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

Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

"GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO ENFOCADO A LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.
CASO ILUSTRATIVO".

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CALDERÓN LÓPEZ, WILLIAM ANTONIO
ORELLANA PEÑA, JOSÉ ENCARNACIÓN
RIVERA CASTANEDA, FRANCISCO JOSÉ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO 2008

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:	Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez.
Secretario General:	Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad De Ciencias Económicas:	Lic. Roger Armando Arias
Secretario de la Facultad De Ciencias Económicas:	Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Docente Director:	MBA. Oscar Noe Navarrete Romero
Tribunal Examinador:	MBA. Oscar Noé Navarrete Romero
	Lic. Pablo Alberto Vaquerano Granados
	Lic. Rafael Arístides Campos

Julio del 2008.

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS.

Mis más sinceros agradecimientos a DIOS todo poderoso por la vida, a mis queridos padres Irma López y Genaro Calderón por el sacrificio realizado; a mis herman@s Blanca, Marina y Donnys por su apoyo y ayuda constante; al Comité de Quezaltecos Residentes en Los Ángeles California por brindarme su ayuda; a mi novia norma y su familia por apoyarme incondicionalmente. Gracias a familiares y amigos que han contribuido de alguna manera en el logro de este tan anhelado sueño.

William Antonio Calderón López

Le doy gracias a Dios todo poderoso por darme la salud necesaria para culminar con éxito el sacrificio de tantos años. A mis padres José Encarnación Orellana Menjivar y María Pastora Peña Mejía por brindarme todo su apoyo y confianza de forma incondicional. A mis compañero de tesis William Antonio Calderón y Francisco José Rivera por la comprensión brindada.

José Encarnación Orellana Peña

Las primeras palabras de agradecimiento las dedico a Dios, es por Su decisión que he tenido la oportunidad de realizar este trabajo y estudiar esta carrera. Agradezco a mis padres, por el apoyo de 23 años y el cúmulo de sueños vertidos en mi cuidado. A mis hermanos, de sangre y de vivencias, que me ayudaron incondicionalmente con sus palabras de aliento y buen humor. A mis maestros y profesores que me enseñaron lo que significa ser un profesional. A mi novia, que alentó con su cariño, los largos días de trabajo. Al lic. Noé Navarrete y a mis compañeros de tesis, equipo con el cual asumimos este reto y trabajamos por llevarlo a feliz término.

"La nave ha anclado, y su ruta ha concluido; la nave entra al puerto de vuelta del viaje, la nave ya ha vencido!" - Walt Whitman -

Francisco José Rivera Castaneda

ÍNDICE

RESUMEN I
INTRODUCCIÓN III
CAPÍTULO I 1
GENERALIDADES SOBRE EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA. 1
A. Generalidades para la aplicación del análisis y el diagnóstico financiero para el desarrollo de la guía metodológica. 1
1. METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO 1
a. Análisis y Diagnóstico 1
b. Análisis y Diagnóstico Financiero. 2
c. Objetivo del Análisis 2
2. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO INDUSTRIAL 3
a. Análisis del entorno 3
i. Macro-ambiente 4
ii. Ambiente competitivo (Fuerzas Competitivas) 5
3. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS 7
a. Nombre de la Empresa 7
b. Ubicación 8
c. Historia de la empresa 8
d. Misión 9
e. Visión 9
f. Objetivos 9
g. Organigrama 10

h. Clasificación de la Empresa....11
i. Número de productos que elaboran....12
j. Proveedores de Insumos....12
k. Mercado que cubre la empresa....13
l. Descripción del producto....14
m. Descripción de las instalaciones....14
n. Análisis F.O.D.A.....15
4. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FINANCIERA....16
a. Ajuste de la información financiera....16
i. Reajuste de los estados financieros:....16
ii. Objetivos de la reconstrucción....16
b. Estados Financieros....17
Balance General....17
Estado de Resultados....17
i. Formato de Estados Financieros Pro-forma....18
c. Informe de inconsistencias....21
d. Análisis de los Estados Financieros....21
e. Métodos de análisis financiero....23
i. Métodos horizontales de análisis financiero....23
Método de análisis financiero comparativo....24
Método de análisis financiero de año base....26
ii. Métodos verticales de análisis financiero....28
Método de análisis financiero proporcional....28
Método de análisis de razones financieras....31
Cálculo de Razones Financieras....34
B. Antecedentes y generalidades de la industria dedicada a la elaboración de productos de Panadería....38

1. Industria Local....38
a. Antecedentes Nacionales e internacionales del precio del la materia prima. 42
b. Estadísticas de importación de los últimos años....43
c. Medidas de las panaderías para absorber el incremento en los costos....43
2. Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.....44
PANIFICADORA ÚNICA....44
a. Antecedentes. 44
b. Misión....45
c. Visión....45
d. Valores....45
e. Estructura organizativa....45
f. Productos....46
g. Mercado Consumidor....46
h. Principales Proveedores....47
CAPÍTULO II....48
INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.....48
A. Investigación de campo....48
1. Importancia de la investigación.....48
2. Alcances y limitaciones.....48
3. Objetivos de la investigación....49
4. Hipótesis.....50
5. Metodología de la investigación.....50
a. Método de investigación.....50
b. Tipo de investigación.....51

c. Tipo de diseño de investigación. 51
d. Fuentes de recolección de información. 52
e. Técnicas e instrumentos para recopilar la información. 52
f. Determinación del universo y muestra. 53
g. Determinación del universo. 53
h. Determinación de la muestra. 54
i. Tabulación y análisis de datos. 55
ESTRATIFICACIÓN. 56
ANALISIS DEL ENTORNO 60
FUERZAS COMPETITIVAS 68
CRECIMIENTO DEL SECTOR 75
ADMINISTRACION FINANCIERA 79
B. Diagnóstico de la situación actual. 84
1. Análisis del manejo de información financiera. 87
2. Análisis de la competencia. 88
C. Conclusiones y recomendaciones para el sector industrial 92
1. Conclusiones generales para el sector industrial. 92
2. Recomendaciones generales para el sector industrial. 94
CAPÍTULO III: 97
PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO FINANCIERO ENFOCADA A LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA. CASO ILUSTRATIVO. 97
A. Introducción. 97
B. Objetivo de la guía propuesta. 97

C. Definición del horizonte de tiempo. 97
D. Guía propuesta para el diagnostico financiero. 98
1. Diagnóstico del entorno industrial 98
a. Análisis del entorno 98
2. Diagnóstico de la empresa como unidad de negocios 100
a. Nombre de la Empresa 100
b. Ubicación 100
Razón social 100
Nombre comercial 100
Giro o actividad económica 101
c. Historia de la empresa 101
d. Misión 101
e. Visión 101
f. Objetivos 102
g. Organigrama 102
h. Clasificación de la Empresa 103
i. Número de productos que elaboran 103
j. Proveedores de Insumos 103
k. Mercado que cubre la empresa 104
l. Descripción del producto 106
m. Descripción de las instalaciones 106
n. Análisis F.O.D.A. 107
3. Diagnóstico del área financiera 107
a. Ajuste de la información financiera 2003-2007 107
b. Informe de inconsistencias Estados Financieros 2003-2007 109
c. Análisis de los Estados Financieros 110

E. Interpretaciones y propuestas resultantes de la guía de diagnóstico financiero. 138
1. Interpretación y propuesta para el entorno industrial 138
2. Interpretación y propuesta para la empresa como unidad de negocios 139
3. Interpretación y propuesta para el área financiera..... 141
a. Interpretación y propuesta para los Estados Financieros 141
F. Resumen Ejecutivo a la Gerencia sobre el desempeño financiero de la empresa en el período analizado. 144
G. Propuesta para la toma de decisiones con base al desempeño de la empresa en el período analizado. 145
H. Plan de implementación de la Propuesta de mejora. 147
1. Introducción. 147
2. Objetivo. 147
3. Lista de actividades. 148
4. Cronograma propuesto de implementación. 148
5. Control de la implementación. 149
6. Presupuesto 149
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS V
1. LIBROS V
2. TESIS VI
3. REVISTAS VI
4. WEB VI
ANEXOS VII

RESUMEN

La empresa Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., conocida también como Panificadora Única, es una empresa salvadoreña con responsabilidad social que busca mantener la satisfacción de sus clientes ofreciendo un excelente producto en la línea de panadería, de gran calidad y a bajo costo.

Pero en la situación actual del entorno político y económico, es útil contar con herramientas para mantener y mejorar la rentabilidad de la empresa sin afectar al gran público consumidor, conservando su preferencia. Es de esta idea que surge la necesidad de un Diagnostico Financiero, que nos diga como se encuentra la empresa y que decisiones se debe tomar para mejorar.

El objetivo principal de esta investigación es Diseñar una guía metodológica para realizar ese diagnóstico financiero como una herramienta administrativa para la mediana empresa de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería, cuya aplicación contribuirá a llevar a la empresa a mejorar su posición competitiva.

El método utilizado fue el método no experimental, y más específicamente, deductivo. La información presentada es de recopilación con base a la técnica de encuestas y entrevistas, además del análisis documental.

La investigación ayudó a la realización de una guía metodológica para el diagnóstico financiero, proporcionando información valiosa para la correcta interpretación del entorno industrial. La posterior tabulación y análisis dio como resultado

conclusiones y recomendaciones generales para todo el sector industrial.

Sólo después de conocer a la empresa y a su entorno puede generarse una propuesta detallada de diagnóstico financiero. Para nuestro caso, debe desarrollarse dicha propuesta completamente con el fin de que sirva de ejemplo práctico para el futuro, logrando que sus alcances y mejoras propuestas abarquen a la empresa en una triple visión de su inversión, su financiamiento y sus operaciones.

INTRODUCCIÓN

La industria dedicada a la elaboración de productos de panadería en nuestro país se enfrenta a una difícil situación. Altos costos de insumos y materia prima, pocas ventas y mucha competencia son factores que hacen preguntarse a los empresarios y gerentes ¿Qué podemos hacer?

Surge para dar una respuesta a esa pregunta la presente investigación; que busca dar como resultado una Guía Metodológica, es decir que contemple los pasos para su puesta en marcha, de un Diagnóstico Financiero enfocado a las empresas del sector industrial que proporcione propuestas de mejora para sus actividades.
Para ello, la investigación se desarrolla en tres capítulos descritos a continuación:

El capítulo uno busca definir las herramientas y determinar los conocimientos conceptuales básicos sobre el análisis y diagnóstico financiero y las generalidades sobre el sector de la industria base del estudio, elementos necesarios para el desarrollo sistemático de la Guía Metodológica de Diagnóstico.

El segundo capítulo es un estudio del entorno, de las medianas empresas de industria dedicada a la elaboración de productos de panadería del área metropolitana de San Salvador que sirve para apoyar las conclusiones que surgen como resultado de desarrollar la Guía Metodológica y contribuir a las propuestas de mejora.

A lo largo del tercer capítulo se desarrolla completamente el caso ilustrativo de la Guía Metodológica propuesta, en la empresa base del estudio la Compañía Industrial Alimenticia,

S.A. de C.V. conocida también como Panificadora Única, que da como resultado un diagnóstico que abarca al entorno industrial, a la empresa como unidad de negocios y a su área financiera. Todas las propuestas de mejora definen acciones a implementar para optimizar la inversión, el financiamiento y las operaciones.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES SOBRE EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.

A. Generalidades para la aplicación del análisis y el diagnóstico financiero para el desarrollo de la guía metodológica.

1. METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Según Gallagher y Andrew[1] entenderemos a la administración financiera como "una combinación de contabilidad y economía en el cual los gerentes financieros utilizan la información contable: Estados Financieros, con el fin de analizar, planear y distribuir recursos financieros para las empresas. Por otra parte en el aspecto de economía se emplean principios económicos como guía para la toma de decisiones financieras que favorezcan los intereses de la organización."

a. Análisis y Diagnóstico

Antes de hablar de análisis y diagnóstico financiero, empecemos definiendo lo que se entenderá por análisis de información general:

"Etapa inicial de 'transformación de información documental' y no documental, que consiste, fundamentalmente, en el estudio de las fuentes de información documentales y en la extracción de los datos más esenciales de los mismos. Se debe subrayar que el proceso de análisis es prácticamente inseparable del de síntesis y por lo tanto incluye también la síntesis de la información."

[1] Timothy J. Gallagher y Joseph Andrew. "Administración Financiera", segunda edición, 2001 Prentice May Página No. 3

b. Análisis y Diagnóstico Financiero.

Para el equipo de investigación, los conceptos de "análisis" y "diagnóstico" van de la mano. Para realizar un diagnóstico adecuado debe en primer término realizarse un análisis adecuado de la información, pues el análisis es la interpretación detallada de datos a la luz de los intereses de una investigación que servirá cómo insumo para determinar el momento presente estudiado, identificar posibles problemas y buscar sus respectivas soluciones. Siendo esto último lo que llamamos diagnóstico.

La administración financiera involucra la solución de tres grandes decisiones: Operaciones, Inversión y financiamiento. Juntas determinan el valor de una empresa para sus accionistas. Suponiendo que el objetivo primordial es maximizar éste valor, la empresa debe luchar por una combinación óptima de las tres decisiones interrelacionadas, soluciones en forma conjunta.[2]

Para el equipo investigador el análisis financiero es una disciplina dirigida a desarrollar metodologías de investigación y de diagnóstico de la situación financiera de una organización, basados en la información económica-financiera y en la información del entorno económico con el cual ella interactúa.

c. Objetivo del Análisis

El objetivo general y tradicional de un buen análisis de los estados financieros consiste en **establecer el diagnóstico financiero** de una empresa.

Para cumplir con el objetivo general, se debe mostrar de manera clara la variación que ha tenido el efectivo durante el periodo frente a las actividades de:

[2] Van Horne, James C. "Administración Financiera", Prentice Hall, Décima Edición, México,1997 Pág. 6

Operación: Aquellas que afectan los resultados de la empresa, están relacionadas con la producción y generación de bienes y con la prestación de servicios.

Inversión: Incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición y venta de inversiones y todas las operaciones consideradas como no operacionales.

Financiamiento: Determinados por la obtención de recursos de los propietarios y el reembolso de rendimientos. Se consideran todos los cambios en los pasivos y patrimonio diferentes a las partidas operacionales.[3]

Los efectos de actividades de inversión y financiamiento que cambien o modifiquen la situación financiera de la empresa, pero que no afecten los flujos de efectivo durante el periodo deben revelarse en el momento. Adicionalmente se debe presentar una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo.

Desde otra perspectiva, la administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente.[4]

2. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO INDUSTRIAL

a. Análisis del entorno

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge la necesidad.

En el desarrollo de una estrategia, el análisis del entorno se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con las cuales la compañía interactúa. Normalmente las fuerzas del entorno se

[3] Van Horne, James C. "Administración Financiera", Prentice Hall, Décima Edición, México,97 Pág. 5-6

[4] Van Horne, James y Machowicz, John. "Fundamentos de Administración Financiera", Prentice Hall, Undécima Edición, México,2002 Pág. 2

consideran "fijas" o "dadas". No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija. Es necesario identificar las fuerzas del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo.[5] El análisis industrial ve de manera general el macroentorno de una compañía; el análisis de situación de la compañía examina el campo más limitado de su microentorno.[6]

i. Macro-ambiente

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, del consumidor e innovaciones. El análisis del medio puede subdividirse en seis áreas claves. Ellas son:

Factores económicos

Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, a nivel nacional como internacional.

Factores políticos

Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos; los órganos de representación y decisión política, sistemas de gobierno, etc.

Factores sociales

Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores.

Factores Tecnológicos

Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.

Analizar éstas variables del entorno es pues el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de la empresa.[7]

[5] Serna Gómez, Humberto "Gerencia Estratégica" 7ª edición, 3R editores España, 2000. Página No. 138.
[6] Thompson/Strickland, "Dirección y Administración Estratégicas", McGrawHill, México/2005. Pág. 63
[7] Serna Gómez, Humberto "Gerencia Estratégica" 7ª edición, 3R editores España, 2000. Página No. 139

ii. Ambiente competitivo (Fuerzas Competitivas)

El primer determinante para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. Se entiende como un sector industrial a un grupo de empresas que fabrican o elaboran productos que son sustitutos cercanos entre sí. Esencialmente la estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa (Porter, Michael 1991).

Uno de los principios fundamentales del análisis incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria para describir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo general de la industria.

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.[8]

Aunque las presiones competitivas difieren en las distintas industrias, la competencia en sí funciona de manera tan parecida que se puede usar un marco común para medir su naturaleza e intensidad. Como regla, la competencia de una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas:

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

b) La rivalidad entre los competidores.

Será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos

[8] Thompson/Strickland, "Dirección y Administración Estratégicas", McGrawHill, México, 2005. Pág. 74

sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

c) Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

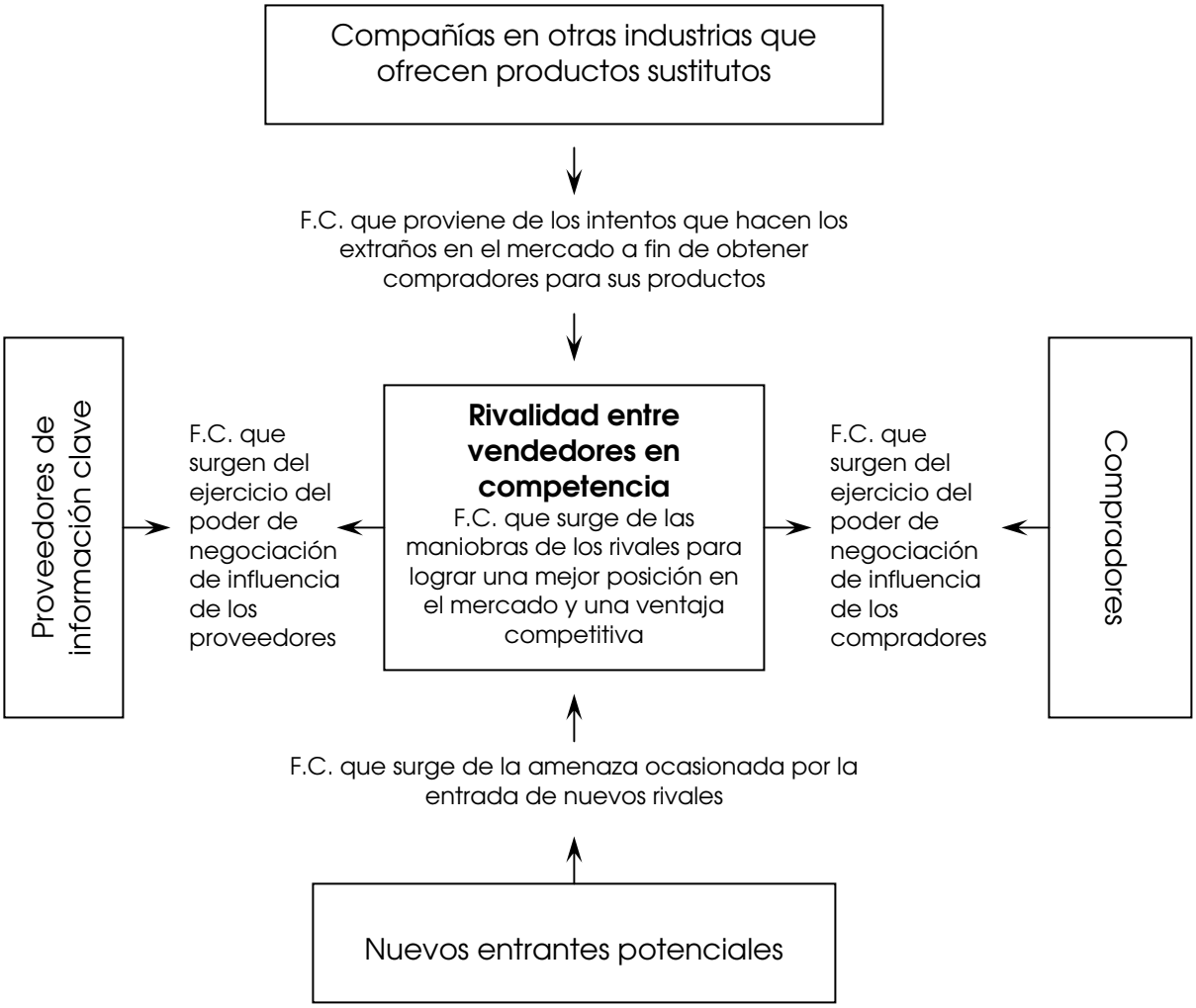
d) Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios sustitutos o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a los compradores les conviene integrarse hacia atrás.

e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos.[9]

[9] Thompson/Strickland, "Dirección y Administración Estratégicas", McGrawHill, México/05. Pág.75-84



Esquema 1.1
Fuente: Thompson y Strickland (2005)

3. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

a. Nombre de la Empresa

El nombre es la publicidad que está y se ubica en todas partes. Se necesita creatividad para seleccionar un buen nombre. Una buena selección del nombre de la empresa puede influir en los resultados de la venta en el mercado. El nombre debe transmitir a los clientes una idea de lo que vende.

Es conveniente que el nombre se relacione y sea compatible con el giro de la empresa. El logotipo de la empresa puede incluir el nombre de ésta o las iniciales de las palabras que lo forman.

b. Ubicación

Se refiere a la dirección del establecimiento de la empresa, donde está ubicada la casa matriz y las sucursales, si las tuviera. La ubicación o localización de una empresa debe ser considerada en el diagnóstico debido a que esta afecta el tamaño de la misma cuando se encuentra alejada de los proveedores de materiales y no se dispone de la cantidad de insumos necesarios.[10]

c. Historia de la empresa

Es una breve reseña histórica de los acontecimientos más importantes de la empresa desde su fundación hasta el día de hoy. Los principales actores y su crecimiento alrededor de los años.
Para Serna Gómez (2000) el estudio de la historia de la empresa es importante porque los fundadores de las empresas incorporan en ellas sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización. Las empresas inician su desarrollo alrededor de las valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía.[11]
Como ejemplo presentamos brevemente la historia de la empresa base de nuestro estudio, Panificadora la Única:
La panadería fué fundada en 1947 por Don Giussep Cicchelli; En 1977, Don Nicola Cicchelli compró la panadería y forma una sociedad con su esposa, Doña Carmen de Cicchelli, esto provocó que la panadería se convirtiera en un negocio familiar. Actualmente, la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. es conocida comercialmente como Panificadora Única y está a cargo de Doña

[10] Cañas Martínez, Balbino Sebastián, "Manual para formulación, evaluación y ejecución de proyectos", Editorial e Imprenta UES, 3ª. Edición, El Salvador, 2001, Pág. 66
[11] Serna Gómez, Humberto "Gerencia Estratégica" 7ª edición, 3R editores España, 2000. Página No. 107

Carmen de Cicchelli, Presidenta y Alessandra Cicchelli de Matteucci, Gerente General.

d. Misión

Para Serna Gómez (2000) la definición de la Misión de una empresa es "La formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y sus actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición "del Negocio" en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio".[12]

e. Visión

"La visión es lo que queremos llegar a ser en el futuro, es la manifestación de la imaginación creativa para crear lo que todavía no existe y convertirnos en lo que todavía no somos."[13]
De igual manera nos amparamos en la definición de Serna Gómez[14] al hablar de Visión empresarial: "Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización".

f. Objetivos

Se definirá como objetivos[15] a "Los propósitos, metas, fines o misiones que se han establecido para el negocio en su conjunto. Determinan los puntos hacia los cuales se dirigen las futuras operaciones".

[12] Serna Gómez, Humberto "Gerencia Estratégica" 7ª edición, 3R editores España, 2000. Página No. 31.
[13] Cañas Martínez, Balbino Sebastián, "Manual para formulación, evaluación y ejecución de proyectos", Editorial e Imprenta UES, 3ª. Edición, El Salvador, 2001, Pág. 227
[14] Serna Gómez, Humberto "Gerencia Estratégica" 7ª edición, 3R editores España, 1997. Página No. 31.
[15] Armstrong, Michael; "Manual de Tecnicas Gerenciales" Legis editores, S.A., Colombia, 1998. Pág. 31

A continuación mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivos.

1°. La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones."

2°. Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.

Un objetivo general financiero o económico en una empresa se puede establecer como una meta fundamental. A partir de este objetivo básico se puede deducir una jerarquía de objetivos subsidiarios.[16]

El autor Cañas Martínez nos menciona que "los objetivos son los resultados a alcanzar en una empresa en un plazo determinado, pueden planearse a corto, a mediano y largo plazo. Estos deben ser concretos, claros, factibles, ubicados en el tiempo y medibles."[17]

g. Organigrama

"Es una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan."[18]

El organigrama debe contener principalmente la siguiente información:

- Título de descripción de las actividades. Incluye el nombre de la empresa y la actividad que se defina
- Nombre del funcionario que formuló las cartas
- Fecha de formulación
- Aprobación (del presidente, vice-presidente, etc.)
- Leyenda: Explicación de líneas y símbolos especiales

Para el grupo se entenderá el organigrama como un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la

[16] Armstrong, Michael; "Manual de Tecnicas Gerenciales" Legis editores, S.A., Colombia, 1998. Pág. 32
[17] Cañas Martínez, Balbino Sebastián, "Manual para formulación, evaluación y ejecución de proyectos", Editorial e Imprenta UES, 3ª. Edición, El Salvador, 2001, Pág. 228
[18] Gómez Ceja, Guillermo. "Plantación y Organización de Empresas", McGrawHill, México, 1994, Pág. 1

visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas para quien lo utiliza como instrumento de precisión. El organigrama de la empresa en estudio puede verse en el Anexo No. 4.

El Organigrama tiene doble finalidad:

Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.

De instrumento para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.[19]

h. Clasificación de la Empresa

Para poder identificar cada sector, de acuerdo a las características propias de la industria; se define y clasifica primero la micro, pequeña y mediana empresa, y posteriormente se clasifica a la industria de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme. (Ver anexo 3; C.I.I.U.)

En nuestro país existen diversas entidades que clasifican a las empresas según su dimensión laboral o número máximo de trabajadores, dentro de estas entidades se encuentran Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico Social (FUSADES), Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) y Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa(CONAMYPE).

[19] Thompson/Strickland, "Dirección y Administración Estratégicas", McGrawHill, México/2005. Pág.249

En el cuadro N° 1.1 se pueden observar los parámetros utilizados por estas entidades para clasificar a las empresas por su tamaño.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO (Cuadro 1,1)				
ENTIDAD	TAMAÑO DE LA EMPRESA			
	MICRO	**PEQUEÑA**	**MEDIANA**	**GRANDE (INDUSTRIAL)**
FUSADES	1 a 10 personas	11 a 19 personas	20 a 99 personas	> 99 personas
AMPES	1 a 5 personas	6 a 20 personas	21 a 99 personas	> 99 personas
DIGESTYC	1 a 4 personas	5 a 19 personas	20 a 50 personas	> 51 personas
CONAMYPE	1 a 10 personas	11 a 50 personas		

Fuente: AMPES, FUSADES, CONAMYPE

i. Número de productos que elaboran

Tener una idea clara de la diversificación en líneas de productos con que cuenta la empresa ayudará al análisis de sus fortalezas y debilidades. Y aportará posibles líneas de acción y decisión sobre ampliar la diversificación en caso de un estancamiento o de enfocar la producción a productos estrellas en caso de una crisis. (Ver anexo 5)

j. Proveedores de Insumos

Según Cañas Martínez (2001) para todo diagnóstico se deben mencionar los orígenes de las materias primas y materiales a utilizar, si son nacionales o extranjeros.[20]

[20] Cañas Martínez, Balbino Sebastián, "Manual para formulación, evaluación y ejecución de proyectos", Editorial e Imprenta UES, 3ª. Edición, El Salvador, 2001, Pág. 78

El análisis de éste apartado está en relación con las fuerzas competitivas de Porter, con el poder de negociación de los proveedores, en términos de que un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

El hecho de que los proveedores en una industria constituyan una fuerza competitiva a tomarse en cuenta en el diagnóstico depende de las condiciones en el mercado en la industria del proveedor y la importancia del artículo que nos proporciona. Entonces, debe analizarse que tan fácil es para la empresa obtener lo que necesita por fuentes múltiples, enumerando y eligiendo a los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones.[21]

k. Mercado que cubre la empresa

El enfoque empieza con la selección de un nicho de mercado donde los compradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos del producto. *La base de un especialista frente a la ventaja competitiva es tener costos menores que los competidores al satisfacer el nicho del mercado, la capacidad de ofrecerles algo diferente a los otros competidores.*[22]

Dentro del diagnóstico, el equipo de investigación otorga importancia al mercado que la empresa cubre, debido a que el mercado total suele ser demasiado heterogéneo para que se le pueda tratar como un todo y tomar decisiones de mercadotecnia apropiadas para todos sus componentes. La empresa debe segmentar dicho mercado; que es el desglosar en subconjuntos homogéneos y específicamente distintos. Es decir, se debe definir el mercado

[21] Thompson/Strickland, "Dirección y Administración Estratégicas", McGrawHill, México/2005. Pág. 83
[22] IDEM Pág. 123

meta o mercado objetivo que tiene como empresa, a razón de encaminar las decisiones operativas hacia éste.

l. Descripción del producto

Es la descripción y características del producto o servicio a elaborar. Ésta se puede obtener a través de planos, investigaciones de mercado con los futuros consumidores, consultas, etc. La importancia radica en que se debe dar el servicio o producir el bien de acuerdo a los gustos y preferencias que se concluyeron en el estudio.[23]

Todo análisis debe considerar al producto. No hace falta una extraordinaria definición pero sí se necesita una descripción completa de las características, dimensiones y principales atributos del producto, productos o líneas de producción de la empresa en estudio.

Puede incluirse diagramas del proceso productivo que den una idea más detallada de los productos y sus características.

m. Descripción de las instalaciones

El terreno o las instalaciones, debe estar de acuerdo a las necesidades de la empresa; además es necesario considerar ciertos factores para su localización. Con respecto a las instalaciones se debe considerar el tipo de maquinaria, equipo y otros implementos auxiliares, el movimiento de la maquinaria, las materias primas y la mano de obra.[24]

Para el equipo investigador resulta de importancia este apartado pues permite ampliar el conocimiento acerca de la empresa y su posicionamiento competitivo actual y potencial.

---

[23] Cañas Martínez, Balbino Sebastián, "Manual para formulación, evaluación y ejecución de proyectos", Editorial e Imprenta UES, 3ª. Edición, El Salvador, 2001, Pág. 76

[24] Thompson/Strickland, "Dirección y Administración Estratégicas", McGrawHill, México/2005. Pág. 104

n. Análisis F.O.D.A.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). Este análisis consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía. Los puntos fuertes internos de una compañía representan activos competitivos; por lo general, sus puntos débiles internos representan pasivos competitivos. Los puntos fuertes/activos de una compañía deben superar sus puntos débiles/pasivos por un amplio margen.[25]

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Los conceptos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para Thompson y Strickland son:[26]

Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Es algo que la compañía puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante o un logro que da a la compañía una situación favorable en el mercado.

Oportunidades: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Es algo que hace falta a la compañía o que esta hace mal o bien una condición que

[25] IDEM Pág. 97
[26] Thompson/Strickland, "Dirección y Administración Estratégicas", McGrawHill, México/2005. Pág. 98-99

la coloca en situación desfavorable. Puede hacer que una compañía sea competitivamente vulnerable.

Amenazas: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

4. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FINANCIERA

Como fue definido antes, el análisis financiero es una disciplina dirigida a desarrollar metodologías de investigación y de diagnóstico de la situación financiera de una organización, basados en la información económica-financiera y en la información del entorno económico con el cual ella interactúa.

El análisis financiero implica el uso de diferentes estados. Éstos tienen varias funciones. Aunque el balance general es una "panorámica" de la situación financiera de una compañía en determinado período, el estado de resultados es un resumen de su rentabilidad a través del tiempo. A partir de estos dos estados, se pueden generar otros estados secundarios.[27]

a. Ajuste de la información financiera

i. Reajuste de los estados financieros:

La clasificación de las partidas de los estados financieros puede variar de una empresa a otra. El analista de estados financieros debe revisar, reorganizar y reconstruir la información de acuerdo con sus necesidades antes de proceder al cálculo de razones, estados comparativos, etcétera.

ii. Objetivos de la reconstrucción

Combinar las partidas de naturaleza similar, con el fin de reducir el número de cifras por estudiar. Clasificar y ordenar las

[27] Van Horne, James y Machowicz, John. "Fundamentos de Administración Financiera", Prentice Hall, Undécima Edición, México,2002 Pág. 126

partidas de acuerdo con las herramientas de análisis que van a emplearse. Tener disponible la información seleccionada, tanto en forma global como en forma detallada, que es necesaria para hacer los cálculos correspondientes a las razones, tendencias, etcétera. En muchos casos el analista obtiene datos adicionales que deben incorporarse a la información analizada.[28]

Al efectuar análisis financiero hay partidas que son más relevantes que otras; razón por la cual los estados financieros deben reajustarse de tal manera que las partidas relevantes para el análisis destaquen.

b. Estados Financieros

Según las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) el propósito de los estados financieros es el de suministrar información acerca de la situación financiera, desempeño y flujos del efectivo de una entidad. Muestran también los resultados de la gerencia, la administración y de los recursos confiados a ellas.[29]

Balance General[30]

"Resumen de la situación financiera de una empresa en determinado momento en el que se incluye los activos totales = pasivos totales + capital de los accionistas".

Estado de Resultados

"Resumen de los ingresos y gastos de una compañía a lo largo de determinado periodo, que concluye con los ingresos o pérdidas netas de dicho periodo".

[28] Guadalupe Ochoa Setzer, "Administración Financiera", McGraw-Hill, Segunda Edición, México,2002, Pág. 292 y 293.
[29] Alexander, David y Archer, Simón, "Guía Miller de NIC/NIIF", Red Contable Publicaciones, Edición 2005-2006, Pág. 3.04
[30] Van Horne, James y Machowicz, John. "Fundamentos de Administración Financiera", Prentice Hall, Undécima Edición, México,2002 Pág. 126

i. Formato de Estados Financieros Pro-forma

Balance General[31]

1-Presentar la distinción de circulante (corriente) y no circulante (no corriente), claramente en orden de su liquidez.
2-Clasificar los activos como Circulantes (o corrientes), si están relacionados con el ciclo de operaciones del negocio o se espera sean realizados dentro de los siguientes doce meses.
3-Determinar la información que debe presentarse en el cuerpo del balance basado en su importancia relativa o materialidad.
4-Determinar la información a incluir en notas a los mismos.
Contenido Mínimo

- Efectivo y equivalentes de efectivo
- Cuentas y documentos por cobrar
- Inventarios
- Inversiones en empresas asociadas
- Activos intangibles
- Propiedad planta y equipo
- Propiedades de inversión
- Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar
- Pasivo diferido por Impuestos por pagar sobre la renta y el activo diferido por impuestos por pagar
- Provisiones
- Pasivos financieros
- Capital mínimo emitido y reservas

[31] Alexander, David y Archer, Simón, "Guía Miller de NIC/NIIF", Red Contable Publicaciones, Edición 2005-2006, Pág. 3.15

La estructura del balance general pro-forma a utilizarse será la siguiente:

EMPRESA "XYZ" BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE *****	
CUENTAS	Año N
Efectivo	$ -
Inversiones Temporales	$ -
Cuentas por Cobrar	$ -
Estimación para cuentas incobrables	$ -
Cuentas por Cobrar Netas	$ -
Deudores Varios	$ -
Inventarios	$ -
Obsolescencia	$ -
Inventarios Netos	$ -
Otros Activos Corrientes	$ -
ACTVO CORRIENTE	$ -
Activo no Corriente Fijo	$ -
Depreciación Acumulada de Activo Fij	$ -
Activo no Corriente Fijo Neto	$ -
Activo no Corriente Intangible	$ -
Amortización	$ -
Activo no Corriente Intangible Neto	$ -
Inversiones Permanentes	$ -
Otros Activos no Corrientes	$ -
ACTIVOS NO CORRIENTES	$ -
ACTIVOS TOTALES	$ -
Cuentas y documentos por Pagar	$ -
Préstamos Bancarios a CP	$ -
Proveedores	$ -
Otros Pasivos Corrientes	$ -
PASIVO CORRIENTE	$ -
Préstamos Bancarios a LP	$ -
Otras obligaciones a LP	$ -
PASIVO NO CORRIENTE	$ -
PASIVOS TOTALES	$ -
Capital Social	$ -
Reserva Legal	$ -
Otras Reservas	$ -
Superávit	$ -
Utilidades Retenidas	$ -
Utilidades del ejercicio	$ -
CAPITAL	$ -
PASIVO Y CAPITAL	$ -

Cuadro 1.2
Fuente: Guía Miller NIC/NIIF 2005-2006

Estado de Resultados[32]

Contenido Mínimo

- Ingresos
- Resultado de operación
- Gastos Financieros (costos financieros)
- Participación de utilidades o pérdidas por inversiones.
- Gastos por impuestos sobre ganancias
- Utilidad o pérdida por actividades de operación
- Partidas extraordinarias
- Utilidad o pérdida neta del período.

En base a lo anterior, la estructura del estado de resultados pro-forma buscado será la siguiente:

EMPRESA "XYZ" ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE ****	
CUENTAS	Año N
Ventas Netas	$ -
- Costo de Ventas	$ -
Utilidad Bruta	$ -
- Gastos de Administración monetarios	$ -
- Gastos de Ventas monetarios	$ -
- Depreciación	$ -
- Amortización	$ -
- Otras Partidas no monetarias	$ -
Utilidad de Operación	$ -
+Otros Ingresos Gravados	$ -
+Otros Ingresos no Gravados	$ -
-Otros Gastos Deducibles	$ -
-Otros Gastos no Deducibles	$ -
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	$ -
-Gastos Financieros	$ -
Utilidad del período	$ -
- Otros Ingresos no gravados	$ -
- Deducible de Impuesto sobre la Renta	$ -
- Reserva Legal	$ -
+ Gastos no Deducibles	$ -
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible ISR)	$ -
Impuestos	$ -
Impuestos diferidos	$ -
Partidas extraordinarias	$ -
Utilidad Neta	$ -

Cuadro 1.3

Fuente: Guía Miller NIC/NIIF 2005-2006

[32] Alexander, David y Archer, Simón, "Guía Miller de NIC/NIIF", Red Contable Publicaciones, Edición 2005-2006, Pág. 3.18

c. Informe de inconsistencias

Este informe busca resumir y destacar las incongruencias o inconsistencias contables que presenten los estados financieros en estudio. El informe cumplirá el papel de una auditoria externa que garantice el cumplimiento de los principios contables, es decir, verifica que los estados financieros expresen la situación real de la empresa. Este informe debe detallar las inconsistencias y explicar donde radica el error.

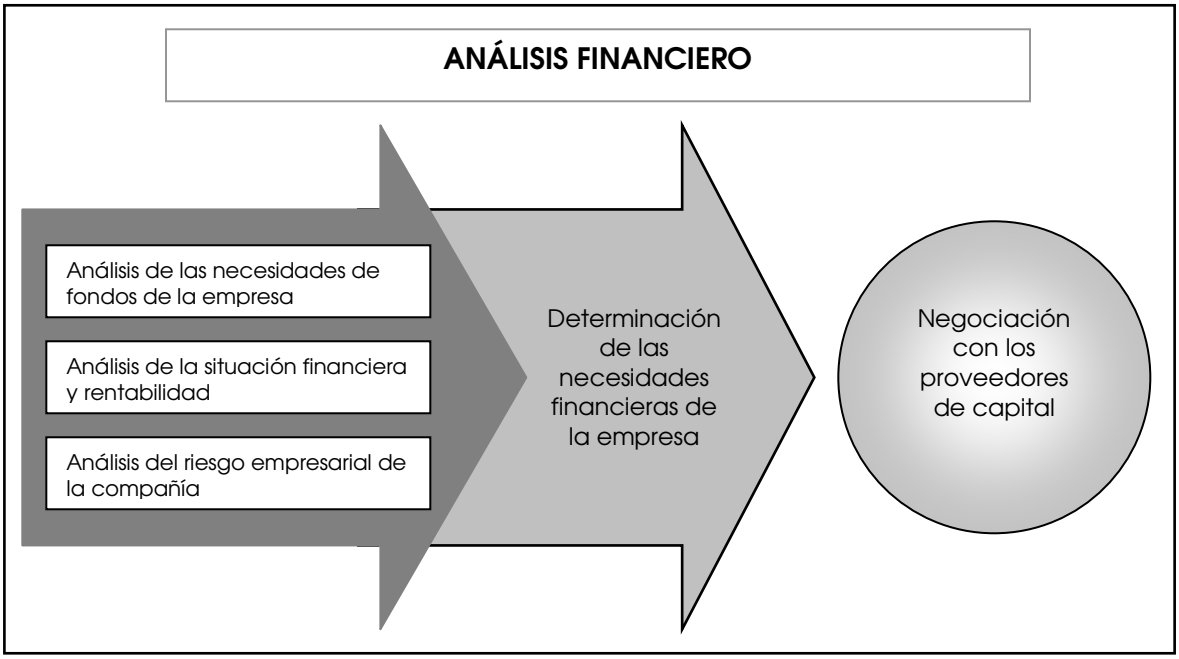
La norma general es que una entidad debe corregir los errores importantes del período previo retrospectivamente en el primer conjunto de estados financieros autorizados para la emisión después de su descubrimiento.[33]

d. Análisis de los Estados Financieros

Cuando se analiza una empresa es posible recurrir a diferentes métodos. La atención en el primer caso se centra en las tendencias y estacionalidad de las necesidades de fondos de empresas. Las razones financieras son las herramientas que se utilizan para evaluar la situación y el desempeño financieros de las empresas. Los analistas financieros utilizan estas razones como los médicos competentes recurren a los exámenes de laboratorio. Combinados, y a través del tiempo, estos datos proporcionan información valiosa sobre el estado de salud de una compañía: Su situación financiera y su rentabilidad. Para completar la primera serie de tres factores está el análisis del riesgo empresarial de las compañías. Dicho riesgo empresarial tiene que ver con riesgos inherentes a las operaciones de las empresas. Estos tres factores (la situación financiera, la rentabilidad y el riesgo) se deben tomar en cuenta cuando se determinen las necesidades financieras de las compañías. Además, es necesario considerarlos en conjunto. La naturaleza de

[33] Alexander, David y Archer, Simón, "Guía Miller de NIC/NIIF", Red Contable Publicaciones, Edición 2005-2006, Pág. 5.09

las necesidades de fondos influye en el tipo de financiamiento al que se deberá recurrir. [34] En el esquema que se muestra a continuación, el círculo muestra que no basta con establecer el plan más conveniente de financiamiento desde la perspectiva de las empresas y simplemente suponer que se puede conseguir. Es necesario convencer a los proveedores externos de capital.



Esquema 1.3
Van Horne, James y Machowicz, John. (2002)

Los métodos de análisis de estados financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables. El análisis financiero permite determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos al negocio; así mismo, determinar la eficiencia de la administración de una empresa. Para el análisis

[34] Van Horne, James y Machowicz, John. "Fundamentos de Administración Financiera", Prentice Hall, Undécima Edición, México,2002 Pág. 131

financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

Rentabilidad: Es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.

Tasa de rendimiento: Es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.

Liquidez: Es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

e. Métodos de análisis financiero

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

Métodos horizontales de análisis financiero

- Método de análisis financiero comparativo.
- Método de análisis financiero de año base.

Métodos verticales de análisis financiero

- Método de análisis financiero proporcional o de porcentaje integral.
- Método de análisis de razones financieras.

i. Métodos horizontales de análisis financiero

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro; es decir, determinar tendencias.

Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, éste procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las

variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Método de análisis financiero comparativo

Sartori menciona que comparar es "confrontar una cosa con otra". Y define al método comparativo como: "El análisis de un número reducido de casos". La mayoría de los autores están de acuerdo que una de las funciones del método comparativo consiste en "comparar dos o más cosas con el fin de poner de manifiesto sus diferencias reciprocas; de ese modo se prepara el esquema para interpretar la manera como en cada uno de los contextos se producen procesos de cambio contrastantes"[35]

Descripción del método

Se toman dos Estados Financieros (Balance General o Estado de Resultados) de dos periodos consecutivos, preparados sobre la misma base de valuación. Se presentan las cuentas correspondientes de los Estados analizados. (Sin incluir las cuentas de valorización cuando se trate del Balance General).

Se registran los valores de cada cuenta en dos columnas, en las dos fechas que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del periodo más reciente y en la segunda columna, el periodo anterior. (Las cuentas deben ser registradas por su valor neto).

Se crea otra columna que indique los aumentos o disminuciones, que indiquen la diferencia entre las cifras registradas en los dos periodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior. (Los aumentos son valores positivos y las disminuciones son valores negativos). En una columna adicional se registran los aumentos y disminuciones en porcentajes. (Este se obtiene dividiendo el valor del aumento o disminución entre el

[35] Sartori, Giovanni y Morlino L. "Ingeniería Constitucional comparada", F.C.E. Ediciones, 1° Edición, 1994.

valor del periodo base multiplicado por 100). En otra columna se registran las variaciones en términos de razones. (Se obtiene cuando se toman los datos absolutos de los Estados Financieros comparados y se dividen los valores del año más reciente entre los valores del año anterior). Al observar los datos obtenidos, se deduce que cuando la razón es inferior a 1, hubo disminución y cuando es superior, hubo aumento.

