcionamiento de sus instituciones, en ella se establecen los deberes y derechos políticos y civiles como el de formar pequeñas empresas comerciales y otros.

( D.L. N° 56, del 6 de julio de 2000, publicado en el D.O. N° 128, Tomo 348, del 10 de julio de 2000)

### **6.2 Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA).**

Este decreto establece que se debe pagar un 13% sobre el valor de los bienes a comercializar en cualquier tipo de establecimiento, salvo las excepciones que el mismo menciona.

La pequeña empresa debe ser un ente retenedor de este impuesto a fin de desarrollar la actividad apegada a esta normativa vigente.

(D.L. N° 296, del 24 de julio de 1992, publicado en el D.O. N° 143, Tomo 316, del 31 julio del 1992)

### **6.3 Ley del Impuesto Sobre la Renta.**

Se aplica a las personas como a las entidades económicas en la utilidad neta obtenida dentro de un período de imposición establecido, cuya tasa es igual al 25%.

(D.L. N° 134, del 18 de diciembre de 1991, publicado en el D.O. N° 242, Tomo 313, del 21 diciembre del 1991)

### **6.4 Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.**

Entre sus principales objetivos están cubrir en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de enfermedades, accidentes comunes y otros.

Es necesario que los empleados de la pequeña empresa gocen de esta cobertura.

(D.L. N° 1419, del 20 de enero de 1954, publicado en el D.O. N° 60, Tomo 162, del 29 enero del 1954)



### **6.5 Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.**

Comprende el conjunto de normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a los afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte.

(D.L. N° 437, del 8 de octubre de 1998, publicado en el D.O. N° 1922, Tomo 341, del 15 octubre del 1998)

### **6.6 Ley del registro de comercio.**

Establece la inscripción de matrículas de comercio, balances generales, patentes de invención, marcas y demás distintivos comerciales, derechos de autor, y los actos y contratos mercantiles, así como los documentos sujetos a esta formalidad.

(D.L. N° 32, del 19 de julio de 1941, publicado en el D.O. N° 168, Tomo 131, del 28 julio de 1941)

### **6.7 Ley de protección al consumidor.**

Tiene por objeto principal salvaguardar el interés de los compradores, estableciendo normas claras contra el fraude o abuso dentro del mercado.

Las entidades comerciales deben realizar su actividad cumpliendo el mandato de esta normativa.

(D.L. N° 666, del 14 de marzo de 1996, publicado en el D.O. N° 58, Tomo 330, del 22 marzo de 1996)

### **6.8 Ley para el control y la comercialización de sustancias y productos de uso industrial o artesanal que contengan solventes líquidos o inhalantes.**

Tiene por objetivo regular la fabricación, almacenamiento, distribución y venta de productos de uso industrial o artesanal que en su formulación contengan solventes e inhalantes que puedan causar drogo-dependencia física y psicológica; y la prevención, persecución y sanción de los hechos que se consideren como delitos o infracciones.

Debido que los negocios comerciales venden productos de esta naturaleza, es necesario conocer y retomar los aspectos que ésta disposición legal determina.

(D.L. N° 408, del 1 de octubre de 1998, publicado en el D.O. N° 188, Tomo 341, del 9 octubre de 1998)

### **6.9 Código de Trabajo.**

La función principal es armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo los derechos y obligaciones, se fundamenta en principios que tienden al mejoramiento de las condiciones de vida del personal ocupado.

(D.L. N° 15, del 23 de junio de 1972, publicado en el D.O. N° 142, Tomo 236, del 31 julio de 1972)

### **6.10 Código de Comercio.**

Regula a los comerciantes ya sean sociedades o empresarios individuales, la actuación mercantil y lo que ella implica.

(D.L. N° 671, del 8 de mayo de 1970, publicado en el D.O. N° 140, Tomo 228, del 31 julio de 1970)

### **6.11 Código Municipal.**

Este decreto exige entre otros aspectos a los negocios comerciales hacer efectiva una tasa impositiva ante la oficina edilicia de la localidad donde operan.

(D.L. N° 274, del 31 de enero de 1986, publicado en el D.O. N° 23, Tomo 290, del 2 mayo de 1986)

## **7.Marco Institucional.**

### **7.1 Ministerio de Trabajo y Previsión Social.**

Garantiza el cumplimiento de la legislación laboral promoviendo el dialogo social, la intermediación, la seguridad y salud ocupacional y el bienestar social, procurando un desarrollo digno y sostenible de los trabajadores y empleadores, consolidando una cultura de

trabajo en el marco del nuevo contexto socioeconómico mundial. A tal fin, las entidades comerciales, son vigiladas por el Estado a través de esta institución.

### **7.2 Instituto Salvadoreño del Seguro Social.**

Es el establecimiento especializado en la aplicación de programas dirigidos a los trabajadores, atendidos en el régimen de seguridad social del país, enfocados a procesos de socialización, autogestión y promoción humana.

### **7.3 Ministerio de Hacienda.**

Las pequeñas empresas deben ser puntuales y honestas en las exigencias que la ley demanda en cuanto al pago de los impuestos correspondientes. Esta entidad se encarga de recaudar impuestos para que el Estado obtenga recursos y ser invertidos en obras de desarrollo social.

### **7.4 Alcaldía Municipal del Municipio de La Libertad.**

Esta institución se encuentra en relación directa con las pequeñas empresas comerciales, con respecto al pago de tasas municipales y la ejecución de obras con la finalidad de agilizar el comercio local.

### **7.5 Defensoría del Consumidor.**

Promociona, protege, vigila y hace valer los derechos de los clientes, coordinando el Sistema Nacional de Protección al Consumidor, mejorando el funcionamiento del mercado, la convivencia social y el ejercicio de ciudadanía.

### **7.6 Administradoras de Fondos de Pensiones.**

Además de manejar el dinero de los jubilados, promueve eficazmente las condiciones necesarias para desarrollar los ahorros previsionales de los trabajadores, incluyendo a los de toda institución mercantil en el país.

Los empleados de la pequeña empresa se relacionan con estas instituciones, aportando las cotizaciones de ley para acceder a un retiro laboral digno.

### **7.7 Centro Nacional de Registros.**

Las entidades en estudio deben inscribir la matrícula de comercio, balance general y demás distintivos mercantiles en esta institución, así como la propiedad del establecimiento donde opera el negocio.

### **7.8 Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).**

Es la entidad coordinadora y productora de información estadística de manera oportuna, confiable y sistemática, para satisfacer la demanda de los diferentes usuarios, nacionales e internacionales, con la finalidad de contribuir al progreso económico y social del país.

Los negocios comerciales están registrados en esta institución con el fin de existir fielmente dentro de un censo económico.

## **B.GENERALIDADES DEL CASO ILUSTRATIVO: TIENDA BETANIA.**

### **1.Antecedentes.**

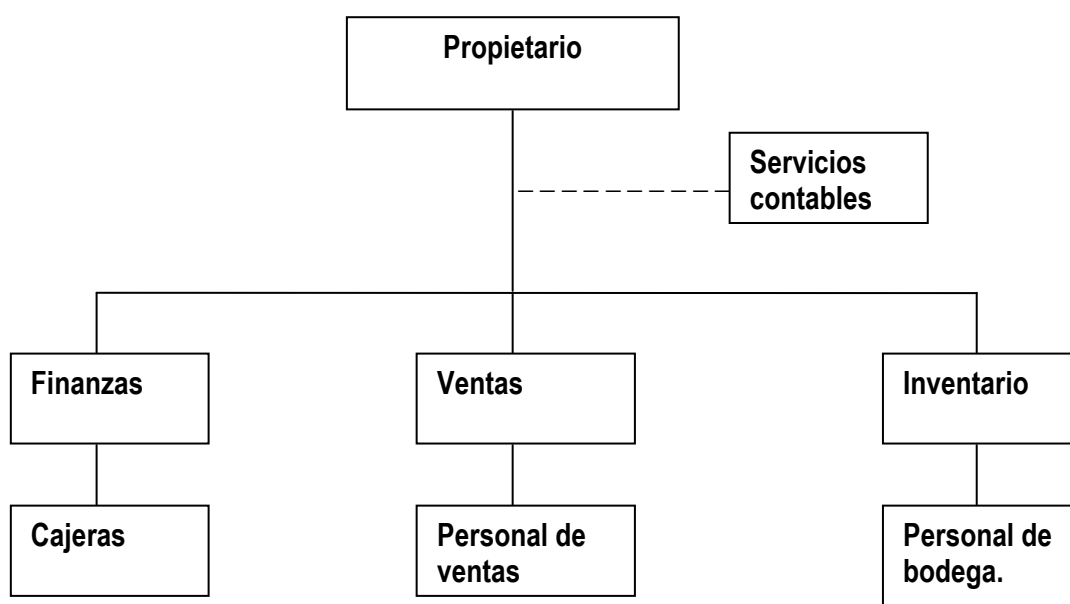
Surge en la década de los noventa específicamente el 5 de febrero de 1993, siendo propietario el Señor Juan Gilberto Vides; iniciando operaciones como empresa familiar, donde la vivienda era el lugar del negocio; con el paso de los años, el administrador tomó la decisión de tener un local más amplio para el establecimiento, fue así como decidió rentar un edificio en la 2ª avenida norte y 1ª calle oriente del centro comercial de la localidad, disponiendo de cinco empleados en esa oportunidad, quienes desempeñaban las funciones de ventas, almacenamiento y distribución de artículos; en la actualidad cuenta con catorce trabajadores incluyendo los de una sucursal ubicada en la misma ciudad.

### **2.Objetivos**

- Generar utilidades al propietario mediante la compra-venta de bienes.
- Satisfacer a los consumidores ofreciendo productos de calidad de manera inmediata.
- Expandir la actividad comercial mediante la apertura de sucursales en el resto del Departamento de La Libertad.

### 3. Estructura organizativa actual.

Tienda Betania está compuesta de catorce empleados quienes están distribuidos en tres áreas específicas: Finanzas, ventas e inventario. A continuación se muestra el organigrama respectivo:



FUENTE:

Juan Gilberto Vides.

Propietario Tienda Betania.

Es de aclarar que en el Capítulo III del presente estudio; se dará a conocer una nueva estructura de esta carta de organización.

### 4. Productos que comercializa.

Los principales bienes que ofrece son:

#### 4.1 De alimentación.

- Maíz.
- Frijol.

- Lácteos y embutidos.
- Carnes.
- Arroz.
- Pastas y sopas instantáneas.
- Huevos.

#### **4.2 Bebidas.**

- Carbonatadas.
- Refrescos.
- Café.
- Chocolate.
- Agua.
- Leche.
- Vinos.
- Jugos.

#### **4.3 De higiene personal**

- Toallas sanitarias.
- Papel higiénico.
- Pasta dental.
- Jabón de baño.
- Desodorantes.

#### **4.4 De Limpieza**

- Desinfectantes.
- Escobas y trapeadores.
- Insecticidas.

#### **4.5 Otros.**

- Betún.
- Golosinas.

### **5. Recursos.**

El negocio cuenta con los siguientes recursos:

- *Humanos*: Catorce personas que laboran a tiempo completo.
- *Materiales*:
  - Dieciséis estantes de estructura metálica.
  - Dos cajas registradoras.
  - Seis vitrinas de mostrador.
  - Cinco refrigeradoras.
  - Siete cámaras publicitarias.
  - Dos escritorios para personal administrativo.
  - Dos Vehículos destinados al traslado de mercadería.
  - Amplias instalaciones para el funcionamiento operativo.
- *Financieros*: Tienda Betania opera con un capital integrado por fondos propios y ajenos.
- *Técnicos*:
  - Sistema de valuación de inventario Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS).
  - Radiocomunicadores.

### **6 Principales Proveedores.**

Entre los abastecedores de mercadería están:

- Diana S. A. de C. V.
- DISASA. S.A. de C.V.
- COMERSAL S. A. de C.V.
- LA CONSTANCIA S.A de C.V.
- EMBUTIDOS TOLEDO
- AVICOLA DE EL SALVADOR S. A. de C.V.

### **7. Cobertura de mercado.**

Los clientes con los que cuenta son los habitantes del municipio de La Libertad y lugares aledaños, tales como: el municipio de Tamanique; Cantón Melára y Cangrejera; Caserío el Majahual, el Sunzal y otros; todos en el Departamento de La Libertad; a estos se suman la afluencia de turistas que en los últimos años ha sido un factor importante para el crecimiento de estas entidades.

## **C.MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **1.GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS.**

#### **1.1 Concepto.**

“Es un conjunto ordenado de elementos cuyas propiedades se interrelacionan e interactúan de forma armónica entre sí. Estos conjuntos se denominan módulos. A la vez cada módulo puede ser un subsistema, dependiendo si las propiedades son abiertas o cerradas”<sup>6</sup>.

Un sistema también puede definirse como:

“Una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos, que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos energía o materia”<sup>7</sup>

Al analizar los conceptos anteriores se concluye que sistema es un conjunto de elementos, relacionados entre sí, que interactúan con el medio ambiente formando un todo, buscando un fin común.

#### **1.2 Clasificación.<sup>8</sup>**

Existen diferentes formas para agruparlos:

- Naturales: Son los existentes en el ambiente.
- Artificiales: Son los creados por el hombre.

---

<sup>6</sup> Jiménez Castro, Willburg. (2001) Administración de Empresas. 1ª Edición, Clie Editorial, .México, Pág.151

<sup>7</sup> Gómez Ceja, Guillermo (1994), Planeación y Organización de Empresas, México, Editorial McGrawHill, 8ª Edición, Pág. 327.

<sup>8</sup> Gómez Ceja, Guillermo, Op. Cit. Pág. 355



- Sociales: Integrados por personas cuyo objetivo tiene un fin común.
- Abiertos: Intercambian materia y energía con el ambiente continuamente.
- Cerrados: No reciben influencia del entorno que los rodea, son herméticos a cualquier relación foránea.

### **1.3 Importancia.**

Radica en que son un conjunto de elementos que al interrelacionarse persiguen un objetivo en común, permiten un desarrollo de las actividades de una entidad de manera integrada y coordinada, contribuyendo a alcanzar mejores resultados a través de la utilización óptima de recursos.

Todo sistema forma parte de un suprasistema, por lo cual no puede trabajar en forma aislada ya que es necesario que cuenten con una retroalimentación y no pierdan el enlace con todos los elementos que lo conforman, además son un medio de acción y de resultados mediante los cuales se evita la desviación de lo que se ha trazado especialmente dentro de una empresa.

### **1.4 Principios<sup>9</sup>.**

- Subsidiariedad: Actúan de acuerdo al entorno que los rodea, es decir reciben aportes foráneos, los cuales a la vez los limitan o condicionan.
- Interacción: Los componentes que lo integran, están íntimamente relacionados, lo cual implica que la

---

<sup>9</sup> Castellanos Peña Irma y Flores, Ángel Ernesto. "Diseño de un sistema Presupuestario, como herramienta de planificación, y control de los recursos financieros, para la pequeña empresa, dedicada al sector comercio".UES (2005), Pág. 14.

conducta individual de uno de ellos afecta el comportamiento de los demás elementos.

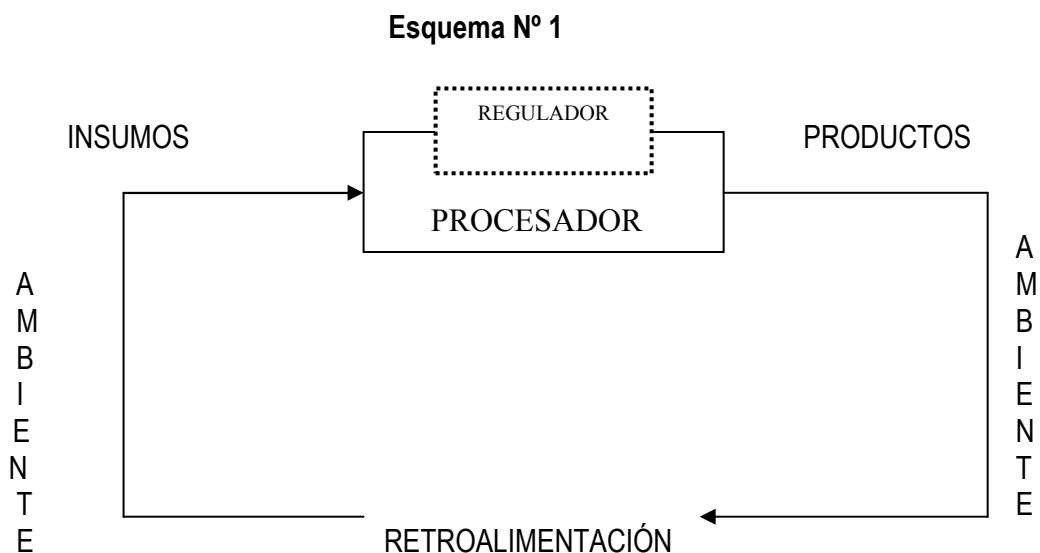
- Determinismo: Cada parte integradora posee un propósito definido.

### **1.5 Componentes de los sistemas.**

El sistema se distingue por los elementos. Estos son constantes y se caracterizan por propiedades implícitas, los más importantes son:

- Entrada o insumo: es la fuerza de arranque del sistema que provee el material o la energía para la operación.
- Procesamiento o transformador: es el fenómeno que ocasiona cambios, el mecanismo de conversión de las entradas en productos finales.
- Regulador: está representado por los directivos de la entidad, a través de las políticas y reglas que se dictan para mantener el control de cualquier movimiento dentro de un sistema.
- Salida o resultado: es el motivo por el cual se reunieron elementos y relaciones. Son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo.
- Retroalimentación: es la función de retorno que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- Ambiente: es el medio que envuelve externamente. Permanece en constante interacción con el sistema.

## Relaciones y Componentes Básicos de un Sistema.



Fuente: Gómez Ceja, Guillermo (1999), Sistemas Administrativos, Primera Edición, Mc Grall-Hill Interamericana S. A. México D. F. Pág. 11.

En el esquema anterior se visualiza la interacción que tienen los componentes de un sistema. Por ello es importante para la pequeña empresa dedicada al sector comercio, la aplicación de estos elementos y la manera como se relacionan entre sí para lograr los objetivos que persigue la entidad.

## 2. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

### 2.1 Conceptos.

La administración se define en varias formas, dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión del que la estudia; entre las que más se destacan están:

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”<sup>10</sup>

“Es una ciencia social compuesta de principios técnicos y prácticos, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”<sup>11</sup>

Es decir, que la administración es el proceso mediante el cual se combinan los recursos financieros, materiales y humanos par alcanzar objetivos propuestos. Consiste en ver por anticipado las actividades a realizar y buscar los recursos para lograrlas, ejecutando y controlando en forma eficiente los planes previstos.

## **2.2 Importancia.**

Se puede resumir en los tres puntos siguientes:

- La administración se aplica a toda actividad de la vida humana, pero el objeto principal es la empresa. Esta no puede prosperar por mucho tiempo si no se trabaja con efectividad.
- En gran parte la determinación de los objetivos económicos, sociales y políticos están fundamentados en la competencia de quien se ha confiado la tarea de dirección.
- Es de reconocer que el desarrollo social y económico sólo puede lograrse por medio del trabajo en equipo, de tal manera que la acción administrativa resulta ser el elemento crítico y fundamental en el progreso del país.

## **2.3 Proceso administrativo.**

“Conjunto de etapas sucesivas a través de las cuales se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2002). Administración una perspectiva Global. México Mc Graw Hill, 11ª Edición, Pág. 6

<sup>11</sup> Jiménez Castro, Willburg. Op Cit Pág.20.

<sup>12</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín (2006). “Administración I”. México, Editorial Thomson, Pág. 90

Está formado por cuatro fases fundamentales que a continuación se detallan:

### **2.3.1 Planeación**

“Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias, y requiere por lo tanto la toma de decisiones”<sup>13</sup>. Significa que en esta etapa se realizan las proyecciones a futuro, determinando los fines que se persiguen y las actividades a desarrollar para alcanzarlos.

### **2.3.2 Organización.**

“Es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre individuos de manera que puedan trabajar juntos con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar algún objetivo”<sup>14</sup>, es decir, es la acción para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la Institución, de manera que puedan alcanzar las metas de la misma.

### **2.3.3 Dirección.**

“Es la acción de influir en los empleados para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”<sup>15</sup>. Se fundamenta en el liderazgo de los/as administradores/as para que el recurso humano desarrolle de forma eficiente las tareas encomendadas para lograr el éxito colectivo y satisfacer las expectativas laborales.

### **2.3.4 Control.**

“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que lo realizado se apege a los planes”<sup>16</sup>. Esta fase facilita el cumplimiento de objetivos, evaluando los logros obtenidos y tomando como punto de referencia las actividades a corregir mediante el uso de procedimientos adecuados que contribuyan al bienestar institucional.

---

<sup>13</sup> Koontz, Harold y Wehrich. Op cit Pág. 35

<sup>14</sup> Terry R. George. Op cit. Pág. 632

<sup>15</sup> Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Op Cit Pág. 36

<sup>16</sup> Jimenez Castro, Willburg Op Cit Pág.223.

### **3. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN**

Consiste en pensar con anticipación en las acciones que se desean a futuro y la manera de coordinar los esfuerzos para lograrlas. Es decir, es el establecimiento de los resultados a conseguir y el curso de acción adecuado para alcanzarlos.

#### **3.1 Importancia.**

Es la más relevante de las cuatro funciones administrativas, ya que el resto sirve para respaldar el cumplimiento de lo previsto; en esta fase se establecen los fines, de modo que todos los miembros de la entidad aporten esfuerzos para materializarlos. Permite elaborar un modelo de trabajo y proporciona las bases sobre las cuales se desarrollan las actividades.

#### **3.2 Proceso de la planeación<sup>17</sup>.**

James Stoner menciona en la obra "Administración" ciertos pasos prácticos para utilizar fácilmente los planes de una empresa, estos son:

##### **3.2.1 Establecer una meta o conjunto de metas.**

En este paso se determinan los diferentes factores internos como externos que ayudan a lograr los objetivos y a identificar que elementos ocasionan problemas a la entidad.

##### **3.2.2 Definir la situación actual.**

Solo después de analizar el estado actual pueden trazarse las proyecciones para describir el proceso posterior. Las líneas abiertas de comunicación dentro del negocio y entre las unidades, suministran la información, especialmente los datos financieros y estadísticos que se necesitan en este segundo paso, ya que con esto se puede dar respuesta a las siguientes preguntas ¿A qué distancia se hayan las estimaciones?, ¿De qué recursos se dispone para conseguirlas?

---

<sup>17</sup> Stoner, James. (1998) "Administración", 3ª Edición, Mc Graw Hill, México. Pág. 76

### **3.2.3 Identificar las ayudas y barreras de las metas.**

Es preciso identificar: ¿Qué factores del ambiente interno y externo ayudan a la realización de los objetivos?, ¿Qué situaciones podrían crear problemas?, aunque es difícil el hecho de prever las circunstancias y oportunidades futuras es parte esencial de este proceso.

### **3.2.4 Desarrollar un plan o conjunto de acciones para desarrollar la meta o conjunto de metas.**

Se necesitan varios cursos de acción alternativos para conseguir los fines deseados, evaluar las opciones y escoger entre ellas la más adecuada. En este paso se toman las decisiones referentes a actividades futuras.

## **3.3 Tipo de planes.**

Tienen distintos grados de complejidad y detalle, además se complementan entre sí; los planes más comunes que deben ser herramientas indispensables en toda empresa son:

### **3.3.1 Misión.**

Identifica la función o tarea básica de la entidad, es decir, el propósito general. Responde a la pregunta ¿Qué se supone que hace el negocio?

### **3.3.2 Visión**

Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y de competitividad.

### **3.3.3 Objetivos.**

Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, representan el rumbo que deben tomar las otras etapas del proceso administrativo.

### **3.3.4 Políticas.**

Forman parte de los planes ya que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

### **3.3.5 Estrategias.**

Representan conceptos globales del funcionamiento de una empresa. Comprenden un programa general de acción y un despliegue implícito de tareas y recursos para obtener objetivos amplios.

### **3.3.6 Procedimientos.**

En esencia, conforman una secuencia cronológica de las acciones requeridas y describen en forma detallada y coherente como debe desarrollarse el trabajo en todo negocio.

### **3.3.7 Programas.**

Son un tipo de planificación generalizada, que tienen por objeto definir un curso de acción completo para dar cumplimiento a los objetivos determinados y la estrategia establecida.

### **3.3.8 Presupuestos.**

Representan la expresión de los objetivos en términos numéricos. Pueden expresarse en dinero, horas-hombre de trabajo, horas-máquina, unidades de producción o cualquier otro término cuantificable.

Esta herramienta permite medir con certeza el cumplimiento de los resultados esperados.

## **4. GENERALIDADES DEL CONTROL.**

Incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; evaluando los resultados y tomando las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. Es un elemento clave en la administración y se puede definir de la manera siguiente:



“Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”<sup>18</sup>

#### **4.1 Importancia**

Se debe tomar en cuenta que los planes al momento de ejecutarlos pueden tener desviaciones, es por eso que esta fase sirve para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y se corrigen para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: forma parte primordial del ambiente de cualquier empresa, ya que es necesario estar innovando todos los aspectos referentes a los objetivos propuestos.

#### **4.2 Proceso de control<sup>19</sup>**

Este se divide en cuatro etapas esenciales:

##### **4.2.1 Establecer estándares para medir el rendimiento.**

Un estándar es un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación con los resultados. Existen cuatro tipos; los cuales se presentan a continuación:

- De cantidad.
- De calidad.
- De tiempo.
- De costos.

##### **4.2.2 Medir el desempeño.**

Tiene como fin evaluar lo que se está haciendo. La medición debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin que las desviaciones puedan detectarse antes que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

---

<sup>18</sup> Koontz, Harold y Wehrich, Heinz .Op Cit Pág. 636

<sup>19</sup> Terry R. George. Op Cit Pág. 736

#### **4.2.3 Determinar si el rendimiento concuerda con lo planeado.**

Compara los resultados con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío, es decir, algún error o falla con relación a lo deseado.

#### **4.2.4 Tomar medidas correctivas**

La acción modificadora es siempre una forma de adecuar alguna variación con relación a lo esperado.

### **5. SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL<sup>20</sup>.**

Es una herramienta de gestión que permite mejorar y potenciar los recursos de una entidad, puede ser de recursos humanos, financieros, tecnológicos, servicio al cliente, entre otros.

Incluye el desarrollo de un plan de operaciones, aplicado directamente por los responsables de la administración de las unidades principales de la empresa.

Un sistema total de este tipo incluye la aplicación de un número de conceptos mediante una variedad de enfoques, técnicas y etapas secuenciales.

Los pasos esenciales implícitos pueden desglosarse de la siguiente manera:

- Evaluación del efecto potencial de todas las variables pertinentes.
- Especificación por la administración ejecutiva de los objetivos generales.
- Establecimiento de metas específicas.
- Desarrollo y evaluación de estrategias empresariales.
- Formulación y evaluación de proyectos.
- Desarrollo y aprobación de un plan a largo plazo.
- Ejecución de un plan táctico a corto plazo.
- Implementación de los planes.
- Utilización de informes de resultados.
- Presentación de informes de seguimiento.

---

<sup>20</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Op Cit Pág 423

## 6. TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS

“Decidir es escoger la mejor entre dos o más alternativas de acuerdo con determinado criterio de valoración, es actuar.”<sup>21</sup>

### 6.1 Elementos de una decisión:

- Información: Constituye la materia prima básica de toda selección de alternativa y, en consecuencia, de la gestión directiva.
- Los riesgos: Son un factor inherente. Sin ellos, no hay negocio, La obligación de todo gerente es reducirlos al mínimo.
- La personalidad: Son las características que diferencian a cada persona. Todo tiene una repercusión directa en el momento de tomar un curso de acción específico.
- Solidez: está determinada por la calidad y aceptación del camino a seguir.

### 6.2 Errores más frecuentes en la toma de decisiones.

Los más comunes son los siguientes:

- Falta de objetivos claros
- Falta o exceso de información
- Indecisión y precipitación.
- La intuición.
- Adherirse a la mayoría.
- Falta de una metodología.

### 6.3 Proceso de toma de decisiones<sup>22</sup>.

Es un conjunto de pasos debidamente organizados con el fin de escoger la mejor alternativa entre dos o más de ellas. Puede hacerse de muy variadas formas; sin embargo, la más adecuada es seguir un proceso metodológico para optimizar el grado de acierto. De acuerdo a lo anterior se distinguen las siguientes fases:

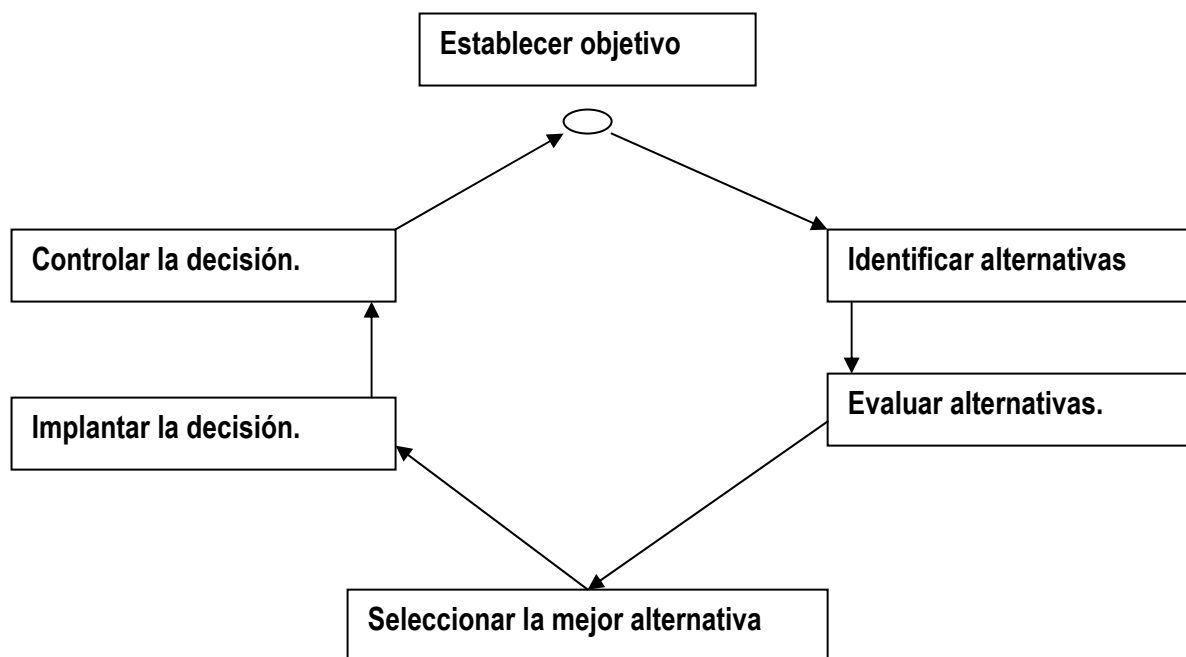
---

<sup>21</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit, Pág. 77

<sup>22</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op Cit. Pág. 79

- Establecer el objetivo.  
Es necesario comenzar con la determinación de lo que se pretende lograr.
- Identificar las alternativas.  
Para lograr el objetivo se determinan las opciones que se poseen.
- Evaluar la acción a elegir.  
Cada una plantea riesgos diferentes que se deben examinar.
- Seleccionar la mejor solución y tomar la decisión.  
Se implementa la que se considera más idónea en términos de costos y eficacia.
- Ejecutar la decisión.  
Una vez seleccionada precisa llevarla a cabo siguiendo el plan de trabajo establecido.
- Controlarla.  
Para esto se comparan la previsión y la realidad.