MÉTODO DE ANÁLISIS FINANCIERO COMPARATIVO (Cuadro 1.4)				
BALANCE GENERAL				
	Año N	Año N-1	VARIACIÓN	%
Efectivo	$ -	$ -	$ -	%
Inversiones Temporales	$ -	$ -	$ -	%
Cuentas por Cobrar	$ -	$ -	$ -	%
Estimación para ctas incobrables	$ -	$ -	$ -	%
Cuentas por Cobrar Netas	$ -	$ -	$ -	%
Deudores Varios	$ -	$ -	$ -	%
Inventarios	$ -	$ -	$ -	%
Obsolescencia	$ -	$ -	$ -	%
Inventarios Netos	$ -	$ -	$ -	%
Otros Activos Corrientes	$ -	$ -	$ -	%
ACTVO CORRIENTE	$ -	$ -	$ -	%
Activo no Corriente Fijo	$ -	$ -	$ -	%
Depreciación Acumulada de Activo Fi	$ -	$ -	$ -	%
Activo no Corriente Fijo Neto	$ -	$ -	$ -	%
Activo no Corriente Intangible	$ -	$ -	$ -	%
Amortización	$ -	$ -	$ -	%
Activo no Corriente Intangible Neto	$ -	$ -	$ -	%
Inversiones Permanentes	$ -	$ -	$ -	%
Otros Activos no Corrientes	$ -	$ -	$ -	%
ACTIVOS NO CORRIENTES	$ -	$ -	$ -	%
ACTIVOS TOTALES	$ -	$ -	$ -	%
Cuentas y documentos por Pagar	$ -	$ -	$ -	%
Préstamos Bancarios a CP	$ -	$ -	$ -	%
Proveedores	$ -	$ -	$ -	%
Otros Pasivos Corrientes	$ -	$ -	$ -	%
PASIVO CORRIENTE	$ -	$ -	$ -	%
Préstamos Bancarios a LP	$ -	$ -	$ -	%
Otras obligaciones a LP	$ -	$ -	$ -	%
PASIVO NO CORRIENTE	$ -	$ -	$ -	%
PASIVOS TOTALES	$ -	$ -	$ -	%
Capital Social	$ -	$ -	$ -	%
Reserva Legal	$ -	$ -	$ -	%
Otras Reservas	$ -	$ -	$ -	%
Superávit	$ -	$ -	$ -	%
Utilidades Retenidas	$ -	$ -	$ -	%
Utilidades del ejercicio	$ -	$ -	$ -	%
CAPITAL	$ -	$ -	$ -	%
PASIVO Y CAPITAL	$ -	$ -	$ -	%

Cuadro 1.4 Fuente: Van Horne, James y Wachowicz, John. "Fundamentos de Administración Financiera", Prentice Hall, Undécima Edición, México,2002

MÉTODO DE ANÁLISIS FINANCIERO COMPARATIVO (Cuadro 1.5)				
ESTADO DE RESULTADOS				
	Año N	Año N-1	VARIACIÓN	%
Ventas Netas	$ -	$ -	$ -	%
- Costo de Ventas	$ -	$ -	$ -	%
Utilidad Bruta	$ -	$ -	$ -	%
- Gastos de Administración monetarios	$ -	$ -	$ -	%
- Gastos de Ventas monetarios	$ -	$ -	$ -	%
- Depreciación	$ -	$ -	$ -	%
- Amortización	$ -	$ -	$ -	%
- Otras Partidas no monetarias	$ -	$ -	$ -	%
Utilidad de Operación	$ -	$ -	$ -	%
+Otros Ingresos Gravados	$ -	$ -	$ -	%
+Otros Ingresos no Gravados	$ -	$ -	$ -	%
-Otros Gastos Deducibles	$ -	$ -	$ -	%
-Otros Gastos no Deducibles	$ -	$ -	$ -	%
U.I.I.	$ -	$ -	$ -	%
-Gastos Financieros	$ -	$ -	$ -	%
Utilidad del período	$ -	$ -	$ -	%
- Otros Ingresos no gravados	$ -	$ -	$ -	%
- Deducible de Impuesto sobre la Renta	$ -	$ -	$ -	%
- Reserva Legal	$ -	$ -	$ -	%
+ Gastos no Deducibles	$ -	$ -	$ -	%
Utilidad antes de Impuesto	$ -	$ -	$ -	%
Impuestos	$ -	$ -	$ -	%
Impuestos diferidos	$ -	$ -	$ -	%
Partidas extraordinarias	$ -	$ -	$ -	%
Utilidad Neta	$ -	$ -	$ -	%

Cuadro 1.5
Fuente: Van Horne, James (2002)

Método de análisis financiero de año base[36]

"Análisis de los estados financieros expresados en términos porcentuales, en el que las cifras del balance general o estado de resultados de un año base equivalente a 100.00 (%) y los rubros de los estados financieros posteriores se expresan como porcentajes de sus valores en el año base."

Descripción del método

Se toman los Estados Financieros (Balance General o Estado de Resultados) de todos los periodos en estudio preparados sobre la misma base de valuación.

[36] Van Horne, James y Wachowicz, John. "Fundamentos de Administración Financiera", Prentice Hall, Undécima Edición, México,2002 Pág. 158

Se presentan las cuentas correspondientes de los Estados analizados. (Sin incluir las cuentas de valorización cuando se trate del Balance General).

Se registran los valores de cada cuenta en columnas, en las fechas que se van a comparar, registrando en una columna las cifras del periodo que va a considerarse como año base, normalmente se trata de un periodo considerado normal o estable.

En las otras columnas reflejan el aumento o disminución de los demás años; todas las cuentas del año base se interpretan con un valor igual a 100% y las cuentas de los otros años de dividen entre estás, el valor resultante es el porcentaje que representa el valor de las cuentas de cada año en relación con las del año base. (Los aumentos son valores arriba del 100% y las disminuciones son valores abajo del 100%).

MÉTODO DE ANÁLISIS FINANCIERO DE AÑO BASE (Cuadro 1.6)			
BALANCE GENERAL			
	Año Base N (100%)	año N+1	año N+2
Efectivo	$ -	%	%
Inversiones Temporales	$ -	%	%
Cuentas por Cobrar	$ -	%	%
Estimación para cuentas incobrables	$ -	%	%
Cuentas por Cobrar Netas	$ -	%	%
Deudores Varios	$ -	%	%
Inventarios	$ -	%	%
Obsolescencia	$ -	%	%
Inventarios Netos	$ -	%	%
Otros Activos Corrientes	$ -	%	%
ACTVO CORRIENTE	$ -	%	%
Activo no Corriente Fijo	$ -	%	%
Depreciación Acumulada de Activo Fijo	$ -	%	%
Activo no Corriente Fijo Neto	$ -	%	%
Activo no Corriente Intangible	$ -	%	%
Amortización	$ -	%	%
Activo no Corriente Intangible Neto	$ -	%	%
Inversiones Permanentes	$ -	%	%
Otros Activos no Corrientes	$ -	%	%
ACTIVOS NO CORRIENTES	$ -	%	%
ACTIVOS TOTALES	$ -	%	%
Cuentas y documentos por Pagar	$ -	%	%
Préstamos Bancarios a CP	$ -	%	%
Proveedores	$ -	%	%
Otros Pasivos Corrientes	$ -	%	%
PASIVO CORRIENTE	$ -	%	%
Préstamos Bancarios a LP	$ -	%	%
Otras obligaciones a LP	$ -	%	%
PASIVO NO CORRIENTE	$ -	%	%
PASIVOS TOTALES	$ -	%	%
Capital Social	$ -	%	%
Reserva Legal	$ -	%	%
Otras Reservas	$ -	%	%
Superávit	$ -	%	%
Utilidades Retenidas	$ -	%	%
Utilidades del ejercicio	$ -	%	%
CAPITAL	$ -	%	%
PASIVO Y CAPITAL	$ -	%	%

Cuadros 1.6 y 1.7
Fuente: Van Horne, James (2002)

MÉTODO DE ANÁLISIS FINANCIERO DE AÑO BASE (Cuadro 1.7)			
ESTADO DE RESULTADOS			
	Año Base N 100%	Año N+1	Año N+2
Ventas Netas	$ -	%	%
- Costo de Ventas	$ -	%	%
Utilidad Bruta	$ -	%	%
- Gastos de Administración monetarios	$ -	%	%
- Gastos de Ventas monetarios	$ -	%	%
- Depreciación	$ -	%	%
- Amortización	$ -	%	%
- Otras Partidas no monetarias	$ -	%	%
Utilidad de Operación	$ -	%	%
+Otros Ingresos Gravados	$ -	%	%
+Otros Ingresos no Gravados	$ -	%	%
-Otros Gastos Deducibles	$ -	%	%
-Otros Gastos no Deducibles	$ -	%	%
U.I.I.	$ -	%	%
-Gastos Financieros	$ -	%	%
Utilidad del período	$ -	%	%
- Otros Ingresos no gravados	$ -	%	%
- Deducible de Impuesto sobre la Renta	$ -	%	%
- Reserva Legal	$ -	%	%
+ Gastos no Deducibles	$ -	%	%
Utilidad antes de Impuesto	$ -	%	%
Impuestos	$ -	%	%
Impuestos diferidos	$ -	%	%
Partidas extraordinarias	$ -	%	%
Utilidad Neta	$ -	%	%

ii. Métodos verticales de análisis financiero

Se emplean para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical, es decir en un solo año. A diferencia del anterior que basa su análisis en la comparación en el tiempo.

Método de análisis financiero proporcional

(Tamaño común)[37]

"Análisis en términos porcentuales de los estados financieros, en el que todos los rubros del balance general se dividen entre los

[37] Van Horne, James y Wachowicz, John. "Fundamentos de Administración Financiera", Prentice Hall, Undécima Edición, México,2002 Pág. 150

activos totales, y todos los rubros del estado de resultados se dividen entre las ventas netas o los ingresos."

Descripción del método

Se toman los Estados Financieros (Balance General o Estado de Resultados) de todos los periodos en estudio preparados sobre la misma base de valuación.

Se presentan las cuentas correspondientes de los Estados analizados. (Sin incluir las cuentas de valorización cuando se trate del Balance General).

Se registran los valores de cada cuenta en columnas, en las fechas que se van a comparar, registrándolos en las columnas en orden cronológico.

Todas las cuentas son primero expresadas en valores monetarios absolutos, a continuación en igual número de columnas se expresan dichos valores en porcentajes resultantes de una base común. Para el balance general en cada año se interpretará el total de los activos como el 100% y las cuentas que lo conforman se colocaran según el porcentaje que cada una represente de dicho 100%. El total de pasivo más capital representa el otro 100% (Activo = Pasivo + Capital) y las cuentas serán divididas en porcentajes de la misma manera que los activos.

Para el estado de resultados el 100% estará dado por las ventas netas. De igual manera las cuentas se expresaran en el porcentaje que cada una represente en relación con las ventas netas (Cuentas ER / Ventas netas = %).

El análisis debe detenerse en la forma de composición de las cuentas que se toman como 100% (Activos, Pasivo + Capital y Ventas netas), de un año a otro los porcentajes de las sub-cuentas pueden variar o mantenerse.

MÉTODO DE ANÁLISIS FINANCIERO PROPORCIONAL (Cuadro 1.8)				
BALANCE GENERAL				
	VALORES ABSOLUTOS		PORCENTAJE (BASE COMUN)	
	año N	Año N+1	año N	Año N+1
Efectivo	$ -	$ -	%	%
Inversiones Temporales	$ -	$ -	%	%
Cuentas por Cobrar	$ -	$ -	%	%
Estimación para ctas incobrables	$ -	$ -	%	%
Cuentas por Cobrar Netas	$ -	$ -	%	%
Deudores Varios	$ -	$ -	%	%
Inventarios	$ -	$ -	%	%
Obsolescencia	$ -	$ -	%	%
Inventarios Netos	$ -	$ -	%	%
Otros Activos Corrientes	$ -	$ -	%	%
ACTVO CORRIENTE	$ -	$ -	%	%
Activo no Corriente Fijo	$ -	$ -	%	%
Depreciación Acumulada de Activo	$ -	$ -	%	%
Activo no Corriente Fijo Neto	$ -	$ -	%	%
Activo no Corriente Intangible	$ -	$ -	%	%
Amortización	$ -	$ -	%	%
Activo no Corriente Intangible Neto	$ -	$ -	%	%
Inversiones Permanentes	$ -	$ -	%	%
Otros Activos no Corrientes	$ -	$ -	%	%
ACTIVOS NO CORRIENTES	$ -	$ -	%	%
ACTIVOS TOTALES	$ -	$ -	100,00%	100,00%
Cuentas y documentos por Pagar	$ -	$ -	%	%
Préstamos Bancarios a CP	$ -	$ -	%	%
Proveedores	$ -	$ -	%	%
Otros Pasivos Corrientes	$ -	$ -	%	%
PASIVO CORRIENTE	$ -	$ -	%	%
Préstamos Bancarios a LP	$ -	$ -	%	%
Otras obligaciones a LP	$ -	$ -	%	%
PASIVO NO CORRIENTE	$ -	$ -	%	%
PASIVOS TOTALES	$ -	$ -	%	%
Capital Social	$ -	$ -	%	%
Reserva Legal	$ -	$ -	%	%
Otras Reservas	$ -	$ -	%	%
Superávit	$ -	$ -	%	%
Utilidades Retenidas	$ -	$ -	%	%
Utilidades del ejercicio	$ -	$ -	%	%
CAPITAL	$ -	$ -	%	%
PASIVO Y CAPITAL	$ -	$ -	100,00%	100,00%

Cuadros 1.8 y 1.9
Fuente: Van Horne, James (2002)

MÉTODO DE ANÁLISIS FINANCIERO PROPORCIONAL (Cuadro 1.9)				
ESTADO DE RESULTADOS				
	VALORES ABSOLUTOS		PORCENTAJE (BASE COMUN)	
	año N	año N+1	año N	año N+1
Ventas Netas	$ -	$ -	100,00%	100,00%
- Costo de Ventas	$ -	$ -	%	%
Utilidad Bruta	$ -	$ -	%	%
- Gastos de Administración monetarios	$ -	$ -	%	%
- Gastos de Ventas monetarios	$ -	$ -	%	%
- Depreciación	$ -	$ -	%	%
- Amortización	$ -	$ -	%	%
- Otras Partidas no monetarias	$ -	$ -	%	%
Utilidad de Operación	$ -	$ -	%	%
+Otros Ingresos Gravados	$ -	$ -	%	%
+Otros Ingresos no Gravados	$ -	$ -	%	%
-Otros Gastos Deducibles	$ -	$ -	%	%
-Otros Gastos no Deducibles	$ -	$ -	%	%
U.I.I.	$ -	$ -	%	%
-Gastos Financieros	$ -	$ -	%	%
Utilidad del período	$ -	$ -	%	%
- Otros Ingresos no gravados	$ -	$ -	%	%
- Deducible de Impuesto sobre la Renta	$ -	$ -	%	%
- Reserva Legal	$ -	$ -	%	%
+ Gastos no Deducibles	$ -	$ -	%	%
Utilidad antes de Impuesto	$ -	$ -	%	%
Impuestos	$ -	$ -	%	%
Impuestos diferidos	$ -	$ -	%	%
Partidas extraordinarias	$ -	$ -	%	%
Utilidad Neta	$ -	$ -	%	%

Método de análisis de razones financieras[38]

"Una razón financiera se define como un índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo una cifra entre otra"

"Las razones financieras que generalmente se usan son esencialmente de dos tipos. En la primera se resumen algunos aspectos de la situación financiera de las empresas en determinado momento cuando se prepara el balance general. Se les conoce, acertadamente, como razones de balance general, porque tanto el numerador como el denominador se derivan directamente del balance general. En la segunda se resumen algunos aspectos del desempeño de una compañía en determinado periodo, por lo general un año. A estas razones se les denomina razones del estado de resultados o

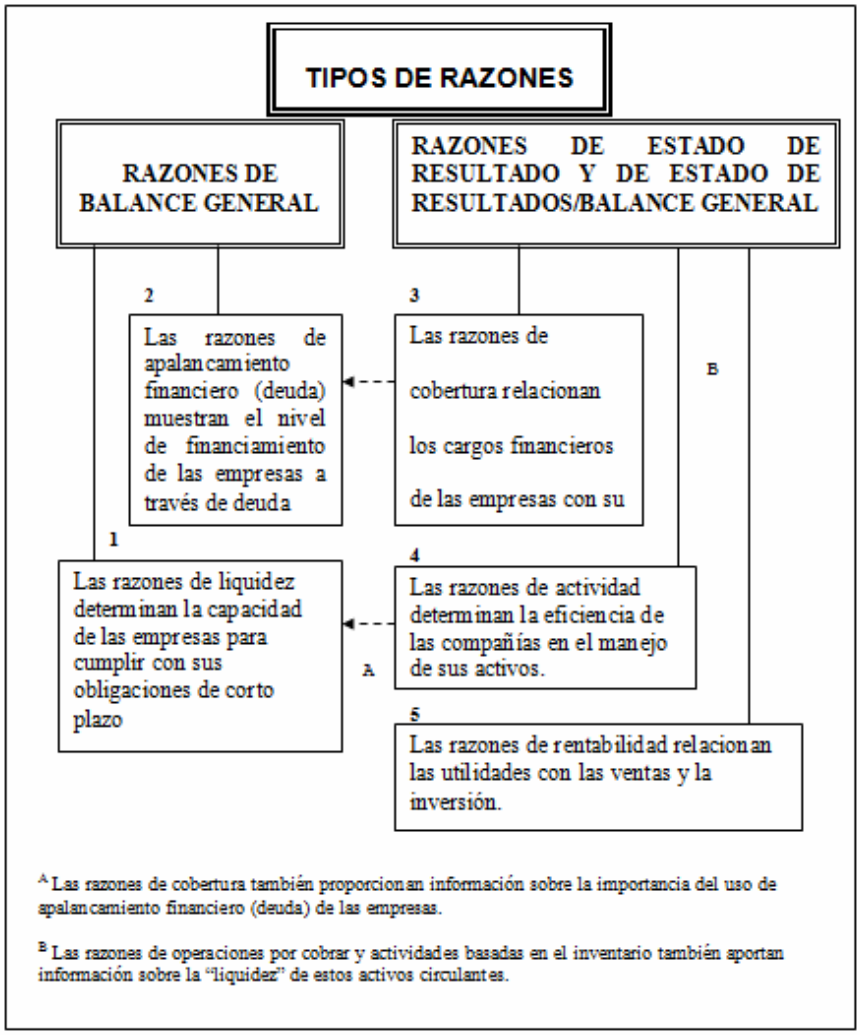
[38] Van Horne, James y Wachowicz, John. "Fundamentos de Administración Financiera", Prentice Hall, Undécima Edición, México,2002 Pág. 132 y 133

del estado de resultados/balance general. En las razones del estado de resultados se compara un elemento de "flujo" del estado de resultados con otro elemento de flujo de dicho estado. En las razones del estado de resultados/balance general se compara un elemento (estado de resultados) de flujo en el numerador con otro elemento (balance general) de las "acciones" en el denominador. Comparar un elemento de flujo con un elemento de las acciones plantea un problema potencial para los analistas. Se corre el riesgo de una posible desigualdad de variables. Tal vez el elemento de las acciones, como panorámica del balance general, no sea representativo del aspecto de esta variable durante el periodo en que ocurrió el flujo. Cuando sea pertinente, quizás haya que aplicar una "cifra" promedio del balance general en el denominador de la razón del estado de resultados/balance general para que el denominador sea más representativo de todo el periodo."*JAMES C. VAN HORNE. (2002)*

Asimismo, incluso las razones financieras se pueden subdividir en cinco tipos distintos: Razones de liquidez, apalancamiento financiero (deuda), de cobertura, actividad y rentabilidad.

El procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad además de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pago a proveedores y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa.

Aunque el número de razones financieras que se pueden comparar aumentan geométricamente con la cantidad de información financiera; en realidad, las razones que se requieren para evaluar la situación y el desempeño financieros de una compañía son relativamente pocas.



Esquema 1.5
Fuente: Van Horne, James y Wachowicz, John. "Fundamentos de Administración Financiera", Prentice Hall, Undécima Edición, México,2002 Pág. 134 Figura 6-2

"Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar las utilidades y los dividendos esperados. Desde el punto de vista de un inversionista, la predicción del futuro es todo lo que trata el

análisis de estados financieros, mientras que desde el punto de vista de la administración, el análisis de estados financieros es útil tanto como una forma de anticipar las condiciones futuras y, lo que es más importante, como un punto de partida para planear las acciones que influirán en el curso futuro de los acontecimientos".[39]

Descripción del método

Se toman los Estados Financieros (Balance General o Estado de Resultados) de todos los periodos en estudio preparados sobre la misma base de valuación.

Se calculan todas las razones financieras necesarias para el estudio, se presentan los resultados en una tabla resumen colocando en distintas columnas los valores resultantes. Se procede a su interpretación en una secuencia cronológica basándose en los diferentes parámetros de evaluación para cada razón calculada.

Este es uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las razones financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales.

Cálculo de Razones Financieras

Razones de liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a

[39] *Besley, Scout.* "Fundamentos de la Administración Financiera" McGrawHill, 12° Edición, México 2003. Pág. 110.

medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Razones de endeudamiento

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Razones de rentabilidad

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

Razones de cobertura

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

RAZONES DE LIQUIDEZ[40]

1.Razón Corrientes (RC):

Es la relación más rápida para determinar la capacidad de la empresa para responder a las deudas a corto plazo, contraponiendo sus recursos más líquidos contra sus deudas más inmediatas.

Activo Corriente / Pasivo Corriente

2.Prueba del ácido (ÁCIDO): Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo circulante no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

ÁCIDO = Activo circulante – Inventario / Pasivo circulante

[40] Van Horne, James C. "Administración Financiera", Prentice Hall, Décima Edición, México,1997 Pág. 762

3.Solvencia (IS): Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

IS = Activo total / Pasivo total

4.Capital de trabajo (CNT): Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones de la empresa todos sus derechos.

CNT = Activo Circulante –Pasivo Circulante

5.Intervalo básico defensivo (IBD): Es la cantidad de días que la empresa podría llegar a sobrevivir cumpliendo con sus compromisos asumiendo el cese total de las ventas.

IBD = (AC–Inv.–OA) / ((CV+GO) / 365)

6.Periodo promedio de inventario (PPI): Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

PPI = 360 / Rotación del Inventario

7.Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC): Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

PPCC = Cuentas por Cobrar / (Ventas / 365)

8.Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP): Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

PPCP = 365 / Rotación de Cuentas por Pagar

9.Ciclo de conversión de Efectivo (CCE): es la cantidad total de días que requiere la empresa para convertir en efectivo sus inventarios y cuentas por cobrar. Ciclo promedio completo.

CCE = PPC + PPI – PPP

10.Rotación de inventario (RI): Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

RI = Costo de lo vendido / Promedio Inventario

11.Rotación de cuentas por cobrar (RCC): Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

RCC = Ventas anuales a crédito / Promedio de Cts por Cobrar

12.Rotación de cuentas por pagar (RCP): Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

RCP = Compras anuales a crédito / Promedio de Cts por Pagar

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO / APALANCAMIENTO[41]

13.Razón de endeudamiento (RE): Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

RE = Pasivo total / Activo total

14.Razón pasivo-capital (RPC): Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

RPC = Pasivo a largo plazo / Capital contable

15.Razón pasivo a capitalización total (RPCT): Sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

RPCT = Deuda a largo plazo / Capitalización total

RAZONES DE RENTABILIDAD[42]

16.Rotación del activo total (RAT): Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

RAT = Ventas anuales / Activos totales

17.Margen bruto de utilidades (MB): Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

MB = Utilidad Bruta / Ventas

18.Margen neto de utilidades (MN): Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

MN = Utilidad Neta / Ventas

---

[41] Van Horne, James C. "Administración Financiera", Prentice Hall, Décima Edición, México,1997 Pág. 767

[42] IDEM Pág. 771

19.Rendimiento de la inversión (REI): Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

REI = Utilidades netas después de impuestos / Activos totales

20.Rendimiento del capital común (CC): Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

$$CC = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Capital contable} - \text{Capital preferente}}$$

RAZONES DE COBERTURA[43]

21. Razón de cobertura de intereses ó Veces que se ha ganado el interés (VGI): Mide la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

RCI = Utilidad antes de intereses e impuestos / Gastos financieros

22. Cobertura total del pasivo (CTP): Esta razón considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y la capacidad para rembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

CTP = Ganancias antes de intereses e impuestos / Gastos financieros

B. Antecedentes y generalidades de la industria dedicada a la elaboración de productos de Panadería.

1. Industria Local

La Dirección General de Estadística y Censos registra y establece que dentro de la canasta básica de mercado, el índice de precios al consumidor de los productos de panadería actualmente tienen la siguiente ponderación:

[43] Van Horne, James C. "Administración Financiera", Prentice Hall, Décima Edición, México,1997 Pág. 769

Pan Francés 2.56 %
Pan dulces 1.66 %
Total 4.22 %
Lo que significa que un poco más de 4% de los gastos totales de los consumidores salvadoreños se destinan al pan.[44]
La distribución geográfica estimada del consumo de pan en el país es aproximadamente:
Área Metropolitana de San Salvador 50%, Resto del país 50%
En la actualidad no existen cifras recientes de cuántas panaderías hay en El Salvador, ni cuántas personas trabajan en ellas; en el último censo solo registra las panaderías que operan en el sector formal que indica que en el 2005 había 890 panaderías con 6,222 empleados[2].
La cifra crece cuando incluimos al sector informal y consideramos a éste como panaderías potenciales a formalizar sus operaciones dentro del sector, existiendo un aproximado de:
2 fábricas grandes que procesan a nivel industrial (más de 200 empleados)
6 panaderías grandes (entre 50 y 199 empleados)
26 panaderías medianas (entre de 20 y 49 empleados) [45]
116 panaderías pequeñas (entre 5 y 19 empleados),
Aproximadamente 3,500 panaderías micro empresas, de menos de 5 empleados, de las cuales 727 se tomaron en cuenta en el VII Censo Económico 2005, del Ministerio de Economía (Anexos 1 y 2).
De acuerdo a las cifras determinadas en el último censo y el sector formal aumenta a un ritmo semejante al crecimiento poblacional desde 1,992, entonces podemos estimar el empleo total en la rama en:
Sector formal 6,222 empleos
Sector informal 10,500 empleos

[44] www.digestyc.org.sv Dirección General de Estadísticos y Censos .DIGESTYC
[45] www.censos.gob.sv. VII Censos Económicos 2005, Ministerio de Economía

Total 16,722 empleos[3].

Si cada persona empleada tiene un nivel de dependencia de tres personas en promedio, se calcula que 50,166 se verían afectadas al desaparecer o reducir el número de panaderías en el país, lo que vendría a poner la situación económica y social más aflictiva. Al comparar estos datos con los obtenidos en el Censo de 1993 se aprecia que el sector formal ha disminuido su número de empleados. Para el año 93 eran 6,651 empleados, y para el 2005 solamente 6,222.[46]

Es de gran importancia trabajar en mejorar el crecimiento de estas empresas, los puntos débiles que enfrenta actualmente este sector de la mediana empresa, uno de ellos es la falta de herramientas que permitan el crecimiento mediante el manejo adecuado de sus operaciones, administración del efectivo, carteras de clientes, planes de inversión etc.

Además la interacción con instituciones que están interesadas en el desarrollo de éstas en términos generales y específicamente al de la industria del pan. Entre la principal competencia dentro del sector puede verse una tendencia durante los últimos años al crecimiento de algunas empresas específicas.

A continuación se muestran dos gráficas resumen que muestran los números de agencias y fábricas de las 13 empresas representativas del sector y que son competencia entre si.

[46] www.digestyc.org.sv Dirección General de Estadísticos y Censos .DIGESTYC www.censos.gob.sv. VII Censos Económicos 2005, Ministerio de Economía

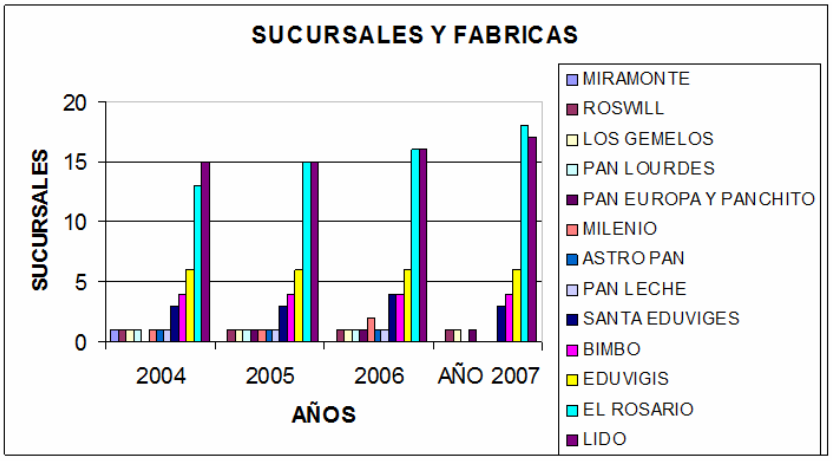


Gráfico 1.1
Fuente: la presente investigación/Páginas Amarillas 2004-2007

Para el año 2007 la distribución del número de sucursales aparece como se muestra a continuación:

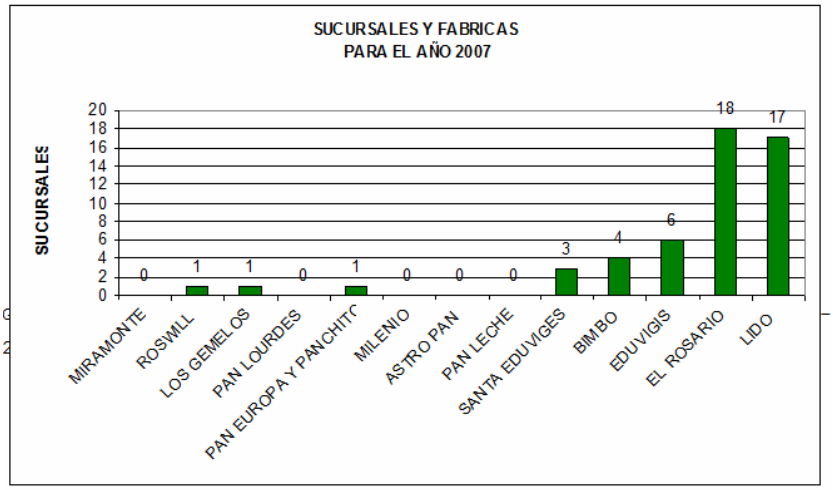


Gráfico 1.2
Fuente: La presente investigación/Páginas Amarillas 2004-2007

a. Antecedentes Nacionales e internacionales del precio del la materia prima.

El trigo está clasificado como un producto agrícola (por la manera de obtenerlo), y dentro de dichos productos se sub-clasifica como un cereal.[47]

El aumento del precio del trigo a nivel internacional ya se venia dando desde hace muchos años atrás como consecuencia de la inflación, el nivel de producción de dicho producto disminuyó y esto a su vez influyó en el precio de exportación del mismo.

El primer gran aumento que comenzó a preocupar a los panaderos fue registrado en Diciembre de 2006[48], el cual no incidió para aumentar el precio del pan dulce y pan francés.

El segundo gran incremento fue registrado en Julio de 2007[49], este aumento fue percibido por los productores y sobre todo por los consumidores, ya que fue el comienzo de los incrementos efectivos en los precios.

El 18 de septiembre del 2007 se registró un nuevo aumento que ya se esperaba[50], los productores tuvieron que tomar medidas drásticas para disminuir los costos de la producción y no afectar grandemente a los consumidores, algunas panaderías fueron obligadas a cerrar.

Las causas de los incrementos se le atribuyen a la escasez de trigo, generada por la destrucción de los cultivos del mismo.

Los fenómenos naturales son los principales destructores de los cultivos de trigo.

El 15 de Enero de 2006, una fuerte tormenta con granizo destruyó la producción de trigo en Yocalla, Bolivia.[51]

---

[47] "Océano Uno Color Diccionario Enciclopédico", Editorial Océano, Barcelona, España, 1998
[48] El Diario de Hoy, sección Negocios, pág. 34, 25 de Julio de 2007
[49] El Diario de Hoy, sección Negocios, pág. 34, 25 de Julio de 2007
[50] El Diario de Hoy, sección Negocios, 18 de septiembre de 2007.
[51] Diario El Potosí (Bolivia), 19 de enero de 2006, en www.elpotosi.net/2006/0119/n_t__3.html

b. Estadísticas de importación de los últimos años

El Salvador no produce trigo y depende de importaciones comerciales para suplir la demanda. El Salvador ha importado anualmente un promedio de 213,000 Toneladas Métricas de trigo durante los últimos cinco años. En los siguientes datos de la balanza comercial de los últimos 6 años, y del 2007 hasta septiembre, donde se observan los volúmenes en millones de dólares importados, de los productos agrícolas, como parte del rubro de los Bienes Intermedios.

Cuadro 1.11. Importación acumulada
en millones de dólares de Estados Unidos[52]

IMPORTACIONES ACUMULADAS (MILLONES DE US$)						
CONCEPTO	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007 (SEPT)**
Bienes intermedios	1,659	1,849	2,096	2,328	2,798	2,323
Agropecuario	89	96	117	145	136	143

En el cuadro 1.12 puede observarse que solo hasta septiembre del 2007, ya se ha superado el nivel de importaciones del 2006 en un 5.2%, y solo falta 1.4% de importaciones para igualar la cifra de importación del 2005, en cuanto a los productos agropecuarios.

c. Medidas de las panaderías para absorber el incremento en los costos

Antes que nada se debe aclarar que si se incrementa el costo de la harina de trigo, entonces se incrementará también el costo de fabricación total del producto de pan dulce o francés.

[52] Balanza Comercial Acumulada. Banco Central de Reserva

Ante el incremento en el precio de este insumo, algunas panaderías optaron en primera instancia a aumentar el precio del pan, para que no disminuyan en gran medida las utilidades, pues naturalmente si el costo aumenta, el precio también.

Esta es la medida que prefirió implementar Panadería Bahía. Mario Campos, su propietario, comentó que "en el caso de nuestra panadería vamos a subir el precio. El pan corriente que se ofrece a 12 centavos en la tienda subirá a 15", dijo.[53]

Por supuesto que esta no es la única opción de las empresas panaderas. Sí, es cierto, es la alternativa más fácil para no disminuir las utilidades, sin embargo representa un gran riesgo de que no sea efectiva, pues altos precios significan, en términos de microeconomía, una disminución en la demanda.

El administrador conocedor de las ciencias económicas, sabe de este riesgo, y busca alternativas distintas. Es en este sentido que Emerson García, de una pequeña panadería de San Miguelito, "ha pensado en sacar una unidad más de pan por cada cuatro libras de masa".[54] Esto significa, hacer el pan más pequeño. Aunque también es una medida que causa incertidumbre en los resultados, tiende a ser más sofisticada, pues las personas perciben más rápidamente un aumento en el precio que en el tamaño.

2. Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.

PANIFICADORA ÚNICA

a. Antecedentes.

La panadería fue fundada en 1947 por Don Giussep Cicchelli.

En 1977, Don Nicola Cicchelli compró a su hermano la panadería y forma una sociedad con su esposa, Doña Carmen de Cicchelli, esto provocó que la panadería se convirtiera en un negocio familiar.

[53] El Diario de Hoy, sección Negocios, Martes 18 de Septiembre de 2007.
[54] El Diario de Hoy, sección Negocios, Martes 18 de Septiembre de 2007.

Actualmente, la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. es conocida comercialmente como Panificadora Única y está a cargo de Doña Carmen de Cicchelli, quien es la Presidenta y Alessandra Cicchelli de Matteucci, hija es la Gerente General.

El giro de la compañía es la elaboración de otros productos alimenticios no clasificados previamente y sus oficinas se encuentran ubicadas en la 11ª Avenida Norte, Pasaje Layco y Colonia Layco, San Salvador, El Salvador; en estas se ubican la planta de producción y tres cafeterías.

b. Misión

"Deleitar el paladar de nuestros clientes locales y extranjeros mediante la producción y distribución de productos alimenticios de alta calidad a precios competitivos, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, empleados y accionistas".

c. Visión

"Ser la panificadora líder en El Salvador y Estados Unidos, en la producción de productos alimenticios de fabricación nacional a través de la búsqueda de la excelencia y del mejoramiento continuo de nuestros productos".

d. Valores

- Disciplina
- Responsabilidad
- Ética
- Lealtad
- Trabajo en Equipo

e. Estructura organizativa

La Panificadora opera bajo una organización centralizada alrededor de la dirección general.

En la actualidad Panificadora Única tiene 50 empleados contratados directamente por la empresa. Dentro de la organización de la empresa se pueden detectar las siguientes áreas:

- Producción
- Mercadeo
- Administración

Cada uno de los gerentes de las áreas es supervisado por el Gerente General de la empresa, quien reporta directamente a la Junta Directiva. Se puede observa el organigrama de la empresa en el Anexo 4.

f. Productos

Panificadora Única comercializa 154 productos, de los cuales 147 son elaborados en la planta de producción y cocina de las cafeterías, y los 7 productos restantes son bebidas y complementos de las bebidas, que son comprados a diferentes proveedores.

Los productos de pan están divididos en tres grupos: Pan francés, Pan dulce-menudo y Pan de repostería. Se puede observar con detalle las clases de pan que elaboran en la Panificadora Única en el anexo 5.

g. Mercado Consumidor

La empresa cuenta con salas de ventas ubicadas en la Colonia Layco, Colonia San Carlos, Escalón y en Mejicanos.

En la cartera de clientes de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. se identifican los siguientes rubros: Clientes por licitación, clientes por ventas de oficina, clientes por telemercadeo, clientes por ventas de ruta, clientes por salas de venta y por cita de venta.

Principales clientes:

- Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)
- Instituto de Protección al Menor
- Hospital Rosales
- Hospital Psiquiátrico
- Hospital Pro-Familia
- Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom
- Hospital de Emergencia y Diagnóstico
- Hospital de la Mujer

h. Principales Proveedores

A continuación se presenta la lista de los principales proveedores de la materia prima de los diversos productos comercializados por la Panificadora Única:

Nombre del Proveedor

HARISA, S.A. de C.V.
BEINSA, S.A. de C.V.
Distribuidora Molina
Granja Santa María
Levaduras Universal
Shell El Salvador
Industrias Plásticas, S.A. de C.V.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.

A. Investigación de campo

1. Importancia de la investigación.

La posición competitiva deseada es la brújula de toda organización porque encamina los aspectos estratégicos, tácticos y operativos. Por ejemplo, una empresa se puede tener como punto final el posicionamiento competitivo en el mercado para superar a sus competidores al desarrollar una ventaja de diferenciación o una ventaja de costos.

Ya de manera más específica el área financiera, en su triple dimensión de actividades operativas, de inversión y financiamiento, es la energía que permite moverse a las empresas. Debido a esto debe tenerse un diagnóstico correcto de dicho aspecto para encaminar las decisiones administrativas. Esta guía crea el vínculo entre la actual situación del entorno industrial, la unidad de negocio en sí y el área financiera de la empresa con los resultados observables en los estados financieros.

2. Alcances y limitaciones.

En este apartado se establece descriptivamente la cobertura que tendrá la investigación en lo relativo a:

Delimitación teórica

El contenido del trabajo se basa en los elementos teóricos del diagnóstico financiero de empresas.

Los sujetos del estudio serán las medianas empresas de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería.

Delimitación geográfica

El objetivo del estudio serán las medianas empresas de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería ubicadas en el Municipio de San Salvador.

Delimitación temporal

Se espera realizar dicho estudio en el periodo de tiempo comprendido entre los meses de julio del 2007 a julio de 2008.

3. Objetivos de la investigación

General:

"Diseñar una guía metodológica para el diagnóstico financiero como una herramienta administrativa para la mediana empresa de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería, cuya aplicación contribuirá a llevar a la empresa a una mejor posición competitiva."

Específicos:

- Diseñar una guía metodológica que facilite un diagnóstico del entorno industrial de sector dedicado a la elaboración de productos de panadería a sus niveles estratégicos, tácticos y operativos.
- Analizar a la empresa como una unidad de negocios tomando en cuenta la guía metodológica y los aspectos necesarios para el diagnóstico financiero.
- Diseñar una guía metodológica que permita el diagnóstico financiero de la empresa desde las perspectivas estratégica, táctica y operativa.
- Identificar algunos aspectos en los cuales las medianas empresas panificadoras tienen dificultades y buscar las posibles soluciones.

4. Hipótesis.

A. General

La falta de un diagnóstico financiero limita la orientación hacia un mejor posicionamiento competitivo de las medianas empresas de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería. (Código 30110. Ministerio de Hacienda)

B. Específicas

1. Mediante la guía del análisis del entorno de la mediana empresa en la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería se pueden determinar los factores que limitan el crecimiento del sector.
2. El análisis de la empresa como una unidad de negocios facilita la realización del diagnóstico financiero.
3. La realización de un diagnóstico financiero de la empresa contribuirá a mejorar sus actividades a los niveles estratégico, táctico y operativo.

5. Metodología de la investigación.

a. Método de investigación.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método científico, cuya finalidad es responder de manera objetiva a la problemática planteada. El método científico "Es un camino, un orden, conectado directamente a la objetividad de lo que se desea estudiar.... Las demostraciones metodológicas llevan siempre de por medio una afirmación relativa a las leyes del conocimiento humano en general..."[55]

En estos términos se realizó sistemáticamente el planteamiento del problema de la empresa en estudio que busca llegar a una posición competitiva deseada, la formulación de objetivos e hipótesis en base al análisis financiero, la definición de los

[55] Severo Iglesias, "Metodología de la investigación". 1998.

procedimientos usados en recopilación, análisis y presentación de la información financiera y comprobación objetiva de las hipótesis en base a su correlación e interpretación de los resultados.

b. Tipo de investigación.

La investigación se hizo utilizando el método Hipotético-Deductivo

Fue un método deductivo porque se busca ir de lo general a lo particular. Pero para nuestro estudio un proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el fenómeno. Por eso se apoyó en un estudio hipotético, donde se buscó amparar las conclusiones particulares en base a la prueba de hipótesis.

Algo similar ocurre con la inducción, ir de lo particular a lo general, que solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis, y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Inducción y deducción tienen mayor objetividad cuando son consideradas como probabilísticas.

c. Tipo de diseño de investigación.

El diseño de la Investigación fue no experimental, ya que los eventos o acontecimientos fueron observados dentro de su contexto natural para que posteriormente sean analizados, es decir, que las variables independientes no fueron manipuladas.[56] Además, se utilizó el tipo Prospectivo descriptivo, ya que este estudio presenta un panorama del estado del momento actual, pero

[56] Hernández Sampieri, Roberto. "Metodología de la investigación", McGraw-Hill, México, 2003.

partiendo de la variable independiente pronostica efectos en el futuro.

d. Fuentes de recolección de información.

1. Fuentes primarias

Para la realización del estudio se contó con dos tipos de fuentes primarias:

El análisis documental.

Esta fuente de información estuvo compuesta por todos los datos y documentos que los propietarios y encargados de las distintas áreas funcionales de la empresa en estudio brindaron.

La observación directa

Así como las encuestas y entrevistas del sector industrial de panadería proporcionaron información, la observación de las estrategias de los competidores permitió ampliar las fuentes de primera línea.

2. Fuentes secundarias

El apoyo bibliográfico para llevar a cabo la investigación lo constituyeron las fuentes secundarias obtenidas de estudios anteriores e instituciones que fueron vinculadas a la industria; además de la aproximación a las demás entidades que conforman el sector de panaderías.

e. Técnicas e instrumentos para recopilar la información.

La investigación se realizó a tres niveles, en los cuales se utilizaron distintas técnicas e instrumentos; sólo en el primero de los cuales se desarrolla la investigación de campo por su alcance. Los otros dos se refieren a la empresa del caso ilustrativo.

NIVEL DEL ENTORNO INDUSTRIAL (MACRO AMBIENTE)

- Encuestas (Muestreo Estadístico para investigación de campo) En esta técnica se utilizó el cuestionario como instrumento para recopilar la información del sector, se

estructuró con preguntas cerradas y dirigidas a los competidores de la industria de productos de panadería. (Ver anexo 6)

NIVEL DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS (AMBIENTE)

- Entrevistas (No estadístico, enfocado a la empresa base del estudio) Se elaboró una guía de preguntas dirigida a los directivos de la empresa para conocer de primera mano los aspectos relacionados con la identidad corporativa. (Ver anexo 7)

NIVEL DEL ÁREA FINANCIERA (MICRO AMBIENTE)

- Entrevistas (No estadístico, enfocado a la empresa base del estudio) Se elaboró una guía de preguntas dirigida a los encargados del área de finanzas para conocer de primera mano los aspectos relacionados con la situación actual de la empresa. La recolección de información se ayudó de documentación contable y administrativa de la empresa. (Ver anexo 8)

f. Determinación del universo y muestra.

Para el equipo de investigación se entendió como universo a la totalidad de los sujetos de estudio contenidos en un espacio determinado, en un tiempo determinado. Por otro lado la muestra es una porción representativa de ese universo que conserva sus principales características y es factible de estudiar. Los censos, estudios de la totalidad de la población de un universo, son demasiado costosos; es por ello que se realiza un estudio probabilístico muestral.

g. Determinación del universo.

Para la realización del estudio se consideró como universo:
Sector de medianas empresas de la Industrial dedicado a la elaboración de productos de Panadería: Está conformado por todas las empresas que elaboran productos de panadería ubicadas en el

municipio de San Salvador, departamento de San Salvador. Las cuales según la Dirección General de Estadísticas y Censos y los VII Censos Económicos 2005 del Ministerio de Economía, son un total de 2 fábricas grandes que procesan a nivel industrial y 26 panaderías medianas (más de 20 empleados).[57] (Ver Anexo 1)

h. Determinación de la muestra.

Para el cálculo de la muestra se parte del universo mencionado con anterioridad.

Para el caso del sector de medianas empresas de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería se cuenta con un número exacto de empresas, por lo que se considera para el cálculo de la muestra este universo como finito. La fórmula para el cálculo de la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{(Z^2 \, q \, / \, e^2 \, p)}{1 + (1/N) \, [\, (Z^2 q \, / \, e^2 p) - 1 \,]}$$

Donde:

N = Tamaño del universo p = Probabilidad a favor

n = Tamaño de la muestra q = Probabilidad en contra

Z = Nivel de confianza e = Error de estimación

Para la investigación se tomó una certeza del 95%, valor que nos arroja un nivel de confianza, según la distribución probabilística normal, de 1.96. El error muestral considerado es del 15%.

Datos:

n = ? p = 50%

N = 26 q = 50%

Z = 1.58 e = 11%

Sustituyendo los valores en la formula para universos finitos:

[57] www.censos.gob.sv. VII Censos Económicos 2005, Ministerio de Economía

$$n = \frac{[\ (1.58)^2\ (0.5)\ /\ (0.11)^2\ (0.5)\ ]}{1 + \ [1/\ (26]\ \{\ [\ (1.58)^2\ (0.5)\ /\ (0.11)^2\ (0.5)]\ -1\ \}}$$

$$n = \frac{(\ 14.36\ )}{(\ 1.5139)}$$

n = 9.4, aproximadamente **9 empresas.**

Se seleccionaron 9 empresas de la industria dedicada a la elaboración de productos de Panadería del municipio de San Salvador.

i. Tabulación y análisis de datos.

Se procede a continuación a la presentación gráfica de la tabulación y análisis de los datos obtenidos de las encuestas que reúnen la información acerca de las medianas empresas de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería.

Las empresas del sector fueron ordenadas en una lista según la clasificación de que da la Asociación Salvadoreña de Industriales en su página Web (Ver anexo 9), posteriormente usando el muestreo estadístico simple se seleccionaron los nombres de las nueve empresas que constituyeron la muestra, los cuales se detalla a continuación:

1. Astropan
2. La ponderosa
3. Pan Aladino
4. Pan Miramonte
5. Panadería El rosario
6. Panadería Los Gemelos
7. Pan Eduviges
8. Panadería Teresita
9. Panificadora Única

Para ver a detalle las tablas resumen de los datos obtenidos de las empresas encuestadas ver anexo 10.

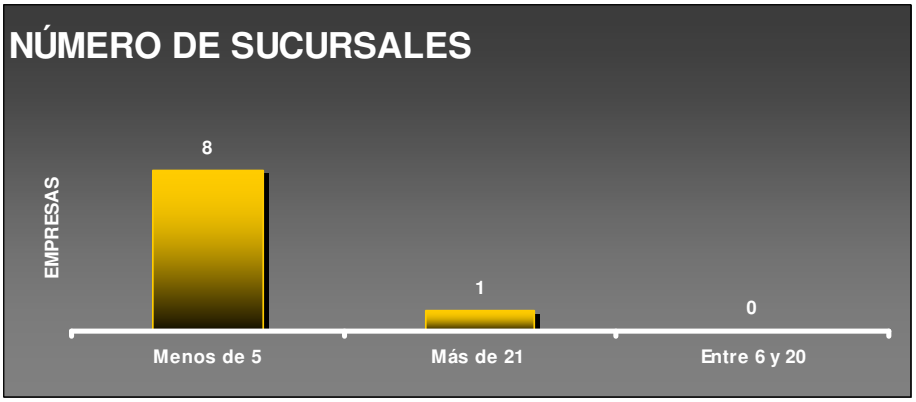
ESTRATIFICACIÓN.

Cobertura de mercado:

Pregunta 1. ¿Cuál es el número de sucursales con que cuenta actualmente?

Objetivo: Conocer la cantidad de sucursales con que cuentan las medianas empresas en estudio.

Grafico 2.1



Hallazgo:

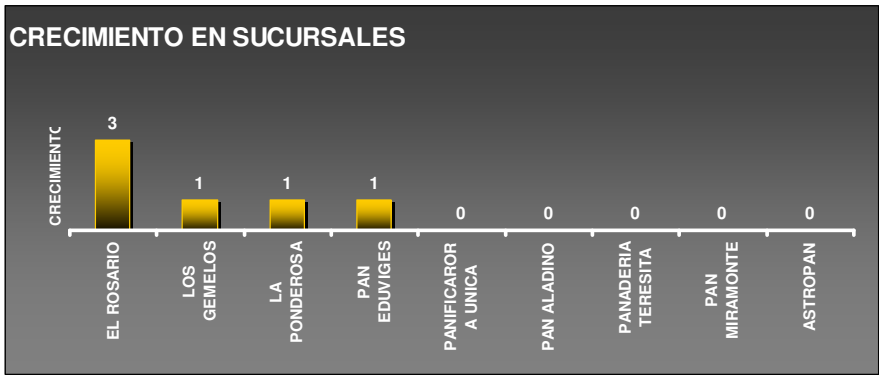
8 de 9 empresas cuentan con menos de 5 sucursales y solamente panadería el Rosario cuenta con más de 21 sucursales. A pesar de ser medianas empresas tienen focalizados sus recursos en pocos establecimientos.

Comentario: Panificadora la Única cuenta con 3 sucursales y una fabrica.

Pregunta 2. ¿Cuál es el crecimiento en sucursales en el último año?

Objetivo: Determinar el número de sucursales en las cuales han crecido en el último año.

Gráfico 2.2



Hallazgo:

Solamente 4 de 9 empresas presentaron un crecimiento en sucursales en el 2007, donde panadería el Rosario creció en 3 sucursales como muestra de su política de crecimiento; mientras que los Gemelos, la Ponderosa y Pan Eduviges lo hicieron en una sucursal cada una. El crecimiento en sucursales no es una de las estrategias contempladas por las empresas encuestadas.

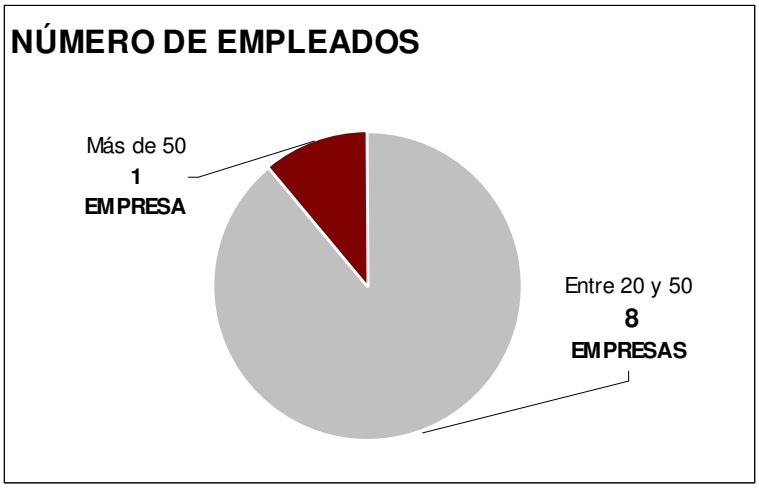
Comentario: Panificadora la Única no creció en sucursales durante 2007.

Cantidad de personal:

Pregunta 3. ¿Cuál es el número de empleados con que cuenta actualmente?

Objetivo: Conocer el número de empleados que forman parte de cada una de estas empresas.

Gráfico 2.3



Hallazgo:

8 de las 9 empresas encuestadas cuentan con un número de entre 20 y 50 empleados, siendo únicamente la panadería el Rosario que cuenta con más de 50 empleados.

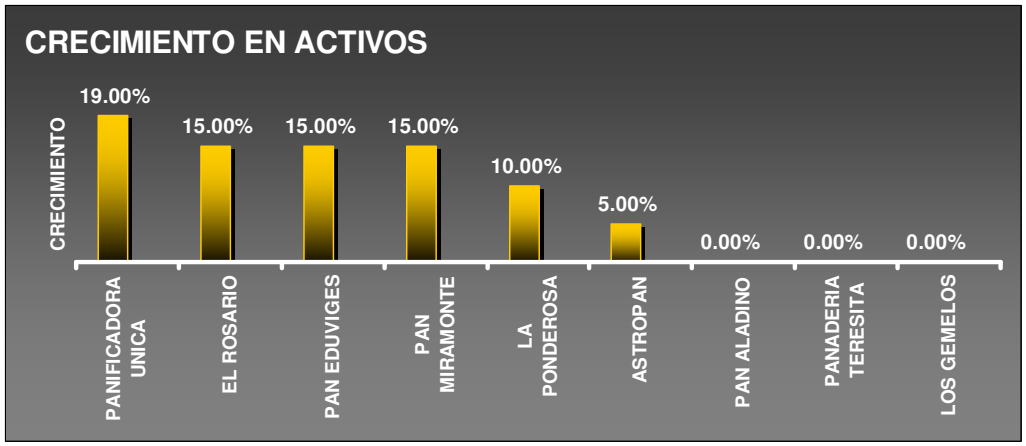
Comentario: Panificadora La Única cuenta con 50 empleados.

Crecimiento de Activos:

Pregunta 4. De conformidad a su Balance General: ¿Cuál fue su crecimiento de Activos Totales durante los últimos 3 años?

Objetivo: Conocer el crecimiento de los activos totales en los últimos 3 años.

Gráfico 2.4



Hallazgo:

Solamente 6 de las 9 empresas encuestadas reflejan un crecimiento en activos en los últimos tres años, de las cuales Panificadora Única tuvo el mayor crecimiento siendo este de 19%; mientras que el rosario, Pan Eduviges y pan Miramonte crecieron en 15%, la Ponderosa 10% y Astropan en un 5%.

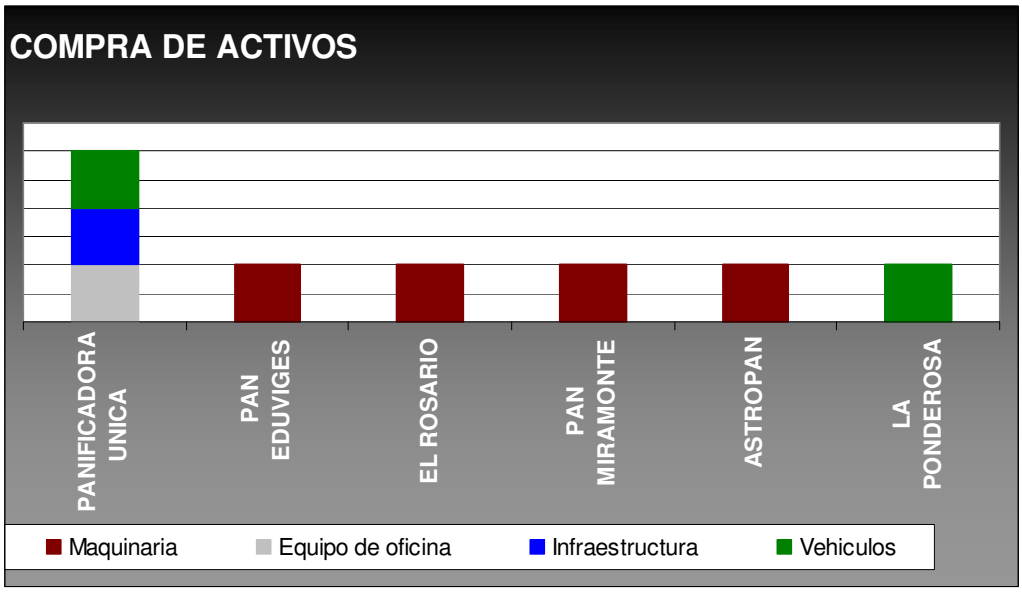
La inversión en activos si puede considerarse como una de las políticas de crecimiento adoptadas por estas empresas.

Comentario: Única logro el crecimiento más alto en Activos Totales.

Pregunta 5. ¿En que Activos ha invertido la empresa en los últimos 3 años?

Objetivo: Identificar en que tipos activos han invertido las empresas en los últimos 3 años.

Gráfico 2.5



Hallazgo:

El crecimiento en activos de las compañías ha sido principalmente en maquinaria, pues 4 de las 6 empresas así lo reflejaron; sin embargo, también se ha invertido en vehículos, infraestructura y equipo de oficina. Las empresas han incrementado o mejorado su capacidad productiva.

Comentario: Única es la que más ha invertido y lo ha hecho en tres tipos de activos: vehiculo, infraestructura y equipo de oficina

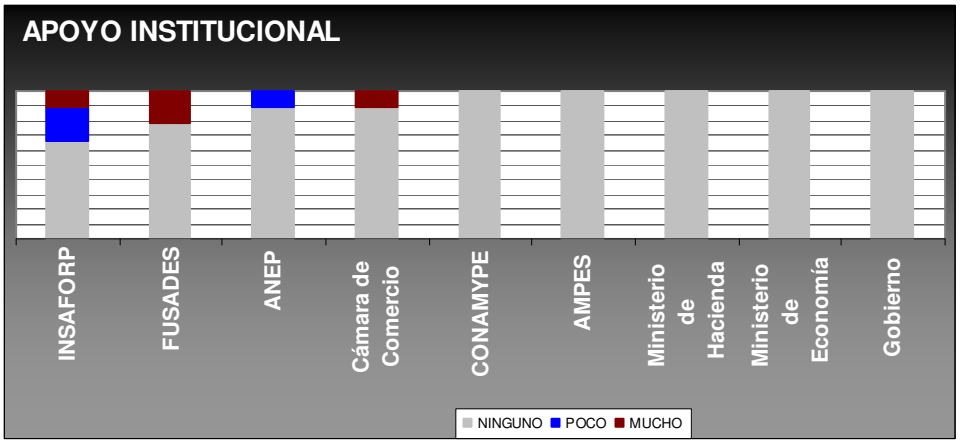
ANALISIS DEL ENTORNO

Entorno político gremial y de gobierno

Pregunta 6. ¿Qué apoyo ha recibido de las distintas instituciones?

Objetivo: Medir el apoyo recibido por las empresas de parte de las instituciones mencionadas.

Gráfico 2.6



Hallazgo:

Las únicas instituciones con presencia real entre las empresas son el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), FUSADES, la Cámara de Comercio, y en menor cuantía la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP). Las otras instituciones no tienen influencia en las empresas en estudio. Aún así el apoyo de las instituciones presentes es poco y

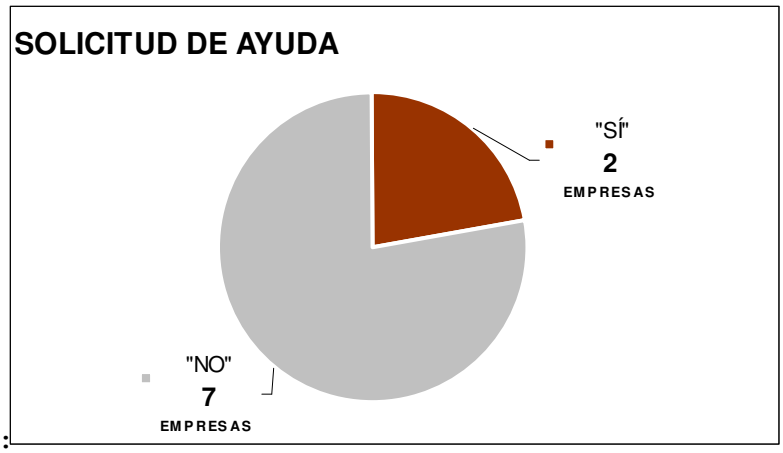
centralizado a unas cuantas empresas. El apoyo recibido se centra en capacitaciones al personal, capacitaciones que van desde nuevos productos, mejoras en productividad hasta trabajo en equipo.

Comentario: Panificadora Única solamente ha recibido apoyo por parte de INSAFORP en poca cuantía.

Pregunta 7. ¿Usted cómo empresario ha buscado algún tipo de apoyo de estas instituciones?

Objetivo: Conocer el esfuerzo realizado por obtener apoyo de dichas instituciones.

Gráfico 2.7



Hallazgo:

Únicamente 2 de las 9 empresas en estudio han solicitado apoyo a las instituciones mencionadas en la pregunta 6; lo cual explica en gran medida el poco apoyo recibido de estas instituciones. Las empresas pueden ser calificadas como pasivas en la búsqueda de ayuda interinstitucional, siendo ésta una debilidad de la industria.

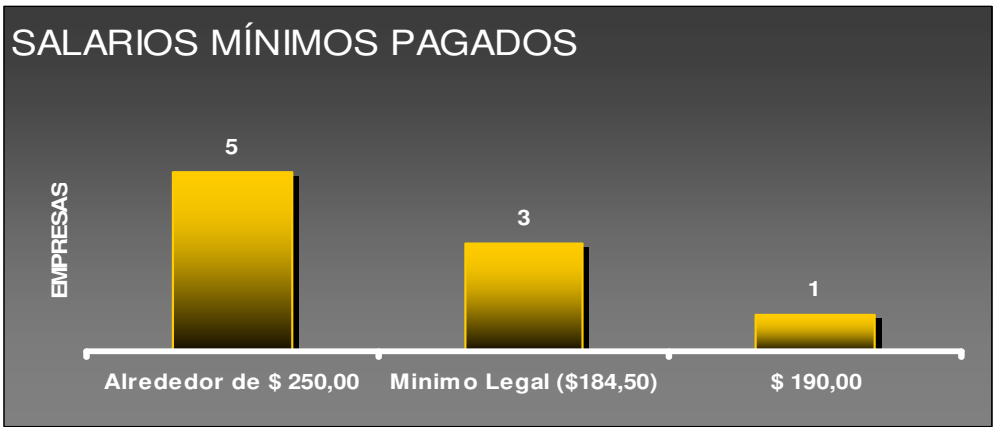
Comentario: La Única no ha solicitado por iniciativa propia el apoyo de estas instituciones y solo ha recibido apoyo de INSAFORP.

Entorno socio económico:

Pregunta 8. ¿Cuál es el salario mínimo pagado en su empresa?

Objetivo: Conocer la sensibilidad de las empresas ante el aumento del salario mínimo legal.

Gráfico 2.8



Hallazgo:

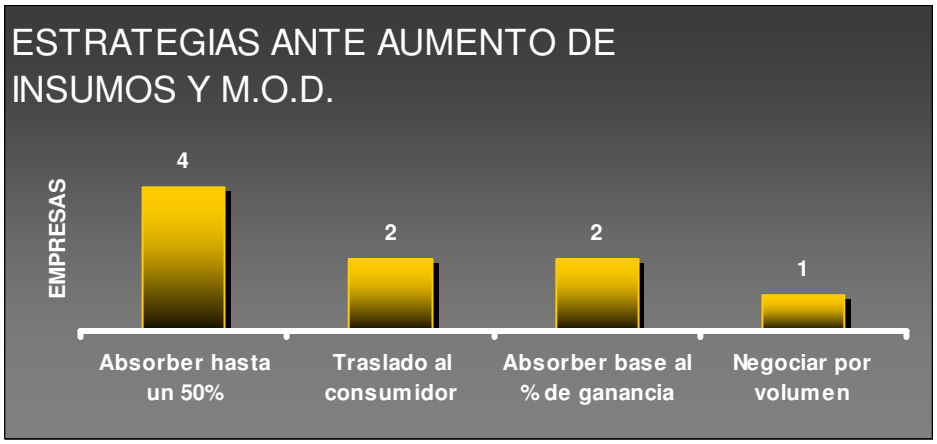
De las 9 panificadoras encuestadas 5 pagan un salario mínimo alrededor de $250.00 dólares, mientras que 3 de ellas pagan el salario mínimo legal vigente y solamente una paga $190.00. Ahondando un poco, se descubre que esto responde a la política de las empresas de pagar siempre un poco más del salario mínimo.

Comentario: Panificadora Única paga salarios por arriba del salario mínimo legal vigente.

Pregunta 9. ¿Cuál es su política o estrategia ante las variaciones en los precios de los insumos y la mano de obra directa y si absorben algún porcentaje como empresa?

Objetivo: Identificar la capacidad de las empresas para absorber un incremento en los costos de insumos o mano de obra directa antes de trasladarlo al consumidor.

Gráfico 2.9



Hallazgo:

Solamente 4 de las 9 empresas panificadoras en estudio, tiene como primera opción absorber hasta un 50% de los aumentos de insumos y mano de obra directa trasladándolos sólo parcialmente a los consumidores; 2 empresas tienen como política absorber un porcentaje en base al margen de ganancia que la línea de productos les generan, 2 trasladan los aumentos en su totalidad al consumidor y 1 dijo negociar por volumen y conseguir mejores precios.

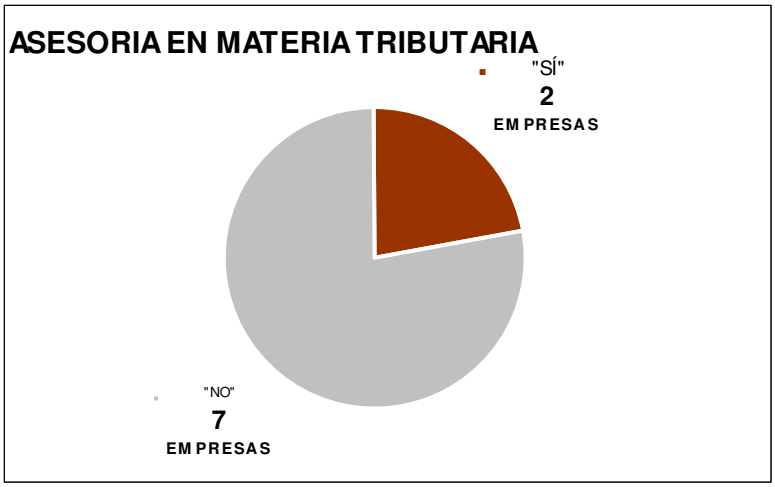
Comentario: Panificadora Única tiene como política absorber parcialmente los incrementos en base al porcentaje de ganancia que la línea de productos le genere.

Entorno legal:

Pregunta 10. ¿Cuenta con un asesor tributario?

Objetivo: Verificar la existencia dentro de la empresa de un conocedor del área tributaria.

Gráfico 2.10



Hallazgo:

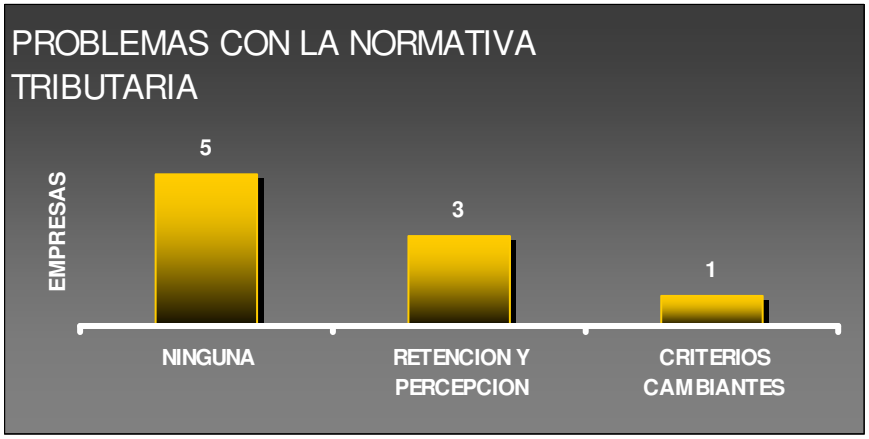
Las 9 empresas son contribuyentes de IVA y Renta de las cuales solo 2 cuentan con asesor tributario, lo cual indica que la responsabilidad en materia tributaria recae en los contadores generales o en los gerentes.

Comentario: Panificadora Única no cuenta con asesor tributario.

Pregunta 11. ¿En que aspectos les afecta la actual normativa tributaria?

Objetivo: Conocer los aspectos en los cuales la actual normativa tributaria afecta a las empresas panificadoras.

Gráfico 2.11



Hallazgo:

De las 9 empresas 5 dicen no tener problemas con la normativa tributaria, mientras que 3 afirman tener problemas con la retención y percepción y solo una dijo tener dificultades por los criterios cambiantes de la normativa aunque no especificaron en que aspectos.

Comentario: Panificadora Única dijo no tener problemas con la actual normativa tributaria.

Pregunta 12. ¿En qué aspectos tiene mayores dificultades en materia tributaria?

Objetivo: Identificar los aspectos en los que tienen mayores

Gráfico 2.12

Hallazgo:

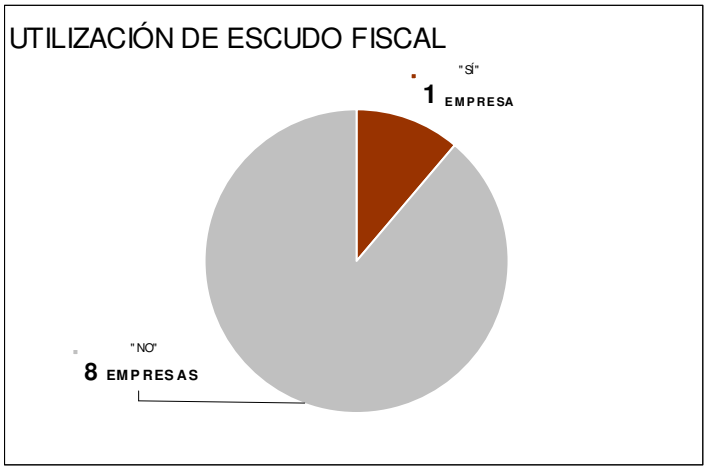
Las 9 empresas respondieron no tener mayores dificultades en cuanto a la normativa tributaria; sin embargo 4 de ellas presentan debilidad en algunos aspectos pero saben manejar dichas situaciones.

Comentario: Al igual que las otras 8 empresas Panificadora Única no tiene mayores dificultades con la normativa tributaria.

Pregunta 13. ¿Utiliza escudo fiscal?

Objetivo: Identificar si utiliza el escudo fiscal como herramienta para disminuir costos.

Gráfico 2.13



Hallazgo:

8 de las 9 empresas dijeron no utilizar escudo fiscal y solamente panadería El Rosario utiliza o aplica el escudo fiscal. Es importante mencionar que la mayoría de la maquinaria utilizada en los procesos ya finalizaron su periodo de depreciación, aunque se puede deber también al desconocimiento de los aspectos legales.

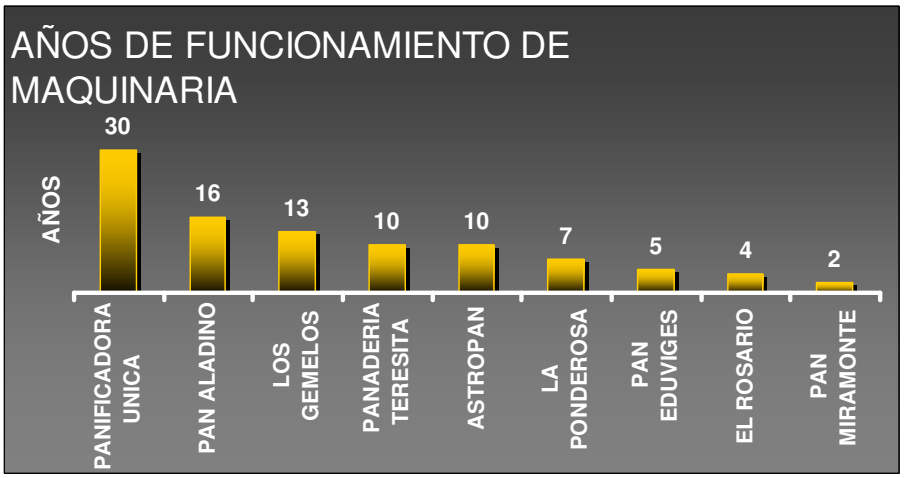
Comentario: Panificadora Única dijo no utilizar el escudo fiscal, perdiendo la oportunidad de disminuir los costos mediante la normativa tributaria.

Entorno socio tecnológico:

Pregunta 14. ¿Cuántos años de estar funcionando tiene su maquinaria actual?

Objetivo: Determinar el rendimiento de la maquinaria según sus años de funcionamiento.

Gráfico 2.14



Hallazgo:

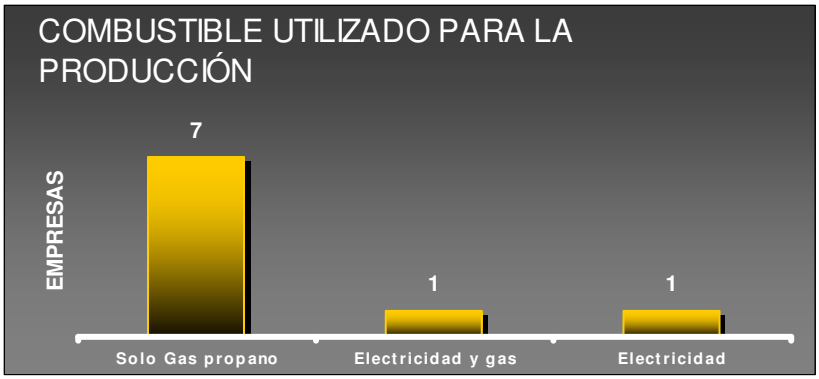
De las 9 empresas hay una que tiene maquinaria con 30 años de funcionamiento, mientras que 4 llevan funcionando entre 10 y 16 años y las cuatro restantes tienen menos de 10 años; teniendo en cuenta que empresas como pan Miramonte y El Rosario cuentan con la maquinaria más nueva en sus procesos.

Comentario: Panificadora Única es la que cuenta con la maquinaria más antigua de todas y esperan seguir utilizándola.

Pregunta 15. ¿Qué combustible utilizan sus hornos?

Objetivo: Medir su sensibilidad ante el cambio de los precios los combustibles.

Gráfica 2.15



Hallazgo:

7 de 9 empresas utilizan exclusivamente el gas propano en sus procesos productivos, mientas que 1 combina la energía eléctrica y gas propano y la otra solo energía eléctrica. Cualquier incremento en este insumo o la eliminación del subsidio al gas afectaría seriamente los costos de la mayoría de las empresas.

Comentario: Panificadora Única utiliza solamente gas propano.

FUERZAS COMPETITIVAS

Pregunta 16. ¿Pertenece a algún gremio de panaderos?

Objetivo: Conocer si las empresas forman parte de gremiales para determinar su poder de negociación ante los proveedores.

Gráfico 2.16

Hallazgo:

Las 9 empresas no forman parte de ningún gremio de panificadores, esto deja ver que su poder de negociación ante los proveedores de insumos se reduce a la influencia que cada uno como empresa puede ejercer por su antigüedad o volúmenes de compra.

Pregunta 17. Si su respuesta es sí: ¿A cuál gremio de Panaderos pertenece?

Objetivo: Determinar el gremio que posee mayor cantidad de participantes.

Cuadro 2.1

17. Si su respuesta es sí: ¿A cual gremio de Panaderos pertenece?		
	TOTAL	%
17,A SIN RESPUESTA	9	**100%**

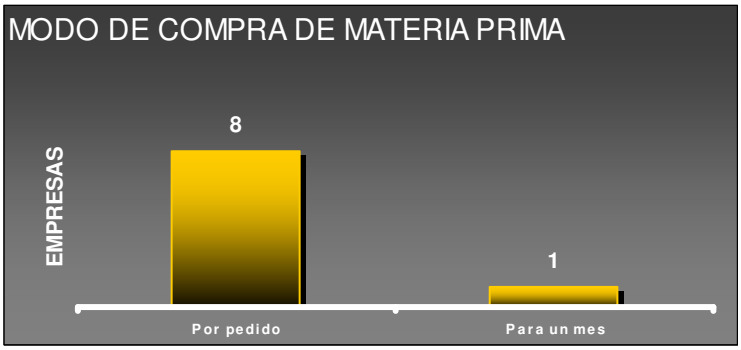
Hallazgo:

Como las 9 empresas encuestadas contestaron que no pertenece a gremios esta pregunta no pudo ser tabulada.

Pregunta 18. ¿Cómo compra sus materias primas o insumos?

Objetivo: Determinar estrategia de adquisición de la materia prima.

Gráfico 2.18



Hallazgo:

De las 9 empresas 8 realizan la adquisición de materia prima en base a pedidos, de acuerdo al movimiento de las ventas y solo una empresa adquiere materias primas por pedidos mensuales.

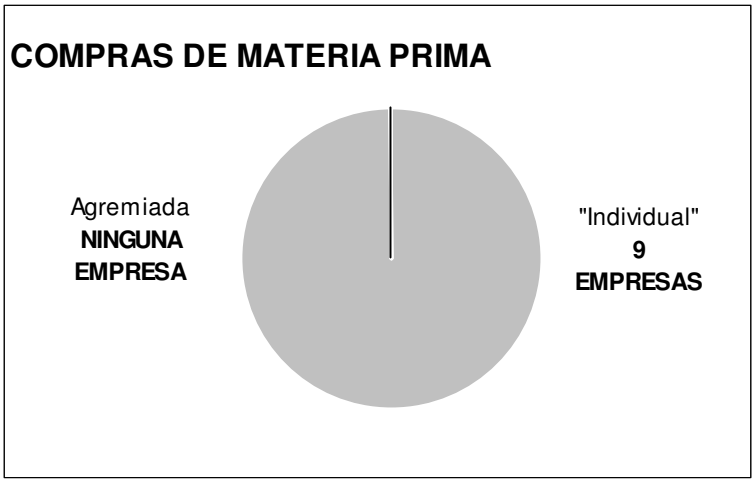
Hay una clara preponderancia a manejar inventarios en base a los volúmenes de ventas, es decir, sus decisiones son de inmediato plazo (tácticas).

Comentario: Panificadora Única compra sus materias primas en base a pedidos.

Pregunta 19. ¿Sus compras de materia prima las realiza de forma individual o agremiada?

Objetivo: Identificar el poder de negociación que tiene como compradores.

Gráfico 2.19



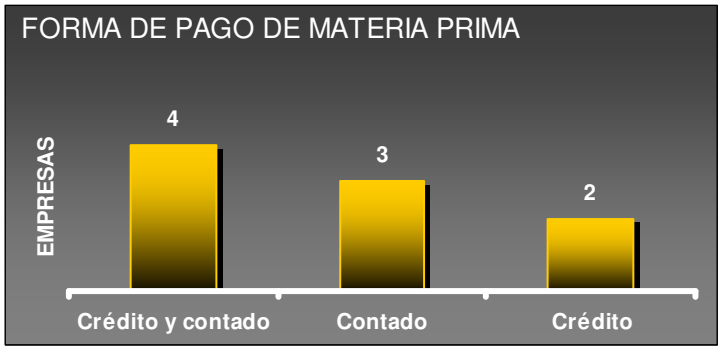
Hallazgo:

Las 9 empresas realizan sus compras de manera individual pues no pertenecen a ningún gremio de panificadores. El poder de negociación de las empresas se reduce al comprar de manera individual.

Pregunta 20. ¿Cómo realiza el pago de sus compras de materia prima?

Objetivo: Identificar si posee estrategias para aprovechar el financiamiento en la forma de pago de la materia prima a sus proveedores.

Gráfico 2.20



Hallazgo:

4 de las 9 empresas paga una parte de sus compras al contado y la otra al crédito, mientras que 3 realizan sus compras de contado y las dos restantes cancelan al crédito.

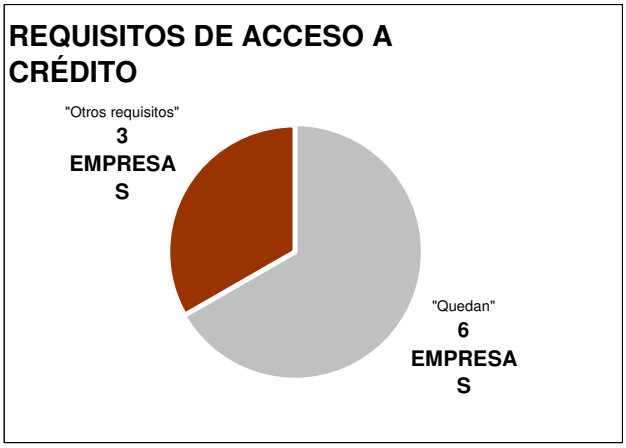
Aquí se detecta una debilidad del sector pues son pocas las empresas que pagan sus compras en base a créditos, es decir, que obtienen financiamiento de sus proveedores de materia prima. En muchos de los casos este financiamiento es libre de interés siendo una buena oportunidad de créditos.

Comentario: Panificadora Única paga una parte de contado y la otra al crédito a treinta días.

Pregunta 21. Si utiliza crédito: ¿Cuáles son requisitos para que se le otorgue el crédito?

Objetivo: Conocer requisitos exigidos por los proveedores para otorgamiento de créditos.

Gráfico 2.21



Hallazgo:

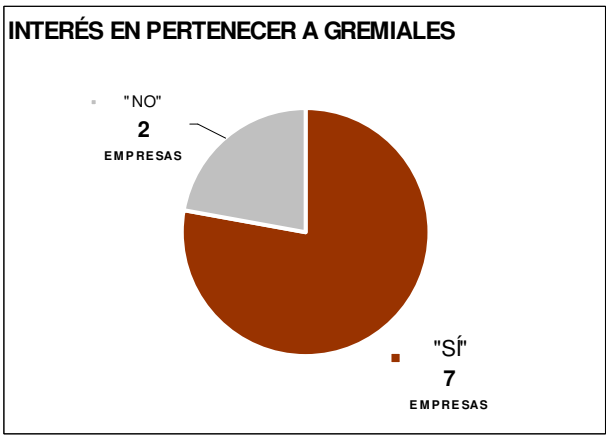
Las 6 empresas que utilizan el crédito de los proveedores tienen como requisito la emisión de quedan a 30 días.

Comentario: Panificadora Única paga una parte al contado y emite quedan a 30 días a los proveedores por el crédito otorgado.

Pregunta 22. ¿Estaría dispuesto a pertenecer a un gremio de panaderos para tener mayor poder de negociación?

Objetivo: Conocer si existe interés por de parte de las empresas por trabajar de forma agremiada ganar poder de negociación por volumen y cantidad.

Gráfico 2.22



Hallazgo:

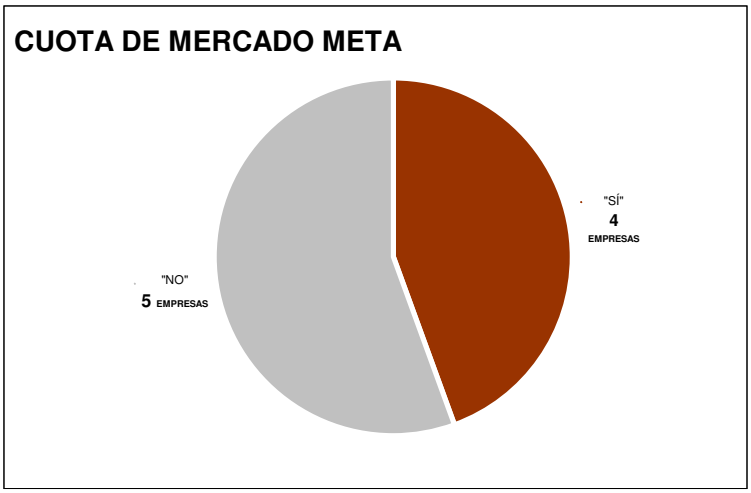
Solamente 7 de las 9 empresas están interesadas en pertenecer a una gremial de empresas panificadoras, mientras que Santa Eduviges y pan Aladino no tienen intención de formar parte de alguna gremial.

Comentario: Panificadora Única estaría dispuesta a formar parte de una gremial y aprovechar las ventajas que tal situación puede generarle.

Pregunta 23. ¿La empresa tiene definida su cuota de mercado (mercado meta)?

Objetivo: Determinar si la empresa posee un mercado meta al cual enfocar su estrategia de ventas.

Gráfico 2.23



Hallazgo:

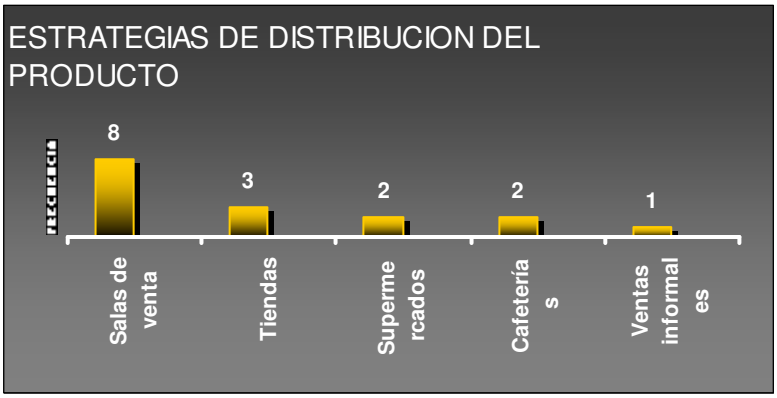
De las 9 empresas 5 tienen identificada su cuota de mercado meta, mientras que las otras 4 que son: El Rosario, La Ponderosa, Astropan y Panificadora Única no la tiene identificada.

Comentario: Panificadora Única no tiene identificado su mercado meta.

Pregunta 24. ¿Cómo distribuye la empresa su producto?

Objetivo: Conocer el nivel de control que poseen las empresas sobre sus canales de distribución para clasificarlo como fortaleza o debilidad.

Gráfico 2.24



Hallazgo:

Las empresas del sector utilizan más de una estrategia para distribuir su producto, generando distintas combinaciones, pero al agruparlas por tipos de estrategias obtenemos que 8 de las 9 empresas cuentan con sus propias salas de ventas, siendo esta la estrategia con mayor aceptación. 3 de ellas distribuyen su producto también en tiendas, 2 de las 9 tienen presencia en supermercados, 2 venden también por medio de cafeterías y solo 1 de ellas utiliza las ventas informales. Las empresas que tienen sus propias salas tienen un mayor control de sus canales de distribución.

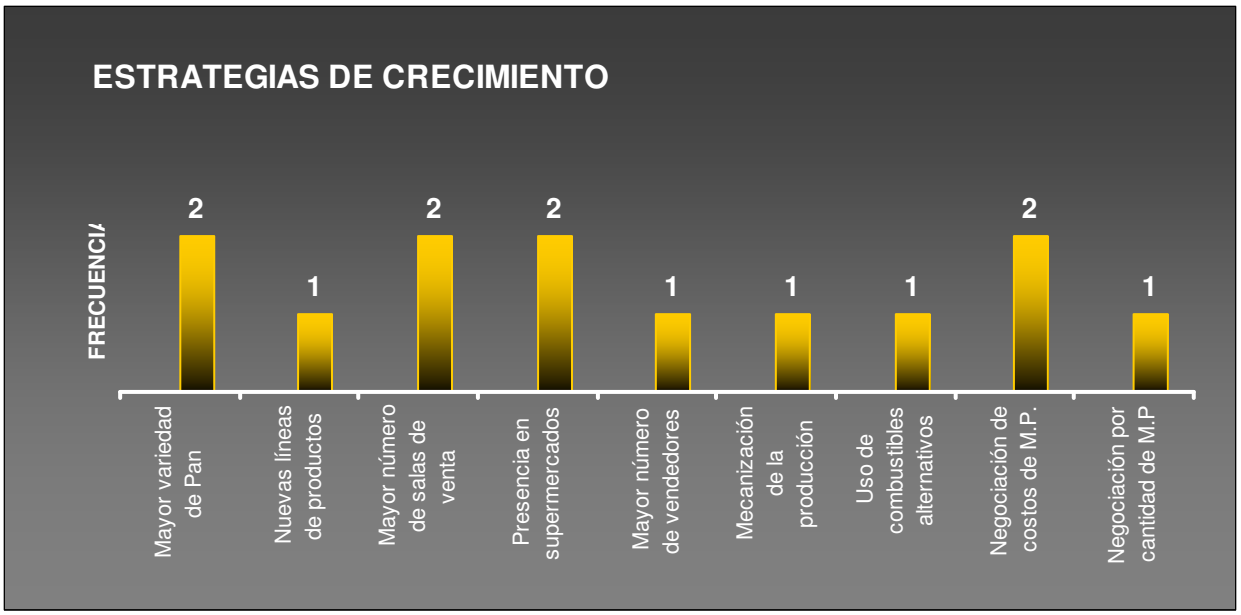
Comentario: Panificadora Única tiene sus propias salas de venta y distribuye por medio de tiendas, supermercados, cafeterías, ventas informales y ventas por comisión.

CRECIMIENTO DEL SECTOR

Pregunta 25. ¿Cuáles son sus planes de crecimiento? (Puede elegirse más de una opción)

Objetivo: Determinar los planes de crecimiento a los cuales les están apostando las empresas del sector panadero.