### Proceso Básico de la Toma de Decisiones Esquema N° 2



## **CAPÍTULO II**

### **Diagnóstico de la Situación Actual sobre la Aplicación del Sistema de Planeación y Control en la Toma de Decisiones Administrativas de la Pequeña Empresa dedicada al Sector Comercio en el municipio de La Libertad.**

#### **A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.**

En toda empresa es necesario cumplir el proceso administrativo para alcanzar los objetivos propuestos y tomar las decisiones adecuadas, para ello es necesario que las entidades comerciales tengan un sistema de planificación y control, por medio del cual se conozca cuanto se está comprando y vendiendo, además de identificar los costos que se asignan a los artículos, como también los márgenes de utilidades que proporcionan, logrando así mismo, una administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales; sin embargo la pequeña empresa dedicada al comercio en el municipio de La Libertad no realiza una planificación adecuada que sirva como herramienta de apoyo y verificación, si no que efectúa las operaciones de forma empírica ya que los propietarios dirigen desde un principio las tiendas a nivel familiar, controlando por simple inspección las labores realizadas por los trabajadores, además de un mecanismo deficiente de verificación de los ingresos y egresos; esta información fue recolectada mediante entrevista previa con el administrador del caso ilustrativo; pero debido al crecimiento de las actividades es indispensable el uso de herramientas administrativas para mantenerse dentro del mercado competitivo y así efectuar la comparación de los resultados proyectados con los obtenidos, para luego realizar los ajustes necesarios, reestructurar políticas, tomar decisiones de inversión y demás aspectos de planeación y control.

## **B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

De acuerdo a la situación expuesta con anterioridad se formula el siguiente problema.

¿En que medida el diseño de un sistema de planificación y control facilitará la toma de decisiones administrativas en la pequeña empresa dedicada al sector comercio en el municipio de la Libertad, Departamento de La Libertad?

## **C. IMPORTANCIA.**

La relevancia de diseñar un sistema de planificación y control para este tipo de instituciones resulta de las siguientes consideraciones:

- Es una herramienta de proyección y verificación de los recursos financieros.
- Sirve como un apoyo en la toma de decisiones en el área administrativa.
- Proporciona oportunidades de desarrollo y crecimiento.

## **D. OBJETIVOS.**

### **1. General.**

Elaborar un diagnóstico sobre la aplicación del sistema de planeación y control para la toma de decisiones administrativas en la Pequeña Empresa dedicada al sector comercio en el municipio de La Libertad.

### **2. Específicos.**

- Determinar las herramientas y técnicas que guían el proceso actual de proyección de las operaciones.

- Conocer los mecanismos de verificación existentes utilizados para medir el desempeño real con respecto a estimaciones establecidas.
- Investigar el proceso de selección de alternativas de acción ocupadas para solucionar los problemas administrativos.
- Recolectar, procesar y analizar toda la información obtenida y relacionada con los planes, controles y el proceso de la toma de decisiones en la pequeña empresa dedicada al sector comercio en el municipio de La Libertad.

## **E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. Método de Investigación.**

Para el diseño del sistema de planificación y control fue necesario ocupar el método científico, que consiste en establecer un "Conjunto de pasos fijados de antemano con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables"<sup>23</sup>; en consecuencia se recolectó la información que contribuyó a desarrollar el presente plan, por lo tanto se implementaron técnicas e instrumentos que proporcionaron los datos relevantes y objetivos correspondientes.

De esta forma se llevó a cabo la investigación, por lo tanto se observó la ausencia de una herramienta en lo referente a la planeación y control que facilite la toma de decisiones administrativas en la pequeña empresa dedicada al sector comercio.

Uno de los métodos que se utilizó fue el análisis, ya que es una "operación mental que consiste en desagregar o descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar

---

<sup>23</sup> Hernández Sampieri, Roberto y Otros, (2005), Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, México, Pág. 207

cada uno de los elementos, las relaciones entre sí y el todo”<sup>24</sup>. También se aplicó la operación inversa y complementaria conocida como síntesis que quiere decir “reunir los elementos que lo conforman en un conjunto”<sup>25</sup>. Este proceso condujo a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos. Por lo tanto, se descompuso la pequeña empresa dedicada al sector comercio, del municipio de La Libertad, en las funciones, elementos y actividades primordiales que la constituyen a fin de elaborar un diagnóstico en lo referente a la toma de decisiones para brindar las interpretaciones y conclusiones objetivas.

## **2. Fuentes de información.**

Para realizar una investigación adecuada es importante contar con medios precisos para la recolección de datos sobre el sector de análisis, estos se obtuvieron por medio de:

### **➤ Fuentes primarias.**

Proporcionaron información de primera mano, mediante la observación, la ejecución de la entrevista al propietario de “Tienda Betania” y la encuesta dirigida a los restantes propietarios o gerentes de las entidades en estudio.

### **➤ Fuentes secundarias.**

Aportaron datos ya procesados sustentados en libros, documentos, folletos, tesis, revistas relacionadas con el tema, sitios de publicaciones especiales en Internet; herramientas que generaron registros que contribuyeron a reunir de manera amplia los elementos teóricos utilizados.

## **3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Para llevar a cabo la investigación se utilizó lo siguiente:

---

<sup>24</sup> Mejía Iglesias, Salvador (2004); Guía para la elaboración de trabajos de investigación, 5ª edición editorial Universitaria. El salvador. Pág. 55

<sup>25</sup> Ibid. Pág. 56



➤ **La entrevista.**

Se efectuó únicamente al propietario del caso ilustrativo por medio de una conversación formal a fin de conocer la situación actual en lo que se refiere a la planeación y control, obteniendo expectativas respecto al sistema a elaborar, ocupando como instrumento una guía de entrevista debidamente ordenada.

➤ **La encuesta.**

Se destinó a obtener datos de una población establecida, en este caso de los propietarios o gerentes de los establecimientos restantes, siendo un total de veinticinco personas encuestadas, una por cada negocio, todo se realizó mediante un conjunto de preguntas abiertas y cerradas plasmadas en el instrumento denominado cuestionario con el fin de detectar las opiniones y criterios sobre la problemática presentada.

#### **4. Tipo de investigación.**

En el presente caso, precisó analizar si el diseño de un sistema de planeación y control facilita la toma de decisiones administrativas en la pequeña empresa dedicada al sector comercio; por lo tanto el tipo de investigación utilizado fue el correlacional, el cual “tiene la finalidad de medir el grado de relación que existe entre dos o más variables o conceptos en un contexto en particular”<sup>26</sup>.

En consecuencia, se determinó, que las variables “Sistema de planeación y control” y “La toma de decisiones administrativas” presentan un fuerte grado de asociación.

#### **5. Determinación del Universo.**

Para el desarrollo del estudio, se estableció como universo a la pequeña empresa dedicada al sector comercio en el municipio de La Libertad, que según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), están registradas un total de 97 entidades y cuyo detalle se encuentra en el anexo # 1.

---

<sup>26</sup> Hernández Sampieri, Roberto y Otros. Op Cit 321

## 6. Determinación de la Muestra.

La muestra seleccionada fue de tipo probabilística, dado que "Todos los elementos de la población finita tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos"<sup>27</sup> y se obtuvo por medio de la fórmula siguiente:

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

N = Tamaño del universo.

n = Tamaño de la muestra.

E = Máximo de error permitido

Q = Probabilidad de fracaso.

P = Probabilidad de éxito

Z = Nivel de confianza.

Donde:

N = 97.

E = 0.10

Q = 0.10.

P = 0.90

Z = 1.96.

n = ?

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.90) (0.10) (97)}{(97-1)(0.10)^2 + (1.96)^2(0.90) (0.10)}$$

$$n = \frac{33.537168}{}$$

<sup>27</sup> Muñoz Campos, Roberto (2005). La investigación científica paso a paso, El Salvador, Talleres Gráficos UCA, 4ª Edición, Pág. 96

$$0.96 + 0.345744$$

$$n = \frac{33.537168}{1.305744}$$

**n = 26** Pequeñas empresas dedicadas al sector comercio en el municipio de La Libertad sujeto de estudio y como unidad de análisis se investigaron a los propietarios o gerentes de cada una.

### **7. Tabulación, análisis e interpretación de la información.**

Finalizado el proceso de recolección de la información mediante las técnicas y herramientas mencionadas con anterioridad se procedió al ordenamiento de los datos de la entrevista, la cual se aplicó únicamente al propietario del caso ilustrativo ordenando los resultados obtenidos en un cuadro resumen.

En lo que se refiere a las encuestas a los veinticinco gerentes o propietarios de las tiendas restantes, el procesamiento de los datos se hizo a través de un sistema elaborado para la tabulación y presentación de la información.

Cuando se trató de preguntas abiertas se trabajaron en forma manual. Dicha presentación se llevó a cabo mediante tablas y cuadros estadísticos de cada cuestionamiento, mostrando distribuciones de frecuencias absolutas y relativas, agregando a cada una de ellas el objetivo y el respectivo análisis, emitiendo las interpretaciones que condujeron a las conclusiones y recomendaciones a fin de proponer acciones correctivas que contribuyeron a la elaboración del modelo de proyección y verificación de los recursos de la pequeña empresa dedicada al sector comercio del municipio de La Libertad.

### **F. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL ACTUAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO.**

Para una mejor interpretación y análisis se desglosan las respectivas áreas, las cuales se presentan de la siguiente manera:

**DE PLANEACIÓN:**

En esta etapa del proceso administrativo se detectó lo siguiente.

**Misión:** De acuerdo a la investigación de campo, los encargados de los negocios además del dueño de Tienda Betania conocen la razón de ser de los establecimientos; pero lo hacen en forma empírica, ya que no tienen por escrito dicho instrumento, solamente expresan a nivel oral algunos componentes del concepto, lo cual confirma la falta de planificación debidamente estructurada.

(Ver anexo 2, cuadro 4 y anexo 3, guía de entrevista, pregunta N° 4).

**Visión:** Los propietarios proyectan las empresas a largo plazo y mencionan algunos aspectos relevantes de cómo planifican estar en periodos futuros; pero no lo hacen con fundamentos concretos, porque carecen de herramientas administrativas que faciliten la planificación y corrección de errores cometidos y así obtener las estimaciones trazadas a largo plazo.

(Ver anexo 2, cuadro 5 y anexo 3 guía de entrevista, Pregunta N° 5).

**Objetivos:** Los interrogados respondieron que no cuentan con un documento formal donde se plasmen los resultados a obtener en forma concreta ya que los directivos tienen claro lo que persiguen aunque solamente al nivel de ventas y finanzas, pero todo verbalmente; por lo tanto es necesario el diseño de una propuesta que incluya los fines a alcanzar para toda la empresa a nivel general.

(Ver anexo 2, cuadro 6 y anexo 3, guía de entrevista, Pregunta N° 6).

**Políticas:** Los gerentes respondieron que utilizan pautas generales de acción en los establecimientos, entre las cuales están: verificación del producto que más se vende, determinación de las existencias en bodega para las ventas, llamar por teléfono y la visita a domicilio para la venta personal; además el propietario del caso ilustrativo agregó que invierte en publicidad radial y deportiva; esto deja claro que las empresas no están aplicando las guías generales adecuadas en las compras, ventas e inventarios y las utilizadas además de estar empíricamente definidas son ineficientes ya que limitan el desarrollo normal de las entidades que dirigen. (Ver anexo 2, cuadros 13 y 21 y anexo 3, guía de entrevista, Pregunta N°13).

**Estrategias:** En los negocios se utilizan cursos de acción para que los clientes adquieran los productos, entre los cuales están: ofertas y promociones en bienes seleccionados y regalos a clientes frecuentes en el día del cumpleaños, pero lo hacen en forma eventual, dejando en evidencia la ausencia de herramientas administrativas que incluyan acciones para todas las áreas funcionales de la empresa y que a la vez faciliten la realización de los planes operativos.

(Ver anexo 2, cuadro 12 y Anexo 3, guía de entrevista, pregunta N° 12).

**Programas:** Todos los encuestados y el propietario del caso ilustrativo respondieron que no presentan por anticipado las tareas de los negocios, en consecuencia no están desarrollando las actividades de acuerdo a los fines establecidos; es necesario proponer diversos planes a fin de mostrar lo útil que son en la consecución de los objetivos.

(Ver anexo 2, cuadro 17 y Anexo 3, guía de entrevista, pregunta N° 17).

**Procedimientos:** Una proporción significativa de los indagados (72%) y el propietario de Tienda Betania no tienen diseñados formalmente estos planes, esto conlleva a que los empleados no conozcan completamente las funciones que les corresponden desarrollar, por lo tanto es necesario brindar alternativas formales que orienten a los subalternos en las principales labores que ejecutan diariamente.

(Ver anexo 2, cuadros 18 y 19 y Anexo 3, guía de entrevista, preguntas N° 19 y 20).

**Presupuestos:** El 88% de los dirigentes de los sujetos de estudio y el propietario del caso ilustrativo manifestaron que conocen y utilizan planes numéricos; pero solo usan principalmente el de compras, ventas y gastos de operación, además lo hacen de manera incompleta, ya que no aplican las proyecciones en áreas como los Estados Financieros Pro forma, lo cual significa que no existe una herramienta de proyección y control formalmente estructurada en dichas entidades.

(Ver anexo 2, cuadros 7 y 8 y Anexo 3, guía de entrevista, preguntas N° 7 y 8).

#### **DE CONTROL:**

**Financiero:** De los gerentes encuestados, el 44% desarrolla la actividad mercantil registrando las operaciones a través de la contabilidad legalmente establecida, pero en forma similar con respecto a los que no llevan registros contables formales no aplican razones financieras y análisis de costo-volumen-utilidad; lo anterior demuestra la deficiencia en cuanto a la administración financiera de los negocios y brinda la oportunidad de proporcionar un sistema que contribuya a mejorar el uso racional de los recursos disponibles y a efectuar una adecuada amortización de las deudas, además el 44% de los indagados y el propietario del caso ilustrativo afirmaron también que controlan los ingresos derivados de la comercialización mediante la facturación, el 40% utiliza el conteo uno a uno de los productos en determinado período, a esto añadió el propietario de Tienda Betania que hace un documento diario del nivel de abastecimiento de mercadería destinada a la venta reflejando lo informal de los medios utilizados para comparar los resultados reales con los planificados impidiendo la eficiencia operativa de estos sujetos de estudio.

(Ver anexo 2, cuadros 16, 21, 22, 25, y 28 y Anexo 3, guía de entrevista, preguntas N° 16, 22, 23, 26, y 29).

**Presupuestal:** De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista, en los establecimientos donde se lleva contabilidad formal el 82% no utiliza este recurso para

elaborar cifras estimadas, además el 77% de los encuestados que aplican proyecciones numéricas no lo hacen correctamente, ya que no comparan los resultados obtenidos con los estimados; por lo tanto es preciso elaborar políticas encaminadas a dar el uso adecuado a los planes numéricos a proponer.

(Ver anexo 2, cuadros 9 y 23 y Anexo 3, guía de entrevista, preguntas N° 9 y 24)

**No presupuestal:** Otro punto importante que se cuestionó se refiere a la utilización de instrumentos administrativos para evaluar el desempeño de los subalternos, observándose que la totalidad de los gerentes no cuentan con dichas herramientas; desconociendo por lo tanto la eficiencia con la cual trabaja el personal, esto brinda la oportunidad para elaborar una herramienta útil en la administración del recurso humano disponible, además de aplicar planes de motivación y capacitación que contribuyan a la consecución de los objetivos empresariales.

(Ver anexo 2, cuadro 29 y Anexo 3, guía de entrevista, pregunta N° 30)

**EN LA TOMA DE DECISIONES:** Los dirigentes de los sujetos de estudio, además del dueño de Tienda Betania, consideran que la falta de capital es la principal limitante al momento de seleccionar una solución, además el 40% manifestó que siempre o muchas veces (28%) se toma en cuenta el punto de vista de los subordinados al elegir una alternativa, también se investigó donde se concentra el mando, respondiendo la mayoría que es el jefe y sus colaboradores quienes lo ejercen; esto deja al descubierto lo deficiente que es el proceso de elección de cursos de acción para resolver problemáticas en las entidades, limitando por lo tanto las oportunidades de inversión y rentabilidad ocasionado por la falta de participación de todos los involucrados en la solución de los problemas de cada entidad, es necesario entonces diseñar un procedimiento formal que incluya los criterios de los subordinados.

(Ver anexo 2, cuadros 30, 31, y 33 y Anexo 3, guía de entrevista, preguntas N° 32, 33, 34 y 35)

## **G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. Conclusiones**

- El personal que labora en los sujetos de estudio conoce la razón de ser de cada negocio pero lo aplican de una manera empírica, a nivel verbal, es decir no tienen estructurado un enunciado que guíe las actividades en forma planificada.
- La proyección de las actividades a largo plazo no se ha plasmado formalmente, porque carecen de herramientas administrativas que faciliten la planeación y corrección de los errores cometidos.
- Los directivos tienen claro lo que persiguen al nivel de ventas y finanzas, pero todo verbalmente; ya que no cuentan con un documento que describa los fines a alcanzar para toda la entidad a nivel general.
- Los gerentes utilizan guías generales de acción en los establecimientos pero no están aplicando las más adecuadas porque las que implementan en las compras, ventas e inventarios son ineficientes, ya que limitan el desarrollo normal de estas instituciones.
- En los negocios se evidencia la ausencia de herramientas administrativas que incluyan cursos de acción para todas las áreas funcionales que faciliten la realización de los planes operativos.



- Los dirigentes no presentan por anticipado las tareas de los negocios, esto significa que no están desarrollando las actividades de acuerdo a fines establecidos.
- Los administradores no tienen diseñados los pasos a seguir en el desarrollo de cada operación, esto conlleva a que los empleados no identifiquen plenamente las funciones que les corresponden desarrollar.
- La mayoría de la pequeña empresa comercial utiliza planes numéricos, aunque lo hacen de manera incompleta, es decir, no existe una herramienta de planeación y control formalmente estructurada en dichas entidades.
- Los gerentes no aplican razones financieras y análisis de costo-volumen-utilidad; lo que demuestra la deficiencia en cuanto a la administración de los recursos monetarios de los negocios.
- De los encargados administrativos que elaboran expresiones cuantitativas la mayoría no comparan los resultados obtenidos con los estimados; por lo tanto no existen políticas encaminadas a dar el uso adecuado a los planes numéricos aplicados.
- Los gerentes no cuentan con instrumentos administrativos para evaluar el desempeño de los subalternos, desconociendo por lo tanto la eficiencia con la cual trabaja el personal.
- Los administradores no cuentan con un proceso básico de toma de decisiones que facilite el trabajo a realizar al momento de elegir una alternativa de acción, esto crea obstáculos al crecimiento y mejora de los negocios.
- Las empresas sujetas de estudio no tienen diseñado un Sistema de Planeación y Control administrativo que oriente las actividades que se desarrollan.

## 2. Recomendaciones.

- Se sugiere redactar un documento que contenga la misión, visión y objetivos estratégicos; es decir, un plan estratégico que guíe las actividades actuales del personal que labora en los sujetos de estudio a manera de conocer la razón de ser de cada negocio.
  
- Se propone diseñar guías generales formales de compras, ventas e inventarios, así como para el resto de actividades del negocio que favorezcan al desarrollo normal de la pequeña empresa.
  
- Se recomienda diseñar procedimientos para las tareas relevantes, a fin que los empleados conozcan en forma integral las funciones que les corresponden desarrollar.
  
- Se sugiere diseñar presupuestos como herramientas de planeación y control debidamente estructurados, con el objetivo de que toda la pequeña empresa indagada proyecte las actividades a corto plazo.
  
- Se propone aplicar razones financieras y análisis de costo-volumen-utilidad para ser utilizados como instrumentos que ayuden a la eficiencia de la administración de los recursos monetarios de los negocios.

- Se recomienda elaborar para todos los sujetos de estudio políticas encaminadas a dar el uso adecuado a los planes numéricos, con el fin de que comparen los resultados obtenidos con los estimados.
- Se sugiere diseñar instrumentos administrativos para evaluar el desempeño de los subalternos y elaborar planes de motivación y capacitación que contribuyan a la consecución de los objetivos empresariales.
- Se propone estructurar un proceso básico de toma de decisiones que incluya el punto de vista de los subordinados y las variables del entorno para que facilite el trabajo a realizar al momento de elegir una alternativa de acción, trayendo consigo crecimiento y mejora en los negocios.
- Se recomienda diseñar e implementar un Sistema de Planeación y Control administrativo que guíe las actividades que se desarrollan en la pequeña empresa dedicada al sector comercio en el municipio de La Libertad

### **CAPÍTULO III**

#### **Propuesta de un Sistema de Planeación y Control para el caso ilustrativo Tienda Betania.**

##### **A. JUSTIFICACIÓN**

La realización de la presente propuesta contribuirá a una adecuada proyección en lo referente a los ingresos por ventas y egresos por compras, proporcionando un instrumento de control de los gastos de operación y demás requerimientos financieros adicionales; además, servirá como fundamento para que Tienda Betania lleve acabo de una manera eficiente el resto de operaciones en lo referente a misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, incluyendo los mecanismos de verificación para asegurar los resultados previstos.

En conclusión es relevante diseñar un sistema de planificación y control ya que servirá como un apoyo en la toma de decisiones en el área administrativa, además será una herramienta de proyección y verificación de los recursos financieros ya que proporcionará oportunidades de desarrollo y crecimiento.

##### **B. ALCANCE.**

Cada uno de los elementos presentados en la propuesta están diseñados para ser aplicados en las actividades ejecutadas por Tienda Betania, así como las de otras pequeñas empresas dedicadas al sector comercio en el municipio de La Libertad.

## **C. OBJETIVOS.**

### **GENERAL.**

Diseñar un sistema de planeación y control para que facilite la toma de decisiones administrativas en la pequeña empresa dedicada al sector comercio en el municipio de La Libertad.

### **ESPECÍFICOS.**

- Elaborar herramientas y técnicas que sirvan de base en el proceso de planeación.
- Establecer mecanismos de control que contribuyan a medir el desempeño y a corregir las variaciones en el desarrollo de los planes formulados.
- Estructurar un proceso de selección de alternativas que facilite la solución a los problemas administrativos.

## **D. DISEÑO DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS.**

Tomando como base todo lo anteriormente recopilado en el transcurso de la investigación se procedió a elaborar la presente propuesta en las áreas de planeación, control y toma de decisiones administrativas, incluyendo aspectos específicos en lo que respecta a la organización y la dirección administrativa.

### **1. Área de planeación.**

#### **1.1 Misión**

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, con el propósito de servir al cliente con responsabilidad, confianza y calidad en los bienes distribuidos, logrando a la vez los objetivos empresariales y el desarrollo del personal”.

#### **1.2 Visión**

“Llegar a ser reconocidos a nivel nacional como una entidad exitosa en la comercialización de productos de consumo masivo, mediante la práctica de valores morales y excelente atención al cliente, financiando el negocio principalmente con recursos propios”.

#### **1.3 Objetivos.**

- Obtener una mayor cobertura de mercado a nivel nacional.
- Incorporar procedimientos administrativos y operativos que contribuyan a planificar y controlar las actividades.
- Brindar una excelente atención al cliente con el fin de ganar prestigio y posicionamiento en el mercado.

- Comercializar nuevos productos de consumo según los gustos y preferencia de los compradores.
- Crear un ambiente laboral donde los empleados puedan desarrollarse cumpliendo las expectativas personales.
- Desarrollar las actividades siguiendo planes debidamente diseñados con el fin de alcanzar la efectividad en el uso de los recursos.
- Aplicar mecanismos de verificación de las tareas realizadas en el negocio.
- Implementar el trabajo en equipo para impulsar el desarrollo de la entidad.

#### **1.4 Políticas.**

##### **De compras e inventario**

- Evaluar tres cotizaciones con diferentes proveedores antes de emitir la orden de compra, a fin de obtener un mejor precio y calidad en los artículos a comercializar.
- Cancelar a los proveedores en forma semanal específicamente cada martes.
- Las compras serán autorizadas únicamente por el gerente de la entidad.
- El bodeguero es el responsable de recibir y entregar mercadería.
- Verificar la fecha de vencimiento de los productos en la bodega cada tres días como mínimo.

**De personal**

- Contratar recurso humano que oscile en las edades de 18 a 30 años y que tenga estudios de educación media como mínimo en el área de mercadeo o ventas.
- Hacer efectivo el sueldo del personal quincenalmente en los días 15 y 30 de cada mes.
- Evaluar el desempeño del personal en forma semestral.
- Compartir al final de cada año una cena navideña con los empleados y sus familias, obsequiando canastas con víveres y juguetes para los hijos.
- Premiar con bono y regalo especial al empleado del año durante el mes de diciembre.

**De ventas**

- Aprobar las ventas al crédito únicamente a clientes mayoristas que adquieran mercadería por un monto mayor de \$100.00 en cada pedido.
- Recuperar las cuentas por cobrar a través de cuotas semanales proporcionales a la deuda establecidas por el gerente del establecimiento específicamente los días sábados o domingos.
- El encargado de las cobranzas será únicamente el gerente de la tienda.
- Se diseñará una base de datos de clientes con el fin de conocer la frecuencia y puntualidad en cuanto a los pagos que realizan.



- Premiar con descuentos del 3% al 5% a compradores preferentes en épocas de fin de año.
- Invertir en publicidad, específicamente en la estación de radio local durante los meses de enero, mayo, agosto y diciembre de cada año.

### **1.5 Estrategias.**





- Elaborar e implementar un plan de gastos operativos a fin de obtener una disminución del 10% con respecto al año anterior.
- Mantener un buzón de sugerencias de modo que los clientes expresen comentarios en cuanto a la atención recibida.
- Seleccionar compradores frecuentes e incentivarlos con promociones y descuentos en épocas de navidad y año nuevo.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores a fin de alcanzar la exclusividad en la distribución de determinados artículos.
- Aplicar el método Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS) en el control de los inventarios.
- Capacitar al personal en forma semestral en la temática sobre servicio al cliente y planeación y control administrativo.

## 1.6 Procedimientos






Para los pasos a seguir en las operaciones de Tienda Betania, se proponen los siguientes procedimientos, que se relacionan directamente con las principales labores administrativas de la pequeña empresa dedicada al sector comercio, estos son:


- Compra de mercadería.
- Venta de productos.
- Selección y contratación de personal.






La información sobre el trabajo se presenta sistemáticamente en un formulario que ocupa la simbología del método ASME (American Society of Mechanical Engineers) la cual se presenta a continuación:






SIMBOLOGÍA ASME		
SIMBOLOGIA	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN	Sucede cada vez que un documento es cambiado en cualquiera de las características.
	INSPECCIÓN	Se da cuando una forma o documento es examinado para identificarlo y verificar las características.
	TRANSPORTE	Es cuando se mueve un documento u objeto principal en el desarrollo del trabajo.
	DEMORA	Sucede cuando por cualquier motivo las condiciones de trabajo no permiten la siguiente acción.
	ALMACENAMIENTO	Es cuando un documento es guardado de un traslado no autorizado o se archiva de forma definitiva.






Fuente: Amaya, Rolando Antonio Y otros, (2005), Enfoque Administrativo de la Mediana Empresa Industrial de Artes Gráficas en el área de San Salvador, Universidad de El Salvador.






<b>Nombre del procedimiento: Compra de mercadería</b>		
<b>Empresa: Tienda Betania</b>	<b>Simbología</b>	<b>Resumen de pasos.</b>
Empresa: Tienda Betania	 Operaciones	9
Área: Gerencia Administrativa	 Revisiones	1
Hecho por: Marvyn Ángel y Danilo Gómez.	 traslado	1
	 Demora	0
	 Archivo	1
	<b>TOTAL</b>	12

Pasos	Descripción de los pasos					
1	El gerente de tienda Betania determina la necesidad de mercadería.					
2	El gerente elabora requisición con los productos a solicitar en la cual detalla marcas y cantidades.					
3	El gerente pide tres cotizaciones con diferentes proveedores.					
4	El gerente evalúa las ofertas.					
5	El gerente selecciona la mejor alternativa.					
6	El gerente contacta al proveedor.					
7	El proveedor estipula el tiempo de entrega con el gerente.					
8	El bodeguero recibe la mercadería.					
9	El bodeguero revisa la calidad y cantidad de la mercadería recibida, al no cumplir con las condiciones requeridas la devuelve.					
10	El bodeguero firma y sella factura					
11	El bodeguero envía copia de factura a contabilidad					
12	El contador archiva la factura					

<b>Nombre del procedimiento: Venta de mercadería</b>		
<b>Empresa: Tienda Betania</b>	<b>Simbología</b>	<b>Resumen de pasos.</b>
Empresa: Tienda Betania	 Operaciones	8
Área: Gerencia Administrativa	 Revisiones	1
Hecho por: Marvyn Ángel y Danilo Gómez.	 traslado	4
	 Demora	0
	 Archivo	1
	<b>TOTAL</b>	12

Pasos	Descripción de los pasos					
1	El cliente ingresa al establecimiento.					
2	El personal de ventas ofrece la variedad de productos.					
3	El encargado de ventas da a conocer los precios de los artículos.					
4	El cliente selecciona los bienes a adquirir.					
5	El encargado de ventas traslada los productos requeridos al mostrador.					
6	El encargado de ventas revisa la calidad y cantidad de los bienes a comercializar.					
7	El personal de ventas elabora factura.					
8	El personal de ventas traslada factura a caja.					
9	El cliente hace efectivo el pago de la factura.					
10	El personal de ventas envía mercadería a despacho.					
11	El encargado de despacho solicita factura cancelada para entregar mercadería al cliente.					
12	El encargado de despacho sella la factura por la entrega de artículos.					
13	El encargado de ventas traslada la copia de factura a contabilidad.					
14	El contador archiva la factura.					

Nombre del procedimiento: Selección y contratación de personal		
Empresa: Tienda Betania	Simbología	Resumen de pasos.
Empresa: Tienda Betania	 Operaciones	11
Área: Gerencia Administrativa	 Revisiones	2
Hecho por: Marvyn Ángel y Danilo Gómez.	 traslado	1
	 Demora	0
	 Archivo	1
	<b>TOTAL</b>	12

Pasos	Descripción de los pasos					
1	El gerente de la tienda determina la necesidad de recurso humano en las operaciones.	■				
2	El gerente comunica los requisitos del nuevo personal de la tienda a los empleados.	■				
3	El gerente recibe las hojas de vida de los aspirantes a plazas vacantes.	■				
4	El gerente y un colaborador evalúan las hojas de vida.		■			
5	El gerente selecciona los curriculum que cumplen los requisitos.	■				
6	El gerente contacta a las personas seleccionadas para una entrevista.	■				
7	El gerente entrevista al personal aspirante.	■				
8	El gerente analiza las respuestas obtenidas.		■			
9	El gerente selecciona la persona idónea en el puesto.	■				
10	El gerente comunica al seleccionado que se presente a capacitación.	■				
11	El gerente delega a un colaborador para instruir al personal nuevo.	■				
12	El gerente y subordinado nuevo firman contrato de trabajo.	■				
13	El gerente entrega duplicado del contrato al empleado.	■				
14	El gerente envía triplicado al ministerio de trabajo.			■		
15	El gerente archiva original.					■

## **1.7 Programas.**

Las actividades administrativas de la entidad deben realizarse mediante una programación, por lo que se proponen las siguientes:

- a) De pagos
- b) De cobros.
- c) De prestaciones laborales

Las cuales se proyectan en forma mensual ya que son parte primordial para el desarrollo de las actividades en el negocio.

### **a) Programa de Pagos**

Tienda Betania efectuará las siguientes cancelaciones (ver cuadro N° 1):

1. A proveedores.
2. Sueldos administrativos y de ventas.
3. Agua, luz y teléfono.
4. Cuota de amortización Bancaria.
5. Mantenimiento y combustible de vehículos.
6. Impuesto al Valor Agregado, Pago a cuenta.
7. Cotizaciones de las Administradoras de Fondos de Pensiones y del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.



**b) Programa de cobros**

El negocio proyecta sus ingresos por ventas al crédito de la siguiente manera (Ver cuadro N° 2):

1. Ingreso ordinario de cuotas semanales por cobros a clientes.
2. Análisis de morosidad cada 8 días.
3. Llamar por teléfono a clientes indagando la causa del atraso.
4. Visitar personalmente a los deudores insolventes.





**c) Programa de prestaciones laborales.**

Tienda Betania planea pagar durante noviembre de 2008 las siguientes erogaciones relacionadas con el recurso humano (Ver cuadro 3):

1. Bono a los cumpleaños del mes.
2. Entrega de uniformes de trabajo.
3. Capacitación del personal sobre la temática de atención al cliente.
4. Vacaciones anuales del personal respectivo para los primeros 15 días del mes.



## 1.8. Presupuestos

Las proyecciones cuantitativas a proponer son las siguientes:

- De ventas.
- De débito fiscal mensual.
- De compras.
- De crédito fiscal mensual
- De IVA por pagar
- De pago a cuenta
- De inventario final de productos terminados.
- De cuentas por cobrar.
- De cuentas por pagar.
- De cobros y pagos a proveedores
- De gastos de administración.
- De Gastos de venta.
- De gastos financieros y amortización de préstamo bancario.
- De efectivo.
- Estado de resultados Pro-forma.
- Balance General Pro-forma.

Los planes numéricos se harán para el año 2008 tomando de base la información contable referida del 2007.

- **Presupuesto de ventas**

En esta proyección se aplicará el método de combinación de factores que toma en cuenta las variables internas y externas de toda entidad económica.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$PV = (V \pm F) E A$$

Donde:

PV= Presupuesto de ventas.

V = Ventas del año que se toma de base.

F = Factores específicos de ventas.

Donde:  $\pm F = \pm a \pm b \pm c$

**a) Factores de ajuste ( $\pm a$ ):** Se deben a causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consetudinarias que influyen en la predeterminación de las cantidades a comercializar.

**b) Factores de cambio ( $\pm b$ ):** Son modificaciones en la materia prima, productos, presentación o rediseño a efectuar, y que desde luego influirán en las ventas.

**c) Factores corriente de crecimiento( $\pm C$ ):** Se refieren a la superación de lo comercializado, tomando en cuenta el desarrollo o la expansión efectuado por el propio sector, el crédito mercantil e independientemente de otras formas con las que se tendrá igualmente un aumento en este rubro.

**E = Fuerzas económicas generales:** Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas; estos son un estado de situaciones, y no algo preciso de los cuales se hable en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos, por ejemplo: el costo de la vida y la inflación.

**A = Influencia administrativa:** Es de carácter interno se refiere a las decisiones que deben tomar los dirigentes respectivos y que inciden en el monto distribuido.

Aplicando el método para Tienda Betania se tiene el siguiente detalle:

Ventas del año 2007 \$128,571.40 (Ver Estado de Resultados, anexo 6)

Factores específicos:

**a) De ajuste:** En el año 2007 el negocio sufrió el desplome de una gran parte del techo del local deteriorándose la mercadería existente, por lo cual al prever una situación similar se tendría una disminución de las ventas por \$4,500 Anuales.

**b) De cambio:** Se planea invertir en las instalaciones, remodelándolas con un toque innovador y llamativo, además implementar nuevas estrategias de ventas a mayoristas y detallistas las cuales aumentarán la comercialización en \$24,600 para el año 2008.

**c) De crecimiento:** Mediante potenciales convenios con proveedores, con respecto a la exclusividad de la marca, se espera que las ventas aumenten un 20% con respecto a las del año 2007 ( $\$128,571.40 \times 20\%$ ) lo que equivale a \$25,714.28

**d) Fuerzas económicas generales:** Debido a los niveles inflacionarios y el alto costo de la vida se espera una disminución de las ventas en un 10%.

**e) Influencias administrativas:** la gerencia después de todos los aspectos mencionados anteriormente estima tomar una serie de decisiones que incrementen la distribución en un 12%.

Sustituyendo en la fórmula se tiene:

$$\pm F = -\$4,500 + \$24,600 + \$25,714.28 = \mathbf{\$45,814.28}$$

$$PV = \left[ (128,571.4 + 45,814.28) 0.90^{1.12} \right]$$

$$\mathbf{PV = \$175,780.76}$$

El total de las ventas anuales estimadas con este método se prorrateará de la siguiente manera:

**Cuadro N° 4**

Mes	Porcentaje	Mes	porcentaje
Enero	5%	Julio	5%
Febrero	4%	Agosto	6%
Marzo	20%	Septiembre	5%
Abril	8%	Octubre	4%
Mayo	10%	Noviembre	9%
Junio	4%	Diciembre	20%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

Fuente: Entrevista con el propietario de Tienda Betania. Sr. Juan Gilberto Vides.

El propietario de tienda Betania clasifica la mercadería en 5 líneas de bienes básicos, por lo cual las cifras estimadas se comercializaran de la siguiente manera:

- Productos alimenticios.
- De higiene personal
- De Limpieza
- Bebidas.
- Otros artículos (Betún, Golosinas, dulces, piñatas, etc.)

Posteriormente para obtener el total de lo vendido por línea de producto en cada mes se utiliza la siguiente distribución proporcional:

**Distribución porcentual de la comercialización de productos mensualmente.**

**Cuadro N° 5**

<b>Mes</b>	<b>Alimentos</b>	<b>Higiene Personal</b>	<b>Limpieza</b>	<b>Bebidas</b>	<b>Otros artíc</b>	<b>Total</b>
Enero	45%	15%	10%	20%	10%	100%
Febrero	35%	10%	5%	25%	25%	100%
Marzo	40%	15%	10%	25%	10%	100%
Abril	45%	10%	10%	25%	10%	100%
Mayo	35%	20%	10%	20%	15%	100%
Junio	45%	10%	10%	20%	15%	100%
Julio	45%	15%	10%	20%	10%	100%
Agosto	50%	15%	5%	20%	10%	100%
Septiembre	45%	15%	5%	20%	15%	100%
Octubre	40%	15%	10%	25%	10%	100%
Noviembre	50%	10%	10%	20%	10%	100%
Diciembre	55%	15%	5%	20%	5%	100%

Fuente: Entrevista con el propietario de Tienda Betania Sr. Juan Gilberto Vides, según total de lo vendido por cada línea en forma mensual.



TIENDA BETANIA  
 Presupuesto de venta en dólares  
 Período: del 1 de enero al 31 de diciembre 2009      Cuadro N°6

Mes	Alimentos	Higiene Personal	Limpieza	Bebidas	Otros	Total
Enero	\$3.955,07	\$1.318,36	\$878,90	\$1.757,81	\$878,90	\$8.789,04
Febrero	\$2.460,93	\$703,12	\$351,56	\$1.757,81	\$1.757,81	\$7.031,23
Marzo	\$14.062,46	\$5.273,42	\$3.515,62	\$8.789,04	\$3.515,62	\$35.156,15
Abril	\$6.328,11	\$1.406,25	\$1.406,25	\$3.515,62	\$1.406,25	\$14.062,46
Mayo	\$6.152,33	\$3.515,62	\$1.757,81	\$3.515,62	\$2.636,71	\$17.578,08
Junio	\$3.164,05	\$703,12	\$703,12	\$1.406,25	\$1.054,68	\$7.031,23
Julio	\$3.955,07	\$1.318,36	\$878,90	\$1.757,81	\$878,90	\$8.789,04
Agosto	\$5.273,42	\$1.582,03	\$527,34	\$2.109,37	\$1.054,68	\$10.546,85
Septiembre	\$3.955,07	\$1.318,36	\$439,45	\$1.757,81	\$1.318,36	\$8.789,04
Octubre	\$2.812,49	\$1.054,68	\$703,12	\$1.757,81	\$703,12	\$7.031,23
Noviembre	\$7.910,13	\$1.582,03	\$1.582,03	\$3.164,05	\$1.582,03	\$15.820,27
Diciembre	\$19.335,88	\$5.273,42	\$1.757,81	\$7.031,23	\$1.757,81	\$35.156,15
<b>Total</b>	<b>\$79.365,02</b>	<b>\$25.048,76</b>	<b>\$14.501,91</b>	<b>\$38.320,21</b>	<b>\$18.544,87</b>	<b>\$175.780,77</b>

El valor mensual pasa al presupuesto de IVA débito fiscal mensual (cuadro N° 7) Y el total anual pasa al estado de resultados pro-forma 2008 .

- **Presupuesto de débito fiscal mensual**

Se aplica mes a mes la tasa impositiva del 13% a las ventas estimadas por línea de producto obteniendo las ventas totales.

TIENDA BETANIA  
PRESUPUESTO DE DÉBITO FISCAL MENSUAL  
PERÍODO 2008

Cuadro N° 7

Mes	Venta Neta	(+) IVA= 13%	Ventas Totales
Enero	\$8.789,04	\$1.142,57	\$9.931,61
Febrero	\$7.031,23	\$914,06	\$7.945,29
Marzo	\$35.156,15	\$4.570,30	\$39.726,45
Abril	\$14.062,46	\$1.828,12	\$15.890,58
Mayo	\$17.578,08	\$2.285,15	\$19.863,23
Junio	\$7.031,23	\$914,06	\$7.945,29
Julio	\$8.789,04	\$1.142,57	\$9.931,61
Agosto	\$10.546,85	\$1.371,09	\$11.917,94
Septiembre	\$8.789,04	\$1.142,57	\$9.931,61
Octubre	\$7.031,23	\$914,06	\$7.945,29
Noviembre	\$15.820,27	\$2.056,63	\$17.876,90
Diciembre	\$35.156,15	\$4.570,30	\$39.726,45
<b>Totales</b>	<b>\$175.780,77</b>	<b>\$22.851,50</b>	<b>\$198.632,26</b>

El detalle del 13% pasa al presupuesto de IVA a pagar mensual.

- **Presupuesto de Compras.**

Para llevar a cabo el cálculo fué necesario determinar el costo de venta unitario proveniente del estado de resultados del año 2007 (Ver anexo 6)

Fórmula

$$CVU = CV \text{ Total } 2007 / \text{Ventas Netas } 2007$$

Donde:

CVU= Costo de venta unitario

CV= Costo de venta.

V= Ventas netas

Desarrollo del cálculo:

$$CVU = \$72,224.05 / \$128,571.40$$

CVU= \$0.56 Costo de adquisición de cada dólar vendido.

Tomando los valores aplicados a los factores específicos para proyectar las ventas, se procede a multiplicar la suma de dichos factores por el costo de adquisición de cada dólar vendido, lo cual da como resultado los factores específicos a precio de compra.

$$F = \pm a \pm b \pm c$$

$$F = (-\$4,500) + \$24,600 + \$25,714.28 = \mathbf{\$45,814.28}$$
 (ver Pág. 59)

$$F = \$45,814.28 \times 0.56 = \$25,656.00$$
 Factores específicos a precio de compra.

Sustituyendo en fórmula de combinación de factores:

$$PC = (C + F) E A$$

PC= Presupuesto de compras

C= Adquisición del año 2007 = \$71,688.33 (ver anexo 6)

F= Factores específicos de compra: \$25,656.00

E= fuerzas económicas generales = -10%

A= Influencia Administrativa= 12%

Nota: Los porcentajes utilizados en el cuadro N° 8 son los mismos de las ventas (ver cuadros N° 4 y 5) ya que se parte del supuesto que las fuerzas que modificaron la comercialización son las mismas que afectarán la adquisición de mercadería.

$$PC = (\$71,688.33 + \$25,656.00)(0.90)(1.12)$$

$$\mathbf{PC = \$98,123.08}$$

TIENDA BETANIA  
Presupuesto de compras en dólares  
Período: del 1 de enero al 31 de diciembre 2009

Cuadro N° 8

Mes	Alimentos	Higiene Personal	Limpieza	Bebidas	Otros	Total
Enero	\$2.207,77	\$735,92	\$490,62	\$981,23	\$490,62	\$4.906,15
Febrero	\$1.373,72	\$392,49	\$196,25	\$981,23	\$981,23	\$3.924,92
Marzo	\$7.849,85	\$2.943,69	\$1.962,46	\$4.906,15	\$1.962,46	\$19.624,62
Abril	\$3.532,43	\$784,98	\$784,98	\$1.962,46	\$784,98	\$7.849,85
Mayo	\$3.434,31	\$1.962,46	\$981,23	\$1.962,46	\$1.471,85	\$9.812,31
Junio	\$1.766,22	\$392,49	\$392,49	\$784,98	\$588,74	\$3.924,92
Julio	\$2.207,77	\$735,92	\$490,62	\$981,23	\$490,62	\$4.906,15
Agosto	\$2.943,69	\$883,11	\$294,37	\$1.177,48	\$588,74	\$5.887,38
Septiembre	\$2.207,77	\$735,92	\$245,31	\$981,23	\$735,92	\$4.906,15
Octubre	\$1.569,97	\$588,74	\$392,49	\$981,23	\$392,49	\$3.924,92
Noviembre	\$4.415,54	\$883,11	\$883,11	\$1.766,22	\$883,11	\$8.831,08
Diciembre	\$10.793,54	\$2.943,69	\$981,23	\$3.924,92	\$981,23	\$19.624,62
<b>Total</b>	<b>\$44.302,57</b>	<b>\$13.982,54</b>	<b>\$8.095,15</b>	<b>\$21.390,83</b>	<b>\$10.351,98</b>	<b>\$98.123,08</b>

El Total general pasa al Estado de Resultados 2008 y el detalle mensual al presupuesto de crédito fiscal (Cuadro N° 9)

- **Presupuesto de Crédito fiscal mensual.**

A las compras proyectadas mensuales se aplica la tasa impositiva del 13% para obtener las compras totales.

TIENDA BETANIA  
PRESUPUESTO DE CRÉDITO FISCAL MENSUAL  
PERÍODO 2008

Cuadro N° 9

Mes	Compra Neta	(+) IVA= 13%	Compras Totales
Enero	\$4.906,15	\$637,80	\$5.543,95
Febrero	\$3.924,92	\$510,24	\$4.435,16
Marzo	\$19.624,62	\$2.551,20	\$22.175,82
Abril	\$7.849,85	\$1.020,48	\$8.870,33
Mayo	\$9.812,31	\$1.275,60	\$11.087,91
Junio	\$3.924,92	\$510,24	\$4.435,16
Julio	\$4.906,15	\$637,80	\$5.543,95
Agosto	\$5.887,38	\$765,36	\$6.652,74
Septiembre	\$4.906,15	\$637,80	\$5.543,95
Octubre	\$3.924,92	\$510,24	\$4.435,16
Noviembre	\$8.831,08	\$1.148,04	\$9.979,12
Diciembre	\$19.624,62	\$2.551,20	\$22.175,82
<b>Totales</b>	<b>\$98.123,08</b>	<b>\$12.756,00</b>	<b>\$110.879,08</b>

El IVA Crédito fiscal pasa al presupuesto de IVA a pagar mensual y el total de cada mes a las proyecciones de cuentas por cobrar.

- **Presupuesto de IVA a pagar mensual.**

Se resta el crédito al débito fiscal obtenido de las ventas como de las compras totales respectivamente para establecer el impuesto a cancelar mes a mes o el excedente según sea el caso.

TIENDA BETANIA  
PRESUPUESTO DE IVA A PAGAR MENSUAL.  
PERÍODO 2008

Cuadro N° 10

Mese	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
IVA Débito Fiscal (Ventas)	\$1.142,57	\$914,06	\$4.570,30	\$1.828,12	\$2.285,15	\$914,06	\$1.142,57	\$1.371,09	\$1.142,57	\$914,06	\$2.056,63	\$4.570,30
Iva Crédito Fiscal (Compras)	\$637,80	\$510,24	\$2.551,20	\$1.020,48	\$1.275,60	\$510,24	\$637,80	\$765,36	\$637,80	\$510,24	\$1.148,04	\$2.551,20
IVA a pagar o excedente	\$504,77	\$403,82	\$2.019,10	\$807,64	\$1.009,55	\$403,82	\$504,77	\$605,73	\$504,77	\$403,82	\$908,59	\$2.019,10

El IVA a pagar pasa al presupuesto de efectivo y el dato de diciembre 2008 al Balance General Pro forma.



- **Presupuesto de Pago a cuenta**

Las ventas netas proyectadas se multiplican por el 1.5% para obtener el impuesto sobre la renta a pagar mes a mes.

TIENDA BETANIA  
PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA MENSUAL  
(Pago a Cuenta)  
PERÍODO 2008

Cuadro N° 11

<b>Mes</b>	<b>Venta Neta</b>	<b>Por 1.5%</b>	<b>Pago a cuenta</b>
Enero	\$8.789,04	"	\$131,84
Febrero	\$7.031,23	"	\$105,47
Marzo	\$35.156,15	"	\$527,34
Abril	\$14.062,46	"	\$210,94
Mayo	\$17.578,08	"	\$263,67
Junio	\$7.031,23	"	\$105,47
Julio	\$8.789,04	"	\$131,84
Agosto	\$10.546,85	"	\$158,20
Septiembre	\$8.789,04	"	\$131,84
Octubre	\$7.031,23	"	\$105,47
Noviembre	\$15.820,27	"	\$237,30
Diciembre	\$35.156,15	"	\$527,34
<b>Totales</b>	<b>\$175.780,77</b>	"	<b>\$2.636,71</b>

El detalle de pago a cuenta se traslada al presupuesto efectivo.

### Presupuesto de Inventario Final de Productos Terminados.

Para estimar la existencia final correspondiente al año 2008, se utilizará el método estadístico de mínimos cuadrados, el cual toma datos históricos de años anteriores para obtener la ecuación de proyección.

#### Desarrollo:

Fórmulas:

$$Y = A + BX$$

$$1) \Sigma y = na + b\Sigma x$$

$$2) \Sigma xy = a\Sigma x + b\Sigma x^2$$

#### Proyección de inventario por el método de mínimos cuadrados de producto terminado.

Años	Inventario Final	X	XY	X <sup>2</sup>
2003	\$9,125.45	1	\$9,125.45	1
2004	\$11,785.63	2	\$23,571.26	4
2005	\$10,975.45	3	\$32,926.35	9
2006	\$12,615.72	4	\$50,462.88	16
2007	\$12,080.00	5	\$60,400.00	25
<b>Sumatoria</b>	<b>\$56,582.25</b>	<b>15</b>	<b>\$176,485.94</b>	<b>55</b>

Fuente: Estados de Resultados de Tienda Betania años de 2003 a 2007.

Sustituyendo en la Fórmula se tiene:

$$1) \Sigma xy = a\Sigma x + b\Sigma x^2$$

$$2) \Sigma y = na + b\Sigma x$$

$$1) 176,485.94 = 15a + 55b$$

$$2) \underline{56,582.25 = 5a + 15b \quad (-3)}$$

$$3) -169,746.75 = -15a - 45b$$

$$1) 176,485.94 = \cancel{15}a + 55b$$

$$3) \underline{-169,746.75 = -\cancel{15}a - 45b}$$

$$6,739.19 = 10b$$

$$b = 6,739.19/10$$

$$\mathbf{b = 673.92}$$

**Sustituyendo en 2)  $\Sigma y = na + b\Sigma x$**

$$56,582.25 = 5^a + 15(673.92)$$

$$56,582.25 = 5^a + 10,108.8$$

$$56,582.25 - 10,108.8 = 5^a$$

$$46,473.45 = 5^a$$

$$a = \frac{46,473.45}{5}$$

$$\mathbf{a = 9,294.69}$$

**Por lo tanto:**

$$y = a + bx$$

$$y = 9,294.69 + 673.92(6)$$

**y= 13,338.21 Inventario final de producto terminado proyectado para el año 2008, el cual se traslada al Balance general y estado de resultados Proforma.**

- **Presupuesto de cuentas por cobrar.**

**Políticas propuestas de crédito:**

Al contado: 40%

Crédito 8 días 20%

Crédito 15 días 30%

Crédito 30 días 10%

100%

No existe antigüedad de saldos ya que a la presentación del Balance General al 31 de diciembre 2007 los clientes estaban solventes de sus cuentas (Ver anexo 6).

**TIENDA BETANIA**  
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR**  
**PERÍODO 2008**

Cuadro N° 12

Meses	Venta al contado	8 días	15 días	30 días	Cobranza
	40%	20%	30%	10%	
Enero					
	\$9.931,61	\$3.972,64			
8 días		\$1.986,32			
15 días			\$2.979,48		
30 días				\$993,16	\$5.958,97
Febrero					
	\$7.945,29	\$3.178,12			
8 días		\$1.589,06			
15 días			\$2.383,59		
30 días				\$794,53	\$4.767,17
Marzo					
	\$39.726,45	\$15.890,58			
8 días		\$7.945,29			
15 días			\$11.917,94		
30 días				\$3.972,65	\$23.835,87
Abril					
	\$15.890,58	\$6.356,23			
8 días		\$3.178,12			
15 días			\$4.767,17		
30 días				\$1.589,06	\$9.534,35
Mayo					
	\$19.863,23	\$7.945,29			
8 días		\$3.972,65			
15 días			\$5.958,97		
30 días				\$1.986,32	\$11.917,94
Junio					
	\$7.945,29	\$3.178,12			
8 días		\$1.589,06			
15 días			\$2.383,59		
30 días				\$794,53	\$4.767,17
Julio					
	\$9.931,61	\$3.972,65			
8 días		\$1.986,32			
15 días			\$2.979,48		
30 días				\$993,16	\$5.958,97
Agosto					
	\$11.917,94	\$4.767,17			
8 días		\$2.383,59			
15 días			\$3.575,38		
30 días				\$1.191,79	\$7.150,76
Septiembre					
	\$9.931,61	\$3.972,65			
8 días		\$1.986,32			
15 días			\$2.979,48		
30 días				\$993,16	\$5.958,97

Octubre					
\$7.945,29	\$3.178,12				
8 días		\$1.589,06			
15 días			\$2.383,59		
30 días				\$794,53	\$4.767,17
Noviembre					
\$17.876,90	\$7.150,76				
8 días		\$3.575,38			
15 días			\$5.363,07		
30 días				\$1.787,69	\$10.726,14
Diciembre					
\$39.726,45	\$15.890,58				
8 días		\$7.945,29			
15 días			\$11.917,94		
30 días				\$3.972,65	\$23.835,87

Las ventas de contado y la cobranza mensual se trasladan al presupuesto de efectivo (cuadro N°16).

**Presupuesto de cuentas por pagar.**

Se consideran las cuentas por pagar del año anterior, además de la respectiva propuesta de políticas de pago a proveedores mostradas a continuación:

**Políticas propuestas.**

Al contado: 20%

Crédito 8 días 15%

Crédito 15 días 30%

Crédito 30 días 35%

100%

**Antigüedad de saldos**

Octubre \$1,500

Noviembre \$4,175

Diciembre \$1,170

\$6,845 (Ver anexo 6)

Por motivos de liquidez, es necesario cancelar a los proveedores el saldo anterior de la siguiente manera:

El de Octubre los primeros 8 días del mes de enero 2008.

El de Noviembre los primeros 8 días del mes de Febrero 2008 y el de Diciembre los primeros 8 días del mes de marzo.

En consecuencia se proyecta terminar el año 2008 sin cuentas por pagar a los abastecedores según las políticas de crédito mercantil propuestas.

**TIENDA BETANIA**  
**PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES**  
**PERÍODO 2008**

Cuadro N° 13

Meses	Compra de contado	8 días	15 días	30 días	Pago a proveedores
	20%	15%	30%	35%	
Enero					
\$5.543,95	\$1.108,79				
8 días		\$2.331,59			
15 días			\$1.663,19		
30 días				\$1.940,38	\$5.935,16
Febrero					
\$4.435,16	\$887,03				
		\$4.840,27			
			\$1.330,55		
				\$1.552,31	\$7.723,13
Marzo					
\$22.175,82	\$4.435,16				
8 días		\$4.496,37			
15 días			\$6.652,74		
30 días				\$7.761,54	\$18.910,65
Abril					
\$8.870,33	\$1.774,07				
		\$1.330,55			
			\$2.661,10		
				\$3.104,61	\$7.096,26
Mayo					
\$11.087,91	\$2.217,58				
8 días		\$1.663,19			
15 días			\$3.326,37		
30 días				\$3.880,77	\$8.870,33
Junio					
\$4.435,16	\$887,03				
		\$665,27			
			\$1.330,55		
				\$1.552,31	\$3.548,13
Julio					
\$5.543,95	\$1.108,79				
8 días		\$831,59			
15 días			\$1.663,19		
30 días				\$1.940,38	\$4.435,16
Agosto					
\$6.652,74	\$1.330,55				
		\$997,91			
			\$1.995,82		
				\$2.328,46	\$5.322,20



Septiembre					
\$5.543,95	\$1.108,79				
		\$831,59			
			\$1.663,19		
				\$1.940,38	\$4.435,16
Octubre					
\$4.435,16	\$887,03				
		\$665,27			
			\$1.330,55		
				\$1.552,31	\$3.548,13
Noviembre					
\$9.979,12	\$1.995,82				
		\$1.496,87			
			\$2.993,74		
				\$3.492,69	\$7.983,29
Diciembre					
\$22.175,82	\$4.435,16				
		\$3.326,37			
			\$6.652,74		
				\$7.761,54	\$17.740,65

- Las compras de contado y los pagos mensuales pasan al presupuesto de efectivo (cuadro N° 16).

### Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas

Representa las proyecciones de las erogaciones operativas de Tienda Betania a efectuar en el año 2008.

**TIENDA BETANIA**  
**Presupuestos de Gastos de administración y ventas**  
**PERIODO 2008**

Cuadro N° 14

Detalle de Gastos	Total mensual	Total anual
<b>Gastos de administración</b>		<b>nuevo gasto 2008</b>
Sueldos	\$558,00	\$6.696,00
Bonificaciones	\$99,00	\$1.188,00
Honorarios Profesionales	\$60,00	\$720,00
Aguinaldos	\$130,00	\$1.560,00
Mantenimiento de mobiliario y equipo	\$25,00	\$300,00
Papelería y útiles	\$15,00	\$180,00
Plan de capacitación de personal	\$75,00	\$900,00
Otros Gastos	\$60,00	\$720,00
Sub- Total	\$1.022,00	\$12.264,00
Depreciación	\$10,25	\$123,00
Total anual	\$1.032,25	<b>\$12.387,00</b>
<b>Gastos de Venta</b>		
Sueldos	\$1.170,00	\$14.040,00
Comisiones	\$25,00	\$300,00
Bonificaciones	\$25,00	\$300,00
Vacaciones	\$55,00	\$660,00
Aguinaldos	\$850,00	\$10.200,00
Indemnizaciones	\$200,00	\$2.400,00
Cotización ISSS	\$35,00	\$420,00
Cotización AFP	\$55,00	\$660,00
Viáticos	\$25,00	\$300,00
Uniformes	\$60,00	\$720,00
Alquiler	\$385,00	\$4.620,00
Artículos de ornato y limpieza	\$5,00	\$60,00
Combustible y lubricantes	\$25,00	\$300,00
Energía eléctrica	\$25,00	\$300,00
Comunicaciones	\$10,00	\$120,00
Agua	\$5,00	\$60,00
Suscripciones y cuotas	\$5,00	\$60,00
Mantenimiento de vehículos	\$30,00	\$360,00
Papelería y útiles	\$5,00	\$60,00
Publicidad y propaganda	\$25,00	\$300,00
Impuestos municipales	\$22,00	\$264,00
Otros Gastos	\$5,00	\$60,00
Sub- Total	\$3.047,00	\$36.564,00
Depreciación	\$135,00	\$1.620,00
Total anual	\$3.182,00	<b>\$38.184,00</b>
<b>Total de Gastos de Administración y ventas</b>	<b>\$4.214,25</b>	<b>\$50.571,00</b>

Los gastos monetarios mensuales pasan al Presupuesto de efectivo, el total general al Estado de Resultados y la depreciación anual se aplica en el Balance General pro forma específicamente en el Activo fijo.

- **PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS Y AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO.**

Se proyecta la cancelación en cuotas iguales del préstamo adquirido por la entidad para un período de un año.

#### CÁLCULO DE LA CUOTA MENSUAL

FÓRMULA

$$R = \frac{VA}{\frac{1 - (1 + i/m)^{-nm}}{i/m}}$$

Donde:

i: Interés

n: número de años

VA: Préstamo

m: Meses

Datos:

$$\begin{aligned} i &= 8\% \\ n &= 1 \\ VA &= \$4.020,00 \\ m &= 12 \end{aligned}$$

Entonces:

$$\begin{aligned} R &= \frac{\$4.020,00}{\frac{1 - (1 + 0.08/12)^{-(1)(12)}}{0.08/12}} \\ R &= \frac{\$4.020,00}{\frac{-10,9205298}{0,006666667}} \\ R &= \frac{\$4.020,00}{11,50} \\ R &= \$349,69 \end{aligned}$$

Cuadro n°15

<b>TIENDA BETANIA</b>					
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS Y AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO</b>					
<b>PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008</b>					
<b>MES</b>	<b>CUOTA MENSUAL</b>	<b>SALDO INICIAL PRÉSTAMO</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>ABONO A CAPITAL</b>	<b>SALDO FINAL PRÉSTAMO</b>
<b>ENERO</b>	\$349,69	\$4.020,00	\$26,80	\$322,89	\$3.697,11
<b>FEBRERO</b>	\$349,69	\$3.697,11	\$24,65	\$325,05	\$3.372,06
<b>MARZO</b>	\$349,69	\$3.372,06	\$22,48	\$327,21	\$3.044,85
<b>ABRIL</b>	\$349,69	\$3.044,85	\$20,30	\$329,39	\$2.715,45
<b>MAYO</b>	\$349,69	\$2.715,45	\$18,10	\$331,59	\$2.383,86
<b>JUNIO</b>	\$349,69	\$2.383,86	\$15,89	\$333,80	\$2.050,06
<b>JULIO</b>	\$349,69	\$2.050,06	\$13,67	\$336,03	\$1.714,03
<b>AGOSTO</b>	\$349,69	\$1.714,03	\$11,43	\$338,27	\$1.375,77
<b>SEPTIEMBRE</b>	\$349,69	\$1.375,77	\$9,17	\$340,52	\$1.035,25
<b>OCTUBRE</b>	\$349,69	\$1.035,25	\$6,90	\$342,79	\$692,45
<b>NOVIEMBRE</b>	\$349,69	\$692,45	\$4,62	\$345,08	\$347,38
<b>DICIEMBRE</b>	\$349,69	\$347,38	\$2,32	\$347,38	\$0,00
<b>TOTAL</b>	\$4.196,32		\$176,32	\$4.020,00	

La cantidad mensual que se cancela en concepto de intereses pasa al presupuesto de efectivo al igual que la respectiva amortización del préstamo.