Gráfico 2.25



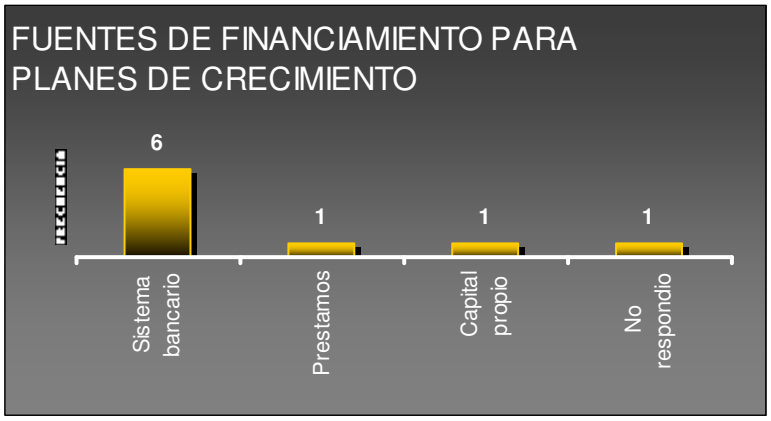
Hallazgo:

Las estrategias más comunes en las cuales las empresas pretenden lograr un crecimiento son: variedad de pan, mayor número de salas de ventas, presencia en supermercados y mejorar la negociación de los costos de materias primas. también hay otras estrategias aunque en menor cuantía esperan implementarlas, tales como: nuevas líneas de productos, mayor número de vendedores, mecanización de la producción entre otras.

Comentario: Panificadora Única espera crecer en la variedad de pan, presencia en supermercados, incrementar el numero de vendedores, mejorar la negociación de la materia prima y adquirir nueva maquinaria.

Pregunta 26. ¿Cuáles son las posibles fuentes de financiamiento para sus planes de crecimiento?
Objetivo: Determinar la factibilidad económica de los proyectos de crecimiento.

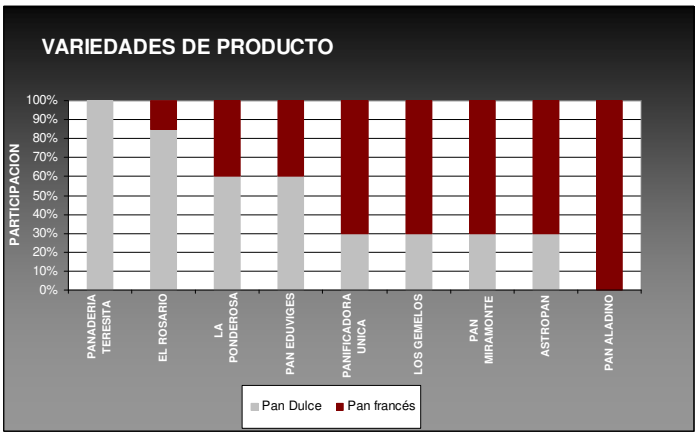
Gráfico 2.26



Hallazgo:
De las 9 empresas 6 esperan financiar sus planes de crecimiento mediante prestamos a bancos locales, 1 por medio de prestamos internacionales, otra utilizara capital propio y 1 que no respondió. Ya sea con préstamos bancarios o de otro tipo las empresas buscaran llevar a cabo sus proyectos mediante la ampliación de su deuda.
Comentario: Panificadora Única espera financiarse mediante la banca local.

Pregunta 27. De conformidad con sus ventas totales ¿Cuál es la variedad de pan que genera las mayores ganancias?
Objetivo: Determinar que rubro es más rentable en la actualidad para enfocar estrategias de crecimiento.

Gráfico 2.27



Hallazgo:

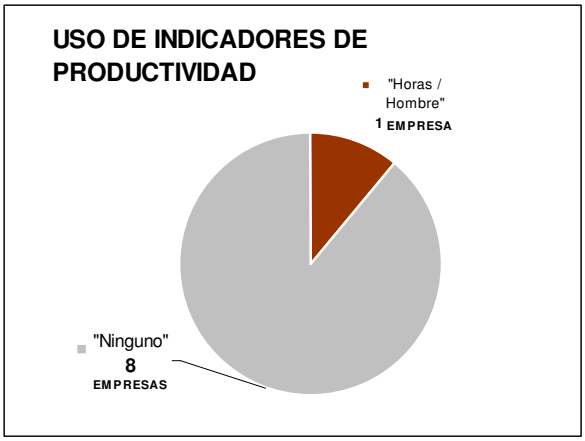
5 de las 9 empresas obtienen las mayores ganancias mediante el pan francés, pero no hay un rubro que sea notablemente más rentable que otro. Los porcentajes de participación de las ganancias varían de una empresa a otra y la rentabilidad responde más a la estrategia de diversificación que cada una utiliza y a su mercado meta.

Comentario: Panificadora Única obtiene sus mayores ganancias del pan francés.

Pregunta 28. ¿Con qué indicadores mide la productividad?

Objetivo: Determinar si las empresas utilizan indicadores para medir su productividad que les apoyen en la toma de decisiones.

Gráfico 2.28



Hallazgo:

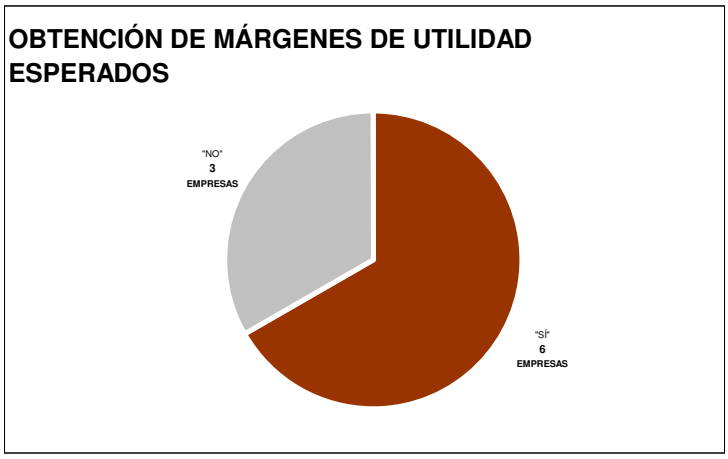
Curiosamente 8 de las 9 empresas no utilizan indicadores para medir la productividad y solamente panadería El Rosario utiliza las horas/hombre para medir dicha productividad.

Comentario: Panificadora Única no utiliza indicadores para medir la productividad.

Pregunta 29. ¿Está obteniendo los márgenes de utilidad (resultados) proyectados?

Objetivo: Determinar si las empresas cuentan con proyecciones de utilidades hacia las cuales enfocar sus esfuerzos.

Gráfico 2.29



Hallazgo:

De las 9 empresas solamente 6 están obteniendo los márgenes de utilidad esperada o proyectada y las 3 restantes no han obteniendo dichos márgenes.

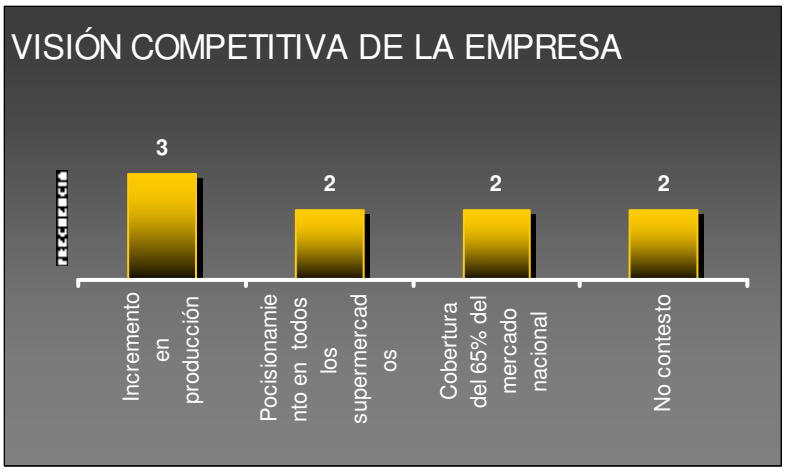
Comentario: Panificadora Única no esta obteniendo los márgenes de ganancia esperados debido al aumento en el costo de los insumos.

ADMINISTRACION FINANCIERA

Pregunta 30. ¿Cuál es la visión que tiene la empresa de su posición competitiva dentro de 5 años?

Objetivo: Determinar si la empresa tiene líneas de acción o visión competitiva a largo plazo hacia la cual orientar sus estrategias.

Gráfico 2.30



Hallazgo:

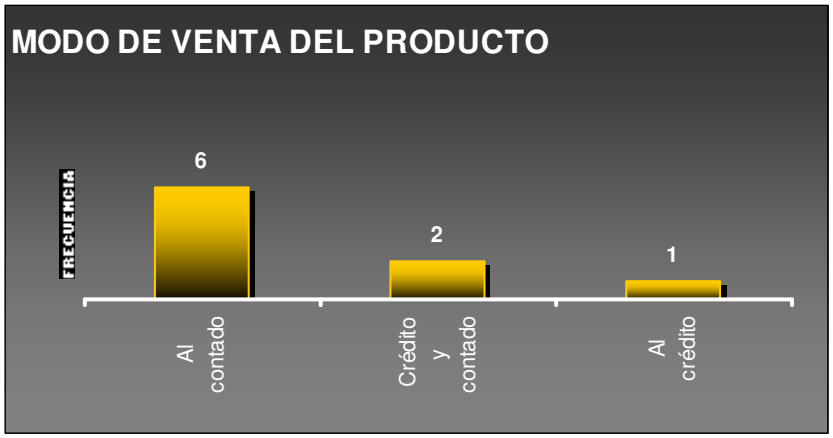
Únicamente 3 de 9 empresas tienen su visión a largo plazo relacionada al incremento a la producción; 2 esperan posicionarse en todos los supermercados, otros 2 esperan cubrir un 65% del mercado nacional y los 2 restantes no respondieron.

Comentario: Panificadora Única espera estar en todos los supermercados del país.

Pregunta 31. ¿Cómo realiza sus ventas de productos?

Objetivo: Conocer las políticas de venta de las empresas.

Gráfico 2.31



Hallazgo:

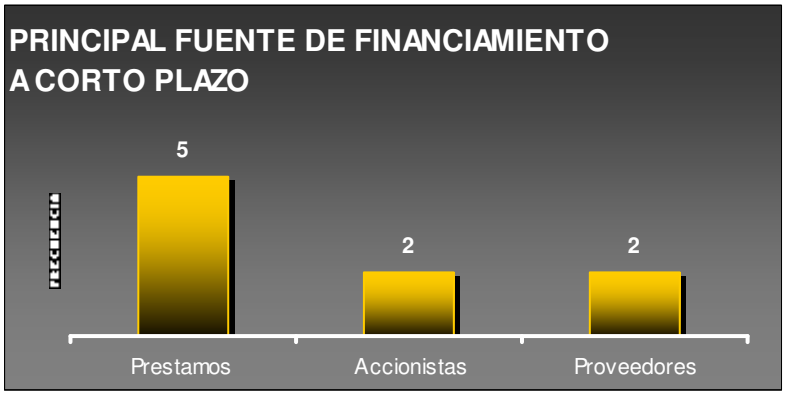
De las 9 empresas 6 realizan sus ventas al contado, lo que representa una gran ventaja; 2 venden una parte de contado y la otra al crédito; y solo una vende al crédito.

Comentario: Panificadora Única tiene como política vender una parte al contado y la otra al crédito.

Pregunta 32. ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento a corto plazo?

Objetivo: Determinar la fuente de financiamiento que utiliza la empresa.

Gráfico 2.32



Hallazgo:

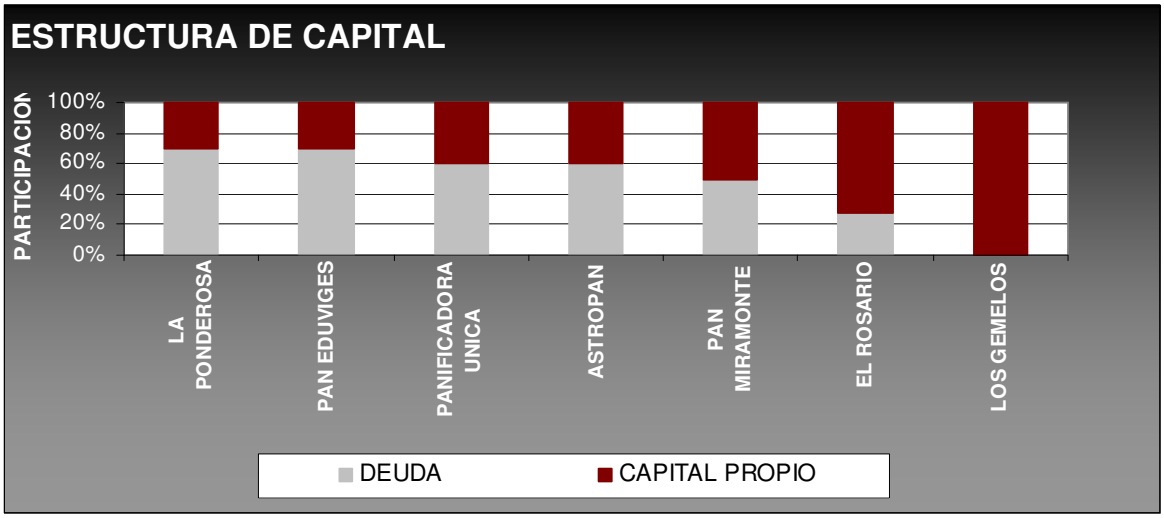
5 de las 9 empresas tienen como fuente de financiamiento a corto plazo los préstamos bancarios; mientras que, 2 de estas obtienen recursos de los accionistas y 2 utilizan el financiamiento de costo cero (proveedores).

Comentario: Panificadora Única espera financiarse mediante préstamos bancarios.

Pregunta 33. ¿Cuál es su estructura de capital?

Objetivo: Determinar que tipo de política de administración de capital posee la empresa.

Gráfico 2.33



Hallazgo:

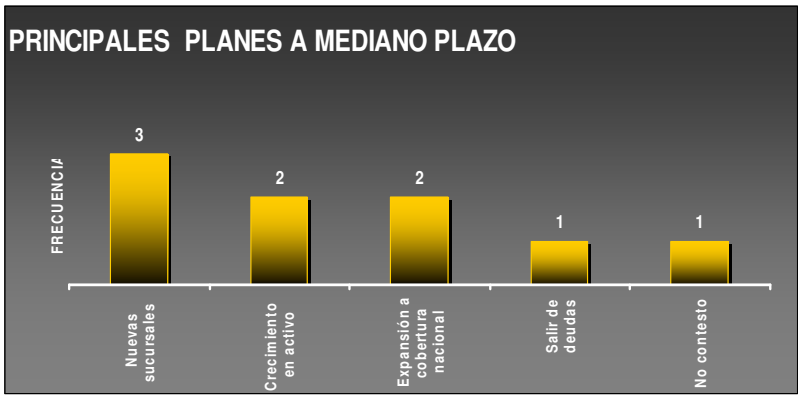
Solo 4 de las 9 empresas manejan una política agresiva en cuanto a su estructura de capital, 1 presenta una política moderada, mientras que otras 2 están orientadas a una política conservadora. En el caso de Pan Aladino y Panadería Teresita no respondieron.

Comentario: Panificadora Única tiene una estructura de 60% deuda y 40% capital propio.

Pregunta 34. ¿Qué planes tiene como empresa para dentro de 2 a 5 años?

Objetivo: Conocer cuales son los planes estratégicos (Mediano plazo) de la empresa para revisar si sus operaciones los buscan.

Gráfico 2.34



Hallazgo:

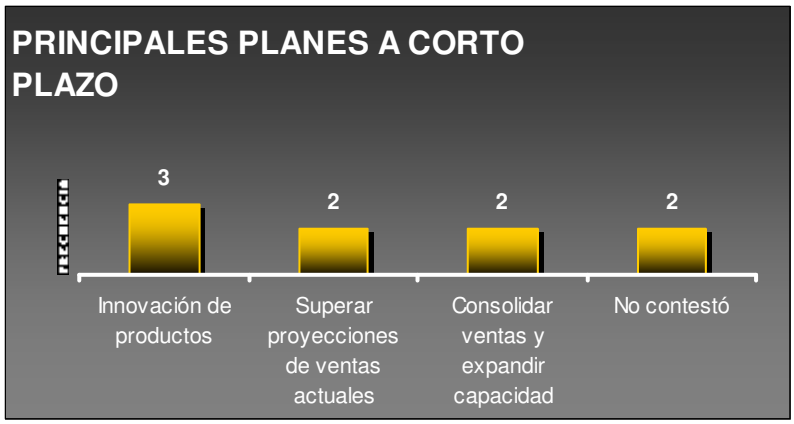
De las 9 empresas 3 tienen planes de expansión en sucursales a mediano plazo, 2 esperan lograr crecimiento en activos, otras 2 pretenden expandirse a una cobertura nacional, 1 espera salir de deudas y una no respondió. Los planes a mediano plazo mantienen las líneas generales de los planes tácticos o a corto plazo. La idea general de las empresas es el crecimiento en salas de ventas y maquinaria para la mayor cobertura de mercado.

Comentario: Panificadora Única espera crecer en cobertura a nivel nacional específicamente distribuir en los supermercados.

Pregunta 35. ¿Qué planes tiene como empresa para el año 2008?

Objetivo: Conocer cuales son las acciones tácticas (corto plazo) de la empresa para revisar y enfocar todas sus operaciones.

Gráfico 2.35



Hallazgo:

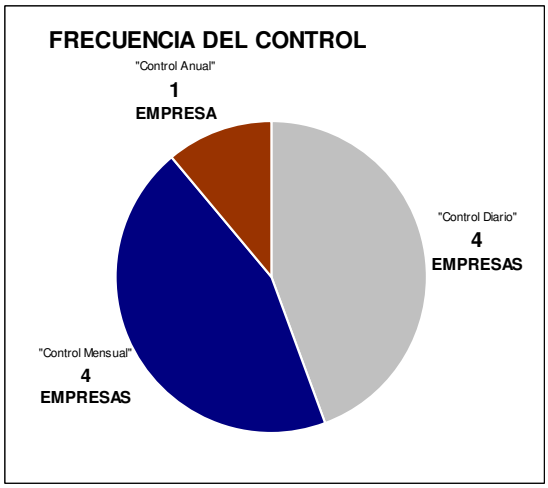
Únicamente 3 de las 9 empresas tienen planeado innovar sus productos en el corto plazo, 2 esperan superar las proyecciones del ultimo periodo, 2 buscaran expandir sus ventas y a la vez expandir su capacidad productiva; las 2 restantes no respondieron.

Comentario: Panificadora Única espera superar las proyecciones de ventas actuales.

Pregunta 36. ¿Cada cuánto tiempo realiza controles de sus ingresos y egresos?

Objetivo: Determinar el nivel de control sobre sus operaciones que posee la empresa.

Gráfico 2.36



Hallazgo:

Solamente 4 de las 9 empresas realizan un control de ingresos de forma diaria, mientras que también 4 empresas realizan un control mensual y solo una controla anualmente. Las empresas mantienen un constante control de sus ingresos y egresos, cuya política de su administración financiera podría ser: un control estricto diario o mensual que les permite medir y tomar decisiones sobre el cumplimiento de las metas y estrategia trazadas.

Comentario: Panificadora Única mantiene un control permanente sobre sus ingresos y egresos.

B. Diagnóstico de la situación actual.

ESTRATIFICACIÓN:

Cobertura de mercado:

El sector de las empresas de la industria panificadora apuesta a mantener pocas sucursales y aumentar su cobertura gracias a distintas estrategias. El 50% de la muestra reporta un crecimiento en número de sucursales durante el último año.

Cantidad de personal:

Las empresas mantienen su personal entre 20 y 50 empleados y su productividad responde a una mezcla de mano de obra y maquinaria. La muestra cumple con la clasificación de mediana empresa dada por la DIGESTYC.

Crecimiento de Activos:

La tendencia que siguen las empresas base del estudio es la de crecer en sus activos, es decir, mantienen políticas de inversión principalmente para la compra de nueva maquinaria.

ANALISIS DEL ENTORNO

Entorno político gremial y de gobierno

Se detecta una Amenaza para el sector en el poco apoyo de instituciones como la ANEP y muchas otras, aunque también debe

destacarse una Debilidad de parte de las empresas pues tienen una actitud pasiva en la búsqueda de apoyo.

Entorno socio económico:

Hay dos polaridades de las posiciones del sector ante los cambios relativos a la mano de obra: una indiferente relativa a los incrementos, fortaleza surgida de sus políticas internas, ó una sensibilidad notable a dichos cambios, constituyendo una debilidad. Las acciones asumidas por las empresas para enfrentar los incrementos en los precios de los insumos es principalmente la de absorberlos, esto a disminuido sus ganancia.

Entorno legal:

Las empresas en estudio demostraron tener poco interés en el apoyo de asesores tributarios y esto repercute directamente en el desconocimiento de herramientas legales para el mejoramiento de flujos de efectivo, constituyendo un debilidad del sector. Sin embargo mantiene pocas dudas y enfrentan pocos problemas en el área legal.

Entorno socio tecnológico:

Las empresas cuentan con maquinaria y equipo con ya muchos años de funcionamiento y con altos grados de obsolescencia, tendencia que van corrigiendo poco a poco debido a su énfasis en la inversión en activos. Presentan alta sensibilidad a las variaciones de los precios del petróleo debido a su dependencia al gas propano como principal combustible para sus hornos.

FUERZAS COMPETITIVAS

El poder de negociación con los proveedores es reducido pues las empresas realizan sus compras de manera individual y en base a los pedidos de producto o a sus ventas en el corto plazo.

Las compras las realizan en su mayoría al contado utilizando en pocas ocasiones créditos. Sin embargo al requerirlos lo hacen por medio de “quedan” que les proporcionan una oportunidad de financiamiento sin interés a 30 días.

Otra oportunidad es la del interés de las empresas en agremiarse para mejorar su poder de negociación.

En general hay poca definición del mercado meta pero casi la totalidad de las compañías tienen control de sus canales de distribución, enfocados principalmente a las Salas de venta (directos) y en segundo lugar las tiendas de conveniencia (indirectos).

CRECIMIENTO DEL SECTOR

Las estrategias más comúnmente usadas por las empresas del sector panificador son:

- La innovación, por medio de variedad de producto.
- Aumento en cobertura, por aumento de sucursales y la presencia en supermercados.
- El mejoramiento de la productividad, negociación de precios.

El financiamiento de sus planes lo conseguirían en su mayoría por medio de préstamos, es decir, por incremento de su deuda en su estructura de capital.

La participación de las ganancias de las distintas variedades de productos depende de la estrategia de ventas de cada empresa.

Existe poco uso de indicadores para medir la productividad.

Las empresas reportan estar obteniendo las ganancias proyectadas, es esto lo que ha permitido las actuales políticas de inversión.

ADMINISTRACION FINANCIERA

No todas las empresas poseen una clara visión de la posición competitiva que desean para sus estructuras, pero las que sí la poseen la definen en tres aspectos básicos:

- Mayor productividad
- Fuerte posicionamiento
- Mayor cobertura

Mantienen efectivas políticas de cobro, las ventas al contado en un 100% ó no mayor de 50% contado y 50% al crédito.

Mantienen diversas fuentes de financiamiento, pero un gran porcentaje es Capital propio. Sus políticas al respecto han sido más bien conservadoras. Pero de llevar a cabo las estrategias de crecimiento esto cambiaría radicalmente.

En el mediano y largo plazo puede identificarse para el sector una estrategia de incremento en su cobertura de mercado, entendida como el porcentaje de consumidores alcanzados o rango de influencia de la empresa.

En el aspecto táctico o de corto plazo las acciones se enfocan en la innovación de producto, respaldado por la mejora de la productividad.

Las empresas mantienen un control diario o mensual de sus ingresos que es la base fundamental del diagnostico financiero que permitirá tomar decisiones para llegar a la poción competitiva deseada, en base a la implementación de tácticas y estrategias.

1. Análisis del manejo de información financiera.

Las empresas del sector industrial subcontratan despachos especializados en asuntos contables y financieros. Por otro lado cuando la responsabilidad recae sobre el contador general surgen pequeñas dificultades relacionadas principalmente con las nuevas disposiciones de estandarización de la información.

Cuadro 2.2

ASESORIA TRIBUTARIA Y NORMATIVA

ASESORIA TRIBUTARIA	ASPECTOS QUE AFECTAN			
	CRITERIOS	EL 1%	NINGUNA	TOTALES
SI	1	0	1	2
NO	0	3	4	7
EN PROCESO	0	0	0	0
TOTALES	1	3	5	**9**

Considerando otro aspecto, las empresas mantienen un adecuado control de sus movimientos de efectivo. Tanto los ingresos como los egresos son controlados de manera diaria o mensual permitiendo tomar decisiones rápidas que mantienen los márgenes de utilidades dentro de las proyecciones.

Cuadro 2.3

GANANCIAS Y CONTROL

GANACIAS PROYECTARDAS	CONTROL			
	DIARIO	MENSUAL	ANUAL	TOTALES
SI	4	2	0	6
NO	0	2	1	3
TOTALES	4	4	1	**9**

Sin embargo no es algo que pueda generalizarse pues las empresas que mantiene controles anuales o mensuales pero de menor profundidad se vuelven lentas en la toma de decisiones y en muchas ocasiones no logran adaptarse a los cambios de la industria y del entorno disminuyendo sus ganancias y situándose por debajo de sus proyecciones.

2. Análisis de la competencia.

Cuadro 2.4

SUCURSALES Y CRECIMIENTO EN ACTIVOS

NUEVAS SUCURSALES	% DE CRECIMIENTO EN ACTIVOS					
	0%	5%	10%	15%	19%	TOTALES
0	2	1	0	1	1	5
1	1	0	1	1	0	3
3	0	0	0	1	0	1
TOTALES	3	1	1	3	1	**9**

Al analizar los resultados se observa que la mayoría de las empresas que invirtieron montos en activos no están enfocadas al

crecimiento en sucursales en el corto plazo. Las empresas están siguiendo una misma estrategia, aumentando o mejorando su capacidad productiva comprando nueva maquinaria.

Cuadro 2.5

INVERSIÓN EN ACTIVOS Y % DE CRECIMIENTO

ACTIVOS	% DE CRECIMIENTO EN ACTIVOS					
	0%	5%	10%	15%	19%	TOTALES
MAQUINARIA	0	1	0	3	0	4
EQ. DE OFICINA	0	0	0	0	0,3	0,3
INFRAESTRUCTURA	0	0	0	0	0,3	0,3
VEHICULOS	0	0	1	0	0,3	1,3
NINGUNO	3	0	0	0	0	3
TOTALES	3	1	1	3	1	**9**

Una buena parte del sector panificador, representado aquí por 4 de 9 empresas, está apostando al crecimiento en maquinaria.
De lo anterior deducimos un enfoque relativamente homogéneo de inversión en el sector, pero la sensibilidad de las distintas empresas que lo componen ante sucesos a nivel nacional es distinta y esto se debe a las diferentes políticas seguidas al interior de las empresas.

El aumento al salario mínimo

Cuadro 2.6

SENSIBILIDAD Y NUMERO DE EMPLEADOS

SENSIBILIDAD	% DE CRECIMIENTO EN ACTIVOS			
	MENOS DE 19	20-50	MAS DE 50	TOTALES
MUY SENSIBLE	0	3	0	3
POCO SENSIBLE	0	1	0	1
INDIFERENTE	0	4	1	5
TOTALES	0	8	1	**9**

Una política adoptada por algunas de las empresas como incentivo para sus empleados les ha dado una ventaja competitiva, pues mientras un aumento al salario mínimo ha generado más gastos para un tercio de las empresas encuestadas, reduciendo así sus ganancias, las compañías que mantiene para todo su personal sueldos y salarios arriba del mínimo legal se muestran indiferentes ante este incremento.

Líneas de acción y estrategias

Las acciones o decisiones de operación reflejan las estrategias de corto, mediano y largo plazo de las empresas. La inversión en activos recibe especial interés en este análisis pues muestra hacia donde apuntan las miras de las empresas y dejan al descubierto sus planes.

Cuadro 2.7

INVERSIÓN EN ACTIVOS Y VISION DE EMPRESA

ACTIVOS	VISION DE EMPRESA				
	POSICIONAMIENTO	COBERTURA	PRODUCTIVIDAD	S/R	TOTALES
MAQUINARIA	1	1	2	0	4
EQ. DE OFICINA	0,3	0	0	0	0,3
INFRAESTRUCTURA	0,3	0	0	0	0,3
VEHICULOS	0,3	0	0	0	0,3
NINGUNO	0	1	1	2	4
TOTALES	2	2	3	2	**9**

Las empresas del sector reflejan una coherencia entre su visión y las acciones que los llevarán a alcanzarla. Esto habla de una administración madura y comprometida con los intereses de la compañía. Las decisiones de inversión en activos apuestan a la adquisición de nueva maquinaria, es decir, que se trata de tener las herramientas para que una mejora en la productividad.

Muchas empresas no cuentan con una visión clara.

Cuadro 2.8

INVERSIÓN EN ACTIVOS Y PLANES TÁCTICOS

ACTIVOS	PLANES TACTICOS				
	SUPERAR VENTAS	CONSOLIDAR Y EXPANDIR	INNOVACION	S/R	TOTALES
MAQUINARIA	1	1	2	0	4
EQ. DE OFICINA	0,3	0	0	0	0,3
INFRAESTRUCTURA	0,3	0	0	0	0,3
VEHICULOS	0,3	1	0	0	1,3
NINGUNO	0	0	1	2	3
TOTALES	2	2	3	2	**9**

Las empresas buscan a través de la adquisición de nueva maquinaria cumplir los planes tácticos. Para el 2008 buscan superar las proyecciones de ventas o consolidar y expandir su mercado, pero sobre todo buscan innovar en el producto. La entrada de nuevos competidores es ya difícil debido a los incrementos en el costo de los insumos y la mano de obra, pero a esto debemos sumar que las empresas que ya conforman el sector, casi en su totalidad buscan reforzar su posicionamiento.

Cuadro 2.9

INVERSIÓN EN ACTIVOS Y PLANES ESTRATÉGICOS

ACTIVOS	PLANES ESTRATEGICOS					
	CRECIMIENTO ACTIVOS	SOLVENCIA	COBERTURA NAC	SUCURSALES	S/R	TOTALES
MAQUINARIA	1	0	1	2	0	4
EQ. DE OFICINA	0.3	0	0	0	0	0.3
INFRAESTRUCTURA	0.3	0	0	0	0	0.3
VEHICULOS	0.3	0	1	0	0	1.3
NINGUNO	0	1	0	1	1	3
TOTALES	2	1	2	3	1	**9**

Es hasta el mediano plazo que las acciones de las empresas buscarán el crecimiento en número de sucursales para ampliar su cobertura de mercado. Sus políticas de adquisición actuales en activos persiguen ya la generación de utilidades suficientes para ser capaces de invertir o ser solventes para financiarse mediante préstamos. Los planes de mejor productividad buscan reducir costos e incrementar márgenes de ganancia.

C. Conclusiones y recomendaciones para el sector industrial

1. Conclusiones generales para el sector industrial.

Del estudio de campo realizado se concluye que:

A. No se cuenta con una guía metodológica que facilite realizar un diagnostico financiero sistemático para la mediana empresa de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería para lograr una posición competitiva potencial.

B. El uso de la guía del análisis del entorno industrial determinó los factores que limitan el crecimiento del sector, como el poco poder de negociación de las empresas y la sensibilidad a los cambios de los insumos.

C. Sólo mediante el análisis de la información arrojada por las encuestas se ve a la empresa como una unidad de negocios definiendo claramente su identidad corporativa y familiarizándose con ella para facilitar un diagnóstico financiero.

D. Al realizar un diagnóstico financiero de la empresa se logra verificar la coherencia de sus actividades a los niveles operativos y tácticos con los grandes lineamientos estratégicos.

E. Se identifica que hay una falta de aprovechamiento del apoyo que pueden brindar instituciones como: CONAMYPE, FUSADES,

INSAFORP, AMPES entre otras; limitándose así las oportunidades de potenciar este sector de medianos panificadores.

F. Los aumentos al salario mínimo legal son absorbidos en gran parte por los panificadores, trasladando solo una parte del incremento al consumidor; sin embargo algunos panificadores trasladan el incremento directamente a estos.

G. En su mayoría los medianos panificadores no cuentan con asesores tributarios que los orienten sobre las diferentes normativas en esta materia, lo cual es hasta cierto punto una debilidad del sector; sin embargo, un buen porcentaje dice no tener dificultades en este aspecto.

H. Gran parte de los medianos panificadores estudiados no utilizan el escudo fiscal proveniente de la depreciación en la determinación del impuesto sobre la renta; lo cual, es explicado hasta cierto punto por la antigüedad de la maquinaria utilizada en la producción del pan, principalmente los hornos, los cuales llevan muchos años de estar siendo utilizados en el proceso productivo finalizando así su periodo de depreciación.

I. La actual situación económica que se enfrenta en El Salvador a raíz de los altos precios del petróleo a nivel internacional, también puede poner en problemas a los medianos panificadores debido al incremento en el precio del gas propano en los últimos días; tomando en cuenta que según los resultados de la investigación un 78% de los medianos panificadores utiliza el gas propano en la producción del pan.

J. Es notable que en el sector de medianos panificadores existe un divisionismo, pues el total de los encuestados no pertenece a algún gremio de panificadores y por lo tanto negocian sus materias primas de forma individual hasta ahora; sin embargo las

cosas pueden cambiar pues un 78% de los investigados dicen estar interesados en formar parte de un gremio con el objeto de lograr mejores precios en las materias primas ante el incremento de estos en los últimos meses.

K. La harina de trigo ha sido utilizada a lo largo del tiempo en la elaboración de una gran variedad de pan, la cual ha incrementado enormemente su costo a nivel internacional poniendo en serios problemas al sector de medianos panificadores.

L. El gobierno de El Salvador eliminó el 10% de arancel que se pagaba por la importación de trigo, lo cual beneficia directamente a los consumidores, por la razón que las molineras a nivel local ya no trasladaran ese costo a los panificadores y estos deben beneficiarse también de esta regulación.

2. Recomendaciones generales para el sector industrial.

Basándose en las conclusiones del estudio de campo realizado se dan las siguientes recomendaciones:

A. Debe utilizarse la guía metodológica propuesta para facilitar el diagnostico financiero sistemático para la mediana empresa de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería y contribuir a lograr la posición competitiva potencial.

B. Trabajar en la superación de los factores que limitan el crecimiento del sector determinados por la guía del análisis del entorno industrial. Esto implica revisión de acciones tácticas para la realización de las estratégicas.

C. Definir claramente la identidad corporativa actual de la empresa analizando la información de la organización como una unidad de negocios para adaptar correctamente el diagnóstico financiero a sus necesidades.

D. Realizar una revisión e implementar indicadores para medir que tanto se logran mantener todas las actividades los niveles operativos y tácticos dirigidas hacia los grandes lineamientos estratégicos.

E. La situación económica que enfrentan los distintos sectores productivos del país, específicamente el sub-sector de medianos panificadores, debe llevar a buscar oportunidades de crecimiento; apoyándose en instituciones como: Cámara de Comercio, FUSADES, CONAMYPE, AMPES, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía e INSAFORP; entre otros, y lograr así el fortalecimiento del sector.

F. Es importante que los medianos panificadores utilicen su creatividad buscando y analizando diferentes alternativas que puedan evitar afectar el consumo del pan, al trasladar los incrementos ya sea del salario mínimo legal o de las materias primas a los consumidores.

G. Los medianos panificadores deben hacer alianzas, a través de lo cual pueden conseguir uno o más asesores tributarios para el grupo, de tal forma que estén bien orientados sobre la aplicación de las diferentes normativas.

H. Debe de haber un esfuerzo por parte de los medianos panificadores por adquirir o provisionar la adquisición de nueva maquinaria según sea necesidad, para reemplazar la existente, aprovechando correctamente el beneficio tributario que dicha compra le daría vía depreciación. Al utilizar el escudo fiscal por la depreciación de las maquinas de reciente adquisición se disminuyen la erogaciones.

I. Se debe buscar la fuente de energía a utilizar en el proceso productivo que represente el menor costo o de ser necesario

hacer una combinación de estas para minimizar dichos costos, reduciendo a la vez los inconvenientes por los altos precios en el gas propano.

J. Los medianos panificadores deben hacer esfuerzos por agruparse y trabajar en beneficio del sector, donde todos aporten por igual y se beneficien al disponer de un fuerte poder de negociación de materias primas y utilizar ese poder también ante diferentes instituciones sean públicas o privadas.

K. Se deben buscar fuentes alternativas de materias primas para la elaboración de pan que ayuden a sobrellevar la actual situación; volviéndose importante la creatividad para buscar nuevas mezclas de materias primas.

L. Las empresas deben aprovechar las condiciones actuales y la reducción en los aranceles para reducir sus costos de la materia prima.

CAPÍTULO III:

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO FINANCIERO ENFOCADA A LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA. CASO ILUSTRATIVO.

A. Introducción.

Integran el presente capitulo los objetivos y el horizonte de tiempo para entender los alcances y limitaciones del estudio. Además se resuelven y detallan, de forma ejemplificada, cada uno de los apartados definidos en la guía metodológica de diagnóstico del Capítulo I, basándose en la empresa Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V., así como gráficos y tablas resumen que apoyan dicho diagnóstico y sus propuestas de mejora.

B. Objetivo de la guía propuesta.

"Realizar un análisis y un diagnóstico financiero como una herramienta administrativa para la mediana empresa de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería para contribuir a llevar a la empresa a una posición competitiva potencial."

C. Definición del horizonte de tiempo.

El horizonte de tiempo está determinado por los años en estudio, por los ejercicios comprendidos en el período de los años 2003 al 2007. Las conclusiones y demás interpretaciones contemplan el quehacer del sector de los primeros meses del 2008 para recomendar con base en la actualidad y proyectarse a futuro.

D. Guía propuesta para el diagnostico financiero.

Se procede a continuación a desarrollar el caso ilustrativo de la guía propuesta para el diagnóstico financiero con base a un diagnóstico e interpretación del entorno, de la empresa como unidad de negocios y el área financiera de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.

1. Diagnóstico del entorno industrial

a. Análisis del entorno

a.1 Macro-ambiente

Entorno político gremial y de gobierno

Hay poco apoyo de instituciones de gobierno y gremiales y también debe destacarse una actitud pasiva en la búsqueda de apoyo de parte de la empresa.

Entorno socio económico:

Las acciones asumidas por las empresas para enfrentar los incrementos en los precios de los insumos representan un reto para la administración para mantener los niveles de rentabilidad, esto puede obtenerse con la utilización de nueva **tecnología**, si la harina de trigo genera crisis, deben buscarse sustitutos y definir la maquinaria necesaria para su uso.

Entorno legal:

Existe poco interés en el apoyo de asesores tributarios y esto genera falta de aprovechamiento de la normativa tributaria. Sin embargo mantiene pocas dudas y pocos problemas en el área legal.

Entorno socio tecnológico:

Existe maquinaria y equipo con ya muchos años de funcionamiento y con altos grados de obsolescencia, se tiene dependencia al gas propano como principal combustible para sus hornos. Se necesita hacer los actuales procesos de producción ecoeficientes; una

innovación empresarial para adaptar los sistemas productivos existentes a las necesidades del mercado y del medio ambiente.

a.2 Ambiente competitivo (Fuerzas Competitivas)

Nuevos participantes. Un sector poco atractivo debido a los altos costos actuales de producción y cantidad de empresas, la amenaza son las panaderías que crecen y compiten como medianas.

Rivalidad entre competidores. Los otros competidores son numerosos y un 50% están bien posicionados, existen un total de 890 panaderías en S.S. Existe constante guerra de precios.

Proveedores. Hay sólo 2 proveedores del principal insumo, harina de trigo. La capacidad de negociar con proveedores es reducida pues las empresas compran de forma individual.

Sustitutos. Se debe diferenciar por líneas de producción, en el pan dulce, con el sustituto de galletas y similares tiene poco riesgo. Y el pan francés (incluido el pan pullman) debe competir con las tortillas de maíz y el pan empacado que dura más tiempo, la clave es la tecnología para bajar los costos unitarios de producción, cualquier producto que desee competir deberá ser básicamente producido con harina de trigo y tendrá las mismas limitantes y costos.

Compradores. Los compradores tienen poca influencia en los precios a los que adquieren el producto. Se tiene control de los canales de distribución, en Salas de venta (directos) y en las tiendas de conveniencia (indirectos).

2. Diagnóstico de la empresa como unidad de negocios

a. Nombre de la Empresa

El nombre de la empresa que es base del estudio es: **COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V.** y además, la empresa maneja como nombre comercial el de **PANIFICADORA ÚNICA.**

Figura 3.1
Fuente: **COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V.**

b. Ubicación

Sus oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la 11ª Avenida Norte, Pasaje Layco y Colonia Layco, San Salvador, El Salvador; en estas se ubican la planta de producción y una cafetería; las otras cafeterías se localizan en Mejicanos, la colonia San Carlos y la colonia Escalón.

Razón social

La razón social de la empresa que es base del estudio es: **Compañía Industrial Alimenticia, Sociedad Anónima de Capital Variable**; que puede abreviarse **COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V.**

Nombre comercial

El nombre comercial que maneja la empresa, es el de PANIFICADORA ÚNICA, distintivo que utiliza como marca en sus productos.

Figura 3.2
Fuente: COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V.

Giro o actividad económica

Según el Código de Comercio de la República de El Salvador, el giro de la compañía es la **elaboración de otros productos alimenticios no clasificados previamente.**

Según la clasificación del Ministerio de Hacienda la empresa está incluida en la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería. (Código 30110. Ministerio de Hacienda)

c. Historia de la empresa

La panadería fue fundada en 1947 por Don Giussep Cicchelli; hermano de Don Nicola Cicchelli quien trabajaba como un empleado de la empresa, el cual tuvo la oportunidad de trabajar en las áreas de producción, despacho, ventas y administración. En 1977, Don Nicola compró a su hermano la panadería y forma una sociedad con su esposa, Doña Carmen de Cicchelli, esto provocó que la panadería se convirtiera en un negocio familiar.

Actualmente, la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. es conocida comercialmente como Panificadora Única y está a cargo de Doña Carmen de Cicchelli, quien es la Presidenta y Alessandra Cicchelli de Matteucci, es hija y la Gerente General.

d. Misión

"Deleitar el paladar de nuestros clientes locales y extranjeros mediante la producción y distribución de productos alimenticios de alta calidad a precios competitivos, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, empleados y accionistas".

e. Visión

"Ser la panificadora líder en El Salvador y Estados Unidos, en la producción de productos alimenticios de fabricación nacional a través de la búsqueda de la excelencia y del mejoramiento continuo de nuestros productos".

f. Objetivos

La empresa cuenta con distintos objetivos estratégicos enfocados a las tres áreas de mayor importancia dentro de la organización.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA	**OBJETIVO ESTRATÉGICO**
Mercadeo	Mantenerse en los primeros lugares en términos de participación de mercado a nivel nacional.
	Aumentar los canales de distribución (internacionalizarse)
Calidad	Mantener la satisfacción actual de nuestros clientes.
Ventas	Lograr un crecimiento de 30% sobre las ventas actuales en los próximos tres años.

Cuadro 3.1
Fuente: **COMPAÑÍA INDUSTRIAL ALIMENTICIA, S.A. DE C.V.**

g. Organigrama

La Panificadora opera bajo una organización centralizada alrededor de la dirección general.

En la actualidad Panificadora Única tiene un buen número de empleados contratados directamente, además se distingue por tener poca rotación de su personal a manera de ejemplo podemos mencionar que existe un empleado que ha trabajado en la panadería desde su funcionamiento y existen otros trabajadores que tiene más de 12 años laborando para la empresa.

Dentro de la organización de la empresa se pueden detectar las siguientes áreas:

- Producción

  Incluye todos los puestos que participan en el proceso de elaboración del pan, empaque, almacenamiento y despacho, bajo la dirección de un Gerente de Planta. También comprende el almacenaje de materia prima y mantenimiento de la planta.

- Mercadeo

  Comprende los puestos de trabajo relacionados a las ventas, canales de distribución y a las estrategias de mercadeo, dirigidos por un Gerente de Mercadeo.

- Administración

  Abarca los puestos de oficina encargados de la administración, contabilidad y análisis de costos de la empresa, los cuales son supervisados por el Gerente Administrativo.

Cada uno de los gerentes de las áreas es supervisado por el Gerente General de la empresa, quien reporta directamente a la Junta Directiva. Se puede observar con más detalle el organigrama de la empresa en el Anexo 4.

h. Clasificación de la Empresa

Panificadora Única está clasificada como Mediana Empresa por su número de empleados (DIGESTYC) y es parte de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería según el Ministerio de Hacienda y el Código Industrial Internacional Uniforme. (Código 30110 y Código 15419. Respectivamente)

i. Número de productos que elaboran

Panificadora Única comercializa 154 productos, de los cuales 147 son elaborados en la planta de producción y cocina de las cafeterías, y los 7 productos restantes son bebidas y complementos de las bebidas, que son comprados a diferentes proveedores. Se puede observar con detalle las clases de pan que elaboran en la Panificadora Única en el anexo 5.

j. Proveedores de Insumos

A continuación se presenta la lista de los proveedores de la materia prima de los diversos productos comercializados por la Panificadora Única:

Nombre del Proveedor	**Producto**
HARISA, S.A. de C.V.	Harinas
BEINSA, S.A. de C.V.	Paneles
Distribuidora Molina	Azúcar
Granja Santa María	Huevos
Import Color	Esencias
PIMI	Chocolate, crema pastelera, chantilly
Cajas Pineda	Cajas
Levaduras Universal	Levadura
Shell El Salvador	Gas
Industrias Plásticas, S.A.	Plásticos
Durango	Preservante
Sabores Cosco	Esencias
Distribuidora Gémina	Varios

k. Mercado que cubre la empresa

La empresa cuenta con dos salas de ventas ubicadas en la Colonia Layco y en Mejicanos. En la primera sala de ventas se encuentra una cafetería abierta a todo el público en la que se sirven desayunos y almuerzos, además de ofrecer todos los productos que se elaboran en la Panificadora Única.

SECTORES DEL MERCADO META	
SECTOR	**CANTIDAD**
Hospitales y Asilos	37 Hospitales + 18 asilos = **55 Establecimientos**
Hoteles y Restaurantes	77 Hoteles + 175 Restaurantes = **247 Establecimientos**
Cafeterías (Colegios, Institutos, Universidades, maquilas).	201 Colegios + 24 Institutos + 18 Universidades + 25 Maquilas + 15 Gran Empresa = **283 Establecimientos**
Supermercados	Selectos(51 salas) + Despensa de Don Juan (23 salas) + Eurpa (4) + Price Mart (2) + Hiper Paiz (2) = **82 Establecimientos**

Tiendas y Mini Super	14,900 establecimientos x 60% descartando el 40% que equivale a mini tiendas que no tienen variedad de productos) = **8,940 Establecimiento**
Clientes al Detalle	Sala de ventas 1: 1 km de radio de influencia equivale a 1.6 km2 de área de influencia x 6,638 hab/km2 =10,427/(5 hab/familia) = 2,086 clientes.
	Sala de ventas2: 0.5 km de radio de influencia equivale a 0.9 km2 de área de influencia x 8,562 hab / km2 = 7,566 hab / (5 hab/familia) = **1,514 clientes**

Cuadro 3.2
Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / Gerencia de Mercadeo (2007)

En la cartera de clientes de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. se identifican los siguientes rubros: Clientes por licitación, clientes por ventas de oficina, clientes por telemercadeo, clientes por ventas de ruta, clientes por salas de venta y clientes por cita de venta.

Principales clientes:

- Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)
- Instituto de Protección al Menor
- Hospital Rosales
- Hospital Psiquiátrico
- Hospital Pro-Familia
- Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom
- Hospital de Emergencia y Diagnóstico
- Hospital de la Mujer
- Restaurante Media Cancha
- Restaurante Pueblo Viejo
- Sala de Té Larrosa
- Restaurantes Los Teques, S.A.
- Montalmar. Hotel de playa
- Callejas S.A. (Súper Selectos)
- Europa e Hiper Europa
- La Despensa de Don Juan
- Clientes minoristas diversos.

1. Descripción del producto

Los productos de pan están divididos en tres grupos o líneas de producción:

- Pan francés
- Pan dulce-menudo
- Pan de repostería.

m. Descripción de las instalaciones

Sala de ventas. La sala de ventas principal está en el mismo edificio del área de producción. Es un área bien distribuida con un mostrador de exhibición del producto, caja registradora y mesas dispuestas para unas 35 personas. Además cuenta con una terraza techada.

Figura 3.3 Fuente: La presente investigación.

Área de producción. El área de producción está dispuesta en una planta de aproximadamente 200 mts^2. La distribución de la maquinaria responde a un proceso productivo lineal. Y las líneas de producción están divididas entre pan dulce y repostería y la línea de pan francés y pullman.

Área administrativa.

Las oficinas administrativas y de mercadeo se encuentran junto a la planta productiva y la sala de ventas en la colonia Layco. La sala de la Gerencia General y el salón de Junta Directiva están separada de los cubículos del resto del personal administrativo.

n. Análisis F.O.D.A.

Matriz F.O.D.A.

FORTALEZA	DEBILIDAD
• Sueldos arriba del salario mínimo legal ($ 192.50) • Pocas dudas y problemas en materia tributaria • Interés y disposición a la actividad gremial • Alto grado de control de canales de distribución (Salas de ventas) • Control constante de ingresos y egresos (Diario o mensual) • Diversas fuentes de financiamiento (Distribución del riesgo) • Visión clara y definida a corto plazo	• Poca búsqueda de apoyo de instituciones • Poco interés en asesoría tributaria • Desconocimiento de herramientas legales para aprovechar la normativa tributaria • Maquinara con muchos años de funcionamiento (Obsolescencia) • Poco poder de negociación de insumos (Compras individuales)
OPORTUNIDAD	AMENAZA
• Uso de nuevas Materias Primas (Harinas alternativas) • Nuevos proveedores de Materias Primas (Importadores de harinas) • Créditos con proveedores (Uso de "Quedan a 30 días")	• Altos precios de la Materia Prima (Harina de Trigo) • Altos precios de productos derivados del petróleo (Gas propano) • Incrementos de costos de M.O.D. (Aumento salario mínimo legal)

Cuadro 3.3
Fuente: La presente investigación

3. Diagnóstico del área financiera

a. Ajuste de la información financiera 2003-2007

La clasificación de las partidas de los estados financieros pueden variar de una empresa a otra. El analista de estados financieros debe revisar, reorganizar y reconstruir la información de acuerdo con sus necesidades antes de proceder al cálculo de razones, estados comparativos, etcétera.

BALANCE GENERAL DEL AÑO 2003 AL 2007 AJUSTADO PARA PROPÓSITOS DE ANÁLISIS						
		2003	2004	2005	2006	2007
Efectivo		$ 4,765.09	$ 4,908.76	$ 5,618.15	$ 8,624.91	$ 11,631.67
Inversiones Temporales		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	Cuentas por Cobrar	$ 111,765.20	$ 162,001.29	$ 112,091.06	$ 152,598.85	$ 173,430.68
	Estimación para cuentas incobrables	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Cuentas por Cobrar Netas		$ 111,765.20	$ 162,001.29	$ 112,091.06	$ 152,598.85	$ 173,430.68
Deudores Varios		$ 1,156.90	$ 59.23	$ 17,761.18	$ 836.86	$ 786.90
	Inventarios	$ 14,049.30	$ 15,160.10	$ 16,913.82	$ 17,804.32	$ 18,694.82
	Obsolescencia	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Inventarios Netos		$ 14,049.30	$ 15,160.10	$ 16,913.82	$ 17,804.32	$ 18,694.82
Otros Activos Corrientes		$ 5,931.12	$ 9,475.55	$ 7,058.67	$ 10,221.53	$ 13,384.39
ACTVO CORRIENTE		**$ 137,667.61**	**$ 191,604.93**	**$ 159,442.88**	**$ 190,086.47**	**$ 217,928.46**
	Activo no Corriente Fijo	$ 547,095.10	$ 547,095.10	$ 639,392.24	$ 659,087.18	$ 678,782.12
	Depreciación Acumulada de Activo Fijo	$ 280,092.55	$ 295,142.21	$ 310,191.87	$ 333,532.75	$ 356,873.63
Activo no Corriente Fijo Neto		$ 267,002.55	$ 251,952.89	$ 329,200.37	$ 325,554.43	$ 321,908.49
	Activo no Corriente Intangible	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$ 1,110.00
	Amortización	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Activo no Corriente Intangible Neto		$ 1,110.00	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$ 1,110.00
Inversiones Permanentes		$ 5,678.00	$ 6,758.01	$ 19,516.23	$ 6,063.48	$ -
Otros Activos no Corrientes		$ 6,053.42	$ 10,086.36	$ 10,082.36	$ 10,082.36	$ 2,693.09
ACTIVOS NO CORRIENTES		**$ 279,843.97**	**$ 269,907.26**	**$ 359,912.96**	**$ 342,814.27**	**$ 325,711.58**
ACTIVOS TOTALES		**$ 417,511.58**	**$ 461,512.19**	**$ 519,351.84**	**$ 532,896.74**	**$ 543,640.04**

BALANCE GENERAL DEL AÑO 2003 AL 2007 AJUSTADO PARA PROPÓSITOS DE ANÁLISIS					
	2003	2004	2005	2006	2007
Cuentas y documentos por Pagar	$ 24,755.34	$ 36,768.13	$ 69,759.67	$ 77,572.27	$ 80,384.87
Préstamos Bancarios a CP	$ 22,134.41	$ 22,908.00	$ 24,900.00	$ 25,675.73	$ 24,451.46
Proveedores	$ 57,890.73	$ 119,887.62	$ 62,445.63	$ 50,673.64	$ 47,901.65
Otros Pasivos Corrientes	$ 6,180.63	$ 1,368.69	$ 8,353.89	$ 11,716.35	$ 12,078.81
PASIVO CORRIENTE	**$ 110,961.11**	**$ 180,932.44**	**$ 165,459.19**	**$ 165,637.99**	**$ 164,816.79**
Préstamos Bancarios a LP	$ 189,026.57	$ 162,903.74	$ 136,780.91	$ 149,298.53	$ 150,816.15
Otras obligaciones a LP	$ 1,631.78	$ 1,783.89	$ 1,949.41	$ 2,114.93	$ 2,280.45
PASIVO NO CORRIENTE	**$ 190,658.35**	**$ 164,687.63**	**$ 138,730.32**	**$ 151,413.46**	**$ 153,096.60**
PASIVOS TOTALES	**$ 301,619.46**	**$ 345,620.07**	**$ 304,189.51**	**$ 317,051.45**	**$ 317,913.39**
Capital Social	$ 88,000.00	$ 88,000.00	$ 88,000.00	$ 88,000.00	$ 88,000.00
Reserva Legal	$ 13,334.22	$ 13,334.22	$ 14,253.62	$ 14,684.49	$ 15,790.96
Otras Reservas	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Superávit	$ -	$ -	$ 92,297.14	$ 92,297.14	$ 92,297.14
Utilidades Retenidas	$ 602.01	$ 14,557.90	$ 14,557.90	$ 20,611.57	$ 20,863.66
Utilidades del ejercicio	$ 13,955.89	$ -	$ 6,053.67	$ 252.09	$ 8,774.90
CAPITAL	**$ 115,892.12**	**$ 115,892.12**	**$ 215,162.33**	**$ 215,845.29**	**$ 225,726.65**
PASIVO Y CAPITAL	**$ 417,511.58**	**$ 461,512.19**	**$ 519,351.84**	**$ 532,896.74**	**$ 543,640.04**

Cuadros 3.4 y 3.5 Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / Gerencia Administrativa (2008)

ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2003 AL 2007 AJUSTADO PARA PROPÓSITOS DE ANÁLISIS					
Cuentas	2003	2004	2005	2006	2007
Ventas Netas	$ 705,538.93	$ 631,703.46	$ 820,394.10	$ 939,357.33	$ 1,058,320.56
- Costo de Ventas	$ 418,596.24	$ 383,254.49	$ 484,154.01	$ 560,390.68	$ 616,627.35
Utilidad Bruta	$ 286,942.68	$ 248,448.97	$ 336,240.09	$ 378,966.65	$ 441,693.21
- Gastos de Administración monetarios	$ 80,698.36	$ 84,675.90	$ 85,992.24	$ 88,850.73	$ 91,709.22
- Gastos de Ventas monetarios	$ 176,984.76	$ 147,670.17	$ 213,539.42	$ 256,121.00	$ 298,702.58
- Depreciación	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
- Amortización	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
- Otras Partidas no monetarias	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad de Operación	$ 29,259.56	$ 16,102.90	$ 36,708.43	$ 33,994.92	$ 51,281.41
+Otros Ingresos Gravados	$ -	$ -	$ 2.00	$ 2,233.85	$ 1,096.09
+Otros Ingresos no Gravados	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
-Otros Gastos Deducibles	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 18,840.96
-Otros Gastos no Deducibles	$ -	$ 10,992.85	$ 11,000.00	$ 14,920.48	$ -
Utilidad antes de Impuestos	$ 29,259.56	$ 5,110.05	$ 25,710.43	$ 21,308.29	$ 33,536.54
-Gastos Financieros	$ 9,251.12	$ 9,142.99	$ 12,576.15	$ 15,153.01	$ 17,729.87
Utilidad del período	$ 20,008.44	-$ 4,032.94	$ 13,134.28	$ 6,155.28	$ 15,806.67
- Otros Ingresos no gravados	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
- Deducible de Impuesto sobre la Renta	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
- Reserva Legal	$ 1,400.59	$ -	$ 919.40	$ 430.87	$ 1,106.47
+ Gastos no Deducibles	$ -	$ -	$ 12,429.96	$ 16,164.87	$ 9,001.02
Utilidad antes de Impuesto	$ 18,607.85	-$ 4,032.94	$ 24,644.84	$ 21,889.28	$ 23,701.22
Impuestos	$ 4,651.96	$ -	$ 6,161.21	$ 5,472.32	$ 5,925.31
Impuestos diferidos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Partidas extraordinarias	$ -	$ -	$ 12,429.96	$ 16,164.87	$ 9,001.02
Utilidad Neta	$ 13,955.89	-$ 4,032.94	$ 6,053.67	$ 252.09	$ 8,774.90

Cuadro 3.6
Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / Gerencia Administrativa (2008)

b. Informe de inconsistencias Estados Financieros 2003-2007

Se identificaron algunas inconsistencias en los estados financieros proporcionados por la empresa Panificadora Única, las cuales se detallan a continuación:

- AÑO 2004. No se reflejaron los gastos no deducibles en el Estado de Resultados.
- AÑO 2005. el porcentaje de Impuestos sobre la Renta no corresponde al 25% de la utilidad imponible, los cual fue originado por la no incorporación de los gastos no deducibles en el Estado de Resultados. Se excluyeron las partidas no monetarias como depreciación y amortización.
- AÑO 2006. el valor del Impuesto sobre la Renta reflejado es aproximadamente el 96% de la utilidad imponible, esto se debe

a que no se aparecen reflejados los gastos no deducibles lo cual aumenta la utilidad imponible.

- Las partidas no monetarias no aparecen reflejadas a lo largo de los cinco años principalmente la depreciación.
- La confiabilidad de la información financiera presentada es responsabilidad de la empresa que la proporcionó.

c. Análisis de los Estados Financieros

c.1. Método de Análisis Comparativo

Análisis 2003 – 2004

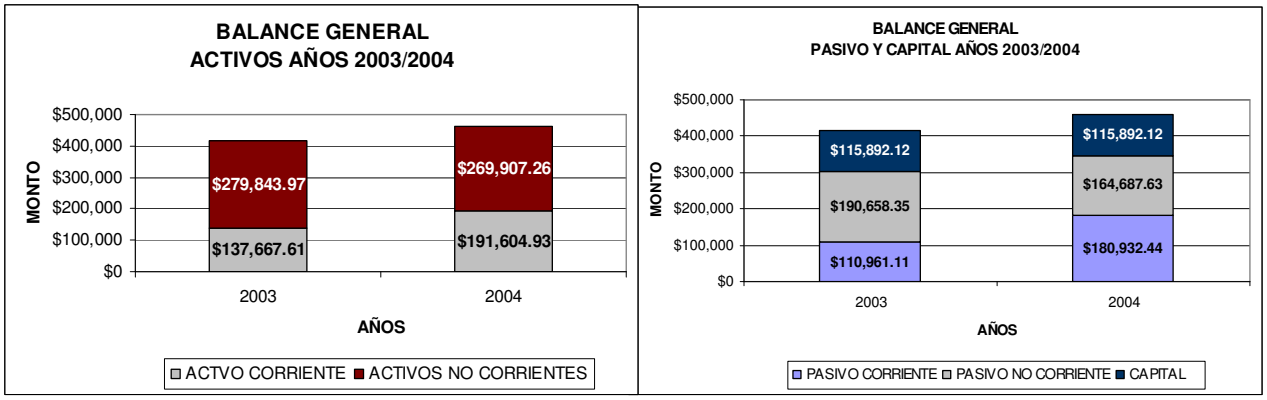
ANÁLISIS COMPARATIVO

BALANCE GENERAL DEL AÑO 2003 AL 2004				
	2003	2004	VARIACIÓN	%
Efectivo	$ 4,765.09	$ 4,908.76	$143.67	3.02%
Inversiones Temporales	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Cuentas por Cobrar	$ 111,765.20	$ 162,001.29	$50,236.09	44.95%
Estimación para cuentas incobrab	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Cuentas por Cobrar Netas	$ 111,765.20	$ 162,001.29	$50,236.09	44.95%
Deudores Varios	$ 1,156.90	$ 59.23	-$1,097.67	0.00%
Inventarios	$ 14,049.30	$ 15,160.10	$1,110.80	7.91%
Obsolescencia	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Inventarios Netos	$ 14,049.30	$ 15,160.10	$1,110.80	7.91%
Otros Activos Corrientes	$ 5,931.12	$ 9,475.55	$3,544.43	0.00%
ACTVO CORRIENTE	**$ 137,667.61**	**$ 191,604.93**	**$53,937.32**	**39.18%**
Activo no Corriente Fijo	$ 547,095.10	$ 547,095.10	$0.00	0.00%
Depreciación Acumulada de Activ	$ 280,092.55	$ 295,142.21	$15,049.66	5.37%
Activo no Corriente Fijo Neto	$ 267,002.55	$ 251,952.89	-$15,049.66	-5.64%
Activo no Corriente Intangible	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$0.00	0.00%
Amortización	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Activo no Corriente Intangible Neto	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$0.00	0.00%
Inversiones Permanentes	$ 5,678.00	$ 6,758.01	$1,080.01	0.00%
Otros Activos no Corrientes	$ 6,053.42	$ 10,086.36	$4,032.94	66.62%
ACTIVOS NO CORRIENTES	**$ 279,843.97**	**$ 269,907.26**	**-$9,936.71**	**-3.55%**
ACTIVOS TOTALES	**$ 417,511.58**	**$ 461,512.19**	**$44,000.61**	**10.54%**
Cuentas y documentos por Pagar	$ 24,755.34	$ 36,768.13	$12,012.79	48.53%
Préstamos Bancarios a CP	$ 22,134.41	$ 22,908.00	$773.59	0.00%
Proveedores	$ 57,890.73	$ 119,887.62	$61,996.89	107.09%
Otros Pasivos Corrientes	$ 6,180.63	$ 1,368.69	-$4,811.94	0.00%
PASIVO CORRIENTE	**$ 110,961.11**	**$ 180,932.44**	**$69,971.33**	**63.06%**
Préstamos Bancarios a LP	$ 189,026.57	$ 162,903.74	-$26,122.83	0.00%
Otras obligaciones a LP	$ 1,631.78	$ 1,783.89	$152.11	0.00%
PASIVO NO CORRIENTE	**$ 190,658.35**	**$ 164,687.63**	**-$25,970.72**	**-13.62%**
PASIVOS TOTALES	**$ 301,619.46**	**$ 345,620.07**	**$44,000.61**	**14.59%**
Capital Social	$ 88,000.00	$ 88,000.00	$0.00	0.00%
Reserva Legal	$ 13,334.22	$ 13,334.22	$0.00	0.00%
Otras Reservas	$ -	$ -	$0.00	**0.00%**
Superávit	$ -	$ -	$0.00	**0.00%**
Utilidades Retenidas	$ 602.01	$ 14,557.90	$13,955.89	**2318.22%**
Utilidades del ejercicio	$ 13,955.89	$ -	-$13,955.89	**-100.00%**
CAPITAL	**$ 115,892.12**	**$ 115,892.12**	**$0.00**	**0.00%**
PASIVO Y CAPITAL	**$ 417,511.58**	**$ 461,512.19**	**$44,000.61**	**10.54%**

Cuadro 3.7

Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / La presente investigación

Gráfico 3.1 y Gráfico 3.2



Hallazgo:

Tanto el activo como el pasivo corrientes han crecido en un alto porcentaje. Y el activo y el pasivo no corrientes han disminuido. Esto refleja que la empresa está concentrada en el corto plazo manteniendo mayor liquidez en sus activos y financiando sus actividades mediante proveedores según podemos ver en el aumento porcentual de sus cuentas y documentos por pagar.

Análisis 2004 – 2005

ANÁLISIS COMPARATIVO

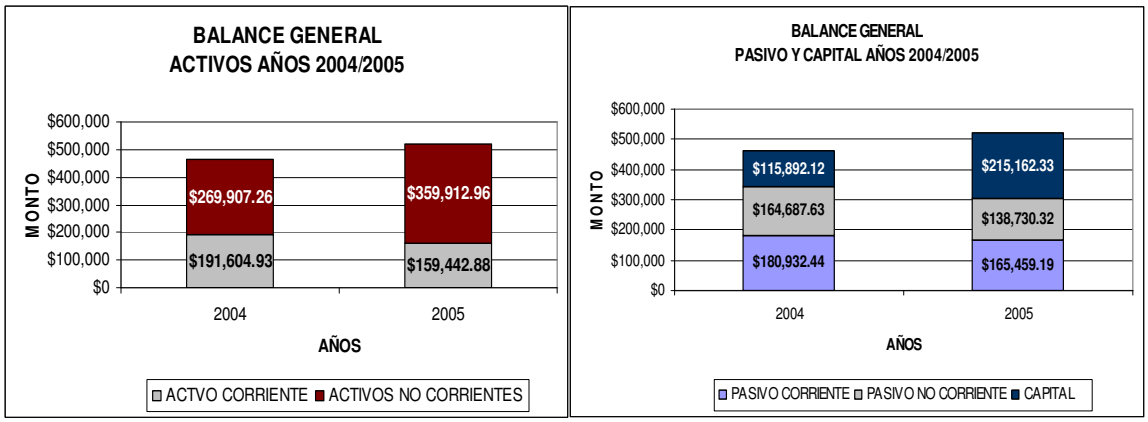
BALANCE GENERAL DEL AÑO 2004 AL 2005

	2004	2005	VARIACIÓN	%
Efectivo	$ 4,908.76	$ 5,618.15	$709.39	14.45%
Inversiones Temporales	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Cuentas por Cobrar	$ 162,001.29	$ 112,091.06	-$49,910.23	-30.81%
Estimación para cuentas incobrables	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Cuentas por Cobrar Netas	$ 162,001.29	$ 112,091.06	-$49,910.23	-30.81%
Deudores Varios	$ 59.23	$ 17,761.18	$17,701.95	100.00%
Inventarios	$ 15,160.10	$ 16,913.82	$1,753.72	11.57%
Obsolescencia	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Inventarios Netos	$ 15,160.10	$ 16,913.82	$1,753.72	11.57%
Otros Activos Corrientes	$ 9,475.55	$ 7,058.67	-$2,416.88	0.00%
ACTVO CORRIENTE	**$ 191,604.93**	**$ 159,442.88**	**-$32,162.05**	**-16.79%**
Activo no Corriente Fijo	$ 547,095.10	$ 639,392.24	$92,297.14	16.87%
Depreciación Acumulada de Activo Fijo	$ 295,142.21	$ 310,191.87	$15,049.66	5.10%
Activo no Corriente Fijo Neto	$ 251,952.89	$ 329,200.37	$77,247.48	30.66%
Activo no Corriente Intangible	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$0.00	0.00%
Amortización	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Activo no Corriente Intangible Neto	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$0.00	0.00%
Inversiones Permanentes	$ 6,758.01	$ 19,516.23	$12,758.22	0.00%
Otros Activos no Corrientes	$ 10,086.36	$ 10,082.36	-$4.00	**-0.04%**
ACTIVOS NO CORRIENTES	**$ 269,907.26**	**$ 359,912.96**	**$90,005.70**	**33.35%**
ACTIVOS TOTALES	**$ 461,512.19**	**$ 519,351.84**	**$57,839.65**	**12.53%**

Cuentas y documentos por Pagar	$	36,768.13	$	69,759.67	$32,991.54	89.73%
Préstamos Bancarios a CP	$	22,908.00	$	24,900.00	$1,992.00	0.00%
Proveedores	$	119,887.62	$	62,445.63	-$57,441.99	-47.91%
Otros Pasivos Corrientes	$	1,368.69	$	8,353.89	$6,985.20	0.00%
PASIVO CORRIENTE	**$**	**180,932.44**	**$**	**165,459.19**	**-$15,473.25**	**-8.55%**
Préstamos Bancarios a LP	$	162,903.74	$	136,780.91	-$26,122.83	0.00%
Otras obligaciones a LP	$	1,783.89	$	1,949.41	$165.52	0.00%
PASIVO NO CORRIENTE	**$**	**164,687.63**	**$**	**138,730.32**	**-$25,957.31**	**-15.76%**
PASIVOS TOTALES	**$**	**345,620.07**	**$**	**304,189.51**	**-$41,430.56**	**-11.99%**
Capital Social	$	88,000.00	$	88,000.00	$0.00	0.00%
Reserva Legal	$	13,334.22	$	14,253.62	$919.40	6.90%
Otras Reservas	$	-	$	-	$0.00	0.00%
Superávit	$	-	$	92,297.14	$92,297.14	0.00%
Utilidades Retenidas	$	14,557.90	$	14,557.90	$0.00	0.00%
Utilidades del ejercicio	$	-	$	6,053.67	$6,053.67	100.00%
CAPITAL	**$**	**115,892.12**	**$**	**215,162.33**	**$99,270.21**	**85.66%**
PASIVO Y CAPITAL	**$**	**461,512.19**	**$**	**519,351.84**	**$57,839.65**	**12.53%**

Cuadro 3.8
Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / La presente investigación

Gráfico 3.3 y Gráfico 3.4



Hallazgo:

Con relación al año anterior los pasivos totales de la empresa y activos corrientes disminuyeron en promedio un 14% y sus activos fijos así como el capital crecieron en $92,270.21 por una reevaluación del terreno de la empresa. La política de liquidez se mantiene pues disminuyeron las cuentas por cobrar pero aumentaron visiblemente las cuentas por pagar a proveedores.

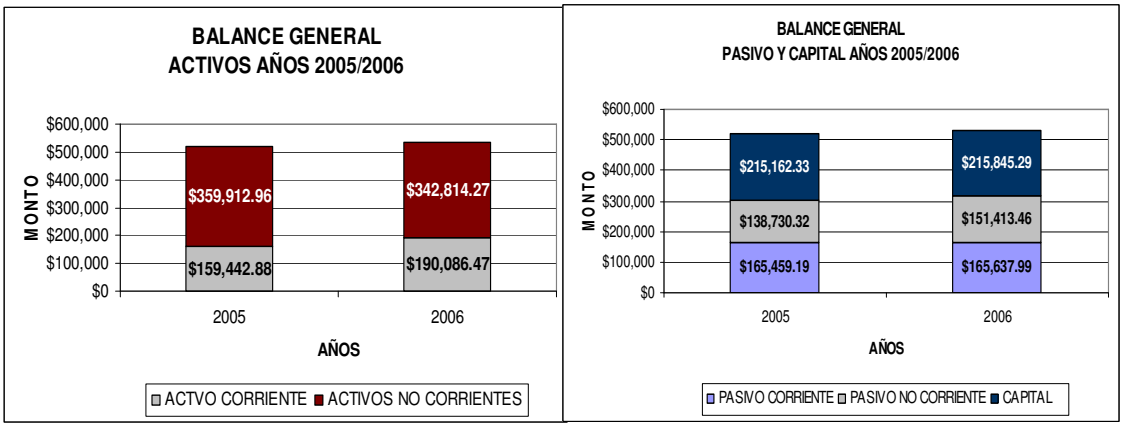
Análisis 2005 – 2006

ANÁLISIS COMPARATIVO
BALANCE GENERAL DEL AÑO 2005 AL 2006

	2005	2006	VARIACIÓN	%
Efectivo	$ 5,618.15	$ 8,624.91	$3,006.76	53.52%
Inversiones Temporales	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Cuentas por Cobrar	$ 112,091.06	$ 152,598.85	$40,507.79	36.14%
Estimación para cuentas incobrables	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Cuentas por Cobrar Netas	$ 112,091.06	$ 152,598.85	$40,507.79	36.14%
Deudores Varios	$ 17,761.18	$ 836.86	-$16,924.32	-95.29%
Inventarios	$ 16,913.82	$ 17,804.32	$890.50	5.26%
Obsolescencia	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Inventarios Netos	$ 16,913.82	$ 17,804.32	$890.50	5.26%
Otros Activos Corrientes	$ 7,058.67	$ 10,221.53	$3,162.86	0.00%
ACTVO CORRIENTE	**$ 159,442.88**	**$ 190,086.47**	**$30,643.59**	**19.22%**
Activo no Corriente Fijo	$ 639,392.24	$ 659,087.18	$19,694.94	3.08%
Depreciación Acumulada de Activo Fijo	$ 310,191.87	$ 333,532.75	$23,340.88	7.52%
Activo no Corriente Fijo Neto	$ 329,200.37	$ 325,554.43	-$3,645.94	-1.11%
Activo no Corriente Intangible	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$0.00	0.00%
Amortización	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Activo no Corriente Intangible Neto	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$0.00	0.00%
Inversiones Permanentes	$ 19,516.23	$ 6,063.48	-$13,452.75	0.00%
Otros Activos no Corrientes	$ 10,082.36	$ 10,082.36	$0.00	0.00%
ACTIVOS NO CORRIENTES	**$ 359,912.96**	**$ 342,814.27**	**-$17,098.69**	**-4.75%**
ACTIVOS TOTALES	**$ 519,351.84**	**$ 532,896.74**	**$13,544.90**	**2.61%**
Cuentas y documentos por Pagar	$ 69,759.67	$ 77,572.27	$7,812.60	11.20%
Préstamos Bancarios a CP	$ 24,900.00	$ 25,675.73	$775.73	0.00%
Proveedores	$ 62,445.63	$ 50,673.64	-$11,771.99	-18.85%
Otros Pasivos Corrientes	$ 8,353.89	$ 11,716.35	$3,362.46	0.00%
PASIVO CORRIENTE	**$ 165,459.19**	**$ 165,637.99**	**$178.80**	**0.11%**
Préstamos Bancarios a LP	$ 136,780.91	$ 149,298.53	$12,517.62	0.00%
Otras obligaciones a LP	$ 1,949.41	$ 2,114.93	$165.52	0.00%
PASIVO NO CORRIENTE	**$ 138,730.32**	**$ 151,413.46**	**$12,683.14**	**9.14%**
PASIVOS TOTALES	**$ 304,189.51**	**$ 317,051.45**	**$12,861.94**	**4.23%**
Capital Social	$ 88,000.00	$ 88,000.00	$0.00	0.00%
Reserva Legal	$ 14,253.62	$ 14,684.49	$430.87	3.02%
Otras Reservas	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Superávit	$ 92,297.14	$ 92,297.14	$0.00	0.00%
Utilidades Retenidas	$ 14,557.90	$ 20,611.57	$6,053.67	41.58%
Utilidades del ejercicio	$ 6,053.67	$ 252.09	-$5,801.58	-95.84%
CAPITAL	**$ 215,162.33**	**$ 215,845.29**	**$682.96**	**0.32%**
PASIVO Y CAPITAL	**$ 519,351.84**	**$ 532,896.74**	**$13,544.90**	**2.61%**

Cuadro 3.9
Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / La presente investigación

Gráfico 3.5 y Gráfico 3.6



Hallazgo:

Los cambios son pocos. Los activos corrientes aumentaron en promedio al bajar el monto de deudores varios y aumentar el saldo en efectivo. Los pasivos totales incrementan muy poco y disminuye el saldo de las provisiones aunque mantienen deudas por pagar. Los activos no corrientes sólo reflejan descenso en las inversiones permanentes y el valor de los bienes depreciados.

Análisis 2006 – 2007

ANÁLISIS COMPARATIVO

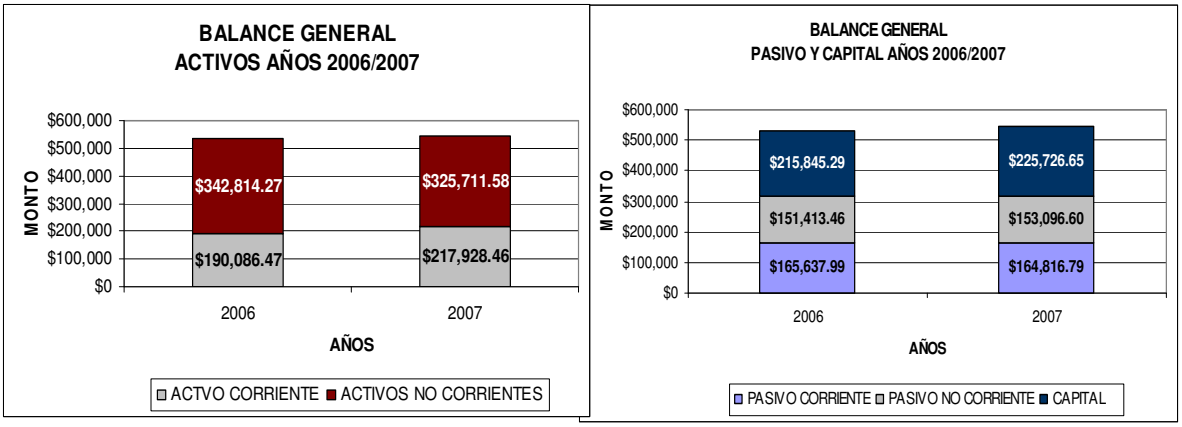
BALANCE GENERAL DEL AÑO 2006 AL 2007

	2006	2007	VARIACIÓN	%
Efectivo	$ 8,624.91	$ 11,631.67	$3,006.76	34.86%
Inversiones Temporales	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Cuentas por Cobrar	$ 152,598.85	$ 173,430.68	$20,831.83	13.65%
Estimación para cuentas incobrables	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Cuentas por Cobrar Netas	$ 152,598.85	$ 173,430.68	$20,831.83	13.65%
Deudores Varios	$ 836.86	$ 786.90	-$49.96	-5.97%
Inventarios	$ 17,804.32	$ 18,694.82	$890.50	5.00%
Obsolescencia	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Inventarios Netos	$ 17,804.32	$ 18,694.82	$890.50	5.00%
Otros Activos Corrientes	$ 10,221.53	$ 13,384.39	$3,162.86	30.94%
ACTVO CORRIENTE	**$ 190,086.47**	**$ 217,928.46**	**$27,841.99**	**14.65%**
Activo no Corriente Fijo	$ 659,087.18	$ 678,782.12	$19,694.94	2.99%
Depreciación Acumulada de Activo Fijo	$ 333,532.75	$ 356,873.63	$23,340.88	7.00%
Activo no Corriente Fijo Neto	$ 325,554.43	$ 321,908.49	-$3,645.94	-1.12%
Activo no Corriente Intangible	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$0.00	0.00%
Amortización	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Activo no Corriente Intangible Neto	$ 1,110.00	$ 1,110.00	$0.00	0.00%
Inversiones Permanentes	$ 6,063.48	$ -	-$6,063.48	-100.00%
Otros Activos no Corrientes	$ 10,082.36	$ 2,693.09	-$7,389.27	-73.29%
ACTIVOS NO CORRIENTES	**$ 342,814.27**	**$ 325,711.58**	**-$17,102.69**	**-4.99%**
ACTIVOS TOTALES	**$ 532,896.74**	**$ 543,640.04**	**$10,743.30**	**2.02%**
Cuentas y documentos por Pagar	$ 77,572.27	$ 80,384.87	$2,812.60	3.63%
Préstamos Bancarios a CP	$ 25,675.73	$ 24,451.46	-$1,224.27	-4.77%
Proveedores	$ 50,673.64	$ 47,901.65	-$2,771.99	-5.47%
Otros Pasivos Corrientes	$ 11,716.35	$ 12,078.81	$362.46	3.09%
PASIVO CORRIENTE	**$ 165,637.99**	**$ 164,816.79**	**-$821.20**	**-0.50%**
Préstamos Bancarios a LP	$ 149,298.53	$ 150,816.15	$1,517.62	1.02%
Otras obligaciones a LP	$ 2,114.93	$ 2,280.45	$165.52	7.83%
PASIVO NO CORRIENTE	**$ 151,413.46**	**$ 153,096.60**	**$1,683.14**	**1.11%**
PASIVOS TOTALES	**$ 317,051.45**	**$ 317,913.39**	**$861.94**	**0.27%**
Capital Social	$ 88,000.00	$ 88,000.00	$0.00	0.00%
Reserva Legal	$ 14,684.49	$ 15,790.96	$1,106.47	7.53%
Otras Reservas	$ -	$ -	$0.00	0.00%
Superávit	$ 92,297.14	$ 92,297.14	$0.00	7.53%
Utilidades Retenidas	$ 20,611.57	$ 20,863.66	$252.09	1.22%
Utilidades del ejercicio	$ 252.09	$ 8,774.90	$8,522.81	3380.86%
CAPITAL	**$ 215,845.29**	**$ 225,726.65**	**$9,881.36**	**4.58%**
PASIVO Y CAPITAL	**$ 532,896.74**	**$ 543,640.04**	**$10,743.30**	**2.02%**

Cuadro 3.10

Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / La presente investigación

Gráfico 3.9 y Gráfica 3.10



Hallazgo:

La variación global de los activos totales, pasivos totales y el capital es a la alza pero en porcentajes menores al 5.0%. Los activos corrientes sin embargo crecen en $27,841.99 mientras los activos no corrientes sólo disminuyen en el valor de la depreciación. Se mantiene aún ahora la política de liquidez. En el 2007 la empresa obtiene ganancias.

Análisis 2003 – 2004

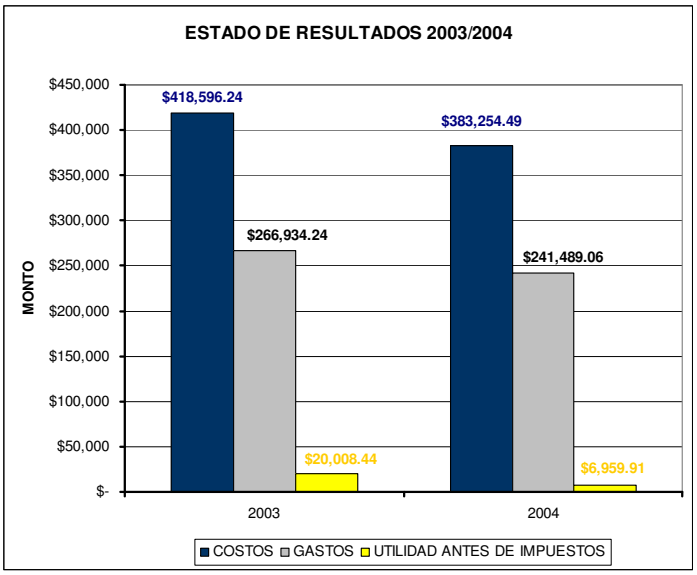
ANÁLISIS COMPARATIVO

ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2003 AL 2004

	2003	2004	VARIACIÓN	%
Ventas Netas	$ 705,538.93	$ 631,703.46	-$ 73,835.47	-10.47%
- Costo de Ventas	$ 418,596.24	$ 383,254.49	-$ 35,341.76	-8.44%
Utilidad Bruta	$ 286,942.68	$ 248,448.97	-$ 38,493.71	-13.42%
- Gastos de Administración monetarios	$ 80,698.36	$ 84,675.90	$ 3,977.54	4.93%
- Gastos de Ventas monetarios	$ 176,984.76	$ 147,670.17	-$ 29,314.59	-16.56%
- Depreciación	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Amortización	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Otras Partidas no monetarias	$ -	$ -	$ -	0.00%
Utilidad de Operación	$ 29,259.56	$ 16,102.90	-$ 13,156.66	-44.97%
+Otros Ingresos Gravados	$ -	$ -	$ -	100.00%
+Otros Ingresos no Gravados	$ -	$ -	$ -	0.00%
-Otros Gastos Deducibles	$ -	$ -	$ -	0.00%
-Otros Gastos no Deducibles	$ -	$ 10,992.85	$ 10,992.85	0.00%
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	$ 29,259.56	$ 5,110.05	-$ 24,149.51	-82.54%
-Gastos Financieros	$ 9,251.12	$ 9,142.99	-$ 108.13	-1.17%
Utilidad del período	$ 20,008.44	-$ 4,032.94	-$ 24,041.38	-120.16%
- Otros Ingresos no gravados	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Deducible de Impuesto sobre la Renta	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Reserva Legal	$ 1,400.59	$ -	-$ 1,400.59	0.00%
+ Gastos no Deducibles	$ -	$ -	$ -	0.00%
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible ISR)	$ 18,607.85	-$ 4,032.94	-$ 22,640.79	-121.67%
Impuestos	$ 4,651.96	$ -	-$ 4,651.96	-100.00%
Impuestos diferidos	$ -	$ -	$ -	0.00%
Partidas extraordinarias	$ -	$ -	$ -	0.00%
Utilidad Neta	$ 13,955.89	-$ 4,032.94	-$ 17,988.83	-128.90%

Cuadro 3.11
Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / La presente investigación

Gráfico 3.11



Hallazgo:

Las ventas bajan considerablemente entre el año 2003 y el 2004 mientras los gastos administrativos crecen. La utilidad de operación es directamente afectada para el 2004 y se genera pérdida al restar los gastos financieros. En contraposición a las ganancias del 2003 que son las mejores del periodo en estudio.

Análisis 2004 – 2005

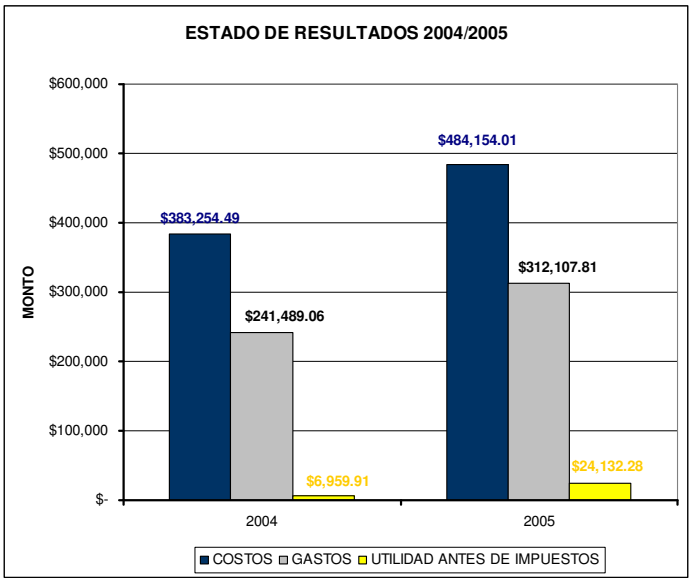
ANÁLISIS COMPARATIVO

ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2004 AL 2005

	2004	2005	VARIACIÓN	%
Ventas Netas	$ 631,703.46	$ 820,394.10	$ 188,690.64	29.87%
- Costo de Ventas	$ 383,254.49	$ 484,154.01	$ 100,899.52	26.33%
Utilidad Bruta	$ 248,448.97	$ 336,240.09	$ 87,791.12	35.34%
- Gastos de Administración monetarios	$ 84,675.90	$ 85,992.24	$ 1,316.34	1.55%
- Gastos de Ventas monetarios	$ 147,670.17	$ 213,539.42	$ 65,869.25	44.61%
- Depreciación	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Amortización	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Otras Partidas no monetarias	$ -	$ -	$ -	0.00%
Utilidad de Operación	$ 16,102.90	$ 36,708.43	$ 20,605.53	127.96%
+Otros Ingresos Gravados	$ -	$ 2.00	$ 2.00	100.00%
+Otros Ingresos no Gravados	$ -	$ -	$ -	0.00%
-Otros Gastos Deducibles	$ -	$ -	$ -	0.00%
-Otros Gastos no Deducibles	$ 10,992.85	$ 11,000.00	$ 7.15	0.00%
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	$ 5,110.05	$ 25,710.43	$ 20,600.38	403.13%
-Gastos Financieros	$ 9,142.99	$ 12,576.15	$ 3,433.16	37.55%
Utilidad del período	-$ 4,032.94	$ 13,134.28	$ 17,167.22	0.00%
- Otros Ingresos no gravados	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Deducible de Impuesto sobre la Renta	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Reserva Legal	$ -	$ 919.40	$ 919.40	100.00%
+ Gastos no Deducibles	$ -	$ 12,429.96	$ 12,429.96	0.00%
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible ISR)	-$ 4,032.94	$ 24,644.84	$ 28,677.78	-711.09%
Impuestos	$ -	$ 6,161.21	$ 6,161.21	100.00%
Impuestos diferidos	$ -	$ -	$ -	0.00%
Partidas extraordinarias	$ -	$ 12,429.96	$ 12,429.96	0.00%
Utilidad Neta	-$ 4,032.94	$ 6,053.67	$ 10,086.61	-250.11%

Cuadro 3.12
Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / La presente investigación

Gráfico 3.12



Hallazgo:

El año 2005 cierra con utilidades. Las ventas netas se incrementan en un porcentaje mayor que los costos. Los gastos administrativos se mantienen. Se refleja un aumento en gastos de ventas, que son incrementos de las comisiones como políticas para incrementar ventas. El pago de impuestos es alto debido a gastos no deducibles.

La inversión en mercadeo y ventas aumentó las utilidades.