- **Presupuesto de efectivo.**

Muestra la situación financiera estimada de la empresa, señalando los ingresos y egresos de dinero que se pronostican habrán de operarse en un periodo futuro, es decir, la empresa necesita planificar las entradas y salidas monetarias para cancelar las cuentas al vencimiento.

Cuadro 16

Tienda Betania.												
PRESUPUESTO DE EFECTIVO.												
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008												
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 1.006,50	\$ -656,38	\$ (6.350,18)	\$ 4.680,60	\$ 5.052,12	\$ 8.337,43	\$ 6.313,85	\$ 5.747,16	\$ 5.930,68	\$ 5.162,08	\$ 3.643,27	\$ 6.481,24
VENTA AL CONTADO	\$ 3.972,64	\$ 3.178,12	\$ 15.890,58	\$ 6.356,23	\$ 7.945,29	\$ 3.178,12	\$ 3.972,65	\$ 4.767,17	\$ 3.972,65	\$ 3.178,12	\$ 7.150,76	\$ 15.890,58
COBRANZA	\$ 5.958,97	\$ 4.767,17	\$ 23.835,87	\$ 9.534,35	\$ 11.917,94	\$ 4.767,17	\$ 5.958,97	\$ 7.150,76	\$ 5.958,97	\$ 4.767,17	\$ 10.726,14	\$ 23.835,87
TOTAL DE INGRESOS	\$ 10.938,11	\$ 7.288,92	\$ 33.376,27	\$ 20.571,18	\$ 24.915,35	\$ 16.282,73	\$ 16.245,46	\$ 17.665,10	\$ 15.862,29	\$ 13.107,37	\$ 21.520,18	\$ 46.207,69
EGRESOS												
IVA DÉBITO FISCAL		\$ 504,77	\$ 403,82	\$ 2.019,10	\$ 807,64	\$ 1.009,55	\$ 403,82	\$ 504,77	\$ 605,73	\$ 504,77	\$ 403,82	\$ 908,59
GASTOS DE VENTA	\$ 3.047,00	\$ 3.047,00	\$ 3.047,00	\$ 3.047,00	\$ 3.047,00	\$ 3.047,00	\$ 3.047,00	\$ 3.047,00	\$ 3.047,00	\$ 3.047,00	\$ 3.047,00	\$ 3.047,00
GASTO DE ADMIISTRACION	\$ 1.022,00	\$ 1.022,00	\$ 1.022,00	\$ 1.022,00	\$ 1.022,00	\$ 1.022,00	\$ 1.022,00	\$ 1.022,00	\$ 1.022,00	\$ 1.022,00	\$ 1.022,00	\$ 1.022,00
COMPRA DE CONTADO	\$ 1.108,79	\$ 887,03	\$ 4.435,16	\$ 1.774,07	\$ 2.217,58	\$ 887,03	\$ 1.108,79	\$ 1.330,55	\$ 1.108,79	\$ 887,03	\$ 1.995,82	\$ 4.435,16
PAGO A PROVEEDORES	\$ 5.935,16	\$ 7.723,13	\$ 18.910,65	\$ 7.096,26	\$ 8.870,33	\$ 3.548,13	\$ 4.435,16	\$ 5.322,20	\$ 4.435,16	\$ 3.548,13	\$ 7.983,29	\$ 17.740,65
PAGO A CUENTA ISR	\$ 131,84	\$ 105,47	\$ 527,34	\$ 210,94	\$ 263,67	\$ 105,47	\$ 131,84	\$ 158,20	\$ 131,84	\$ 105,47	\$ 237,30	\$ 527,34
PAGO DE INTERESES	\$ 26,80	\$ 24,65	\$ 22,48	\$ 20,30	\$ 18,10	\$ 15,89	\$ 13,67	\$ 11,43	\$ 9,17	\$ 6,90	\$ 4,62	\$ 2,32
AMORTIZACIÓN DE PRESTAMO	\$ 322,89	\$ 325,05	\$ 327,21	\$ 329,39	\$ 331,59	\$ 333,80	\$ 336,03	\$ 338,27	\$ 340,52	\$ 342,79	\$ 345,08	\$ 347,38
TOTAL DE EGRESOS	\$ 11.594,48	\$ 13.639,10	\$ 28.695,67	\$ 15.519,06	\$ 16.577,91	\$ 9.968,88	\$ 10.498,30	\$ 11.734,42	\$ 10.700,21	\$ 9.464,10	\$ 15.038,93	\$ 28.030,45
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (656,38)	\$ (6.350,18)	\$ 4.680,60	\$ 5.052,12	\$ 8.337,43	\$ 6.313,85	\$ 5.747,16	\$ 5.930,68	\$ 5.162,08	\$ 3.643,27	\$ 6.481,24	\$ 18.177,25

El Saldo final a diciembre de 2008 pasa al Balance General Pro forma.

Cuadro N°17

<b>TIENDA BETANIA</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>		
<b>PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008</b>		
<b>VENTAS</b>		\$ 175.780,77
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>		\$ 96.864,87
<b>INV. INICIAL DE MERCADERIA</b>	\$ 12.080,00	
<b>(+) COMPRAS NETAS</b>	\$ 98.123,08	
<b>(-) INV. FINAL DE MERCADERÍA</b>	\$ 13.338,21	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 78.915,90
<b>(-) GASTOS DE OPERACIÓN</b>		\$ 50.747,32
<b>GASTOS DE VENTA</b>	\$ 38.184,00	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	\$ 12.387,00	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 176,32	
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO</b>		\$ 28.168,57
<b>(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA 25%</b>		\$ 7.042,14
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 21.126,43

Para obtener el remanente del Impuesto sobre la Renta 2008 se procede así:

Impuesto Sobre la Renta 2008 = \$7,042.14

(-)

Pago a cuenta (cuadro N° 11) = \$2,636.71

**\$4,405.43** Remanente al  
Balance General Proforma.



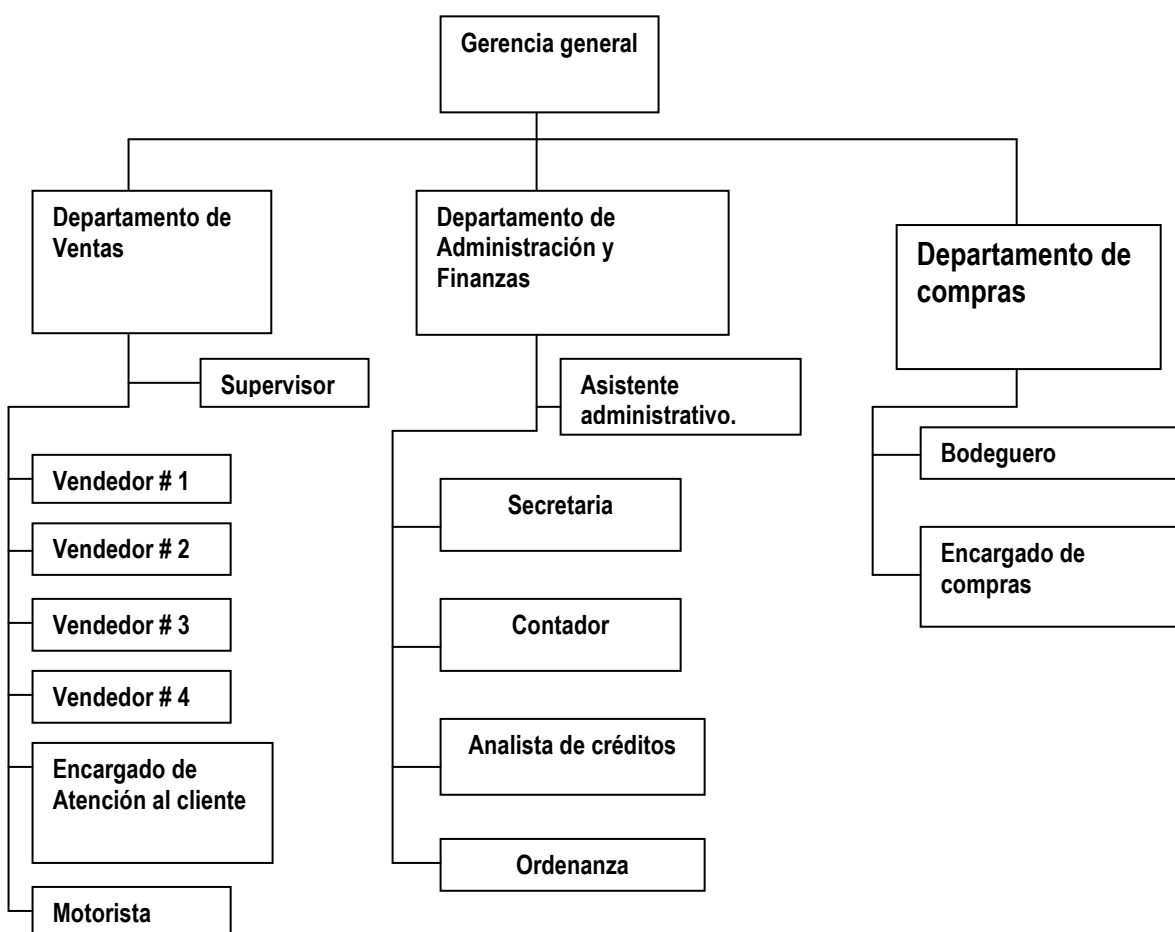


## 2. Área de organización.

En la segunda fase del proceso administrativo se deben coordinar los recursos de toda la empresa para alcanzar los objetivos planeados.

En la investigación de campo descrita en el capítulo anterior se detectó que Tienda Betania no cuenta con una estructura organizativa formal, sino que, se adecúa conforme a las necesidades del momento y no como una herramienta administrativa que permita desarrollar el trabajo con claridad y orden.

Por lo que se propone la siguiente estructura organizativa:



Elaboró: Marvyn Ángel  
Daniilo Serrano

Fecha: 30 de Agosto 2008

Revisó: Lic. Jorge Antonio Venavides.

Autorizó: Gerente General.

La estructura jerárquica anterior debe tener como mínimo las siguientes atribuciones por cada puesto:

### **1. Departamento de ventas:**

En esta división se asignan las siguientes responsabilidades:

#### **F. Supervisor:**

- Inspeccionar que la mercadería entregada a los clientes se encuentre en las condiciones requeridas.
- Controlar que el personal este realizando el trabajo asignado.

#### **b) Vendedor:**

- Elaborar planes semanales y mensuales de comercialización.
- Definir estrategias de distribución.
- Diseñar informes de venta a la gerencia general.
- Proporcionar datos detallados sobre clientes a la alta jerarquía.
- Atender a los compradores que lleguen al establecimiento ya que el sistema de comercialización es el llamado punto de venta.

#### **c) Encargado de atención al cliente.**

- Atender las quejas de los consumidores.
- Revisar, analizar e implementar las sugerencias proporcionadas por los clientes en el buzón.
- Presentar informes que detallen la satisfacción de los clientes en cuanto a los bienes comercializados y la atención prestada.

**d) Motorista.**

- Definir la ruta de entrega de productos en el servicio a domicilio para optimizar el tiempo.
- Cuidar la mercadería y el vehículo a su responsabilidad.

**2. Departamento de administración y finanzas:****a) Asistente administrativo.**

- Establecer normas de conducta interna a los empleados.
- Conceder permisos laborales al personal.
- En ausencia del gerente, representarlo en las funciones que le competen.

**b) Secretaria.**

- Recibir y notificar correspondencia.
- Atender llamadas telefónicas.
- Elaborar planillas quincenales.

**c) Contador.**

- Autorizar planillas de salarios.
- Presentar cotizaciones del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y a la Administradora de Fondos de Pensiones, además pagos de Impuesto sobre la Renta, al valor agregado y pago a cuenta.
- Diseñar reportes de cuentas por pagar.
- Llevar los informes contables actualizados con sus respectivos anexos.
- Archivar las facturas de compra y venta de mercadería.

**d) Analista de crédito.**

- Verificar la información de los clientes que solicitan mercadería a pagar posteriormente.
- Visitar a los clientes sujetos a crédito.
- Investigar los motivos por los cuales los clientes se encuentran en mora.

**e) Ordenanza.**

- Realizar limpieza en las instalaciones de la empresa.
- Proporcionar apoyo en el momento que se le solicite.

**3. Departamento de compras.****a) Bodeguero.**

- Presentar informes de existencia de productos en forma semanal a la gerencia general.
- Mantener ordenado el almacén de modo que facilite la entrega de los bienes facturados.

**b) Encargado de Compras**

- Investigar ofertas de los proveedores.
- Elaborar cotizaciones de compra.
- Diseñar orden de adquisición de mercadería.
- Tramitar con el gerente o propietario la adquisición de mercadería.

**3. Área de dirección.**

Para las empresas dedicadas al sector comercio y específicamente en el caso ilustrativo Tienda Betania; se desarrolla la presente propuesta con los elementos siguientes de esta etapa:

### **3.1 Motivación:**

Se recomienda a Tienda Betania que no se limite a incentivos monetarios y agasajos con el personal, sino que también, incluya aspectos como capacitación, seguridad, confianza y pertenencia de parte de la empresa y viceversa, en base a esto se propone lo siguiente:

- Conceder financiamiento con fines académicos.
- Estimular las relaciones personales a través de convivios.
- Proveer a cada uno de los empleados el almuerzo diario por jornada ordinaria de trabajo.
- Proporcionar útiles escolares a los hijos de los trabajadores que estudien educación parvularia y básica.
- Realizar un paseo anual a un centro turístico con el personal y la respectiva familia.
- Crear un equipo de fútbol con los empleados y calendarizar encuentros deportivos con otras empresas.

### **3.2 Comunicación.**

Según el gerente de Tienda Betania la información se transmite por medios orales, es decir, que las órdenes se dan en forma directa, dado lo anterior se presentan las siguientes sugerencias:

- Elaborar reportes que respalden la realización de las principales actividades.
- La circulación de memorándum para la comunicación formal a las diferentes áreas.
- Utilizar radiocomunicadores para mejorar la capacidad de respuesta con proveedores, clientes y oficina.
- Reunir al personal de forma semanal para dar a conocer las tácticas a utilizar en determinadas situaciones.

#### 4. Área de Control.

En esta etapa se debe medir y corregir el desempeño individual y empresarial para garantizar que los resultados se apeguen a los planes. Por tal razón la propuesta contiene:

##### 4.1 Control Financiero.

Es vital para la supervivencia de la actividad comercial, ya que revela el desempeño de los fondos en la entidad. Por lo que se proponen:

##### 4.1.1 El punto de equilibrio.

Determina el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar, es decir, donde los ingresos son iguales a los costos y los gastos, al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad, y al bajar se produce pérdida.

Se tiene la siguiente información de Tienda Betania:

Cuadro N° 19

	Alimentos	Hig. Personal	Limpieza	Bebidas	Otros	TOTAL
Ventas 2008 (Cuadro # 6)	\$79.365,02	\$25.048,76	\$14.501,91	\$38.320,21	\$18.544,87	\$175.780,77
Costo de Ventas (Cuadro # 17)						\$ 96.864,87
Margen de Contribución total						\$ 78.915,90
Mezcla de ventas	45%	14%	8%	22%	11%	100%

El porcentaje de mezcla de ventas se obtuvo de dividir el valor de cada línea entre el total de venta anual.

Los costos anuales fijos son: \$50.571,00 (ver cuadro N° 14)

La razón de Margen de Contribución promedio ponderado para Tienda Betania es: =  $\frac{\$78.915,9}{\$175.780,77} = 45\%$

Luego se calcula el punto de equilibrio el cual se obtiene de la siguiente manera =

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Promedio ponderado}} = \frac{\$50.571,00}{0.45} = \$112.380.$$

Ahora se obtiene el monto para cada grupo de artículos en el cual la empresa iguala sus costos al valor comercializado:

Alimentos	:	$\$112,380.00 \times 0.45 = \$50,571.00$
Higiene personal:		$\$112,380.00 \times 0.14 = \$15,733.20$
Limpieza	:	$\$112,380.00 \times 0.08 = \$ 8,990.40$
Bebidas	:	$\$112,380.00 \times 0.22 = \$24,723.60$
Otros	:	$\$112,380.00 \times 0.11 = \underline{\$12,361.80}$
		<u><math>\\$112,380.00</math></u>

#### 4.1.2 Razones Financieras.

Son instrumentos de análisis que proporcionan información de las condiciones subyacentes del desempeño financiero del negocio. Es de aclarar que el método se aplicará tomando como base los estados financieros del 2007 (Ver anexo 6) y los presupuestos elaborados para el 2008 (Ver cuadros #17 y #18) para determinar lo beneficioso que es para Tienda Betania la aplicación de la herramienta administrativa propuesta, por lo tanto los ratios a aplicar son los siguientes:

De Liquidez: Expresan la relación matemática entre una cantidad y otra para medir la capacidad de pago a corto plazo de la empresa en las obligaciones a saldar, entre las principales están:

Capital neto de trabajo = Activo Circulante – Pasivo circulante

$$CT_{2007} = \$ 15,435.00 - \$10,865.00 = \$ 4,570.00$$

$$CT_{2008} = \$ 33,863,96 - \$ 6,424,53 = \$27,439.43$$

Lo que significa que el nivel de recursos a corto plazo aumentó, ya que el capital de trabajo se vió incrementado para el 2008 según las cifras anteriores.

Índice de Solvencia =  $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$

$$IS_{2007} = \frac{\$ 15,435.00}{\$10,865.00} = 1.42$$

$$IS_{2008} = \frac{\$ 33,863,96}{\$ 6,424,53} = 5.27$$

Por lo tanto la capacidad de pago se superó para el año de la proyección, ya que según este último dato se dispondrá de \$5.27 de activo corriente por cada dólar en pasivo a corto plazo.

Prueba Ácida:  $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$

$$PA_{2007} = \frac{\$ 15,435.00 - \$12,080}{\$10,865} = 0.31$$

$$PA_{2008} = \frac{\$33,863,96 - \$13,338,21}{\$ 6,424,53} = 3.19$$

Lo que evidencia que los recursos más líquidos de la empresa crecieron de 0.31 en el 2007 a 3.19 en el 2008 por cada unidad monetaria de pasivo corriente.

De Actividad: Se refieren a la rapidez en que las cuentas pueden convertirse en efectivo.

Rotación de Inventario =  $\frac{\text{Costo de lo Vendido}}{\text{Inventario Promedio}}$

$$RI_{2007} = \frac{\$72,224.05}{\frac{\$12,080 + 13,338.21}{2}} = 5.68$$



$$RI_{2008} = \frac{\$96,864.87}{\frac{\$12,080 + 13,338.21}{2}} = 7.62$$

$$\text{Plazo Promedio del Inventario} = \frac{360}{\text{Rotación del Inventario}}$$

$$PPI_{2007} = \frac{360}{5.68} = 63 \text{ días}$$

$$PPI_{2008} = \frac{360}{7.62} = 47 \text{ días}$$

Por lo tanto según lo estimado para el 2008 y de acuerdo a los resultados comparativos anteriores la mercadería pasará menos días en bodega ocasionando una mejor rotación de inventarios, esto quiere decir, que los productos serán comercializados en mayor número de veces.

Nota: La rotación de cuentas por cobrar y por pagar no se calcularon debido que según las políticas de la empresa estas se liquidan al finalizar cada mes, por lo tanto en el Balance General proforma no hay saldo disponible.

De endeudamiento: Miden la proporción total de los activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$RE_{2007} = \frac{\$10,865}{\$21,280} = 0.51$$

$$RE_{2008} = \frac{\$6,424.53}{\$37,965.96} = 0.17$$

En consecuencia la participación de terceros en la empresa disminuirá de un 51% a un 17% promoviendo mayores inversiones del dueño.

De rentabilidad: Permiten analizar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los propietarios.

Rendimiento sobre las ventas =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$

$$RSV_{2007} = \frac{\$3,180.38}{\$128,571.40} = 0.025$$

$$RSV_{2008} = \frac{\$21.126,43}{\$175.780,77} = 0.12$$

Lo que significa que la rentabilidad por cada dólar comercializado ha crecido según los planes numéricos.

Rendimiento sobre el patrimonio =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$

$$RSP_{2007} = \frac{\$3,180.38}{\$10,415} = 0.30$$

$$RSP_{2008} = \frac{\$21.126,43}{\$31.541,43} = 0.67$$

Por lo tanto las utilidades por cada dólar aportado por el dueño se han incrementado para el año de la proyección.

Rendimiento sobre la Inversión =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$

$$RSI_{2007} = \frac{\$3,180.38}{\$21,280} = 0.15$$

$$RSI_{2008} = \frac{\$21.126,43}{\$37.965,96} = 0.57$$

Lo que significa que cada dólar a invertir en activos generará mayores niveles de rentabilidad al implementar el sistema presupuestario diseñado en el presente estudio.

#### Conclusiones del análisis.

A través de las razones financieras se determinó lo siguiente.

Liquidez: Para Tienda Betania el nivel de recursos a corto plazo aumentó, por lo tanto la capacidad de pago se vio mejorada significativamente ya que se cuenta con recursos para las obligaciones respectivas.

#### Actividad:

Según lo estimado para el 2008 y de acuerdo a los resultados obtenidos, el negocio cuenta con una alza en la rotación de inventarios, lo que significa, que los productos serán comercializados en mayor número de veces.

#### Endeudamiento:

La participación de terceros en la empresa ha disminuido un 34% dando como resultado mayores inversiones del dueño.

#### Rentabilidad:

La rentabilidad por cada dólar aportado y comercializado por el dueño crecerá, lo que significa que la inversión en activos generará mayores niveles de ganancia.

**4.1.3 Contabilidad.** : En la investigación de campo se determinó que el 56% de los encuestados no aplican contabilidad debidamente legalizada, por lo que se propone implementar en los negocios sistemas contables apegados a la ley, ya que son importantes

para la toma de decisiones de los empresarios como para aquellos usuarios externos de la información.

**4.1.4 Auditoria:** Es una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto el negocio está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar lo que se requiere mejorar, por lo tanto, es necesario aplicarla cumpliendo la normativa fiscal vigente.

## 4.2 Control Presupuestal.

Es la comparación entre lo real y lo estimado, aplicado a las cuentas más relevantes de las proyecciones numéricas con respecto a lo desempeñado con dos fines:

- Que se aprueben los hechos efectuados.
- Que se corrijan las desviaciones entre lo realizado y lo planeado.

Lo cual permitirá a la empresa acercarse a los objetivos presupuestados y llevar al máximo las utilidades y al mínimo las pérdidas, también contribuirá a mejorar la corriente del efectivo y aumentar el rendimiento de la inversión.

**Tienda Betania**  
**Control Presupuestario 2008.**

Cuadro N° 20

<b>Cuentas del Balance General.</b>				
			<b>Variaciones</b>	
	<b>Presupuestado</b>	<b>Real</b>	<b>Favorable</b>	<b>Desfavorable</b>
<b>Efectivo (Caja)</b>	\$18.177,25	\$15,500.00	\$2,677.25	
<b>Inventario</b>	\$13.338,21	\$11,428.00	\$1,910.21	
<b>Cuenta del Estado de resultados.</b>				
<b>Ventas</b>	\$175.780,77	\$172,450.00		\$3,330.77

**Nota:** Los datos reales representados en el cuadro anterior son supuestos, ya que no se pueden utilizar actualizados debido que aun no ha comenzado el ciclo presupuestario.

**Análisis de las variaciones.****Efectivo (Caja).**

Presenta una desviación favorable, ya que el resultado real (\$15,500.00) es menor que lo proyectado (\$18,177.25). Evitando incurrir en costos de mantenimiento de efectivo innecesario.

**Inventario.**

Esta cuenta tiene un saldo favorable (\$1,910.21) con respecto al resultado planificado, esto significa que hay menor inversión en las existencias de productos para la venta, disminuyendo en consecuencia el costo de oportunidad.

**Ventas.**

Debido que las ventas son menores, esta cuenta tiene una variación desfavorable (\$3,330.77) lo cual determinó un decremento en los ingresos de la empresa.

**4.3 Control No Presupuestal.**

Estas técnicas son necesarias para mantener un efectivo y completo sistema de verificación en áreas no monetarias.

**4.3.1 Observación personal:** Es un medio de asegurar información aplicable a todas las áreas claves y es utilizada por todos los niveles gerenciales. Un jefe o supervisor de una unidad administrativa se confía, en gran parte, de las impresiones obtenidas de su contacto con los subordinados.

**4.3.2 Los informes:** Tienen el objetivo de suministrar datos que sirvan de base a una acción correctiva si fuera necesario. Estos sólo son una parte del ciclo de información planeación-control-planeación, que es necesario para un sistema completo de información gerencial.

(Ver ejemplo en cuadro # 21)

**Tienda Betania**

**Control no presupuestal.**

### Ejemplo de Informe.

Cuadro N° 21

31 de agosto de 2008.

**De:** René Alfonso Aguilar.

**Bodeguero.**

Departamento de compras.

**A:** Juan Gilberto Vides.

**Gerente General.**

A continuación les detallo un informe de la mercadería disponible en esta fecha:

<b>Producto</b>	<b>Cantidad en existencia.</b>
Papel Higiénico Scott paquete Jumbo de 4 rollos	42
Pañales desechables Chicolastic Paquete de 12 unidades	16
Arroz San Francisco bolsa de 25 Libras.	18
Gaseosas Two Pack PEPSI	60

**Cordialmente:**

Rene Alfonso Aguilar.

**4.3.3 Evaluación del desempeño:** “Es una apreciación sistemática del resultado de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo a futuro”<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Chiavenato, Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos, Editorial MCgraw Hill, Quinta Edición, Colombia, Pág. 357

Uno de los métodos más utilizados es el de las escalas gráficas:

Es el más sencillo aunque su uso exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador (ver cuadro N° 22), además en el anexo N° 7 se presenta un formulario aplicado a un trabajador del caso ilustrativo.

## Evaluación del desempeño

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Cuadro N° 22

<b>Desempeño en la función (60%)</b>					
	<b>Óptimo</b> <b>10</b>	<b>Bueno</b> <b>8</b>	<b>Regular</b> <b>6</b>	<b>Deficiente</b> <b>4</b>	<b>Insuficiente</b> <b>2</b>
<b>Producción (15%)</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Calidad (15%)</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Conocimiento del trabajo. (15%)</b> Grado de conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Cooperación. (15%)</b> Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Características Individuales (40%)</b>					
<b>Comprensión de Situaciones. (10%)</b> Grado en que capta la esencia de un problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	<b>Óptimo 10</b>	<b>Bueno 8</b>	<b>Regular 6</b>	<b>Deficiente 4</b>	<b>Insuficiente 2</b>
<b>Creatividad. (15%)</b> Ingenio, capacidad de crear ideas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Capacidad de realización. (15%)</b> Capacidad de llevar a cabo ideas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Elaboró:** Marvyn Ángel  
Danilo Serrano

**Fecha:** 30 de Agosto 2008

**Revisó:** Lic. Jorge Antonio Venavides.      **Autorizó:** Gerente General.

**Fuente:** **Chiavenato, Idalberto** (2000) Administración de Recursos Humanos, editorial MCgraw Hill, Quinta edición, Colombia. Pág. 322

## 5. Área de Toma de Decisiones.

En la selección de un curso de acción entre varias alternativas y que constituye la esencia de la planeación se recomienda seguir los siguientes pasos:

**a) Establecer el objetivo.**

Es necesario que la gerencia determine lo que pretende lograr, ya sea un fin económico a corto o a largo plazo.

**b) Identificar las alternativas.**

Se verifican los recursos con las opciones que se poseen a manera de contar con un fin alcanzable.

**c) Evaluar la acción a elegir.**

Cada acción plantea riesgos diferentes que se deben examinar a través de los recursos integrados en la presente propuesta ya sean monetarios o no financieros.

**d) Seleccionar la mejor solución y tomar la decisión.**

Se implementa el camino que se considera más idóneo en términos de costos y eficacia.

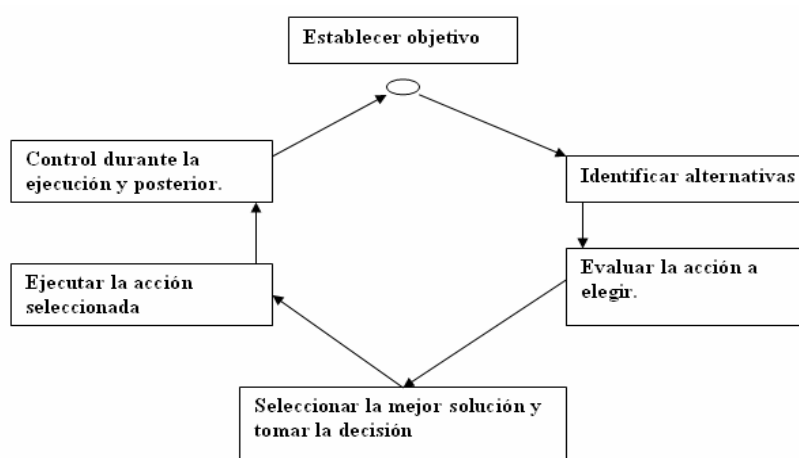
**e) Ejecutar la opción seleccionada.**

Es la implementación siguiendo el plan de trabajo establecido.

**f) Control durante la ejecución y en forma posterior.**

Se puede llevar a cabo a través del control financiero, presupuestal o no presupuestal.

### Proceso de Toma de Decisiones propuesto.



Fuente: Grupo de trabajo: Marvin Ángel Y  
Danilo Gómez

## **E. PLAN DE CAPACITACIÓN DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL.**

El Programa está estructurado por diez talleres para un total de 20 Horas teóricas – prácticas con contenidos, actividades, estrategias y evaluación que son el eje principal de la instrucción, todo se realizará mediante cuatro horas semanales, donde asistirán todos los trabajadores y la alta jerarquía del caso ilustrativo.

### **1. Objetivos del programa.**

#### **a) General**

Atender las necesidades de capacitación de los gerentes y empleados en el área de planeación y control de las actividades administrativas, con el fin de que adquieran y apliquen herramientas que faciliten la toma de decisiones en la empresa.

#### **b) Específicos**

- Estimular en los trabajadores la necesidad de participar en programas de aprendizaje que incentiven al crecimiento profesional dentro del negocio.
- Impartir un marco teórico sobre los contenidos según la temática del presente estudio.
- Facilitar la oportunidad para que el Recurso Humano aplique los conocimientos adquiridos.