Análisis 2005 – 2006

ANÁLISIS COMPARATIVO

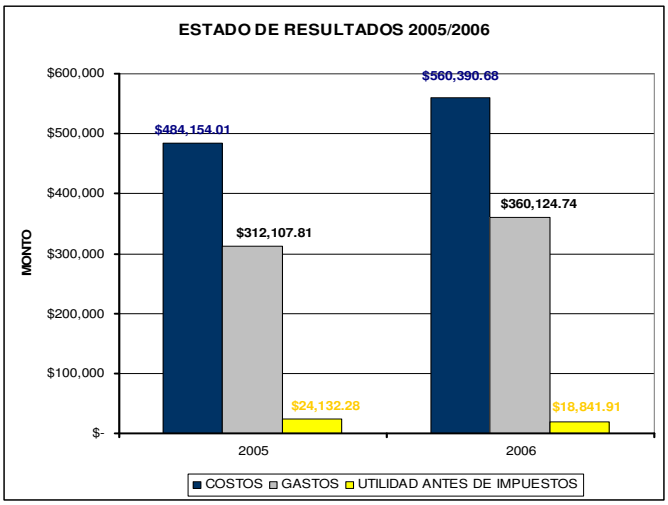
ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2005 AL 2006

	2005	2006	VARIACIÓN	%
Ventas Netas	$ 820,394.10	$ 939,357.33	$ 118,963.23	14.50%
- Costo de Ventas	$ 484,154.01	$ 560,390.68	$ 76,236.67	15.75%
Utilidad Bruta	$ 336,240.09	$ 378,966.65	$ 42,726.56	12.71%
- Gastos de Administración monetarios	$ 85,992.24	$ 88,850.73	$ 2,858.49	3.32%
- Gastos de Ventas monetarios	$ 213,539.42	$ 256,121.00	$ 42,581.58	19.94%
- Depreciación	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Amortización	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Otras Partidas no monetarias	$ -	$ -	$ -	0.00%
Utilidad de Operación	$ 36,708.43	$ 33,994.92	-$ 2,713.51	-7.39%
+Otros Ingresos Gravados	$ 2.00	$ 2,233.85	$ 2,231.85	111592.50%
+Otros Ingresos no Gravados	$ -	$ -	$ -	0.00%
-Otros Gastos Deducibles	$ -	$ -	$ -	0.00%
-Otros Gastos no Deducibles	$ 11,000.00	$ 14,920.48	$ 3,920.48	0.00%
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	$ 25,710.43	$ 21,308.29	-$ 4,402.14	-17.12%
-Gastos Financieros	$ 12,576.15	$ 15,153.01	$ 2,576.86	20.49%
Utilidad del período	$ 13,134.28	$ 6,155.28	-$ 6,979.00	-53.14%
- Otros Ingresos no gravados	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Deducible de Impuesto sobre la Renta	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Reserva Legal	$ 919.40	$ 430.87	-$ 488.53	-53.14%
+ Gastos no Deducibles	$ 12,429.96	$ 16,164.87	$ 3,734.91	0.00%
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible ISR)	$ 24,644.84	$ 21,889.28	-$ 2,755.56	-11.18%
Impuestos	$ 6,161.21	$ 5,472.32	-$ 688.89	-11.18%
Impuestos diferidos	$ -	$ -	$ -	0.00%
Partidas extraordinarias	$ 12,429.96	$ 16,164.87	$ 3,734.91	0.00%
Utilidad Neta	$ 6,053.67	$ 252.09	-$ 5,801.58	-95.84%

Cuadro 3.13

Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / La presente investigación

Gráfico 3.13



Hallazgo:

Las ventas netas han aumentado menos que los costos y los gastos. Debido a eso la utilidad en el 2006 fue menor que en el 2005. Hay un alto pago de impuestos dejando una mínima ganancia al cierre del ejercicio. Para el 2006 producir y vender el producto es bastante más caro que en el 2005.

Análisis 2006 – 2007

ANÁLISIS COMPARATIVO
ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2006 AL 2007

	2006	2007	VARIACIÓN	%
Ventas Netas	$ 939,357.33	$ 1,058,320.56	$ 118,963.23	12.66%
- Costo de Ventas	$ 560,390.68	$ 616,627.35	$ 56,236.67	10.04%
Utilidad Bruta	$ 378,966.65	$ 441,693.21	$ 62,726.56	16.55%
- Gastos de Administración monetarios	$ 88,850.73	$ 91,709.22	$ 2,858.49	3.22%
- Gastos de Ventas monetarios	$ 256,121.00	$ 298,702.58	$ 42,581.58	16.63%
- Depreciación	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Amortización	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Otras Partidas no monetarias	$ -	$ -	$ -	0.00%
Utilidad de Operación	$ 33,994.92	$ 51,281.41	$ 17,286.49	50.85%
+Otros Ingresos Gravados	$ 2,233.85	$ 1,096.09	-$ 1,137.76	-50.93%
+Otros Ingresos no Gravados	$ -	$ -	$ -	0.00%
-Otros Gastos Deducibles	$ -	$ 18,840.96	$ 18,840.96	0.00%
-Otros Gastos no Deducibles	$ 14,920.48	$ -	-$ 14,920.48	0.00%
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	$ 21,308.29	$ 33,536.54	$ 12,228.25	57.39%
-Gastos Financieros	$ 15,153.01	$ 17,729.87	$ 2,576.86	17.01%
Utilidad del período	$ 6,155.28	$ 15,806.67	$ 9,651.39	156.80%
- Otros Ingresos no gravados	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Deducible de Impuesto sobre la Renta	$ -	$ -	$ -	0.00%
- Reserva Legal	$ 430.87	$ 1,106.47	$ 675.60	156.80%
+ Gastos no Deducibles	$ 16,164.87	$ 9,001.02	-$ 7,163.85	0.00%
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible ISR)	$ 21,889.28	$ 23,701.22	$ 1,811.94	8.28%
Impuestos	$ 5,472.32	$ 5,925.31	$ 452.99	8.28%
Impuestos diferidos	$ -	$ -	$ -	0.00%
Partidas extraordinarias	$ 16,164.87	$ 9,001.02	$ -7,163.85	0.00%
Utilidad Neta	$ 252.09	$ 8,774.90	$ 8,522.81	3380.85%

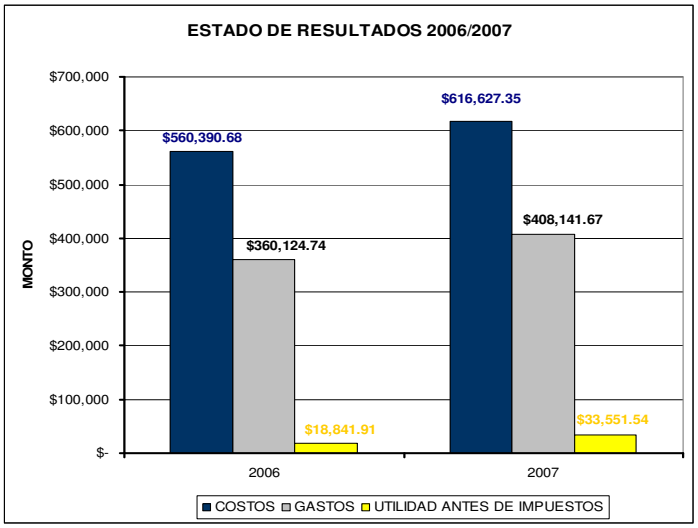
Cuadro 3.14

Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / La presente investigación

Hallazgo:

La relación costos y gastos y el incremento porcentual de ventas se mantienen, mientras es mayor el crecimiento de sus costos. Las utilidades tienen un incremento sensible pero crece muy poco el pago de impuestos debido a la reducción de los gastos no deducibles. Del 2006 al 2007 se logra desacelerar el incremento de los costos y gastos de ventas logrando con esto percibir utilidades.

Gráfico 3.14



c.2. Método de Análisis de Año Base

ANÁLISIS DE AÑO BASE

BALANCE GENERAL DEL AÑO 2003 AL 2007

	2003	2004	2005 AÑO BASE	2006	2007
Efectivo	84.82%	87.37%	$ 5,618.15	153.52%	207.04%
Inversiones Temporales	0.00%	0.00%	$ -	0.00%	0.00%
Cuentas por Cobrar	99.71%	144.53%	$ 112,091.06	136.14%	154.72%
Estimación para cuentas incobrables	0.00%	0.00%	$ -	0.00%	0.00%
Cuentas por Cobrar Netas	99.71%	144.53%	$ 112,091.06	136.14%	154.72%
Deudores Varios	6.51%	0.33%	$ 17,761.18	4.71%	4.43%
Inventarios	83.06%	89.63%	$ 16,913.82	105.26%	110.53%
Obsolescencia	0.00%	0.00%	$ -	0.00%	0.00%
Inventarios Netos	83.06%	89.63%	$ 16,913.82	105.26%	110.53%
Otros Activos Corrientes	84.03%	134.24%	$ 7,058.67	144.81%	189.62%
ACTVO CORRIENTE	86.34%	120.17%	$ 159,442.88	119.22%	136.68%
Activo no Corriente Fijo	85.56%	85.56%	$ 639,392.24	103.08%	106.16%
Depreciación Acumulada de Activo Fijo	90.30%	95.15%	$ 310,191.87	107.52%	115.05%
Activo no Corriente Fijo Neto	81.11%	76.53%	$ 329,200.37	98.89%	97.78%
Activo no Corriente Intangible	100.00%	100.00%	$ 1,110.00	100.00%	100.00%
Amortización	0.00%	0.00%	$ -	0.00%	0.00%
Activo no Corriente Intangible Neto	100.00%	100.00%	$ 1,110.00	100.00%	100.00%
Inversiones Permanentes	29.09%	34.63%	$ 19,516.23	31.07%	0.00%
Otros Activos no Corrientes	60.04%	100.04%	$ 10,082.36	100.00%	26.71%
ACTIVOS NO CORRIENTES	77.75%	74.99%	$ 359,912.96	95.25%	90.50%
ACTIVOS TOTALES	80.39%	88.86%	$ 519,351.84	102.61%	104.68%
Cuentas y documentos por Pagar	35.49%	52.71%	$ 69,759.67	111.20%	115.23%
Préstamos Bancarios a CP	88.89%	92.00%	$ 24,900.00	103.12%	98.20%
Proveedores	92.71%	191.99%	$ 62,445.63	81.15%	76.71%
Otros Pasivos Corrientes	73.99%	16.38%	$ 8,353.89	140.25%	144.59%
PASIVO CORRIENTE	67.06%	109.35%	$ 165,459.19	100.11%	99.61%
Préstamos Bancarios a LP	138.20%	119.10%	$ 136,780.91	109.15%	110.26%
Otras obligaciones a LP	83.71%	91.51%	$ 1,949.41	108.49%	116.98%
PASIVO NO CORRIENTE	137.43%	118.71%	$ 138,730.32	109.14%	110.36%
PASIVOS TOTALES	99.16%	113.62%	$ 304,189.51	104.23%	104.51%
Capital Social	100.00%	100.00%	$ 88,000.00	100.00%	100.00%
Reserva Legal	93.55%	93.55%	$ 14,253.62	103.02%	110.79%
Otras Reservas	0.00%	0.00%	$ -	0.00%	0.00%
Superávit	0.00%	0.00%	$ 92,297.14	100.00%	100.00%
Utilidades Retenidas	4.14%	100.00%	$ 14,557.90	141.58%	143.32%
Utilidades del ejercicio	230.54%	0.00%	$ 6,053.67	4.16%	144.95%
CAPITAL	53.86%	53.86%	$ 215,162.33	100.32%	104.91%
PASIVO Y CAPITAL	80.39%	88.86%	$ 519,351.84	102.61%	104.68%

Cuadro 3.15
Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / La presente investigación

Gráfico 3.15

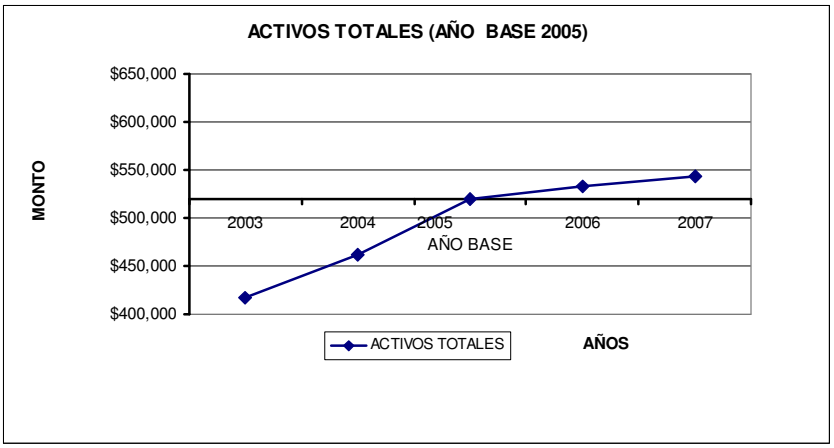


Gráfico 3.16

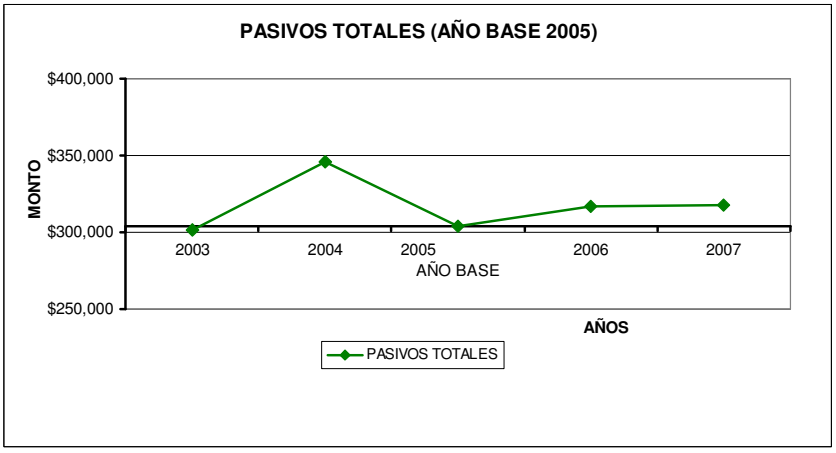
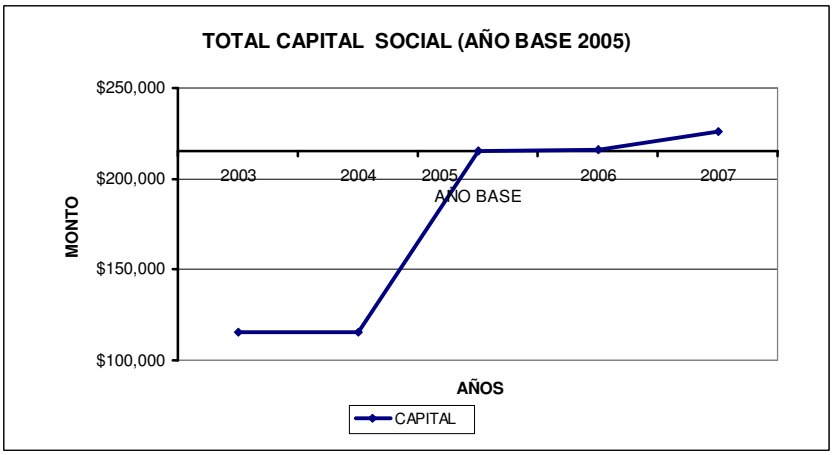


Gráfico 3.17



Hallazgo:

Los activos totales han ido aumentando de manera uniforme. El mayor incremento que se registra ocurre entre el 2004 y 2005, esto se debe a la reevaluación del terreno de la empresa agregando a los activos un alto monto no sujeto a depreciación. Existe una política de inversión en activos como estrategia de crecimiento. Los pasivos se han mantenido, el año de mayor monto en pasivos es el 2004 donde también se registran pérdidas al final del ejercicio. La empresa no ha bajado el monto total de sus deudas, siendo el 2005 el año donde estas tenían la menor cuantía. El capital se mantiene. El único crecimiento lo registra por las utilidades retenidas y la reevaluación de terreno explicada en los activos totales.

ANÁLISIS AÑO BASE

ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2003 AL 2007

	2003	2004	2005 AÑO BASE	2006	2007
Ventas Netas	**86.00%**	**77.00%**	**$ 820,394.10**	**114.50%**	**129.00%**
- Costo de Ventas	86.46%	79.16%	$ 484,154.01	115.75%	127.36%
Utilidad Bruta	**85.34%**	**73.89%**	**$ 336,240.09**	**112.71%**	**131.36%**
- Gastos de Administración monetarios	93.84%	98.47%	$ 85,992.24	103.32%	106.65%
- Gastos de Ventas monetarios	82.88%	69.15%	$ 213,539.42	119.94%	139.88%
- Depreciación	0.00%	0.00%	$ -	0.00%	0.00%
- Amortización	0.00%	0.00%	$ -	0.00%	0.00%
- Otras Partidas no monetarias	0.00%	0.00%	$ -	0.00%	0.00%
Utilidad de Operación	**79.71%**	**43.87%**	**$ 36,708.43**	**92.61%**	**139.70%**
+Otros Ingresos Gravados	0.00%	0.00%	$ 2.00	111692.50%	54804.50%
+Otros Ingresos no Gravados	0.00%	0.00%	$ -	0.00%	0.00%
-Otros Gastos Deducibles	0.00%	0.00%	$ -	0.00%	0.00%
-Otros Gastos no Deducibles	0.00%	99.94%	$ 11,000.00	135.64%	0.00%
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	**113.80%**	**19.88%**	**$ 25,710.43**	**82.88%**	**130.44%**
-Gastos Financieros	73.56%	72.70%	$ 12,576.15	120.49%	140.98%
Utilidad del período	**152.34%**	**-30.71%**	**$ 13,134.28**	**46.86%**	**120.35%**
- Otros Ingresos no gravados	0.00%	0.00%	$ -	0.00%	0.00%
- Deducible de Impuesto sobre la Renta	0.00%	0.00%	$ -	0.00%	0.00%
- Reserva Legal	152.34%	0.00%	$ 919.40	46.86%	120.35%
+ Gastos no Deducibles	0.00%	0.00%	$ 12,429.96	130.05%	72.41%
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponi	**75.50%**	**-16.36%**	**$ 24,644.84**	**88.82%**	**96.17%**
Impuestos	75.50%	0.00%	$ 6,161.21	88.82%	96.17%
Impuestos diferidos	0.00%	0.00%	$ -	0.00%	0.00%
Partidas extraordinarias	0.00%	0.00%	$ 12,429.96	130.05%	72.41%
Utilidad Neta	**230.54%**	**-66.62%**	**$ 6,053.67**	**4.16%**	**144.95%**

Cuadro 3.16 Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.

Gráfico 3.18

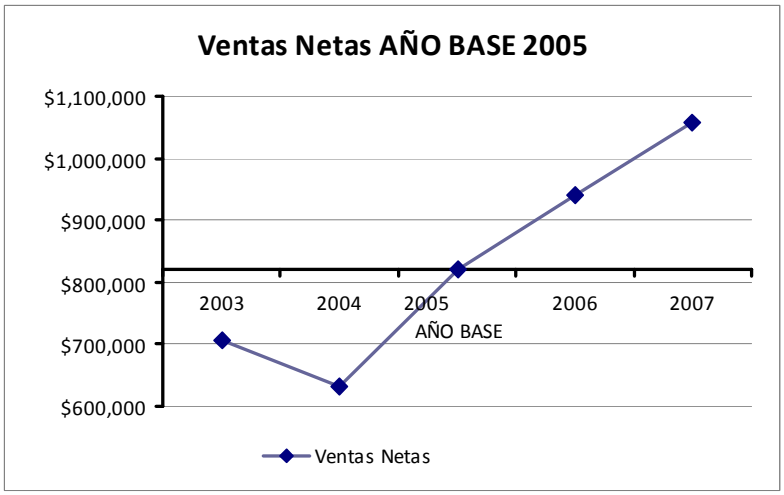
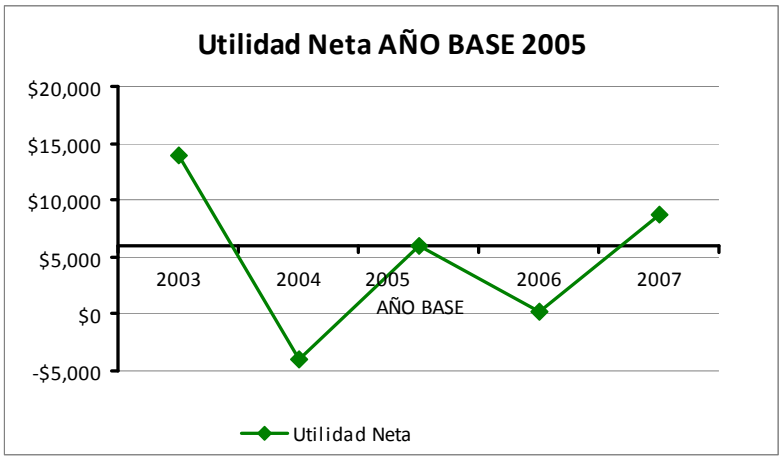


Gráfico 3.19



Hallazgo:

Las ventas mantuvieron durante el período una tendencia al alza. Con la excepción del año 2004 que cerró con muy pocas ventas reportando inclusive pérdidas. Las utilidades en promedio han disminuido. El año 2005 se encuentra al centro de períodos de ganancias y pérdidas. Aunque la utilidad del ejercicio del 2007 superó el monto trazado como base, se encuentra muy por debajo de la obtenida en el 2003.

c.3. Método de Análisis Proporcional

ANÁLISIS PROPORCIONAL

BALANCE GENERAL DEL AÑO 2003 AL 2007

	PORCENTAJE (BASE COMUN)				
	2003	2004	2005	2006	2007
Efectivo	1.14%	1.06%	1.08%	1.66%	2.14%
Inversiones Temporales	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Cuentas por Cobrar	26.77%	35.10%	21.58%	29.38%	31.90%
Estimación para cuentas incobrables	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Cuentas por Cobrar Netas	26.77%	35.10%	21.58%	29.38%	31.90%
Deudores Varios	0.28%	0.01%	3.42%	0.16%	0.14%
Inventarios	3.37%	3.28%	3.26%	3.43%	3.44%
Obsolescencia	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Inventarios Netos	3.37%	3.28%	3.26%	3.43%	3.44%
Otros Activos Corrientes	1.42%	2.05%	1.36%	1.97%	2.46%
ACTVO CORRIENTE	32.97%	41.52%	30.70%	36.60%	40.09%
Activo no Corriente Fijo	131.04%	118.54%	123.11%	126.91%	124.86%
Depreciación Acumulada de Activo Fi	67.09%	63.95%	59.73%	64.22%	65.65%
Activo no Corriente Fijo Neto	63.95%	54.59%	63.39%	62.68%	59.21%
Activo no Corriente Intangible	0.27%	0.24%	0.21%	0.21%	0.20%
Amortización	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Activo no Corriente Intangible Neto					
Inversiones Permanentes	1.36%	1.46%	3.76%	1.17%	0.00%
Otros Activos no Corrientes	1.45%	2.19%	1.94%	1.94%	0.50%
ACTIVOS NO CORRIENTES	67.03%	58.48%	69.30%	66.01%	59.91%
ACTIVOS TOTALES	100.00%	100.00%	100.00%	102.61%	100.00%
Cuentas y documentos por Pagar	5.93%	7.97%	13.43%	14.94%	14.79%
Préstamos Bancarios a CP	5.30%	4.96%	4.79%	4.94%	4.50%
Proveedores	13.87%	25.98%	12.02%	9.76%	8.81%
Otros Pasivos Corrientes	1.48%	0.30%	1.61%	2.26%	2.22%
PASIVO CORRIENTE	26.58%	39.20%	31.86%	31.89%	30.32%
Préstamos Bancarios a LP	45.27%	35.30%	26.34%	28.75%	27.74%
Otras obligaciones a LP	0.39%	0.39%	0.00%	0.00%	0.00%
PASIVO NO CORRIENTE	45.67%	35.68%	26.34%	28.75%	27.74%
PASIVOS TOTALES	72.24%	74.89%	58.20%	60.64%	58.06%
Capital Social	21.08%	19.07%	16.94%	16.94%	16.19%
Reserva Legal	3.19%	2.89%	2.74%	2.83%	2.90%
Otras Reservas	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Superávit	0.00%	0.00%	17.77%	17.77%	16.98%
Utilidades Retenidas	0.14%	3.15%	2.80%	3.97%	3.84%
Utilidades del ejercicio	3.34%	0.00%	1.17%	0.05%	1.61%
CAPITAL	27.76%	25.11%	41.43%	41.56%	41.52%
PASIVO Y CAPITAL	100.00%	100.00%	100.00%	102.61%	100.00%

Cuadro 3.17

Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / La presente investigación

Hallazgo:

La relación activos corrientes y no corrientes se mantiene en un promedio de 35% y 65% respectivamente. La empresa busca tener un alto porcentaje de liquidez y es en el año 2004 donde es mayor el monto de los activos corrientes. Los pasivos corrientes y no corrientes varían después del 2003 donde existe un elevado monto de deudas a corto plazo con relación al total. Los años siguientes esto se reduce hasta mantenerse comparativamente casi iguales. El capital social crece a partir del ejercicio del año 2005, el superávit por reevaluación de sus activos fijos causa este efecto. La participación de activos y pasivos corrientes y no corrientes es estable.

Gráfico 3.20
ACTIVOS Y PASIVOS 2003

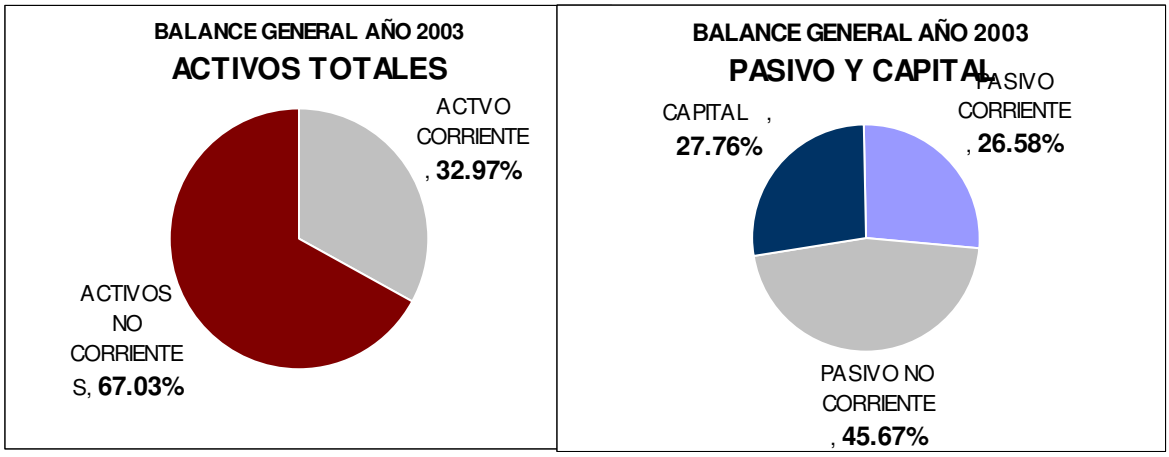


Gráfico 3.21
ACTIVOS Y PASIVOS 2004

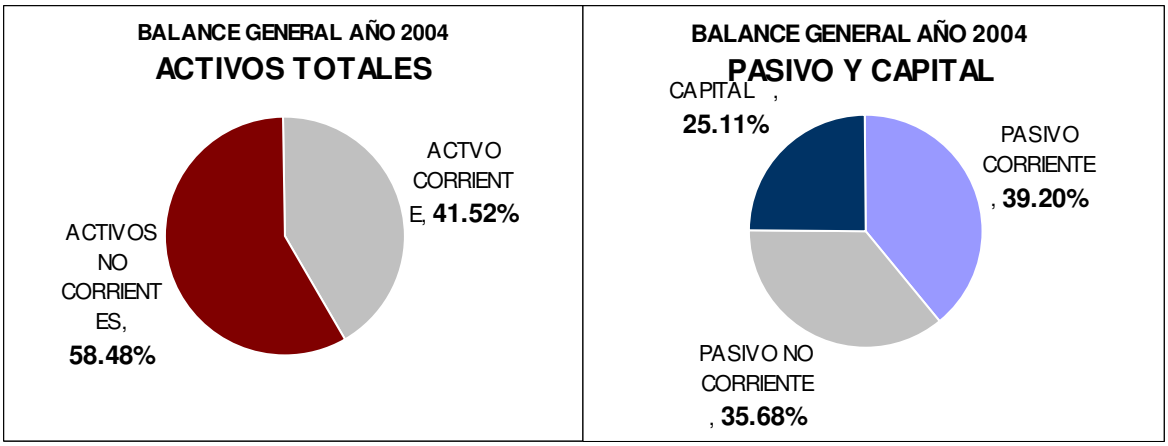


Gráfico 3.22
ACTIVOS Y PASIVOS 2005

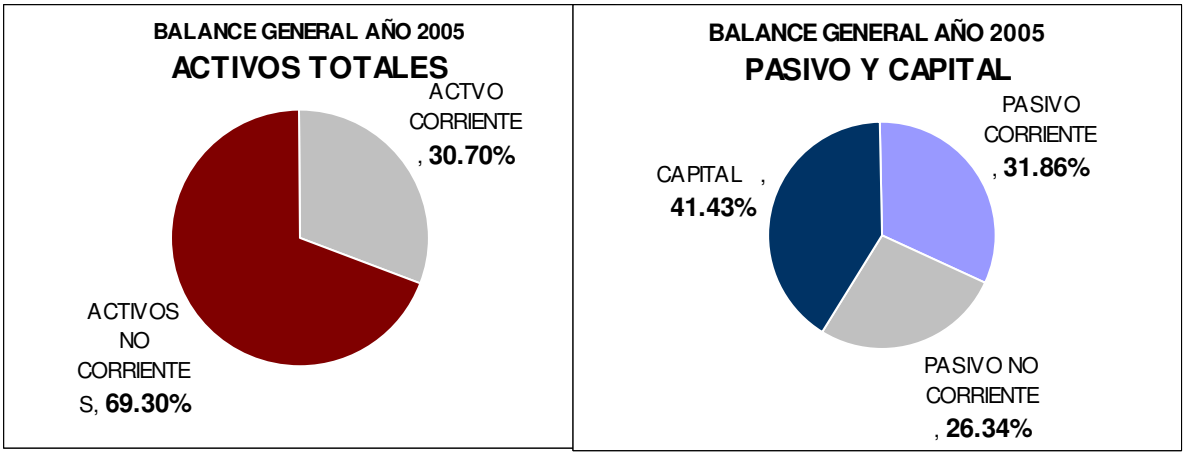


Gráfico 3.23
ACTIVOS Y PASIVOS 2006

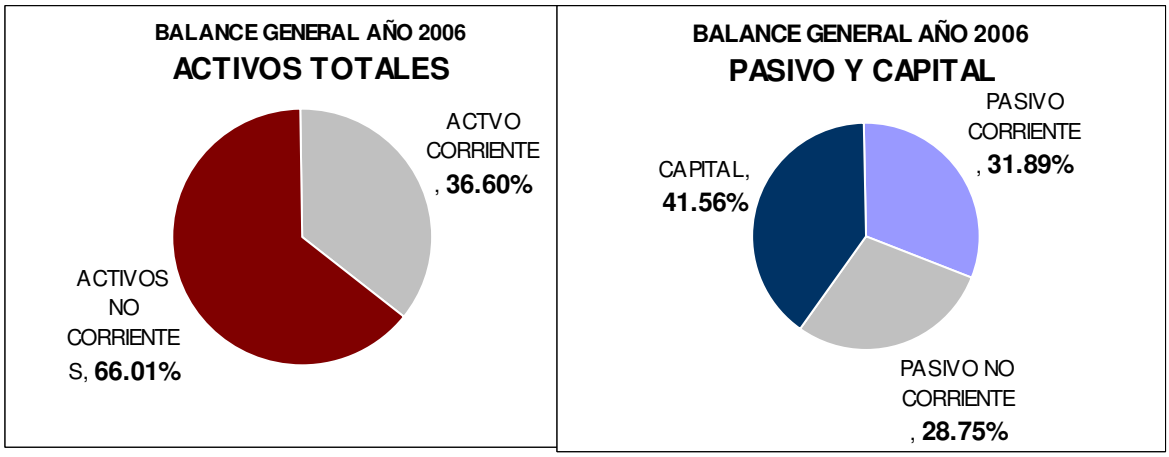
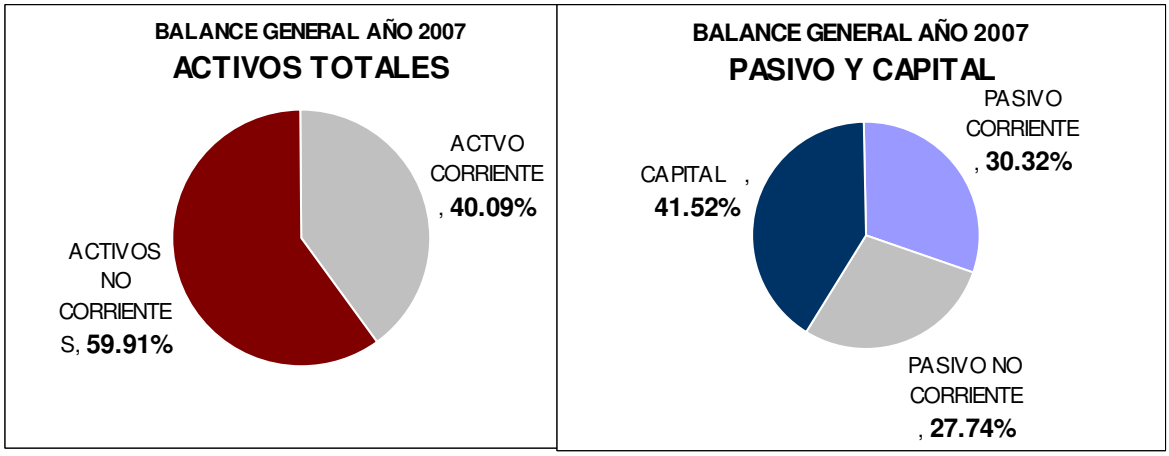


Gráfico 3.24
ACTIVOS Y PASIVOS 2007



ANÁLISIS PROPORCIONAL

ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2003 AL 2007

	PORCENTAJE (BASE COMUN)				
	2003	2004	2005	2006	2007
Ventas Netas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
- Costo de Ventas	59.33%	60.67%	59.01%	59.66%	58.26%
Utilidad Bruta	40.67%	39.33%	40.99%	40.34%	41.74%
- Gastos de Administración monetarios	11.44%	13.40%	10.48%	9.46%	8.67%
- Gastos de Ventas monetarios	25.09%	23.38%	26.03%	27.27%	28.22%
- Depreciación	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
- Amortización	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
- Otras Partidas no monetarias	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Utilidad de Operación	4.15%	2.55%	4.47%	3.62%	4.85%
+Otros Ingresos Gravados	0.00%	0.00%	0.00%	0.24%	0.10%
+Otros Ingresos no Gravados	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
-Otros Gastos Deducibles	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.78%
-Otros Gastos no Deducibles	0.00%	1.74%	1.34%	1.59%	0.00%
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	4.15%	0.81%	3.13%	2.27%	3.17%
-Gastos Financieros	1.31%	1.45%	1.53%	1.61%	1.68%
Utilidad del período	2.84%	-0.64%	1.60%	0.66%	1.49%
- Otros Ingresos no gravados	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
- Deducible de Impuesto sobre la Renta	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
- Reserva Legal	0.20%	0.00%	0.11%	0.05%	0.10%
+ Gastos no Deducibles	0.00%	0.00%	1.52%	1.72%	0.85%
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible)	2.64%	-0.64%	3.00%	2.33%	2.24%
Impuestos	0.66%	0.00%	0.75%	0.58%	0.56%
Impuestos diferidos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Partidas extraordinarias	0.00%	0.00%	1.52%	1.72%	0.85%
Utilidad Neta	1.98%	-0.64%	0.74%	0.03%	0.83%

Cuadro 3.18

Fuente: Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. / La presente investigación

Hallazgo:

Los costos y los gastos de ventas son los que principalmente restan valor a las ventas. Los primeros representan el 60% del valor facturado que sumado al 36% de gastos y un 2% de impuestos dejan un pequeño porcentaje del 2% para las utilidades.

Gráfico 3.25

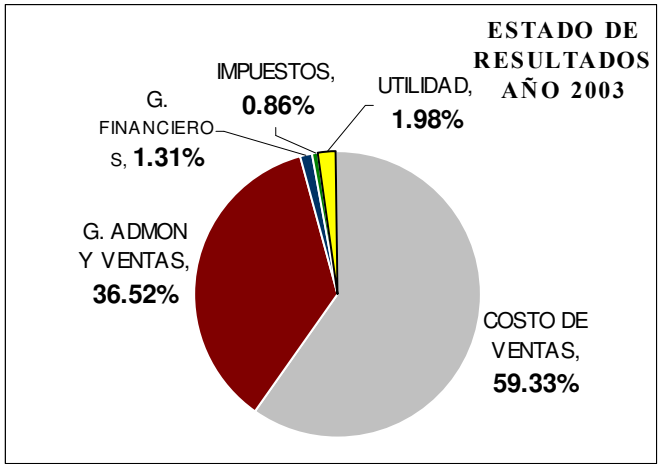


Gráfico 3.26

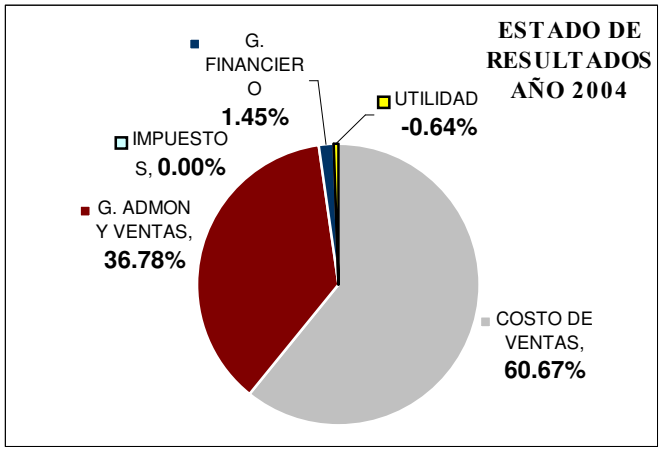


Gráfico 3.27

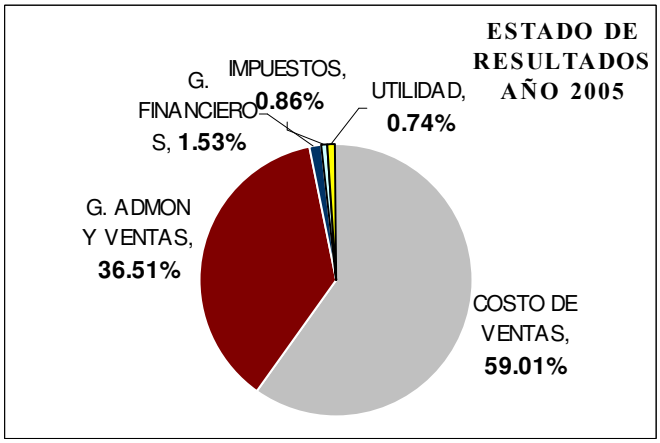


Gráfico 3.28

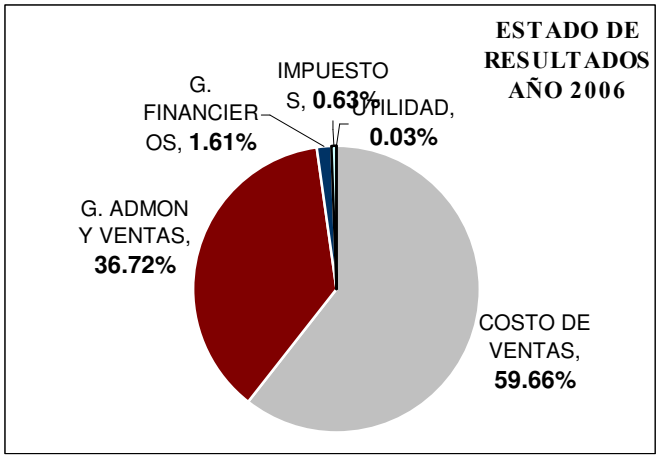
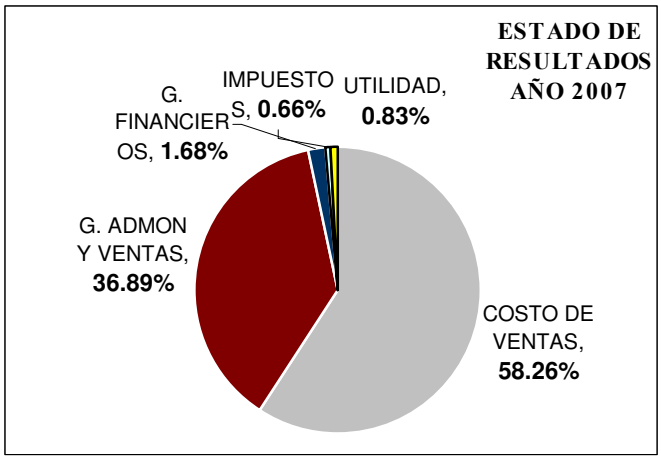


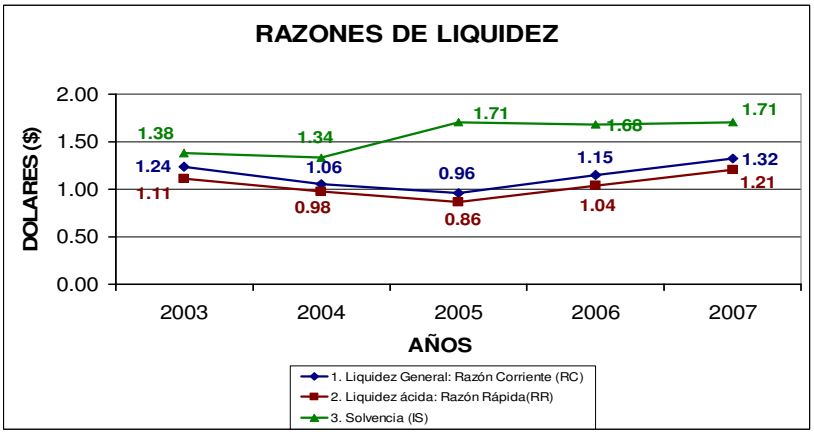
Gráfico 3.29



c.4. Método de Análisis por Razones Financieras

Razones de Liquidez	Unidad	2003	2004	2005	2006	2007
1. Liquidez General: **Razón Corriente**	$	1.24	1.06	0.96	1.15	1.32
2. Liquidez ácida: **Razón Rápida(RR)**	$	1.11	0.98	0.86	1.04	1.21
3. **Solvencia (IS)**	$	1.38	1.34	1.71	1.68	1.71
4. **Capital Neto de Trabajo (CNT)**	$	26,706.50	10,672.49	-6,016.31	24,448.48	53,111.67
5. **Intervalo Básico Defensivo (IBD)**	Días	63.52	99.00	63.10	65.34	67.36
6. **Período promedio de Inventario**	Días	12	14	13	12	11
7. **Período Promedio de Cobro (PPC)**	Días	58	94	50	59	60
8. **Período Promedio de Pago (PPP)**	Días	21	35	52	50	48
9. **Ciclo de conversión de Efectivo**	Días	49	73	10	20	23
10. **Rotación de Inventarios (RI)**	Veces/año	29.79	25.28	28.62	31.47	32.98
11. **Rotación de Cuentas por cobrar**	Veces/año	6.31	3.90	7.32	6.16	6.10
12. **Rotación de Cuentas por pagar**	Veces/año	17.48	10.45	6.97	7.24	7.68

Gráfico 3.30



1. Liquidez General: **Razón Corriente (RC):**

La empresa a lo largo de los 5 años ha mantenido una disponibilidad de entre $1.06 y $1.32 dólares por cada dólar en Pasivos Corrientes; sin embargo para 2005 solo garantizo $0.96 centavos por cada dólar en Pasivo Corriente. En 2007 obtuvo su mayor índice de solvencia, siendo este de $1.32.

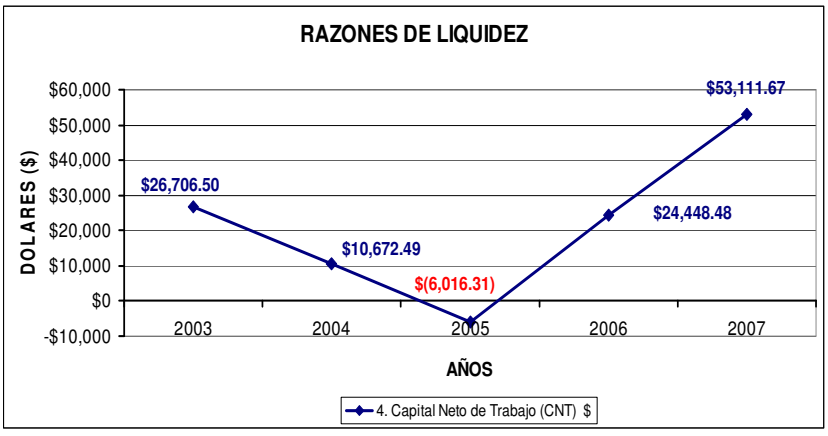
2. Liquidez ácida: **Razón Rápida (RR):**

Si la empresa hubiera tenido que cancelar sus obligaciones a Corto Plazo de forma inmediata al cierre de cada periodo, hubiese tenido problemas de iliquidez e insolvencia en los años de 2004 y 2005.

3. **Solvencia (IS):**

En todos los años mantiene su capacidad de solvencia. Todos los valores se sitúan arriba de 1.0, es decir, que tienen la capacidad de solventar con sus activos el total de sus pasivos más un pequeño porcentaje adicional, siendo el 2005 y 2007 los años con mayor solvencia, casi duplicando los pasivos (1.71)

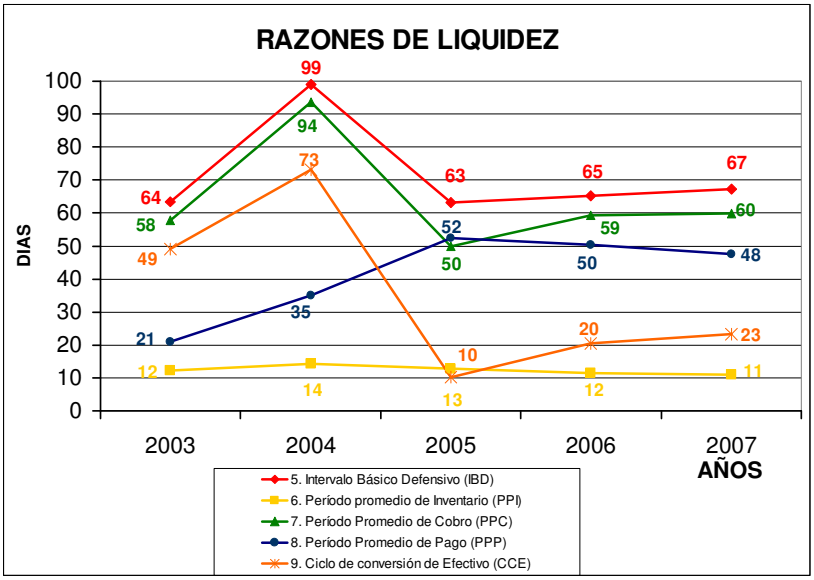
Gráfico 3.31



4. **Capital Neto de Trabajo (CNT):**

En 2007 obtuvo el Capital Neto de Trabajo más alto, siendo este de $53,111.67, lo que indica que si cancelaba sus Pasivos Corrientes a ese momento, todavía le quedaban disponibles dichos $53,111.67.

Gráfico 3.32



5. **Intervalo Básico Defensivo (IBD):**

Se ha aumentado el número de días que la empresa podría funcionar sin ninguna clase de ingresos provenientes de ventas u otras fuentes, pasando de 64 días en 2003 a 67 días en 2007.

6. **Período Promedio de Inventario (PPI):**

La empresa tarda entre 11 y 14 días en convertir a efectivo o cuentas por cobrar sus inventarios, reduciendo dicho periodo a 11 días en 2007.

7. **Período Promedio de Cobro (PPC):**

La empresa en los 5 años a tardado un promedio de entre 58 y 94 días en convertir a efectivo sus cuentas por cobrar. En 2007 tardó un promedio de 60 días en recuperar sus Cuentas y Documentos por Cobrar.

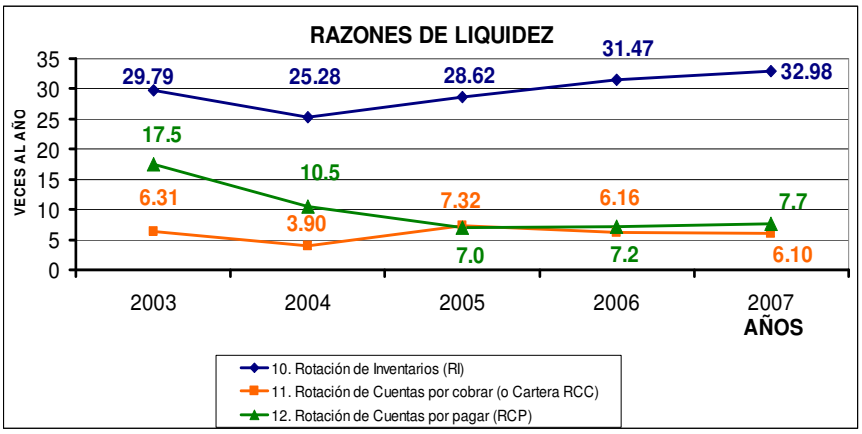
8. **Período Promedio de Pago (PPP):**

Durante los 5 años la empresa ha tardado un promedio de entre 21 y 52 días en cancelar sus obligaciones adquiridas con los Proveedores.

9. **Ciclo de conversión de Efectivo (CCE):**

Se ha reducido el número de días en que la empresa necesitaría disponer de Capital de Trabajo para funcionar normalmente, mientras se obtienen ingresos por ventas; el cual, paso de 49 días en 2004 a 23 días en 2007.

Gráfico 3.33



10. **Rotación de Inventarios (RI):**

Se ha mejorado la rotación de inventario, logrando en 2007 convertir a efectivo o Cuentas por Cobrar sus Inventarios 33 veces aproximadamente.

11. **Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC):**

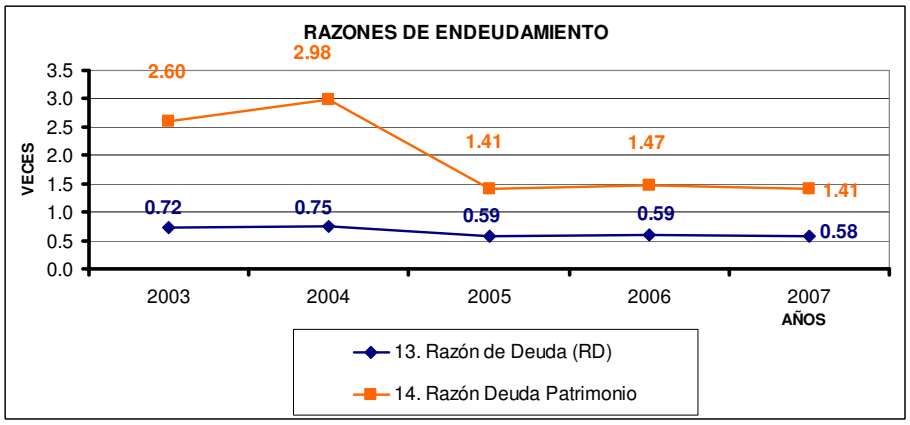
Se ha disminuido el número de veces que la empresa convierte a efectivo sus cuentas por cobrar a clientes o deudores por mercancías, pues en 2007 bajo a 6.10 veces.

12. **Rotación de Cuentas por Pagar (RCP):**

Se ha disminuido el número de veces que la empresa cancela sus cuentas por pagar a los proveedores con efectivo, pues en 2007 se bajo a 7.7 veces.

Razones de Endeudamiento		**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**
13. **Razón de Deuda (RD)**	Veces	**0.72**	**0.75**	**0.59**	**0.59**	**0.58**
14. **Razón Deuda Patrimonio**	Veces	**2.60**	**2.98**	**1.41**	**1.47**	**1.41**
15. **Razón de Capitalización**	Porcentaje	**62.19%**	**58.70%**	**39.20%**	**41.23%**	**40.41%**

Gráfico 3.34



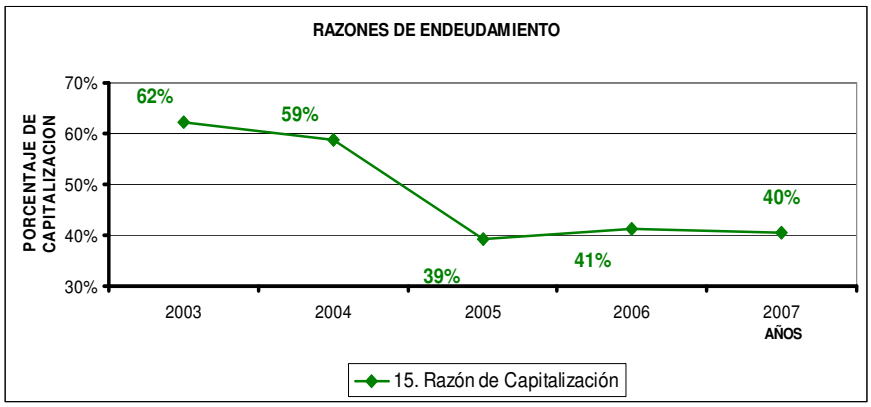
13. **Razón de Deuda (RD):**

La empresa ha disminuido la proporción en la que participan los acreedores sobre el valor total de la empresa, bajando en 2007 a $0.58 centavos de financiamiento por cada dólar en activos.

14. **Razón Deuda Patrimonio:**

La tendencia de esta razón es a la baja, debido a que en 2007 los acreedores solo proporcionaron $1.41 dólares de financiamiento por cada dólar que aportaron los accionistas.

Gráfico 3.35



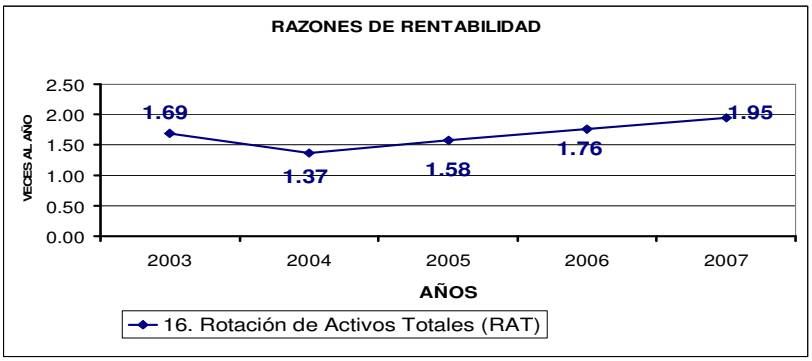
15. **Razón de Capitalización:**

Este indicador paso de 62% en 2003 a 40% en 2007, disminuyendo así el riesgo que corre la empresa de caer en una situación de

iliquidez e insolvencia, si una situación imprevista afectara los ingresos operativos.

Razones de Rentabilidad		2003	2004	2005	2006	2007
16. **Rotación de Activos Totales (RAT)**	Veces/año	**1.69**	**1.37**	**1.58**	**1.76**	**1.95**
17. **Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas**	Porcentaje	**40.7%**	**39.3%**	**41.0%**	**40.3%**	**41.7%**
18. **Margen de Utilidad Neta sobre Ventas**	Porcentaje	**1.98%**	**-0.64%**	**0.74%**	**0.03%**	**0.83%**
19. **Rendimiento de Activos Totales (ROA)**	Porcentaje	**3.3%**	**-0.9%**	**1.2%**	**0.0%**	**1.6%**
20. **Rendimiento sobre Capital (ROE)**	Porcentaje	**12.0%**	**-3.5%**	**2.8%**	**0.1%**	**3.9%**

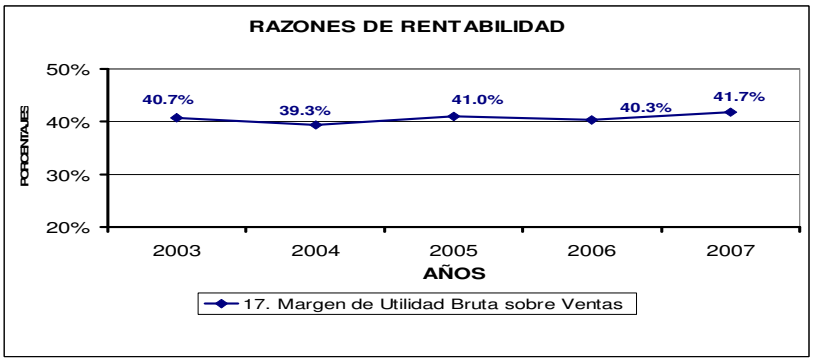
Gráfico 3.36



16. **Rotación de Activos Totales (RAT):**

Este índice de rotación ha mejorado en los últimos 2 años, siendo en 2007 de 1.95; indicando que por cada dólar invertido en activos la empresa ha generado $1.95 dólares en ventas.

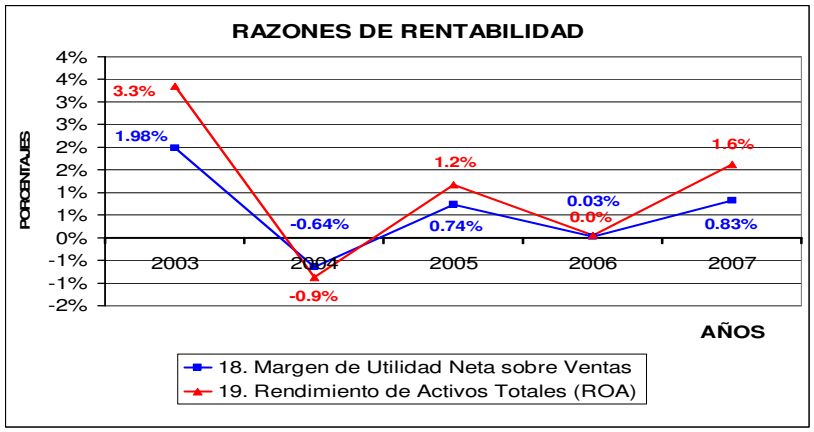
Gráfico 3.37



17. **Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas:**

La empresa logró mejorar el porcentaje de eficiencia en cuanto a la elaboración y venta de los productos por arriba del costo de producción, llegando a 41.7% en 2007; es decir, que el 42% de las ventas corresponde a la utilidad bruta.

Gráfico 3.38



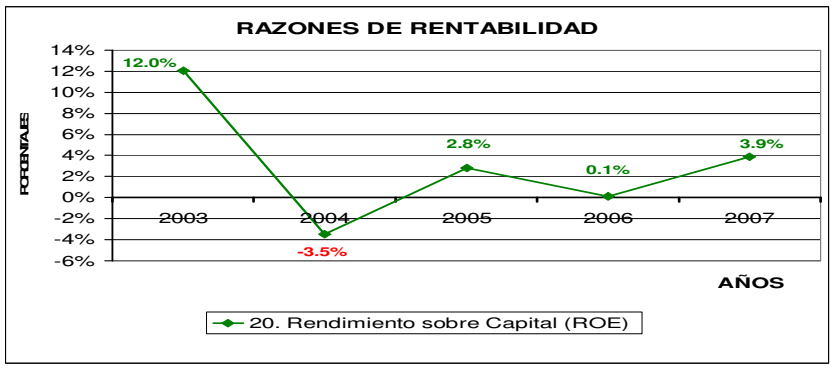
18. **Margen de Utilidad Neta sobre Ventas:**

Este índice disminuyo considerablemente, pasando de 1.98% en 2003 a 0.83% en 2007, lo que indica que en este ultimo año por cada $100 dólares en ventas se obtuvo $0.83 centavos de dólar en utilidad neta.

19. **Rendimiento de Activos Totales (ROA):**

El rendimiento sobre la inversión disminuyo considerablemente a partir del 2003, alcanzando en este año solamente un 1.6% de utilidad neta por cada dólar invertido en activos.

Gráfico 3.39

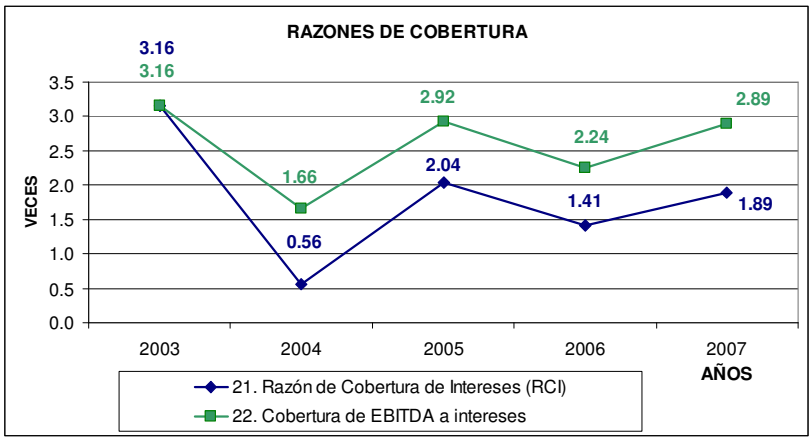


20. **Rendimiento sobre Capital (ROE):**

El rendimiento obtenido por los propietarios de la empresa, respecto a su inversión representada en patrimonio, paso de 12% en 2003 a 3.9% en 2007; es decir, que por cada dólar en patrimonio obtuvieron únicamente $0.04 centavos de utilidad neta en 2007.

Razones de Cobertura	Unidad	2003	2004	2005	2006	2007
21. Razón de Cobertura de Intereses	Veces	3.16	0.56	2.04	1.41	1.89
22. Cobertura de EBITDA a intereses	Veces	3.16	1.66	2.92	2.24	2.89

Gráfico 3.40



21. **Razón de Cobertura de Intereses (RCI):**

La capacidad de la empresa para pagar los intereses por periodo pasó de 3.16 veces en 2003 a 1.89 veces en 2007, indicando que en este año la empresa disponía de 1 dólar con 89 centavos por cada dólar de intereses.

22. **Cobertura de Utilidad antes de Intereses, impuestos, amotización y depreciaciones (UAIIAD) a intereses:**

La empresa mantiene en el 2003, 2005, 2006 y 2007 poca capacidad de responder a nuevos cargos financieros con la utilidad libre de costos y gastos. En especial en el 2004 sólo fue capaz de responder a la mitad de sus deudas.

E. Interpretaciones y propuestas resultantes de la guía de diagnóstico financiero.

1. Interpretación y propuesta para el entorno industrial

Entorno político gremial y de gobierno

Hay poco apoyo de las instituciones y una actitud pasiva en la búsqueda de ayuda de las empresas. Por ejemplo Panificadora Única solamente ha recibido apoyo por parte de INSAFORP en el área de capacitación al personal pero no la ha solicitado por iniciativa propia. Puede haber cambios por las políticas recientes de importación de harinas para generar mayor oferta. Las empresas en general del sector deben mantenerse atentas a estas oportunidades.

Entorno socio económico:

El gobierno está buscando mejores salarios para contribuir al alto costo de la vida, esto tendrá impactos en los costos de mano de obra para las empresas del sector, las cuales deben de mantener una política de salarios arriba del mínimo legal para evitar ser golpeados. El sector panadero deberá cuidar la política de no subir los precios y mantener a sus clientes aunque deba enfrentar retos para mantener la rentabilidad.

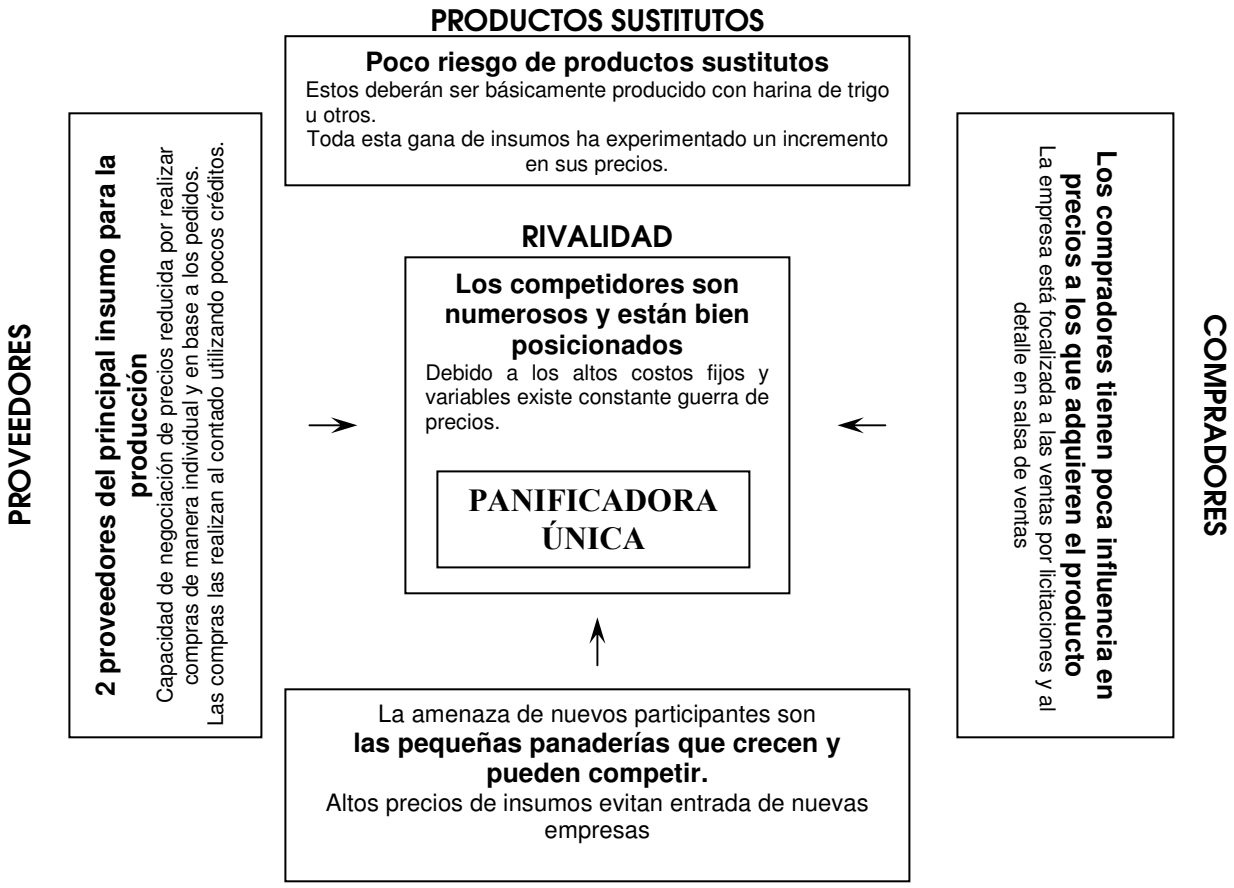
Entorno legal:

Existe un desconocimiento por parte de la empresa de las herramientas legales para aprovechar el beneficio de la legislación tributaria vigente. Se sugiere contratar a un asesor tributario.

Entorno socio tecnológico:

Para mejorar la situación es requisito reforzar la inversión en maquinaria para una constante innovación y mejora de la productividad. Es necesario buscar alternativas para minimizar las la sensibilidad a las variaciones de los precios de los derivados del petróleo.

El análisis de las fuerzas competitivas del sector debe ser orientado hacia el siguiente esquema:



Esquema 3.3
Fuente: Thompson y Strickland / La presente investigación

2. Interpretación y propuesta para la empresa como unidad de negocios

La empresa debe mantener la localización de su casa matriz debido a que es céntrica con relación a sus sucursales y es accesible al consumidor y a los proveedores. Tiene que aprovechar el mercado potencial hacia el cual expandir sus actividades. Se recomienda reforzar los valores de sus fundadores para dar un fuerte sentido de identidad y pertenencia y reforzarla con un Organigrama General de la empresa que

permita informar al personal de las relaciones y jerarquías de la organización, facilitando la toma de decisiones.

La Misión y Visión de la empresa están claramente definidas. Seguir enfocando las acciones a lo planteado en la Misión, un buen servicio comprometiéndose con la satisfacción de clientes y accionistas; y evaluar la Visión concibiendo a la empresa primero como líder del mercado nacional para buscar el internacional a través de la calidad de su producto y la mejora continua.

Panificadora Única debe enfocarse en los objetivos estratégicos para cada una de las tres áreas fundamentales de su estructura. Estos objetivos lograrán la concordancia con la Misión y principalmente con la Visión de la empresa en cuatro puntos específicos:

- Incrementar la participación en el mercado,
- Internacionalización del producto,
- Mantenimiento y mejora de calidad y
- Crecimiento en ventas.

Se recomienda innovar las 3 líneas de productos: Pan francés, pan dulce menudo y repostería, diversificándolas pero conservando un énfasis en la primera de ellas que es la que genera mayores ingresos. Esto le dará a la empresa un amplio abanico de posibilidades para evitar el estancamiento y varias líneas de acción para enfrentar cualquier disminución de ventas en su principal rubro. Buscar otros proveedores para sus insumos de producción, y aumentar su poder de negociación.

Reforzar su presencia en el mercado principalmente con canales secundarios de distribución que llegan a 9,607 establecimientos. Superar radio de influencia actual de las sucursales que rodea los 3,600 clientes. Gran parte de sus operaciones están destinadas a su cartera de clientes que lo constituyen licitaciones, son estas sus principales fuentes de ingresos.

Es indispensable innovar sus procesos de producción y renovar la maquinaria con muchos años de funcionamiento además de capacitar a su personal. Sus estrategias se deben enfocar en la calidad y la productividad.

3. Interpretación y propuesta para el área financiera

A continuación se procede a interpretar y relacionar la información arrojada por los métodos de análisis de los Estados financieros de la empresa en estudio.

a. Interpretación y propuesta para los Estados Financieros

a.1. Interpretación Método de Análisis Comparativo

La empresa tiene una política de liquidez, debido al porcentaje de activos realizables y sus actividades de inversión y financiamiento con enfoque de corto plazo, inversión en bienes muebles y financiamiento en base a proveedores. Se recomienda mantener esta política.

El crecimiento de activos fijos está estancado y debe invertir en ellos. Es necesario recuperar sus cuentas por cobrar.

La empresa llegó a tener pérdidas y utilidades apenas sobre el punto de equilibrio por varios factores. El primero fue una baja considerable de ventas netas, sumado al incremento de gastos de administración y los costos de materia prima, además existe un alto endeudamiento. La empresa puede recuperarse de sus pérdidas con base a políticas conservadoras de manejo de capital de trabajo y recuperación de cuentas por cobrar.

En cifras netas, descontando el incremento por reevaluación, la empresa tuvo poco crecimiento en inversión y financiamiento.

Deben emplease acciones para desacelerar el incremento de los costos y gastos. Debido a que producir y vender fue más caro en el 2006 que en cualquier otro año beben utilizarse herramientas para aprovechar normativa tributaria y disminución de gastos y costos para obtener mayores ventas y mayores utilidades.

a.2. Interpretación Método de Análisis de Año Base

Durante los 5 años el aumento en activos fue de manera uniforme. Pero se debe invertir en activos corrientes para generar crecimiento y frenar el incremento en deudas y prevenir pérdidas. Cuando se logre bajar el monto de deuda se obtendrán utilidades. El Capital social requiere inversión. Durante el período las ventas han tenido tendencia al alza. Pero en la actual estructura de costos y gastos una disminución considerable en las ventas de cualquier año equivale a pérdidas al final del ejercicio. Esto se puede corregir cambiando el porcentaje de las ventas que se utiliza para cubrir los costos de fabricación y los gastos totales. El mejor año en utilidades fue el 2003, y el 2005 demuestra los esfuerzos para una recuperación ante el ejercicio del 2004 que terminó con pérdidas, lo mismo que casi sucede en el 2006 y aunque se consiguieron utilidades en el año 2007 están por debajo de las del 2003. Los esfuerzos deberán ir enfocados a la mejora de la rentabilidad.

a.3. Interpretación Método de Análisis Proporcional

La relación entre activos corrientes y no corrientes rondó los porcentajes del 35% y 65% respectivamente contra el total de activos. Esto demuestra un nivel alto de liquidez que se recomienda mantener. En el 2004 el fuerte monto de las cuentas por pagar al cierre del período equivale a poco pago de deudas. Esto no es del todo positivo, y aunque la empresa debe mantener su política de financiamiento con base a proveedores debe establecer normativas de cancelación de deudas. El crecimiento del capital social se debe a la reevaluación del terreno, es necesaria mayor inversión. Y la relación entre Activos y Pasivos debe conservarse estable.

Debe revisarse la estructura de costos y gastos que muestra el estado de resultados, con costos variables del 60% sobre ventas,

Gastos monetarios del 36% sobre ventas, Gastos financieros del 2% y una Utilidad menor del 2%. Se deriva del análisis que el objetivo primordial es el de reducir los porcentajes de costos y gastos, aumentar las erogaciones deducibles de los impuestos y disminuir cartera de cuentas por cobrar.

a.4. Interpretación Método de Análisis por Razones Financieras

Durante el período de análisis del 2003 al 2007, la empresa ha tenido deficiencia en cuanto a la solvencia, para los períodos de 2004 y 2005. Se recomienda prestar atención a este indicador.
La empresa ha mejorado su ciclo de conversión de efectivo notablemente, y debe procurar que sus acciones mantengan las mejoras en la rotación de inventario, sin embargo la relación entre recuperación de cartera y el pago a proveedores no le es favorable, tendrá que realizar un esfuerzo, porque si bien es cierto ha mejorado su período promedio de pago, este sigue en desventaja con respecto al periodo promedio de cobro.
En cuanto al endeudamiento podemos decir que la participación en financiamiento por parte de los acreedores ha disminuido considerablemente, lo que puede traducirse en el futuro en menor riesgo de caer en situaciones de insolvencia; así como mayor utilización de recursos propios.
El rendimiento sobre la inversión reflejó reducciones bastante importantes, se recomienda aumentar la eficacia general de la empresa en la generación de utilidades con los activos disponibles. Debe corregirse la tendencia a que el margen de utilidad neta decrezca, aunque la rotación de activos haya incrementado. En cuanto a la cobertura, la capacidad de la empresa para obtener nuevos financiamientos es reducida, debido a la baja cobertura de intereses que ha reflejado en los últimos períodos.

F. Resumen Ejecutivo a la Gerencia sobre el desempeño financiero de la empresa en el período analizado.

A continuación describimos el desempeño de la empresa mediante sus índices de liquidez, administración de activos, endeudamiento y rendimiento:

En términos de liquidez podemos decir que se ha mejorado la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, para los últimos dos años; sin embargo esta mostró cierta deficiencia en cuanto a la solvencia, para los períodos de 2004 y 2005.Esta situación podría mejorarse siendo mas eficientes en la recuperación de las cuentas por cobrar; es decir, que se debe reducir el tiempo que tarda la empresa para convertir a efectivo las cuentas por cobrar.

Se logró un buen desempeño en cuanto a la eficiencia de la empresa en el uso de sus activos, lo que se ve reflejado en el aumento de la rotación de inventarios y en el incremento del periodo promedio de pago. Estos resultados serian mejores si se agilizan las entradas de efectivo mediante la disminución del periodo de recuperación de las cuentas por cobrar y una buena negociación con los proveedores para alargar los plazos de pago, aprovechando que este tipo de financiamiento es de costo cero.

La participación de los acreedores en el financiamiento de la empresa disminuyo considerablemente durante este periodo de análisis; es decir, que el grado de utilización de dinero prestado por parte de la empresa muestra una tendencia a la baja, lo que se ve reflejado en la disminución del porcentaje de los activos totales financiados por los acreedores y en la reducción del aporte de estos por cada dólar aportado por los accionistas.

La eficacia general de la empresa en la generación de utilidades con los activos disponibles durante el periodo de análisis ha

sido muy baja, disminuyendo considerablemente a partir de 2003. Esto se debe a que el margen de utilidad neta fue decreciendo, aunque la rotación de activos haya mejorado. Es importante considerar que el margen de utilidad bruta se ha mantenido estable a lo largo de estos años, mientras que el margen de utilidad neta disminuyo considerablemente; lo cual, esta influenciado principalmente por el aumento en los gastos de ventas.

De continuar con esta tendencia de márgenes de utilidad neta, se puede caer en índices no deseables y que desde el punto de vista de la utilización de los activos para producir utilidades la empresa no estaría siendo nada eficiente. También es importante mencionar que se han ido disminuyendo los saldos adeudados a los proveedores, dejando la empresa de aprovechar parte de este financiamiento que es de costo cero.

G. Propuesta para la toma de decisiones con base al desempeño de la empresa en el período analizado.

Las decisiones que Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. debe tomar para solventar las debilidades principales descubiertas en el estudio estarán orientadas a las áreas de:

A. INVERSIÓN

- **Mejorar sus niveles de ventas**. Del estudio se concluye que la empresa posee la capacidad de invertir. Debe enfocarse esta capacidad para mejorar los niveles de ventas, invirtiendo en la fuerza de ventas y en equipo de apoyo específicos al segmento de mercado y mercado meta.

B. FINANCIAMIENTO

- **Reorientar el financiamiento**. Enfocar sus posibilidades de financiamiento hacia el capital de trabajo con menores costos,

con base a proveedores y a herramientas que alarguen el período de pago.

Se debe de evitar el pago de contado que se realiza a los proveedores por una parte del valor de las compras, mediante una mejor negociación con estos y de ser posible pagarles al crédito en el plazo más largo que se consiga.

- **Establecer políticas de Recuperación de cuentas por cobrar.** Establecer políticas encaminadas a reducir el período de cobro.

C. OPERACIONES Y GESTIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

- **Buscar nuevas Materias Primas e Insumos.** Sustitutos viables para la harina de trigo y similares que les permitan tener opciones ante una crisis.
- **Buscar tecnología apropiada.** Encontrar nuevos insumos y materias primas obliga a buscar adaptar la tecnología productiva actual para mantener y mejorar los niveles de productividad.
- **Buscar Asesoría Tributaria.** Contar con un especialista en el área legal les brindará herramientas legales que permitan reducción en pagos de impuestos y mejora de flujos de efectivo.
- **Buscar Apoyo de otras instituciones.** El mejoramiento de una entidad implica una constante innovación de sus actividades y esto excede la capacidad de la empresa, debe buscarse el apoyo de instituciones para gestionar capacitaciones y estudios.
- **Buscar trabajo gremial.** Definir líneas de trabajo gremial o asociado con otras empresas de la industria, mejorando así su capacidad de respuesta y negociación apoyada en el trabajo conjunto.

H. Plan de implementación de la Propuesta de mejora.

1. Introducción.

Al dar por terminado el diagnóstico financiero de la empresa debe darse a conocer a los integrantes de la Junta Directiva de la Empresa así como a los encargados del área financiera, los resultados del estudio son la materia prima para la toma de decisiones a nivel de inversión, financiamiento y operaciones que llevarán a la Panificadora Única a la posición competitiva potencial buscada.

La implantación contempla acciones como:

- Presentar los resultados de la guía de diagnóstico a la Presidenta de la Junta Directiva y área financiera de la empresa.
- Recibir y corregir observaciones de la empresa.
- Aprobación y apoyo en puesta en marcha de mejoras propuestas.

Se proporciona un cronograma que contempla las acciones a realizar y el tiempo que se empleará en ellas. Pero debe aclararse que la última de ellas es el comienzo de la implementación de las mejoras, por lo cual no puede precisarse el tiempo de su terminación pues es un cambio a mediano plazo y es responsabilidad de la empresa.

2. Objetivo.

"Dar a conocer los resultados del diagnóstico financiero a la Junta Directiva de la empresa Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V. para que puedan tomar las decisiones e implementar acciones encaminadas a llevar a la empresa a una posición competitiva potencial."

3. Lista de actividades.

a. Presentar el informe final de la guía de diagnóstico a la Junta Directiva de la empresa para que analice el contenido y los resultados de ésta y dé su posterior aprobación.

b. Designar a una persona del área financiera que evalúe los resultados y tome las decisiones necesarias para implementar las acciones recomendadas.

c. Dar a conocer a la empresa, por el encargado de la implementación y después de su análisis, las decisiones tomadas y acciones que deberán implementarse.

4. Cronograma propuesto de implementación.

A continuación se muestra la lista de actividades y el tiempo necesario para poner en marcha las mejoras propuestas.

CRONOGRAMA PROPUSTO PARA IMPLEMENTACION DE MEJORA										
		MES	JULIO 2008				AGOSTO 2008			
COD.	ACCIONES	SEM.	1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2 S	3 S	4 S
A	Presentar la guía de diagnóstico a la Junta Directiva de la empresa para que analice el contenido y los resultados de ésta.									
a.1	Presentar la guía de diagnóstico al área financiera y adminsitrativa de la empresa para que analice el contenido y los resultados de ésta.									
a.2	Revisión de la guía de diagnóstico y presentación de observaciones.									
a.3	Entregar al área financiera guía de diagnóstico corresgida en base a observaciones.									
B	Designar a una persona del área financiera que evalúe los resultados y tome las decisiones necesarias para implementar las acciones recomendadas.									
C	Dar a conocer a la empresa, por el encargado de la implementación, las decisiones tomadas y acciones que deberán implementarse.									
D	Comienzo de implementación de acciones y mejoras									

Cuadro 3.19
Fuente: La presente investigación

5. Control de la implementación.

En todo momento las acciones derivadas de la toma de decisiones para implementar las mejoras deben ser controladas y evaluados sus respectivos resultados. Sólo de esta manera se asegurará cumplir con los objetivos planteados por la guía y la solución de las debilidades encontradas por ésta.

El encargado de controlar las acciones debe ser la persona designada por la empresa para implementarlas, apoyada por la gerencia administrativa. Deben establecer indicadores objetivos para medir el progreso de las mejoras.

6. Presupuesto

Se presenta un presupuesto tentativo total de los gastos en que la empresa incurriría en la presentación del informe final y sus correcciones:

PRESUPUESTO DE GASTOS

Presentación el informe final de la guía de diagnóstico a la Presidenta y Junta Directiva.

Material didáctico y papelería……	$ 25.00
Alquiler equipo multimedia……	$ 20.00

Revisión y corrección de observaciones del informe final.

Material didáctico y papelería……	$ 20.00
Alquiler equipo multimedia……	$ 20.00

Presentación de informe final el encargado de la implementación.

Material didáctico y papelería……	$ 20.00
Alquiler equipo multimedia……	$ 20.00
TOTAL DE GASTOS……	**$ 125.00**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. LIBROS

- Alexander, David y Archer, Simón, "Guía Miller de NIC/NIIF", Red Contable Publicaciones, Edición 2005-2006.
- Armstrong, Michael; "Manual de Tecnicas Gerenciales" Legis editores, S.A., Colombia, 1998.
- Baca Urbina, Gabriel; "Evaluación de Proyectos", Editorial Mc Graw Hill, 5ª edición. México, 2005
- Cañas Martínez, Balbino Sebastián, "Manual para formulación, evaluación y ejecución de proyectos", Editorial e Imprenta UES, 3ª. Edición, El Salvador, 2001
- Gallagher, Timothy J. y Andrew, Joseph. "Administración Financiera", Prentice may, Segunda Edición, 2001.
- Gómez Ceja, Guillermo. "Plantación y Organización de Empresas", McGrawHill, México, 1994
- Ochoa Setzer, Guadalupe, "Administración Financiera", McGraw-Hill, Segunda Edición, México,2002.
- Serna Gómez, Humberto "Gerencia Estratégica" 7ª edición 3r editores España, 2000
- Thompson, Strickland; "Dirección y Administración Estartegica: Conceptos, casos y lecturas" McGrawHill. 1991
- Van Horne, James C. "Administración Financiera", Prentice Hall, Décima Edición, México, 1997.
- Van Horne, James y Wachowicz, John. "Fundamentos de Administración Financiera", Prentice Hall, Undécima Edición, México,2002

2. TESIS

- Alemán Castro, Saúl Antonio y Otros; "Diagnóstico y recomendaciones del área administrativa-financiera". Univeridad de El Salvador, Facultad de Ciencias Economicas, 1992
- Avolevan Arevalo, Jackeline Seusy y otros; "Diagnóstico estratégico de las empresas salvadoreñas ante la apertura de mercados. Área de Mercadeo. Panaderías". Universidad Centroamericana "José Simeon Cañas", Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, 1997.
- Campos Guevara, Edgar Ernesto y otros; "Diseño y propuesta de un modelo de planificación y control financiero para la toma de decisiones en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Salvador". Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, 2004.

3. REVISTAS

- Conceptos de Mercadotecnia y Administración, Editorial Piedra Santa, 1999
- Revista Trimestral del BCR. 2007
- VII Censos Económicos 2005, Ministerio de Economía, Tomo IV Área Metropolitana de San Salvador.

4. WEB

- www.asi.com.sv Asociación Salvadoreña de Industriales, ASI
- www.censos.gob.sv. VII Censos Económicos 2005, Ministerio de Economía
- www.digestyc.org.sv Dirección General de Estadísticos y Censos. DIGESTYC

ANEXOS

ANEXO 1

TOMO A.M.S.S.

VII CENSOS ECONÓMICOS 2005 – MINISTERIO DE ECONOMÍA

CUADROS

AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR (AMSS)

INDUSTRIA MANUFACTURERA

Cuadro	01A.	Resumen general de la actividad manufacturera, según división, agrupación y grupo de industria.
Cuadro	01B.	Resumen general de la actividad manufacturera, según división, agrupación y grupo de industria con 5 y más personas ocupadas.
Cuadro	01C.	Resumen general de la actividad manufacturera, según división, agrupación y grupo de industria con 4 o menos personas ocupadas.
Cuadro	03.	Resumen general de la actividad manufacturera, según división, agrupación de industria y personas ocupadas.
Cuadro	05A.	Resumen general de la actividad manufacturera, según división, agrupación de industria y escala de valor de la producción.
Cuadro	05B.	Resumen general de la actividad manufacturera, según división, agrupación de industria y escala de valor de la producción, con 5 y más personas ocupadas.
Cuadro	05C.	Resumen general de la actividad manufacturera, según división, agrupación de industria y escala de valor de la producción, con 4 o menos personas ocupadas.
Cuadro	07.	Número de establecimientos por personas ocupadas, según división, agrupación y grupo de industria.
Cuadro	09A.	Personas ocupadas al 31 de agosto, por categoría de ocupación, según división, agrupación y grupo de industria.
Cuadro	09B.	Personas ocupadas al 31 de agosto, por categoría de ocupación, según división, agrupación y grupo de industria, con 5 y más personas ocupadas.