## 2. Procedimiento metodológico y recursos para su ejecución.

Los principales temas a impartir son:

- Planeación
- Control
- Servicio al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Toma de decisiones.

Presupuesto del plan de capacitación

• Facilitador	\$600.00
• Bibliografía	\$ 75.00
• Útiles (lápiz, lapicero, sacapuntas, cuadernos)	\$ 30.00
• Alquiler de Lapton y cañon	\$125.00
• Refrigerio	<u>\$ 70.00</u>
<b>TOTAL</b>	<b><u>\$900.00</u></b>

NOTA: Sillas, mesas y el local no representan gasto para la empresa ya que cuenta con dichos recursos, además el aspecto monetario esta incluido en el presupuesto de gastos de administración (cuadro N° 14)

## F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

El diseño de un sistema de planeación y control para Tienda Betania pretende contribuir a la organización de las actividades y será una herramienta útil para el propietario y los empleados de dicha empresa ya que servirá de guía en la aplicación del proceso administrativo y sobre todo promoverá la toma de decisiones.

**Objetivos.****General.**

Proporcionar un programa de implementación que permita llevar acabo el sistema de planeación y control propuesto con la finalidad de facilitar la toma de decisiones en la entidad.

**Específicos.**

- Determinar los recursos humanos y materiales necesarios para la puesta en marcha de la propuesta.
- Fortalecer mediante la implementación del sistema las actividades a desarrollar dentro de la empresa.
- Dar a conocer a todo el personal el presente estudio para su efectiva ejecución.

**Recursos.**

Para la aplicación es necesario contar con los recursos mínimos para realizar la presentación respectiva; entre los cuales están:

- **Humanos**

Con el objetivo de distribuir responsabilidades por parte de la Gerencia, se pretende delegar tres plazas para las jefaturas superiores que sean las encargadas de dirigir los departamentos de administración y finanzas, ventas y compras, para que junto con el propietario lleven a cabo la herramienta administrativa recomendada, por lo cual debe evaluarse los puestos a crear con el objetivo de ascender a las personas con mayor experiencia en las áreas antes mencionadas y evitar costos adicionales.

- **Materiales**

Dentro de estos recursos se estima únicamente necesario la adquisición de papelería y útiles, ya que actualmente la empresa cuenta con el mobiliario necesario, además del local disponible para realizar dicha presentación.

El costo de dichos utensilio es el siguiente:

<b>Materiales a utilizar</b>	<b>costo</b>
Lápices	\$ 2
Papel Bond	\$ 6
Sacapuntas	\$ 1
Fotocopias	\$ 4
Plumones	<u>\$ 2</u>
<b>TOTAL</b>	<b>\$15</b>

Nota: el financiamiento será incurrido por parte de la empresa, por lo tanto la inversión se encuentra incluida en el presupuesto de gastos operativos en papelería y útiles. (Cuadro N° 14).

- **Fases del plan de Implementación.**

- **Presentación del documento.**

El sistema de planeación y control se entregará a la gerencia de la empresa por medio de un informe escrito para la respectiva revisión.

- **Aprobación de la propuesta.**

Una vez superadas las observaciones, autorizará la reproducción del documento para los empleados de la empresa.

➤ **Reproducción del estudio.**

Se fotocopiará y anillará un ejemplar para cada una de las jefaturas de la entidad.

➤ **Distribución de copias.**

Se entregará un documento a cada uno de los trabajadores de las mencionadas anteriormente.

➤ **Capacitación al personal.**

Luego que los empleados hayan conocido el sistema a manera personal, se procederá a responder las interrogantes que tengan por medio de una capacitación descrita en un plan (ver página 112).

➤ **Implementación.**

Luego de haberse efectuado exitosamente las etapas anteriores, continúa la aplicación del sistema, a través de las herramientas desarrolladas dentro del presente estudio en las diferentes actividades.

➤ **Seguimiento y retroalimentación.**

Es necesario que en los momentos oportunos se hagan las respectivas correcciones de las situaciones que surjan con el fin de fomentar la continuidad del sistema en las operaciones cotidianas del negocio.

➤ **Evaluación.**

En todo proceso es necesario comparar los resultados esperados con los reales, aquí la importancia de esta etapa, en la cual las autoridades encargadas de la implementación deberán evaluar si la aplicación ha contribuido a mejorar la eficiencia de las actividades realizadas, comparando lo llevado a cabo anteriormente sin el sistema y lo obtenido con la puesta en marcha respectiva.

**G. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL.**

Cuadro N° 23

Actividad	Responsable	Período mensual					
		1	2	3	4	5	6
Presentación del documento.	Estudiantes de la Facultad de Ciencias económicas.						
Aprobación de la propuesta.	Gerencia General.						
Reproducción del estudio.	Gerencia Administrativa.						
Distribución de copias.	Gerencia Administrativa.						
Capacitación al personal.	Gerencia Administrativa.						
Implementación.	Gerencia Administrativa.						
Seguimiento y retroalimentación.	Gerencia administrativa.						
Evaluación.	Gerencia administrativa.						



## BIBLIOGRAFÍA.

### LIBROS.

- **Chiavenato, Idalberto** (2000) Administración de Recursos Humanos, editorial McGraw Hill, Quinta edición, Colombia.
- **Gómez Ceja, Guillermo** (1994), Planeación y Organización de Empresas, Editorial McGraw Hill, México, 8ª Edición.
- **Hernández Sampieri, Roberto y Otros**, (2005), Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, México.
- **Jiménez Castro, Willburg**. (2001) Administración de Empresas, Clie Editorial, México, 1ª Edición.
- **Koontz, Harold y Weihrich, Heinz** (2002). Administración una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, México, 11ª Edición.
- **Mejía Iglesias, Salvador** (2004); Guía para la elaboración de trabajos de investigación, 5ª edición editorial Universitaria. El salvador.
- **Ministerio de Educación** (1993), Historia de El Salvador, Tomo I, Ediciones Educativas, El Salvador.
- **Muñoz Campos, Roberto** (2005). La investigación científica paso a paso, Talleres Gráficos UCA, 4ª Edición, El Salvador.
- **Rodríguez Valencia, Joaquín** (2006). Administración I, Editorial Thomson, México, 1ª Edición.
- **Stoner, James**. (1998) Administración, Editorial Mc Graw Hill, México, 3ª Edición.
- **Terry R. George** (2000). Principios de Administración, Compañía Editorial Continental, México, Quinta Edición.

### TESIS

- Castellanos Peña Irma y Flores Ángel Ernesto (2005), "Diseño de un Sistema Presupuestario como Herramienta de Planificación, y Control de los Recursos Financieros, para la Pequeña Empresa, dedicada al Sector Comercio".Universidad de El Salvador.

**INTERNET**

[www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)

[www.digestyc.gob.sv](http://www.digestyc.gob.sv)

[www.camarasal.com](http://www.camarasal.com)

**LEYES**

- **Código de Comercio** (2008), Editorial Jurídica, El Salvador.

# ANEXOS

## ANEXO 1

LISTADO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS  
DEDICADAS AL SECTOR COMERCIO EN EL  
MUNICIPIO DE LA LIBERTAD SEGÚN LA  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y  
CENSOS (DIGESTYC) 2005

Descripción del Reporte: Directorio de Establecimientos; Con CIUU: 521102; municipio: LA

DEPARTAMENTO LALIBERTAD

LIBERTAD

Cantidad de Registros: 97

Base año: 2005

N°	Establecimiento	Razon Social	Teléfono	Ciiu RV3	Actividad	Dirección	Departamento	Municipio	Personal Ocupado Total
1	TIENDA BETEL	ANA JULIA ESCOBAR	2345-5721	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	PLAYA SAN DIEGO PJE. 24	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
2	TIENDA MANA	ANA LUZ FLORES		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	PLAYA TICUIZIAPA SAN DIEGO	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
3	TIENDA ROSALES	ANA MARGARITA ROSALES		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	PJE. VENUS COMU. CHINAMAS NTE. 1	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
4	TIENDA ANA	ANA MARIA GALVEZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CARRT. PRINCIPAL PUERTO LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	16
5	TIENDA ANI	ANA MARIA PEREZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	LOTIF. RIO GRANDE CANTON EL MAJAHUAL KM. 41 1/2	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10
6	TIENDA LAS HERMANAS	ANA MARISOL GONZALEZ	2346-0102	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	PJE. #2 COL. LA CIMA F. A LA LADRILLERA EL TRIUNFO	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10
7	TIENDA MERCY	ANA MERCEDES DE ARAUJO	2335-3076	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. PEÑA PARTIDA PJE. LITORAL CASA #33 LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
8	TIENDA DIVINA PROVIDENCIA	ANGELICA DE RODRIGUEZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	1ª CL. PTE. #1-4	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
9	TIENDA MAMA MENCHE	ANGELICA DE SANCHEZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	FINAL 3 AV. SUR PJE. LAS FLORES # 23 COL. LAS ADELAS	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	15
10	TIENDA MONTANO	ANGELICA DEL CARMEN MONTANO	2319-3872	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CL. LAS GARDENIAS COL. CANDELARIA	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10
11	TIENDA MARISOL	ANGELICA MARISOL CHACON	2318-1441	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CRIO. LA ARENERA COL. LA MANZANITA PJE. 2 OPICO	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	13
12	TIENDA SOL	ANGELICA MIRANDA	2306-0178	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CANTON MELARA KM 49 CARRET. AL PUERTO DE LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12

13	TIENDA RAMOS	ANGELICA RAMOS	2338-4072	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	5ª CL. PTE. Y 1ª AV. NTE. #1-17	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
14	TIENDA TONITA	ANGELINA ANTONIA LANDAVERDE		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CL. 6ª OTE. Y 6ª AV. SUR POLIG. F CASA 57	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
15	TIENDA SOCORRO	ANGELINA DE GUARDADO		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	AV. FRANCISCO LIMA SUR #10	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
16	TIENDA DON ANI	ANICACIO DIAZ MARQUEZ	2318-8903	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	6ª AV. NTE. BLOCK "D" CASA #3	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
17	TIENDA LOS ORANTES	ANITA ORANTES		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	PJE. "D" # 8 COL. SANTA EMILIA	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
18	TIENDA LOS MARTÍNEZ	ANTOLINA RODRIGUEZ MARTINEZ	2340-8366	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. SAN CARLOS N°2 POLIG. 38 CASA N°14	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	14
19	MI TIENDITA	ANTONIA ALAS ACOSTA	2243-4809	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	AV. LEMPA POLIG. 1 #4 COL. JARD. GLUPE.	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10
20	TIENDA NUEVA	ANTONIA CATIN	2228-4627	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	2DA. CL. PTE. PJE. 5 #26 DON BOSCO	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
21	TIENDA BENDICION DE DIOS	ANTONIA CUCHILLAS		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	5ª AV. NTE. Y 5ª CL. PTE. BO. NUEVO # 24	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
22	TIENDA CHEVEZ	ANTONIA DE CHEVEZ	2345-5107	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	BO. CONCEPCION S/# 1 CL. OTE.	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	15
23	TIENDA MOLINA	ANTONIA DE DOLORES TOBILLAS MOLINA	2346-0822	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	FINAL CL. EL CALVARIO CASA #3 LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
24	TIENDA BENITEZ	ANTONIA BENITEZ DE AREVALO	2306-0361	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CANTON MELARA LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
25	TIENDA DAYANE	ANTONIA GLADYS HERNANDEZ	2228-7854	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	PJE 6 RES. EUROPA N° 1073	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10
26	TIENDA HELOIM	ANTONIA HERNÁNDEZ CANALES		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. EL CALVARIO CASA #4	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	14
27	TIENDA LUISITA	ANTONIA LUISA LEONOR		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	2 CL. PTE. CASA #5	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	13
28	TIENDONA	ANTONIA MARTÍNEZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CL. PPAL. FTE. A ALCALDÍA DE LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10
29	TIENDA SAN JOSE	ANTONIA MIRIAM GUARDADO		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	URB. LA ESPERANZA POLIG. E CASA # 4	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12

30	TIENDA JUANITA	JUAN PEREZ	2238-6545	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CTON. ENTRE RIOS COL. SAN ISIDRO FTE. A CANCHA DE FUTBOL	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
31	TIENDA LA BARATA	JUAN RAMON VALLE	2345-5139	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	4TA. CL. PTE. BO. SAN ESTEBAN S/#	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
32	TIENDA EL ROSARIO	JUAN RIVERA	2318-1467	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	URB. MIRAMONTE POLIG. M CASA #12 CL. PPAL.	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	15
33	TIENDA DIVINA PROVIDENCIA	JUAN URQUILLA		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	4ª AV. SUR #1-7A	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
34	TIENDA S/N	JUAN VICENTE CHAVEZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COMU. LAS MARGARITAS 3 #191	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	13
35	TIENDA BETANIA	JUAN VIDES	2346-0461	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	2ª AV. NTE. 13-4 LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	14
36	TIENDA JUANA	JUANA		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	RESID. CL. SAN RAFAEL CL. PPAL. #3	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
37	TIENDA S/N	JUANA ANTONIA FERNANDEZ	2310-7494	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	POLIG. 22 CASA #4	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	13
38	TIENDA MATI	LORENA SIGUENZA		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	BARRIO EL CENTRO CL. PPAL. # 10	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	15
39	TIENDA SAN JOSE	LORENCIA MARTINEZ DE MACHADO		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	BO. SAN JOSE CRIO. EL JUTE PJE. MACHADO # 222	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
40	TIENDA S/N	LORENZO MIRANDA		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	6ª AV. SUR #12 COL. TORRES	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
41	MINI DEPOSITO LA ESQUINITA	LOURDES BEATRIZ DE TOBAR		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	1ª AV. SUR Y CL. CUSCATLAN PTE. #14	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
42	TIENDA S/N	LUCIA CHEVEZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CL. PPAL. BLOCK 48 #5	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	14
43	TIENDA LUCY	LUCIA DE GARCIA	2346-6244	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. BELEN CASERIO CURAZAO CALLE PRINCIPAL SIN #	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	16
44	TIENDA LUCY	LUCIA DE HENRIQUEZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	HDA. SAN JOSE PLAZA VICTORIA SUR, POL C7 CASA #37	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	15
45	TIENDA S/N	LUCIA DEL CARMEN DE PEREZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. EMILIANY CASA # 23 CANTON FLOR AMARILLA	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
46	TIENDA S/N	LUCIA DEL CID	2318-0737	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. 21 DE ABRIL PJE. 3 EL CAPULIN FASE 4 # 67	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	21

47	TIENDA KARLA	LUCIA DE SALINAS		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CL. AUSTRALIA PJE. IBREA # 9	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
48	TIENDA LUPITA	LUCIA GUADALUPE DE RAMIREZ	2325-2589	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	SENDA 12 A BLOCK 33 #39	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
49	TIENDA OREB	LUCIANA CHAVEZ AVALOS		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	PJE. 8 SUR #67 RESID. LOS CHORROS	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
50	TIENDA LA CERCANA	LUCIANA CHAVEZ AVALOS		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	RESID. LOS CHORROS PJE. 8 SUR CASA #67	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
51	TIENDA S/N	LUCIANA CORDERO		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. SAN FRANCISCO FTE. A LA CANCHA	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
52	TIENDA FAMILIAR	LUCIANA TRIGUEROS	2287-0481	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	5ª AV. NTE. #2-4	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
53	TIENDA S/N	LUCILA CORTEZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	POLIG. 115 #41	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10
54	TIENDA SONIA	LUCILA ESCOBAR SANTOS	2310-0606	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	6A. CL. PTE. BO. EL TRANSITO #14	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10
55	TIENDA S/N	LUCINDA UMANZOR		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	POLIG. 42 CASA #17	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10
56	TIENDA ESTER	LUCIO REYNALDO CRUZ	2318-0413	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. LAS MORITAS TERCER PJE. LOTE 7	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10
57	TENDA ESTHER	LUCIO RODRIGUEZ	2331-9761	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CL. A SAN ISIDRO BO. NUEVO # 15	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	16
58	TIENDA ARIAS	LUICIA ARIAS		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. LAS VEGAS CL. PPAL.	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	13
59	TIENDA GGG	LUIS ALONSO DIAZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	HACIENDA CANGREJERA DESVIO DE AMAYO	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	14
60	TIENDA GUADALUPE	LUIS ALONZO APARICIO		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. LOS ANGELES #44 CL. AL CEMENTERIO	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	17
61	TIENDA LA PROVIDENCIA	LUIS ALONZO HERNANDEZ	2338-9209	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	BO. CONCEPCION CL. PPAL.	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
62	TIENDA EL CAMPESINO	LUIS ARMANDO GARCIA	2318-0393	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. LAS DELICIAS #6	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10
63	TIENDA PARA TI	LUIS ARMANDO MENJIVAR	2346-7883	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	AV. PRINCIPAL SUR 5-10 SACACOYO	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	13



64	TIENDA DE TODO	LUIS CASTRO	2318-7105	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	SENDA 14 PTE. POLIG. 52 #46 COL.LOS CAMPOS	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	14
65	TIENDA S/N	LUIS GONZALEZ FERRUFINO		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	SENDA 6 PTE. POLIG. 12 #54	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
66	TIENDA ESPERANZA	LUIS HERNANDEZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. LA SULTANA 2 PJE. 2 CASA #10	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	13
67	TIENDA S/N	LUIS HERNANDEZ	2318-0531	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. LAS CONCHITAS CL. LOS NARANJOS	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
68	TIENDA GONZALEZ	LUIS MANUEL NAVARRETE		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CAMPO VERDE II SENDA 13 OTE. POLIG. 74 #26	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
69	TIENDA SAN LUIS	LUIS MARTINEZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	10 AV. NORTE POLIG. C-1 #	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
70	TIENDA LISETH	LUIS NELSON MORAN	2318-1613	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	SENDA 17 BLOCK 70 #17	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	14
71	TIENDA S/N	LUIS RAMON DE LEON	2304-7406	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	PLAYA MAJAHUAL	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	14
72	TIENDA S/N	LUIS ROBERTO OREDA		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	PLAYA EL TUNCO	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	16
73	TIENDA COLOMBO	LUIS SANTOS BENITEZ	2330-9169	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CARRT. ANTIGUA A STA. ANA BO. SN. JOSE CDAD. ARCE	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	13
74	TIENDA KATY	LUIS VILLALTA		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. STA. ELENA SENDA 7 #14	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
75	TIENDA S/N	LUISA ARGUETA		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. SAN TFRANCISCO CL. SN. MIGUEL BLOCK A #1	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
76	TIENDA S/N	LUISA DEL CARMEN MEJIA		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. LAS DELICIAS PJE. 2 #60	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
77	TIENDA SAN JUAN	LUISA DEL CARMEN ZAVALA	2345-7403	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CANTÓN STA. LUCIA 3ª ZONA	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	13
78	TIENDA LA BENDICIÓN DE DIOS	LUISA HERNANDEZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CRIO. LAS BRISAS	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	15
79	TIENDA YAVHE	LUISA HERNANDEZ CASTELLANOS		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	HDA. LOTIF. RIO GRANDE Y CANTON EL MAJAHUAL KM. 41 1/2	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	14
80	TIENDA FLORES	LUISA FLORES	2338-8175	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	3ª CALLE PTE. BARRIO EL CENTRO CASA # 2	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	14

81	TIENDA LA BUENA	LUISANDRO GOMEZ VASQUEZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COMU. EL PARAISO #24	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
82	TIENDA BELLO SOL	LUZ AGUILAR		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	HACIENDA MELARA CARRET. AL PUERTO DE LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
83	SUPERTIENDA LA SAGRADA FAMILIA	LUZ ANGELICA GARCIA ORTEGA	23193041	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. STA MARTA PJE 1 CASA 15	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
84	MINI TIENDA S/N	LUZ BONILLA MARTINEZ	2338-8635	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	BO. EL CALVARIO CL. LA CUMBRE S/#	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10
85	TIENDA SAN MARTIN	LUZ CASTRO		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	RESD. ARDENAS FNL. 8AV. SUR #101	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10
86	TIENDITA TANIA	LUZ DE MARIA BENAVIDES		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. EL PILAR LOTE # 35	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
87	TIENDA S/N	LUZ DE VALDEZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	2A. AV. NTE. CASA #6 BO. EL CENTRO	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	13
88	TIENDA VILVITA IVETH	MARIA BELTRAN		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CL. AUSTRALIA CASA # 28	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
89	TIENDA LA PROVISIÓN	MARIA BERSABE CARDOZA		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	VALLE EL QUETZAL PJE. ROBLE BLOCK F-17	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
90	TIENDA LA ROCA	MARIA BERTA PALACIOS	2314-1112	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. SANTA TERESA LT. 54 FNL. CL. PPAL. Y CL. EL PROGRESO	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
91	TIENDA LA ESQUINITA	MARIA BERTHA CRUZ		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	5ª AV. NORTE Y 3ª CL. PONIENTE CASA #35	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
92	TIENDA DIVINA PROVIDENCIA	MARIA BLANCA AGUILAR HERNANDEZ	2330-9465	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CTON. LA REFORMA CDA. ARCE #8	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
93	TIENDA S/N	MARIA BLANCA LUZ ESCAMILLA	2318-0487	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CL. PPAL. COL. LA CONCHITA POLIG. 1 # 4	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
94	TIENDA MARY	MARIA BRAULIA VILLAFUERTE		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	CL. DEL RIO	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	12
95	TIENDA NESTOR	MARIA CABRERA		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. LAS PRADERAS CL. PPAL.	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	13
96	TIENDA SINAI	MARIA CARMEN ANAYA		521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	COL. EL PITAL BLOCK D # 11	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	11
97	TIENDA ECONOMICA	MARIA CARTAJENA ALAS	2346-4054	521102	VENTA DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD (TIENDA)	KM. 27 CARRT. A LA LIBERTAD LOTIF. AGUA ESCONDIDA CL. TEPEAGUA	LA LIBERTAD	LA LIBERTAD	10

## ANEXO 2

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS  
OBTENIDOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A  
LOS PROPIETARIOS O GERENTES.

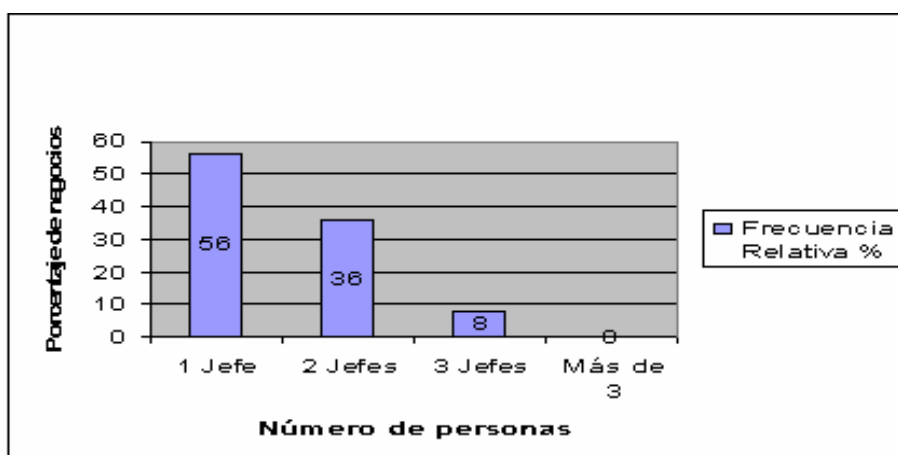
**TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS PROPIETARIOS O GERENTES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS AL SECTOR COMERCIO EN EL MUNICIPIO DE LA LIBERTAD.**

Pregunta N° 1

¿Cuántas personas tienen la facultad de dar órdenes en su negocio?

**Objetivo:** Investigar si las entidades en estudio dividen el trabajo para la toma de decisiones. **Cuadro N°1**

N°	Respuestas	Frecuencia	Frecuencia relativa %
1	1 Jefe	14	56%
2	2 Jefes	9	36%
3	3 Jefes	2	8%
4	Más de 3	0	0%
<b>Total</b>		25	100%



**Análisis:** El 56% de los encuestados opinaron que solamente hay un jefe encargado de girar instrucciones, mientras que el 36% afirmó que un segundo directivo posee autoridad en el establecimiento, seguido del 8% quienes dicen ser tres administrativos los que toman decisiones en la entidad; esto significa que más de la mitad de los encuestados centralizan el trabajo directivo en una sola persona, lo cual demuestra la ausencia de una estructura jerárquica de acuerdo a las funciones principales que desarrolla toda empresa.

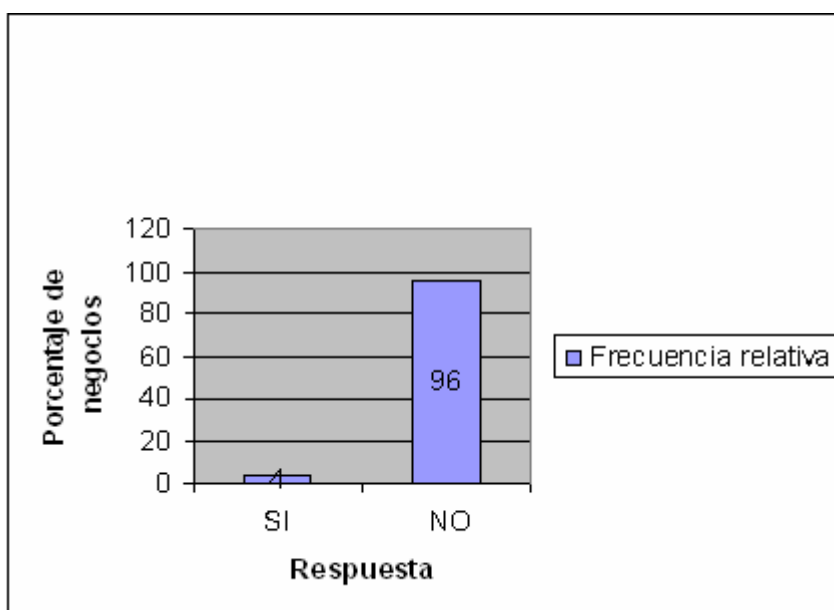
Pregunta N° 2

¿Tiene en su negocio un reglamento que norme la conducta de los empleados?

**Objetivo:** Indagar si los empleados de los negocios están guiados a cumplir una normativa laboral interna como instrumento de orden y control en el que hacer diario.

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	1	4%
2	NO	24	96%
<b>Total</b>		25	100%

Cuadro N°2



**Análisis:** El 96% de los interrogados respondió que no disponen de la anterior herramienta administrativa, lo que refleja la necesidad apremiante de la respectiva elaboración para un mejor desempeño de todos los subalternos ocupados.

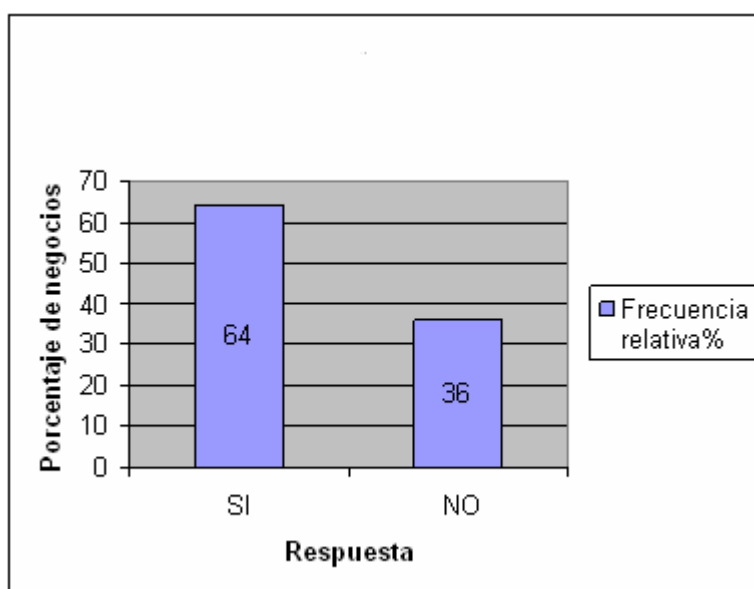
Pregunta N° 3

¿Prevee las necesidades futuras de personal?

**Objetivo:** Conocer si las gerencias en estudio planifican el recurso humano necesario para la operación de los establecimientos en un período determinado.

**Cuadro N°3**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	16	64%
2	NO	9	36%
<b>Total</b>		25	100%



**Análisis:** El 64% de los indagados dicen que proyectan las necesidades de personal para un lapso definido; mientras el 36% dijo lo contrario, lo que trae consigo para éstos últimos desequilibrio, concentración de actividades, insatisfacción de clientes y otros problemas que deben ser corregidos con precisión en las entidades.

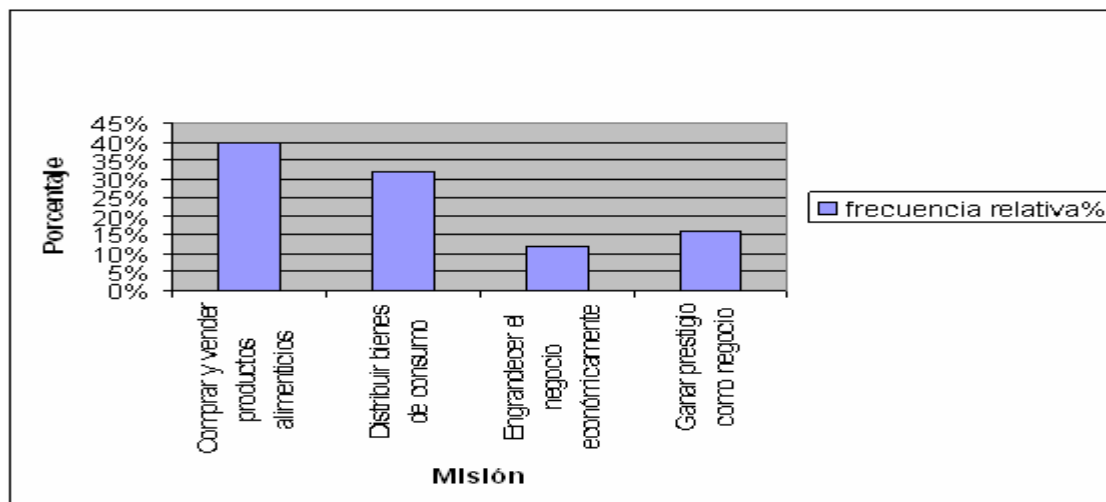
Pregunta N° 4

¿Cuál es la Misión de la empresa?

**Objetivo:** Identificar si los encargados administrativos conocen la razón de ser de la entidad, para orientar los planes y controles a un propósito general trazado.

**Cuadro N° 4**

N°	Misiones comunes expresadas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
1	Comprar y vender productos alimenticios	10	40%
2	Distribuir bienes de consumo	8	32%
3	Engrandecer el negocio económicamente	3	12%
4	Ganar prestigio como negocio	4	16%
TOTAL		25	100%



**Análisis:** El 100% de los cuestionados brindaron respuestas aceptables aunque empíricas a las interrogantes presentadas, estas tienen en común las frases: Comprar, vender y distribuir productos de consumo, engrandecer el negocio y ganar prestigio. Significa entonces que solamente es necesario redactar y plasmar formalmente este tipo de plan en el sistema a proponer que incluya todos los elementos proporcionados por los dueños.

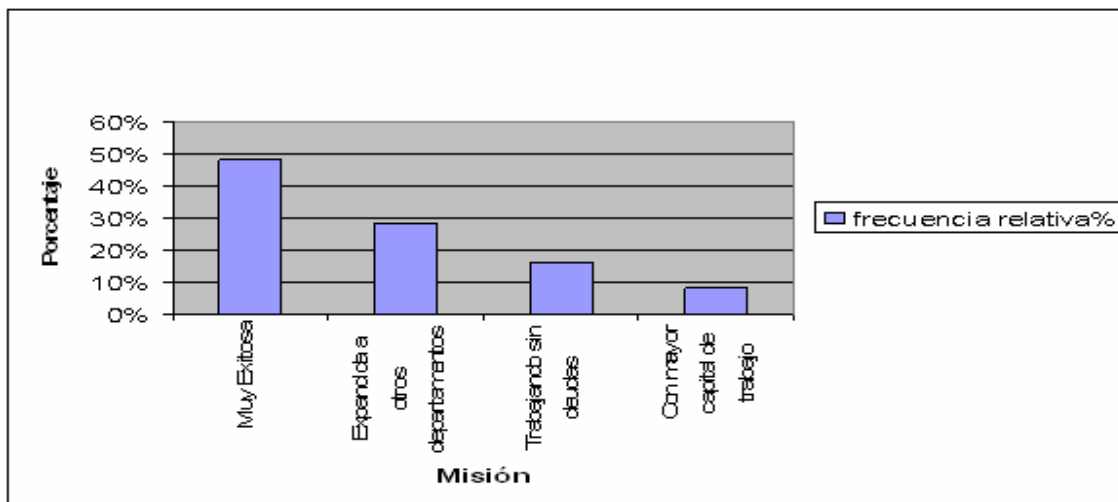
Pregunta N° 5

¿Cómo visualiza su empresa de aquí a 5 años?

**Objetivo:** Determinar si los propietarios o gerentes identifican el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

**Cuadro N°5**

N°	Visiones comunes expresadas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
1	Muy Exitosa	12	48%
2	Expandida a otros departamentos	7	28%
3	Trabajando sin deudas	4	16%
4	Con mayor capital de trabajo.	2	8%
TOTAL		25	100%



**Análisis:** Los investigados visualizaron sus empresas de una forma exitosa, desarrollada con sucursales en otros departamentos, sin deudas, con mayor capital invertido; quiere decir entonces que los propietarios tienen expectativas de crecimiento y desarrollo, se vuelve necesario por lo tanto brindar las herramientas administrativas para corregir las fallas que tienen actualmente y estructurar el camino para las proyecciones de largo plazo.



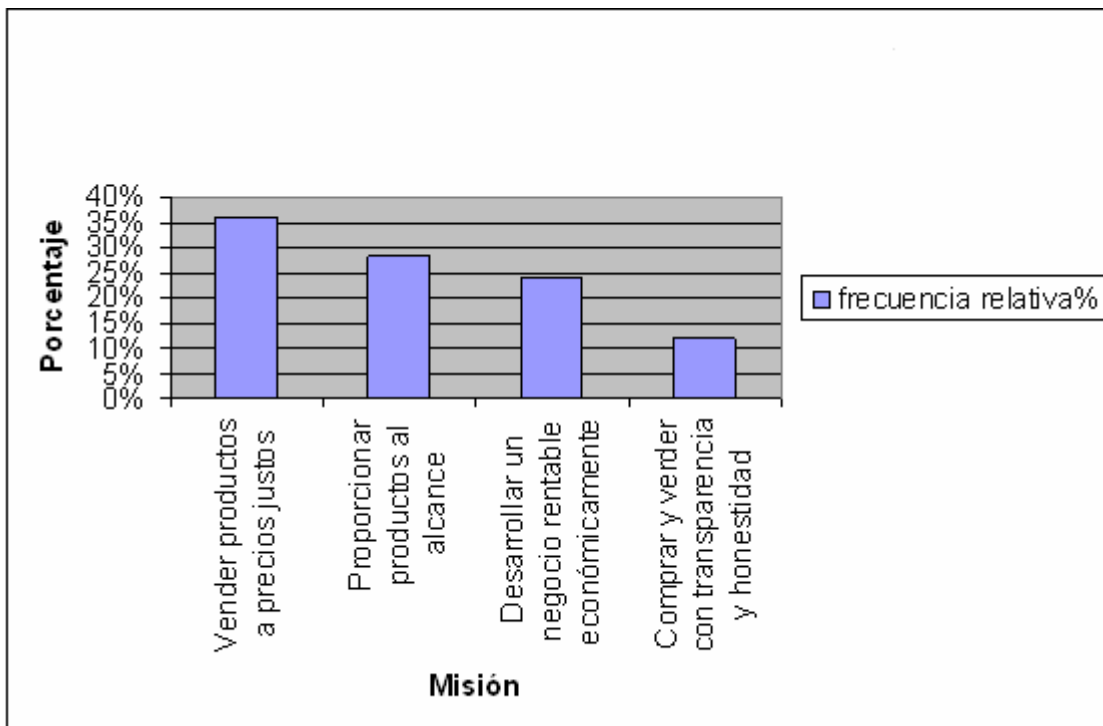
Pregunta N° 6

Mencione el objetivo principal de su negocio.

**Objetivo:** Establecer si la administración conoce el fin hacia el cual dirige las actividades a corto plazo.

**Cuadro N°6**

N°	Objetivos comunes expresados	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa%
1	Vender Productos a precios justos.	9	36%
2	Proporcionar bienes al alcance de todos	7	28%
3	Desarrollar un negocio rentable económicamente	6	24%
4	Con mayor capital de trabajo.	3	12%
TOTAL		25	100%



**Análisis:** Los consultados proporcionaron objetivos coherentes a la actividad en los negocios, significa entonces que es necesario elaborar un documento formal que establezca los resultados a obtener para los establecimientos sujetos de estudio.

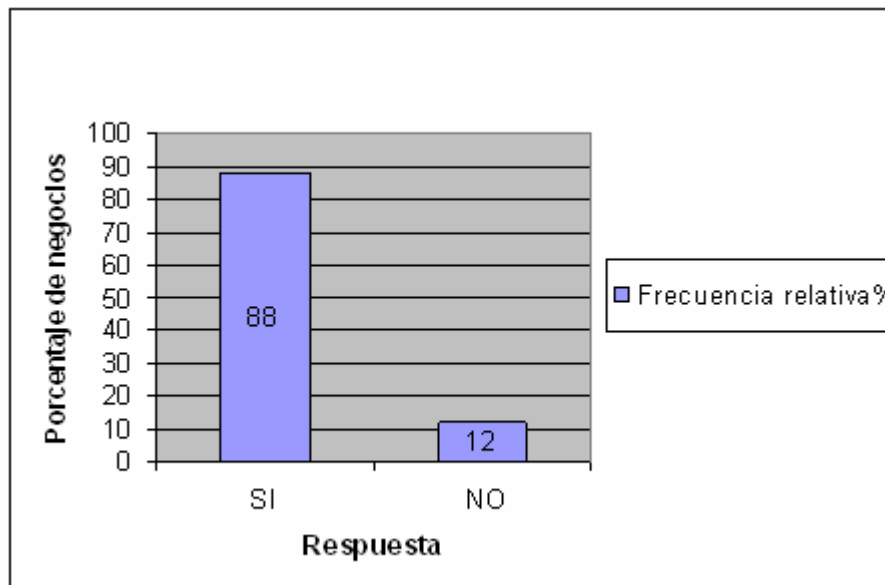
Pregunta N° 7

¿Utiliza Presupuestos?

**Objetivo:** Investigar si la pequeña empresa comercial hace uso de los planes cuantitativos para planear y controlar las operaciones.

**Cuadro N°7**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	22	88%
2	NO	3	12%
<b>Total</b>		25	100%



**Análisis:** El 88% de los encuestados utilizan las proyecciones numéricas como instrumento de trabajo, por lo tanto el sistema a proponer debe incluir expresiones numéricas de una forma integral a manera que incorpore las actualmente utilizadas.

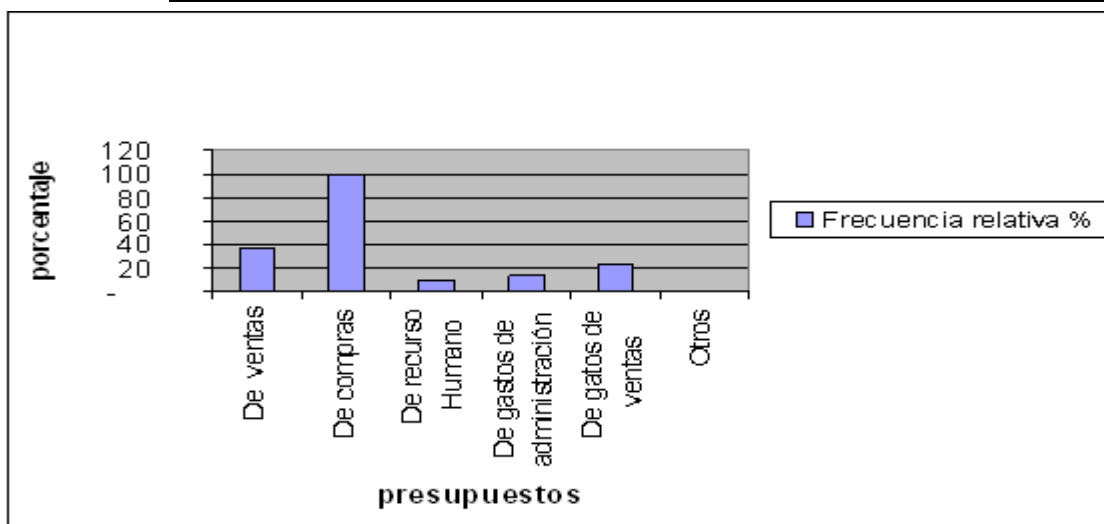
Pregunta N° 8

Mencione las expresiones cuantitativas que utiliza en su negocio.

**Objetivo:** Conocer los presupuestos que utilizan los pequeños empresarios en el desarrollo de las actividades realizadas.

**Cuadro N° 8**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	De ventas	8	36%
2	De compras	22	100 %
3	De recurso Humano	2	9%
4	De gastos de administración	3	14%
5	De gastos de ventas	5	23%
6	Otros	0	0%



**Análisis:** La totalidad de los propietarios que utilizan los presupuestos, ejecutan principalmente el de compra de mercadería, venta de la misma y el de gastos de operación, lo que demuestra que el sistema utilizado es informal e incompleto ya que falta agregar otros como los estados financieros proforma.

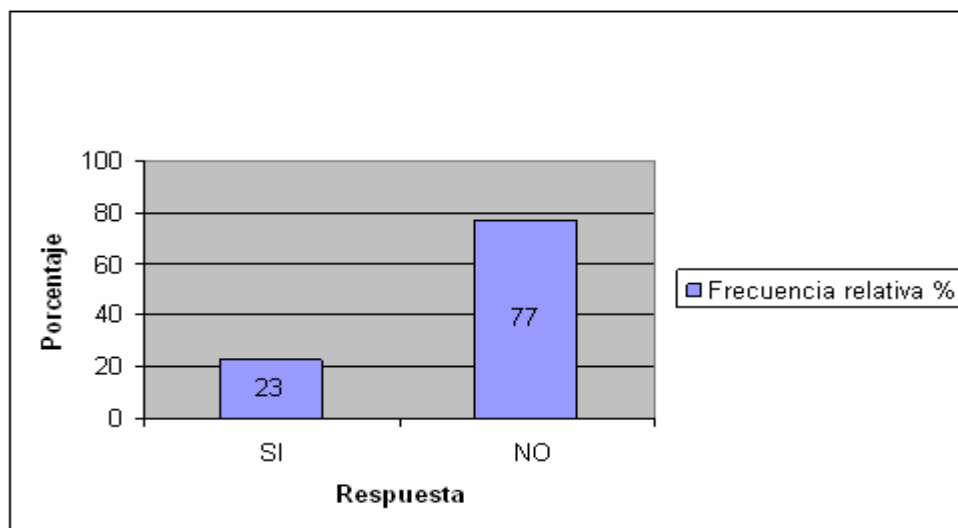
Pregunta N° 9

¿Utiliza los planes numéricos para comparar los resultados obtenidos con los estimados?

**Objetivo:** Identificar el uso que se le da a las expresiones estimadas referente al desarrollo de las actividades con respecto a lo planificado.

**Cuadro N°9**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	5	23%
2	NO	17	77%
<b>Total</b>		22	100%



**Análisis:** De los 22 que afirmaron que utilizaban presupuestos el 77% muestra que no los ocupan correctamente, ya que no comparan los resultados obtenidos con los estimados, quiere decir por lo tanto que es prioritario elaborar políticas encaminadas a dar el uso adecuado a las cifras estimadas.

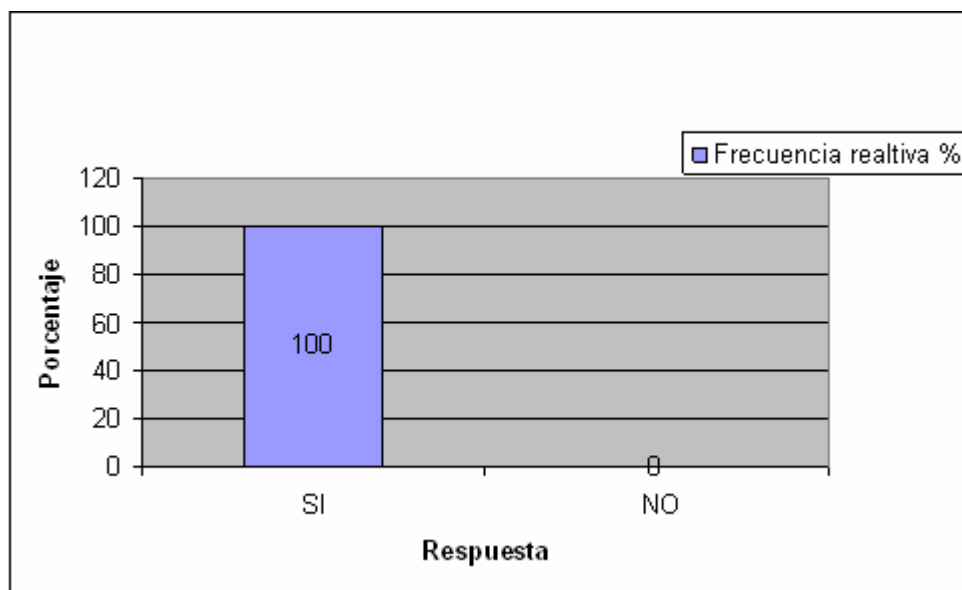
Pregunta N° 10

¿Considera que hay factores que impiden planificar las ventas?

**Objetivo:** Analizar el entorno de las operaciones, específicamente el área de la comercialización, con el fin de detectar los obstáculos que dificultan una proyección adecuada en la generación de ingresos.

**Cuadro N°10**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	25	100%
2	NO	0	0%
<b>Total</b>		25	100%



**Análisis:** El 100% de los encuestados expresaron que son afectados por factores en la determinación de los ingresos, por lo tanto, es necesario aplicar métodos actualizados de proyección de ventas que incorporen diversas variables tanto administrativas como económicas.

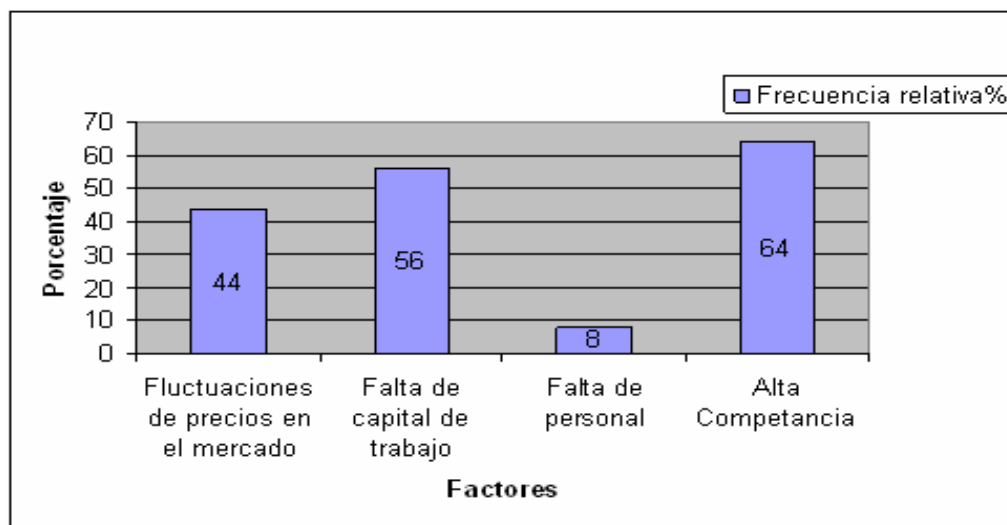
Pregunta N° 11

Mencione los factores que le impiden planear las ventas.

**Objetivo:** Determinar las limitantes que tienen los administradores para proyectar la comercialización de artículos.

**Cuadro N°11**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	Fluctuaciones de precios en el mercado	11	44%
2	Falta de capital de trabajo	14	56%
3	Falta de personal	2	8%
4	Alta Competencia	16	64%
5	Otros	0	0%



**Análisis:** El 64% de los interrogados respondieron que el obstáculo principal al momento de estimar las ventas es la alta competencia, mientras que el 56% afirmó que es la falta de capital de trabajo; por lo tanto se trabajará en alternativas de financiamiento para los negocios y en el diseño de políticas y estrategias que contribuyan a proyectar la comercialización.

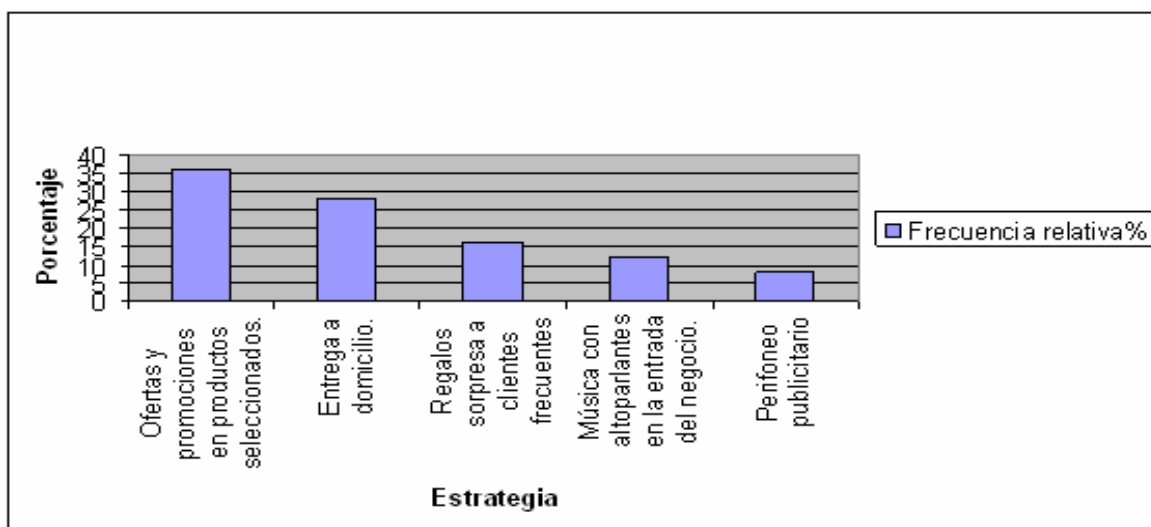
Pregunta N° 12

Mencione las principales estrategias de venta que aplica en el negocio.

**Objetivo:** Establecer los cursos de acción que utilizan los sujetos de estudio para incrementar los ingresos de operación.

**Cuadro N°12**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	Ofertas y promociones en productos seleccionados.	9	36%
2	Entrega a domicilio.	7	28%
3	Regalos sorpresa a clientes frecuentes	4	16%
4	Música con altoparlantes en la entrada del negocio.	3	12%
5	Perifoneo publicitario	2	8%
<b>TOTAL</b>		25	100%



**Análisis:** EL 36% de los cuestionados afirmaron que aplican las ofertas y promociones como instrumento de motivación a los clientes para que adquieran los bienes ofrecidos y el 28% utiliza la entrega a domicilio; esto evidencia la ausencia de herramientas administrativas que faciliten la realización de los planes operativos de este tipo de negocios.

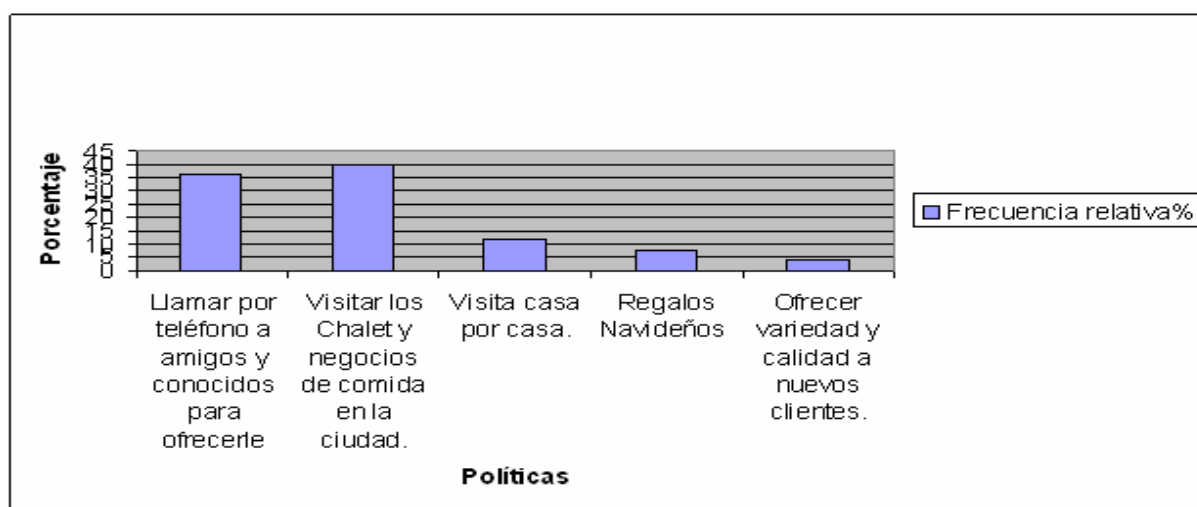
Pregunta N° 13

¿Qué políticas utiliza para planificar la cartera de clientes?

**Objetivo:** Conocer los marcos de referencia utilizados actualmente para incrementar la cantidad de compradores que visitan el establecimiento.

**Cuadro N°13**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	Llamar por teléfono a amigos y conocidos para ofrecerle productos.	9	36%
2	Visitar los Chalet y negocios de comida en la ciudad.	10	40%
3	Visita casa por casa.	3	12%
4	Regalos Navideños	2	8%
5	Ofrecer variedad y calidad a nuevos clientes.	1	4%
<b>TOTAL</b>		25	100%



**Análisis:** El 40% de los encuestados opinaron que visitan los chalet y negocios de comida en la ciudad ofreciendo productos con el fin de aumentar el número de clientes, mientras que el 36% afirmó llamar por teléfono a amigos y conocidos; esto demuestra lo deficiente que son los lineamientos generales ocupados a tal fin y que limitan el desarrollo normal de estos negocios.



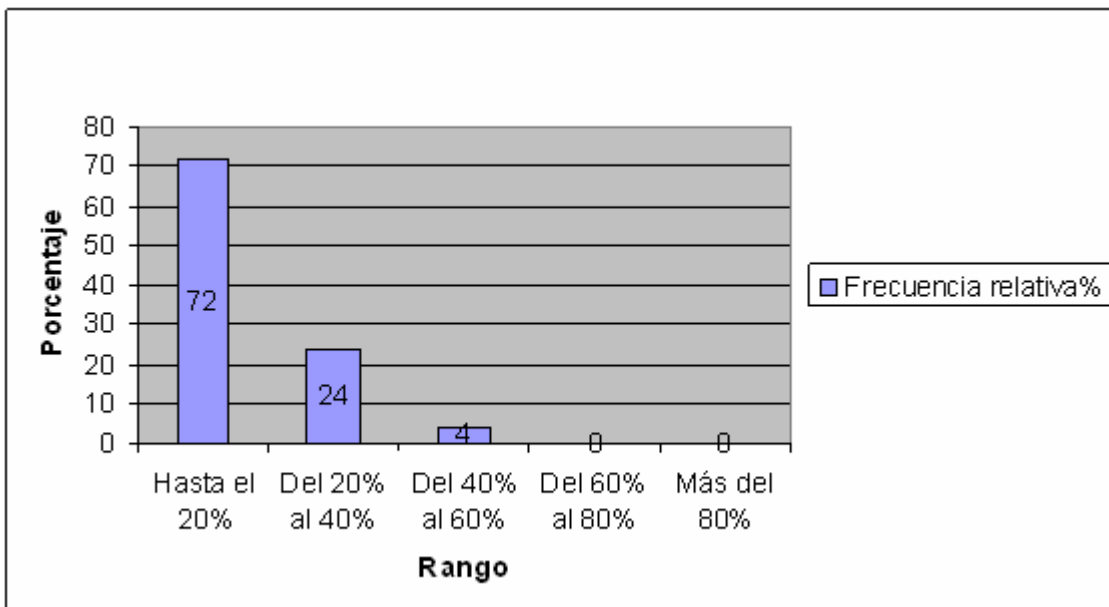
Pregunta N° 14

¿Qué porcentaje de las ventas mensuales son al crédito?

**Objetivo:** Indagar la cifra relativa de ingresos que se deja en los clientes a recuperar a plazos.

**Cuadro N°14**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
Hasta el 20%	18	72%
Del 20% al 40%	6	24%
Del 40% al 60%	1	4%
Del 60% al 80%	0	0%
Más del 80%	0	0%
Total	25	100%



**Análisis:** El 72% de los investigados afirmaron que como máximo el 20% de las ventas mensuales son al crédito, mientras que el 24% dijo que hasta el 40%; esta información será necesaria al momento de elaborar los presupuestos en el sistema de planeación y control.

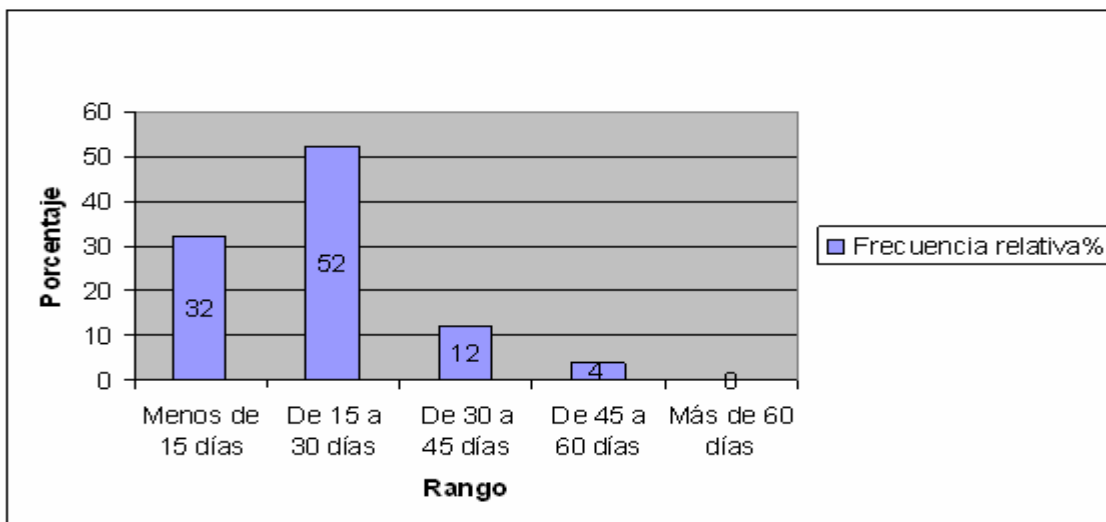
Pregunta N° 15

¿Cuál es el plazo de vencimiento de las ventas al crédito?

**Objetivo:** Determinar cual es el lapso para que los clientes paguen la mercadería adquirida.

**Cuadro N°15**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	Menos de 15 días	8	32%
2	De 15 a 30 días	13	52%
3	De 30 a 45 días	3	12%
4	De 45 a 60 días	1	4%
5	Más de 60 días	0	0%
Total		25	100%



**Análisis:** De los cuestionados el 52% afirmó que los compradores tienen un plazo de 15 a 30 días para pagar, esto se aplicará en el presupuesto de ventas y flujo de efectivo a proponer, además del análisis de morosidad como mecanismo de control.

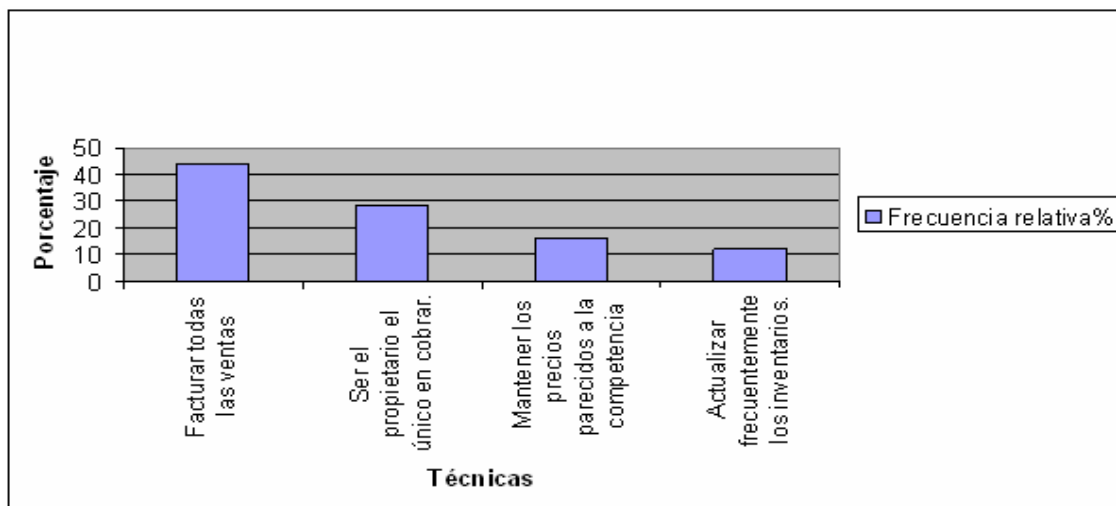
Pregunta N° 16

¿Qué técnicas utiliza para controlar las ventas?

**Objetivo:** Identificar los instrumentos que se implementan con el fin de vigilar los ingresos derivados de la comercialización.

**Cuadro N°16**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	Facturar todas las ventas	11	44%
2	Ser el propietario el único en cobrar.	7	28%
3	Mantener los precios parecidos a la competencia	4	16%
4	Actualizar frecuentemente los inventarios.	3	12%
<b>TOTAL</b>		25	100%



**Análisis:** El 44% de los consultados respondieron que facturar todas las venta es la técnica que utilizan para verificar los ingresos; sin embargo el 28% afirmó que el único en cobrar debe ser el propietario como mecanismo de control; lo anterior refleja lo empírico de los medios utilizados para comparar los resultados reales con los planificados impidiendo la eficiencia operativa de los sujetos de estudio

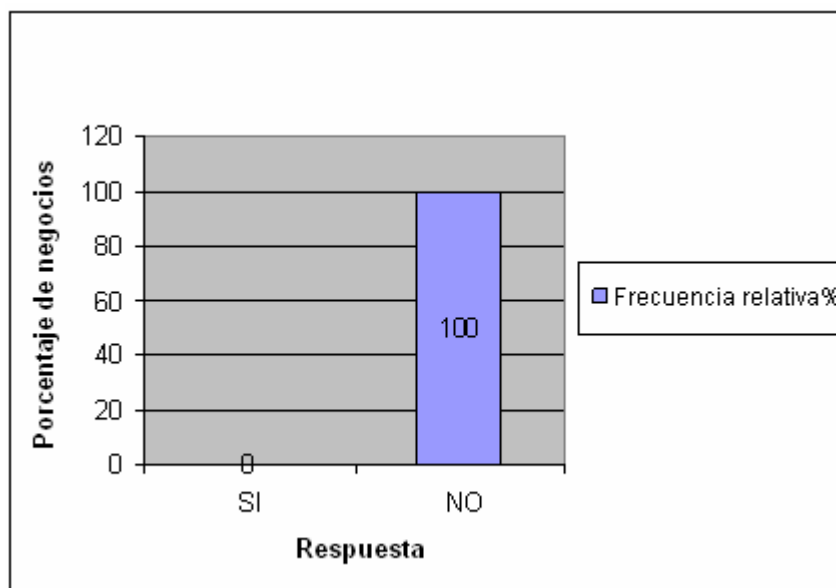
Pregunta N° 17

¿Implementa algún tipo de programas para el desarrollo de las actividades?

**Objetivo:** Conocer si la administración utiliza este tipo de planes para impulsar el desarrollo de la entidad.

**Cuadro N°17**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	0	0%
2	NO	25	100%
<b>Total</b>		25	100%



**Análisis:** La totalidad de los investigados respondieron que no presentan por anticipado las tareas de los negocios; esto implica proponer diversos programas aplicables a la pequeña empresa a fin de mostrar lo útil que son en la consecución de objetivos.

Si su respuesta anterior es positiva pase a la pregunta #18, de lo contrario pase a la pregunta # 19.

Pregunta N° 18

Mencione los programas más relevantes que ejecuta en su establecimiento.

**NOTA:** No fue efectuada ya que ninguno de los encuestados elabora programas según la respuesta anterior. Por lo tanto se formuló inmediatamente la pregunta #19

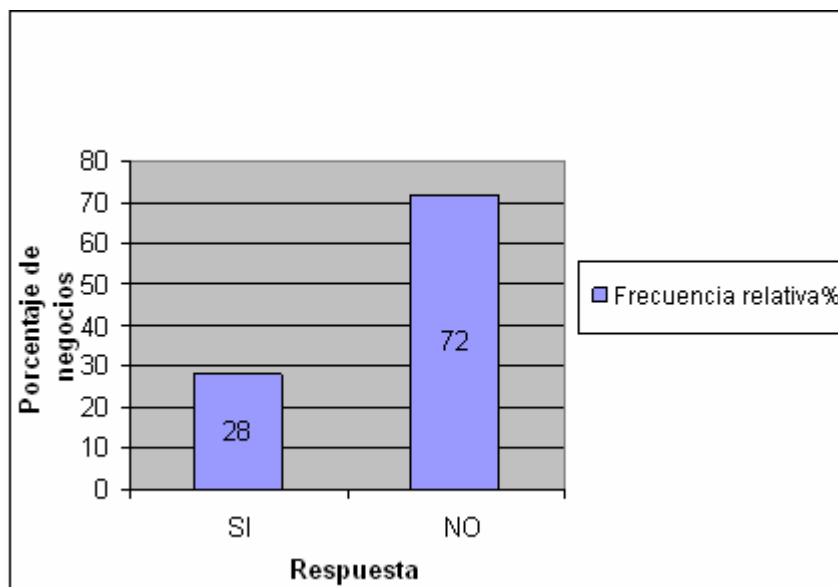
Pregunta N° 19

¿Tiene diseñados claramente los procedimientos de venta hacia los clientes?

**Objetivo:** Verificar si la gerencia de los negocios en estudio tiene documentados los pasos para formalizar la operación de distribución de bienes.

**Cuadro N°18**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	7	28%
2	NO	18	72%
<b>Total</b>		25	100%



**Análisis:** El 72% de los indagados no cuentan con esta clase de planes; por lo tanto se vuelve necesario elaborar dicho documento, ya que los trabajadores laboran sin un pleno conocimiento de las funciones a llevar a cabo en la rutina diaria de las tareas.

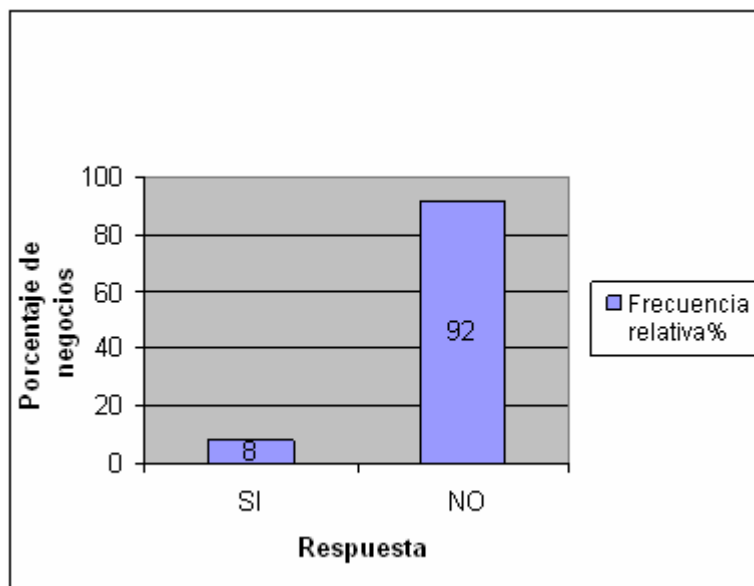
Pregunta N° 20

¿Tiene elaborados los procedimientos de compra de mercadería con los proveedores?

**Objetivo:** Indagar sobre la formalización en la adquisición de mercadería como parte de los planes administrativos.

**Cuadro N°19**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	2	8%
2	NO	23	92%
<b>Total</b>		25	100%



**Análisis:** El 92% de los propietarios o gerentes no tienen diseñados formalmente los procedimientos en cuestión; es necesario entonces proponer alternativas formales que orienten a los subalternos en las principales labores que ejecutan diariamente.

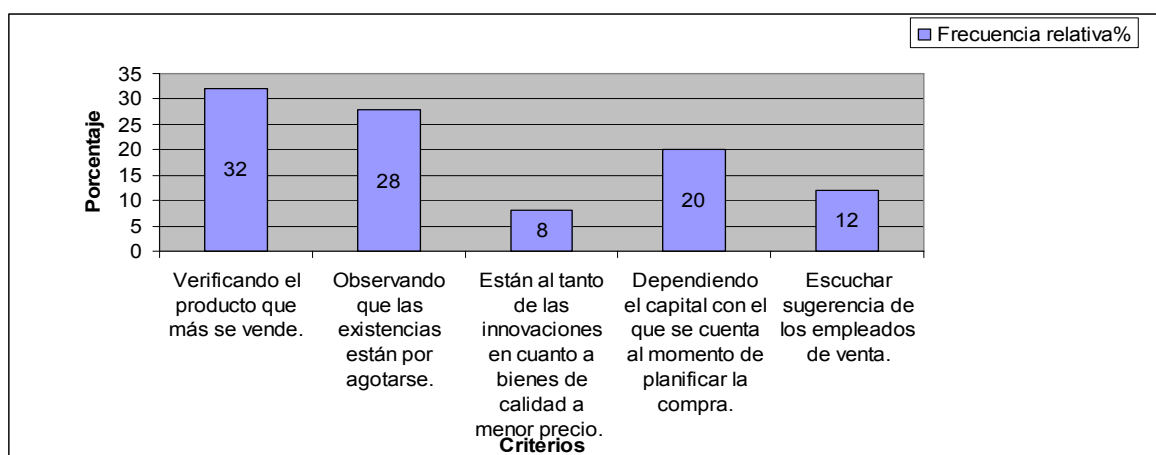
Pregunta N° 21

Detalle los criterios que utiliza al planificar la compra de mercadería para suplir sus inventarios.

**Objetivo:** Investigar los puntos de vista que los encargados de los negocios toman en cuenta en la adquisición de mercadería al momento de proyectarla.

**Cuadro N°20**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	Verificando el producto que más se vende.	8	32%
2	Observando que las existencias están por agotarse.	7	28%
3	Estar al tanto de las innovaciones en cuanto a bienes de calidad a menor precio.	2	8%
4	Dependiendo el capital con el que se cuenta al momento de planificar la compra.	5	20%
5	Escuchar sugerencia de los empleados de venta.	3	12%
<b>TOTAL</b>		25	100%



**Análisis:** El 32% de los indagados opinó que observan cual es el producto que más se vende y el 28% observando que las existencias están por agotarse; quiere decir que se deben estructurar políticas encaminadas a proyectar de una manera eficiente las compras del período.



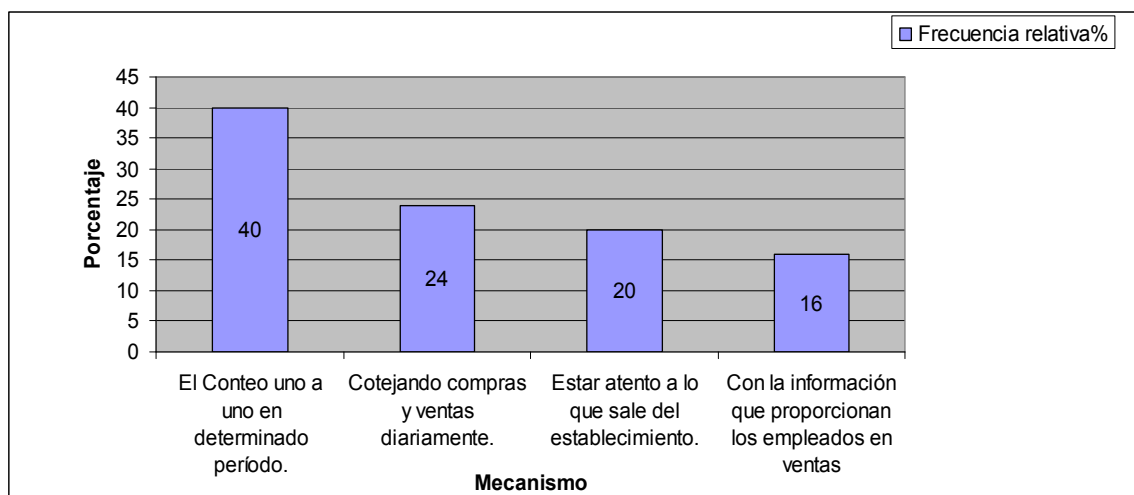
Pregunta N° 22

¿Cuál es la forma de verificar las existencias en inventario?

**Objetivo:** Establecer los mecanismos utilizados para controlar el nivel de bienes disponibles.

**Cuadro N°21**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	El Conteo uno a uno en determinado período.	10	40%
2	Cotejando compras y ventas diariamente.	6	24%
3	Estar atento a lo que sale del establecimiento.	5	20%
4	Con la información que proporcionan los empleados en ventas	4	16%
<b>TOTAL</b>		25	100%



**Análisis:** El 40% de los investigados utilizan el conteo uno a uno de los bienes con el fin de cerciorarse del nivel de abastecimiento de productos, mientras que el 24% compara las compras y ventas diarias; lo anterior demuestra la carencia de un instrumento administrativo idóneo para controlar los inventarios.

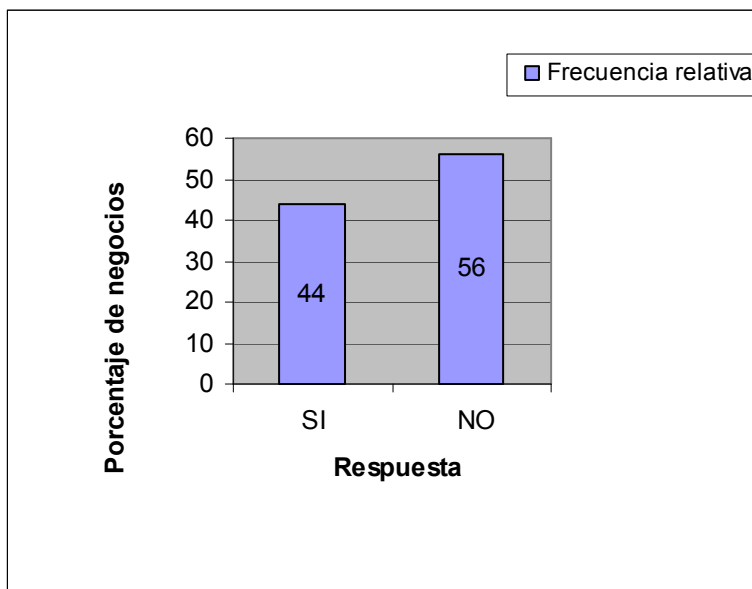
Pregunta N° 23

¿Lleva contabilidad debidamente legalizada?

**Objetivo:** Determinar si los sujetos de estudio registran la actividad mercantil con procedimientos contables apegados a la ley.

**Cuadro N°22**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	11	44%
2	NO	14	56%
<b>Total</b>		25	100%



**Análisis:** De los abordados el 56% dice no aplicar legalmente la contabilidad; por lo tanto precisa ordenar la información a manera de presentar una formalidad ante el gobierno, instituciones crediticias y otros.

Si su respuesta es SI pase a la pregunta # 24, de lo contrario pase a la pregunta # 25.

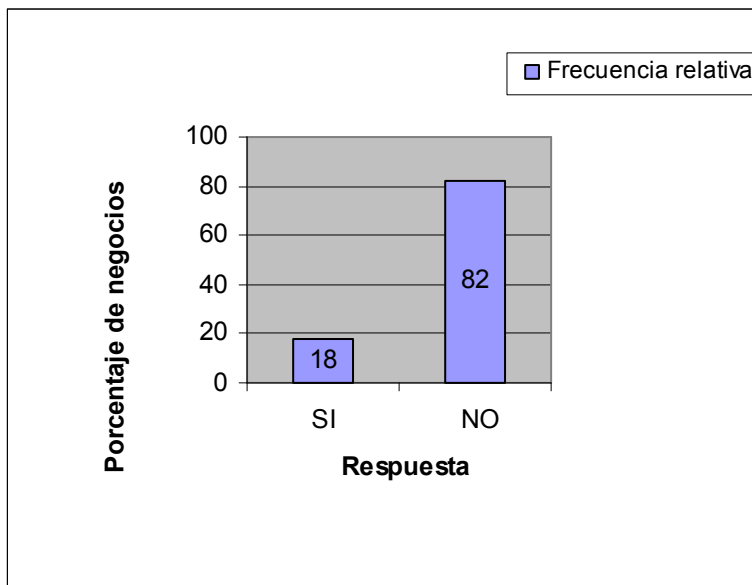
Pregunta N° 24

¿Utiliza los registros históricos de la contabilidad para hacer las proyecciones cuantitativas?

**Objetivo:** Verificar si la administración toma en cuenta la información contables al diseñar las cifras estimadas.

**Cuadro N°23**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	2	18%
2	NO	9	82%
<b>Total</b>		11	100%



**Análisis:** De los 11 que llevan contabilidad legal el 82% no utiliza este recurso para elaborar cifras estimadas; por lo tanto es necesario brindar un sistema que permita incorporar todos los elementos con que cuenta la pequeña empresa a efecto de desarrollar las actividades eficientemente.

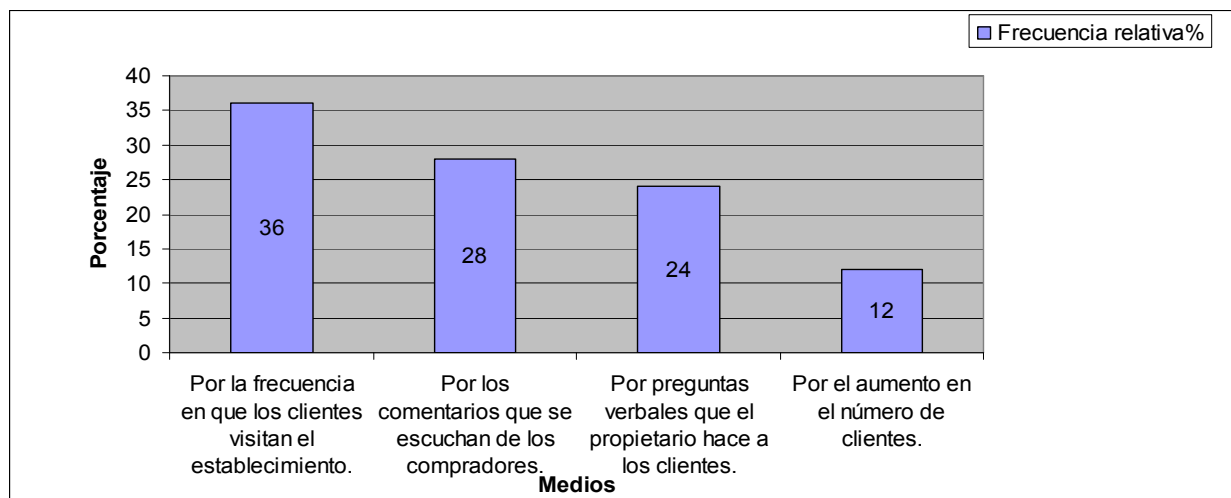
Pregunta N° 25

¿Cómo mide los resultados en la atención al cliente?

**Objetivo:** Determinar los medios que ocupa el empresario para conocer el grado de aceptación que tiene el negocio con los compradores.

**Cuadro N°24**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	Por la frecuencia en que los clientes visitan el establecimiento.	9	36%
2	Por los comentarios que se escuchan de los compradores.	7	28%
3	Por preguntas verbales que el propietario hace a los clientes.	6	24%
4	Por el aumento en el número de clientes.	3	12%
<b>TOTAL</b>		25	100%



**Análisis:** El 36% opinó que observan la cantidad de veces que un cliente visita el establecimiento como parámetro para medir la satisfacción, el 28% dijo que a través de los comentarios que se escuchan y el 24% por las preguntas verbales que el propietario hace a los consumidores; lo anterior muestra la necesidad de proporcionar técnicas que brinden información más precisa que sirva de guía para generar una mejor imagen de la empresa.

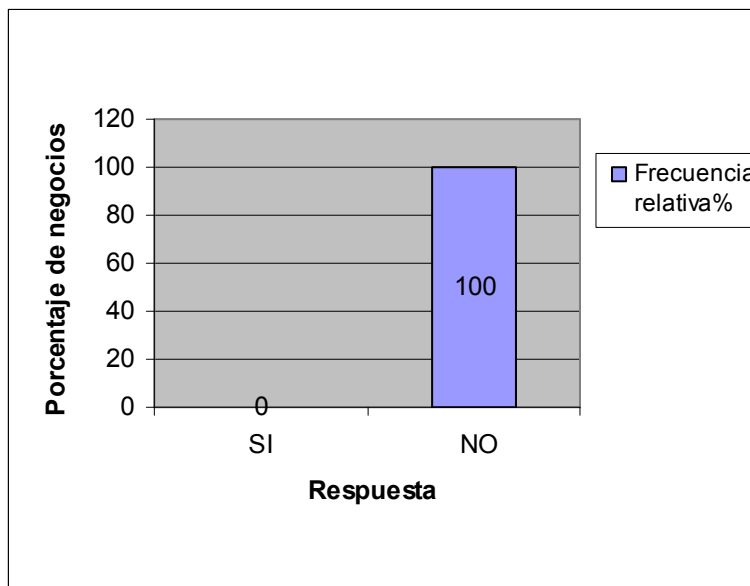
Pregunta N° 26

¿Utiliza razones financieras?

**Objetivo:** Investigar si la pequeña empresa utiliza coeficientes para conocer la capacidad económica y financiera en un lapso determinado

**Cuadro N°25**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	0	0%
2	NO	25	100%
<b>Total</b>		25	100%



**Análisis:** El 100% de los encuestados no aplica índices para determinar el nivel de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y administración de activos en un período específico; esto demuestra que los establecimientos trabajan sin conocer los recursos de que se dispone y la utilización del financiamiento disponible.

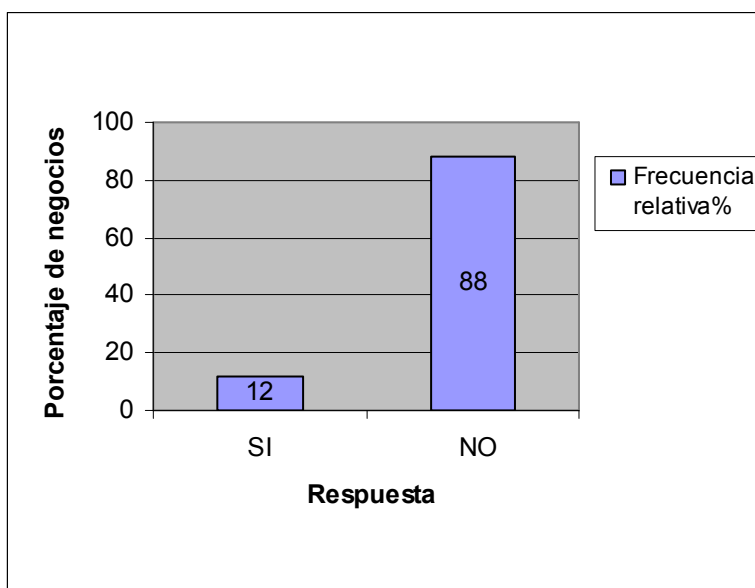
Pregunta N° 27

¿Dispone de capital propio para la compra de mercadería?

**Objetivo:** Conocer los medios de financiamiento que utilizan los propietarios para que los negocios operen actualmente.

**Cuadro N°26**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	3	12%
2	NO	22	88%
<b>Total</b>		25	100%



**Análisis:** El 88% de los dueños trabaja con dinero ajeno; es decir que el 12% lo hace con inversiones personales; por lo tanto es necesario proporcionar información referente a las mejores alternativas de acceso crediticio.

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta # 28, de lo contrario pase a la pregunta # 29.

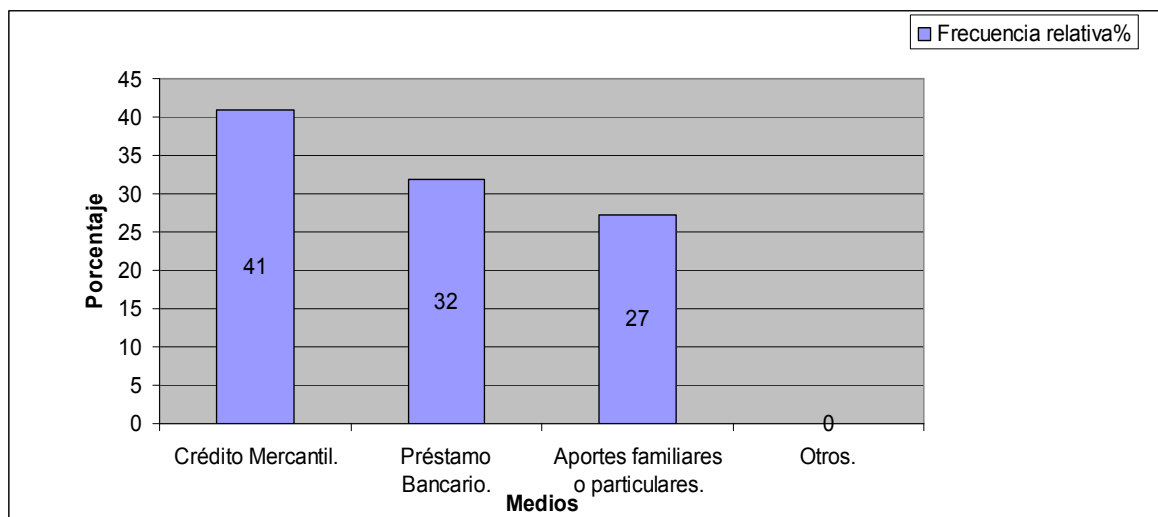
Pregunta N° 28

Mencione los medios de financiamiento que utiliza.

**Objetivo:** Indagar las fuentes de recursos de terceros con las que disponen los empresarios para la puesta en marcha de la empresa.

**Cuadro N°27**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	Proveedores.	9	41%
2	Préstamo bancario.	7	32%
3	Aportes familiares o particulares	6	27%
4	Otros.	0	0%
<b>TOTAL</b>		22	100%



**Análisis:** El 41% de los investigados opera con crédito mercantil, mientras que el 32% lo hace con préstamo bancario, seguido de un 27% que dispone de familiares y particulares que les proveen recursos para trabajar; por lo tanto precisa proporcionar un sistema que contribuya a mejorar los ingresos y amortizar las deudas.

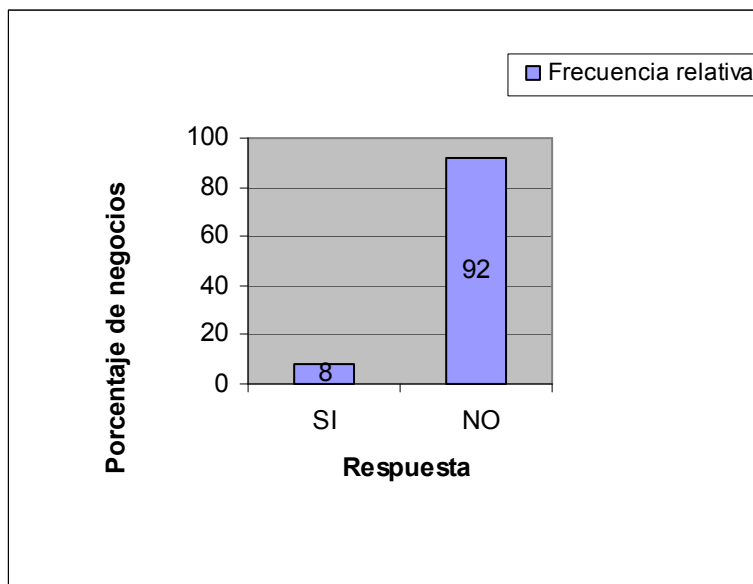
Pregunta N° 29

¿Utiliza el punto de equilibrio para planificar las ventas, los costos y la utilidad?

**Objetivo:** Determinar si los administradores aplican el análisis costo volumen y utilidad

**Cuadro N°28**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	2	8%
2	NO	23	92%
<b>Total</b>		25	100%



**Análisis:** El 92% de los investigados no aplican esta técnica; lo anterior demuestra la deficiencia en cuanto a la administración financiera de los negocios.



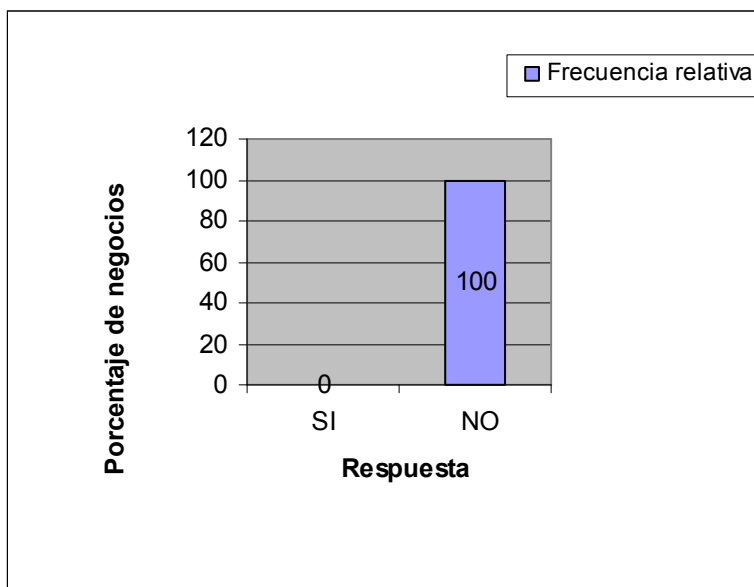
Pregunta N° 30

¿Utiliza algún instrumento administrativo para evaluar el desempeño del personal?

**Objetivo:** Establecer las herramientas que ocupan los jefes para medir los resultados en el recurso humano.

**Cuadro N°29**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	SI	0	0%
2	NO	25	100%
<b>Total</b>		25	100%



**Análisis:** El 100% de los indagados no utiliza instrumentos para medir el rendimiento de los subalternos; esto brinda la oportunidad para elaborar una herramienta útil en la administración del personal disponible. Además para aplicar planes de motivación y capacitación que contribuyan a la consecución de los objetivos empresariales.

Si su respuesta es SI pase a la pregunta # 31, de lo contrario pase a la pregunta # 32.

Pregunta N° 31

Mencione los mecanismos que utiliza para evaluar el desempeño del Recurso Humano disponible.

**NOTA:** No fue efectuada ya que ninguno de los encuestados posee instrumentos administrativos para evaluar el desempeño del personal según la respuesta anterior.

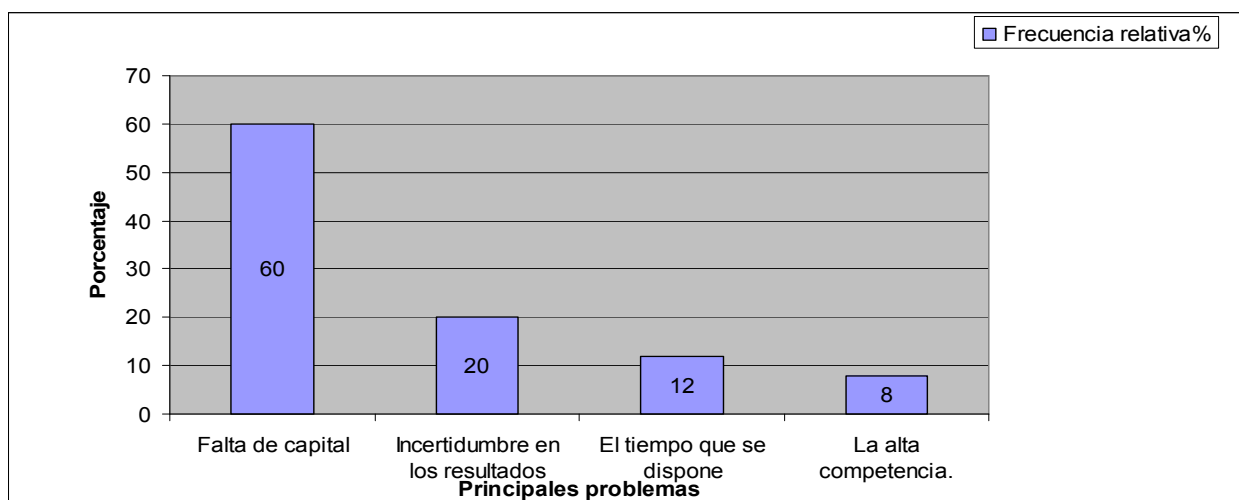
Pregunta N° 32

Enumere los problemas relevantes que se presentan al momento de elegir una alternativa de acción.

**Objetivo:** Identificar los obstáculos a los cuales se enfrentan los dirigentes en el quehacer diario de sus actividades para seleccionar el trabajo a desarrollar.

**Cuadro N° 30**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	Falta de capital	15	60%
2	Incertidumbre en los resultados	5	20%
3	El tiempo que se dispone	3	12%
4	La alta competencia.	2	8%
<b>TOTAL</b>		25	100%



**Análisis:** El 60% de los abordados tienen como limitante la falta de capital al momento de seleccionar una solución; mientras que un 20% dijo que la dificultad mayor se debe a la incertidumbre de los resultados; por esta razón es de importancia orientar las actividades al crecimiento económico del negocio mediante un modelo de toma de decisiones adecuado.

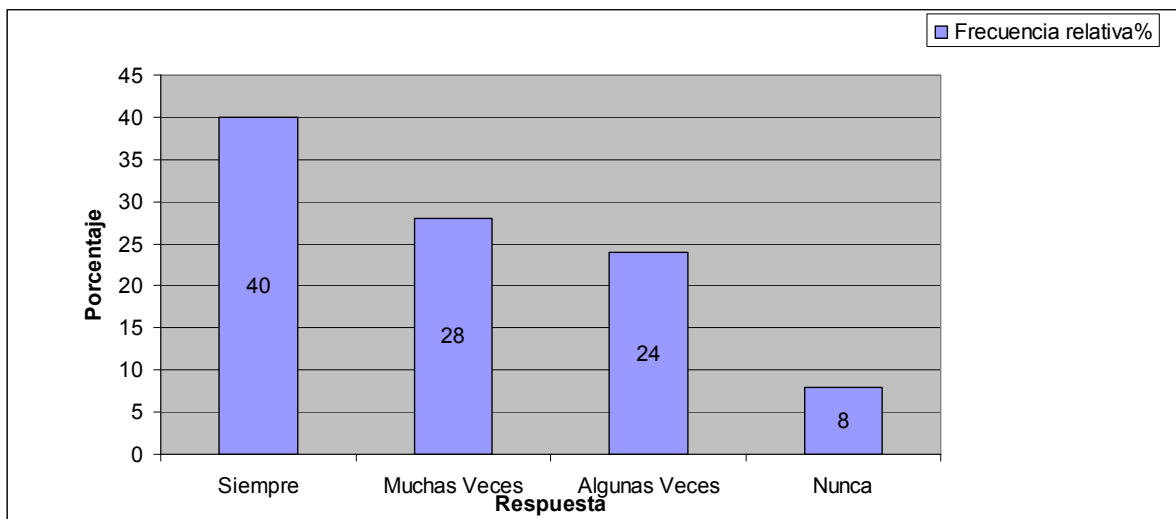
Pregunta N° 33

¿Toma en cuenta la opinión de sus empleados a la hora de planificar una tarea empresarial?

**Objetivo:** Verificar si los propietarios dan importancia a los puntos de vista de los colaboradores en cuanto a la proyección de las actividades.

**Cuadro N° 31**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	Siempre	10	40%
2	Muchas Veces	7	28%
3	Algunas Veces	6	24%
4	Nunca	2	8%
TOTAL		25	100%



**Análisis:** El 40% de los dueños siempre utilizan la opinión de los subordinados al momento de seleccionar una alternativa de acción; mientras que el 28% y 24% muchas o algunas veces respectivamente; es necesario entonces presentar un procedimiento de toma de decisiones que incluya los criterios de los subordinados.

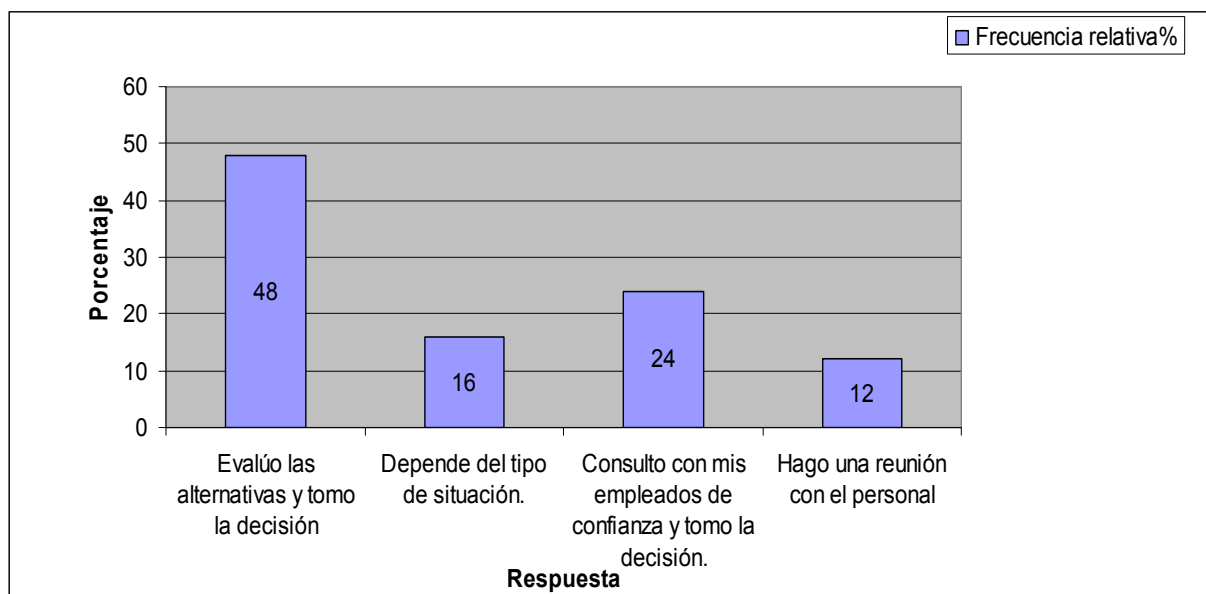
Pregunta N° 34

Describe el proceso de Toma de Decisiones que ocupa actualmente.

**Objetivo:** Conocer los pasos existentes para seleccionar alternativas de solución a cuestionamientos empresariales.

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	Evalúo las alternativas y tomo la decisión	12	48%
2	Depende del tipo de situación.	4	16%
3	Consulta con mis empleados de confianza y tomo la decisión.	6	24%
4	Hago una reunión con el personal	3	12%
<b>TOTAL</b>		25	100%

**Cuadro N° 32**



**Análisis:** El 48% dice que evalúa personalmente las alternativas y toma la decisión; mientras que el 24% opina que consulta con empleados de confianza; lo anterior demuestra lo deficiente que es el proceso de elección de cursos de acción para resolver la problemática en cada entidad.

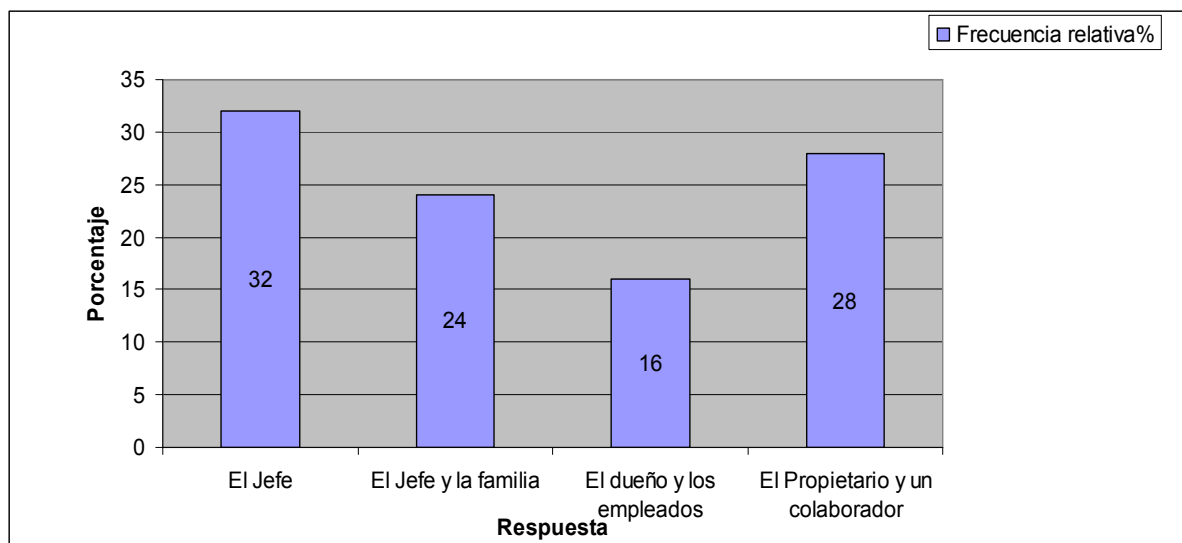
Pregunta N° 35

¿Dónde concentra la Toma de Decisiones?

**Objetivo:** Averiguar donde se encuentra la centralización del mando en la pequeña empresa comercial.

**Cuadro N°33**

N°	Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa %
1	El Jefe	8	32%
2	El Jefe y la familia	6	24%
3	El dueño y los empleados	4	16%
4	El Propietario y un colaborador	7	28%
<b>TOTAL</b>		25	100%



**Análisis:** El 32% de los encuestados opinó que es el jefe el que decide en una selección de alternativa; mientras que un 24% lo hace el dueño con su familia y el 28% lo realiza conjuntamente el propietario y un colaborador; por lo tanto hay un alto grado de concentración de autoridad y responsabilidad trayendo consigo resultados negativos en el desarrollo del trabajo de los establecimientos.

## ANEXO 3

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL  
PROPIETARIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA  
COMERCIAL TIENDA BETANIA.



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

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA  
COMERCIAL TIENDA BETANIA.**

**Estimado Sr: Juan Gilberto Vides**

Somos estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas y estamos realizando un estudio que servirá para desarrollar y elaborar nuestro trabajo de graduación que consiste en un Sistema de planeación y Control que facilite la toma de decisiones administrativas en su negocio.

Agradecemos su valiosa colaboración en la ejecución de este proyecto.

**DATOS GENERALES.**

Dirección: 2<sup>a</sup> avenida norte y 1<sup>a</sup> calle oriente Barrio el centro  
Puerto La Libertad.

Tels: 2346-0661



INDICACIÓN: Por favor explique detalladamente cada cuestionamiento.

1.- ¿Cuántas personas tienen la facultad de dar órdenes en su negocio?

R// Mi esposa y yo, debido que ella siempre está al tanto de todas las situaciones que se presentan en el negocio.

2.- ¿Tiene en su negocio un reglamento que norme la conducta de los empleados?

SI  NO

¿Por qué?: No lo consideró necesario

3.- ¿Provee las necesidades futuras de personal?

SI  NO

Estoy pendiente en los períodos de temporada donde la afluencia de clientes es mayor para tener recurso humano necesario para atenderla

4.- ¿Cuál es la Misión de Tienda Betania?

R// Brindar un excelente servicio a la clientela proporcionando productos de primera necesidad de calidad y con precios bajos.

5.- ¿Cómo visualiza su empresa de aquí a 5 años?

R// Muy grande y preferida por la gente con un par de sucursales mas.

6.- ¿Explique el objetivo principal que persigue Tienda Betania?

R// Convertirse en la tienda más prestigiosa del municipio de La Libertad.

7.- ¿Utiliza Presupuestos?

SI  NO

Si su respuesta anterior es afirmativa pase a la pregunta # 8, si es negativa a la pregunta # 10.

8.-Mencione los presupuestos que utiliza en su negocio.

De ventas	<input type="checkbox"/>
De compras	<input checked="" type="checkbox"/>
De Recurso Humano	<input type="checkbox"/>
De Gastos Administrativos	<input checked="" type="checkbox"/>
De Gastos de venta	<input checked="" type="checkbox"/>
Otros _____	

9.- ¿Utiliza los planes numéricos para comparar los resultados obtenidos con los estimados? ¿Por qué?

R// NO, le encuentro la importancia pues nada se puede hacer cuando no se obtiene lo que uno pensaba.

10.- ¿Considera que hay factores que impiden planificar las ventas? ¿Por qué?

R// Si, ya que la economía de hoy en día es muy cambiante.

11.- Mencione los factores que le impiden planear las ventas.

Fluctuaciones de precios en el mercado.	<input checked="" type="checkbox"/>
Falta de capital de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>
Falta de personal	<input checked="" type="checkbox"/>
Alta Competencia	<input checked="" type="checkbox"/>
Otros _____	

12.- Mencione las principales estrategias de venta que aplica.

R//

- Descuentos especiales a clientes fieles al negocio.
- Dar un presente a clientes frecuentes en el día de su cumpleaños.

13.- ¿Qué políticas utiliza para planificar la cartera de clientes?

R//

- Visitar a clientes mayorista en su negocio

- Invertir en publicidad en radio local y uniformes deportivos para equipos de futbol.

14.- ¿Qué porcentaje de las ventas son al crédito?

- |                |                                     |
|----------------|-------------------------------------|
| Hasta el 20%   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Del 20% al 40% | <input type="checkbox"/>            |
| Del 40% al 60% | <input type="checkbox"/>            |
| Del 60% al 80% | <input type="checkbox"/>            |
| Más del 80%    | <input type="checkbox"/>            |

15.- ¿Cuál es el plazo de vencimiento de las ventas al crédito?

- |                  |                                     |
|------------------|-------------------------------------|
| Menos de 15 días | <input type="checkbox"/>            |
| De 15 a 30 días  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| De 30 a 45 días  | <input type="checkbox"/>            |
| De 45 a 60 días  | <input type="checkbox"/>            |
| Más de 60 días   | <input type="checkbox"/>            |

16.- ¿Qué técnicas utiliza para controlar las ventas?

R// Facturar las transacciones que se realizan en el establecimiento.

17.- ¿Implementa algún tipo de programas para el desarrollo de las actividades? ¿Por qué?

R// NO, esta actividad no es de programarla, no se trata de teoría sino de práctica.

18.- Mencione los programas más relevantes que ejecuta en su establecimiento.

NOTA: NO fue efectuada debido a la respuesta de la pregunta anterior.

19.- ¿Tiene diseñados claramente los procedimientos de venta de mercadería hacia los clientes? ¿Por qué?

R// NO, ya que hay clientes mayoristas que se atienden en forma diferente.

20.- ¿Tiene elaborados los procedimientos de compra de mercadería con los proveedores? ¿Por qué?

R// NO, cada proveedor tiene la forma como hacer llegar la mercadería.

21.- Explique los criterios que utiliza al planificar la compra de mercadería para suplir sus inventarios.

R// Verificando los productos y marcas más demandadas por los clientes

22.- ¿Explique la forma de verificar las existencias en inventario?

R// Haciendo un documento diario del nivel de abastecimiento de productos.

23.- ¿Lleva contabilidad debidamente legalizada?

SI  NO

Si su respuesta es SI pase a la pregunta # 24, de lo contrario pase a la pregunta # 25.

24.- ¿Utiliza los registros históricos de la contabilidad para hacer las proyecciones cuantitativas?

SI  NO

25.- ¿Cómo mide los resultados en la atención al cliente?

R// Pregunto personalmente o por teléfono a los clientes como les parece el servicio y la mercadería proporcionada.

26.- ¿Utiliza razones financieras? ¿Por qué?

R// NO, no le encuentro la importancia para este negocio, tal vez sirva para un banco o empresas multinacionales.

27.- ¿Dispone de capital propio para la compra de mercadería?

SI  NO

28.- Mencione los medios de financiamiento que utiliza.

Crédito mercantil.

Préstamo bancario.

Aportes familiares o particulares

Otros. \_\_\_\_\_

29.- ¿Utiliza el punto de equilibrio para planificar las ventas, los costos y la utilidad? ¿Por qué?

R// NO, no lo podría aplicar a la actividad de la empresa.

30.- ¿Utiliza algún instrumento administrativo para evaluar el desempeño del personal?

R// NO, aquí todo depende de la Observación.

31.- Mencione los instrumentos administrativos que utiliza para evaluar el desempeño del Recurso Humano disponible.

NOTA: no fue efectuada en relación a la respuesta anterior.

32.- Mencione algunos de los problemas que se presentan al momento de elegir una alternativa de acción.

R//

- Falta de capital para invertir en el negocio.
- Los cambios repentinos en la economía.

33.- ¿Toma en cuenta la opinión de sus empleados a la hora de planificar una tarea empresarial?

Siempre  Muchas Veces  Algunas veces  Nunca

34.- Describa el proceso de Toma de Decisiones que ocupa actualmente.

R// Depende del tipo de situación que se presente, pero generalmente lo platicamos mi esposa, algunos empleados y mi persona para tomar una decisión.

35.- ¿Dónde concentra la Toma de Decisiones?

R// En mi esposa y mi persona.

## ANEXO 4

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS O  
GERENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA  
AL SECTOR COMERCIO.



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

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS O GERENTES DE LA PEQUEÑA  
EMPRESA DEDICADA AL SECTOR COMERCIO.

**Estimado propietario:**

Somos estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas y estamos realizando un estudio que servirá para desarrollar y elaborar nuestro trabajo de graduación que consiste en un Sistema de planeación y Control que facilite la toma de decisiones administrativas en su negocio.

Agradecemos su valiosa colaboración en la ejecución de este proyecto.

**DATOS GENERALES.**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Ubicación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tels: \_\_\_\_\_



**INDICACIONES:** Marcar con "X" la casilla de la respuesta que considere conveniente, favor explicar detalladamente donde se le solicite y usar bolígrafo.

1.- ¿Cuántas personas tienen la facultad de dar órdenes en su negocio?

1 jefe       2 jefes       3 jefes       más de 3

2.- ¿Tiene en su negocio un reglamento que norme la conducta de los empleados?

SI       NO

3.- ¿Prevee las necesidades futuras de personal?

SI       NO

4.- ¿Cuál es la Misión de la empresa?

---

---

---

5.- ¿Cómo visualiza su empresa de aquí a 5 años?

---

---

---

6.- Mencione el objetivo principal de su negocio.

---

---

7.- ¿Utiliza Presupuestos?

SI       NO

Si su respuesta anterior es afirmativa pase a la pregunta # 8, si es negativa a la pregunta # 10.

8.-Mencione las expresiones cuantitativas que utiliza en su negocio.

De ventas

De compras

De Recurso Humano

De Gastos Administrativos

De Gastos de venta

Otros \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.- ¿Utiliza los planes numéricos para comparar los resultados obtenidos con los estimados?

SI  NO

10.- ¿Considera que hay factores que impiden planificar las ventas?

SI  NO

Si su respuesta es SI pase a la pregunta # 11, si es NO a la pregunta #12.

11.- Mencione los factores que le impiden planear las ventas.

Fluctuaciones de precios en el mercado.

Falta de capital de trabajo

Falta de personal

Alta Competencia

Otros \_\_\_\_\_

12.- Mencione las principales estrategias de venta que aplica en el negocio.

---

---

13.- ¿Qué políticas utiliza para planificar la cartera de clientes?

---

---

---

14.- ¿Qué porcentaje de las ventas son al crédito?

Hasta el 20%

Del 20% al 40%

Del 40% al 60%

Del 60% al 80%

Más del 80%

15.- ¿Cuál es el plazo de vencimiento de las ventas al crédito?

Menos de 15 días

De 15 a 30 días

De 30 a 45 días

De 45 a 60 días

Más de 60 días

16.- ¿Qué técnicas utiliza para controlar las ventas?

---

---

---

17.- ¿Implementa algún tipo de programas para el desarrollo de las actividades?

SI  NO

Si su respuesta es positiva pase a la pregunta # 18, de lo contrario pase a la pregunta # 19.

18.- Mencione los programas más relevantes que ejecuta en su establecimiento.

---

---

---

19.- ¿Tiene diseñados claramente los procedimientos de venta hacia los clientes?

SI  NO

20.- ¿Tiene elaborados los procedimientos de compra de mercadería con los proveedores?

SI  NO

21.- Detalle los criterios que utiliza al planificar la compra de mercadería para suplir sus inventarios.

---

---

---

---

22.- ¿Cuál es la forma de verificar las existencias en inventario?

23.- ¿Lleva contabilidad debidamente legalizada?

SI  NO

Si su respuesta es SI pase a la pregunta # 24, de lo contrario pase a la pregunta # 25.

24.- ¿Utiliza los registros históricos de la contabilidad para hacer las proyecciones cuantitativas?

SI  NO

25.- ¿Cómo mide los resultados en la atención al cliente?

---

---

---

26.- ¿Utiliza razones financieras?

SI  NO

27.- ¿Dispone de capital propio para la compra de mercadería?

SI  NO

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta # 28, de lo contrario pase a la pregunta # 29.

28.- Mencione los medios de financiamiento que utiliza.

Crédito mercantil.

Préstamo bancario.

Aportes familiares o particulares

Otros. \_\_\_\_\_

29.- ¿Utiliza el punto de equilibrio para planificar las ventas, los costos y la utilidad?

SI  NO

30.- ¿Utiliza algún instrumento administrativo para evaluar el desempeño del personal?

SI  NO

Si su respuesta es SI pase a la pregunta # 31, de lo contrario pase a la pregunta # 32.

31.- Mencione los mecanismos que utiliza para evaluar el desempeño del Recurso Humano disponible.

---

---

---

32.- Enumere los problemas relevantes que se presentan al momento de elegir una alternativa de acción.

---

---

---

33.- ¿Toma en cuenta la opinión de sus empleados a la hora de planificar una tarea empresarial?

Siempre     Muchas Veces     Algunas veces     Nunca

34.- Describa el proceso de Toma de Decisiones que ocupa actualmente.

---

---

---

35.- ¿Dónde concentra la Toma de Decisiones?

---

---

---

## **ANEXO 5**

FORMATO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA  
DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA PEQUEÑA  
EMPRESA COMERCIAL TIENDA BETANIA.



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

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA  
COMERCIAL TIENDA BETANIA.

**Estimado Sr: Juan Gilberto Vides**

Somos estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas y estamos realizando un estudio que servirá para desarrollar y elaborar nuestro trabajo de graduación que consiste en un Sistema de planeación y Control que facilite la toma de decisiones administrativas en su negocio.

Agradecemos su valiosa colaboración en la ejecución de este proyecto.

**DATOS GENERALES.**

Dirección:

---

---

Tels: \_\_\_\_\_



INDICACIÓN: Por favor explique detalladamente en la medida de lo posible cada cuestionamiento.

1.- ¿Cuántas personas tienen la facultad de dar órdenes en su negocio?

---

2.- ¿Tiene en su negocio un reglamento que norme la conducta de los empleados?

SI  NO

3.- ¿Prevee las necesidades futuras de personal?

SI  NO

4.- ¿Cuál es la Misión de Tienda Betania?

---

---

---

5.- ¿Cómo visualiza su empresa de aquí a 5 años?

---

---

---

6.- ¿Explique el objetivo principal que persigue Tienda Betania?

---

---

7.- ¿Utiliza Presupuestos?

SI  NO

Si su respuesta anterior es afirmativa pase a la pregunta # 8, si es negativa a la pregunta # 10.

8.-Mencione los presupuestos que utiliza en su negocio.

De ventas

De compras

De Recurso Humano

De Gastos Administrativos

De Gastos de venta

Otros \_\_\_\_\_

9.- ¿Utiliza los planes numéricos para comparar los resultados obtenidos con los estimados? ¿Por qué?

---

---

10.- ¿Considera que hay factores que impiden planificar las ventas? ¿Por qué?

---

---

11.- Mencione los factores que le impiden planear las ventas.

Fluctuaciones de precios en el mercado.

Falta de capital de trabajo

Falta de personal

Alta Competencia

Otros \_\_\_\_\_

12.- Mencione las principales estrategias de venta que aplica.

---

---

13.- ¿Qué políticas utiliza para planificar la cartera de clientes?

---

---

14.- ¿Qué porcentaje de las ventas son al crédito?

Hasta el 20%

Del 20% al 40%

Del 40% al 60%

Del 60% al 80%

Más del 80%

15.- ¿Cuál es el plazo de vencimiento de las ventas al crédito?

Menos de 15 días

De 15 a 30 días

De 30 a 45 días

De 45 a 60 días

Más de 60 días

16.- ¿Qué técnicas utiliza para controlar las ventas?

---

---

---

17.-¿Implementa algún tipo de programas para el desarrollo de las actividades? ¿Por qué?

---

---

18.-Mencione los programas más relevantes que ejecuta en su establecimiento.

---

---

---

19.- ¿Tiene diseñados claramente los procedimientos de venta de mercadería hacia los clientes? ¿Por qué?

---

---

20.- ¿Tiene elaborados los procedimientos de compra de mercadería con los proveedores? ¿Por qué?

---

---

21.- Explique los criterios que utiliza al planificar la compra de mercadería para suplir sus inventarios.

---

---

---

---

---

22.- ¿Explique la forma de verificar las existencias en inventario?

---

---

23.- ¿Lleva contabilidad debidamente legalizada?

SI  NO

Si su respuesta es SI pase a la pregunta # 24, de lo contrario pase a la pregunta # 25.

24.- ¿Utiliza los registros históricos de la contabilidad para hacer las proyecciones cuantitativas?

SI  NO

25.- ¿Cómo mide los resultados en la atención al cliente?

---

---

---

26.- ¿Utiliza razones financieras? ¿Por qué?

---

---

27.- ¿Dispone de capital propio para la compra de mercadería?

SI  NO

28.- Mencione los medios de financiamiento que utiliza.

Crédito mercantil.

Préstamo bancario.

Aportes familiares o particulares

Otros. \_\_\_\_\_

29.- ¿Utiliza el punto de equilibrio para planificar las ventas, los costos y la utilidad? ¿Por qué?

---

---

30.- ¿Utiliza algún instrumento administrativo para evaluar el desempeño del personal?

---

---

31.- Mencione los instrumentos administrativos que utiliza para evaluar el desempeño del Recurso Humano disponible.

---

---

---

32.- Mencione algunos de los problemas que se presentan al momento de elegir una alternativa de acción.

---

---

---

33.- ¿Toma en cuenta la opinión de sus empleados a la hora de planificar una tarea empresarial?

Siempre  Muchas Veces  Algunas veces  Nunca

34.- Describa el proceso de Toma de Decisiones que ocupa actualmente.

---

---

---

35.- ¿Dónde concentra la Toma de Decisiones?

---

---

---

## **ANEXO 6**

ESTADOS FINANCIEROS 2007

Tienda Betania y sucursal  
 2ª Avenida Norte # 15-1 La Libertad  
 Balance General al 31 de diciembre del 2007

**ACTIVO**

<u>CIRCULANTE</u>		\$15,005
Caja	\$1,005.00	
Bancos	\$2,340.00	
Inventario de mercadería	\$11,660.00	
<u>FIJO</u>		\$5,845
Mobiliario y equipo de oficina	\$225	
Mobiliario y equipo de Taller	\$4,645	
Herramientas	\$975	
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>		<b>\$21,280</b>

**PASIVO**

<u>CIRCULANTE</u>		\$10,865
Cuentas por pagar	\$6,845	
Préstamo a corto plazo	\$4,020	
<u>PATRIMONIO</u>		-
Capital		\$10,415
Juan Gilberto Vides Rivera	\$10,415	
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$21,280</b>

La Libertad, 31 de diciembre de 2007

  
 Juan Gilberto Vides Rivera  
 PROPIETARIO

  
 Ernesto Rolando Veloso  
 CONTADOR



Tienda Betania y sucursal  
 2ª Avenida Norte # 13-4 La Libertad  
 Estado de Resultados del 1º de enero al 31 de diciembre del 2007

<u>INGRESOS DE OPERACION</u>		\$120,571.40
Ventas	\$123,571.40	
costo de venta		<u>\$72,224.05</u>
(=) Utilidad Bruta		\$50,347.35
(-) GASTOS DE OPERACION		\$53,306.97
Gastos de venta	\$23,456.15	
Gastos de Administracion	\$29,670.42	
Gastos financieros	\$180.40	
(+) Otros Productos		\$140.00
Utilidad Neta		\$3,180.38

LA Libertad, 31 de diciembre de 2007

  
 Juan Gilberto Vides Rivera  
 PROPIETARIO


  
 Ernesto Rolando Velado  
 CONTADOR




**Tienda Betania y sucursal**  
**2º Avenida Norte # 13-4 La Libertad**  
**NOTAS EXPLICATIVAS**

Inventario de maercadería al 31/12/06		\$12,615.72
Gastos de venta		\$23,456.15
Transporte	\$3,600	
Sueldos	\$18,817.92	
Viáticos	\$ 316.00	
Energía y agua	\$722.23	
Gastos de Administración		\$29,670.42
Sueldos	\$16,500	
Energía y agua	\$312.15	
Mantenimiento al Mobiliario	\$315.45	
Alquileres	\$12,542.82	
Gastos Financieros		\$180.40
Interes moratoria a particular	\$114.28	
Documentación	\$ 66.12	
Compras Netas 2007		\$71,668.33
Otros productos		\$140
Ganancia en la venta de mobiliario	\$68.00	
Ingresos por pronto pago	\$72.00	
Inventario al 31/12/07		\$12,080
Ventas 2007		\$128,571.40

  
 Juan Gilberto Vides Rivera  
 PROPIETARIO

  
 Ernesto Rolando Velasco  
 Contador



## **ANEXO 7**

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO APLICADO A UN  
TRABAJADOR DEL CASO ILUSTRATIVO.

## Evaluación del desempeño

Nombre del empleado: Saúl Alfonso López González.Fecha: Lunes 1 de septiembre 2008 Departamento: Ventas.Cargo: Vendedor # 1

Cuadro N° 20

<b>Desempeño en la función (60%)</b>					
	<b>Óptimo 10</b>	<b>Bueno 8</b>	<b>Regular 6</b>	<b>Deficiente 4</b>	<b>Insuficiente 2</b>
<b>Producción (15%)</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Calidad (15%)</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Conocimiento del trabajo. (15%)</b> Grado de conocimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Cooperación. (15%)</b> Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Características Individuales (40%)</b>					
<b>Compresión de Situaciones. (10%)</b> Grado en que capta la esencia de un problema.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Óptimo 10	Bueno 8	Regular 6	Deficiente 4	Insuficiente 2
<b>Creatividad. (15%)</b> Ingenio, capacidad de crear ideas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Capacidad de realización. (15%)</b> Capacidad de llevar a cabo ideas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Resultados:****Desempeño en la función**

Producción	1.2
Calidad	1.5
Conocimiento del trabajo	1.5
Cooperación	1.2

Total = **5.4**

**Características Individuales**

Compresión de Situaciones.	0.8
Creatividad	1.2
Capacidad de realización.	1.2

Total = **3.2**

**Nota=**

**8.6**

**El empleado tiene un desempeño bueno.**

**Elaboró:** Marvyn Ángel  
Danilo Serrano

**Fecha:** 30 de Agosto 2008

**Autorizó:** Gerente general.

**Revisó:** Lic. Jorge Antonio Venavides.