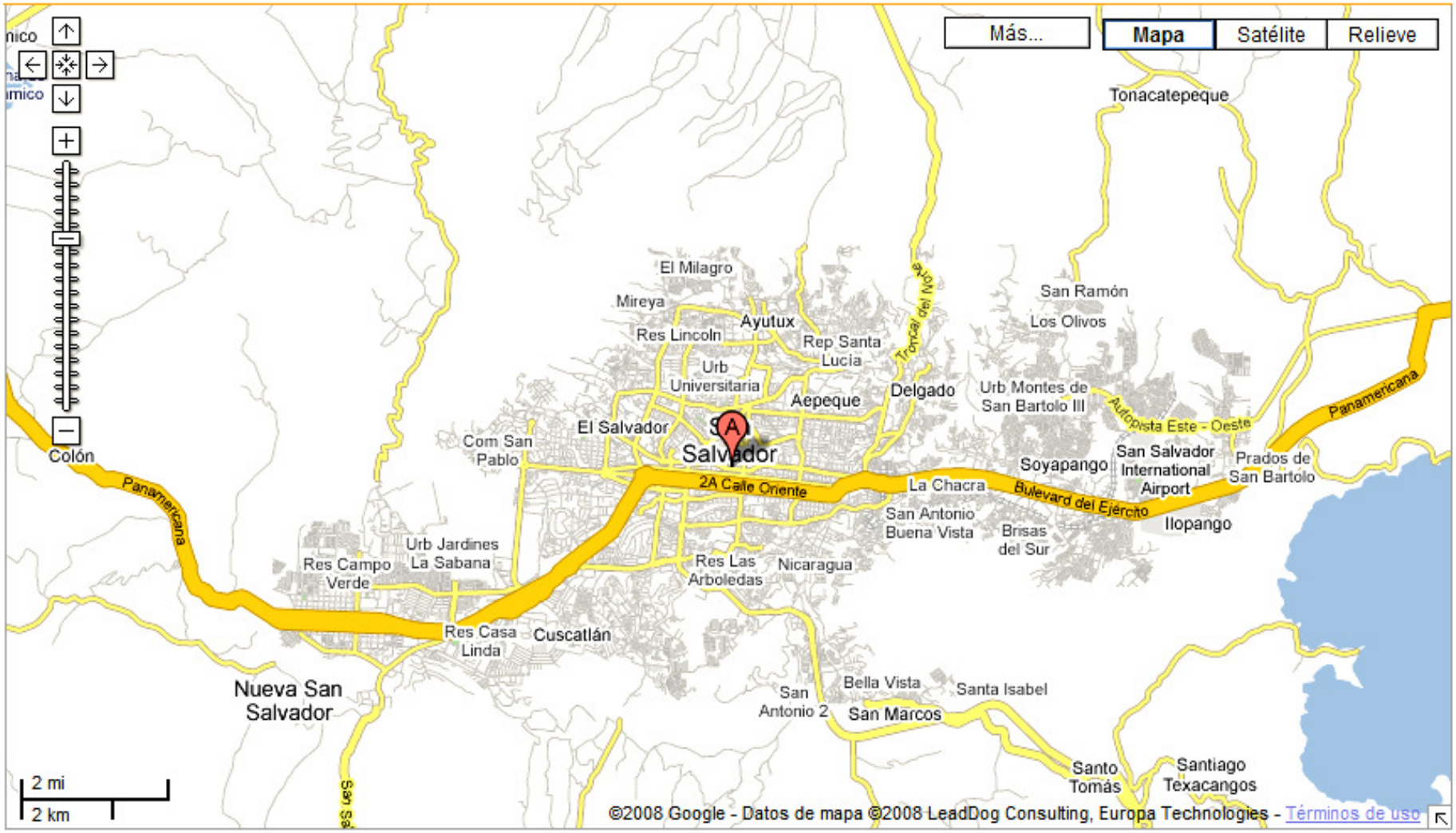
CUADRO 3. RESUMEN GENERAL DE INDUSTRIA, SEGUN CIIU (Ver. 3)
DIVISION, CLASE Y PERSONAS OCUPADAS

DIVISION, CLASE	DESCRIPCION Y PERSONAS OCUPADAS	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO AL 31 DE AGOSTO DEL 2004		REMUNERACIONES PAGADAS	FORMACION BRUTA DEL CAP. FIJO	ACTIVO FIJO AL 31/12/2004	VENTAS	PRODUCCION BRUTA	GASTOS DE OPERACION		VALOR AGREGADO CENSAL
			TOTAL	REMUNERADOS						TOTAL	MATERIAS PRIMAS	
De 20 - 49		3	72	67	557,609	230,771	2,078,372	66,989,806	65,122,524	56,003,099	53,547,830	9,119,425
1541 Elab. de productos de panadería		890	6,222	4,903	17,568,777	1,981,652	26,417,718	72,549,164	96,730,752	52,515,451	37,084,419	44,215,301
1		159	159	0	0	0	115,683	790,368	790,368	543,068	452,954	247,300
2		245	490	89	173,932	40,000	640,553	2,422,573	2,462,573	1,368,464	1,113,680	1,094,110
3		200	601	281	485,479	0	355,569	3,750,162	3,750,162	2,048,214	1,664,045	1,701,949
4		123	493	280	540,554	0	565,561	3,211,226	3,232,905	1,660,270	1,371,924	1,572,635
De 5 - 9		69	449	345	877,849	43,790	1,285,242	4,027,173	4,463,545	2,734,244	2,258,654	1,729,301
De 10 - 19		47	627	556	1,617,043	32,935	2,747,256	7,010,378	7,934,143	5,280,705	4,297,591	2,653,438
De 20 - 49		26	838	797	2,572,552	100,045	5,377,578	7,471,941	12,558,292	5,959,600	4,466,600	6,598,692
De 50 - 99		13	904	896	3,297,570	214,695	7,832,778	16,329,470	18,383,248	10,532,348	8,023,531	7,850,900
De 100 - 199		6	831	820	3,278,356	-211,051	4,131,102	6,993,602	18,685,933	8,322,649	5,737,650	10,363,284
De 200 y más		2	831	831	4,725,443	1,761,230	3,366,396	20,542,270	24,469,583	14,065,890	7,697,789	10,403,693
1542 Elab. de Azúcar		1	35	33	77,297	16,956	379,676	0	599,171	413,717	0	185,454
De 20 - 49		1	35	33	77,297	16,956	379,676	0	599,171	413,717	0	185,454
1543 Elab. cacao,chocolat.product.confit		15	492	459	3,227,364	173,955	5,152,974	20,196,022	21,514,756	13,883,325	12,135,470	7,631,431
2		2	4	2	6,556	11,812	17,526	43,103	43,103	36,549	30,858	6,554
4		2	8	5	10,140	0	37,966	46,029	46,029	29,694	28,630	16,335
De 5 - 9		4	31	23	54,576	1,772	61,734	267,717	271,045	129,057	106,931	141,188
De 10 - 19		2	24	24	64,160	0	88,345	215,078	220,250	127,905	118,678	92,345
De 20 - 49		2	60	61	275,872	10,239	265,746	790,002	784,646	331,948	221,069	452,698
De 50 - 99		1	83	83	715,163	2,820	213,187	1,964,030	2,953,106	1,853,504	897,794	1,099,602
De 100 - 199		2	274	261	2,100,897	147,312	4,468,470	16,070,063	17,196,577	11,373,868	10,731,510	5,822,709
1544 Elab.de macarrón,y product.farináce		4	69	67	349,267	-351,453	148,161	3,522,309	3,522,688	2,517,785	1,935,643	1,004,903
De 5 - 9		3	19	17	85,801	0	113,278	213,230	213,230	91,348	58,426	121,882
De 50 - 99		1	50	50	264,266	-351,453	34,883	3,309,079	3,309,458	2,426,437	1,877,217	883,021
1549 Elab. otros product. aliment. N.C.P		3,230	9,555	5,242	39,335,226	3,332,989	51,326,140	217,249,660	266,493,087	154,039,622	105,598,824	112,453,466
1		2,106	2,106	9	8,907	457	405,650	9,274,031	9,306,006	5,718,024	3,948,582	3,587,982
2		887	1,773	295	400,246	974	178,858	5,899,500	5,914,245	3,372,163	2,224,320	2,542,083
3		173	519	156	241,802	115	35,239	1,453,675	1,458,910	897,945	649,680	560,965
4		28	112	61	115,599	260	19,179	549,719	556,919	211,727	161,545	345,192
De 5 - 9		30	122	63	133,629	1,631	49,576	706,485	752,091	399,028	311,991	353,863

1/ Incluye sueldos y salarios, aportaciones a la seguridad social y beneficios a los empleados

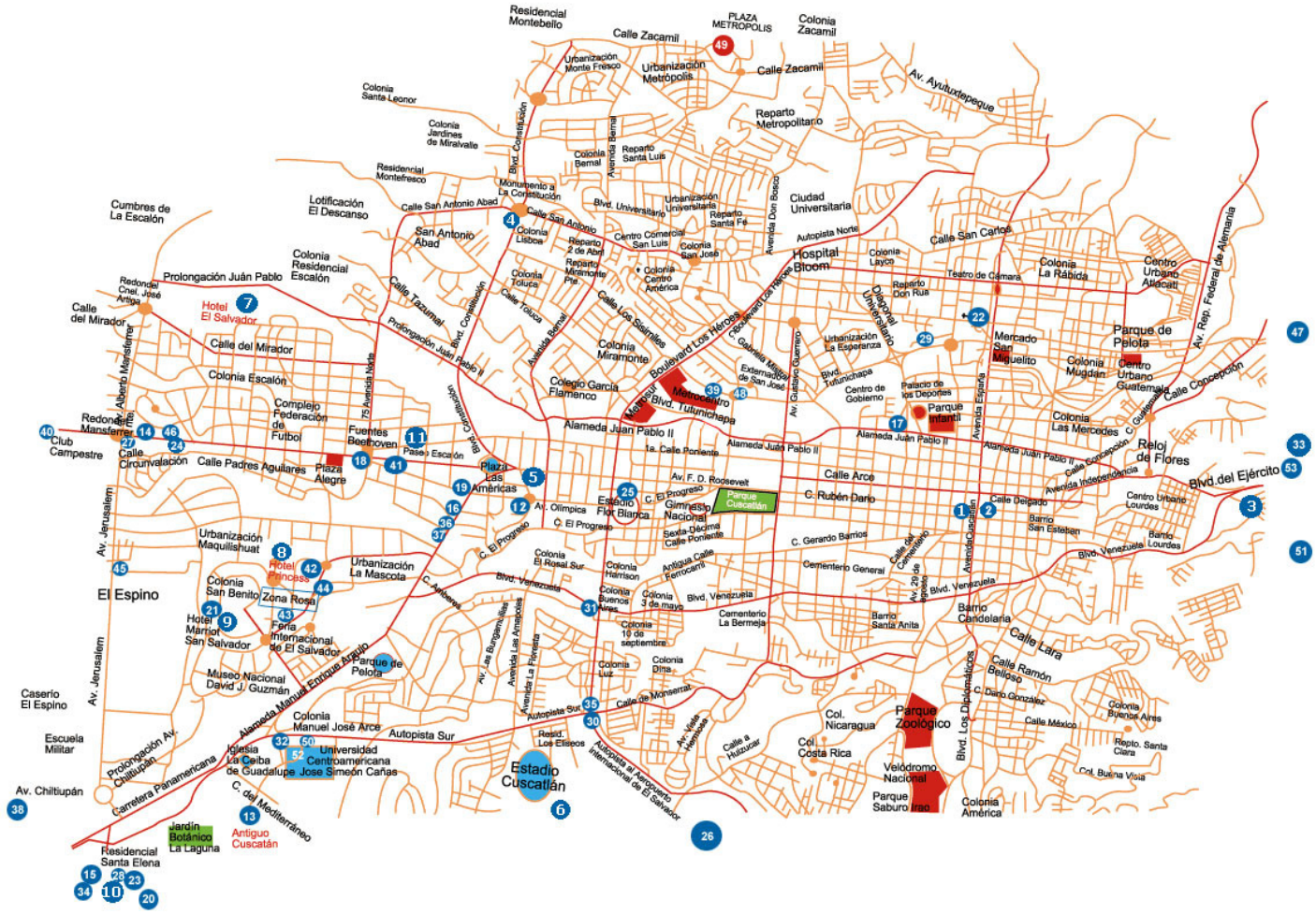
ANEXO 2 – MAPA DE A.M.S.S.

Fuente: Google – datos de mapa 2008



ANEXO 2.1 – DETALLE DE MAPA DE A.M.S.S.

Fuente: Alcaldía Metropolitana de S.S.



ANEXO 3

CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME

C.I.I.U.

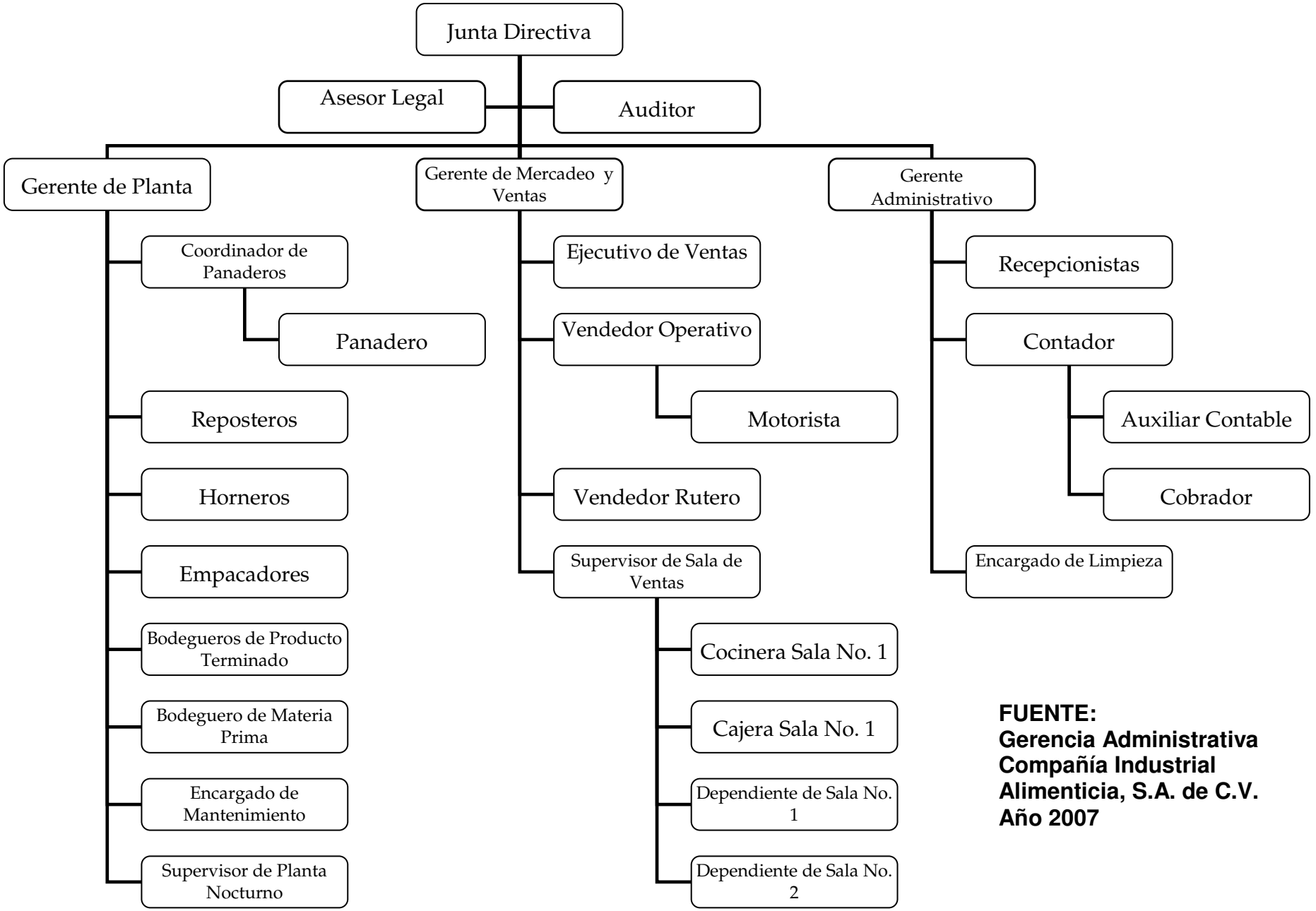
INDUSTRIA MANOFACTURERA

Elaboración de Productos alimenticios.

Fuente:
Asociación Salvadoreña de Industriales, ASI
www.asi.com.sv

INDUSTRIA MANUFACTURERA		
ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS		
	Producción y procesamiento de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas	
	15111	Matanza de ganado bovino y procesamiento de su carne (Incluye los mataderos y frigoríficos que sacrifican principalmente ganado bovino)
	15112	Producción y procesamiento de carne de aves
	15113	Elaboración de fiambres y embutidos
	15114	Matanza de ganado excepto el bovino y procesamiento de su carne (Incluye la matanza y/o faena de principalmente ganado -excepto el bovino- como por ejemplo: ovino, porcino, caprino, etc)
	15119	Matanza de animales n.c.p. y procesamiento de su carne; elaboración de subproductos cárnicos n.c.p. (Incluyeproducción de carne fresca, refrigerada o congeleada de liebre, conejo, animales de caza, etc.) (También incluye producción de aceites, sebo, harinas, jugos, extractos, cueros salados y otros subproductos del procesamiento de carne elaborados en establecimientos diferentes a los que sacrifican y/o procesan carne -sublcases 15111 ó 15114)
	15120	Elaboración de pescado y productos de pescado
	15131	Preparación de conservas de frutas, hortalizas y legumbres
	15132	Elaboración de jugos naturales y sus concentrados, de frutas, hortalizas y legumbres (Incluye jugos obtenidos a partir de la molienda de frutas, hortalizas y legumbres, los restantes se incluyen en la subclase 15549)
	15133	Elaboración de pulpas, jaleas, dulces y mermeladas (No incluye la producción integrada de conservas, jaleas, dulces y mermeladas -subclase 15131)
	15134	Elaboración de frutas, hortalizas y legumbres congeladas
	15139	Elaboración de frutas, hortalizas y legumbres deshidratadas o desecadas; preparación n.c.p. de frutas, hortalizas y legumbres Incluye la elaboración de harina y escamas de papa; sémola de hortalizas y legumbres; frutas, hortalizas y legumbres deshidratadas, etc.)
	15141	Elaboración de aceites y grasas vegetales sin refinar y sus subproductos; elaboración de aceite virgen (No incluye los aceites y grasas animales - clase 1511- y aceites esenciales -subclase -24290-)
	15142	Elaboración de aceites y grasas vegetales refinadas (No incluye los aceites y grasas animales -clase 1511- y el aceite de maíz -subclase 15320-)
	15143	Elaboración de margarinas y grasas vegetales comestibles similares (No incluye los aceites y grasas animales - clase 1511)
	Elaboración de productos lácteos	
	15201	Elaboración de leches y productos lácteos deshidratados (Incluye la estandarización, homogeneización, pasteurización y esterilización de leche, la elaboración de leche chocolatada y otras leches saborizadas, leche condensada, leche en polvo, dulce de leche, etc.)
	15202	Elaboración de quesos (Incluye la producción de suero)
	15203	Elaboración industrial de helados (Incluye la producción de helados con o sin leche y con o sin cacao)
	15203	Elaboración industrial de helados (Incluye la producción de helados con o sin leche y con o sin cacao)
	15209	Elaboración de productos lácteos n.c.p. (Incluye la producción de caseínas, caseinatos lácteos, cremas, manteca, postres, etc.)
15	*Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón; Elaboración de alimentos preparados para animales*	
	15311	Molienda de trigo
	15312	Preparación de arroz
	15313	Preparación de molienda de legumbres y cereales -excepto arroz y trigo-
	15320	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón Incluye la elaboración de glucosa, aceite de maíz, gluten, etc.)
	15330	Elaboración de alimentos preparados para animales
	Elaboración de productos alimenticios n.c.p.	
	15411	Elaboración de galletitas y bizcochos
	15412	Elaboración industrial de productos de panadería, excluido galletitas y bizcochos (Incluye la elaboración de churros, pre-pizzas, masas de hojaldre, masas fritas, etc., en establecimientos de más de 10 ocupados)
	15419	Elaboración de productos de panadería n.c.p. (Incluye la elaboración de churros, pre-pizzas, masas de hojaldre, masas fritas, etc., en establecimientos de hasta 10 ocupados inclusive)
	15420	Elaboración de azúcar
	15430	Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería (Incluye caramelos, frutas confitadas, pastillas, gomas de mascar, etc.)
	15441	Elaboración de pastas alimenticias frescas
	15442	Elaboración de pastas alimenticias secas
	15491	Tostado, torrado y molienda de café; elaboración y molienda de hierbas aromáticas y especias
	15492	Preparación de hojas de té
	15493	Elaboración de yerba mate
	15499	Elaboración de productos alimenticios n.c.p. (Incluye la fabricación de extractos, jarabes y concentrados, productos para copetín, levadura, polvos para la preparación de postres y gelatinas, miel y sus subproductos, vinagres, huevos en polvo, sopas y concentrados, etc. Incluye la producción de sal refinada, que hasta agosto de 1998 estaba incluida en la rama 24290) (No incluye a los jugos naturales y sus concentrados, de frutas, hortalizas y legumbres -subclase 15132-)
	Elaboración de bebidas	

ANEXO 4 Organigrama de la Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.



FUENTE:
Gerencia Administrativa
Compañía Industrial Alimenticia, S.A. de C.V.
Año 2007

ANEXO 5 Productos que elabora Panificadora Única

Nº	Productos	Nº	Productos
1	Queiquito	78	Suspiro pequeño
2	Yema especial	79	Palito de queso
3	Galleta de vainilla	80	Palito simple
4	Cake de naranja	81	Hamburguesa U.
5	C. chocolate, cocin	82	Integral grande
6	C. chispas, indo	83	Bollo integral
7	Enrollado	84	Honradas
8	Orela	85	Sable
9	Pañuelo	86	Tres leches
10	Salpor de arroz	87	Tres leches p.
11	Salpor de almidón	88	Empanada chilena
12	Santaneca	89	Espumillas
13	Delicada	90	Cardenalito
14	Margarita	91	Flauta gigante
15	Marquesote	92	Café
16	Milhoja de leche	93	Tamales
17	Milhoja turrón	94	Gaseosa normal
18	Brazo poción	95	Gaseosa ½ litro
19	Repostería frutas	96	Gaseosa chiquita
20	Donas	97	Gaseosa lata
21	Relámpago grande	98	Flauta rellena
22	Delawer	99	Torta rellena
23	Coffe Cake	100	Sándwich
24	Tartaleta grande	101	Agua bolsa
25	Polviada	102	Agua vaso
26	Ajonjolí	103	Flauta
27	Alfajores	104	Manita
28	Crocantes	105	Bolillo
29	Zapatos	106	Pan de aceite
30	Empanada de leche	107	Pan de cena
31	Quesadilla redonda	108	Pavito
32	Choco chip	109	Pavo
33	Quesadilla cuadrada	110	Pan de boca
34	Luisa de leche	111	Trenza
35	Pastel piña, leche	112	Cacho
36	Pastel de piña	113	Baguet
37	Porosa	114	Pegado unidad
38	Pastel de carne	115	Chancleta

Nº	Productos	Nº	Productos
39	Boloven de carne	116	Rosqueta
40	Boloven de boca	117	Italiano
41	Hot dog grande	118	Croasan
42	Borrachos	119	Tostadas
43	Afrecho	120	Bolovan grande vac.
44	Herradura	121	Pay de sabor
45	Torta de banano	122	P. enrollado de fruta
46	Torta de frutas	123	Quezadilla arroz p.
47	Torta de mantequilla	124	Quezadilla arroz G.
48	Torta alemana	125	Coffe de fruta
49	Torta de ron	126	Pagadito
50	Yema grande	127	Milhoja toffe
51	Yema redonda	128	Pegado bolsa
52	Yema estrella	129	Ilusión
53	Yema cuadrada	130	Flor
54	Yema molde	131	Trébol
55	Biscocho pequeño	132	Celoso
56	Biscocho grande	133	Bocado
57	Semita alta	134	Conga
58	Semita canela	135	G. Marcada
59	Semita especial	136	Pichardín
60	Semita poción	137	Galleta maní
61	Cake $7.00	138	Viejitas
62	Semita cuadrada	139	Pastel de piña
63	Semita pacha	140	Pupusas
64	Cake $8.00	141	Sandinos
65	Cake $4.00	142	Peperechas
66	Cake $5.50	143	Blancos
67	Brazo gitano	144	Pelona
68	Budín	145	Galleta surtido
69	Cake $11.00	146	Rosquillas
70	Caffe cake higo	147	Polvorón
71	Bolsa francés	148	Chilenas pequeñas
72	Pullman gigante	149	P. Cake 4.00
73	Pullman mediano	150	P. Cake 5.50
74	Pullman oferta	151	P. Cake 8.00
75	Hot dog pequeño	152	P. Torta
76	Hamburguesa bolsa	153	Bolsita cremora
77	Polvo de pan	154	Pizza

ANEXO 6 – Encuesta Entorno Industrial

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Guía de preguntas dirigida a mandos medios de la mediana empresa de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería.

Introducción

"Estudio para determinar si el diagnostico financiero enfocado a la mediana empresa de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería contribuirá a llevar a la empresa a una posición competitiva."

Les solicitamos proporcionar la información requerida para el desarrollo de esta investigación que es de uso exclusivo para fines académicos. Gracias

Indicaciones:

Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente y que se apegue a su realidad. Explique de ser necesario.

ESTRATIFICACIÓN:

Cobertura de mercado:

1. ¿Cuál es el número de sucursales con que cuenta actualmente?

a) menos de 5 ☐ _____

b) entre 6 y 20 ☐ _____

c) más de 21 ☐ _____

2. ¿Cuál es el crecimiento en sucursales en el último año?

_____

_____

Cantidad de personal:

3. ¿Cuál es el número de empleados con que cuenta actualmente?

a) menos de 19 ☐ _____

b) entre 20 y 100 ☐ _____

c) más de 100 ☐ _____

Crecimiento de Activos:

4. De conformidad a su Balance General: ¿Cuál fue el porcentaje de crecimiento de Activos Totales durante los últimos 3 años?

_____

_____

5. ¿En que Activos ha invertido la empresa en los últimos 3 años?

a) Maquinaria ☐ _____

b) Equipo de oficina ☐ _____

c) Infraestructura ☐ _____

d) Vehículos ☐ _____

ANALISIS DEL ENTORNO

Entorno político gremial y de gobierno

6. Qué apoyo ha recibido de instituciones como:

	Ninguno	Poco	Mucho
ANEP	☐	☐	☐
Cámara de Comercio	☐	☐	☐
FUSADES	☐	☐	☐
CONAMIPE	☐	☐	☐
AMPES	☐	☐	☐
Ministerio de Hacienda	☐	☐	☐
Ministerio de Economía	☐	☐	☐
INSAFORP	☐	☐	☐
Gobierno	☐	☐	☐
Otros:			
_____	☐	☐	☐

7. ¿Usted cómo empresa ha buscado algún tipo de apoyo de estas instituciones?

a) Sí ☐ _____

b) No ☐ _____

c) Esta en proceso ☐ _____

Entorno socio económico:

8. En su estructura de costos. ¿Qué tan sensible es al aumento del salario mínimo?

a) Muy sensible ☐ _____

b) Poco sensible ☐ _____

c) Indiferente ☐ _____

9. ¿Qué políticas posee como empresa para enfrentar las variaciones en los precios de los insumos y la mano de obra directa?

a) Traslado al consumidor ☐ _____

b) Negociación por volumen de compras ☐ _____

c) Absorber hasta un 50% ☐ _____

d) Absorber en base al % de ganancias ☐ _____

e) Otras ☐ _____

Entorno legal:

10. ¿Cuenta con un asesor tributario?

a) Sí ☐ _____

b) No ☐ _____

c) Esta en proceso ☐ _____

11. ¿En qué aspectos tiene mayores dificultades en materia tributaria?

a) NIC/NIIF ☐ _____

b) Ninguno ☐ _____

12. ¿En que aspectos les afecta la actual normativa tributaria?

a) Criterios cambiantes ☐ _____

b) Ninguno ☐ _____

13. ¿Utiliza escudo fiscal?

a) Sí ☐ _____

b) No ☐ _____

c) Esta en proceso ☐ _____

<u>Entorno socio tecnológico:</u>

14. ¿Cuántos años de estar funcionando tiene su maquinaria actual?

_____

_____

15. ¿Qué combustible utilizan sus hornos?

a) Sólo Gas propano ☐ _____

b) Electricidad y gas ☐ _____

c) Electricidad ☐ _____

d) Leña ☐ _____

FUERZAS COMPETITIVAS

16. ¿Pertenece a algún gremio de panaderos?

a) Sí ☐ _____

b) No ☐ _____

c) Esta en proceso ☐ _____

17. Si su respuesta es sí: ¿A cual gremio de Panaderos pertenece?

_____

_____

18. ¿Cómo compra sus materias primas o insumos?

a) Para un mes ☐ _____

b) Por lotes ☐ _____

c) Por pedido ☐ _____

d) Otros ☐ _____

19. ¿Sus compras de materia prima las realiza de forma individual o agremiada?

a) Individual ☐ _____

b) Agremiada ☐ _____

20. ¿Cómo realiza el pago de sus compras de materia prima?

a) Contado ☐ _____

b) Crédito ☐ _____

c) Otros ☐ _____

21. Si utiliza crédito: ¿Cuáles son requisitos para que se le otorgue el crédito?

a) Cartas de banco ☐ _____

b) Quedan ☐ _____

c) Intereses ☐ _____

d) Contrato ☐ _____

22. ¿Estaría dispuesto a permanecer a un gremio de panaderos para tener mayor poder de negociación?

a) Sí ☐ _____

b) No ☐ _____

23. ¿La empresa tiene definido cuota de mercado (mercado meta)?

a) Sí ☐ _____

b) No ☐ _____

c) Esta en proceso ☐ _____

24. ¿Cómo distribuyen su producto?

a) Salas de venta ☐ _____

b) Ventas/comisiones ☐ _____

c) Supermercados ☐ _____

d) Tiendas ☐ _____

e) Ventas informales ☐ _____

f) Cafeterías ☐ _____

g) Otros ☐ _____

CRECIMIENTO DEL SECTOR

25. ¿Cuáles son sus planes de crecimiento? (Puede elegirse más de una opción)

a) Diversificación:

Mayor variedad de Pan ☐

Nuevas líneas de productos ☐

b) Crecimiento en salas de ventas/Crecimiento en cobertura

Mayor número de salas de venta ☐

Presencia en supermercados ☐

Mayor número de vendedores ☐

c) Reconversión industrial

Mecanización de la producción ☐

Cambio de la tecnología de prod. ☐

Uso de combustibles alternativos ☐

d) Poder de negociación

Negociación de costos de M.P. ☐

Negociación por cantidad de M.P ☐

f) Otros

_____

_____

26. ¿Cuáles son las posibles fuentes de financiamiento para sus planes de crecimiento?

a) Sistema bancario ☐ _____

b) Préstamos ☐ _____

c) Capital propio ☐ _____

27. De conformidad con sus ventas totales ¿Cuál es la participación de cada variedad de pan en las ganancias netas?

_____ Pan Dulce

_____ Pan francés

28. ¿Con qué indicadores mide la productividad?

a) Horas/hombre ☐ _____

b) Otras ☐ _____

c) Ninguna ☐ _____

29. ¿Está obteniendo los márgenes de utilidad (resultados) proyectados?

a) Sí ☐ _____

b) No ☐ _____

ADMINISTRACION FINANCIERA

30. ¿Cuál es la visión que tiene la empresa de su posición competitiva dentro de 5 años?

_____
_____

31. ¿Cómo realiza sus ventas de productos?

a) Al contado ☐ _____
b) Al crédito ☐ _____
c) Crédito y contado ☐ _____
d) Otros ☐ _____

32. ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento?

a) Prestamos ☐ _____
b) Accionistas ☐ _____
c) Proveedores ☐ _____
d) Otros ☐ _____

33. ¿Cuál es su estructura de capital?

DEUDA: _____ % Interés: _____ Plazo: _____
_____ % Interés: _____ Plazo: _____
_____ % Interés: _____ Plazo: _____
CAPITAL PROPIO: _____ % Interés: _____

34. ¿Qué planes tiene como empresa para dentro de 2 a 5 años?

_____
_____

35. ¿Qué planes tiene como empresa para el año 2008?

_____
_____

36. ¿Cada cuánto tiempo realiza controles de sus ingresos y egresos?

a) Diario ☐ _____
b) Mensual ☐ _____
c) Anual ☐ _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Guía de preguntas para entrevista dirigida a directivos de la mediana empresa de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería.

Introducción

"Estudio para determinar si el diagnostico financiero enfocado a la mediana empresa de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería contribuirá a llevar a la empresa a una posición competitiva."

Les solicitamos proporcionar la información requerida para el desarrollo de esta investigación que es de uso exclusivo para fines académicos. Gracias

Indicaciones:

Conteste de la manera más completa que pueda para obtener la mayor información posible.

DATOS GENERALES

A. Nombre de la Empresa

_____

_____

A.1 Nombre comercial

_____

_____

B. Ubicación

_____

_____

_____

C. Historia de la empresa

_____

_____

_____

_____

_____

_____

D. Misión

_____

_____

E. Visión

_____

_____

F. Objetivos

_____

_____

G. Organigrama

(Favor anexar al documento una copia del organigrama de la empresa)

Observaciones: _____

_____

H. Clasificación de la Empresa

_____

_____

I. Número de productos que elaboran

(Favor anexar al documento una lista de los productos elaborados por la empresa)

Observaciones: _____

_____

J. Proveedores de Insumos

(Favor anexar al documento lista de proveedores por insumos de la empresa)

Observaciones: _____

_____

K. Mercado que cubre la empresa

_____

_____

L. Descripción del producto

_____

_____

M. Descripción de las instalaciones

(Favor anexar al documento mapa de las instalaciones de la planta)

Observaciones: _____

_____

N. Análisis F.O.D.A.

Fortalezas: Debilidades:

_____ _____

_____ _____

_____ _____

Oportunidades: Amenazas:

_____ _____

_____ _____

_____ _____

O. Proceso de productivo

(Favor anexar al documento descripción del proceso productivo de la empresa)

Observaciones: _____

_____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 8 – Entrevista Área Financiera

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Guía de preguntas para entrevista dirigida a encargados del área de finanzas de la mediana empresa de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería.

Introducción

"Estudio para determinar si el diagnostico financiero enfocado a la mediana empresa de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería contribuirá a llevar a la empresa a una posición competitiva."

Les solicitamos proporcionar la información requerida para el desarrollo de esta investigación que es de uso exclusivo para fines académicos. Gracias

Indicaciones:

Conteste de la manera más completa que pueda para obtener la mayor información posible.

A. Nombre de la Empresa

_____

_____

A.1 Nombre comercial

_____

_____

B. Razón social

_____

_____

_____

C. Giro o actividad económica

_____

_____

D. ¿En qué aspectos tiene mayores dificultades en materia tributaria?

_____

_____

E. ¿En que aspectos les afecta la actual normativa tributaria?

_____

_____

F. Información financiera 2002-2006

(Favor anexar copia de los Estados Financieros de la empresa de los años 2002 al 2006)

Observaciones: _____

_____

G. Información complementaria 2002-2006

(Favor anexar copia de los Anexos a los Estados Financieros de la empresa de los años 2002 al 2006)

Observaciones: _____

_____

H. Otros aspectos a considerar que considere necesario informar:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 9 EMPRESAS INDUSTRIALES

FUENTE: Asociación Salvadoreña de Industriales www.asi.com.sv

EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA DEL A.M.S.S.
(Por número de empleados)

1	Astropan	Col Layco 31 calle pte Nº534
2	Doña Tere	39 Ave. Nte. No. 909, Urb. Universitaria
3	La ponderosa	Calle Ruben Darío No. 705, SS
4	PASTELERIA DOÑA CRISTY	Ave los sisimiles 3121 Col miramonte
5	Pan Santa Teresa	Col. Santa Teresa, Av. Bernal No. 74. SS
6	Pan Aladino	Col Flor Blanca 47 Ave. Norte 214
7	Panadería JP	Bo. Belen, 41 Cl. Pte. No. 434, SS
8	Pan Bahía	Plazuela Ayala, cl principal 313 SS
9	Pan Miramonte	Colonia Yumuri Clle Los Sisimiles, Nº 3163
10	PAN LOURDES, S.A. DE C.V.	Barrio candelaria, calle prado 128 ctdo nte frente a Mercado Modelo
11	Pan Eduviges / Sonripan	CC Granada entre alam Roosevelt y 63 ave nte
12	Panadería El rosario	Paseje 2 N.2 Zacamil
13	Panadería Jardin del Pan	Ave. Olimpica, Comercial Rosario
14	Café Croissant	Col Escalon 1 Cl Pte. No. 3883
15	Panadería Los gemelos	10 Av Norte y 25 Calle Oriente # 408, Bo La Esperanza, San Salvador.
16	Don Fernando Panadería	Reparto Santa Fe, Pje. Orquideas No. 3-A
17	Pan Migueleño	Bo. Distrito Comercial Central 7 Ave. Sur No. 310
18	Panadería Santa Eduvigis	Calle Modelo 428 SS
19	Pan El Molino	Col El Prado, Cl San Antonio Abad, No. 2109
20	PAN SAN ANTONIO	37 calle ote bis pasaje Miraflores 3, Col La Rábida
21	Panadería Teresita	Col Satélite, Condominio Satélite No. A-12
22	PAN MILENIO	3a Ave Norte entre calle arce y pasaje montalvo 115
23	PAN ROSVILL	Calle Gerardo Barrios 1311 SS FRENTE A TECNILLANTAS
24	Panificadora Única	11 Av Nte y Pje Laico
25	Pan Pa Ya	Blv. Constitución, Centro Comercial Constitución
26	Pan Marloph	20 Av. Norte No. 1939

ANEXO 10 - Tabulación Detallada

ESTRATIFICACIÓN:	9	100.00%

Cobertura de mercado:

1. ¿Cuál es el número de sucursales con que cuenta actualmente?

		TOTAL	%
1,A	Menos de 5	8	88.89%
1,B	Entre 6 y 20	0	0.00%
1,C	Más de 21	1	11.11%
		9	**100.00%**

2. ¿Cuál es el crecimiento en sucursales en el último año?

		NÚMERO	%
2,A	EMPRESA 1	0	**0.00%**
	EMPRESA 2	0	**0.00%**
	EMPRESA 3	3	**50.00%**
	EMPRESA 4	0	**0.00%**
	EMPRESA 5	1	**16.67%**
	EMPRESA 6	1	**16.67%**
	EMPRESA 7	1	**16.67%**
	EMPRESA 8	0	**0.00%**
	EMPRESA 9	0	**0.00%**
		6	**100.00%**

Cantidad de personal:

3. ¿Cuál es el número de empleados con que cuenta actualmente?

		TOTAL	%
3,A	Menos de 19	0	0.00%
3,B	Entre 20 y 50	8	88.89%
3,C	Más de 50	1	11.11%
		9	**100.00%**

Crecimiento de Activos:

4. De conformidad a su Balance General: ¿Cuál fue su crecimiento de Activos Totales durante los últimos 3 años?

		%
4,A	EMPRESA 1	19.00%
	EMPRESA 2	0.00%
	EMPRESA 3	15.00%
	EMPRESA 4	15.00%
	EMPRESA 5	0.00%
	EMPRESA 6	10.00%
	EMPRESA 7	0.00%
	EMPRESA 8	15.00%
	EMPRESA 9	5.00%

5. ¿En que Activos ha invertido la empresa en los últimos 3 años?

		Maquinaria	Equipo de oficina	Infraestructura	Vehiculos
5,A	EMPRESA 1	0	1	1	1
	EMPRESA 2	0	0	0	0
	EMPRESA 3	1	0	0	0
	EMPRESA 4	0	0	0	0
	EMPRESA 5	0	0	0	0
	EMPRESA 6	0	0	0	1
	EMPRESA 7	1	0	0	0
	EMPRESA 8	1	0	0	0
	EMPRESA 9	1	0	0	0

ANALISIS DEL ENTORNO

Entorno político gremial y de gobierno

6. Qué apoyo ha recibido de instituciones como:				
		NINGUNO	POCO	MUCHO
6,A	ANEP	8	1	0
6,B	Cámara de Comerci	8	0	1
6,C	FUSADES	7	0	2
6,D	CONAMYPE	9	0	0
6,E	AMPES	9	0	0
6,F	Ministerio de Hacier	9	0	0
6,G	Ministerio de Econo	9	0	0
6,H	INSAFORP	6	2	1
6,I	Gobierno	9	0	0

7. ¿Usted cómo empresa ha buscado algún tipo de apoyo de estas instituciones?			
		TOTAL	%
7,A	Sí	2	22.22%
7,B	No	7	77.78%
7,C	Esta en proceso	0	0.00%
		9	100.00%

Entorno socio económico:

8. En su estructura de costos, ¿Qué tan sensibles es al aumento al salario mínimo?			
		1	2
8,A	Muy sensible	3	33.33%
8,B	Poco sensible	1	11.11%
8,C	Indiferente	5	55.56%
		9	100.00%

9. ¿Hasta qué porcentaje de las variaciones en los precios de los insumos y la mano de obra directa absorben como empresa antes de trasladárselos al consumidor?			
		VARIACION	%
9,A	Traslado al consumidor	2	22.22%
9,B	Negociar por volumen	1	11.11%
9,C	Absorber hasta un 50%	4	44.44%
9,D	Absorber base al % de ganancia	2	22.22%
9,E	Otras	0	0.00%
		9	100.00%

Entorno legal:

10. ¿Cuenta con un asesor tributario?			
		TOTAL	%
10,A	Sí	2	22.22%
10,B	No	7	77.78%
10,C	Esta en proceso	0	0.00%
		9	100.00%

12. ¿En que aspectos les afecta la actual normativa tributaria?			
		TOTAL	%
12,A	CRITERIOS CAMBIANTES	1	11.11%
12,B	RETENCION Y PERCEPCION	3	33.33%
12,C	NINGUNA	5	55.56%
		9	100.00%

11, ¿En que aspectos tiene mayores difilcultades en materia tributaria?			
		TOTAL	%
11,A	NIC/NIIF	2	22.22%
11,B	Ninguna	7	77.78%
		9	100.00%

13. ¿Utiliza escudo fiscal?			
		TOTAL	%
13,A	Sí	1	11.11%
13,B	No	8	88.89%
13,C	Esta en proceso	0	0.00%
		9	100.00%

Entorno socio tecnológico:

14. ¿Cuántos años de estar funcionando tiene su maquinaria actual?		
		AÑOS
14,A	EMPRESA 1	30
	EMPRESA 2	16
	EMPRESA 3	4
	EMPRESA 4	10
	EMPRESA 5	13
	EMPRESA 6	7
	EMPRESA 7	5
	EMPRESA 8	2
	EMPRESA 9	10
		PROMEDIO 11 AÑOS

15. ¿Qué combustible utilizan sus hornos?			
		TOTAL	%
15,A	Solo Gas propano	7	77.78%
15,B	Electricidad y gas	1	11.11%
15,C	Electricidad	1	11.11%
15,D	Leña	0	0.00%
		9	100.00%

FUERZAS COMPETITIVAS

16. ¿Pertenece a algún gremio de panaderos?			
		TOTAL	%
16,A	Sí	0	0.00%
16,B	No	9	100.00%
		9	100.00%

17. Si su respuesta es sí: ¿A cual gremio de Panaderos pertenece?			
		TOTAL	%
17,A	SIN RESPUESTA	9	100%

18. ¿Cómo compra sus materias primas o insumos?			
		TOTAL	%
18,A	Para un mes	1	11.11%
18,B	Por lotes	0	0.00%
18,C	Por pedido	8	88.89%
18,D	Otros	0	0.00%
		9	100.00%

19. ¿Sus compras de materia prima las realiza de forma individual o agremiada?			
		TOTAL	**%**
19,A	Individual	9	100.00%
19,B	Agremiada	0	0.00%
		9	**100.00%**

20. ¿Cómo realiza el pago de sus compras de materia prima?			
		TOTAL	**%**
20,A	Contado	3	33.33%
20,B	Crédito	2	22.22%
20,C	Crédito y contado	4	44.44%
20,D	Otros	0	0.00%
		9	**100.00%**

21. Si utiliza crédito: ¿Cuáles son requisitos para que se le otorgue el crédito?			
		TOTAL	**%**
21,A	Cartas de banco	0	0.00%
21,B	Quedan	6	66.67%
21,C	Intereses	0	0.00%
21,D	Contrato	0	0.00%
21,E	Otros	3	33.33%
		9	**100.00%**

22. ¿Estaría dispuesto a permanecer a un gremio de panaderos para tener mayor poder de negociación?			
		TOTAL	**%**
22,A	Sí	7	77.78%
22,B	No	2	22.22%
		9	**100.00%**

23. ¿La empresa tiene definido cuota de mercado (mercado meta)?			
		TOTAL	**%**
23,A	Sí	4	44.44%
23,B	No	5	55.56%
23,C	Esta en proceso	0	0.00%
		9	**100.00%**

24.¿Cómo distribuyen su producto?		
		TOTAL
24,A	Salas de venta	8
24,B	Ventas/comisión	0
24,C	Supermercados	2
24,D	Tiendas	3
24,E	Ventas informales	1
24,F	Cafeterías	2
24,G	Otros	0

CRECIMIENTO DEL SECTOR		
25. ¿Cuáles son sus planes de crecimiento? (Puede elegirse más de una opción)		
Diversificación:		
25,A	Mayor variedad de Pan	2
25,B	Nuevas líneas de productos	1
Crecimiento en salas de ventas/ en cobertura		
25,C	Mayor número de salas de venta	2
25,D	Presencia en supermercados	2
25,E	Mayor número de vendedores	1
Reconversión industrial		
25,F	Mecanización de la producción	1
25,G	Cambio de la tecnología de prod.	0
25,H	Uso de combustibles alternativos	1
Poder de negociación		
25,I	Negociación de costos de M.P.	2
25,J	Negociación por cantidad de M.P	1

26. ¿Cuáles son las posibles fuentes de financiamiento para sus planes de crecimiento?			
		TOTAL	**%**
26,A	Sistema bancario	6	66.67%
26,B	Prestamos	1	11.11%
26,C	Capital propio	1	11.11%
26,D	No respondio	1	11.11%
		9	**100.00%**

27. De conformidad con sus ventas totales ¿Cuál es la variedad de pan que genera las mayores ganancias?			
		Pan Dulce	Pan francés
27,A	EMPRESA 1	0.30	0.70
	EMPRESA 2	0.00	1.00
	EMPRESA 3	0.85	0.15
	EMPRESA 4	1.00	0.00
	EMPRESA 5	0.30	0.70
	EMPRESA 6	0.60	0.40
	EMPRESA 7	0.60	0.40
	EMPRESA 8	0.30	0.70
	EMPRESA 9	0.30	0.70
		47%	**53%**

28. ¿Con qué indicadores mide la productividad?			
28,A	Horas / Hombre	1	11.11%
28,B	Ninguno	8	88.89%
		9	**100.00%**

29. ¿Está obteniendo los márgenes de utilidad (resultados) proyectados?			
		TOTAL	**%**
29,A	Sí	6	66.67%
29,B	No	3	33.33%
		9	**100.00%**

ADMINISTRACION FINANCIERA

30. ¿Cuál es la visión que tiene la empresa de su posición competitiva dentro de 5 años?			
		TOTAL	**%**
30,A	Pocisionamiento en todos los	2	22.22%
30,B	cobertura del 65% del mercado	2	22.22%
30,C	Incremento en producción	3	33.33%
30,D	No contesto	2	22.22%
		9	**100.00%**

31. ¿Cómo realiza sus ventas de productos?

		TOTAL	%
31,A	Al contado	6	66.67%
31,B	Al crédito	1	11.11%
31,C	Crédito y contado	2	22.22%
31,D	Otros	0	0.00%
		9	100.00%

32. ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento?

		TOTAL	%
32,A	Prestamos	4.5	50.00%
32,B	Accionistas	2.5	27.78%
32,C	Proveedores	1.5	16.67%
32,D	Otros	0.5	5.56%
		9	100.00%

33. ¿Cuál es su estructura de capital?

		DEUDA	CAPITAL PROPIO
33,A	EMPRESA 1	0.60	0.40
	EMPRESA 2	0.00	0.00
	EMPRESA 3	0.28	0.72
	EMPRESA 4	0.00	0.00
	EMPRESA 5	0.00	1.00
	EMPRESA 6	0.70	0.30
	EMPRESA 7	0.70	0.30
	EMPRESA 8	0.50	0.50
	EMPRESA 9	0.60	0.40
		48%	52%

34. ¿Qué planes tiene como empresa para dentro de 2 a 5 años?

		PLAN	%
34,A	Crecimiento en activo	2	22.22%
34,B	Salir de deudas	1	11.11%
34,C	Expansión a cobertura nacional	2	22.22%
34,D	Nuevas sucursales	3	33.33%
34,E	No contesto	1	11.11%
		9	100%

35. ¿Qué planes tiene como empresa para el año 2008?

		RESP	%
35,A	Superar proyecciones de	2	22.22%
35,B	Consolidar ventas y	2	22.22%
35,C	expandir capacidad Innovación de	3	33.33%
35,D	productos No contestó	2	22.22%
		9	100%

36. ¿Cada cuánto tiempo realiza controles de sus ingresos y egresos?

		RESP	%
36,A	Diario	4	44.44%
36,B	Mensual	4	44.44%
36,C	Anual	1	11.11%
		9	100%

ANEXO 11 – PROPUESTA DE ALCANCES DEL ESTUDIO

GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO ENFOCADO A LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO