

**UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES.**



TRABAJO DE GRADUACIÓN.

TESIS:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA POR PUNTOS DE ENCUENTRO PARA LOGRAR UNA MEJOR GESTIÓN DE LAS FINANZAS EN LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA TEXTIL UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.

PRESENTADO POR:

**CARLOS ALBERTO DUARTE BURGOS
HUGO ALEXANDER GARCÍA MARTINEZ
GONZALO TOLOZA IRAHETA**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A., JULIO DE 2004.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

ING. MARIO ANTONIO RUIZ RAMÍREZ
RECTOR

LIC. TERESA DE JESÚS GONZALES DE MENDOZA
SECRETARIA GENERAL

LIC. JOSÉ MARIA MELGAR CALLEJAS
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

INDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I	
GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL SALVADOR.	
A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1. Definición de Empresa	2
2. Áreas Funcionales de las empresas	3
3. Clasificación de las empresas.	3
3.1. Por su actividad Económica	3
3.2. Por su Naturaleza	4
3.4. Por su tamaño	4
4. La Mediana Empresa en El Salvador	4
4.1. Antecedentes de la mediana empresa en El Salvador.	5
4.2. Criterios de definición y clasificación de la mediana empresa.	8
4.3. Importancia de la mediana empresa en la economía nacional.	10
4.4. Características de la mediana empresa.	11
4.5. Factores que inciden el desarrollo de la mediana empresa.	12
4.6. Organización y funcionamiento de la mediana empresa.	14
B. LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL SALVADOR.	17
1. Sector de la industria manufacturera.	17
1.1 Antecedentes y Desarrollo de la Industria Manufacturera en El Salvador.	18
1.2 Definición de Industria Manufacturera.	18
1.3 Aspectos que han contribuido al desarrollo de la industria manufacturera en El Salvador.	19

1.4 Principales ramas.	19
2. La industria textil en El Salvador.	20
2.1 Antecedentes y evolución.	20
2.2 Definición de industria textil.	24
2.3 Clasificación del sector textil.	24
2.3.1 Clasificación industrial internacional uniforme	25
2.4 Proceso de producción de la industria textil.	27
2.5 Análisis del entorno de la industria textil.	29
2.6.1 Entorno político.	29
2.6.2 Entorno económico.	30
2.6.3 Entorno tecnológico.	32
2.6.4 Entorno ecológico.	33
2.6.5 Entorno social.	33
2.6 Situación actual de la industria textil.	34
2.6.1 Aporte a la economía salvadoreña.	35
2.6.2 Empresas establecidas / zonas francas.	37
2.6.3 Generación de empleo.	41
2.6.4 Exportación de los principales productos.	41
2.6.5 Incentivos a la industria.	43
2.6.6 Acuerdos comerciales.	44
2.7 Análisis de la situación actual por medio de las cinco fuerzas competitivas en el sector textil.	47
2.7.1 Competidores actuales.	48
2.7.2 Competidores potenciales.	48
2.7.3 Proveedores.	49
2.7.4 Compradores directos.	49
2.7.5 Productos sustitutos.	49
2.8 Marco legal.	49
2.8.1 Ley de Zonas Francas y de Comercialización	50
2.8.2 Ley de Reactivación de las Exportaciones	50
2.8.3 Ley de Inversiones	51

2.8.4 Código de Comercio	51
2.8.5 Ley de Registro de Comercio	51
2.8.6 Ley de Impuesto sobre la Renta	52

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO SOBRE: ADMINISTRACIÓN, SISTEMA, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, GESTIÓN Y PUNTOS DE ENCUENTRO.

A. ADMINISTRACIÓN.	54
1. Generalidades.	54
2. Definición de administración.	54
3. Importancia de la administración.	56
4. Características de la administración.	57
5. Principios de la administración.	58
6. Áreas funcionales de las organizaciones	62
7. Proceso Administrativo.	63
7.1 Planeación.	64
7.2 Organización.	67
7.3 Dirección.	67
7.4 Control.	69
B. SISTEMA.	70
1. Generalidades.	70
2. Definición de sistema.	71
3. Importancia de los sistemas.	72
4. Características de los sistemas.	73
5. Principios de los Sistemas.	73
6. Componentes de los sistemas.	74
7. Clasificación de los sistemas.	75
C. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.	76

1. Generalidades.	76
2. Definición de administración financiera.	77
3. Importancia de la administración financiera.	78
4. Funciones de la administración financiera.	78
5. Estructura de organización de la función financiera.	79
6. Actividades específicas de la administración financiera.	80
6.1 Análisis de estados financieros.	80
6.2 Administración de activos.	80
6.3 Administración de pasivos.	81
6.4 Administración de capital.	81
6.5 Otras responsabilidades.	81
D. GESTIÓN	82
1. Generalidades.	82
2. Antecedentes de la gestión	82
3. Definición de gestión.	83
4. Importancia de la gestión.	84
5. Características de la gestión.	84
6. Principios fundamentales de gestión.	85
7. Clases de gestión.	86
E. PUNTOS DE ENCUENTRO.	89
1. Generalidades.	89
2. Definición de Puntos de Encuentro.	90
3. Funcionamiento de Puntos de Encuentro.	90
4. Características de Puntos de Encuentro.	91
5. Principios de Puntos de Encuentro.	91
6. Ventajas de Puntos de Encuentro.	92

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE: EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA POR PUNTOS DE ENCUENTRO PARA LOGRAR UNA MEJOR GESTION DE LAS FINANZAS EN LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA TEXTIL UBICADAS EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES	93
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	94
1. Objetivo general.	94
2. Objetivos específicos.	94
C. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.	94
D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	95
1. Fuentes de información.	95
1.1 Fuentes primarias.	95
1.2 Fuentes secundarias.	96
2. Ámbito o alcance de la investigación.	96
3. Determinación del universo o población.	97
4. Distribución del Universo.	97
5. Diseño del instrumento de la investigación.	98
6. Prueba piloto.	100
7. Administración de la encuesta.	101
8. Tabulación y análisis de los datos.	101

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.	138
2. Recomendaciones.	139

CAPITULO IV

DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA POR PUNTOS DE ENCUENTRO PARA LOGRAR UNA MEJOR GESTION DE LAS FINANZAS EN LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA TEXTIL UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES.	140
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.	141
C. JUSTIFICACIÓN.	141
D. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS.	142
E. ALCANCE DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA POR PUNTOS DE ENCUENTRO.	143
F. ESQUEMA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA POR PUNTOS DE ENCUENTRO.	144
G. DESARROLLO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA POR PUNTOS DE ENCUENTRO.	145
1. Etapa I. Diagnostico.	145
1.1 Variables internas	145
1.2 Variables externas	147
2. Etapa II. Planificación.	149
2.1 Normativa.	149
2.1.1 Normas.	149
2.1.2 Políticas.	150
2.2 Planificación de áreas.	151

2.2.1 Área de mercadeo y ventas.	151
2.2.2 Área de producción.	153
2.2.3 Área administrativa / financiera.	154
3. Etapa III. Integración de la información Financiera.	156
3.1. Los presupuestos	156
3.2. Actividades de coordinación.	158
3.2.1. Actividades de coordinación para el área de mercadeo y ventas	159
3.2.2. Actividades de coordinación para el área de producción.	160
3.2.3. Actividades de coordinación para el área administrativa/financiera.	161
4. Etapa IV: Evaluación, análisis y toma de decisiones.	162
4.1. Informes de desempeño	162
4.2. Actividades.	162
5. Etapa V: Control.	164
5.1. Objetivo.	165
5.2. Actividades de control a desarrollar.	165
H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	167
1. Objetivos.	167
2. Acciones para la implementación del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro.	167
3. Recursos para la implantación del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro.	168
4. Cronograma de actividades para la implementación del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro.	169
5. Presupuesto de actividades para la implementación del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro.	170
CASO PRACTICO	171
GLOSARIO.	190
BIBLIOGRAFÍA.	194
ANEXOS.	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado “Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, para lograr una mejor gestión de las finanzas, en la mediana empresa de la industria textil ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador”, tiene como propósito proveer una serie de acciones y herramientas que coordinan las actividades del Área Financiera con las demás áreas funcionales de la empresa.

Para la realización de este trabajo fue necesario investigar en diferentes medios como libros, revistas, Internet, entre otros; también se analizó la situación actual de las medianas empresas de la industria textil ubicadas en el área metropolitana de San Salvador para conocer la realidad y proponer el sistema a esta industria.

Se desarrolló el trabajo en cuatro capítulos. El Capítulo uno, contiene las Generalidades de la Mediana Empresa de la Industria Textil en El Salvador, que comprende las generalidades de la empresa, su definición, áreas funcionales y clasificación; antecedentes de la mediana empresa, su definición, importancia, características y los factores que inciden en ésta y su organización.

En el Capítulo dos se desarrolla el Marco Teórico sobre las variables que inciden en el sistema como lo son: Administración, Sistema, Administración Financiera, Gestión y Puntos de Encuentro. Cada una de estas variables contiene generalidades, definición, importancia, características, entre otros.

El Capítulo tres contiene la Investigación de Campo que comprende las generalidades, los objetivos de la investigación, la importancia, la metodología usada y las conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo cuatro, se desarrolla la propuesta del Sistema de Administración Financiera por puntos de encuentro, el cual contiene generalidades del sistema, los

objetivos, la justificación, la importancia y beneficios, el alcance, el esquema del sistema, el desarrollo y el plan para la implementación del sistema.

Con este trabajo se pretende cubrir las expectativas de la Industria Textil, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador y de la Universidad Francisco Gavidia, además se espera que contribuya a realizar una mejor gestión de las finanzas y así aportar a la economía del país. También con este trabajo se busca promover el desarrollo académico.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL SALVADOR.

A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

Dentro de un contexto de mayor apertura económica, de nuevas tendencias Tecnológicas y Administrativas, las empresas se encuentran enfrentando nuevos retos y desafíos entre los cuales tenemos: los tratados de libre comercio que es un acuerdo entre dos o más países para poder establecer zonas de libre comercio, generando mayores oportunidades de desarrollo; el desplazamiento de medianas empresas locales por grandes empresas transnacionales; la estimulación de inversión para mejorar la calidad de lo productos a través de la capacitación del recurso humano, entre otras. El Salvador no es ajeno a estos acontecimientos y por ello es importante el papel que juega las empresas, como generadoras de desarrollo.

Se debe de reconocer que los mercados están cambiando y que las empresas en El Salvador tienen que mejorar las estrategias de sus firmas. El paso del progreso tecnológico se acelera vertiginosamente, por lo cual este factor es de mucha importancia para el éxito de toda empresa y hasta para la supervivencia misma.

La utilización de tecnología moderna permite a las empresas ser competitivas, logrando una mejor innovación y desarrollo de éstas, a través de mejorar los diseños, líneas de productos, presentación, es decir, “la calidad”. Se debe invertir en tecnología como: Sistemas de información, nuevos medios electrónicos, programas de computo y adquisición de maquinaria moderna; logrando de esta manera ubicarse a la par de los estándares de clase mundial y ser competitivos en el mercado internacional.

Las tendencias administrativas que inciden en las medianas empresas, son de gran importancia para la búsqueda de la optimización de los recursos.

Hoy en día la administración debe ser acorde a las exigencias de las economías dinamizantes, para mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Para el logro de una mejor administración se deben integrar procesos, aplicar mecanismos mas ágiles y oportunos, dentro de las áreas funcionales que faciliten el logro de los resultados esperados.

1. DEFINICIÓN DE EMPRESA.

- “Es la Unidad Económica, Social y Jurídica en la cual se aplica el proceso de la Administración, con el objeto de la obtención de bienes y servicios que cubrirán las necesidades que demanda la sociedad”¹.

Empresa es un unidad económica porque combina los factores o recursos productivos, trabajo y capital; es social porque produce bienes y servicios para satisfacer la demanda, y jurídica porque se apega al marco legal vigente para su funcionamiento.

- “Es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio”².

La empresa es una entidad económica porque combina los recursos necesarios para producir bienes y servicios, y satisfacer las necesidades del mercado obteniendo un beneficio que es la ganancia. Estos son los fines que persiguen las empresas.

¹ Melgar Callejas, José Maria. Curso básico para el estudio de Organización y Métodos. Pág. 15.

² Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, I Parte. Pág. 83.

2. ÁREAS FUNCIONALES DE LAS EMPRESAS.

Las áreas funcionales de la empresa están íntimamente relacionadas entre sí, por lo que cada una de ellas depende del accionar de las demás. Las áreas funcionales de la empresa son las siguientes:

✓ **Área de Mercadeo y Ventas.**

Esta área es la que adquiere gran importancia para el desarrollo de la empresa, ya que a través de ella se genera el ingreso para la subsistencia y permanencia en el negocio de la misma.

✓ **Área de Producción.**

Es la que tiene por objeto el proceso de transformación de los insumos en bienes y servicios, pasando por una etapa sucesiva, hasta la entrega o despacho al cliente.

✓ **Área de Administración.**

En esta función se cubren aspectos generales de la administración general, como el apoyo logístico, mantenimiento y administración de personal, para el mejor desempeño y cooperación de los individuos.

✓ **Área Financiera.**

La misión esencial, es la consecución de recursos necesarios o créditos, así como su mejor uso y manejo de fondos.

3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Las empresas se clasifican de acuerdo a varios criterios entre los que se mencionan:

3.1. Por su Actividad Económica. Las empresas se clasifican en tres grandes ramas: Servicios, Comerciales e Industriales.

✓ **Servicios.**

Son aquellas que por medio del trabajo del hombre, producen un servicio a la población, sin que el producto objeto del servicio, tenga naturaleza corpórea.

✓ **Comerciales.**

Empresas que se dedican a adquirir productos y venderlos posteriormente, sin haber sufrido ningún tipo de transformación, incrementando un porcentaje de utilidades al precio de costo.

✓ **Industriales.**

Son las que se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales, así como a la transformación de materia prima en productos elaborados, mediante la intervención del recurso humano.

3.2. Por su Naturaleza. Las empresas se clasifican en naturales y jurídicas.

3.3. Por su Tamaño. Las empresas se clasifican en micro, pequeña, mediana y gran empresa, para la cual no existe un criterio único, ya que cada institución lo define según su criterio. Por lo general estas instituciones lo clasifican en base a el número de empleados o activos. Para fines de este trabajo, se considera la clasificación de mediana empresa (Ver cuadro número 1).

4. LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR.

Para el desarrollo del tema se detallan los aspectos más relevantes de la mediana empresa, como son los antecedentes de la mediana empresa en El Salvador, los criterios de definición y clasificación, su importancia en la economía, las características, los factores que inciden en su desarrollo y su organización y funcionamiento.

4.1. ANTECEDENTES DE LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR.

Los inicios de la mediana empresa en El Salvador se remonta a la producción del añil en los tiempos de la colonia, convirtiéndose con los años en el principal producto de exportación nacional.

Después del rompimiento político con la monarquía española, la empresa criolla tuvo muy poco desarrollo y representatividad, principalmente porque seguía el modelo español, cuya característica no era el desarrollo productivo e industrial, sino que una estructura mercantilizada.

La competencia de los productos asiáticos, el descubrimiento de los colorantes sintéticos y la Guerra Civil Norteamericana, crearon condiciones de crisis para la producción añilería que afectaron gravemente a la economía salvadoreña. Es el momento en que el café comienza a desplazar poco a poco al añil como producto de exportación.

En los últimos años del siglo XIX en El Salvador se impulsó el cultivo del café, lo que convirtió a El Salvador en un país de grandes latifundios.

A principios del siglo XX se dan las primeras bases para la industrialización, destacándose la producción de bebidas, alimentos, pequeñas fabricas de jabones y velas, unas a nivel artesanal y otras a nivel familiar.

A partir de 1920, con el advenimiento de la crisis económica de los años 30 (en Norteamérica) y la segunda guerra mundial, la empresa salvadoreña experimentó cierto grado de evolución, exigido por la diversificación de la industria interna y externa y por los mayores requerimientos del mercado norteamericano.

En esta etapa de crisis económica, muchas transnacionales Norteamericanas y Europeas otorgaron líneas de distribución exclusivas a muchas empresas locales, las cuales crecieron hasta transformarse en pequeñas, medianas o grandes.

A finales de la década de los años cuarenta, comienza a perfilarse en El Salvador políticas destinadas a canalizar recursos del Estado con la finalidad de crear una estructura mínima de energía, transporte, comunicaciones y a la formación de nuevas industrias principalmente.

En la década de los años cincuenta debe destacarse el proceso de industrialización que se fortaleció y beneficio con la creación del Mercado Común Centroamericano.

La estructura económica de El Salvador estaba basada fundamentalmente en la agroexportación (café y algodón), la cual se fue modificando de acuerdo a las necesidades de implantar una estructura industrial que correspondiera a la dinámica del sistema. La industria gozó de la protección aduanera al gravar con tasas altas al producto importado.

A partir de la década de los años sesenta se inició un proceso de industrialización, en el Mercado Común Centroamericano con el respaldo de la "Alianza para el Progreso". Aquí se lograron altas tasas de crecimiento, éstas no fueron suficientes para abatir el desempleo, que en las décadas anteriores había provocado la inmigración de 300,000 campesinos sin tierras a la vecina Honduras. Esta presión demográfica, junto a otros factores, llevo a El Salvador a desatar la guerra contra Honduras, en junio de 1969. Este conflicto de 100 horas de duración, resquebrajo el Mercado Común Regional y la industria salvadoreña entró en crisis.

La crisis del Mercado Común Centroamericano (MCCA) cambio el rumbo al desarrollo de la industria, al producirse una disminución de la demanda y un aumento en la capacidad ociosa que tenían algunas empresas.

Por un periodo de veinte años (1960-1980), muy pocos cambios ocurren en la composición de la libre empresa salvadoreña, ya que las grandes permanecen estáticas, algunas medianas progresan y muy pocas logran superarse; ocurriendo lo anterior por la celeridad y difícil acceso al financiamiento.

La situación de la mediana empresa salvadoreña se ha visto afectada a partir de 1979 por la agudización de la crisis política, la cual aceleró el proceso de debilitamiento de la economía. Esta crisis se caracterizó por tres fenómenos, a saber, la dependencia del sector externo para la inversión de capital, la incapacidad de desarrollar una industria nacional competitiva frente a la competencia extranjera y la creciente lucha armada.

En la década de los años ochentas y principios de los noventas, se dio el conflicto civil en El Salvador, afectando el desarrollo de las medianas empresas.

En la actualidad existen organizaciones como: Asociación de Medianos y Pequeñas Empresas (AMPES), La Asociación Salvadoreña de Industria (ASI), La fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), entre otros, que brindan apoyo a este sector.

Los organismos y asociaciones de la mediana empresa buscan fortalecer el apoyo económico y social del país, por medio del fomento, apoyo integral y defensa de las medianas empresas. Se pretende que éstas tengan capacitación oportuna, apoyo jurídico, bolsa de trabajos, integración económica e información de los Tratados de Libre Comercio (TLC).

Como aporte gubernamental que la mediana empresa recibe, se pueden mencionar las siguientes políticas: El desarrollo a las exportaciones, a través de promover la suscripción de acuerdos comerciales con países, que faciliten la penetración y ampliación de mercados para las exportaciones; se está fomentando la Asociatividad y Gremialización de productores, comercializadores y proveedores, propiciando la

mejora en su capacitación de producción y comercialización; se está facilitando acceso y asesoría técnica, administrativa y gerencial, que lleve al mejoramiento de la calidad, productividad y rentabilidad de sus operaciones; se están mejorando las condiciones legales e institucionales de apoyo que faciliten el desarrollo y la rentabilidad de sus negocios.

4.2. CRITERIOS DE DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA MEDIANA EMPRESA.

Según el Código de Comercio la empresa es: “Un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.”

En El Salvador no existe una definición única de mediana empresa. Las definiciones y criterios utilizados varían entre las instituciones públicas o privadas, que están relacionadas con este segmento empresarial.

Estas definiciones tienden a utilizar los criterios de clasificación de las empresas, que más se adecuen a la disponibilidad de información estadística oficial o bien, a las necesidades prácticas que se derivan del tipo de servicio que presten a este sector empresarial, estas definiciones y clasificaciones se realizan con base en uno o dos indicadores cuantitativos, los cuales pueden ser el número de empleados, el valor de los activos y el valor de las ventas de la empresa.

Existen diferentes instituciones que clasifican a las medianas empresas haciendo una combinación de los indicadores que ya se han mencionado (Ver cuadro No. 1).

A continuación se presenta la clasificación de las medianas empresas según diferentes instituciones.

CUADRO NO. 1

Clasificación de la mediana empresa.

INSTITUCIÓN	CLASIFICACION DE LA MEDIANA EMPRESA
Banco Multisectorial de Inversiones (BMI).	Ventas mensuales que oscilan entre \$57,142.85 y \$380,000 y/o de 50 a 199 empleados.
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).	Activos de \$ 85,714.00, hasta \$ 228,571.00, de 20 a 99 empleados.
Cooperación Técnica Alemana (GTZ por sus siglas en alemán).	De 50 a 90 empleados.
Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).	De 50 a 99 empleados
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Activos entre US \$6,847.14 hasta US \$40,000
Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)	De 20 a 99 empleados.
Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (SWISSCONTACT).	De 51 a 100 empleados

Fuente: Desafíos y oportunidades de las PYME salvadoreñas. FUNDAPYME. Año 2002.

El criterio que se utilizará para el presente trabajo, es la clasificación de la medianas empresas proporcionada por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), el cual es un organismo confiable y de apoyo en cuanto a créditos de inversión a este sector.

4.3. IMPORTANCIA DE LA MEDIANA EMPRESA EN LA ECONOMIA NACIONAL.

La mediana empresa como unidad económica y social, es de gran importancia para el desarrollo del país, teniendo un papel preponderante en dicha economía, porque constituye una de las bases que ha permitido diversificar la actividad productiva, a satisfacer las necesidades del mercado a través de la producción de bienes y servicios y a ser un ente generadora de empleos y por lo tanto de ingresos para las familias.

En el ámbito social, la mediana empresa emplea una gran cantidad de mano de obra calificada y no calificada, permiten el desarrollo de las personas al promoverlos de acuerdo a sus capacidades y habilidades, además proporcionan bienes y servicios para satisfacer la demanda de la sociedad.

En el aspecto político las medianas empresas son importantes, porque son objeto de políticas por parte del gobierno como medidas de incentivo para el desarrollo de éstas, entre las cuales se tienen: La Ley de Integración Monetaria, política sobre Fomento a las Inversiones, a las Exportaciones y a la creación de Asociatividad entre otras; siendo su finalidad crear mayores niveles de empleo y fomentar una sola competencia que promueva el desarrollo de las mismas.

Por la importancia que tiene la mediana empresa, se hace necesario la modernización productiva del país y de estimular las iniciativas que contribuyan, apoyen y fomenten la competitividad de las medianas empresas en El Salvador. Entre los aportes de la mediana empresa se pueden mencionar los siguientes:

- Incremento en el Producto Interno Bruto (PIB), convirtiéndose en un factor clave en la economía Nacional. Según la última encuesta económica del año 1999, el Ministerio de Economía estima que el sector de la mediana empresa contribuye en un 43.5% del total del Producto Interno Bruto del país, clasificados según el número de empleados que oscila de 10 a 99.

- La generación de empleos, permite ingresos a las familias, que éstos a su vez, se convierten en consumidores de las empresas y aumenta el flujo monetario en la economía del país. Las medianas empresas aportan el total de 151,687 empleos directos, según la última encuesta de Ministerios de Economía para el año 1999.³

4.4. CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA.

Las características de la mediana empresa permiten elaborar un perfil más detallado de estas unidades empresariales, los criterios que se utilizan a continuación se han tomado en base a la última encuesta realizada en el año 2002 por la Fundación para la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME), la cual se realizó a un número de 410 empresas, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, Santa Ana y San Miguel.

Entre las características más importantes de la mediana empresa con base al programa entorno de la Fundación para la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME) se encuentran las siguientes:⁴

- La mayoría de las medianas empresas son maduras o estables, por el tiempo de permanencia en el mercado en el cual se desenvuelven. Se consideran maduras cuando tienen más de 10 años de realizar operaciones.
- El empleo promedio generado por la mediana empresa, varía en términos geográficos. Las medianas empresas utilizan en promedio a setenta empleados permanentes. El promedio eventual es de once empleados. La mediana empresa en el Área Metropolitana de San Salvador reporta un nivel de empleo fijo de treinta y cinco empleados.

³ FUNDAPYME. Desafíos y oportunidades de las PYME salvadoreñas. Pág. 7.

⁴ *Ibíd.* Pág. 12.

- La mediana empresa tiene como principal cliente a los consumidores finales. Otros segmentos de importancia lo constituyen las empresas de servicios, las empresas del sector industrias, las empresas mayoristas y/o detallistas, las instituciones del Estado y los mercados externos como destinos principales de sus ventas.
- La mediana empresa destina su oferta fundamentalmente al mercado nacional. las medianas empresas salvadoreñas tienen una oferta exportable poco desarrollada.
- La mediana empresa tiene poca dependencia de sus principales proveedores. Únicamente el 6% por ciento de las medianas empresas muestran un alto nivel de dependencia hacia sus proveedores.
- La tercera parte de los empresarios de la mediana empresa tienen un nivel de escolaridad alto. El 28% de los propietarios y gerentes propietarios poseen títulos universitarios y un 4% ha realizado a nivel de postgrado.
- Los empresarios de la mediana empresa tienen una experiencia empresarial relativamente grande. El 70% de los propietarios y gerentes propietarios, tienen más de diez años de dedicarse a la labor empresarial.
- Las medianas empresas utilizan los servicios de Internet. Siete de cada diez empresas disponen de este servicio.

4.5. FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA.

Los factores que inciden en las medianas empresas destacan las áreas generales que facilitan el desarrollo de las actividades de éstas. A continuación se mencionan los principales factores que inciden en la mediana empresa:

- Las condiciones de competencia interna. Los niveles de ventas de las empresas se relacionan con el comportamiento de la competencia en el mercado, la capacidad adquisitiva de la población, el aumento de la competencia por parte de las grandes empresas que compiten nacionalmente, la oferta de bienes y servicios del sector informal de la economía, el aumento en la oferta de bienes y servicios por parte de otras medianas empresas, el incremento en la oferta de productos importados y la competencia desleal.
- El acceso al financiamiento. Las necesidades de financiamiento para el desarrollo de las actividades de las medianas empresas presentan una serie de obstáculos entre las cuales se encuentran: la tasas de interés, los tipos o faltas de garantías exigidas, exceso de requisitos, los plazos otorgados para la cancelación de créditos, entre otros.
- El funcionamiento del Estado. Es una parte importante en donde el Estado juega un papel determinante adoptando sistemas eficientes y eficaces, logrando agilizar o minimizar el tiempo para realizar todos los trámites requeridos, para que las empresas se mantengan operando en la legalidad vigente en el país.
- Calidad y costo de la infraestructura. Entre los factores asociados al costo y calidad de la infraestructura se encuentran: los costos de las tarifas de electricidad, los costos de tarifas de telecomunicaciones, entre otros; considerado actualmente como el obstáculo de mayor importancia en la mediana empresa.
- El sistema tributario. Es un factor que incide en las medianas empresas, debido a que si existen elevados montos, en los diferentes tipos de impuestos que las empresas deben pagar, el desarrollo de éstas se afecta considerablemente.
- Entre otros factores que inciden en las medianas empresas para un mayor desarrollo, es el elevado costo al acceso de tecnología, disponibilidad de recurso humano calificado, acceso a mercados externos, los servicios de capacitación y de consultaría, entre otros.

4.6. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA MEDIANA EMPRESA.

Una organización se entiende como el conjunto de individuos que se relacionan, formando una estructura orgánica para alcanzar metas y objetivos claramente definidos (establecidos en los estatutos, reglamentos y/o planes de trabajo). La mediana empresa generalmente funciona con tres niveles jerárquicos, formados así:

Primer nivel: Junta Directiva, Presidente, Gerente General, y Asesoría. El nivel decisorio o de Dirección lo representan los órganos de dirección, aquí se toman las decisiones más importante, para la marcha de la empresa.

Segundo nivel: Gerente de División o Mandos Intermedios, Jefes. El nivel Ejecutivo lo representan las unidades administrativas de mayor jerarquía que depende directamente de la gerencia. Su función es echar a andar o poner en acción las decisiones emanadas de nivel superior.

Tercer nivel: Operativos. El nivel Operativo corresponde a las unidades o personas que ejecutan los lineamientos de nivel ejecutivo.

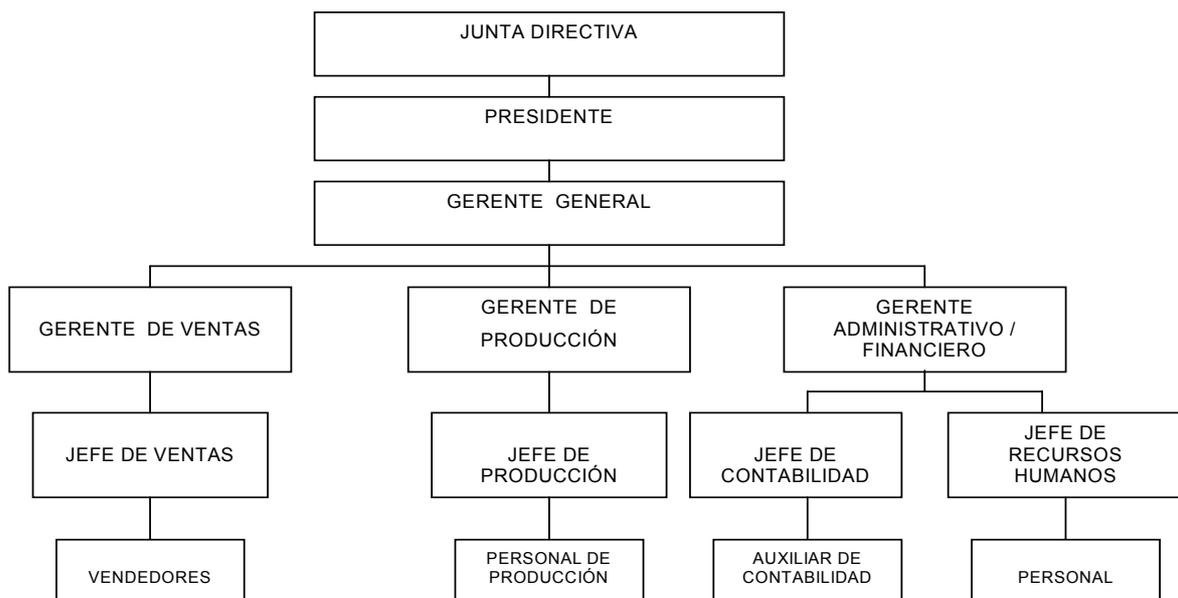
Algunas de las características de la organización y funcionamiento de la mediana empresa se tienen:

- La producción es planificada, es decir, la gerencia utiliza procesos planificados en base a ventas por pedidos directos, siendo esta una forma de determinar las cantidades que se producirán en un período determinado.
- Utilización de herramientas administrativas como son los presupuestos que las empresas formulan los cuales pueden ser: costos y gastos, ventas, efectivo, producción y compras, entre otras.

- Utiliza Contabilidad General y Contabilidad de Costos, es decir se lleva un registro formal de las transacciones realizadas y que a través de ellas, se muestran los resultados obtenidos utilizados para la toma de decisiones.

Generalmente la gestión de la Gerencia General internamente, se descentraliza en tres gerencias de área, las cuales responderán por los resultados que obtengan cada una de ellas, es así que se crean la Gerencia Administrativa, la Gerencia de Ventas, y la Gerencia de Producción y éstas se subdividen en unidades de Supervisión de Producción, de Recursos Humanos, Contabilidad y Supervisor de Ventas.

Ejemplo de organigrama generalmente utilizado:



Las funciones que desempeña cada una de las áreas son las siguientes:

- **Junta Directiva.** Es aquella que representa a los accionistas y toma el control de la empresa. Es la encargada de elegir al presidente de la compañía, siendo la autoridad máxima y responsable del éxito de la compañía.

- **Presidente.** Es el que toma las decisiones administrativas y ejecuta las políticas fijadas por la Junta Directiva. El Presidente dirige las operaciones de toda la empresa y preside las reuniones de la Junta Directiva.

- **Gerente General.** Su función es dirigir los negocios en una sociedad o empresa, velando por el cumplimiento de las metas u objetivos trazados por esta.

- **Gerente de Ventas.** Su función es realizar la gestión de mercadeo y ventas, así como la recuperación de cobros y la comercialización de los productos.
 - **Jefe de Ventas.** La responsabilidad principal del puesto es supervisar que los vendedores ejecuten las ventas y verificar las cobranzas.

 - **Vendedores.** Su función es realizar las ventas de los productos de la empresa con los clientes.

- **Gerente de Producción.** Su función es dirigir y controlar el proceso productivo de una empresa, supervisando cada una de las ordenes de trabajo que llegue a producción y detecta oportunamente las fallas que se presentan.
 - **Jefe de Producción.** La responsabilidad principal de este puesto consiste en supervisar los procedimientos desarrollados por cada uno de los operarios de su área.

 - **Personal de producción.** Son los responsables de llevar a cabo el proceso productivo, desarrollando la actividad encomendada por su superior.

- **Gerente Administrativo / Financiero.** Su función es controlar la actividad administrativa de la empresa, genera la información financiera contable muy importante para la toma de decisiones.

- **Jefe de Contabilidad.** Su función principal consiste en mantener actualizados los registros contables administrativos de toda acción, que genere un ingreso o egreso a la empresa.
- **Auxiliar de Contabilidad.** Se encarga de ayudar al jefe de contabilidad en sus funciones contables.
- **Jefe de Recursos Humanos.** La responsabilidad principal de este puesto, es dotar a la organización de empleados competentes y de alto rendimiento, que sean capaces de sostener su desempeño a largo plazo, asegurando tener el personal correcto que sea capaz de terminar las tareas, que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos.
- **Personal de Recursos Humanos.** Son los encargados de la selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal.

B. LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL SALVADOR.

1. SECTOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.

La Industria Manufacturera es considerada como un sector de la economía que inició de una forma artesanal que luego con el paso del tiempo, pasó a la producción industrial mecanizada y con ello a la industria, tal como se conoce hoy en día.

Esta Industria es una prioridad nacional para el país, ya que las líneas de acción que se toman como el acceso a crédito, la creación de nuevos puestos de trabajo, la mejora en los procesos de producción, la apertura hacia nuevos mercados, estimulan la inversión e impulsan el desarrollo del sector.

1.1. ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL SALVADOR.

El sector manufacturero de El Salvador, se desarrolla a partir de las primeras etapas del Mercado Común Centroamericano en mil novecientos sesenta, periodo en donde se adopto una estrategia industrial de sustitución regional de importaciones, un arancel externo común y un libre comercio entre los países miembros del Mercado Común Centroamericano.

A principios de los años sesenta, se produjeron cambios estructurales sustanciales a favor de una mayor producción de bienes intermedios, tales como: textiles, productos químicos y derivados del petróleo.

Sin embargo en los años noventa, las medidas económicas dieron un giro y el gobierno adopta políticas y principios congruentes, con la Economía Social de Mercado.

La innovación que ha tenido el sector manufacturero es notable y para seguir en ese camino, se debe tomar en cuenta el entorno favorable a la inversión y desarrollo de las exportaciones, como también el estímulo de los factores externos como servicios de apoyo, que favorece el actual gobierno mediante la reducción arancelaria a los bienes de capital importados, dentro de un plan de reducción arancelaria.

1.2. DEFINICION INDUSTRIA MANUFACTURERA.

Conjunto de actividades organizadas y programadas para la transformación de materiales, objetos o servicios en artículos o servicios útiles para la sociedad.⁵

⁵ http://www.analítica.com.mx/curso/proceso2/temario2_1.html. Los Procesos de Manufactura en la Ingeniería Industrial.

Esta definición indica la transformación de la materia prima en producto terminado, con la finalidad de satisfacer una necesidad o ser, un bien o servicio útil para la sociedad.

1.3 ASPECTOS QUE HAN CONTRIBUIDO AL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL SALVADOR.

La innovación industrial es un aspecto importante, porque permite que se impulse la inversión privada para expandir la producción y el nivel de empleo.

La innovación de maquinaria, de la capacidad instalada ha sido favorable, como forma más efectiva la industria manufacturera ha innovado sus productos, permitiendo de esta manera ser más competitivos dentro de los mercados extranjeros.

Otro de los aspectos que ha contribuido al desarrollo son las nuevas suscripciones de los Tratados de Libre Comercio, que han adoptado los países del área, como también las leyes que regulen las exportaciones y las zonas Francas.

Actualmente las ramas líderes dentro de esta industria son: vestido, calzado, textiles, productos químicos, papel cartón y derivados.

1.4 PRINCIPALES RAMAS.

El sector de la industria manufacturera en las siguientes ramas :

- Alimentos, bebidas y tabaco.
- Textiles, confección y cuero.
- Papel e impresión.
- Farmacéuticos, químicos y plásticos.
- Minerales no metálicos
- Minerales metálicos básicos

- Metal mecánico, maquinaria y equipo.
- Otras industrias.

Para efectos de este estudio solo se considera el subsector textiles.

2. LA INDUSTRIA TEXTIL.

2.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCION.

La historia de la industria textil en El Salvador se remonta a los tiempos de la colonia; en esa época, los españoles encontraron que las civilizaciones indígenas, conocían el arte de tejer y que se vestían con prendas hechas de telas que en muchos casos, tejían en telares rústicos como el telar de cintura, y sus prendas estaban confeccionadas con productos que provenían de la naturaleza tales como pieles, plumas, fibras naturales, entre otras.

Los españoles mejoraron la industria textil, dando como resultado el crecimiento de las artesanías textiles manuales, las cuales se convirtieron en algunos poblados en parte fundamental de su economía.

El hombre en la necesidad del uso de vestuario con el transcurso del tiempo, utiliza plantas como el algodón. Para el año de 1885, la producción textil artesanal comenzó su proceso, introduciendo los primeros telares manuales que procesaron el hilo de algodón; en 1912 se introdujo la industria mecanizada al utilizar el telar de lanzadera volante, con el cual se aumento la producción y se elaboraron telas más anchas.

El crecimiento demográfico y los cambios de pensamiento en el transcurso de la historia, transformaron la producción de prendas de vestir haciéndola más organizada y dinámica, para responder a las exigentes demandas de los consumidores. Fue así como después de la primera guerra mundial empezó a florecer la industria textil y comenzaron a funcionar las primeras fabricas en El

Salvador, aún con el funcionamiento de éstas empresas, la industria textil no alcanzó un verdadero desarrollo sino hasta después de la segunda guerra mundial, debido principalmente a las restricciones de las importaciones.

En esa época de despegue y auge de la industria textil, algunos comerciantes establecidos en el país comenzaron a operar algunas plantas textileras que comprenden las tres fases: hilaturas, tenedurías y acabados, con el objeto de poder satisfacer la demanda del mercado. La manufactura de tejidos a mano perdió importancia principalmente por la introducción de la industria mecanizada.

En la década de los cincuenta y sesenta la industria textil experimento una fuerte expansión, que hizo posible el fortalecimiento de su poder competitivo, debido al aumento de la maquinaria instalada, a la mayor utilización de ésta y al mejoramiento de la productividad.

En la década de los sesenta surgen instituciones para dar apoyo a la industria manufacturera, como el Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial (INSAFI) que se creó en el año de 1961, el cual beneficio a éste sector, proporcionando créditos a corto y mediano plazo para fomentar el desarrollo empresarial industrial y el comercio.

En el año de 1963 se crea e inicia operaciones el Centro Nacional de Productividad (CENAP), el cual fue de beneficio para las empresas textiles y del vestuario, que ha venido siendo parte integral de una rama de la productividad económica secundaria.

En la década de los sesenta y setenta, la producción de algodón se incremento como consecuencia de un aumento del área sembrada, obteniendo niveles satisfactorios en dicha cosecha, debido a las condiciones climatológicas y a los efectos positivos obtenidos de los programas de investigación y asistencia, que se desarrollaron en beneficio del cultivo del algodón y al financiamiento disponible.

La crisis del Mercado Común Centroamericano en la década de los setenta, afectó el desarrollo del sector manufacturero, que produjo una reducción en la demanda y aumentó la capacidad ociosa de las plantas de hilados y tejidos. La disminución de la demanda frenó la expansión y modernización de la maquinaria.

En la década de los ochenta, El Salvador atravesó una crisis de carácter político, económico y social periodo en el cual la inversión disminuyó, no así la industria textil y de las prendas de vestir que se mantuvo activa pese a las circunstancias adversas.

Por otra parte, la producción de algodón fue afectada por la crisis económico-social de ésta década, por el sistema climatológico adverso y la falta de incentivos del gobierno, lo que produjo la caída de la producción de algodón y llegar a ser un cultivo casi inexistente en El Salvador, teniendo un efecto negativo en la industria textil salvadoreña debido a que incurría en mayores costos de producción al tener que importar la materia prima.

En la década de los noventa ha habido tasas positivas y negativas en la industria textil, así como en el sector manufacturero en general. Para 1994 y 1995 el Producto Interno Bruto Industrial, así como el del subsector textil presentaron incrementos, para luego disminuir su tasa de crecimiento en 1996, fenómeno económico al cual se le llamó “Desaceleración de la Economía”.

En los años de 1997 hasta el año 2000, la industria textil ha experimentado un crecimiento positivo en el Producto Interno Bruto. Los factores básicos representan las ventajas predominantes con los bajos costos de mano de obra y la proximidad a Estados Unidos, pues es uno de los países de mayor destino en las exportaciones de la industria textil y sus derivados.⁶

⁶ Alberto Trejos y Arturo Condo, Competitividad Empresarial en Centroamérica, Pág.250

En la última década del siglo XX, la industria textil ha realizado esfuerzos por mantenerse y buscar nuevos mercados objetivos o mercados meta, ya que éste sector no tuvo hasta esa época un apoyo directo por parte del gobierno, mostrando sus dificultades mayormente en el área financiera y tecnológica, que le permitieran un mejor desarrollo.

El algodón es un cultivo casi inexistente en El Salvador, sin embargo el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, cambia las perspectivas del sector, al otorgarle acceso libre de aranceles para todas las prendas de vestir hechas en Centro América. La apuesta del gobierno y la Corporación Algodonera Limitada (COPAL), es que los agricultores abastecerán a los productores locales de hilos y telas, quienes a su vez suplirán dichas materias primas a los fabricantes de ropas.

En la actualidad, el sector textil tiene mucha importancia en la economía del país y su evolución esta siendo condicionada, por el grado de reconversión industrial e inserción de la planta textil, tanto nacional como internacional, específicamente para Estados Unidos y terceros países. La demanda selectiva esta concentrada en tejido de puntos, plano, elástico, encajes y licra.

La industria textil tiene varias ramas, entre ellas se mencionan las siguientes:

- Industria del algodón.
- Hilos e hilazas.
- Fibras artificiales y mezclas.

Dentro de sus características se pueden mencionar las siguientes:

- Tiene una mayor participación en el mercado, porque contribuye a generar una oferta interna y una oportunidad de ampliar a nivel internacional, aprovechando los diferentes acuerdos comerciales.

- Se requiere de bastante inversión para la compra de materia prima, porque en el país no existe una producción que satisfaga la demanda de la industria, teniendo que importar la materia prima, incurriendo en elevadas inversiones para la compra de éstas.
- La necesidad de Capital de Trabajo se incrementa al volumen de las exportaciones, lo que indica que si hay generación de exportaciones se incrementa la producción, generando una necesidad de aumentar el capital de trabajo; es decir, a mayor volumen de exportación, mayor capital de trabajo.

2.2 DEFINICION DE LA INDUSTRIA TEXTIL.

“La industria textil es aquella dedicada a procesar fibras naturales y sintéticas con el fin de obtener hilos y telas de algodón, sintéticas o en sus diferentes mezclas incluye el blanqueo, teñido y acabado de tejidos”.⁷

“Es un conjunto de operaciones mediante las cuales se elaboran hilados, telas, lienzos entre otros, en base a fibras naturales o artificiales, que se someten a diversos a diversos procesos de preparación, hilatura, blanqueo, tejido, teñido”.⁸

2.3 CLASIFICACION DEL SECTOR TEXTIL.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), codifica a las empresas especificando las diferentes actividades productivas de los países, con el fin de estandarizarlas a nivel internacional. La Dirección General de Estadística y Censos usan esta clasificación.

⁷ FUNDATEX

⁸ Océano, Diccionario Enciclopédico 2000, Pág. 1,580.

2.3.1 CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU)⁹

La ubicación de los productos textiles en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) es como sigue:

Gran División:	3	Industrias manufactureras.
Gran división:	32	Textiles, prendas de vestir e industrias de cuero.
Agrupación :	321	Fabricación de Textiles.
Grupo:	3211	Hilado, Tejido y Acabado de Textiles.
	3212	Artículos confeccionados de Materiales textiles excepto prendas de vestir.
	3213	Fabricación de Tejidos de Punto.
	3214	Fabricación de tapices y Alfombras.
	3215	Cordelería.
	3219	Fabricación de textiles.
	3220	Fabricación de prendas de vestir, excepto calzado.

El grupo 3211 (Hilados, tejido y acabado de Textiles), incluye la preparación de fibras para sus hilados, así como la fabricación de tejidos de determinadas anchuras y de otros productos, como lo son encajes, los tejidos trenzados, y otros productos primarios. También incluye la fabricación de hilados y los tejidos de fibras burdas.

El grupo 3212 (Artículos confeccionados de materiales textiles excepto prendas de vestir), comprende la producción de aquellos establecimientos que no se dedican a la manufactura de tejidos, sino fundamentalmente a la fabricación de productos para el hogar, usando insumos textiles con los que producen cortinas, tapices, sábanas, servilletas, entre otros.

El grupo 3213 (Fabricación de tejidos de Punto) este se refiere a la producción de diversos artículos de tejidos de punto entre los cuales están: Medias, camisetas,

⁹ Impacto Sectorial del TLC con México Sector Confección. FUSADES 1994

calzoncillos, entre otros. También incluye el blanqueo, teñido y acabado de tejidos de punto.

El grupo 3214 comprende la fabricación de tapices y alfombras, ya sean estos tejidos o trenzados con cualquier fibra o hilado textil. También incluye la fabricación de linóleos y otros productos de superficie dura.

El grupo 3215 (Cordelería) incluye la fabricación de calabrotes, maromas, sogas, cables, cordeles, redes, y otros artículos conexos de cáñamo, sisal, henequén, algodón, papel, yute, lino y otras fibras vegetales y fibras artificiales incluidas las de vidrio.

El grupo 3219 (Fabricación de Textiles) este se refiere a la fabricación de linóleo y otros productos de superficie dura salvo de corcho, caucho o plástico, independientemente de la base para cubrir los pisos, hule, cuero artificial que no sea totalmente plástico.

Finalmente el grupo 3220 (Fabricación de prendas de vestir, excluyendo calzado), comprende la manufactura de prendas de vestir mediante el corte y costura de tela, cuero, pieles y otros materiales. Los productos principales de este grupo son: Trajes, ropa interior, guantes, impermeables, entre otros.

La producción Salvadoreña de textiles se concentra predominantemente en los grupos o sub. – ramas 3211 “Hilado, tejido y acabado de textiles”; 3213 “Fabricación de Tejidos de Punto” que depende a su vez de la hilatura y la 3220 “Fabricación de prendas de Vestir, excluyendo el calzado” que hace uso tanto de insumos locales como del exterior.

2.4 PROCESO DE PRODUCCION DE LA INDUSTRIA TEXTIL.¹⁰

El proceso de producción de la industria textil comprende tres grandes etapas las cuales son: Hilanderías, Tejedurías y Acabados.

➤ Hilandería

Las empresas dedicadas a la hilandería realizan diversas operaciones para elaborar sus productos, las cuales son:

- **Tren de Apertura y Batán.** Esta es la primera operación a realizar; su fin primordial consiste en el azotado o desflorado de las fibras prensadas en la bala y en la mezcla de las mismas.
- **Cardado.** Esta operación tiene por objeto la disgregación definitiva de la masa fibrosa, pugnándola de las impurezas, fibras muertas y cortas.
- **Peinado.** Operación que tiene por objeto continuar y ultimar la operación de eliminación de las impurezas casualmente escapadas a la carda, paralelizar las fibras y eliminar aquellas que no alcancen una longitud determinada.
- **Manuar.** Esta operación consiste en estirar y paralelizar las fibras provenientes de la carda o de la peinadora, según el sistema de hilatura empleado, se aprovecha también para conseguir una mejor regularidad de las cintas mediante sucesivos doblados.
- **Mechera.** Esta operación se alimenta de cintas de peinadoras o manuales. Es aquí donde se efectúan operaciones intermedias repetidas para convertir la cinta en mecha bastante fina que posteriormente, puede ser transformada en hilo, sin gran estiraje.

¹⁰ FUNDATEX

- **Continua de Hilar.** Aquí se realiza de forma continua la operación de transformación de la mecha en hilo continuo y resistente, de número determinado mediante un estiraje adecuado y una torsión que fija las fibras en su posición definitiva uniéndolas entre sí.
- **Bobinadora.** Es la formación de carrete o bobina, cilíndricas o cónicas, a partir de madejas o de husos de la continua de hilar o de la retorcedora.
- **Retorcido.** Técnica característica del hilo, definida por el número de vueltas de torcido que posee por unidad de longitud un hilo de dos cabos o más.

El objetivo de las hilaturas sea cual fuera la materia prima que se opera, consiste en transformar las materias textiles que entran como materia prima y cuyas fibras llegan de un modo desordenado, en unos hilos en los cuales las fibras que los componen, han sido paralelizadas y luego retorcidas.

➤ **Tejeduría.**

Las operaciones que se realizan en tejeduría son:

- **Urdido.** Operación previa a la del encolado, cuyo objetivo es preparar la urdimbre del tejido, con el orden o disposición preestablecida.
- **Encanillado.** Consiste en devanar el hilo en las canillas, previa a la preparación del tejido este hilo es el que se convertirá en la trama del tejido.
- **Encolado o engomado.** Operación conferida al hilo de urdimbre durante la preparación para el tisaje mediante la aplicación de una solución, (apresto) a su paso por la máquina de encolado, y las finalidades de esta operación son: aumentar la suavidad, elasticidad y resistencia del hilo de urdimbre, además

disminuir la formación de pelusillas durante el tisaje y finalmente aumentar su peso.

- **Tisaje.** Operación mediante la cual se obtiene la tela por ligazón de la urdimbre y de la trama en el telar.

➤ **Acabado.**

Operaciones que determinan la presentación de las telas; color, tonos, diseños, entre otras. Los procesos mas corrientes de esta etapa son el teñido y el estampado de telas.

2.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA TEXTIL.

Los siguientes factores se refieren a los elementos que conforman el entorno de la industria textil, el cual es importante para conocer el ambiente en el cual se desenvuelven.

2.5.1 ENTORNO POLÍTICO.

Uno de los sectores más importantes dentro de la Industria en El Salvador es el Textil, es por eso que la gran parte de medidas propuestas por el Gobierno, se encaminan a apoyar los diferentes cambios que se desarrollan en el Marco del Plan de Gobierno.

La Iniciativa de la Cuenca del Caribe, Los tratados de Libre Comercio con los diferentes países de la Región, sobre todo con Estados Unidos de América, son prueba de la incidencia que tiene el Gobierno por alcanzar una Política Industrial para El Salvador, de cara a la globalización de las economías.

A partir de enero de 2001, El Salvador inicia con la ley de integración monetaria la cual trae cambios profundos en la forma de transar productos hacia diferentes países. Esta ley elimina la posibilidad de que el gobierno en turno manipule las variables económicas a favor de uno u otro sector de la economía salvadoreña, con lo cual, sobrevivirán solo las empresas con capacidad de subsistir, sin el beneficio de distorsiones económicas ni proteccionismos del Estado, en el reto que trae consigo la globalización de las economías.

2.5.2 ENTORNO ECONOMICO.

En la economía de todo país, el Estado juega un papel fundamental para lograr un desarrollo económico, que permita la estabilidad y genere un clima de mejores atracciones a las inversiones.

En la actualidad El Salvador goza de una estabilidad macroeconómica confiable a nivel nacional e internacional, manteniendo una política económica orientada a incrementar el crecimiento de los factores, que influyen en la variables macroeconómicas, como son las importaciones y exportaciones.

Entre los incentivos que el gobierno esta estimulando para el desarrollo de la economía por medio del sector textil, se mencionan:

- La ley de Zonas Francas Industriales y de comercialización. Esta ley promueve las zonas como incubadoras de nuevos fabricantes de textiles, prendas de vestir y de sus industrias relacionadas y de apoyo.
- Incentivos especiales para la maquila. Estos incentivos promueven la exención total de algunos impuestos.
- La ley de Inversiones. Esta ley brinda un clima de inversiones que significa promover tramites más ágiles y sencillos, además los acuerdos de promoción y

protección recíproca de inversiones, brindando así mayor certidumbre a la inversión de mediano y largo plazo.

Uno de los incentivos más importantes para la Industria Textil son los Acuerdos Comerciales, los cuales tienen como finalidad la dinamización de este sector.

En la actualidad los tratados que benefician al sector textil son los suscritos con México, Panamá, República Dominicana y el más importante que está en negociación actualmente es el Tratado de Libre Comercio entre Centro América y Estados Unidos de América. Dentro de estos Acuerdos Comerciales se incluyen los sistemas preferenciales a la exportación (como la Iniciativa de la Cuenca del Caribe), que benefician al sector manufacturero en el cual se encuentra inmerso la Industria Textil.

Dentro de los principales productos que se benefician entre los acuerdos comerciales se tienen:

➤ **Acuerdo Comercial El Salvador – República Dominicana.**

Tejidos Especiales, Superficies Textiles con mechón insertado, encajes, tapicería, pasamanería, bordados, tejidos de punto.

➤ **Acuerdo Comercial El Salvador – Chile.**

Hilados de Seda, de pelo ordinario o de crin, algodón sin cardar ni peinar, algodón cardado, monofilamentos Artificiales, fibras artificiales discontinuas, cardadas, peinadas o transformadas de otro modo para la hilatura, Hilados metálicos e hilados metalizados, alfombras y revestimientos para el suelo, tapicería tejida a mano, prendas de vestir confeccionadas con tejidos de punto.

➤ **Acuerdo Comercial El Salvador – México.**

Hilados de seda, hilachas de lana o de pelo fino u ordinarias, algodón sin cardar ni peinar, algodón cardado o peinado, filamentos sintéticos o artificiales, fibras sintéticas o artificiales discontinuas, guata, fieltro y telas sin tejer, hilados

especiales, alfombras para el suelo de materiales textiles, tejidos impregnados, recubiertos, revestidos, estratificados, tejidos de punto, prendas y complementos de vestir de punto, los demás artículos textiles confeccionados; conjuntos o surtidos, prendas y trapos.

➤ **Acuerdo Comercial El Salvador – Panamá.**

Seda, lana y pelo fino u ordinario, algodón y sus derivados, fibras textiles vegetales, hilados de papel, tejidos de hilados de papel, filamentos sintéticos y artificiales, fibras sintéticas o artificiales, discontinuas; guata, fieltro y telas sin tejer, hilados especiales, cordeles, cuerdas, alfombras y demás revestimientos para el suelos de manera textil, tejidos especiales, superficies textiles con mechón insertado, encajes, tapicería, pasamanería, bordados, telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas, tejidos de punto, prendas de complemento (accesorios) de vestir.

Durante los últimos años, la Industria Textil se ha constituido en uno de los mayores exportadores de productos no tradicionales. En el ámbito económico esta industria contribuye de manera significativa a la generación de divisas, ayudando de esta manera al crecimiento de la economía.

2.5.3 ENTORNO TECNOLÓGICO.

Actualmente la tecnología forma parte integral de las empresas. La tecnología es una fuerza impulsora que desarrolla continuamente nuevos productos y servicios, nuevas formas de aplicación, nuevos mercados demandantes.

La tecnología es una nueva frontera que nos permite obtener más información, más rápidamente y de mejor calidad. Nos educa constantemente sobre lo bueno, lo deficiente y lo no satisfactorio y nos hace tomar decisiones con mayor rapidez pero con más precisión.

En la actualidad en la mediana empresa de la industria textil se incluye la tecnología para las áreas de Administración, información y comunicaciones, producción e inventarios y ventas.

Uno de los obstáculos que se presentan en la industria textil son los altos costos de adquisición de nueva tecnología, la existencia de grandes dificultades para obtener financiamiento en condiciones adecuadas para acceder a esta tecnología.

Los cambios tecnológicos que se han dado recientemente en la industria textil a nivel mundial, obliga a las empresas a realizar nuevas inversiones en maquinaria e infraestructura, con el objeto de producir de acuerdo a las exigencias de un mercado globalizado.

2.5.4 ENTORNO ECOLÓGICO.

El medio ambiente es un factor fundamental para el desarrollo de cualquier país, es por eso que los sectores del país que se dedican a la producción deben de tomar conciencia de este factor. Es por tal razón que actualmente, el sector industrial cuenta con grupos de protección, cumple además con las leyes de protección ecológica y pone énfasis en la conciencia ecológica ciudadana.

2.5.5 ENTORNO SOCIAL.

Se refieren a los aspectos relacionados con la forma de vida de las personas y sociedades, incluyendo sus actitudes y comportamientos generales. Los cambios en este entorno evolucionan lentamente pero no se detienen; además, son generacionales y no pertenecen solamente a un tipo de individuos o a una región en particular.

A los empresarios les interesan los cambios en los valores sociales, en la estructura de la familia y las tasas de natalidad, por ejemplo. También son de utilidad aspectos

relacionados con el uso del tiempo, las actividades no laborales de la personas y sus expectativas sobre el futuro.

La industria textil es la actividad mas dinámica del país por su contribución en la generación de empleos, ocupando uno de los primeros lugares en absorción de mano de obra, con la ocupación directa y permanente de muchos trabajadores. En igual forma moviliza otros sectores económicos como: El comercio, la confección, el cultivo del algodón, entre otros generando de esta manera ocupación indirecta a muchos salvadoreños.

Algunos problemas de índole social en la actualidad son: desempleo, pobreza, delincuencia, emigración hacia otros países, natalidad, entre otros.

2.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL.

En la actualidad las condiciones son deficientes en relación con el apoyo financiero a la industria textil, el acceso al financiamiento externo local es limitado. Sin embargo los servicios que brindan las Zonas Francas de El Salvador ayudan a promover a dichas zonas, para que sean incubadoras de nuevos fabricantes de textiles y de sus industrias relacionadas.

Con la apertura de los Tratados de Libre comercio y la Globalización de los mercados, la industria textil nacional se ve afectada tanto positivamente como negativamente. En el aspecto negativo las corporaciones transnacionales tienen las puertas abiertas para ingresar al mercado salvadoreño con productos, cuyos precios son más bajos (por ejemplo, los textiles provenientes de Asia) que los ofrecidos por empresas nacionales.

Entre los aspectos positivos de los acuerdos de libre comercio, la industria textil, además de tener como mercado meta al país, está buscando mayor inserción en mercados más competitivos como los Estados Unidos y terceros países; para lo cual

debe aprovechar una serie de oportunidades dados los beneficios libre de impuestos y de cuotas para determinados productos.

Actualmente, se ha demandado una participación más directa por parte del Gobierno. La industria textil y de prendas de vestir está incluida en el “Programa Nacional de competitividad de El Salvador”, coordinado por el Ministerio de Economía; éste programa busca mejorar la situación del sector.

Existen gremiales empresariales que brindan apoyo a la industria textil, como la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) y diferentes asociaciones, las cuales coordinan programas y capacitaciones empresariales que benefician a la industria, a pesar que las organizaciones industriales tienen recursos limitados y poco apoyo para hacer frente a la variedad de problemas de financiamiento, de dumping, tecnológicos, entre otros que tiene la industria.

2.6.1 APOORTE DE LA INDUSTRIA TEXTIL A LA ECONOMÍA SALVADOREÑA.

La industria textil representa uno de los principales soportes del país, la cual genera aportes económicos y empresariales, por lo que esta industria es un sector muy participativo en la economía del país. Entre los aportes de industria textil se pueden mencionar los siguientes:

➤ APOORTE ECONOMICO.

- Genera empleo de mano de obra calificada y no calificada, constituyéndose en una fuente de empleo para el personal operativo, mandos medios y mandos superiores. De esta manera contribuye muy sustancialmente a disminuir la tasa de desempleo en El País. Según datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos para el año 2003, la industria textil genera 40,266 empleos.

- Incrementa los recursos financieros del Estado, ya que es una de las empresas grandes generadoras de impuestos, lo que significa que el Estado percibe recursos que incrementan los ingresos para el financiamiento del mismo.
- Participa ampliamente en el Producto Interno Bruto (Ver cuadro numero 2), ocasionando un mayor desarrollo económico para el país.

CUADRO No. 2.

Participación de La Industria Textil en El Producto Interno Bruto Con Relación a La Industria Manufacturera. A Precios Constantes de 1990.
Período de 1996 al 2002 (En millones de Colones).

AÑOS	INDUSTRIA TEXTIL	TASA DE CRECIMIENTO (%)	INDUSTRIA MANUFACTURERA	TASA DE CRECIMIENTO (%)	PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA (%)	PRODUCTO INTERNO BRUTO	PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL CON RESPECTO AL PIB
1996	693,3		10.598,10		6,54%		
1997	739,6	6,3%	11.445,20	7,40%	6,46%	52.204,10	1,42%
1998	762,7	3,0%	12.204,10	6,22%	6,25%	54.161,60	1,41%
1999	751,5	-1,5%	12.654,30	3,56%	5,94%	56.029,50	1,34%
2000	762,9	1,5%	13.178,80	3,98%	5,79%	57.235,80	1,33%
2001(p)	710,1	-7,4%	13.711,60	3,89%	5,18%	58.196,70	1,22%
2002(p)	721,4	1,6%	14.112,50	2,84%	5,11%	59.426,50	1,21%
Tasa media de Crecimiento anual 96/02		0,57%		4,65%	5,90%		1,13%

Fuente: Revista Trimestral del Banco Central de Reserva de El Salvador, de 1996 al 2003.

(p) Datos preliminares.

➤ APOORTE EMPRESARIAL.

- Abastece de materias primas a otras empresas industriales que las procesan y las convierten en productos terminados demandados a nivel nacional.
- Pueden competir en los mercados más exigentes de clase mundial. No sólo son competitivos debido a los bajos costos de mano de obra, sino que también los son

debido a la innovación, la excelencia corporativa y las ventajas competitivas sostenibles. Como ejemplo de empresas que han escalado y obtenido prestigio se tiene a la empresa Hilasal, que es una industria textil de clase mundial cuya actividad es complementaria con la de prendas de vestir.

- Diversificación en la producción, llegando algunas empresas a complementar sus actividades con la de las prendas de vestir.
- Asociación en organizaciones industriales para hacer frente a los retos y desafíos, aunque en un reducido número que apoyan éstas asociaciones, debido a que estas empresas industriales tienen recursos limitados y variedad de problemas.

La Industria Textil es una de las actividades manufactureras más importantes de El Salvador, su impacto económico y social ha sido y sigue siendo fundamental para el desarrollo del país.

2.6.2 EMPRESAS ESTABLECIDAS / ZONAS FRANCAS.

Las zonas francas pueden ser definidas como “zonas industriales que disfrutan de incentivos especiales, tales como exenciones fiscales y arancelarias, los que se aplican a las empresas establecidas en ellas, con el objetivo de que los bienes procesados en las mismas se destinen en su mayor parte (si no en su totalidad), a satisfacer la demanda de mercados externos”¹¹. Desde esta perspectiva las ventajas esperadas de las zonas francas se relacionan con el impulso que las mismas pudieran tener sobre el crecimiento económico y los niveles de ingreso del “país huésped”, dada la esperada capacidad de dichas zonas francas de atraer el necesitado capital extranjero, crear empleos y generar exportaciones.

¹¹ SELA, “Globalización, Zonas Francas e inserción internacional”. [www. Lanic.utexac.edu](http://www.Lanic.utexac.edu)

El concepto de zonas francas se utiliza para referirse a varias modalidades económicas que van, desde la simple transferencia internacional de carga en zonas portuarias, hasta el procesamiento industrial para la exportación. Es decir, el concepto está referido a un conjunto de incentivos económicos otorgados a zonas restringidas o a una región en su totalidad, que incluyen desde la exención de aranceles a la importación, hasta incentivos tributarios a la inversión, empleo, la incorporación de tecnología, exportación, valor agregado, entre otros.

Según la Ley de Zonas Francas y de Comercialización se establecen la siguiente definición:

- “Zona Franca, área del territorio nacional, donde las mercancías que en ella se introduzcan, son consideradas fuera del territorio aduanero nacional, respecto de los derechos de importación y de exportación y por tanto sujetas a un régimen y marco procedimental especial”¹².

Dentro de una Zona Franca pueden funcionar empresas de servicios y empresas Industriales. Entre las empresas Industriales se tienen; Confección, Ensamble de Electrodomésticos, Juguetes, Maquila, Muebles y Productos de cuero.

Las Zonas Francas proporcionan el techo industrial con la infraestructura básica necesaria y requerida por las industrias de la exportación.

Debido a que existen muchas empresas extranjeras que buscan producir fuera de sus países, aprovechando las ventajas comparativas que ofrecen los países de la región; como es el bajo costo de mano de obra, los beneficios fiscales y lugares adecuados para la instalación de sus empresas, surge la necesidad de establecer Zonas Francas que atraigan a los inversionistas extranjeros.

¹² Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización. Art. 2.

Uno de los aspectos importantes de las Zonas Francas en El Salvador es que han logrado promover nuevas inversiones en la industria textil y de prendas de vestir.

Existen 4 tipos de Zonas Francas, dependiendo del enfoque de los proyectos:

- a) Zonas Francas Comerciales, que es un Centro de Almacenamiento y Distribución.
- b) Zonas Francas Industriales o Zonas Procesadoras de Exportaciones (ZPE), que están enfocadas a la fabricación de productos cuyo destino es el mercado de exportación. Orientada hacia la fabricación y la industria.
- c) Zonas Francas Especializadas, con el propósito de atraer a un sector industrial específico.
- d) Depósito para Perfeccionamiento Activo (DPA), conocido anteriormente como Recinto Fiscal, que es el Área del territorio nacional, sujeta a un tratamiento aduanero especial, donde las mercancías que en ella se introduzcan para ser reexportadas, se reciben con suspensión de derechos e impuestos, para ser sometidos a procesos de transformación, elaboración o reparación y donde los bienes de capital pueden permanecer por tiempo ilimitado.

A continuación se presentan los diferentes proyectos establecidos en El Salvador. (Ver cuadro No. 3).

CUADRO No. 3.

ZONAS FRANCAS ESTABLECIDAS EN EL SALVADOR.

#	PROYECTO	AREA TOTAL Manzanas	Techo Industrial Potencial (M2)
1	Zona Franca San Bartolo San Salvador	106	310.822
2	Zona Franca Export Salva Free Zone La Libertad	40	108.000
3	Zona Franca El Pedregal La Paz	70	184.180
4	Zona Franca American Industrial Park. La Libertad	55	165.000
5	Zona Franca El Progreso La Libertad	3	16.199
6	Zona Franca San Marcos San Salvador	14	46.116
7	Zona Franca Internacional El Salvador La Paz	120	212.673
8	LIDO Free Zone La Libertad	4	14.700
9	Zona Franca Santa Lucía San Salvador	2	6.390
10	Zona Franca Santa Tecla La Libertad	4	15.600
11	Zona Franca 10 Santa Ana	22	36.600
12	Parque Industrial Concordia Usulután	45	110.880
13	Zona Franca Miramar La Paz	56	44.338
14	Zona Franca Santa Ana Santa Ana	13	40.000
15	Zona Franca Santo Tomas San Salvador	3	10.138
16	Zona Franca Pipil La Libertad	280	510.000
17	Zona Franca Calvo Conservas La Unión	12	11.151
TOTAL		850	1.842.787

Fuente: Departamento de Zonas Francas y Parques Industriales. Zonas Francas General 2001-Febrero/2003. Ministerio de Economía, El Salvador, C. A.

2.6.3 GENERACIÓN DE EMPLEO.

La Industria Textil es la actividad más dinámica del país por su contribución en la generación de fuentes de empleo, inversiones y su participación en las exportaciones. Uno de los principales beneficios de los Acuerdos Comerciales es la exportación de algunos productos textiles libres de aranceles; otro beneficio es la generación de polos de desarrollo económico al país, que no es más que el desarrollo de determinadas zonas geográficas a partir de la instalación de Zonas Francas, particularmente, cuando se trata de lugares fuera de San Salvador.

Por la misma razón de ser una de las fuentes generadoras de empleo, ocupa uno de los primeros lugares en absorción de mano de obra, con la ocupación directa y permanente de muchos trabajadores. En igual forma, moviliza otros sectores como: el comercio, la confección, el transporte, el cultivo de algodón, entre otros, con lo cual genera ocupación indirecta a muchos Salvadoreños.

De acuerdo a los datos presentados en el Directorio Regional, las 260 empresas de confección, textiles y accesorios en el país generaron hasta marzo de 2003 un total de 87,030 empleos directos.

Las empresas de la Industria Textil emplearon a 2,752 personas en nuevos puestos de trabajo de ahí que la capacidad instalada a aumentado en relación a las firmas o contratos que se han desarrollado en su mayoría en San Salvador y la Libertad.

2.6.4 EXPORTACIÓN DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS.

El desempeño de las exportaciones son muy favorables especialmente por los efectos de los tratados de Libre Comercio y la ampliación de los beneficios de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC) que crea mayores oportunidades de inversión y aumento del comercio en el país.

Para el 2002, El Salvador tuvo una participación del 2.94 % de las exportaciones hacia los Estados Unidos, colocando en ese mercado US\$1,674.85 millones, convirtiéndose en el tercer exportador más grande de Centroamérica en cuanto al valor de las exportaciones, después de Guatemala y Honduras.

Dentro de la diversidad de productos que existen en el sector de hilados y tejidos los principales productos son:¹³

HILOS E HILAZAS.

- De Seda.
- De Algodón.
- De Fibras sintéticas y artificiales.

TEJIDOS.

- Algodón 100%.
- Tejidos de las demás fibras vegetales.
- Tejidos sintéticos o artificiales.
- Tejidos de fibras sintéticas o artificiales discontinuas.
- Tejidos especiales; superficies textiles; encajes, tapicería.
- Tejidos impregnados, recubierto, revestido o estratificado.
- Tejido de Punto.

La Industria Textil Salvadoreña posee una amplia gama de productos los cuales son distribuidos a nivel nacional e internacional.

Actualmente Estados Unidos ocupa un lugar preponderante como importador de los productos Textiles Salvadoreños, situación que le confiere el calificativo de principal socio de comercial de El Salvador en materia de productos textiles. Otros destinos de

¹³ Impacto Sectorial de el TLC con México FUNDATEX, 1997

la producción son: Centroamérica, Panamá, el Caribe, México, Europa, Sudamérica y Canadá.

El siguiente cuadro muestra la clasificación de exportaciones, en orden de importancia de los principales productos de El Salvador dentro de la Industria Textil, (ver cuadro No. 4).

CUADRO No. 4
CLASIFICACIÓN DE EXPORTACIONES DE EL SALVADOR, EN ORDEN DE
IMPORTANCIA. EN MILES DE US \$.

PRODUCTO	2002	2003 (hasta Nov.)
Ropa interior y complementos de vestir	59,967	53,545
Ropa de cama, mesa y cocina.	17,524	21,959
Prendas exteriores de vestir	17,861	16,073
Tejidos (planos) planos sintéticos y artificiales.	13,741	14,130
Otras materias textiles y sus manufacturas	15,047	14,085
Hilados de Algodón	12,567	11,102

Fuente: Informe de Comercio Exterior. Banco Central de Reserva. Enero-Noviembre de 2003

Se puede observar que en el período 2002 hasta Noviembre 2003, el aumento es moderado en las exportaciones para el rubro de tejidos sintéticos y artificiales. Dicha tendencia se debe a mejoras tecnológicas, apertura de mercados entre otras.

2.6.5 INCENTIVOS A LA INDUSTRIA TEXTIL.

Los incentivos a las Industria Textil están determinados por los diferentes tratados comerciales, que a su vez son regidos por las leyes relacionadas al perfecto funcionamiento y aplicabilidad, en la Industria.

La Ley de las Zonas Francas Industriales y de Comercialización, es un claro ejemplo de la ayuda que se provee a las empresas fabricantes de textiles, otorgando beneficios y delegando responsabilidades a las empresas para que se desarrollen y se administren efectivamente.

Los incentivos especiales para la Industria Textil, destacan un gran aporte a la no aplicación total de los impuestos hacia la importación de maquinaria y equipo necesario para la producción, Impuesto Sobre la Renta y Municipales, Transferencia de Bienes Raíces y la libre introducción de materia prima al Salvador entre otras.

Los Incentivos en cuanto al clima de inversiones en El Salvador son muy atractivos para las empresas extranjeras. Es necesario que los inversionistas extranjeros que quieran ingresar al mercado Salvadoreño se registren de acuerdo al marco jurídico del país. La Ley de Inversión Extranjera brinda a los inversionistas trámites más ágiles y sencillos, pues no discriminación de las empresas participantes, así como también el flujo de capital no tiene restricciones y limitaciones tanto fuera como dentro del país. El respeto a la propiedad Intelectual hace énfasis en la legalidad de las mismas.

El país busca garantizar el espacio económico atractivo para la inversión extranjera, por medio de acuerdos bilaterales con diversos países y de un marco jurídico que propicie la atracción de nuevas inversiones.

2.6.6 ACUERDOS COMERCIALES.

Dentro de los acuerdos comerciales que inciden en la Industria manufacturera en El Salvador, específicamente del sub-sector textiles, están integrados a convenios suscritos con otros países por medio Tratados que exigen un marco regulatorio que defina los compromisos que se adquieren entre los países participantes. El marco del tratado General sobre Aranceles y Comercio (GATT), hoy conocido como

Organización Mundial del Comercio (OMC), es uno de ellos y a la cual está suscrito el país.

El tratado General Sobre Aranceles y Comercio es “Un acuerdo contractual Internacional, que nació en 1947. En este tratado los países signatarios se comprometieron a tratar con los demás países signatarios imponiendo a las partes contratantes la obligación de un trato igual, toda ventaja, privilegio o inmunidad que otorgue cualquiera de las partes contratantes a cualquier producto originado en cualquiera otro país o destinado a cualquier otro país.”¹⁴

Las exportaciones de textiles a nivel mundial están reguladas por el Acuerdo Multifibras (AMF), que surgió bajo la sanción del Tratado General sobre Aranceles del Comercio.

Algunos rubros de exportación de El Salvador, han sido favorecidos con la Iniciativa de la Cuenca de El Caribe (ICC), ley creada por el Gobierno de los Estados Unidos, bajo el nombre de “Caribbean Basin Initiative”, conocida como CBI, que otorga un trato preferencial no recíproco y acceso libre de impuestos al mercado de Estados Unidos, para los productos que cumplan con ciertas normas y que no estén incluidos en la lista de productos inelegibles (vestidos, calzado y otros). Dicho programa depende de la voluntad unilateral de los Estados Unidos y no protege contra cambios futuros en la política comercial de dicho país.

Para que las empresas optimicen el aprovechamiento de la ampliación de los beneficios de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe y los Tratados de Libre Comercio que ha celebrado El Salvador, se creó el Fideicomiso de Techo Industrial (FITEX), la cual otorga compensación a la tasa de interés de los préstamos, a través de instituciones financieras que hayan suscrito convenios con el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), con lo cual se pretende promover la construcción de techo

¹⁴ Tussie Diana, Los países menos desarrollados y el sistema de comercio internacional mundial. Fondo de Cultura Económica, primera edición, 1988, México

industrial en zonas francas Salvadoreñas, situadas fuera del Área Metropolitana de San Salvador.

Por el lado del sector privado se cuenta con el apoyo de la Oficina de Monitoreo y Administración de las Exportaciones Textiles (EXPORTEX), una organización privada sin fines de lucro que sirve de apoyo técnico al gobierno a través de asesoría, en materia de acciones que benefician al sector textil y de confección.

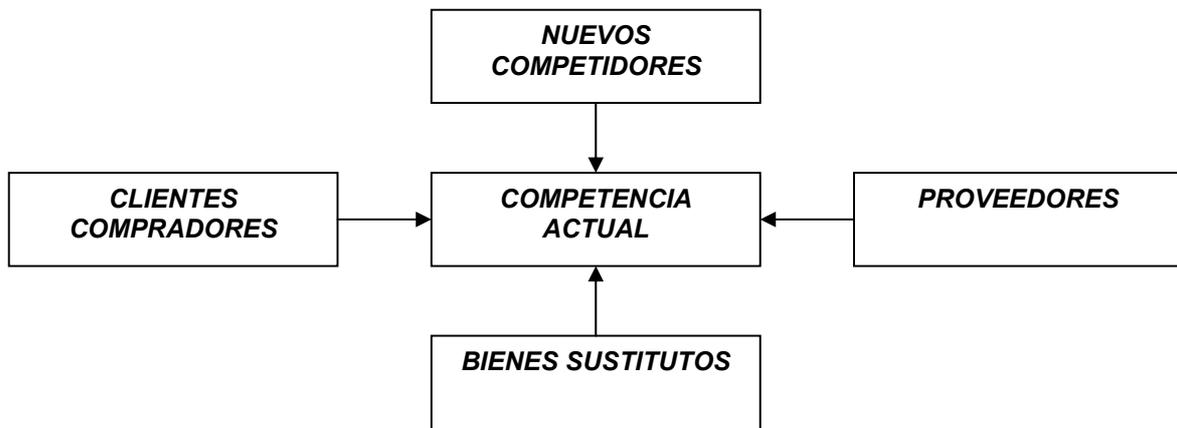
Ante las expectativas de la Firma de los Tratados de Libre Comercio (TLC), específicamente con México, Chile y República Dominicana, la mayoría de Medianas Empresas destacando el Sector Textil, señala que los acuerdos comerciales no han tenido, hasta la fecha, ningún efecto sobre las leyes particulares de sus empresas. Otros consideran, sin embargo, haber experimentado efectos positivos como resultado de la entrada en vigencia de un mayor comercio con estos países, mientras que tan solo una pequeña minoría reporta efectos negativos derivados de estos tratados.

De cara a un posible TLC con Estados Unidos, la mayoría de las medianas empresas plantea expectativas positivas, y tan solo una minoría manifiesta pesimismo frente a una mayor relación comercial con Estados Unidos, mientras que para otros no se vislumbra ningún impacto derivado del TLC con Estados Unidos.¹⁵

¹⁵ FUNDAPYME. Ob. cit. Pág. 103.

2.7 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL POR MEDIO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR TEXTIL.

Un análisis situacional en la Industria Textil de El Salvador por medio de las cinco fuerzas competitivas, comprende cinco conceptos fundamentales.



El estudio de las Fuerzas Competitivas permite aseverar que especialmente en los tiempos actuales, sólo aquellas empresas que se acostumbren a desarrollar sus operaciones en escenarios competitivos difíciles, podrán obtener rendimientos superiores al promedio y permanecerán en el mercado. Las medianas empresas de la Industria Textil que fallen en sus intentos de luchar más inteligentemente, contra fenómenos cambiantes que pueden aparecer en cualquier momento, sucumbirán y deberán abandonar sus posiciones a las nuevas fuerzas emergentes.

A lo largo de los últimos años, la tendencia global ha sido hacia una economía de mercado libre apartada de las economías controladas. El Liberalismo se ha traducido en acciones de privatización y liberalización por parte del Gobierno.

La herramienta de las 5 fuerzas es una forma útil de entender la naturaleza de los sectores y como estos pueden cambiar.

La Industria textil es un buen ejemplo de un sector que ha estado tradicionalmente regulado, en cierto modo por los gobiernos nacionales.

2.7.1 Competidores Actuales.

Las condiciones actuales para la Industria Textil con relación a los competidores actuales son:

- Insuficiente y lenta inversión en Tecnología moderna.
- Bajos niveles generales de eficiencia.
- Concentración en productos de Bajo Costo.
- Poca Diversificación de productos por la falta producción en base a paquetes completos.
- Negocios subdesarrollados de paquete completo, que consiste en aquellas empresas de actividades complementarias que son fabricantes de textiles y también se dedican a la confección.

2.7.2 Competidores Potenciales.

Entre las condiciones para los competidores potenciales se encuentran:

- Cercanía al mercado de los Estados Unidos de América ya que representa ventajas logísticas para las exportaciones.
- Los diferentes tratados promueven condiciones para atraer competidores potenciales.
- Costos de Mano de Obra relativamente bajos.
- Fuerzas Laboral disponible.
- Falta de Mano de Obra Calificada.

2.7.3 Proveedores.

Entre los factores que inciden se tienen los siguientes:

- Costos relativamente altos de Electricidad.
- Mala infraestructura portuaria.
- Altos de costos en las Telecomunicaciones.
- Falta de Tecnificación en la Mano de Obra.
- Falta de apoyo de las instituciones Gubernamentales y Privadas (Asesoría).

2.7.4 Compradores Directos.

Las condiciones que presenta la demanda para la Industria son:

- Demanda Local no sofisticada.
- Moderada demanda.
- Clientes de exportación exigentes.
- Moderados clientes extranjeros grandes.

2.7.5 Productos Sustitutos.

- Creciente suministro local de telas / textiles competitivos.
- Los textiles locales generalmente carecen de competitividad en cuanto a precios.
- Falta de líneas de crédito adecuadas para la Industria que limitan el desarrollo de la Industria.
- Zonas Francas competitivas, especialmente las maquilas textiles.

2.8 MARCO LEGAL.

Dentro del Marco Legal para el subsector Textil e Industria de la Confección en El Salvador, se establecen leyes que fomentan y apoyan la Industria, con un régimen y Marco Jurídico sustentable que regule el funcionamiento de las mismas. Entre las diferentes leyes que se encuentran se pueden mencionar.

2.8.1 LEY DE ZONAS FRANCAS Y DE COMERCIALIZACION.

Esta ley, reformada en 1998, ha logrado promover las Zonas Francas como nuevos recintos para la fabricación de Textiles en El Salvador. Su objetivo fundamental es regular el funcionamiento de Las Zonas Francas, así como también generar beneficios y responsabilidades de los titulares en las empresas que se desarrollen, administren o usen.

Las Zonas Francas son autorizadas por el Ministerio de Economía y la vigilancia y control fiscal en dichas zonas corresponde al Ministerio de Hacienda. Los infractores por incumplimiento de las obligaciones señaladas en esta ley, pueden ser sancionados incluso con suspensión temporal o revocatoria definitiva de los beneficios otorgados al infractor.

2.8.2 LEY DE REACTIVACIÓN DE LAS EXPORTACIONES.

Esta ley tiene por objeto estimular las exportaciones no tradicionales del país hacia fuera del área centroamericana.

Sus beneficios excluyen a las empresas que operan en Zonas Francas o recintos fiscales y son los siguientes:

Exención de impuestos a las exportaciones, es decir, no se gravan las ventas al exterior, al mismo tiempo la exención del impuesto sobre el patrimonio, cuando la persona exporte el 100% de su producción, lo cual libera de este impuesto al capital destinado a la producción para exportación; la devolución del 6% de lo que se exporte, en compensación del valor de los impuestos de importación que el exportador tuvo que pagar por los insumos necesarios para producir, y su reintegro se realiza en un plazo no mayor de 45 días desde el ingreso de las divisas.

2.8.3 LEY DE INVERSIONES.

La ley de Inversión extranjera brinda a los inversionistas una serie de beneficios para establecerse fácilmente dentro del país, en donde a través del Marco Jurídico Salvadoreño representado por el Centro Internacional de Conflictos de Inversión (ICSD), establecen las obligaciones señaladas por la ley para sustentar el tipo de inversión que se desea aplicar dentro del país.

Dentro de esta ley también se aplica el respeto a la propiedad Intelectual e Industrial, por lo cual se ha establecido la Oficina Nacional de Inversiones (ONI), dependencia del Ministerio de Economía, la cual atiende a los inversionistas que desean aplicar y establecer sus operaciones dentro del país, asesorando, legalmente y estableciendo los requisitos a cumplir.

2.8.4 CODIGO DE COMERCIO.

Dicha ley establece como poder Matricular su empresa mercantil, llevar la contabilidad formal e inscribir anualmente en el registro de comercio el balance de su empresa. Así como también la actividad de la empresa debe de estar dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley entre otras.

Establece un marco jurídico para establecer una sociedad, tratando de apegarse a la ley manteniendo una mayor certidumbre en la Inversión ya sea de mediano o largo plazo.

2.8.5 LEY DE REGISTRO DE COMERCIO.

Esta ley permite que los inversionistas registren su empresa de acuerdo a los requerimientos necesarios para su aprobación; por ejemplo:

- I. Matriculas de empresas y establecimientos.
- II. Escritura de constitución, modificación, fusión, transformación, disolución y liquidación de sociedades y demás documentos relacionados al negocio.
Entre otras.

Respecto al Registro de Comercio, mediante una moderna ley promulgada en 1993. El Centro Nacional de Registros (CNR), se crea como ente encargado de registrar y proteger las patentes, marcas y otros signos distintivos.

2.8.6 LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Se establece con el propósito de aplicar impuestos por la transferencia, importación, interacción, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y al autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Como un incentivo a las Zonas Francas, la ley del Impuesto Sobre la Renta es una de las que benefician al sector Industrial, pues de acuerdo a los diferentes tratados comerciales, están libres de este tipo de impuesto: la importación de maquinaria y equipo necesario para la producción exportadora, materia prima, bienes de trabajo y bienes intermedios.

Finalmente existen otras leyes importantes que definen los lineamientos legales para mantenerse dentro del marco regulatorio del País. La Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestaciones de Servicio, el Código Tributario que aplica todo lo referente a la emisión de comprobantes de crédito fiscal y otros documentos, Código de Trabajo el cual exige que toda empresa debe de inscribirse en el Ministerio de Trabajo, La Ley del protección al consumidor pues establece que se deben de generar las condiciones optimas para el incremento en la producción de bienes, propiciando a su vez la defensa de los intereses de los consumidores,

cumplir con la ley del Medio Ambiente en lo referente a la protección y conservación del mismo.

Estas regulaciones Internas contienen otros apartados muy importantes para el funcionamiento de las empresas. Todas las leyes mencionadas pueden ser aplicables a la industria textil. Muchos de los incentivos especiales para la industria textilera benefician al subsector, aumentando la eficiencia para atraer la inversión extranjera en El Salvador, la cual ha aumentado significativamente desde la firma de los acuerdos de paz en 1991.

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO SOBRE: ADMINISTRACIÓN, SISTEMA, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, GESTIÓN Y PUNTOS DE ENCUENTRO.

A. ADMINISTRACIÓN.

1. GENERALIDADES.

La administración es universal, como necesidad, como disciplina, como proceso, como conjunto de técnicas y herramientas que son necesarias estudiar con toda la seriedad y profundidad.

Son las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales las que determinan las modalidades de Administración en general, pero son los problemas empresariales los que exigen soluciones prácticas, ante los diferentes acontecimientos en torno a la nueva era de la globalización como por ejemplo, los Tratados de Libre Comercio, Tendencias Tecnológicas, entre otras, desde esa dimensión surge la necesidad de la Administración.

Las empresas actualmente deben de llevar a cabo una eficiente administración, de tal manera que logren alcanzar un excelente funcionamiento, pues de ellas depende qué tan adecuado sea el uso de los recursos con que cuentan para realizar sus operaciones.

2. DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN.

- “Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad”.¹⁶

¹⁶ Stoner, James A. F., Administración. Pág. 7

Dentro de la definición anterior, se destacan los medios por los cuales el concepto de Administración es una ciencia. En el Recurso Humano se persigue la satisfacción de objetivos organizacionales a través de un “Esfuerzo Humano Combinado”. La importancia en el esfuerzo combinado de jefe, subalterno es determinante para el logro de las metas.

Los Recursos Materiales también son importantes para lograr los objetivos de la empresa, la capacidad instalada e insumos para la producción son esenciales para la satisfacer las necesidades (bienes), que la Sociedad Demanda, obteniendo mayores utilidades para la empresa.

El Recurso Técnico; factor clave para el desarrollo organizacional; persigue la tecnificación en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa; la capacitación al personal, seminarios, talleres, entre otras; hacen que las empresas tengan una eficiente administración de los Recursos, logrando óptimos resultados con el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

- “Proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente con otras personas y por medio de ellas”.¹⁷

La eficiencia dentro de las actividades, exige responsabilidades para emprender acciones que permitan a las personas, realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de metas.

La Administración es una de las actividades más importantes, pues a medida en que la sociedad empezó a depender del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer; la tarea de los administradores se volvió más importante, puesto que la administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

¹⁷ Robbins, Stephen P., Administración y Practica. Pág. 5.

- “Es el proceso de hacer que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia por medio de otras personas.”¹⁸

Lograr la consecución de los objetivos, o más bien dicho el logro de los efectos deseados en cualquier actividad, es el termino que define la eficacia. Para poder lograr que las personas alcancen su mayor productividad, es necesario guiarlos por el camino que conlleve a los objetivos de la organización, al mismo tiempo efectuar las tareas con la menor cantidad de recursos, es lo que genera la eficiencia dentro de la empresa.

3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La Administración es importante porque ayuda a las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas a ser eficientes y eficaces en el uso y manejo de los recursos.

Es necesario considerar cada uno de los elementos, maquinaria, mercado, mano de obra, entre otras, para una mayor productividad, pues actualmente es de mucha importancia que la empresa sea muy productiva en el desarrollo de sus actividades, al mismo tiempo mejorar a la calidad de la administración.

Es de mucha importancia explicar que la administración es esencial en todo tipo de empresa, pues sin una función administrativa, los resultados lógicamente no son buenos y efectivos. Por consiguiente las fases del proceso administrativo son las claves esenciales para el desarrollo, eficiencia y eficacia en la organización.

Las definiciones que se exponen sobre lo que es administración conllevan a determinar su importancia debido a la exigencias que día a día imperan en esta época actual.

¹⁸ Ibíd. Pág. 8

A través de una buena administración, se hace uso eficiente de todos los recursos que una entidad utiliza, ya sea con fines o sin fines de lucro.

4. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

El propósito de la Administración se refiere a algo específico, como un objetivo en donde los administradores centran su atención y esfuerzo, en producir acciones exitosas, en la dirección de individuos con propósitos comunes.

La administración se logra mediante el esfuerzo de todos los que participan en las acciones o objetivos que persigue una determinada organización. Para participar en la administración, se requiere abandonar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan en conjunto, es decir mediante los esfuerzos de los miembros de un determinado grupo.

4.1 Universalidad.

Esto nos indica que la administración se da dondequiera que exista una organización, porque en esta debe de existir siempre una coordinación sistemática de todos los medios que la componen.

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejercito, en la empresa, en una sociedad religiosa entre otras. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

4.2 Su especificidad.

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos (fusiones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, entre otras), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompañan.

4.3 Su unidad temporal.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menos grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

4.4 Su unidad jerárquica.

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados u modalidades de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

5. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

La aplicación de los principios de administración están orientados a la simplificación del trabajo de la empresa, lo cual incluye que se resuelva el trabajo en algo más sencillo para las personas.

Se han planteado muchos principios de la Administración General, cada autor ha expuesto su propio enfoque; sin embargo, a continuación se presentan los Principios Generales de Administración.

5.1 Realizar las tareas con el menor esfuerzo.

Todas las actividades que se señalan deben de obtenerse con efectividad y eficiencia, entendiendo por efectividad el logro del objetivo sin valuar y eficiencia como una relación de los recursos empleados con respecto a los resultados obtenidos.

5.2 Racionalidad.

Todo tiene que preverse o planificar para saber que es lo que puede incidir, sobre lo que prioritariamente queremos y cuanto podemos obtener en base a lo que tenemos.

5.3 Obtención del máximo provecho.

Obtener lo mas, con el aprovechamiento de todos los recursos: de tiempo, dinero, esfuerzos, riesgo y otros.

5.4 Obtención de productividad.

Es el coeficiente obtenido de el producto total por uno de los factores de la producción, o el total de insumos invertidos.

5.5 Reducción de Costos.

Busca la efectividad para lograr rebajar los precios, a través de la reducción del valor del costo de la producción del bien o servicio.

5.6 Rentabilidad.

Es la relación entre el valor de la producción (ventas totales) menos los gastos incurridos en ella, por una parte del capital empleado por la otra, se le conoce como el rendimiento patrimonial.

5.7 Economicidad.

Reducción de tiempo, espacio, esfuerzo y recursos, entre otros.

5.8 Buen ambiente en el trabajo.

Relaciones de prosperidad y satisfacción en el desarrollo del trabajo.

El uso de los principios de la Administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo, Henry Fayol enumeró catorce principios basados en su experiencia que puede resumirse así:

- 1. División del trabajo.** Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesarios para obtener un uso eficiente del factor trabajo; se aplica a todo tipo de actividades técnicas o administrativas.
- 2. Autoridad y Responsabilidad.** Este principio considera que la autoridad y responsabilidad están relacionadas y señala que ésta, se desprende de aquella como consecuencia.
- 3. Disciplina.** La considera como el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
- 4. Unidad de mando.** Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.
- 5. Unidad de dirección.** Cada grupo de actividades con el mismo objetivo de tener un director y un plan.

- 6. Subordinación del interés particular al general.** Es función de la administración conciliar estos intereses en el caso de que halla discrepancia.
- 7. Remuneración del personal.** Los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la mayor satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
- 8. Centralización.** Indica que las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema central, y esto depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.
- 9. Jerarquía de Autoridad.** Se refiere a una cadena de autoridad, desde los mas altos rangos hasta los mas bajos, modificándose cuando sea necesario.
- 10. Orden.** Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera de que la organización opere con suavidad.
- 11. Equidad.** Se refiere a la igualdad y respeto con el personal, demostrando cortesía y justicia en su trato.
- 12. Estabilidad del personal.** Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero no deben de hacerse con demasiada frecuencia ya que pueden perjudicar la moral y la eficiencia a la vez.

13. Iniciativa. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a tener buenas ideas en la medida que sea posible.

14. Espíritu de Grupo. Debe de haber una unión de grupo ya que la unión hace la fuerza, pues es de mucha importancia la comunicación de todo grupo para lograr un objetivo trazado.

6. AREAS FUNCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES.

Las áreas funcionales de la empresa están íntimamente relacionadas entre sí, por lo que cada una de ellas, depende del accionar de las demás.

Las áreas funcionales están bajo el proceso administrativo, como generador de la actividad de cada una de ellas y el total de la empresa. Entre ellas se incluyen:

6.1 Función de Mercadeo.

Esta área es la que adquiere gran importancia para el desarrollo de la empresa, ya que a través de ella se genera el ingreso, para la subsistencia y permanencia en el negocio de la misma. Comprende la promoción de ventas y la publicidad, la distribución y colocación de productos terminados.

6.2 Función de Producción.

Es la que tiene por objeto, el proceso de transformación de los insumos, en bienes y servicios, pasando por una etapa sucesiva hasta la entrega o despacho al cliente.

6.3 Función Financiera.

La misión esencial, es la consecución de recursos monetarios o créditos, así como su mejor uso, amortización y manejo de fondos.

6.4 Función Administración.

En esta función se cubren aspectos generales de la administración general como el apoyo logístico, mantenimiento y administración de personal (reclutamiento, selección, inducción, entre otras), para el mejor desempeño y cooperación de los individuos.

7. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Todo proceso administrativo desde el punto de vista conceptual o metodológico, es con el fin de aplicar y comprender mejor la administración, ya que separa los elementos que en una circunstancia, se pueden dominar e integrar para dar resultados positivos dentro de una organización o empresa.

Las etapas que comprende el proceso administrativo son la base fundamental para el logro de las metas a corto, mediano y largo plazo; teniendo como fin, permitir que la administración pueda guiar a la empresa a la realización de los objetivos que se hubieren fijado o que se propongan, logrando de esa forma los objetivos trazados.

El proceso Administrativo esta compuesto de diferentes etapas básicas a través de las cuales se realiza la administración. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales en cualquier tipo de organización. Las fases del Proceso Administrativo son las siguientes:

7.1. Planeación.

Esta fase del proceso predetermina el curso de acción a seguir, permite decidir que hacer antes de hacerlo, como base para prever y manejar el futuro; en consecuencia, planeación es sistematizar por adelantado los objetivos, políticas, programas, proyectos, planes de acción, entre otras. Tiene por objeto asegurar la supervivencia empresarial y neutralizar la incertidumbre.

Ninguna empresa puede alcanzar el buen éxito, si no tiene una administración competente. La obtención de resultados mediante esfuerzo de otros requiere planeación. La planeación es una función fundamental del proceso administrativo y es básica para las otras funciones administrativas.

7.1.1. Objetivo de la Planeación.

El objetivo de la planeación es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para la realización.

7.1.2. Definición de Planeación.

- “Es el proceso de mirar hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir para alcanzar los objetivos”.¹⁹
- “Es el proceso en que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de metas”.²⁰

¹⁹ Administración de Empresas, pequeñas y medianas, Debes del Pino, Julio, México 1982.

²⁰ Administración, Stoner, James, 1989.

7.1.3. Importancia de la Planeación.

La planeación es importante porque conduce las principales actividades organizativas, de liderazgo y control, teniendo claro que todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la organización no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a donde quiere ir, sin antes saber a donde quiere ir, por lo que se explica lo importante que es la planeación.

7.1.4. Tipos de Planes.

Existen varios cursos de acción futuros que permiten que los planes sean variables y se adapten a las exigencias de cada tipo de productividad en las empresas.

- a. **Misión o propósito.** Se dedican a la identificación de la función o tarea primordial de la empresa o gerencias o de cualquier parte de ella. En todo sistema social, las organizaciones tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigne. Cada función o tarea varía de acuerdo al propósito u objetivo que persigan.
- b. **Objetivos o metas.** Son aquellas situaciones futuras hacia las cuales se dirigen las actividades de cada organización. Representan no solo la meta de la planeación, sino además el final al que se dirige la empresa, la integración del personal, la dirección y el control de la misma. No obstante, la organización tiene su plan básico, también cada departamento debe contar con una, para que constituya al logro de los objetivos empresariales.
- c. **Estrategias.** Son las determinaciones de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la aceptación de los recursos de acción que tiene cada empresa, así como los recursos que asigna para que estos objetivos sean alcanzados. Sin embargo, su importancia radica en determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen del tipo de empresa que se quiere proyectar.

- d. Políticas.** Son una pauta en general para la toma de decisiones. Esta permite establecer los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten; generalmente las políticas son establecidas de manera formal y se han establecido por factores externos a la organización, para guiar o encausar el pensamiento, para la toma de decisiones.
- e. Procedimientos.** Son planes, pero que establecen una obligatoriedad para que se realicen actividades a futuro. Son acciones requeridas en forma cronológica.
- f. Reglas.** Son acciones requeridas, las cuales se describen con claridad, para que se lleven a cabo o no. Las reglas no permiten desviaciones en los cursos de acción ya establecidos.
- g. Programas.** Comprenden un grupo relativamente extenso de actividades, las cuales muestran los pasos más importantes que se necesitan para conseguir un objetivo, quien o que departamento es el encargado de llevar a cabo dicha tarea, en que forma y cuando se deben realizar las actividades.
- h. Presupuestos.** Son estados de recursos financieros que se reservan para una actividad determinada en un tiempo establecido. Los presupuestos obligan a las empresas a preparar por adelantado un estimado de gastos e ingresos, que serán necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, proporcionando cifras exactas para escoger y coordinar las otras actividades.
- i. Proyectos.** Son más pequeños e independientes que los programas, debido a que cada proyecto cuenta con una extensión limitada y definida por los directivos de la empresa, sobre la asignación de recursos y tiempo. De igual forma, se establecen los responsables, asignándose a ellos los recursos y tiempo estipulados para realizarlos.

7.2. Organización.

La organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y acomodada a las personas, en un esquema aceptable que pueda desempeñar las actividades requeridas. La organización une a las personas en tareas interrelacionadas. Está diseñada para que apoye a las personas a que trabajen en conjunto de forma eficaz, con el objetivo de alcanzar las metas de la empresa.

7.2.1. Definición de Organización.

- “Es el proceso de determinar cuáles son las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, como deben agruparse éstas, quién informa a quién, y donde se tomarán las decisiones”.

7.2.2. Importancia de la Organización.

La importancia de la organización radica en el hecho de ser un medio de ordenación indispensable para lograr la efectividad con el esfuerzo en conjunto, donde se coordinan las acciones de muchos individuos, de modo que la actuación es satisfactoria, ya que el propósito de la organización es ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional.

7.3. Dirección.

La dirección comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo de una manera significativa una respuesta “positiva” de parte de los empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Se puede mencionar que la dirección influye de una manera directa sobre las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos que se realicen, encaminados al logro de metas en una situación determinada.

Por lo general los ejecutivos son los encargados de este proceso el cual su función es guiar y supervisar a los subordinados, instruirlos, informarlos, revisar sus trabajos y sus métodos, y tomar la acción que permite ejecutarlos o realizarlos.

7.3.1. Definición de Dirección.

- “La Dirección es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”.²¹

Cabe mencionar que influir en la personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas dentro de la organización, es necesario incluir factores como la motivación a los subordinados, la conducción de otros, la selección canales de comunicación más efectivos y la resolución de conflictos.

7.3.2. Importancia de la Dirección.

La Dirección es muy importante porque contribuye al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por medio de la influencia hacia los individuos, aplicando liderazgo, motivación y formas de comunicación eficaces y oportunas por parte de los administradores, encaminándose al logro de los objetivos en la empresa.

El reto de la planificación y organización no solamente es crear un plan estratégico razonable y una estructura organizativa ideal para alcanzar metas, se trata de traducir dichas acciones en actos y, para sostenerlo, los gerentes deben de tener la voluntad para alentar y apoyar a las personas que lleven los planes a la práctica y que trabajen dentro de la estructura organizativa.

²¹ Koontz Harold, Administración, Una perspectiva global, Mc Graw Hill, 11ª Edición, México, 1998

7.4. Control.

El Control es la última fase del proceso administrativo mediante el cual se miden los resultados obtenidos, con respecto a los que se esperaba en los planes elaborados para determinado propósito. El control permite visualizar y analizar las desviaciones o diferencias, con el objeto de informar oportunamente a la dirección para tomar las medidas correctivas.

Esta fase del proceso es esencial para todos los administradores, aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, todos tienen la responsabilidades de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas más soportada en cualquier nivel.

7.4.1. Definición de Control.

- “Función Administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes”.²²

Esta definición explica la importancia de determinar lo que se está llevando a cabo en una empresa, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias para evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

7.4.2. Importancia del Control.

Para facilitar de manera eficiente el logro de los objetivos es necesario Planear, crear una estructura Organizacional y Dirigir, así como motivar a los empleados. No obstante no hay garantía; es ahí donde el control es importante para verificar las actividades y asegurarse que se estén llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante.

²² *Ibíd.*

B. SISTEMA.

1. GENERALIDADES.

Los sistemas son de mucha importancia, porque facilitan la unificación de muchos campos, que han sido usados como marco de referencia para la integración de las organizaciones modernas, de cara a los nuevos retos que se presentan día a día en este mundo globalizado.

La información de sistemas proporcionada por la administración, son aplicaciones a modelos, las cuales son utilizados para que sea posible la integración de la teoría en conjunto con la modernización.

En la actualidad, las organizaciones públicas o privadas, trabajan en un ambiente de cambios constantes, haciéndose sus actividades día con día mas complejas, los sistemas son recursos de mucha importancia para el desarrollo de cualquier organización, sea esta pública o privada.

El uso de sistemas hoy en día dentro de las organizaciones es fundamental, porque de ello depende en gran parte el éxito de éstas, debido a que proporcionan la información básica durante todo el proceso de toma de decisiones.

Tecnología, nuevos mercados, información, son solo algunos de los retos que las organizaciones deben de enfrentar ante el fenómeno de la globalización. Es por tal razón que las empresas deben de estar preparadas a todos estos retos o cambios, donde deben de conocer sus problemas, atenuar sus amenazas y fortalecer sus oportunidades.

Para todo ello, las empresas deberán tener la suficiente creatividad en el diseño de sus estrategias y poder así mejorar sus métodos y sistemas de trabajo.

La solución no es sencilla, pero se puede facilitar a través del diseño e implementación de sistemas.

2. DEFINICIÓN DE SISTEMA.

- “Un sistema es un conjunto o un todo formado por partes conectadas en cierta forma y orientadas al mismo propósito”.²³

Esta definición indica, como obtener mejores resultados dentro de una organización al combinar o formar un todo organizado teniendo en cuenta el mismo fin, objetivo trazado, es decir seguir el mismo propósito, pero de una forma integral, y no trabajando independientemente.

- “Es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente”.²⁴

Es decir, el sistema como un todo se considera una ventaja, porque al sumar todas sus partes, se obtienen mejores resultados en la búsqueda de los objetivos, debido a que esas partes forman un todo unitario, organizado e insoluble.

- “Es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo”.²⁵

La definición anterior, lleva a inferir que el funcionamiento de un sistema es un conjunto de interacciones entre las partes, componentes y procesos que lo integran.

²³ George R. Terry, Principios de Administración, Pág. 84.

²⁴ <http://www.monografias.com>, Teoría General de Sistemas. 2003.

²⁵ *Ibíd.*.

- “Es un conjunto de normas, principios y procedimientos que ordenadamente y entrelazados entre si, contribuyen a alcanzar un objetivo determinado”.

Un sistema debe funcionar de una manera ordenada a través de todos sus elementos que lo forman, por lo cual se deben de entrelazar dichos procesos para alcanzar un fin común de quienes lo apliquen dentro de cualquier organización.

3. IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS.

El método de utilizar un sistema nos sirve para administrar los usos y movimientos, y para integrar un conjunto de actividades con el propósito de alcanzar los objetivos y poder así, proyectarse a la factibilidad en cuanto alcanzar mayores utilidades.

Una de las características principales acerca de los sistemas, es la verificación de los puntos que lo conforman, con el propósito de confirmar que estos conocimientos permitan identificar los cambios relacionados en las actividades, a través de un sistema que permita el control de los procedimientos y funciones; éstos coadyuvan para alcanzar los objetivos y poner énfasis en los procesamientos del sistema, con base al ordenamiento de la información y el análisis apropiado de los mismos.

Los sistemas son importantes, porque sirven para llevar a cabo las actividades con una mejor eficiencia y eficacia en cualquier área funcional de la empresa; además, la organización en si misma forma un sistema, pues sus partes o áreas están interrelacionadas para el logro de los objetivos.

Mediante la aplicación de sistemas, se evita perder de vista los objetivos de la empresa; de no ser por ellos, se quedarían dispersas y aisladas las diferentes actividades, corriendo el riesgo de no alcanzar los objetivos planeados por la empresa.

Otra importancia de los sistemas es que a través de éstos, los procesos que se utilizan y demandan se vuelven más eficientes, lo que significa que los sistemas sirven de base o son alternativas de normas y procedimientos, orientados a volver mas ágil, oportuno y competitivo un producto, mejorando así cualquier resultado de una organización.

4. CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS.

Los Sistemas tienen tres características básicas:

- Todo Sistema tiene otros Sistemas (Subsistemas) y a la vez está contenido en otro sistema de carácter superior. Esto da como resultado una categorización de suprasistemas, sistemas y subsistemas.
- Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan, orientados en función de los objetivos del sistema. Se puede deducir que los objetivos constituyen el factor que direcciona todas las partes del conjunto.
- La alteración de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto.

5. PRINCIPIOS DE LOS SISTEMAS.

Los sistemas presentan ciertos principios los cuales se consideran como propiedades que lo definen para su funcionamiento.

Los principios de los sistemas son los siguientes:

- **Principio de integración.** Tienen una relación de semejanza de las partes integrantes dentro de un todo. Cada sistema y sus subsistemas están relacionados con la operación total.

- **Principio de equifinalidad.** El fundamento de este principio sugiere que el administrador no necesariamente debe buscar la solución óptima sino diversas soluciones satisfactorias. Implica el logro de resultados finales de múltiples maneras, con diferentes insumos y actividades.

- **Principio de Jerarquización.** Consiste en que todo sistema, es dependiente de otro y a la vez otros, dependen de él. Un sistema está compuesto de subsistemas, de orden menor, lo que a su vez forman parte de un sistema de orden mayor. Por tanto existe jerarquía entre los elementos o componentes de todo sistema.

- **Principio de Interacción.** Todos los sistemas influyen en su actividad interna, e influyen en los demás que están en su medio ambiente, de tal manera que las acciones de un sistema, repercuten en forma directa en los demás existentes. Si un sistema ejerce una actividad negativa, perjudica a los demás y, si por el contrario, ejerce una actividad positiva, generará beneficios.

6. COMPONENTES DE LOS SISTEMAS.

Los factores que influyen en los componentes de los sistemas están relacionados con los aspectos siguientes:

6.1 Entradas. Son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información, y las entradas pueden ser: en serie, aleatoria y retracción.

6.2 Proceso. El proceso es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.

6.3 Salidas. La salida de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que esta, puede adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.

7. CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS.

Existe un vinculo entre las diferentes clases de sistemas que se operan en una empresa y éstos proporcionan información sustancial al desempeño de las relaciones superfluas de confiabilidad. Entre los mas destacados se encuentran los siguientes:

7.1 Sistema Naturales y elaborados

- Naturales. Son aquellos que se desarrollan de un proceso natural, es decir como la fotosíntesis, también se les llaman adaptables, porque hay un reajuste constante a nuevos insumos ambientales, ejemplo injertos plantas y frutas.
- Elaborados. Son aquellos donde se ha hecho una aportación al proceso en marcha, mediante atributos, objetos y relaciones. Ejemplo , las presas, motores, entre otros.

7.2 Sistemas Cerrados y Abiertos

- Cerrados. Son aquellos que operan con poco intercambio, razón por la cual, estudiosos en la materia piensan que no existen, sin embargo, se dice que el proceso de la respiración es cerrado.
- Abiertos. Estos sistemas reciben influencia de los Suprasistemas, es decir, todos los sistemas se encuentran inmersos en un sistema circulante.

Un ejemplo de esta clase de sistemas es la gestión de los recursos financieros, ya que con el, se pretende conseguir fondos(dinero) para financiar los esfuerzos y cubrir los gastos. Las empresa privadas por ejemplo obtienen sus fondos del entorno o medio ambiente: Banca, Instituciones Financieras, entre otras.

La información para llevar a cabo cualquier proyecto de inversión también la obtienen del entorno: investigaciones, Conferencias, contactos, entre otros. Todo esto son los insumos que se utilizan, coordinando y gestionando así un proceso de transformación que produce una entrada. Para el caso de las empresa privadas la salida son los productos o servicios al medio ambiente los cuales son sus clientes o personas que deseen estos productos o servicios.

7.3 Subsistema y Suprasistema.

Un claro ejemplo de estos podría ser la naturaleza, donde existen varios elementos como lo son: La fauna y la flora, entre otros. El medio sería siendo un subsistema del sistema total el cual es la naturaleza. La naturaleza viene a ser un subsistema del sistema total y este a su vez, un subsistema del sistema planetario.

7.4 Sistemas Administrativos.

Los sistemas administrativos son propios de las organizaciones y la administración de una empresa y necesarios para su buen funcionamiento. Dentro de estos se encuentran los siguientes: Sistemas de dirección, Gerenciales, departamentos y secciones.

C. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

1. GENERALIDADES.

Las finanzas, consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía, surgieron como un campo de estudios independiente a principios de este siglo. En su

origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital.

La Administración Financiera es una de las áreas de la administración creada dentro de una organización para los gerentes operativos, donde se deben destacar medios y técnicas que ayudarán a obtener los objetivos de la empresa e informar de los resultados a los propietarios, con el fin de tomar decisiones financieras razonables y acertadas.

Los factores externos influyen cada día más en el administrador financiero: desregulación de servicios financieros, competencia entre los proveedores de capital y los proveedores de servicios financieros, volatilidad de las tasas de interés y de inflación, variabilidad de los tipos de cambio de divisas, reformas impositivas, incertidumbre económica mundial, problemas de financiamiento externo, excesos especulativos y los problemas éticos de ciertos negocios financieros. A continuación se desarrollan algunas definiciones, importancia, características, principios y campos de acción de la administración financiera.

2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

“Es el área de la dirección administrativa que tiene como objetivo elevar al máximo el valor actual de la empresa, equilibrando los factores de rendimiento sobre la inversión y el riesgo, tendiente a conservar la liquidez de la empresa y obtener a la vez, el máximo aprovechamiento y rendimiento de sus recursos”.²⁶

“Se considera como una forma de la economía aplicada que se funda en alto grado en conceptos económicos. La Administración Financiera también toma cierta información de la contabilidad, que es igual a otra área de la economía aplicada”.²⁷

²⁶ Redondo Hinojosa, Jaime. Compendio de Términos usuales en la Administración Financiera. Pag. 44.

²⁷ Gitman, Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera. Pág. 3.

“Es la planeación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos presentes y futuros, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidades) de la empresa”.²⁸

3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

La Administración Financiera es muy importante, ya que su función principal es la obtención de fondos, su inversión y la administración óptima para obtener ganancias, dicho objetivo es sin duda lo que toda empresa persigue.

En toda empresa existe un permanente flujo de fondos y una Administración Financiera que debe ser ejecutada para alcanzar los fines planeados. Los resultados financieros deben ser evaluados para realizar una administración que busque el logro de los objetivos de la organización.

4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

Las funciones financieras claves son el análisis y planeación financiera, las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento. Estas funciones financieras deben ser ejecutadas en todas las organizaciones desde empresas de negocios hasta unidades o agencias gubernamentales. Las funciones financieras se desarrollan a continuación:

4.1 Análisis o planeación financiera.

Esta función se refiere a la transformación de la información financiera de modo que puedan utilizarse para supervisar la condición financiera de la empresa., evaluar la

²⁸ <http://www.monografias.com>, Administración Financiera y de Propiedades. 2003.

necesidad de incrementar la capacidad productiva y determinar el tipo de financiamiento que se requerirá.

4.2 Decisiones de inversión.

Las decisiones de inversión determinan tanto la mezcla como el tipo de activos del balance general. La mezcla se refiere a la cantidad en dólares de activos circulantes y fijos. Una vez establecida la mezcla, se intenta mantener los niveles óptimos o más adecuados de cada tipo de activo para cumplir con los objetivos de la empresa.

4.3 Decisiones de financiamiento.

Esta función trata de las decisiones que tiene que ver con el pasivo y el capital del balance general. Es necesario establecer la composición mas adecuada de financiamiento a corto y a largo plazo más apropiada y luego determinar cuales son las mejores fuentes de financiamiento en un momento específico.

5. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA FUNCION FINANCIERA.

La dimensión y la importancia de la función de las finanzas para la administración dependen del tamaño de la empresa. En empresas pequeñas, el departamento de contabilidad por lo general realiza la función de las finanzas. Conforme una empresa crece, se vuelve responsabilidad de un departamento independiente, vinculado de manera directa al Presidente o Gerente General de la empresa.

Generalmente, las finanzas divide la responsabilidad de administrarlas entre el contralor y el tesorero.

Normalmente, el tesorero es responsable de la administración de las actividades financieras como la administración del dinero o efectivo, del análisis del presupuesto, de la planeación financiera, es decir, de la adquisición de fondos, del análisis de

crédito y del fondo de pensiones o de la administración de las contribuciones que hacen los empleados.

El contralor dirige por lo general las actividades de contabilidad, como la contabilidad financiera, que supone la preparación de los Estados Financieros, la contabilidad de costos, el manejo de impuestos y el procesamiento de datos.

6. ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

Las actividades específicas de la Administración Financiera son muy importantes, pues describen el desempeño de la misma, en función de los objetivos que persigue la organización.

A continuación se mencionan las actividades más importantes de la Administración Financiera:

6.1. Análisis de Estados Financieros.

Los Estados Financieros básicos para realizar el análisis financiero son el Balance General y El Estado de Resultados. El análisis de Estados Financieros permite identificar las principales fortalezas y debilidades de una empresa, se pueden descubrir áreas específicas con problemas para tomar acciones correctivas a tiempo. El resultado de los análisis financieros puede indicar ciertos hechos y tendencias útiles para la planeación e instrumentación de un curso de acción.

6.2. Administración de Activos.

La Administración de los activos se refiere a determinar la efectividad con que la empresa está administrando sus activos. El gerente financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles óptimos de cada tipo de activos circulante. Asimismo, debe determinar cuáles son los mejores activos fijos que deben

adquirirse. Debe saber en que momento los activos fijos se hacen obsoletos y es necesario reemplazarlos o modificarlos.

La determinación de la estructura óptima de activos de una empresa no es un proceso simple; requiere de perspicacia y estudio de las operaciones pasadas y futuras de la empresa, así como también comprensión de los objetivos a largo plazo.

6.3. Administración de Pasivos.

La administración de pasivos determina la composición más adecuada de financiamiento a corto plazo y largo plazo, ésta es una decisión importante por cuanto afecta la rentabilidad y la liquidez general de la empresa. Trata sobre la administración de las inversiones financiadas con préstamos o créditos. Se buscan respuestas a las preguntas ¿Será capaz la empresa de cumplir con sus obligaciones?, ¿Cuáles serán los rendimientos esperados?.

6.4. Administración de Capital.

La administración de capital se refiere a los principales componentes del capital: los diversos tipos de deudas, las acciones, las utilidades retenidas y a las nuevas emisiones de acciones. Las actividades deben estar dirigidas a minimizar costos para la empresa y a aumentar el valor de las inversiones de los dueños de la empresa o dirigidas a buscar el máximo beneficio para los inversionistas.

6.5. Otras responsabilidades.

Entre otras actividades que son consideradas como responsabilidad de la administración financiera se tienen: planificar, supervisar y controlar los costos para asegurarse que los objetivos son cumplidos por los gerentes, tener una estrecha relación del área financiera con las demás áreas de la empresa, analizar los factores del entorno económico, entre otras.

E. GESTIÓN.

1. GENERALIDADES.

Las empresas u organizaciones son manejadas por gestores los cuales son los motores que impulsan los objetivos de las mismas. La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los administradores deben llevar a cabo, a fin de lograr los objetivos buscados.

La gestión o gestores son elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones, en el sentido de alcanzar la eficacia y eficiencia en los objetivos que persigue toda organización. Hoy en día, son ellos los que dirigen, supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados dentro de las organizaciones.

2. ANTECEDENTES DE GESTIÓN.

Los antecedentes de la gestión se remontan a los aportes administrativos realizados por diferentes autores, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- **Henry Fayol.** (1841- 1925), fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial. Estableció las funciones de previsión, organización, dirección, coordinación y control, las cuales son aplicadas por los gerentes en las organizaciones.
- **Peter Drucker.** Surge en la década de 1950. Su aporte a la gestión es en el campo de la administración por objetivos. A través de todos los gerentes de una organización se establecen metas para sus administraciones, que deben estar en consonancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas o dueños, a través de la dirección.

- **Herbert Simón.** Explicó que la administración de las organizaciones se basa en la toma de decisiones.
- **Harold Koontz.** considera que el gerente desempeña cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control.
- **Edward Deming.** Considera que la administración requiere de un proceso constante, que es llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Los teóricos de la administración antes mencionados y otros han contribuido para realizar una mejor gestión en las empresas. En los años recientes, han aumentado los esfuerzos por integrar los pensamientos administrativos, de tal manera que se logre una mejor gestión en las organizaciones.

3. DEFINICIÓN DE GESTIÓN.

- “Gestión es el proceso emprendido por una o mas personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”.²⁹

La Gestión es realizada por medio de la coordinación de actividades enfocadas a la búsqueda de la excelencia, para el logro de los objetivos que persigue la organización.

- “La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.”³⁰

²⁹ Ivacevich, John M.; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven J.; y, Crosby, Philip B., Gestión, Calidad y Competitividad Pág. 12.

³⁰ <http://www.gestopolis.com>. El Sistema de Control de Gestión. 2003.

En la Gestión, las acciones están orientadas a alcanzar el logro de los objetivos, de manera que las acciones deben ser eficaces y eficientes, es decir, dirigidas a ese objetivo y con el uso de recursos de manera adecuada.

- “La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos, para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”.³¹

La Gestión se mide por los resultados obtenidos, los cuales sirven a la organización para aplicar acciones que busquen mejores resultados.

4. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN.

La gestión es importante para dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, la gestión esta orientada a tomar decisiones para alcanzar los objetivos marcados con eficiencia, lo cual permite hacer el mejor uso de los recursos, y eficacia, porque permite el logro de los objetivos esperados.

La gestión esta orientada a lograr los objetivos de la empresa, la utilización de todos los recursos deben estar orientados hacia el logro de estos objetivos.

5. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN.

El campo de la gestión es amplio y delicado, pues de esta depende el éxito o fracaso de cualquier tipo de empresa. Entre las principales características que se dan en gestión se pueden citar:

³¹ Ibíd..

5.1 Liderazgo.

La persona encargada de una gerencia deberá poseer don de mando para saber dirigir a los subalternos en la forma mas eficiente y eficaz, en la realización de sus actividades con el fin de alcanzar los objetivos planeados.

5.2 Objetividad.

El gerente debe de tener un amplio panorama y además varias opciones que le ayuden a formularse un criterio idóneo en la solución de las problemáticas que éste enfrentará.

5.3 Continuidad.

Debe presentar en la gestión seguimiento en aquellas ideas que conlleven acciones de mediano y largo plazo, para que éstas cumplan con el objetivo trazado en un determinado periodo.

5.4 Toma De Decisiones.

Esta se presenta en la gestión de las labores cotidianas de los gerentes y son las mas delicadas para cualquier empresa. Define en cada una de las decisiones el camino de la organización en el mercado.

6. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE GESTIÓN.

El desarrollo teórico en Administración de Empresas enseñan seis principios fundamentales en la gestión que garantiza el éxito en los negocios, los cuales son:

- Fijar objetivos, establecer procedimientos y políticas.
- Organizar, motivar y controlar al personal.
- Analizar la situación y formular planes estratégicos y operativos.

- Reaccionar ante el cambio mediante nuevas estrategias y reorganizaciones.
- Implantar el cambio mediante la creación de nuevas políticas y procedimientos.
- Obtener resultados y niveles respetables de crecimiento, beneficios y rentabilidad de las inversiones.

Para alcanzar la excelencia empresarial del futuro, los gerentes deberán poseer cualidades básicas, integradoras y de adaptación las cuales servirán para armonizar las estrategias con la filosofía empresarial.

Dentro de las cualidades mencionadas un gerente que realice una excelente gestión, propone una combinación racional, con visión, planteamientos idóneos y objetivos precisos para la consecución del éxito empresarial.

7. CLASES DE GESTIÓN.

7.1 Gestión de Planificación.

Las actividades de planificación determinan los objetivos de una organización y establecen las estrategias adecuadas para su consecución, siendo la calidad un factor de alta prioridad en la planificación.

Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificar. Los que realizan la gestión en todos los niveles de la organización deben de planificar, y así perfilan a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr los objetivos de esta.

La estrategia es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la empresa. La estrategia da origen a los planes que garantizan el cumplimiento de la calidad y de otros objetivos; se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre cualquier competidor, además de conseguir una equidad entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas.

Si una empresa en competencia mejora su calidad, la estrategia de la empresa, deberá centrarse en esa fuerza medioambiental.

7.2 Gestión de Organización.

Cuando la estrategia estaba elaborada, los objetivos y los planes para lograrlo, los gestores deben desarrollar una organización que sea apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es así que la función de organizar, consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga una calidad.

La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinadas personas y grupos dentro de la empresa, de manera que se puedan alcanzar los objetivos establecidos en la planificación. Esto de organizar además implica, la conversión de planes en acción.

La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la empresa pueda funcionar eficazmente como un todo, coherente para lograr los objetivos de la empresa.

7.3 Gestión de Dirección.

La función de dirección es influir en los miembros de la organización, para que éstos actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Los gestores son los que marcan el camino a través de un a excelente dirección, con la finalidad de lograr los objetivos, pero mediante el esfuerzo de los trabajadores.

La función del liderazgo centra la atención en los empleados de la organización, canalizando la conducta de estos hacia los objetivos que la empresa persigue, como el éxito de la organización.

Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida de las exigencias de la competencia que se vaya imponiendo.

7.4 Gestión de Control.

un gestor, deberá asegurarse que el rendimiento de la organización se ajuste a lo planificado, es por eso que la función de controlar la gestión requiere de tres elementos los cuales son:

- Normas definidas de rendimiento.
- Información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas.
- Acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas.

Es decir, que la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de los objetivos que planeo seguir.

El éxito que se logre en una organización dependerá de las cuatro funciones de gestión , ya que una organización siempre demanda de gestión de planificar, gestión de organización, gestión de dirección y gestión de control.

En el caso de que no se incorporen estas consideraciones el fracaso en la organización será una realidad.

7.5 Gestión Financiera.

La Gestión Financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos, enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea relativamente eficaz es el control de gestión, que garantiza en

un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

F. PUNTOS DE ENCUENTRO.

1. GENERALIDADES.

Este tema proviene de una serie de cambios sociales, políticos y económicos profundos, a los que no fue ajeno el mundo laboral. La necesidad de prescindir de sistemas calificados surgió debido al cambio tecnológico, social y económicos que operan en esta época.

En la actualidad se necesitan sistemas que integren todas las áreas funcionales de la empresa y poder así trabajar en equipo de una forma coordinada, debido a la misma exigencia del fenómeno de la globalización lo cual obliga a una constante actualización, para hacerle frente a los fenómenos que la misma globalización trae implícito como lo son Tratados de Libre Comercio.

Es por estas razones que se optó por diseñar sistemas que integren la parte financiera con las demás áreas funcionales de la empresa llamando a esta integración puntos de encuentro, donde se esta en una estrecha coordinación a fin de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta una determinada empresa u organización. Los sistemas de administración financiera por puntos de encuentro ayuda a mantener el nivel de productividad de las empresas y comprenden una estrecha coordinación entre las áreas funcionales de las empresas.

2. DEFINICIÓN DE PUNTOS DE ENCUENTRO.

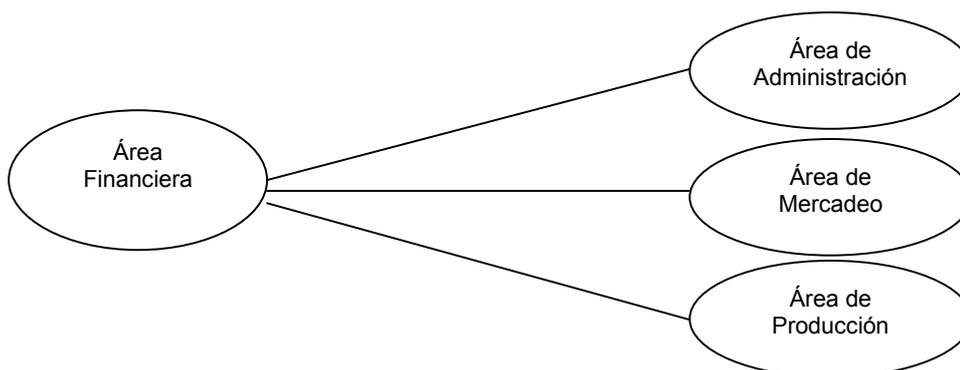
- “Es el conjunto de actividades, las cuales buscan el logro de una mejor coordinación del área financiera con las demás áreas funcionales de la Empresa,

con el objetivo de optimizar los recursos financieros y lograr así una mejor gestión de las finanzas”.

- “Es un proceso a través del cual se integra el área financiera con las áreas funcionales de la empresa para encontrar puntos críticos y obtener resultados en forma conjunta y de manera global”.

Estas definiciones significan que los Puntos de Encuentro son aquellos en donde exista una coordinación, entre el área financiera y las demás áreas funcionales de la empresa, para poder lograr de esta manera una mejor gestión de las finanzas.

3. FUNCIONAMIENTO DE PUNTOS DE ENCUENTRO.



En la Administración por Puntos de Encuentro, las actividades se constituyen en mecanismos de enlace entre unidades, departamentos y áreas. Estas actividades se originan en una unidad, departamento o área y tienen como destino otras unidades, departamentos o áreas de la empresa.

Se dice que existen Puntos de Encuentro desde la perspectiva Financiera, cuando las actividades que se originan en cualquier área o departamento, se constituyen en mecanismos de coordinación que involucran el área financiera de la empresa, de manera que se vuelven integrales.

4. CARACTERÍSTICAS DE PUNTOS DE ENCUENTRO.

- La Administración Financiera por Puntos de Encuentro busca resultados financieros tangibles, para proporcionarlos a la administración financiera las empresas.
- La Administración Financiera por Puntos de Encuentro, busca la integración del área financiera con las áreas funcionales de la empresa, para que los recursos financieros sean utilizados de una manera eficiente y eficaz.
- Busca que exista una armonía en las áreas funcionales de las empresas que aplican los principios de la administración financiera por puntos de encuentro, de tal forma que se vuelvan integrales.

5. PRINCIPIOS DE PUNTOS DE ENCUENTRO.

- La administración financiera se convierte en el pilar fundamental al interior de las empresas, según la administración financiera por puntos de encuentro.
- La administración financiera por puntos de encuentro busca una armonía entre las áreas funcionales de la empresa y las finanzas de la misma.
- La Administración Financiera por Puntos de Encuentro busca fomentar la mejora de procesos en inútiles.
- La Administración Financiera por Puntos de Encuentro va a estar fundamentada básicamente en las fases de planeación, organización y control.
- La Administración Financiera por Puntos de Encuentro debe de buscar como propósito fundamental el tratar de mejorar continuamente la gestión de las finanzas de la empresa.

- La Administración Financiera por Puntos de Encuentro debe buscar como objetivo primordial el tratar de involucrar a las diferentes áreas funcionales que involucren las finanzas de la empresa, al momento de la toma de decisiones.
- Establece procesos de comunicación entre el área de finanzas con las demás áreas de la empresa para lograr una mejor gestión de las finanzas.

6. VENTAJAS DE PUNTOS DE ENCUENTRO.

Administración Financiera por Puntos de Encuentro, proporciona un mejor ámbito de estudio, es generadora de la información Administrativa/Financiera, la cual proporcionan una mejor evaluación y análisis de esta información.

Entre las ventajas de la Administración Financiera por Puntos de Encuentro se pueden mencionar las siguientes:

- Establece los mecanismos de coordinación de la administración Financiera y las áreas funcionales de la empresa.
- Fomenta la mejora de procesos y desplaza aquellos inútiles.
- Busca la optimización de los recursos al proveer eficiencia y eficacia en la obtención y uso de los mismos.
- Logra una mejor gestión en la toma de decisiones para la administración de las finanzas de la empresa.
- Provee una herramienta eficaz a los mandos superiores para la toma de decisiones.
- Establece puntos críticos con todas las áreas funcionales de la empresa en las cuales se requieren acciones oportunas e inmediatas.
- Provee a la Industria Textil controles de enlace entre las áreas funcionales y el área financiera siendo estos más aptos y eficaces para la toma de decisiones.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE: EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA POR PUNTOS DE ENCUENTRO PARA LOGRAR UNA MEJOR GESTIÓN DE LAS FINANZAS EN LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA TEXTIL UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES.

Esta investigación, se diseñó a partir de la necesidad de obtener la información requerida para crear un Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, para lograr una mejor Gestión de las Finanzas en la Mediana Empresa de la Industria Textil, del Área Metropolitana de San Salvador.

Para tales fines, se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias, en las cuales está incluida la investigación de campo a efectuarse entre las empresas de la industria textil, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, por lo cual se estructuró un cuestionario que proporcione información de primera mano, también nos sirvieron de apoyo libros, textos y tesis en los cuales se obtuvieron datos que guardan algún tipo de relación con la temática de investigación.

La investigación de campo realizada tuvo como universo, las empresas de la industria textil, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

La investigación de campo contó con las distintas etapas que van desde la fijación de los objetivos de la investigación, hasta la administración de la encuesta, en donde se recopiló la información necesaria, que posteriormente fue analizada, dando una mayor certeza para realizar las conclusiones y recomendaciones.

Toda la información obtenida se orientó a la elaboración del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, para mejorar la Gestión de las Finanzas de la Mediana Empresas de la Industria Textil, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

B. OBJETIVOS.

1. OBJETIVO GENERAL

“Recopilar información sobre las deficiencias en el manejo de la Administración Financiera, para proporcionar un Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, que contribuya a una mejor gestión de las finanzas en la mediana empresa de la Industria Textil, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador”.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- a) Determinar cuales son las deficiencias que tienen las empresas en cada área funcional con respecto a las Finanzas.
- b) Identificar las debilidades que tienen las empresas en la coordinación del área financiera con las demás áreas funcionales de la empresa.
- c) Determinar si las empresas poseen problemas de planificación, de control y de apoyo en el área financiera, con respecto a las demás áreas funcionales de la empresa.

C. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

De acuerdo al diseño y a la orientación que se le dio a la encuesta, se determinaron que deficiencias y problemas que existen entre el área financiera, y las demás áreas funcionales de la empresa.

Se conoció además, que no existen procedimientos, funciones o actividades que se deben de realizar dentro de la empresa, con el objeto de analizar la parte financiera de las mismas.

La investigación de campo es importante porque permitió recolectar información necesaria, para proponer un Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, para mejorar la gestión de las finanzas en la mediana empresa de la industria textil, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología de la investigación, describe la forma en la cual se desarrollo la investigación de campo.

1. FUENTES DE INFORMACIÓN.

1.1 Fuentes de información primaria.

Esta conformada por aquellos datos que se obtuvieron mediante la investigación de campo.

Son los datos que proporcionan las unidades de análisis o los sujetos de análisis, es la información que se obtiene de primera mano, por medio de un cuestionario estructurado con diferentes tipo de preguntas. Los datos principales que determinaron el estudio, fueron proporcionados por las unidades o sujetos de análisis.

Para esta investigación, se obtuvo toda la información proporcionada por los Gerentes o Administradores de las medianas empresas del sector industria, dedicadas a la fabricación de Textiles, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

1.2 Fuentes de información secundaria.

Es aquella información llamada también información de gabinete, porque son datos que ya existen sobre el tema, puede obtenerse de boletines, datos estadísticos, tesis, u otro tipo de información, que es obtenido de las diferentes unidades empresariales. Para esta investigación se tomaron en cuenta los tipos de información siguientes: entrevistas, Internet, textos, libros y otros.

2. AMBITO O ALCANCE DE LA INVESTIGACION.

El ámbito geográfico se realizó en la mediana empresa de la industria textil, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador. Existen muchas empresas de la industria textil dentro de esta área, es decir, donde se concentra la mayor parte de empresas medianas dedicadas a la fabricación de textiles.

Con base a la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), se estableció como Área Metropolitana de San Salvador, a todos los municipios que forman parte de ésta los cuales son:

- Antiquo Cuscatlán.
- Apopa.
- Ayutuxtepeque.
- Ciudad Delgado.
- Cuscatancingo.
- Ilopango.
- Mejicanos.
- Nejapa.
- Santa Tecla.
- San Marcos.
- San Martín.
- San Salvador.
- Soyapango.
- Tonacatepeque.

3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN.

El universo o población consiste en el total de los elementos que cuentan con las características homogéneas, los cuales son el objeto de una investigación.

El universo fue definido con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados y además, para obtener una investigación deseada. La investigación tiene como universo de estudio a la mediana empresa de la Industria Textil, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, existiendo un número de 16 empresas que se dedican a la fabricación de textiles dentro de esta área, que forman parte de la mediana empresa.

Para la determinación del universo o población, se tomo el número de empresas con base a los datos proporcionados por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES); Organización confiable y que además da apoyo a la mediana empresa, (Ver anexo 1).

Por ser un número de elementos muy reducido, se realizó la encuesta a todo el universo o población de estudio.

4. DISTRIBUCION DEL UNIVERSO.

Es la parte donde se indica el método seleccionado para la distribución de la muestra y hacia donde esta orientada la investigación.

El método seleccionado para la distribución de la muestra fue estratificada, debido a que la investigación se orientó a un estrato específico: las medianas empresas de la Industria Textil.

El total de encuestas pasadas, fueron distribuidas en cada uno de los municipios que comprende el Área Metropolitana de San Salvador de la siguiente manera:

- Santa Tecla 3 encuestas.
- Antiguo Cuscatlán 3 encuestas.
- San Salvador 7 encuestas.
- Ilopango 1 encuesta.
- Soyapango 1 encuesta.
- San Marcos 1 encuesta.

5. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

- CUESTIONARIO ESTRUCTURADO.

Para recopilar la información primaria fue elaborado un cuestionario compuesto por cinco partes, (Ver anexo 2).

Parte I: Solicitud de Colaboración.

Parte del cuestionario donde se le pide al encuestado que ayude a recopilar la información que se desea, esta debe ser llenada en términos sencillos para facilitar su comprensión.

Además, en esta parte se destaca el objetivo de la investigación y a la vez, se solicita y agradece la colaboración a los sujetos de análisis de la investigación.

Parte II: Datos de Clasificación.

Es la parte que indica ciertos datos de acuerdo al tema a investigar, los cuales nos ayudan a clasificar a los sujetos de análisis. Los datos de clasificación que se deben tomar para dicho estudio son:

- a) Tiempo establecido: Es el dato que indica el tiempo que tiene la empresa de operar dentro del mercado, y establecer así la solidez de ésta. Para dicho estudio se ha clasificado el tiempo de 10 a 30, de 31 a 60 y más de 60 años. Se ha tomado el tiempo de 10 años en adelante por considerar que las empresas ya cuentan con una solidez y experiencia en su operatividad.
- b) Cargo: Es un dato muy importante, pues en la investigación contribuye a determinar la forma de dirigir o liderar en la empresa de acuerdo al cargo que desempeña. Para la investigación de campo se tiene como dato de clasificación dentro del cargo a los Gerentes Generales teniendo como función, dirigir los negocios de una sociedad o empresa y por el cumplimiento de las metas u objetivos trazados por ésta; el Gerente de Producción, que su función es dirigir y controlar el proceso productivo de una empresa, supervisando cada una de las ordenes de trabajo que llegue a producción y detectar oportunamente las fallas que se presentan; el Gerente Administrativo/Financiero tiene como función controlar la actividad administrativa de la empresa, generar la información financiera contable la cual es muy importante para toma de decisiones.

Parte III: Cuerpo del Cuestionario.

Es la parte mas importante, debido a que es donde se encuentran las diferentes preguntas e indicaciones dirigidas al sujeto de análisis.

Éste contiene preguntas cerradas, abiertas, dicotómicas, de opción múltiple, filtro y batería con el fin de obtener información objetiva de primera mano, que permita la consecución de los objetivos planteados.

El cuestionario contiene un número de treinta y seis preguntas, las cuales se dirigen a las áreas funcionales de las empresas, dividiéndolas de la siguiente manera:

- ✓ Área Administrativa. Se establecen catorce preguntas para determinar si las empresas cuentan con una planificación, dirección y control dentro de la misma.
- ✓ Área Financiera. En ésta se establecen ocho preguntas, que nos ayudaron a determinar como las empresas hacen su planificación y las herramientas que utilizan dentro de la misma.
- ✓ Área de Mercadeo: se establecieron seis preguntas para conocer si cuentan con una planificación y las diferentes herramientas que utilizan.
- ✓ Área de Producción. Las ocho preguntas restantes se establecieron, con el fin de conocer si las empresas realizan planes dentro de esta área, las herramientas que se utilizan y que instrumentos de control tienen dentro de esta.

Parte IV: Especificaciones.

Son indicaciones dirigidas al sujeto de análisis, para obtener información necesaria.

Parte V: Datos de Identificación.

Son los datos que corresponden a identificar al investigador, como fecha, número de encuesta y nombre del encuestador.

6. PRUEBA PILOTO.

La prueba piloto es muy importante, debido a que es la base para poder seguir la investigación, estableciendo la pauta de cómo se esta realizando la investigación. Sirve de parámetro para verificar las preguntas del cuestionario, si éstas tienen un orden lógico y si van enfocadas a los objetivos del estudio.

Luego de haber elaborado el cuestionario, se procedió a pasar tres encuestas para comprobar si los encuestados no tienen ningún inconveniente para contestarlo, es decir si las preguntas son, claras, sencillas y de fácil comprensión.

Del total de preguntas pasadas en un principio que fueron treinta y seis, no se logró que todas las preguntas fueran comprendidas por lo que se modificaron algunas palabras por otras sinónimas, para obtener la información requerida.

7. ADMINISTRACIÓN DE LA ENCUESTA.

La administración de la encuesta se realizó en forma directa, mediante la visita a los gerentes o administradores de las empresas del sector industria, dedicadas a la fabricación de textiles, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

Con las respuestas de los sujetos de análisis se dió un mayor aporte a la investigación, fortaleciendo el marco teórico ya existente.

8. TABULACION Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.

La tabulación de los datos se realizó mediante una matriz de doble entrada, la cual contiene datos de clasificación, en donde se relaciona el tiempo de establecimiento de la empresa y el cargo de cada sujeto de análisis, así como las alternativas correspondientes a cada pregunta, e indica una frecuencia y su respectivo porcentaje de cada respuesta obtenida, mostrando un total por cada matriz.

Sirve para identificar, determinar y establecer resultados de cada pregunta del cuestionario.

A continuación se presenta la tabulación y análisis de los datos recolectados en el estudio de campo, realizado en la mediana empresa de la industria textil, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

Pregunta # 1. ¿Trabaja la empresa en base a una planificación estratégica estructurada y documentada con la participación de todos los ejecutivos?
Objetivo: Conocer si se realiza una planificación estratégica en la empresa con la participación de todos los ejecutivos.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Si				1	2					3	19%
b) No	1	8	1		1	1		1		13	81%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

Análisis

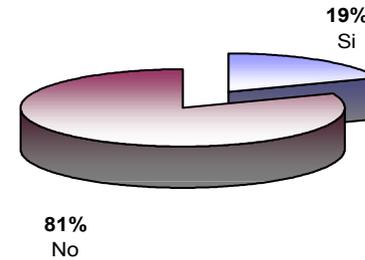
Del total de encuestados, el 19% que equivale a tres respuestas, realizan una planificación estratégica estructurada con la participación de los ejecutivos.

El 81% que equivale a 13 respuestas opinan que no realizan una planificación estratégica estructurada con la participación de sus ejecutivos.

En las empresas que no realizan una planificación estratégica con la participación de todos los ejecutivos, produce una falta de coordinación y problemas de ahorro u optimización de recursos, lo cual afecta a las finanzas de la empresa.

Representación Gráfica # 1

¿Trabaja la empresa en base a una planificación estratégica estructurada y documentada con la participación de todos los ejecutivos?.



Pregunta # 2. ¿Se ha dado a conocer por escrito o verbalmente, lo siguiente: a) La visión y misión de la empresa, b) Las estrategias competitivas y c) Los objetivos de la empresa y los departamentos?.

Objetivo: Saber si se ha dado a conocer la visión, misión, estrategias y objetivos que persigue la empresa.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
Alternativas											
a) La visión y misión de la empresa											
a. Si	1	8		1	3	1		1		15	94%
b. No			1							1	6%
Total	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%
b) Las estrategias competitivas											
a. Si		1		1	2					4	25%
b. No	1	7	1		1	1		1		12	75%
Total	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%
c) Los objetivos de la empresa y de los departamentos											
a. Si		6		1	2	1		1		11	69%
b. No	1	2	1		1					5	31%
Total	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

Análisis

En la pregunta se ha dado a conocer por escrito o verbalmente la misión y visión de la empresa, el 6% de los encuestados, responden que no lo han dado a conocer.

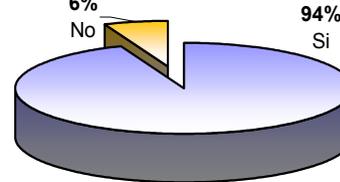
El 25% de los encuestados opinan que han dado a conocer las estrategias competitivas. El 31% de las empresas consideran que han dado a conocer los objetivos de la empresa y los departamentos.

Se muestra que los principales problemas que enfrentan las empresas es la carencia de estrategias y la falta de objetivos de la empresa y los departamentos.

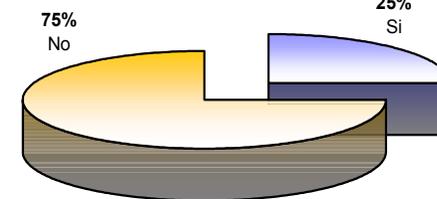
Por el tipo de pregunta que se realiza, esta se orienta a que cada área funcional de la empresa de un resultado, es decir un total de 16 por cada área.

Representación Gráfica #2

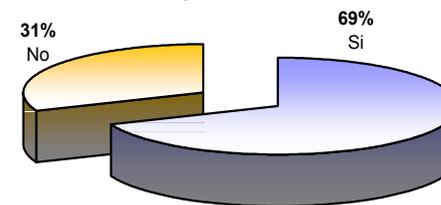
¿Se da a conocer por escrito la visión o misión de la empresa?



¿Se da a conocer por escrito las estrategias competitivas?



¿Se da a conocer por escrito los objetivos de la empresa y de los departamentos?



Pregunta No. 3 ¿Se realizan en la empresa reuniones periódicas de planificación y coordinación del trabajo, para revisar las estrategias competitivas y objetivos en general?

Objetivo: Conocer si las empresas realizan reuniones de trabajo para planificar y coordinar para luego evaluar sus estrategias y objetivos.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Si		3	1	1	2					7	44%
b) No	1	5			1	1		1		9	56%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

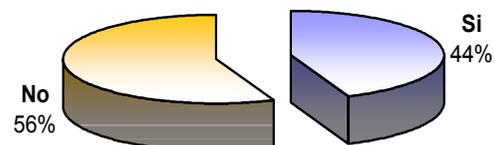
Análisis

Se puede observar que el 44% de los encuestados opinan que la empresa realiza reuniones periodicas para revisar las estrategias y objetivos en general y el 56% opina que no lo realiza.

El problema de no realizar reuniones para revisar las estrategias y los objetivos en general, incide en desconocer si las metas de la empresa se estan cumpliendo.

Representación Gráfica # 3

¿Se realizan en la empresa reuniones periódicas de planificación y coordinación del trabajo, para revisar las estrategias competitivas y objetivos en general?



Pregunta # 4. Según su criterio ¿ Las estrategias, propósitos y objetivos están en función de las necesidades reales de los clientes y del mercado?
Objetivo: Determinar si las estrategias, propósitos y objetivos están en función de las necesidades de los clientes y del mercado y de no ser así evaluarlas.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Si		5	1	1	1					8	50%
b) No	1	3			2	1		1		8	50%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

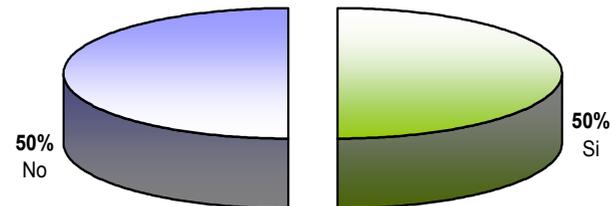
Análisis

La matriz muestra que el 50% de los encuestados que equivale a 8 empresas consideran que las estrategias, propósitos y objetivos están en función de las necesidades de los clientes y el otro 50%, opina que las estrategias y propósitos no están en función de los clientes y del mercado.

Las estrategias, propósitos y objetivos que no están en función de los clientes no buscan satisfacer las necesidades del mercado, de donde provienen los ingresos a las empresas.

Representación Gráfica # 4

¿Las estrategias, propósitos y objetivos, están en función de las necesidades reales de los clientes y del mercado?.



Pregunta # 5. ¿Presenta cada Gerencia planes de trabajo definidos?
Objetivo: Conocer si cada Gerencia realiza sus planes de trabajo definidos.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
Gerencia de mercadeo											
a) Si		1	1		1			1		4	25%
b) No	1	7		1	2	1				12	75%
Total	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%
Gerencia Administrativa/financiera											
a) Si		2			2					4	25%
b) No	1	6	1	1	1	1		1		12	75%
Total	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%
Gerencia de producción											
a) Si	1	1				1				3	19%
b) No		7	1	1	3			1		13	81%
Total	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

Análisis

Representación Gráfica # 5

Del total de respuestas obtenidas, el 25% opina que la Gerencia de Mercadeo presenta planes de trabajo, y el 75% no los presenta.

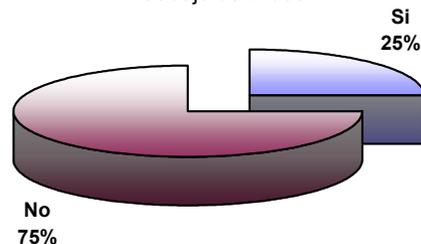
El 25% opina que la Gerencia Administrativa Financiera, si presenta planes de trabajo definidos, y el 75% no lo hace.

El 19% opina que el Gerencia de Producción presenta planes de trabajo definidos y el 81% no presenta planes de trabajo.

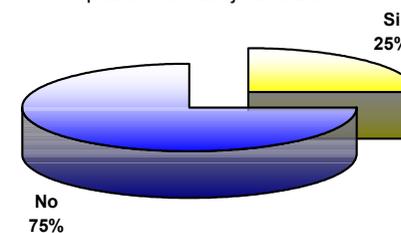
Uno de los problemas que presentan las empresas es que cada gerencia trabaja con base al empirismo o a su experiencia, faltando una integración al área Financiera.

Por el tipo de pregunta que se realiza, esta se orienta a que cada área funcional de la empresa de un resultado, es decir un total de 16 por cada área.

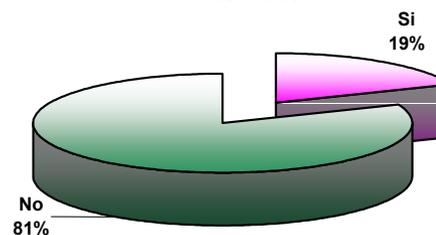
¿Presenta la Gerencia de Mercadeo, planes de trabajo definidos?



¿Presenta la Gerencia Administrativa/Financiera, planes de trabajo definidos?



¿Presenta la Gerencia de Producción, planes de trabajo definidos?



Pregunta # 6.

¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa que le permita lograr los objetivos?

Objetivo:

Conocer si la empresa tiene una estructura organizativa bien definida que le permita lograr sus objetivos.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Si		2		1	3	1		1		8	50%
b) No		6	1	1						8	50%
TOTAL	0	8	1	2	3	1	0	1	0	16	100%

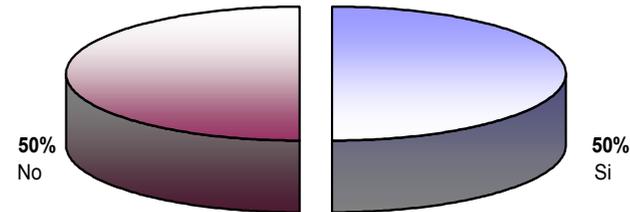
Análisis

Según los resultados de la encuesta el 50% considera que la empresa no cuenta con una estructura organizativa que le permita lograr los objetivos y el otro 50% considera que su estructura organizativa le permite lograr los objetivos.

No contar con una estructura organizativa adecuada, no permitirá que la empresa logre los objetivos para los cuales trabaja, desperdiciando recursos que se pueden optimizar.

Representación Gráfica # 6

¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa que le permita lograr los objetivos?



Pregunta # 7.

¿Posee su empresa manuales de funciones y procedimientos?

Objetivo:

Conocer si la empresa cuenta con manuales que le guíen a realizar funciones o procedimientos para el logro de metas.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
Alternativas											
a) Si				1	2	1				4	25%
b) No	1	8	1		1			1		12	75%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

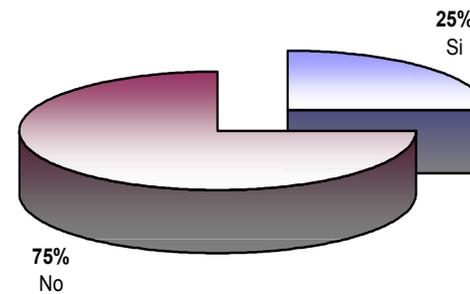
Análisis

Del total de encuestados, el 25% que equivale a 4 empresas poseen manuales de funciones y procedimientos y el 75% que equivale a 12 respuestas, no poseen manuales de funciones y procedimientos.

Las empresas que no poseen manuales, se enfrentan a problemas de funciones y responsabilidades que no están bien definidas, afectando al funcionamiento en las áreas de la empresa.

Representación Gráfica # 7

¿Posee su empresa manuales de funciones y procedimientos?



Pregunta # 8. ¿Qué tipos de manuales posee la empresa?

Objetivo: Determinar que tipo de manuales posee la empresa para realizar sus funciones hacia el logro de las metas.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Manual de Func. y Proc.				1	2	1				4	80%
b) Manual de Higiene y Seguridad Industrial					1					1	20%
TOTAL	0	0	0	1	3	1	0	0	0	5	100%

Análisis

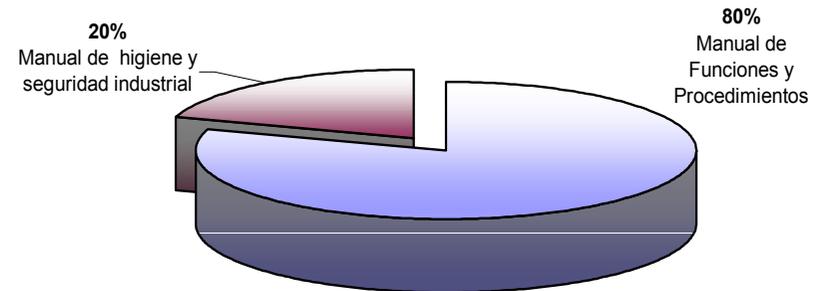
Del total de respuestas obtenidas, el 80 % poseen manuales de funciones y procedimientos y el 20%, poseen manuales de higiene y seguridad industrial.

De acuerdo a la interrogante anterior, unicamente 4 empresas poseen manuales de funciones y procedimientos. La frecuencia es mayor a 4 porque el encuestado puede contestar más de una opción.

Las 12 empresas restantes no tienen una planificación estratégica estructurada y al NO poseer manuales de funciones le ocasiona a la empresa un mal funcionamiento que repercute en poca eficiencia y eficacia de una organización.

Representación Gráfica # 8

¿Qué tipos de manuales posee la empresa?



Pregunta # 9.

¿Cómo se difunde la información dentro de la organización?.

Objetivo:

Conocer que medios se utilizan para difundir la información dentro de la organización.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
Alternativas	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Por medio de reportes		5			3	1				9	45%
b) Por medio de memorandum	1	3	1		1			1		7	35%
c) Por medio computarizados		2			1					3	15%
d) Otros						1				1	5%
TOTAL	1	10	1	0	5	2	0	1	0	20	100%

Análisis

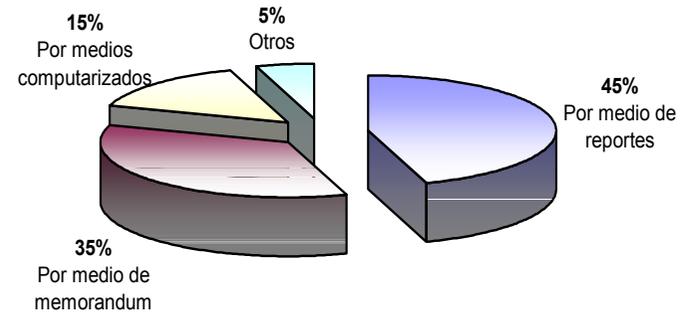
Se observa que el 45% de las respuestas se difunde la información dentro de la organización por medio de reportes, el 35% por medio de memorandum, el 15% por medios computarizados y el 5% por otros medios.

La frecuencia es mayor a 16 porque el encuestado puede contestar más de una opción.

En las empresas la difusión de la información constituye uno de los medios de mayor importancia para lograr los objetivos de la empresa. si no existen medios adecuados se corre el riesgo de no obtener la información deseada.

Representación Gráfica # 9

¿Cómo se difunde la información dentro de la organización?.



Pregunta # 10. ¿Qué tipo de deficiencias se presentan en la empresa, según su criterio?

Objetivo: Conocer las deficiencias más comunes que se identifican en la empresa en lo que respecta a su organización.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Centralización		1		1	1	1				4	17%
b) Burocratización		3			1					4	17%
c) Falta de Comunicación		8	1		3	1		1		14	58%
d) Indiferencia en la empresa	1									1	4%
e) Otros		1								1	4%
TOTAL	1	13	1	1	5	2	0	1	0	24	100%

Análisis

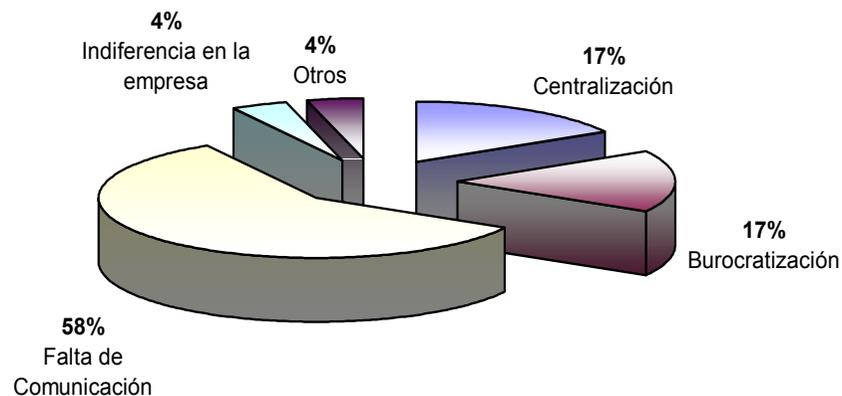
La matriz muestra que un 17% indica que los tipos de problemas que enfrentan las empresas es La Centralización, un 17% opina que son los problemas Burocráticos, el 58% refleja que los problemas que mas se presentan son de Comunicación, un 4% opina que son la Indiferencia en la empresa y el 4% restante opina que en la empresa influyen otros tipos de problemas.

La frecuencia es mayor a 16 porque el encuestado puede contestar más de una opción.

Uno de los problemas que mayormente presentan las empresas es la comunicación, siendo esta una gran deficiencia que afecta el logro de las metas trazadas.

Representación Gráfica # 10

¿Qué tipo de deficiencias se presentan en la empresa, según su criterio?



Pregunta #11.

¿Se han establecido sistemas de control y de apoyo dentro de la empresa?.

Objetivo:

Conocer si la empresa cuenta con sistemas de control y de apoyo que le permitan realizar una mejor coordinación.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
Alternativas	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Si		4		2	3			1		10	62%
b) No		4	1			1				6	38%
TOTAL	0	8	1	2	3	1	0	1	0	16	100%

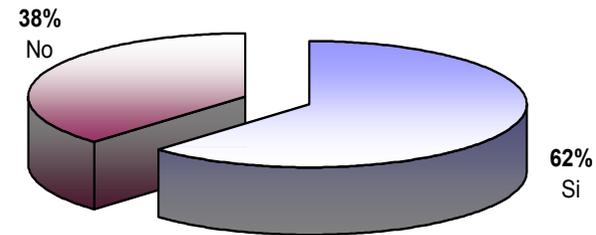
Análisis

Se muestra que el 62% que equivale a 10 respuestas obtenidas poseen sistemas de control y apoyo en la empresa, el 38% que equivale a 6 respuestas aun no poseen sistemas de control y de apoyo dentro de la empresa.

Cuando no se tiene ningun sistema de control y de apoyo, las empresas se encuentran con muchas deficiencias en las áreas funcionales, ocasionando una falta de coordinación entre estas. las empresas que ya poseen sistemas de control y apoyo se les facilitará la aplicación de nuevos sistemas a la empresa.

Representación Gráfica # 11

¿Se han establecido sistema de control y de apoyo dentro de la empresa?



Pregunta # 12. ¿Cuáles Sistemas de Control y de apoyo utiliza la empresa en las diferentes áreas funcionales?
Objetivo: Determinar los Sistemas de Control y de apoyo que utiliza la empresa entre sus áreas funcionales, que le faciliten una toma de decisiones más acertada.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Información General				1	1			1		3	23%
b) Elaboración de reportes								1		1	8%
c) Controles Contables	1	3			3					7	54%
d) Controles de Gastos Administrativos		1			1					2	15%
TOTAL	1	4	0	1	5	0	0	2	0	13	100%

Análisis

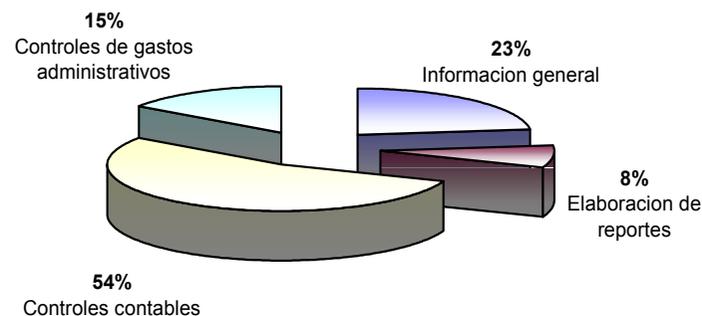
La matriz muestra que un 23% indica que los sistemas de control y de apoyo que utilizan las empresa son la información general, un 8% la elaboración de reportes, el 54% refleja que son los controles contables y un 15% aplica los controles de gastos administrativos.

De acuerdo a la interrogante anterior, unicamente 10 empresas han establecido sistemas de control y de apoyo. La frecuencia es mayor a 10 porque el encuestado puede contestar más de una opción.

Debido a que algunas empresas cuentan con sistemas de control y de apoyo, se les facilita tomar decisiones más acertadas y las que no aplican sistemas de control y de apoyo, tienden a correr riesgo de caer en una toma de decisiones no acertada, debido a una falta de información precisa y a tiempo, lo cual puede terminar en un mal desempeño y poniendo en peligro la inversión.

Representación Gráfica # 12

¿Cuáles sistemas de control y de apoyo utiliza la empresa en las diferentes áreas funcionales?.



Pregunta # 13.

¿Existen áreas críticas de la organización para las que no se han establecido sistemas de control y de apoyo?.

Objetivo:

Conocer si existen áreas críticas dentro de la organización en las que no se han establecido sistemas de control y de apoyo.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Si	1	6	1	1	2	1		1		13	81%
b) No		2			1					3	19%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

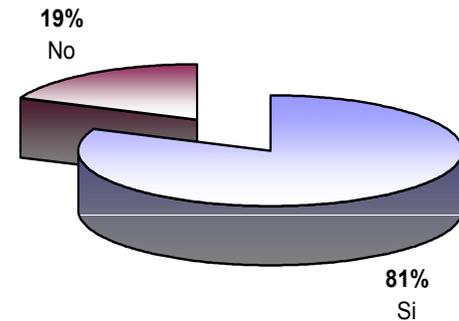
Análisis

Se puede observar que un 81% opina que sí existen áreas críticas para las cuales no se han establecido sistemas de control y de apoyo en la organización, un 19% opina que no existen áreas críticas dentro de la organización.

Todo proceso o sistema de control es muy importante ya que es por medio de estos que se esta logrando lo planificado, por lo que si existen áreas críticas para las cuales no se han establecido sistemas de control y de apoyo, es necesario cubrir esa deficiencia en un corto plazo, ya que de no ser así, se realizaría una mala gestión entre las áreas de las organizaciones.

Representación Gráfica # 13

¿Existen áreas críticas de la organización para las que no se han establecido sistemas de control y de apoyo?



Pregunta # 14. ¿Cuáles son estas áreas y cuáles sistemas son los que hacen falta?
Objetivo: Determinar las áreas y los Sistemas de control y de apoyo que no se han establecido.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
Alternativas											
Área Administrativa											
a) Comunicación y Coordinación		2	1		1					4	33%
b) Sistema de planificación y Control		2								2	67%
Total	0	4	1	0	1	0	0	0	0	6	100%
Área Financiera											
a) Comunicación y Coordinación		3			2					5	56%
b) Sistema de planificación y Control		3				1				4	44%
Total	0	6	0	0	2	1	0	0	0	9	100%
Área de Mercadeo											
a) Comunicación y Coordinación		2			1					3	60%
b) Sistema de planificación y Control		1			1					2	40%
Total	0	3	0	0	2	0	0	0	0	5	100%
Área de Producción											
a) Comunicación y Coordinación		1			1					2	25%
b) Sistema de planificación y Control		3	1		1			1		6	75%
Total	0	4	1	0	2	0	0	1	0	8	100%

Análisis

Del total de respuestas obtenidas, el 33% opina que en el área Administrativa el sistema que le hace falta es el de Comunicación y Coordinación y el 67% opina que es un sistema de Planificación y Control.

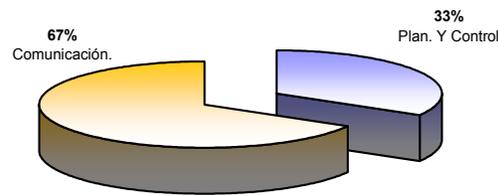
En el área Financiera el 56% opina que el sistema que les hace falta es de Comunicación y Coordinación, el 44% responde que es un sistema de Planificación y Control.

En el área de Mercadeo el 60% opina que el sistema que les hace falta es de Comunicación y de Coordinación, el 40% responde que es un sistema de Planificación y Control. En el área de producción el 25% opina que el sistema que les hace falta es de Comunicación y Coordinación, el 75% responde que es un sistema de Planificación y Control.

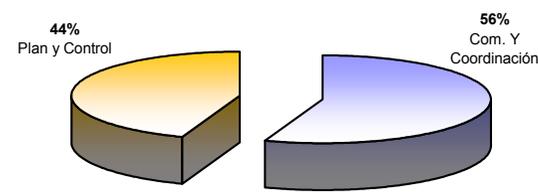
La falta de sistema de comunicación y coordinación, de planificación y control, produce una inadecuada optimización de los recursos en las diferentes áreas funcionales dentro de las organizaciones.

Representación Gráfica # 14

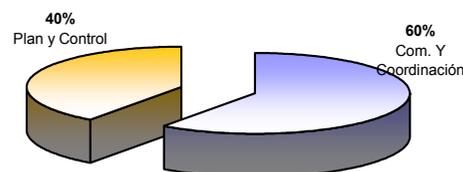
¿Cuáles son los tipos de Sistemas de Control establecidos dentro del área Administrativa?.



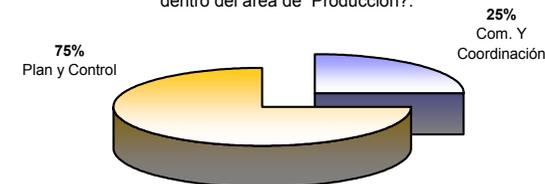
¿Cuáles son los tipos de Sistemas de Control establecidos dentro del área Financiera?.



¿Cuáles son los tipos de Sistemas de Control establecidos dentro del área de Mercadeo?.



¿Cuáles son los tipos de Sistemas de Control establecidos dentro del área de Producción?.



Pregunta # 15.

¿Realiza el área Financiera presupuestos documentados?

Objetivo:

Conocer si dentro del área financiera se realiza una planificación presupuestada documentada.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Si				1	2			1		4	25%
b) No	1	8	1		1	1				12	75%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

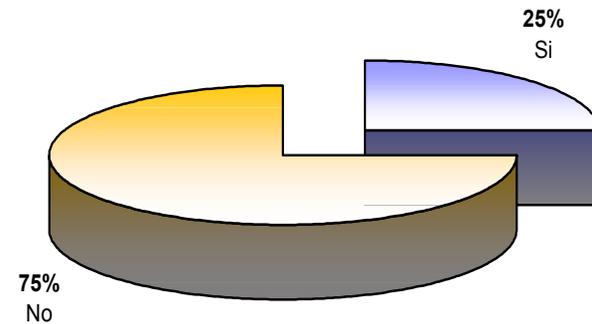
Análisis

Se puede observar que un 25% opina que el área Financiera si realiza presupuestos documentados y el 75% no realiza dichos presupuestos.

Las empresas se deben apoyar en herramientas que permitan tomar decisiones acertadas y la realización de presupuestos es un instrumento de planificación para tomar decisiones a futuro acertadas. Las empresas que en su gran mayoría no cuentan con este tipo de herramientas, no tienen un planificación adecuada lo cual repercute en las funcionalidad de las áreas y la fluidez en sus operaciones.

Representación Gráfica # 15

¿Realiza el Área Financiera presupuestos documentados?.



Pregunta # 16. ¿Qué tipo de presupuestos se realizan en el área financiera?.

Objetivo: Determinar cuales son los diferentes tipos de presupuestos que se realizan dentro del área financiera de la empresa.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL		
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%	
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.			
a) Presupuestos de Producción				1	2				1		4	57%
b) Presupuesto de Ventas					1				1		2	29%
c) Presupuesto de Inversión					1						1	14%
TOTAL	0	0	0	1	4	0	0	2	0	7	100%	

Análisis

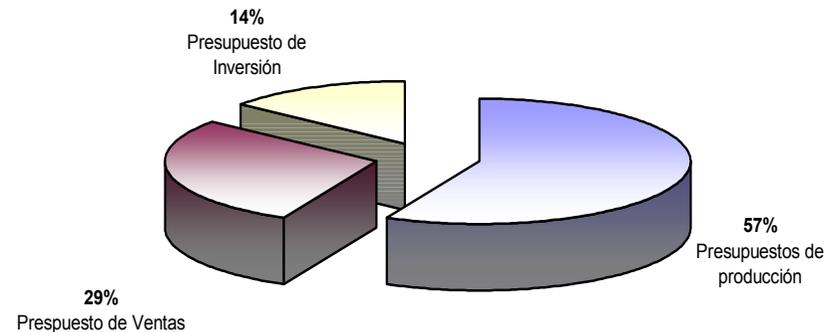
Del total de respuestas obtenidas el 57% realiza presupuestos de producción, el 29% presupuestos de ventas y el 14% presupuestos de inversión.

De acuerdo a la interrogante anterior, unicamente 4 empresas realizan presupuestos documentados en el área financiera. La frecuencia es mayor a 4 porque el encuestado puede contestar más de una opción.

Los tipos de presupuestos que más se realizan es el de producción y ventas en coordinación con estas áreas, pero la falta de presupuestos en las demás empresas (12), afecta la eficiencia y la eficacia en las operaciones de la empresa, ocasionando problemas al área financiera para financiar dichas operaciones.

Representación Gráfica # 16

¿Qué tipo de presupuestos se realizan en el área Financiera?.



Pregunta #17. ¿Cómo cubre la empresa las necesidades de financiamiento futuros?
Objetivo: Determinar de que forma se cubren las necesidades de financiamiento futuro dentro de la empresa.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Créditos/préstamos	1	8	1		3	1		1		15	75%
b) Reinversión de utilidades		2		1	1					4	20%
c) Aumento de Capital Social	1									1	5%
d) Otros										0	0%
TOTAL	2	10	1	1	4	1	0	1	0	20	100%

Análisis

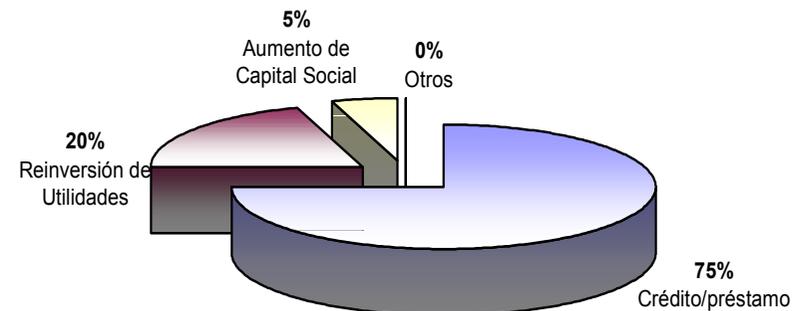
La matriz nos muestra que un 75% opina que las empresas cubren sus necesidades de financiamiento en base a créditos, un 20% a través de la Reinversión de Utilidades, el 5% opina que utiliza un aumento de Capital Social.

La frecuencia es mayor a 16 porque el encuestado puede contestar más de una opción.

Es de mucha importancia para las empresas cubrir sus necesidades y las Financieras juegan un papel determinante para cubrir dichas necesidades, debido a que el factor principal que utilizan las empresas son los créditos/préstamos, para realizar sus operaciones dejando en segundo plano la Reinversión de Utilidades y el Capital Social.

Representación Gráfica # 17

¿Cómo cubre la empresa las necesidades de financiamiento futuros?.



Pregunta #18.

¿Cómo asigna el área financiera los recursos a la empresa?.

Objetivo:

Determinar en que se sustenta el área financiera para asignar los recursos dentro de la empresa.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Con base a presupuestos		1		1	1			1		4	25%
b) Por requerimientos sin pronosticar	1	7	1		2	1				12	75%
c) Otros										0	0%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

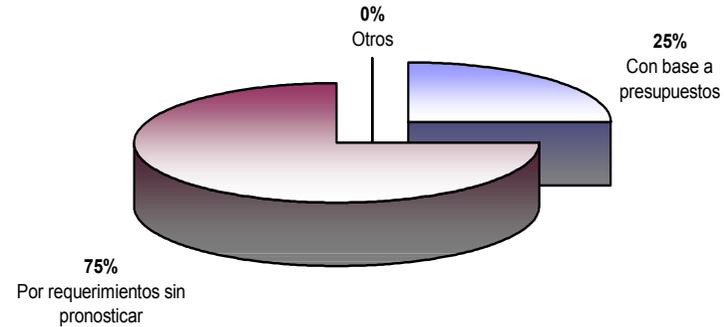
Análisis

Se puede observar que un 25% que equivale a 4 empresas, opinan que el área financiera asigna los recursos a la empresa en base a proyecciones, mientras que el 75% que equivale a 12 empresas lo realiza por requerimientos sin pronosticar.

Las proyecciones dentro de las empresas son muy importantes porque son métodos de planificación y las empresas que realizan o asignan en base a proyecciones son más eficientes y eficaces en la asignación de los recursos financieros; y las que lo realizan por requerimientos sin pronosticar afecta la eficiencia y eficacia de los recursos financieros de la empresa

Representación Gráfica # 18

¿Cómo asigna el área financiera los recursos de la empresa?.



Pregunta #19.

¿Presenta informes el área Financiera a las demás áreas funcionales de la empresa?.

Objetivo:

Conocer si el área Financiera presenta informes a las demás áreas funcionales de la empresa.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Si		3	1		1					5	31%
b) No	1	5		1	2	1		1		11	69%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

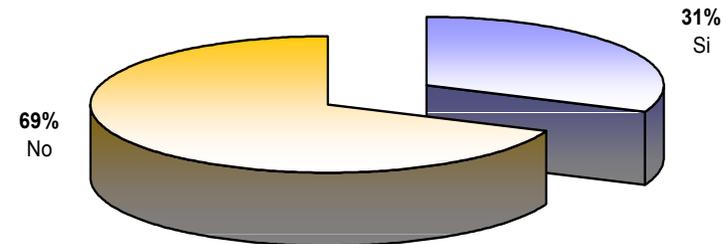
Análisis

Del total de encuestados, el 31% que equivalen a 5 empresas, consideran que el área financiera presenta informes a las demás áreas funcionales de la empresa, y el 69% de las empresas responden que el área financiera no presenta informes a las demás áreas funcionales de la empresa.

Se puede observar que el área financiera no está en coordinación y comunicación eficaz y eficiente con las demás áreas funcionales de la empresa, lo que ocasiona una mala gestión por parte de los gerentes por tener desconocimiento de la situación financiera de la empresa.

Representación Gráfica # 19

¿Presenta informes el área Financiera a las demás áreas funcionales de la empresa?.



Pregunta #20.

¿Recibe el área Financiera informes de las demás áreas funcionales de la empresa?

Objetivo:

Conocer si en el área financiera existe una coordinación con las demás áreas funcionales de la empresa al recibir informes de esta.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Si	1	5	1	1	3			1		12	75%
b) No		3				1				4	25%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

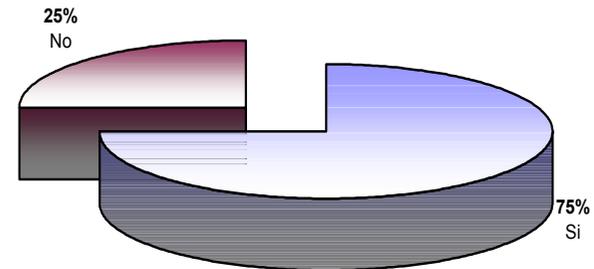
Análisis

Del total de encuestados un 75% que equivale a 12 empresas, responde que el área financiera recibe informes de las demás áreas funcionales de la empresa y un 25% responde que no recibe informes de las demás áreas funcionales de la empresa.

Se hace énfasis que los únicos informes que presentan al área financiera solo son de producción y ventas, por lo cual las demás áreas de la empresa no responden a esta interrogante, existiendo una ineficiencia en la coordinación con el área Financiera; lo que nos indica que no se cubre todas las áreas funcionales con la información requerida.

Representación Gráfica # 20

¿Recibe el área financiera informes de las demás áreas funcionales de la empresa?.



Pregunta #21. ¿Con que frecuencia el área Financiera recibe los informes de las diferentes áreas de la empresa?
Objetivo: Determinar el tiempo con el área financiera recibe los informes de las demás áreas funcionales de la empresa.

Datos de Clasificación Alternativas	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
Gerencia de Mercadeo											
a. Diario										0	0%
b. Semanal		2	1		1			1		5	42%
c. Quincenal		1			1			1		3	25%
d. Mensual	1	2			1					4	33%
Total	1	5	1	0	3	0	0	2	0	12	100%
Gerencia de Producción											
a. Diario				1						1	8%
b. Semanal		3			2					5	42%
c. Quincenal	1		1		1					3	25%
d. Mensual		2						1		3	25%
Total	1	5	1	1	3	0	0	1	0	12	100%

Análisis

Del total de respuestas obtenidas el 42% opina que el área Financiera recibe los informes de la gerencia de mercadeo Semanalmente, un 25% Quincenalmente y el 33% Mensualmente.

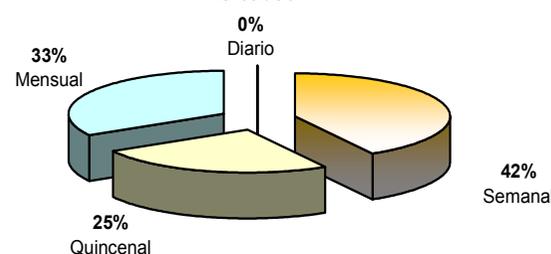
Además un 8% opina que el área financiera recibe los informes de la gerencia de producción Diario, el 42% Semanalmente, un 25% Quincenalmente y el 25% lo hace Mensualmente.

La información o informes que recibe el área financiera de las demás áreas de la empresa es de mucha importancia, ya que de ella depende la eficiencia y eficacia para realizar la planificación de la organización.

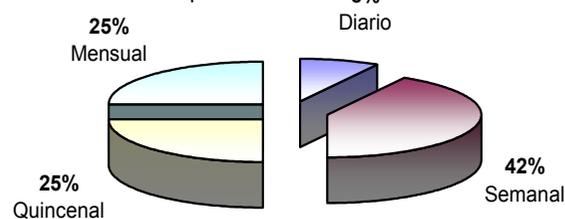
Por lo tanto la información cuando se presenta Quincenal y Mensualmente, no es oportuna y se corre el riesgo de hacer malas planificaciones y tomar decisiones equivocadas.

Representación gráfica # 21

¿Con que frecuencia el área Financiera recibe los informes de la gerencia de mercadeo?.



¿Con que frecuencia el área Financiera recibe los informes de la gerencia de producción?.



Pregunta #22. ¿Que herramientas utiliza su empresa, para la toma de decisiones financieras?
Objetivo: Determinar cuales son las herramientas que utiliza la empresa para el análisis de sus decisiones financieras.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Balance General	1							1		2	11%
b) Estado de Resultados		4			2					6	33%
c) Flujo de Fondos	1			1	1	1				4	22%
d) No se hace análisis formal		4	1		1					6	33%
e) Otros										0	0%
TOTAL	2	8	1	1	4	1	0	1	0	18	100%

Análisis

Del total de respuestas obtenidas, el 11% de respuestas considera que las decisiones financieras están basadas en el Balance General, el 33% en los Estados de Resultados, el 22% en los Flujos de Fondos, y el 33% no hace énfasis formal.

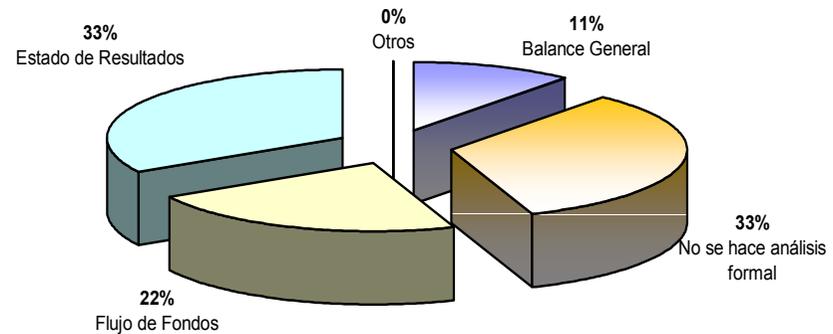
La frecuencia es mayor a 16 porque el encuestado puede contestar más de una opción.

Un buen porcentaje no hace énfasis formal en cuanto a las finanzas, lo que indica que se corre el riesgo que las decisiones no contribuyan a los objetivos que la empresa persigue.

Toda decisión debe estar basada a una planificación y al tener un elevado porcentaje de empresas que no hacen un análisis o énfasis formal, corren el riesgo que las decisiones no contribuyan a los objetivos de la empresa.

Representación gráfica # 22

¿Qué herramientas utiliza su empresa para la toma de decisiones financieras?.



Pregunta #23. ¿Realiza su empresa planes de mercado documentados?
Objetivo: Conocer si la empresa realiza una planificación de mercado.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Si	1	1			1			1		4	25%
b) No		7	1	1	2	1				12	75%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

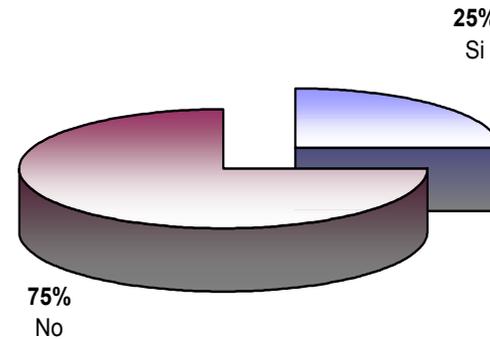
Análisis

El total de encuestados un 25% que equivale a 4 empresas, opina si realizan planes de trabajo documentados y un 75% que equivale a 12, opina que no realizan planes de trabajo documentados.

En toda empresa como ya es conocido trabajar con una planificación es de mucha importancia, y por los resultados obtenidos las empresas no lo realizan, exponiéndose a una mala gestión.

Representación gráfica # 23

¿Realiza su empresa planes de mercado documentados?.



Pregunta #24. ¿Para cuanto tiempo elabora la empresa los planes de mercado?.

Objetivo: Determinar para cuanto tiempo se elaboran los planes de mercado dentro de la empresa.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
Alternativas											
a) Trimestral										0	0%
b) Semestral		1			1			1		3	75%
c) Anual	1									1	25%
TOTAL	1	1	0	0	1	0	0	1	0	4	100%

Análisis

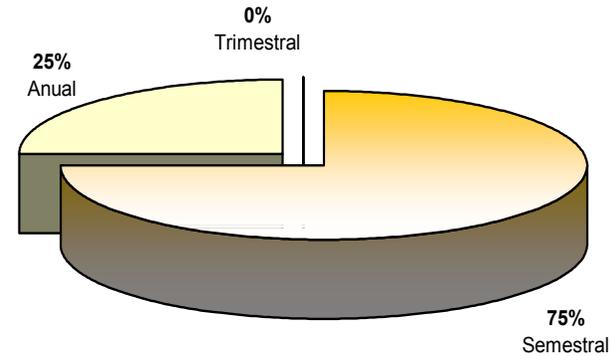
De acuerdo a la interrogante anterior, unicamente 4 empresas realizan planes de mercado. Se muestra que 75% que equivale a 3 respuestas elabora planes de mercado semestralmente, el 25% que equivale a 1 empresa, elabora planes anualmente.

Las 12 empresas restantes no aplican a esta interrogante por no elaborar planes de mercado.

Los planes de mercado contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, cuando no se elabora, se producen dificultades en el funcionamiento del área de mercadeo, y estos problemas repercuten en una gestión deficiente en las empresas.

Representación gráfica # 24

¿Para cuanto tiempo elabora la empresa los planes de mercado?.



Pregunta #25. ¿Cuáles elementos considera la empresa para establecer sus planes de mercado?
Objetivo: Conocer los elementos que la empresa considera para establecer los planes de mercado.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
Alternativas											
a) Pronósticos	1	1						1		3	75%
b) Análisis de datos e informes					1					1	25%
TOTAL	1	1	0	0	1	0	0	1	0	4	100%

Análisis

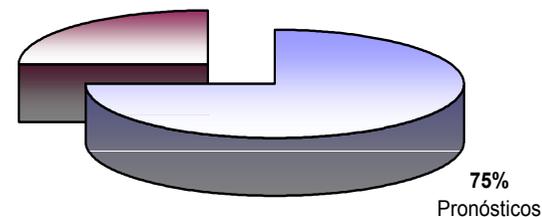
De acuerdo a interrogante N° 23, únicamente 4 empresas realizan planes de mercado, por lo tanto, como se puede observar en la matriz, un 75% que equivale a 3 empresas utilizan los pronósticos como elementos para establecer sus planes de mercado y un 25% que equivale a 1 empresa utiliza el análisis de datos e informes. Las 12 empresas restantes no aplican a esta interrogante por no elaborar planes de mercado.

Al no presentar planes de trabajo, refleja una gran deficiencia para el logro de los objetivos de toda la organización y la realidad de los datos que arroja la matriz de los encuestados, la gran mayoría no realizan planes de mercado, por lo cual es un problema que repercute en la gestión de las organizaciones.

Representación gráfica # 25

¿Cuáles elementos considera la empresa para establecer sus planes de mercado?.

25%
Análisis de datos e informes



Pregunta #26. ¿Cómo se le asignan los recursos al área de mercadeo ?.
Objetivo: Conocer como se le asignan los recursos al área de mercadeo.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Con base a presupuestos		1		1	1			1		4	25%
b) Por requerimientos sin pronosticar	1	7	1		2	1				12	75%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

Análisis

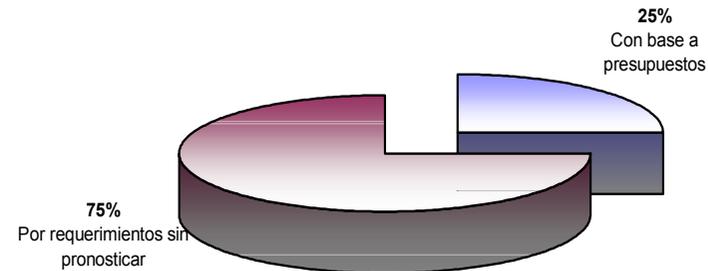
Del total de encuestados el 25% opina que se le asignan los recursos al área de mercadeo con base a presupuestos y el 75% opina que se hace por requerimientos sin pronosticar.

Si en 4 empresas según pregunta N° 18, dentro de su área financiera asignan los recursos con base a presupuestos, en el área de mercadeo aparecen las mismas 4 empresas a las cuales se le asignan los recursos con base a presupuestos.

Al asignar los recursos por requerimientos sin pronosticar produce incertidumbre en el área Financiera, restandole oportunidad a la toma de decisiones.

Representación gráfica # 26

¿Cómo se le asignan los recursos al área de mercadeo?.



Pregunta #27. ¿Presenta informes el área de mercadeo a las demás áreas funcionales de la empresa?
Objetivo: Conocer si el área de mercadeo presenta informes a las demás áreas funcionales de la empresa.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Si	1	5	1	1	3			1		12	75%
b) No		3				1				4	25%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

Análisis

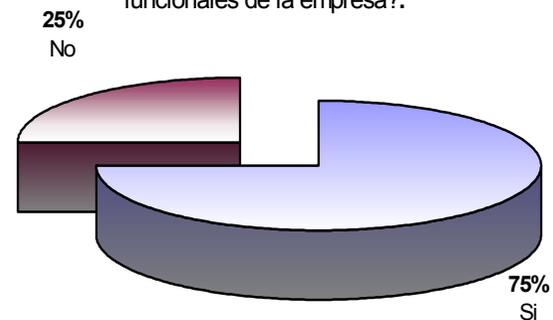
Del total de encuestados, el 75% menciona que el área de mercado si presenta informes a las demás áreas funcionales, el 25% menciona que no presenta.

Si en 12 empresas según pregunta N° 20, dentro de su área financiera reciben informes de las demás áreas funcionales, en el área de mercadeo aparecen las mismas 12 empresas a las cuales presenta informes a las demás áreas funcionales.

La presentación de informes es de mucha importancia, porque de ella depende una buena coordinación entre las áreas funcionales de la empresa y realizar una buena gestión en la organización.

Representación gráfica # 27

¿Presenta informes el área de mercadeo a las demás áreas funcionales de la empresa?.



Pregunta #28. ¿Con que frecuencia se reportan los informes de mercadeo a las diferentes áreas de la empresa?.

Objetivo: Determinar con que frecuencia el área de mercadeo presenta los informes, a las demás áreas funcionales de la empresa.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
Alternativas											
Gerencia de Producción											
a. Diario										0	0%
b. Semanal		2			1					3	75%
c. Quincenal										0	0%
d. Mensual					1					1	25%
Total	0	2	0	0	2	0	0	0	0	4	100%
Gerencia Administrativa/Financiera											
a. Diario										0	0%
b. Semanal		2	1		1			1		5	42%
c. Quincenal		1			1			1		3	25%
d. Mensual	1	2			1					4	33%
Total	1	5	1	0	3	0	0	2	0	12	100%

Análisis

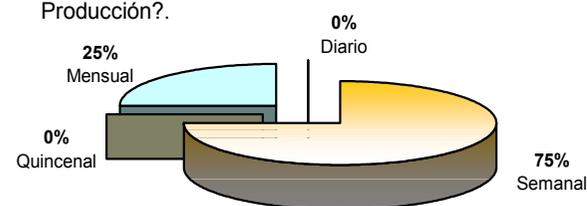
Del total de respuestas obtenidas, el 75% opina que se reportan informes de mercadeo a la gerencia de producción Semanalmente, y un 25% Mensualmente.

Además del total de respuestas obtenidas un 42% reportan informes de mercadeo a la gerencia Administrativa/Financiera Semanalmente, un 25% lo realiza Quincenalmente y el otro 33% lo hace Mensual.

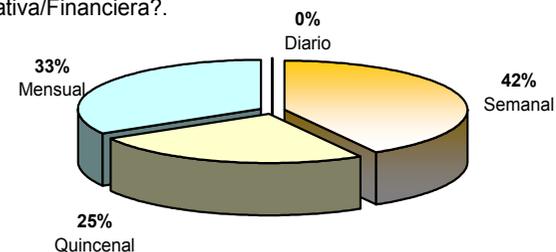
La información debe ser presentada oportunamente ya que de no ser así, es decir, de una forma inoportuna, se corre el riesgo de no actuar para corregir acciones inmediatas y tomar decisiones equivocadas, existiendo una ineficiencia en la gestión de la organización.

Representación gráfica # 28

¿Con que frecuencia se reportan los informes de mercadeo a la Gerencia de Producción?.



¿Con que frecuencia se reportan los informes de mercadeo a la Gerencia Administrativa/Financiera?.



Pregunta #29. ¿Realiza su empresa planes de producción documentados?
Objetivo: Conocer si la empresa realiza planes de producción documentados.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Si	1	1				1				3	19%
b) No		7	1	1	3			1		13	81%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

Análisis

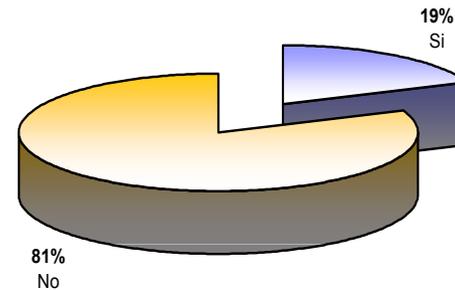
Del total de encuestados un 19% que equivalen a 3 empresas, menciona que Si realizan planes de producción documentados, y un 81% que equivale a 13 empresas No realizan planes de producción documentados.

La planificación en toda organización es de mucha importancia ya que de ella depende realizar una buena gestión dentro de la organización.

Se observa que al preguntarle a las empresas que si realizaban planes de producción documentados el mayor porcentaje dijo que No, siendo esto una deficiencia en cuanto a la planificación de su producción ya que no realizan planes documentados.

Representación Gráfica # 29

¿Realiza su empresa planes de producción documentados?.



Pregunta #30. ¿Para cuanto tiempo elabora la empresa los planes de producción?
Objetivo: Determinar para cuanto tiempo elabora la empresa los planes de producción.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Trimestral	1									1	34%
b) Semestral		1								1	33%
c) Anual						1				1	33%
d) Otros										0	0%
TOTAL	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3	100%

Análisis

De acuerdo a la interrogante anterior, unicamente 3 empresas realizan planes de producción documentados. Del total de encuestados un 34% que equivale a 1 empresa, elabora planes de producción trimestralmente, así como también semestralmente un 33% y anualmente un 33%.

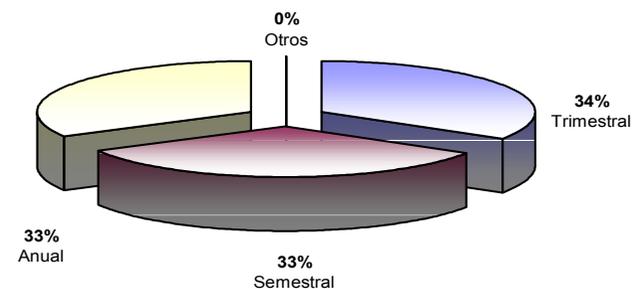
Las 13 empresas restantes no aplican a esta interrogante por no elaborar planes de producción.

Los planes de producción son fundamentales para el logro de los objetivos de las empresas, cuando no se elaboran, se producen dificultades en la planificación de lo que se va a producir, además, deben de realizarse en el menor tiempo posible.

Los datos que arrojan esta interrogante, nos muestran que existen una ineficiencia en las empresas por existir un alto porcentaje de estas que no elaboran planes de producción, repercutiendo en una ineficiente gestión dentro de la organización.

Representación Gráfica # 30

¿Para cuanto tiempo elabora la empresa los planes de producción?.



Pregunta #31. ¿Cuáles elementos considera la empresa para la elaboración de los planes de producción?
Objetivo: Conocer los elementos que considera la empresa para la elaboración de los planes de producción.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Pronosticos de Ventas	1									1	34%
b) Datos Historicos		1								1	33%
c) Solicitud de pedidos						1				1	33%
TOTAL	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3	100%

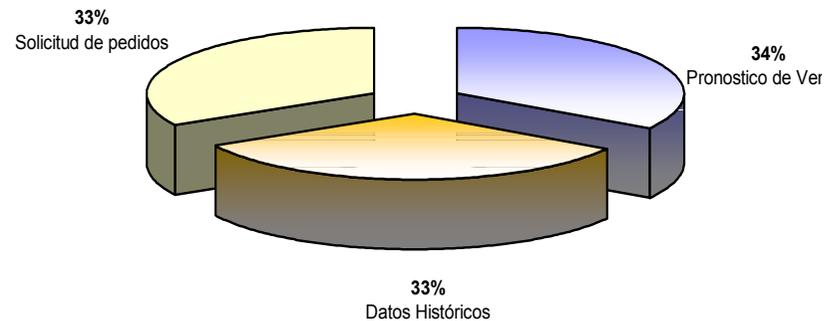
Análisis

Como 3 empresas realizan planes de producción, del total de respuestas obtenidas, el 34% de los encuestados, considera los pronosticos de ventas para elaborar los planes de producción, el 33% considera los datos históricos y un 33% considera la solicitud de pedidos

Considerar los pronosticos de ventas, la tendencia de los datos históricos y la solicitud de pedidos de los ejercicios reduce la incertidumbre, no así, cuando no se considera ninguna herramienta como las restantes 17 empresas que no elaboran planes de producción.

Representación Gráfica # 31

¿Cuáles elementos considera la empresa para la elaboración de los planes de producción?.



Pregunta #32. ¿Qué problemas enfrenta la empresa para alcanzar las metas de producción que se ha trazado?
Objetivo: Determinar las deficiencias que enfrenta la empresa para alcanzar las metas de producción.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Planeacion y control de inventario		6		2	1	1				10	62%
b) Problemas Financieros Contables		2			1			1		4	25%
c) Otros			1		1					2	13%
TOTAL	0	8	1	2	3	1	0	1	0	16	100%

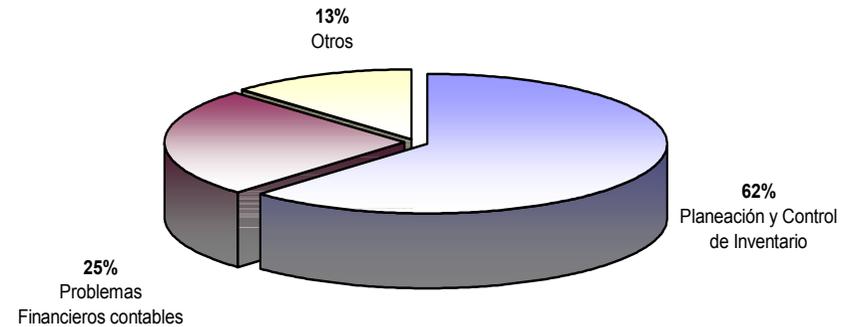
Análisis

Se puede observar que el 62% que corresponde a 10 empresas, presentan problemas de planeación y control de inventarios para alcanzar las metas de producción, un 25% que corresponde a 4 empresa, presentan problemas Financieros Contables y un 13% que corresponde a 2 empresas presentan otros tipos de problemas.

Las deficiencias en la planeación y control de inventarios, así como los problemas financieros contables son problemas que enfrentan las empresas para lograr las metas de producción, afectando los ingresos de las mismas.

Representación Gráfica # 32

¿Qué problemas enfrenta la empresa para alcanzar las metas de producción que se ha trazado?.



Pregunta #33. ¿Cómo determina la empresa las cantidades requeridas para la compra de materia prima?
Objetivo: Conocer como se determinan las cantidades requeridas para la compra de materia prima en la empresa.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) A través de Pronósticos		1	1	1	1			1		5	28%
b) Precio bajo en el mercado	1	6			1	1				9	50%
c) Especulación de precios					1					1	6%
d) Otros		2			1					3	17%
Ordenes de pedido.											
TOTAL	1	9	1	1	4	1	0	1	0	18	100%

Análisis

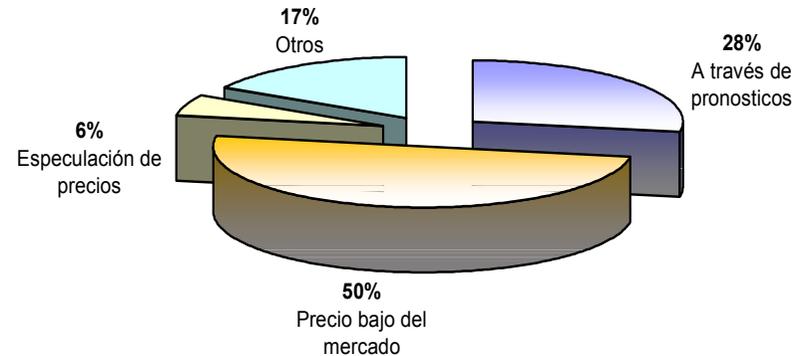
Del total de respuestas obtenidas el 28% considera que las empresas determina las cantidades requeridas de materias primas a través de pronósticos, el 50% por el precio bajo en el mercado, el 6% por especulación de precios y el 17% lo hace por ordenes de pedido.

La frecuencia es mayor a 16 porque el encuestado puede contestar más de una opción.

Las empresas determinan principalmente, las cantidades de materia prima requeridas por el precio bajo en el mercado, o bien por los pronósticos o por las ordenes de pedidos a sus empresas proveedoras.

Representación Gráfica # 33

¿Cómo determina la empresa las cantidades requeridas, para la compra de materia prima?



Pregunta #34. ¿Presenta informes el área de producción a las demás áreas funcionales de la empresa?
Objetivo: Conocer si el área de producción presenta informes a las otras áreas funcionales de la empresa.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Si informes de producción	1	6	1		3			1		12	75%
b) No		2		1		1				4	25%
TOTAL	1	8	1	1	3	1	0	1	0	16	100%

Análisis

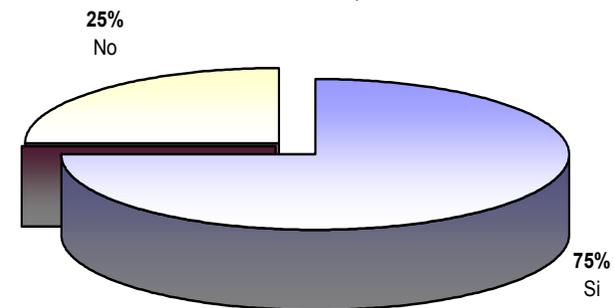
Se muestra que el 75% de respuestas obtenidas, opinan que el área de producción presenta informes a las otras áreas funcionales y el 25% considera que No presenta informes a las otras áreas funcionales de la empresa.

Si en 12 empresas según pregunta N° 20, dentro de su área financiera reciben informes de las demás áreas funcionales, en el área de producción aparecen las mismas 12 empresas a las cuales presenta informes a las demás áreas funcionales.

Los informes de producción son presentados al área de ventas y al áreas administrativa financiera; sin embargo, un buen porcentaje no presenta informes de producción a las demás áreas funcionales de la empresa, o presentan sus datos de manera informal, lo que presenta inconvenientes a las demás áreas de la empresa.

Representación Gráfica # 34

¿Presenta informes el área de producción a las demás áreas funcionales de la empresa?.



Pregunta # 35. ¿Con que frecuencia se reportan los informes de Producción a las diferentes áreas de la empresa?.

Objetivo: Determinar con que frecuencia se reportan los informes de producción a las diferentes áreas de la empresa.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
Alternativas											
Gerencia de Mercadeo											
a. Diario										0	0%
b. Semanal		2	1		1			1		5	42%
c. Quincenal		1			1			1		3	25%
d. Mensual	1	2			1					4	33%
Total	1	5	1	0	3	0	0	2	0	12	100%
Gerencia Administrativa/Financiera											
a. Diario				1						1	8%
b. Semanal		3			2					5	42%
c. Quincenal	1		1		1					3	25%
d. Mensual		2						1		3	25%
Total	1	5	1	1	3	0	0	1	0	12	100%

Análisis

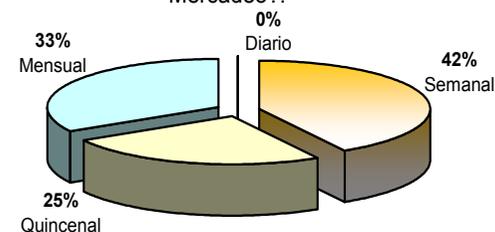
De las respuestas obtenidas, el 42% considera que los informes de producción se presentan al área de mercadeo semanalmente, el 25% quincenalmente y el 33% mensualmente.

El 8% de las empresas consideran que los informes de producción se presentan al área Administrativa/Financiera a diario, el 42% semanal, el 25% quincenal y el 25% mensual.

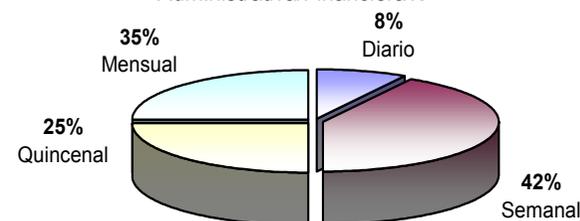
Los informes se presenta semanalmente, quincenalmente y mensualmente pero se corre el riesgo principalmente en los últimos de presentar información inoportuna, la cual influye en la toma de decisiones para realizar una mejor gestión dentro de la organización.

Representación Gráfica # 35

¿Con que frecuencia se reportan los informes de producción a la Gerencia de Mercadeo?.



¿Con que frecuencia se reportan los informes de Producción a la gerencia Administrativa/Financiera?.



Pregunta # 36. ¿Qué instrumentos emplea la empresa para evaluar el logro de las metas de producción?.

Objetivo: Determinar cuales son los instrumentos de control empleados por la empresa para el logro de las metas de producción.

Datos de Clasificación	De 10 a 30 años			De 31 a 60 años			Más de 60 años			TOTAL	
	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	Gte. Gral.	Gte. Adm/Finan.	Gte. de Prod.	F.	%
	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.	F.		
a) Reporte de producción	1	8	1		2			1		13	52%
b) Ingresos de productos terminados		3		1						4	16%
c) Comparación de inventarios		4			2	1				7	28%
d) Estadística										0	0%
f) Otros			1							1	4%
Reporte de ventas											
TOTAL	1	15	2	1	4	1	0	1	0	25	100%

Análisis

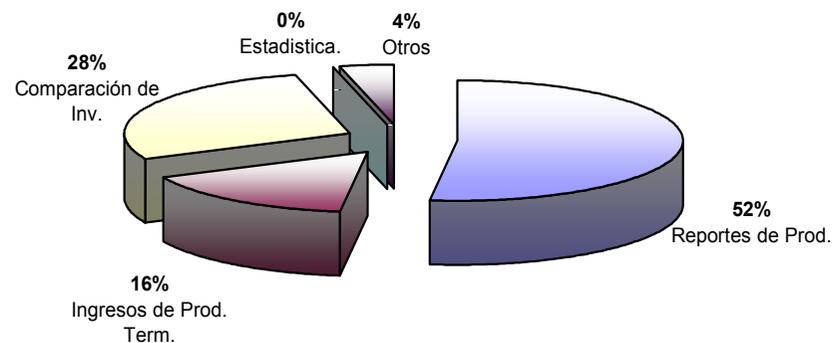
Del total de respuestas obtenidas, el 52% de las empresas opina, que el instrumento que emplea para evaluar las metas de producción son los reportes de producción, el 16% los ingresos de productos terminados a bodega, el 28% la comparación de inventarios y un 4% los reportes de ventas.

La frecuencia es mayor a 16 porque el encuestado puede contestar más de una opción.

Se muestra que el instrumento principal que se emplea para evaluar el logro de las metas de producción, son los reportes de producción, aunque algunos de los Gerentes Administrativos/ Financieros se cercioran con otros instrumentos de control.

Representación Gráfica # 36

¿Qué instrumentos emplea la empresa para evaluar el logro de las metas de producción?.



E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES.

De la tabulación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo de las medianas empresas de la Industria Textil, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador se concluye lo siguiente:

- ✓ En general, las medianas empresas de la industria textil encuestadas, presentan la falta de coordinación enfrentando problemas en la gestión de las finanzas.
- ✓ El 81% de las Empresas textiles no trabajan de acuerdo a un plan definido que oriente sus acciones, encaminadas a la coordinación y optimización de recursos, afectando las finanzas de la empresa.
- ✓ El 56% de las empresa encuestadas no realizan reuniones periódicas de planificación y coordinación, por lo que enfrentan problemas para conocer si las metas se están cumpliendo.
- ✓ Las empresas no poseen manuales de funciones y procedimientos en un 75%, por lo que enfrentan problemas de falta de coordinación, de duplicidad de funciones y de responsabilidades que no están bien definidas.
- ✓ Las empresas presentan problemas de comunicación en un 58%, siendo esto una gran deficiencia que afecta el logro de los objetivos.
- ✓ En el área Financiera, el 75% de las medianas empresas textiles, no realizan presupuestos, por lo que existe una inadecuada planificación, coordinación y control de los recursos financieros.
- ✓ En el área de mercadeo un 75% de empresas no realizan planes de mercado, lo que produce una falta de eficiencia y eficacia en dicha área, siendo de mucha importancia para los ingresos de la empresa.
- ✓ En el área de producción, un 81% de las empresas no realizan planes de producción, existen problemas de planeación, de control de inventarios y

problemas financieros contables que afectan la efectividad de esta área y la empresa en general.

2. RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones que se establecen de acuerdo a lo concluido son las siguientes:

- ✓ Realizar y aplicar procedimientos de coordinación que contribuirán al logro de los objetivos de la empresa.
- ✓ Se propone a la mediana empresa de la industria textil, implementar un Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, que resolvería el problema de coordinación mejorando la gestión de las finanzas.
- ✓ Diseñar un Plan estratégico que conlleve a acciones a corto, mediano y largo plazo, con la participación de los ejecutivos de las diferentes áreas funcionales para que dichas áreas se integren.
- ✓ Realizar reuniones periódicas para planificar, coordinar y verificar si los objetivos se están cumpliendo.
- ✓ Elaborar manuales necesarios para evitar la falta de coordinación, la duplicidad de funciones y las responsabilidades en cada área.
- ✓ Realizar y aplicar procedimientos de coordinación que contribuirán al logro de los objetivos de la empresa.
- ✓ Formular programas por áreas específicas, para la elaboración de presupuestos, que facilite la administración de recursos.
- ✓ Establecer en el área de mercadeo, planes que orienten a esta área para que aumente la eficiencia y la eficacia en sus actividades, ya que por esta área se perciben los ingresos por las ventas realizadas.
- ✓ Establecer en el área de producción una planificación, considerando una mejor coordinación con el área financiera ya que en muchos casos, ésta área presenta problemas financieros.

CAPITULO IV

DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA POR PUNTOS DE ENCUENTRO PARA LOGRAR UNA MEJOR GESTIÓN DE LAS FINANZAS EN LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA TEXTIL UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES.

En este capítulo se presenta una propuesta del Diseño de un Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, para poder ser implementado en las empresas de la Industria Textil.

El Sistema de Administración financiera por Puntos de Encuentro, consiste en integrar y coordinar las áreas funcionales de la empresa, que de cómo resultado una mejor gestión de las finanzas. Este sistema es de suma importancia para todas las medianas empresas fabricantes de textiles, por lo consiguiente, busca el máximo rendimiento con eficiencia y eficacia de todas las áreas funcionales de las empresas antes mencionadas.

Se dice que la coordinación es el proceso de conducir información de una área de la empresa a otra, en una forma planificada y ordenada, de tal forma que ésta sea comprensible.

La propuesta básicamente esta estructurada de las siguiente manera: Objetivos, justificación, importancia y beneficios, alcance, esquema del sistema, el desarrollo y el plan para su implementación.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1. Objetivo General.

Proporcionar un Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, para el logro de una mejor gestión de las finanzas en la mediana empresa de la industria textil, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

2. Objetivos Específicos.

- a) Proporcionar una metodología para la elaboración de una planificación coordinada, entre el área financiera y las demás áreas funcionales de la empresa.
- b) Determinar lineamientos, que permitan facilitar la coordinación y comunicación entre el área financiera, y las demás áreas funcionales de la empresa.
- c) Proporcionar un sistema que contenga herramientas, que contribuyan a lograr una mejor gestión de las finanzas.

C. JUSTIFICACIÓN.

En la investigación de la propuesta se puede comprobar que la medianas empresas de la industria textil, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, no cuenta con mecanismos de coordinación e integración entre el área financiera y las demás áreas funcionales de la empresa, que les permitiría realizar una mejor gestión de las finanzas, como desarrollar sus actividades eficientemente.

El hecho de contar con este sistema, permitirá que los administradores tomen decisiones correctas y efectivas, a través de una coordinación e integración de información financiera, entre el área de administración financiera y las demás áreas funcionales de la empresa, logrando realizar una mejor gestión de las finanzas al

maximizar los recursos financieros y por ende, obtener resultados favorables en la organización.

En toda entidad, empresa u organización, es indispensable la utilización de la coordinación, integración y comunicación, considerándose una parte fundamental para el funcionamiento de las actividades diarias, por lo tanto el Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, será una herramienta ágil y oportuna para el desarrollo de las mismas.

D. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DEL SISTEMA.

➤ Importancia.

La importancia de lograr una mejor gestión financiera, en las tareas diarias de la empresa y la complejidad en la toma de decisiones financieras, exigen que los administradores de todas organizaciones, realicen una adecuada integración y coordinación entre la administración financiera y las demás áreas funcionales de la empresa.

Cabe mencionar que el Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, busca dar solución a todos aquellos problemas de coordinación, integración y de información financiera que las empresas tienen en la actualidad, lo cual permitirá bajo un sistema de administración financiera por puntos de encuentro que exista una mejor gestión financiera.

El Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, podrá ser aplicado y ejecutado por otras empresas, no importando su tamaño, complejidad o giro a que se dedique, ya que este tiene como finalidad lograr la integración y mejor coordinación entre el área financiera y las demás áreas funcionales de la empresa, para realizar una mejor gestión de las finanzas.

➤ **Beneficios.**

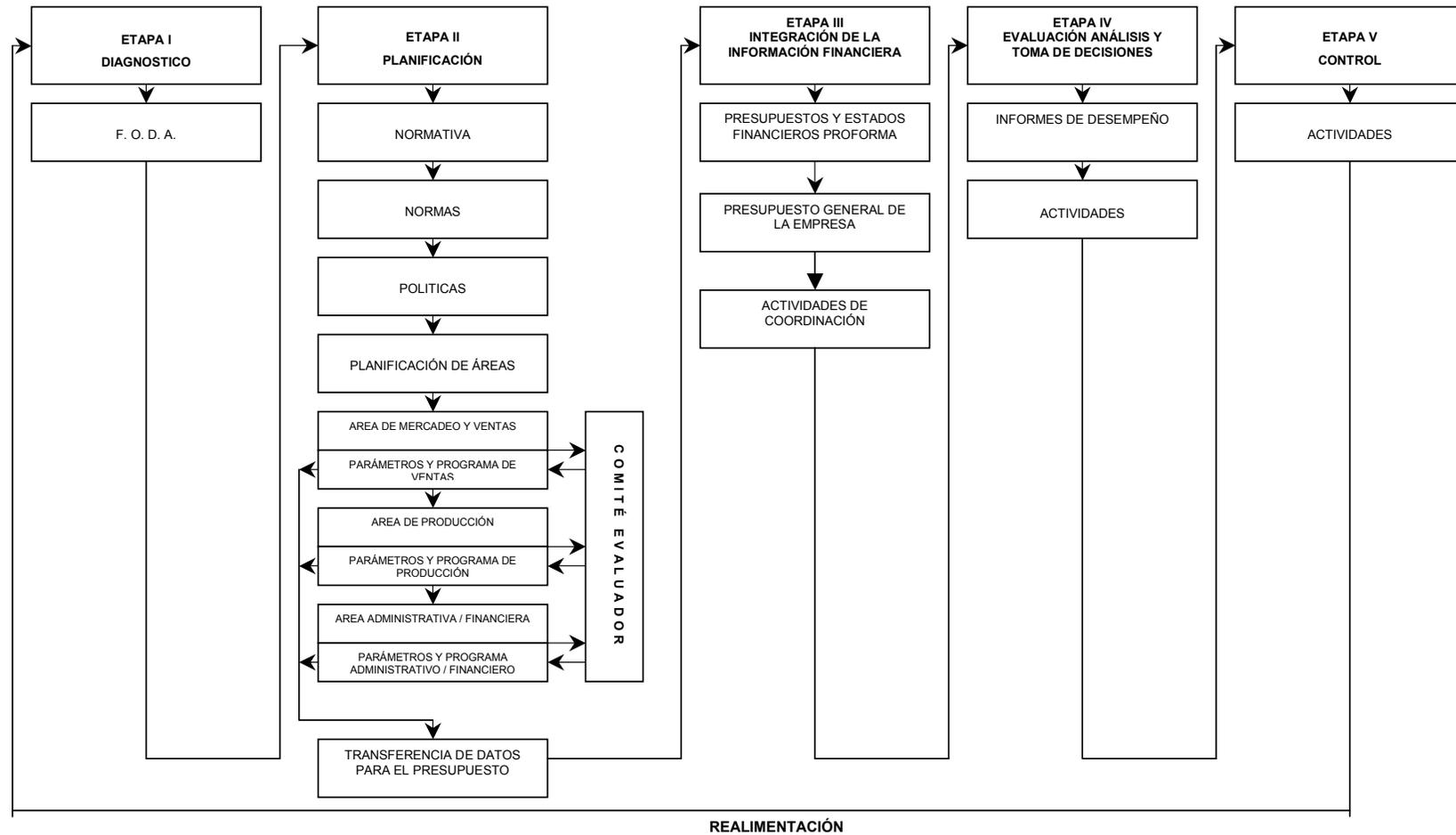
Entre los beneficios que se pueden obtener con la implementación del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro se mencionan:

- ✓ Para el Estado: El Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro es un aporte al país, porque al ser implementado por las empresas, estarán más fortalecidas al mejorar sus procesos financieros, y esto les permitirá que sean más competitivas, contribuyendo así a la generación de divisas, mayores utilidades y al crecimiento del PIB.
- ✓ Para la Mediana Empresa. El Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, es una herramienta que permitirá a las medianas empresas, realizar una mejor planificación, organización y control en sus operaciones que involucran las finanzas, logrando así una mejor gestión en las empresas.
- ✓ Para los Empresarios. El Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, le facilitará al empresario planificar y controlar las finanzas de la empresa, además, al mejorar la gestión de las finanzas el empresario obtendrá mejor capacidad y alcance para competir a nivel nacional o internacional, incrementando su inversión y proporcionando mayores oportunidades de empleo para más salvadoreños.

E. ALCANCE DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA POR PUNTOS DE ENCUENTRO.

Con el presente Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro , se pretende alcanzar, que las medianas empresas de la Industria Textil del Área Metropolitana de San Salvador, logren un flujo de información eficaz y oportuna, a través de una integración y coordinación efectiva, entre el área financiera y las demás áreas funcionales existentes en la organización, permitiendo con ello obtener una mejor gestión de las finanzas y como resultado de esto, el crecimiento y desarrollo de dichas empresas.

F. ESQUEMA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA POR PUNTOS DE ENCUENTRO PARA LOGRAR UNA MEJOR GESTIÓN DE LAS FINANZAS EN LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA TEXTIL UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.



G. DESARROLLO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA POR PUNTOS DE ENCUENTRO.

Se presenta en este documento la descripción ordenada, lógica y funcional de dicho sistema que contendrá cinco etapas interrelacionadas, para proporcionarle a la mediana empresa de la industria textil un Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, que coordinará e integrará el área Financiera y las demás áreas funcionales de la empresa, el cual tiene como finalidad hacer una mejor gestión de sus finanzas.

A continuación se presenta la descripción de las etapas del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro el cual contiene: el diagnóstico, etapa de planificación de las áreas en coordinación, la integración de la información financiera, análisis y toma de decisiones y control; etapas importantes para el logro de los objetivos trazados.

1. ETAPA I. DIAGNOSTICO.

Este consistirá en hacer un estudio de la empresa mediante el análisis FODA; el cuál es un análisis cuyo objetivo se encaminará en examinar la coordinación que se da entre el área financiera y las demás áreas de la empresa.

Este análisis debe enfocarse en los puntos de encuentro o coordinación entre el área financiera y las demás áreas funcionales de la empresa, para ello deben de analizarse las fortalezas y debilidades internas, así como también las oportunidades y las amenazas determinantes de su entorno.

1.1. Variables Internas.

La parte interna la constituyen las fortalezas y las debilidades de la empresa, entre las que se encuentran la misión, la disponibilidad de recursos, una infraestructura

adecuada, la administración entre otras, las cuales son aspectos sobre las que se tienen algún grado de control, estos deben de estar íntimamente relacionados con los gerentes de cada área funcional de la empresa, ya que estas variables influyen en el logro de los objetivos que persigue la empresa.

Dentro del siguiente análisis de deben presentar aspectos tales como:

a) Fortalezas de la empresa.

✓ **La Misión.**

La misión constituye la razón de ser de la empresa, el cómo lograr los objetivos empresariales, cómo estos ayudarán a nivel interno, a nivel externo o social.

Se tiene en cuenta las siguientes interrogantes: ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? y ¿Para qué lo hacemos?.

La misión de la empresa debe tener relación con la organización y sus responsabilidades de satisfacer clientes, empleados y accionistas.

✓ **Disponibilidad de Recursos.**

Toda empresa para ser competitiva debe contar con recursos humanos que posean las siguientes características: personas creativas, flexibles, multihabilidosas, buena para trabajar en equipo, segura de sí misma, concedora de su trabajo. Así como también contar con recursos financieros y tecnológicos tales como: equipo, instrumentos y materiales necesarios que le permitan efectuar las actividades que desempeñan con eficiencia, para que al integrarse, logren un grado de calidad que sobrepasen la competencia.

✓ **Infraestructura adecuada.**

Toda empresa para mantenerse dentro del mercado con un grado de competitividad, debe de contar con infraestructuras adecuadas, que satisfagan las necesidades de la demanda y del personal de trabajo.

b) Debilidades de la empresa.

✓ **Falta de planificación.**

Para que la empresa asegure la supervivencia empresarial y neutralice la incertidumbre, es necesario predeterminedar el curso de acción a seguir, creando las condiciones necesarias para la planeación, ya que ninguna empresa puede alcanzar el buen éxito, sino tiene una administración competente y eso se logra a través de la planeación.

✓ **Falta de coordinación entre las áreas de la empresa.**

La falta de coordinación en la empresa presenta problemas en la comunicación y en la gestión de sus finanzas.

✓ **Incumplimiento de los objetivos de la empresa.**

El incumplimiento de los objetivos dentro de la empresa afecta el desarrollo de la misma, ya que cada área funcional trabaja de acuerdo a los objetivos de su área, pero sin tomar en cuenta el objetivo que persigue toda la empresa.

✓ **Falta de manual de funciones y procedimientos.**

La falta de manuales de funciones y procedimientos ocasionan problemas de falta de comunicación, de duplicidad de funciones y de responsabilidades que no están bien definidas en la empresa.

1.2. Variables Externas.

Dentro de las variables externas se mencionan tanto las oportunidades y amenazas que la empresa enfrenta en la actualidad, las que se detallan a continuación:

a) Oportunidades de la empresa.

✓ **Apertura a nuevos mercado por medio de los tratados de libre comercio.**

Debido al fenómeno de la globalización que trae inmerso los acuerdos comerciales, es una gran oportunidad para que la empresa textil aumente su

capacidad de ventas y por ende en su producción al tener la posibilidad de expandirse hacia nuevos mercados.

✓ **Diseñar un plan estratégico.**

Otra oportunidad es la implementación de un plan con acciones de corto, mediano y largo plazo que busque el desarrollo de la empresa.

✓ **Nueva tecnología.**

Las empresas deben contar con tecnología de punta para mantenerse en la vanguardia de los mercados, porque solo así se logrará un agregado sólido en el subsector textil que haga frente a la competencia.

b) Amenazas de la empresa.

✓ **Potenciales empresas entrantes.**

Por los acuerdos comerciales las empresa tendrán nuevos incentivos de entrar al mercado.

✓ **Entrada de productos similares a bajo costo.**

Debido a que los mercado cambian, la competencia fabrica productos de bajo costo generando la búsqueda de minimización de costos.

✓ **Políticas Fiscales y Municipales.**

Los altos niveles de tributación y el sistema de retención, de declaración y pago de impuesto, representa un obstáculo para el desarrollo de la empresa.

✓ **La inseguridad social.**

Las condiciones bajo las cuales operan las empresas es de inseguridad, por los altos índices de delincuencia existentes, generándoles incertidumbre en el entorno en que operan.

✓ **Desastres naturales.**

El impacto de los desastres naturales en la economía del país afecta a las empresas en general, obstaculizando el crecimiento económico.

2. ETAPA II. PLANIFICACIÓN.

En esta etapa se describe la normativa y la planificación de áreas en coordinación. La normativa comprende las normas y políticas, la planificación de áreas comprende una serie de parámetros, que servirán para la elaboración de los programas de cada área funcional que posteriormente se transferirán los datos a los diferentes presupuestos.

2.1. NORMATIVA.

En la normativa se describen, las normas y políticas, las cuales servirán para desarrollar el Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, y regirán la aplicación y operacionalización de dicho sistema.

2.1.1. NORMAS.

Cada una de las normas que se aplicaran en el Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, serán las reglas que se establecen para la aplicación y operacionalización del mismo. A continuación se presenta las diferentes normas a utilizar:

- ✓ Realizar planificación, con la participación de todos los gerentes de la empresa.
- ✓ Hacer reuniones periódicas con todos los gerentes de la empresa, para dar a conocer las estrategias y objetivos.
- ✓ Utilizar el Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, para integrar y coordinar la información financiera y mejorar la comunicación entre los gerentes de cada área.

- ✓ Tomar decisiones en función de los intereses generales de la empresa.
- ✓ Establecer las actividades y responsabilidades definidas a cada área funcional de la empresa.
- ✓ Integrar los informes financieros de las áreas funcionales de la empresa.
- ✓ Validar la información financiera por el comité evaluador.
- ✓ Darle seguimiento lógico al análisis que comprende la propuesta.
- ✓ Mantener el Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, actualizado y que cumpla con las normas y políticas establecidas para el logro de los objetivos de la empresa.
- ✓ Ejecutar el presupuesto de acuerdo a los límites establecidos de la variación de lo presupuestado versus lo ejecutado.

2.1.2. POLITICAS.

Se han formulado una serie de políticas en el diseño del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, que interrelacionados con las normas que servirán para lograr los beneficios del mismo. A continuación se presentan las diferentes políticas a utilizar.

- ✓ El área financiera planificará con la participación de todos los gerentes de la empresa, para lograr una mejor gestión en las finanzas.
- ✓ Se establecerán reuniones periódicas con la participación de los gerentes, para revisar planes y su respectiva toma de decisiones, coordinadas por el Gerente Administrativo / Financiero.

- ✓ Aplicar las herramientas del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro propuesto para lograr una mejor gestión de las finanzas, entre los que se encuentran los programas, presupuestos, e informes de desempeño de actividades.
- ✓ Verificar que las decisiones estén orientadas a los intereses que persigue la empresa.
- ✓ Establecer y mantener las responsabilidades asignadas a cada gerente, con el propósito de evitar problemas de burocratización, de comunicación e indiferencia en la empresa.
- ✓ Coordinar con todas las áreas funcionales de la empresa, para integrar la información financiera.
- ✓ Establecer un control que le dará un seguimiento al análisis de la propuesta.
- ✓ Aplicar la asistencia técnica de acuerdo a las normas y políticas establecidas en el Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, para que este actualizado y cumpla con los objetivos de la empresa.
- ✓ Ejecutar los presupuestos dentro de los niveles aceptables cercanos a cero, oscilando de cero a cinco por ciento de variación, para el respectivo análisis y toma de decisiones.

2.2. PLANIFICACIÓN DE ÁREAS.

En la planificación de áreas se describen una serie de parámetros, que ayudarán a la estructuración o diseño de los programas de cada área funcional de la organización. La definición de los programas por medio de los parámetros ya establecidos, servirán para la transferencia hacia los diferentes presupuestos de cada una de las áreas.

2.2.1. ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS.

Para que esta área este en coordinación con el área financiera, deberá establecer los parámetros necesarios con el fin de realizar el programa de mercadeo y ventas, de acuerdo al objetivo de la empresa que es el de maximizar las utilidades.

En el área de ventas, los objetivos fundamentales son: Desarrollar las ventas a través del posicionamiento en el mercado, desarrollar la fuerza de ventas y el desarrollo de nuevos canales de distribución.

A. Parámetros.

Para la elaboración de los parámetros e indicadores en el área de mercadeo y ventas, el responsable será el gerente de dicha área, las cuales estarán en función de los objetivos de la empresa y del área de ventas.

El establecimiento de parámetros, se hace con el objeto de analizar las operaciones necesarias que conduzcan a cumplir los objetivos establecidos. Entre los parámetros mas importantes que el gerente analizará están: las cantidades de ventas, precios, período que comprende el plan de ventas, promoción, distribución y publicidad.

B. Programas.

El gerente del área de mercadeo y ventas preparará el programa final de su área con base a parámetros que le conducirán al logro de los objetivos de su área.

El programa se va a someter a un comité que estará formado por los gerentes de cada departamento y el Gerente General para facilitar su aprobación (Ver actividades de coordinación para el área de mercadeo y ventas, página 159).

Los programas contendrán una descripción general, el objetivo general, los objetivos específicos a alcanzar, las actividades a realizar, los recursos y el cronograma del período para el cual se elabora, (ver anexo 3).

C. Transferencia.

Cuando se establezca una programación final, por medio de los parámetros establecidos en el área de ventas, se deberán transferir las actividades al presupuesto de esta área, que a su vez se integrará al presupuesto general de la empresa.

2.2.2. ÁREA DE PRODUCCIÓN.

El área de producción, deberá estar en coordinación con el área de ventas y el área financiera, estableciendo los parámetros necesarios, con el fin de realizar su programa de producción de acuerdo al objetivos de la empresa que es la obtención de la maximización de las utilidades.

En el área de producción, los objetivos fundamentales son: Producir para satisfacer la demanda requerida, identificar y adquirir la materia prima en el mercado de acuerdo a la calidad, contar con el recurso humano calificado y lograr la eficiencia y eficacia en el manejo de los costos que inciden en la producción.

A. Parámetros.

Para la elaboración de los parámetros e indicadores en el área de producción, el responsable será el Gerente de Planta o de Producción, los cuales estarán en función de los objetivos de la empresa y del área de producción. El establecimiento de parámetros se hace con el objetivo de analizar las operaciones necesarias que conduzcan a cumplir las metas establecidas.

Entre los parámetros más importantes que el gerente analizará están: Existencias e inventarios de productos, horas hombre o salarios, precio de las materias primas o materiales y gastos indirectos de fabricación.

B. Programas.

El gerente del área de producción preparará el programa final del área con base a los parámetros que le conducirán al logro de los objetivos de su área.

El programa se va someter a un comité que estará formado por los gerentes de cada departamento y el Gerente General para facilitar su aprobación (Ver actividades de coordinación para el área de producción, página 160).

Los programas contendrán una descripción general, el objetivo general, los objetivos específicos a alcanzar, las actividades a realizar, los recursos y el cronograma del período para el cual se elabora, (ver anexo 3).

C. Transferencia.

Cuando se establece una programación final, por medio de los parámetros establecidos en el área de producción, se deberán transferir las actividades al presupuesto de esta área, que a su vez se integrará para formar parte del presupuesto general de la empresa.

2.2.3. AREA ADMINISTRATIVA / FINANCIERA.

Para que esta área, este en coordinación con las demás áreas funcionales de la empresa, se deberán establecer los parámetros necesarios con el fin de realizar el programa administrativo financiero, en base al objetivo de la empresa que es maximizar las utilidades.

En el Área Administrativa Financiera los objetivos fundamentales son: La obtención de fondos necesarios para el funcionamiento operativo de la empresa, proporcionar de manera eficiente y eficaz los suministros necesarios para el funcionamiento de las áreas de la empresa, Administrar la captación, control y distribución de fondos para el funcionamiento de la empresa.

A. Parámetros.

Para elaborar los parámetros e indicadores en el área administrativa financiera, el responsable será el gerente de dicha área, los cuales estarán en función de los objetivos de la empresa y del área de producción.

El establecimiento de parámetros, se realiza con la finalidad de analizar las operaciones necesarias que conduzcan a cumplir los objetivos establecidos.

Entre los parámetros más importantes que el gerente analizará están: los ingresos producidos por las ventas y los plazos de cobro o recuperación de créditos; los ingresos producidos por los plazos de pagos, los gastos Administrativos Financieros y de Ventas y los costos de producción.

B. Programas.

El Gerente del área Administrativa / Financiera preparará el programa final del área con base a parámetros que le conducirán al logro de los objetivos de su área.

El programa se va someter a un comité que estará formado por los gerentes de cada departamento y el Gerente General para facilitar su aprobación (Ver actividades de coordinación para el área Administrativa Financiera, página 161).

Los programas contendrán una descripción general, el objetivo general, los objetivos específicos a alcanzar, las actividades a realizar, los recursos y el cronograma del período para el cual se elabora, (ver anexo 3).

C. Transferencia.

Cuando se establezca una programación final por medio de los parámetros establecidos en el área Administrativa/Financiera, se deberán transferir las

actividades al presupuesto de esta área que a su vez se integrará al presupuesto general de la empresa.

3. ETAPA III: INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.

Esta etapa comprende los presupuestos y las actividades de coordinación de cada área funcional como herramientas de integración de la información Financiera.

A continuación se presentan los presupuestos y las actividades de coordinación para la integración de la información Financiera.

3.1. PRESUPUESTOS.

El presupuesto es un conjunto de previsiones que permite conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos para el área Financiera.

Los presupuestos constituyen una valiosa herramienta de planificación, porque a través de ellos existe una coordinación y mantenimiento armonioso de todas las actividades; además son de mucha utilidad, estos ayudan al empresario a proyectar y planificar sus actividades a un período determinado.

Cuando un presupuesto es utilizado de una manera eficiente, genera muchos beneficios, porque este proyecta a la gerencia el camino que debe seguir, tomando en cuenta sus diferentes responsabilidades de expectativas de inversión que posee, además proporciona el logro de los objetivos; sino se alcanzan, se buscan las causas para efectuar las modificaciones pertinentes.

Los presupuestos serán elaborados con base a los programas que cada área o departamento deberá realizar, porque dichos programas proporcionaran las actividades, asignando en el presupuestos cantidades monetarias para llevar a cabo su realización.

Dentro de los principales presupuestos aplicables, a este subsector se deberán realizar los siguientes: Presupuestos de Ventas, de producción, de gastos de operación, de efectivo, estado de resultados pro forma, el balance general pro forma y el presupuesto general de la empresa.

3.1.1. Presupuesto de Ventas.

Para la empresa es de mucha utilidad el presupuesto de ventas, porque le ayuda a determinar en el periodo, el nivel de ventas que espera tener. Para la elaboración de este presupuesto el responsable será el gerente de ventas o el encargado del área. (Ver anexo 4).

3.1.2. Presupuesto de Producción.

Para la elaboración de los presupuestos de esta área, el responsable será el Gerente de Producción. Los presupuestos a elaborar en esta área serán: el presupuesto de producción en unidades, de materiales, de mano de obra directa y de gastos indirectos de fabricación. (Ver anexo 5).

3.1.3. Presupuesto de Gastos de Operación.

Estos presupuestos corresponden al área Administrativa / Financiera, su elaboración estará a cargo del gerente o encargado de dicha área, en coordinación con el gerente o encargado del área de ventas para integrar los datos de gastos de ventas. (Ver anexo 6).

3.1.4. Presupuesto de Efectivo.

Este presupuesto corresponde también al área Administrativa/Financiera y su elaboración estará a cargo del gerente de dicha área en coordinación con los gerentes de las demás áreas funcionales de la empresa. (Ver anexo 7).

3.1.5. Estados Financieros Pro forma.

Muestran la posición y posibles utilidades que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Los estados financieros pro forma son los siguientes:

✓ **Estado de Resultado Pro forma.** Es un estado financiero que muestra el resultado de toda la actividad desarrollada por la empresa en un período de tiempo. La elaboración de este estado financiero estará a cargo del área Administrativa Financiera (ver anexo 8).

✓ **Balance General Pro forma.** Es un estado financiero que muestra el resumen de todo lo que tiene la empresa (Activos), de lo que debe (Pasivos) y de lo que realmente pertenece a los propietarios en una fecha determinada (ver anexo 9).

3.1.6. Presupuesto General de la empresa.

Este presupuesto muestra un resumen general de los diferentes presupuestos de la empresa. Se muestra en este el presupuesto del año anterior para facilitar una comparación y analizar los datos obtenidos del proceso de presupuestación, mejorando la gestión financiera de la empresa (ver anexo 10).

3.2. ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN.

El Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, se diseña para la integración de las áreas que involucra las finanzas. La integración de esta información conlleva a una serie de actividades para la coordinación, que comprende los programas previamente elaborados, la elaboración y aprobación de los presupuestos y la presentación de informes de desempeño para su análisis y toma de decisiones.

Los gerentes de cada área o departamento, se constituyen en los elementos importantes, para llevar a cabo la integración de las actividades como puntos de enlace que se coordinan con el área financiera. Se detallan a continuación las principales actividades a realizar.

3.2.1. ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN PARA EL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS.

ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	
COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	
OBJETIVO: Coordinar el Área de Mercadeo y Ventas con el Área Financiera e integrar la información para la toma de decisiones.	

No.	Actividades del diagrama de flujo para coordinar el Área de Mercadeo y Ventas con el Área Financiera de la empresa.	GERENTES		
		Ventas	Adm/Financ	Gte. Grai.
1	Elabora el programa de Mercadeo y Ventas, lo somete al comité para su aprobación.	○		
2	Realiza el presupuesto anual de su área.	○		
3	Presenta el presupuesto de ventas ya elaborado al Gerente Financiero	⇒		
4	Se reúne para revisión y aprobación final.		◇	
5	Envía el presupuesto final al Gerente General para su aprobación.		⇒	
6	Aprueba el presupuesto			◇
7	Envía al Gerente Financiero el presupuesto aprobado con copia al Gerente de Mercadeo y Venta.			⇒
8	Recibe el presupuesto previamente aprobado para la respectiva asignación de recursos.		○	
9	Recibe copia del presupuesto y lo ejecuta.	⇒		
10	Envía los informes de desempeño mensualmente al Gerente Financiero	⇒		
11	Analiza los informes de desempeño y toma de decisiones		◇	
12	Archiva los informes de desempeño.		▽	

○ Operación

⇒ Transporte

▽ Recibe, archiva

◇ Decisión

3.2.2. ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

ÁREA DE PRODUCCIÓN
COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN
OBJETIVO: Coordinar el Área de Producción con el Área Financiera e integrar la información para la toma de decisiones.

No.	Actividades del diagrama de flujo para coordinar el área de Producción con el Área Financiera de la empresa.	GERENTES			
		Ventas	Producción	Adm./Financ.	Gte. Gral.
1	Presenta el presupuesto al Gerente de Producción	⇨			
2	Elabora el programa de producción y lo somete al comité para su aprobación		○		
3	Realiza el presupuesto anual de su área.		⇨		
4	Presenta el presupuesto de ventas ya elaborado al Gerente Financiero			⇨	
5	Se reúne para revisión y aprobación final.			◇	
6	Envía el presupuesto final al Gerente General para su aprobación				⇨
7	Aprueba el presupuesto				◇
8	Envía al Gerente Financiero el presupuesto aprobado con copia al Gerente de Mercadeo y Venta.				⇨
9	Recibe el presupuesto previamente aprobado para la respectiva asignación de recursos.			○	
10	Recibe copia del presupuesto y lo ejecuta.		⇨		
11	Envía los informes de desempeño mensualmente al Gerente Financiero		⇨		
12	Analiza los informes de desempeño y toma de decisiones.			◇	
13	Archiva los informes de desempeño .			▽	

○ Operación
⇨ Transporte

▽ Recibe, archiva
◇ Decisión

3.2.3. ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN PARA EL AREA ADMINISTRATIVA / FINANCIERA.

ÁREA ADMINISTRATIVA / FINANCIERA
COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA / FINANCIERA
OBJETIVO: Coordinar el Área Administrativa / Financiera con las demás áreas funcionales de la empresa e integrar la información para la toma de decisiones.

No.	Actividades del diagrama de flujo para coordinar el área Administrativa / Financiera con las demás áreas funcionales.	GERENTES		
		Ventas y Producción	Adm./Financ.	Gte. Gral.
1	Presentan los presupuestos al Gerente Administrativo Financiero.	⇨		
2	Elabora el programa del área Administrativa Financiera. y lo somete al comité para su aprobación.		○	
3	Realiza el presupuesto anual de su área.		○	
4	Envía el presupuesto final al Gerente General para su aprobación.		⇨	
5	Aprueba el presupuesto.			◇
6	Envía al Gerente Financiero el presupuesto aprobado.			⇨
7	Recibe el presupuesto previamente aprobado para la respectiva asignación de recursos.		○	
8	Reciben copia del presupuesto y lo ejecutan.	○		
9	Elaboran los informes de desempeño mensualmente.	○		
10	Envían los informes de desempeño mensualmente al Gerente Financiero.	⇨		
11	Analiza los informes de desempeño y toma de decisiones.		◇	
12	Archiva los informes de desempeño.		▽	

○ Operación
⇨ Transporte

▽ Recibe, archiva
◇ Decisión

4. ETAPA IV: EVALUACIÓN, ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES.

El sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, busca una mejor coordinación del área financiera con la demás áreas funcionales de la empresa, por medio de actividades que permitan realizar una mejor gestión en las finanzas.

Una de las herramientas que ayudará a evaluar los resultados de los presupuestos, son los informes de desempeño de las actividades, que elaborará cada área o departamento de la empresa.

Esta etapa cuenta con una serie de actividades que ayudaran a realizar una evaluación y análisis para una mejor toma de decisiones.

4.1. INFORMES DE DESEMPEÑO.

Los informes de desempeño dan a conocer el grado en el que se están cumpliendo las actividades planificadas, para cada una de las áreas funcionales de la empresa, por lo cual está conformado por los resultados reales vrs. los resultados planificados, mostrando una variación entre ellos. (ver anexo 11).

El gerente de cada área, elaborará un informe de desempeño, presentándose al área financiera para su respectiva evaluación, análisis y toma de decisiones.

Los informes de desempeño deben ser presentados en forma oportuna para que sean útiles y efectivos. Deben presentarse unos cuantos días después del fin del período que se cubre. También se logrará una mejor eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos.

4.2. ACTIVIDADES.

En el desarrollo de las actividades de cada área, es necesario una evaluación para realizar una mejor toma de decisiones. Para realizar la evaluación , análisis y toma de decisiones, se deben aplicar las siguientes actividades a realizar:

1. Es necesario contar con una fuente centralizada de datos dentro de la organización, en la cual estará el registro de los presupuestos elaborados, que será de mucha utilidad para el análisis, evaluación y toma de decisiones.
2. Los informes de desempeño serán evaluados por el gerente financiero con los gerentes de cada una de las áreas de la empresa, por medio de reuniones mensuales y cuando se considere necesario.
3. Analizar en los informes de desempeño los resultados de las comparaciones de lo planificado versus lo ejecutado.
4. Analizar las variaciones las cuales pueden ser positivas o negativas, esta debe oscilar entre cero a cinco por ciento, ya que entre más cercano a cero esté, el presupuesto será más efectivo.
5. Es necesario evaluar los informes de desempeño según los siguientes criterios:
 - a. En el caso de los gastos.
 - ✓ Si lo presupuestado es menor o igual que lo realizado es que lo realizado es favorable, ya que indica eficiencia y ahorro de los recursos o deberán investigarse las causas.
 - ✓ Si lo presupuestado es mayor que lo realizado, el resultado es desfavorable, indicando mayores recursos utilizados, para lo cual deberán investigarse las causas.
 - b. En el caso de las ventas.
 - ✓ Si lo planificado es menor que lo realizado el resultado es favorable, indicando mayores ingresos por las ventas realizadas.

- ✓ Si lo planificado es mayor que lo realizado el resultado es desfavorable lo que indica que los ingresos por ventas son menores, para lo cual se deberán investigar las causas.
6. Detectar los problemas significativos de cada una de las áreas funcionales o indagar sobre los factores claves (Ingresos y Egresos) de la empresa.
 7. Darle prioridad a los rubros que se encuentran con mayores problemas en las áreas de la empresa.
 8. Evaluar el nivel de riesgo que se podría correr en la toma de decisiones para las áreas de la empresa.
 9. Obtener conclusiones de la evaluación realizada y dar sus respectivas recomendaciones.
 10. Informar al gerente general de la empresa los resultados del análisis realizado.
 11. Toma de decisiones del gerente general con la participación de los gerentes de la empresa.

5. ETAPA V: CONTROL.

En esta etapa es donde se miden los resultados obtenidos, con respecto a los esperados en los planes elaborados para determinado propósito. El control permite visualizar y analizar las desviaciones o deficiencias, con el objeto de informar oportunamente a la dirección para tomar las medidas correctivas adecuadas.

El control es una necesidad vital para el desarrollo efectivo y productivo de las áreas funcionales de la empresa, porque permite monitorear las acciones y verificar si se han logrado los resultados esperados; en el control se logran detectar fallas y corregir errores en las acciones.

5.1. OBJETIVO.

Determinar con anticipación las desviaciones actuales y futuras para poder adoptar las medidas correctivas dentro del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro.

5.2. ACTIVIDADES DE CONTROL A DESARROLLAR.

Dentro de las actividades de control a desarrollar en el Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, se tienen:

- ✓ Debe de desarrollarse una disciplina de parte de los gerentes apegada a las normas y políticas, los cuales constituyen los lineamientos del Sistema.
- ✓ Aplicar los presupuestos e informes de desempeño ya que son herramientas fundamentales para la toma de decisiones.
- ✓ Entregar los informes de desempeño de las actividades de cada área funcional al Gerente Financiero, por periodos mensuales, en la medida de lo posible presentar informes semanales o cuando sea de mayor relevancia, es decir, en forma oportuna.
- ✓ Realizar reuniones periódicas para velar por el cumplimiento de los objetivos, detectar desviaciones y encontrar las posibles soluciones.
- ✓ Aplicar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones respecto a lo planificado, según los criterios y acciones siguientes:
 - a) En el área de Mercadeo y Ventas, algunas acciones posibles en el caso de no cumplimiento con el presupuesto realizado es procurar eliminar o minimizar las campañas publicitarias, modificar el nivel de actividades, visitas

a clientes, cambio de aspectos logísticos, tercerizar trabajos o hacerlo con personal propio, reemplazo de vendedores, entre otros.

- b) En el área de Producción, algunas acciones posibles en el caso de no cumplimiento con el presupuesto realizado, dependerá de cada caso, entre las cuales se encuentran: postergar trabajos, tercerizar trabajos o hacerlo con personal propio, modificar el origen de la materia prima, cambio de prácticas operativas, entre otras.
- c) En el área Administrativa Financiera, algunas acciones posibles en el caso de no cumplimiento con el presupuesto realizado, dependerá de cada situación, entre las cuales se encuentran: modificar el nivel de actividades, cambio de prácticas operativas, optimizar insumos y servicios comprados, suspender toda erogación prescindible, implementar planes de reducción de gastos, suspender personal contratado o propio, renegociar precios con acreedores.

Se requiere distinguir si las variaciones son por imprevistos, incrementos de consumos, cambios de precios, entre otros. En función de la causa se establecerá la acción correctiva, aunque se podrán tomar medidas para reencauzar los gastos, aun si no es la causa generadora de los desvíos.

- ✓ El Gerente Administrativo / Financiero, será el responsable de efectuar el control presupuestario y el seguimiento por medio de los informes de desempeño de las actividades, así también de la asignación de recursos para cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- ✓ Los gerentes de cada área, controlaran que los presupuestos sean ejecutados de acuerdo a lo planificado, para evitar posibles desviaciones que afecten su área de responsabilidad.

H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

En este apartado se presenta el plan de implementación del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, el cual se desarrollará a continuación.

1. Objetivos.

General.

Orientar a los empresarios de la mediana empresa de la Industria Textil ubicadas en el área metropolitana de San Salvador sobre la implementación del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro.

Específico.

- ✓ Proporcionar las actividades que faciliten la puesta en marcha del Sistema de Administración Financiera por Puntos de encuentro.
- ✓ Determinar los recursos necesarios para la implementación de una forma eficiente y eficaz del Sistema de Administración financiera por Puntos de Encuentro.
- ✓ Crear una serie de etapas encaminadas a mejorar la gestión de las finanzas en la mediana empresa de la industria textil del Área Metropolitana de San Salvador.

2. Acciones para la implementación del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro.

- ✓ Presentación de la propuesta a los empresario de la mediana empresa de la industria textil con la finalidad de conocer y analizar su contenido.

- ✓ Luego de haber analizado su contenido, los empresarios determinarán si es factible éste dentro de su empresa, convencidos de los beneficios que su implementación le proporcionará.
- ✓ Brindar el apoyo por parte del empresario en el aspecto material y económico para implementar el sistema.
- ✓ Capacitación de personal encargado de la implementación.
- ✓ Después de haber capacitado en el Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro, los empresarios del sector, procederán a su puesta en marcha.
- ✓ Posteriormente a la puesta en marcha se evaluarán los resultados obtenidos, de acuerdo a los objetivos que se hayan determinado y al tiempo establecido.
- ✓ El Gerente Financiero o asignado por la empresa, dará seguimiento oportuno a la implementación y uso del sistema, de tal forma que garantice los resultados esperados y cumpla con las metas propuestas.

3. Recursos para la implantación del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro.

Toda organización necesita de recursos para su operatividad, por lo cual para implementar el sistema se consideran los siguientes recursos:

3.1. Recurso Humano.

Las empresas deberán contar con una persona idónea que deberá capacitar a los gerentes y al personal de la empresa para la ejecución del sistema.

3.2. Recursos Materiales.

Las empresas deberán asegurar la disponibilidad de los recursos materiales necesarios para que el personal pueda ejecutar eficientemente las actividades a desarrollar, para lo cual deberá contar con equipo de tecnología (computadora, proyector), mobiliario, papelería y útiles.

3.3. Recursos Financieros.

A cada área se le asignarán recursos financieros con los que la empresa realizara sus operaciones.

4. Cronograma para la implementación del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro.

ACTIVIDADES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Presentación de la propuesta del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro a los empresarios.												
Aprobación de la propuesta por parte de la Dirección												
Apoyo material y económico para la implementación del Sistema												
Capacitación del Personal encargado de la implementación												
Puesta en marcha del Sistema												
Evaluación de Resultados de acuerdo a los objetivos												
Seguimiento oportuno a la implementación del sistema y corrección de deficiencias.												

5. Presupuesto para la implementación del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro.

ACTIVIDAD	UNITARIO \$	TOTALES \$
Servicios Personales		9.000,0
- Pago a ejecutor del proyecto	8.400,0	
- Capacitación	600,0	
Mobiliario y Equipo		1.700,0
- Computadora.	1.000,0	
- Impresor.	100,0	
- Software.	300,0	
- Mobiliario y Equipo.	300,0	
TOTAL		\$10.700,0

Nota: El total del valor del presupuesto puede cambiar, ya que algunas empresas cuentan con mobiliario y equipo, el cual puede ser utilizado, disminuyendo así los costos.

CASO PRACTICO

A continuación se presenta un caso práctico en el que se interrelacionan las etapas del Sistema de Administración Financiera por Puntos de Encuentro.

- **Determinación de parámetros y elaboración de los programas.**

El Gerente de Mercadeo y Ventas, después de hacer un análisis en su área, determinó que para cumplir con los objetivos de ésta, identificó las diferentes actividades a realizar, con las cuales se diseñará el Programa de Mercadeo y Ventas, para el siguiente año. (ver cuadro 5, programa de mercadeo y ventas).

El Gerente de Producción, después de hacer un análisis en su área, determinó que para cumplir con los objetivos de ésta, identifico las diferentes actividades a realizar, con las cuales se diseñará el Programa de Producción, para el siguiente año. (Ver cuadro 6, programa de Producción).

El Gerente Administrativo / Financiero, después de hacer un análisis en su área, determinó que para cumplir con los objetivos de ésta, identificó las diferentes actividades a realizar, con las cuales se diseñará el Programa Administrativo / Financiero, para el siguiente año. (Ver cuadro 7, programa Administrativo Financiero).

Después de haber realizado y analizado los programas, cada uno de los gerentes trasladará la información de las actividades, a los presupuestos de cada área correspondiente.

CUADRO N° 5
CASO PRACTICO
PROGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS

PROGRAMA DE MERCADEO Y VENTAS

DESCRIPCIÓN:

El presente programa contiene la definición detallada de los objetivos y las acciones que comprende el programa de Ventas para el logro de estos.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Aumentar las ventas en un 20% con relación al año anterior.

OBJETIVO ESPECIFICO

- Desarrollar las ventas a través del posicionamiento en el mercado.
- Desarrollo de la fuerza de Ventas.

" ACCIONES, RECURSOS Y CRONOGRAMA "

Para el posicionamiento en el mercado.

Acciones	Recursos \$	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.
Campaña publicitaria del producto de marca "x, y, z", en el mercado salvadoreño por medio de anuncios publicitarios	300,00	25%	25%	25%	25%
Promoción de productos al 2X1, ofertas del mes y descuentos especiales.	300,00	25%	25%	25%	25%

Para el desarrollo de la fuerza de ventas.

Acciones	Recursos \$	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.
Realizar programas de capacitación	400,00		100%		
Realizar pagos de sueldo a vendedores (3)	5.184,00	25%	25%	25%	25%
Otorgar viáticos a vendedores.	1.584,00	25%	25%	25%	25%
Otorgar incentivos a los vendedores por medio de comisiones equivalentes al 1% sobre las ventas.	8.955,00	25%	25%	25%	25%

Notas explicativas:

Las ventas en el año anterior fueron: **\$716.400,0**

CUADRO N° 6
CASO PRACTICO
PROGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN:

El presente programa contiene a descripción detallada de los objetivos y las acciones que comprende el programa de producción para el logro de estos.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Aumentar la producción en relación a las ventas a realizar

OBJETIVO ESPECIFICO

- Adquisición de materia prima y asignación de recurso humano para la producción.
- Lograr eficiencia y eficacia en el manejo de los costos que inciden indirectamente en la producción.

" ACCIONES, RECURSOS Y CRONOGRAMA "

Para la adquisición de materia prima.

Acciones	Recursos \$	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.
Realizar orden de pedido para adquisición de nuevos hilos.	44.775,00	25%	25%	25%	25%
Adquisición de solución de goma necesaria.	806,00	25%	25%	25%	25%
Ordenes de pedido para adquisición de productos químicos	806,00	25%	25%	25%	25%
Adquisición de sustancias colorantes.	806,00	25%	25%	25%	25%
Otorgar remuneraciones para las horas hombre	46.566	25%	25%	25%	25%

Para lograr la eficiencia y eficacia en los Gastos Indirectos de Fabricación.

Acciones	Recursos \$	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.
Realizar pagos de los servicios básicos: agua, luz, teléfono.	2.400,00	25%	25%	25%	25%
Realizar mantenimiento general de las máquinas.	800,00	25%	25%	25%	25%

CUADRO N° 7
CASO PRACTICO
PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

DESCRIPCIÓN:

El presente programa contiene la descripción detallada de los objetivos y las acciones que comprende el programa administrativo/financiero, para el logro de estos.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar los recursos necesarios en forma eficiente y eficaz para el logro de los objetivos de la empresa.

OBJETIVO ESPECIFICO

- Asignar el recursos humano necesario para el funcionamiento operativo de la empresa.
- Proporcionar de manera eficiente y eficaz los suministros necesarios para el desarrollo de la empresa.
- Administrar la captación y distribución de fondos para el funcionamiento de la empresa.

" ACCIONES, RECURSOS Y CRONOGRAMA "

Para asignar el recurso humano necesario

Acciones	Recursos \$	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.
Realizar pago a los gerentes de cada una de las áreas.	18.000,00	25%	25%	25%	25%
Pago al asistente administrativo.	3.600,00	25%	25%	25%	25%
Realizar pago a secretaria.	1.920,00	25%	25%	25%	25%
Realizar pago a conserge	1.728,00	25%	25%	25%	25%

Para proporcionar los suministros necesarios.

Acciones	Recursos \$	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.
Suministrar papelería y útiles de oficina	180,00	25%	25%	25%	25%

Para captación y distribución de fondos.

Acciones	Recursos \$	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.
Cancelar cuota de financiamiento	2.664,00	25%	25%	25%	25%
Captación de Ingresos por Ventas	447.750,00	25%	25%	25%	25%
Recuperar créditos por las ventas realizadas	409.875,00	25%	25%	25%	25%
Realizar los pagos de impuestos	58.207,00	25%	25%	25%	25%

- Elaboración de los Presupuestos de las áreas aplicando la normativa y actividades de coordinación.

El Gerente de Mercadeo y Ventas, después de haber realizado sus presupuestos, negociará con el gerente administrativo financiero, para luego obtener un presupuesto de forma provisional, que será presentado posteriormente al Gerente General, para su aprobación final.

De esta manera, se logra que existan puntos de encuentro o enlace de las actividades, entre el área administrativa financiera y el área de mercadeo y ventas. (Ver cuadro 8, Presupuesto de Ventas).

El Gerente de Producción, después de haber realizado el presupuesto de su área, negociará con el Gerente Administrativo Financiero, para luego obtener un presupuesto de forma provisional, siendo este presentado al Gerente General para su aprobación final.

De esta manera se logra que exista una coordinación entre el área administrativa / financiera y el área de producción. (Ver Cuadro 9, Presupuesto de Producción en unidades; Cuadro 10, Presupuesto de Materiales; Cuadro 11, Presupuesto de Mano de Obra Directa; Cuadro 12, Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación).

El Gerente Administrativo Financiero, realizará el presupuesto de su área, al cual integrará los presupuestos de los otros departamentos. (Ver cuadro 13, Presupuesto de Operación; Cuadro 14, Presupuesto de Efectivo, Cuadro 15 Estado de Resultados Pro forma, Cuadro 16 Balance General Pro forma y Cuadro 17 Presupuesto General de la empresa).

El Gerente Administrativo Financiero será el encargado de presentar todos los presupuestos al Gerente General, para su respectiva aprobación, logrando una coordinación e integración de las áreas funcionales de la empresa.

CUADRO 8
CASO PRACTICO
PRESUPUESTO DE VENTAS
PRESUPUESTO DE VENTAS.

EMPRESA "X, Y, Z"																										
PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO _____																										
Descripción	Ene		Feb		Mar		Abr		May		Jun		Jul		Ago		Sep		Oct		Nov		Dic		Total Un.	Total \$
	Q	\$																								
Tela	15000	75.000,0	14850	74.250	14850	74.250	14850	74.250	14850	74.250	14850	74.250	14850	74.250	14850	74.250	15000	75.000	15000	75.000	15000	75.000	15150	75.750	179100	895.500
Total	15000	\$ 75.000	14850	\$ 74.250	15000	\$ 75.000	15000	\$ 75.000	15000	\$ 75.000	15150	\$ 75.750	179100	\$895.500												
Comentarios: _____																										

_____ Gerente de Ventas																										

el Valor unitario de los productos es el siguiente:
Tela vendida en Yarda \$5,00

Nota Explicativa:
Las ventas aumentaron en un 20% con relación al año anterior. Las ventas del año anterior fueron de \$716.400,00
El 50% de las ventas sera al contado y el resto al credito
Las cantidades a vender son diferentes ya que fluctuan de acuerdo a la demanda del producto.

CUADRO 9
CASO PRACTICO
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES.

EMPRESA "X, Y, Z"
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN PARA EL AÑO _____

Descripción	Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas planificadas	Tela	15000	14850	14850	14850	14850	14850	14850	14850	15000	15000	15000	15150	179100
más Inventario Final		75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
Total		15075	14925	15075	15075	15075	15225	180000						
menos Inventario Inicial		75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
Producción Planificada		15000	14850	15000	15000	15000	15150	179100						

Comentarios: _____

Gerente General

Gerente de Producción

Nota explicativa:

El inventario Final de los productos depende de la política de la empresa.

para el caso:

Inventario Final **75** unidades mensuales para el producto tela.

Inventario Inicial **75** unidades que provienen del Inventario final del mes anterior del producto tela

Las unidades de las ventas planificadas para cada mes, provienen de las cantidades del presupuesto de ventas.

CUADRO 10
CASO PRACTICO
PRESUPUESTO DE MATERIALES

EMPRESA "X, Y, Z"																				
PRESUPUESTO DE MATERIALES PARA EL AÑO _____																				
PRODUCTO X																				
MATERIALES	CANTIDAD DE MATERIAL ES POR UNIDAD	PRECIO UNITARIO \$	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO		
			Unidades Planificadas	Total de Materiales	VALOR \$	Unidades Planificadas	Total de Materiales	VALOR \$	Unidades Planificadas	Total de Materiales	VALOR \$	Unidades Planificadas	Total de Materiales	VALOR \$	Unidades Planificadas	Total de Materiales	VALOR \$	Unidades Planificadas	Total de Materiales	VALOR \$
Hilo	0,50	0,50	15.000	7.500	3.750	14850	7.425	3.713	14.850	7.425	3.713	14.850	7.425	3.713	14.850	7.425	3.713	14.850	7.425	3.713
Solución de Goma	0,05	0,09	15.000	750	68	14850	743	67	14.850	743	67	14.850	743	67	14.850	743	67	14.850	743	67
Productos Químicos	0,05	0,09	15.000	750	68	14850	743	67	14.850	743	67	14.850	743	67	14.850	743	67	14.850	743	67
Sustancias Colorantes	0,05	0,09	15.000	750	68	14850	743	67	14.850	743	67	14.850	743	67	14.850	743	67	14.850	743	67
TOTAL	0,85	\$0,77	15.000	9.750,00	\$3.952,50	59.400,00	9.652,50	\$3.912,98	59.400,00	9.652,50	\$3.912,98	59.400,00	9.652,50	\$3.912,98	59.400,00	9.652,50	\$3.912,98	#####	9.652,50	\$3.912,98
JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			TOTAL		
Unidades Planificadas	Total de Materiales	VALOR \$	Unidades Planificadas	Total de Materiales	VALOR \$	Unidades Planificadas	Total de Materiales	VALOR \$	Unidades Planificadas	Total de Materiales	VALOR \$	Unidades Planificadas	Total de Materiales	VALOR \$	Unidades Planificadas	Total de Materiales	VALOR \$	Unidades Planificadas	Total de Materiales	VALOR \$
14.850	7.425	3.712,50	14.850	7.425	3.712,50	15.000	7.500	3.750,00	15.000	7.500	3.750,00	15.000	7.500	3.750,00	15.150	7.575	3.787,50	179.100	89.550	44775
14.850	743	66,83	14.850	743	66,83	15.000	750	67,50	15.000	750	67,50	15.000	750	67,50	15.150	758	68,18	179.100	8.955	806
14.850	743	66,83	14.850	743	66,83	15.000	750	67,50	15.000	750	67,50	15.000	750	67,50	15.150	758	68,18	179.100	8.955	806
14.850	743	66,83	14.850	743	66,83	15.000	750	67,50	15.000	750	67,50	15.000	750	67,50	15.150	758	68,18	179.100	8.955	806
59.400	9.653	\$3.912,98	59.400	9.653	\$3.912,98	60.000	9.750	\$3.952,50	60.000	9.750	\$3.952,50	60.000	9.750	\$3.952,50	60.600	9.848	\$3.992,03	179.100	116.415	\$47.193

CUADRO 11
CASO PRACTICO
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

EMPRESA "X, Y, Z".
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA PARA EL AÑO _____
PRODUCTO TELA

MESES	Unidades a producir	Horas Totales	Promedio de Salario por hora \$	Costo total de mano de obra \$
Enero	15000	6000	0,65	3900
Febrero	14850	5940	0,65	3861
Marzo	14850	5940	0,65	3861
Abril	14850	5940	0,65	3861
Mayo	14850	5940	0,65	3861
Junio	14850	5940	0,65	3861
Julio	14850	5940	0,65	3861
Agosto	14850	5940	0,65	3861
Septiembre	15000	6000	0,65	3900
Octubre	15000	6000	0,65	3900
Noviembre	15000	6000	0,65	3900
Diciembre	15150	6060	0,65	3939
Total	179100	71640	\$7,80	\$46.566

Nota explicativa:

Se estima que para el proceso de producción, una yarda de tela se tarda 24 minutos que equivale a 0,4 de hora.(24/60 minutos).

Para calcular las horas hombre de cada mes es necesario multiplicar 0.4 de hora por las unidades a producir.

Promedio de Salario por Hora \$ **0,65**

El precio de Salario por hora es de 0,65 de dólar, de acuerdo al salario del mercado laboral.

CUADRO 12
CASO PRACTICO
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

EMPRESA "X, Y, Z"
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN PARA EL AÑO _____
PRODUCTO: TELA

Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual \$
Servicios Generales	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400,00
Mantenimiento			400						400				800,00
Total	200	200	600	200	200	200	200	200	600	200	200	200	\$3.200,00

Nota explicativa:

Los servicios generales comprende agua, luz y teléfono.

Mantenimiento general a las máquinas contando con repuestos, accesorios, entre otros cada 6 meses.

CUADRO 13
CASO PRACTICO
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION

EMPRESA "X, Y, Z".
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION PARA EL AÑO _____

Area: _____														
Fecha: _____														
Descripción	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total \$	
Gastos Administrativos.														
Personal Administrativo	2104	2104	2104	2104	2104	2104	2104	2104	2104	2104	2104	2104	2104	25248
Papelería y Útiles	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Gastos de Ventas.														
Anuncios Publicitarios	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300,0
Promoción de Productos	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300,0
Capacitaciones				133,3	133,3	133,3	133,3							400,0
Vendedores Asignados	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	5184,0
más Viaticos	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1584,0
Comisiones sobre ventas	750	742,5	742,5	742,5	742,5	742,5	742,5	742,5	750	750	750	757,5	757,5	8955,0
Gastos Financieros.														
Obligaciones Bancarias	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	2664,0
Total	3705	3697,5	3697,5	3830,83	3830,83	3830,83	3697,5	3697,5	3705	3705	3705	3712,5	44815,0	
Comentarios: _____														

<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="width: 20%; border-top: 1px solid black; text-align: center;">Gerente General</div> <div style="width: 60%;"></div> <div style="width: 20%;"></div> </div>														

Dentro de los Gastos Administrativos:

El sueldo del Gerente asciende a \$ 500, los cuales son 3.
 El sueldo de Asistente Administrativo asciende a \$ 300
 El sueldo de la secretaria asciende a \$ 160.
 El sueldo de servicio General es de \$ 144
 En la papelería y útiles se utilizarán 3 resmas de papel y papelería para requisiciones entre otros.

En los Gastos de Ventas.

detallado en el programa de Ventas.

En los Gastos Financieros:

La cuota del préstamo será de \$ 222 de un préstamo por \$5600 a 3 años a un 8% de interés.

CUADRO 14
CASO PRACTICO
PRESUPUESTO DE EFECTIVO

EMPRESA "X, Y, Z"													
PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL AÑO _____													
Area: _____													
Fecha: _____													
Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total \$
Saldo Inicial	1000	21867,5	79994,78	137347,1	194966	252584,9	310203,9	367956,2	425708,4	483300,9	541668,4	600035,9	3416634
Ingresos													
Ventas al Contado	37500	37125	37125	37125	37125	37125	37125	37125	37500	37500	37500	37875	447750
Recuperacion de creditos		37500	37125	37125	37125	37125	37125	37125	37125	37500	37500	37500	409875
Egresos													
Pago a Proveedores													
Pago de Impuestos	4875	4826,25	4826,25	4826,25	4826,25	4826,25	4826,25	4826,25	4875	4875	4875	4923,75	58207,5
Compra de Activo Fijo													
Compra de materiales	3952,5	3913,0	3913,0	3913,0	3913,0	3913,0	3913,0	3913,0	3952,5	3952,5	3952,5	3992,0	47193
Sueldos de Mano de Obra Directa	3900	3861	3861	3861	3861	3861	3861	3861	3900	3900	3900	3939	46566
Gastos Indirectos de Fabricación	200	200	600	200	200	200	200	200	600	200	200	200	3200
Gastos de Administración	2119	2119	2119	2119	2119	2119	2119	2119	2119	2119	2119	2119	25428
Gastos de Venta	1364,0	1356,5	1356,5	1489,8	1489,8	1489,8	1356,5	1356,5	1364,0	1364,0	1364,0	1371,5	16723
Gastos Financieros	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	2664
Saldo Final	21867,5	79994,78	137347,1	194966	252584,9	310203,9	367956,2	425708,4	483300,9	541668,4	600035,9	658643,7	4074277,6

Para el Saldo inicial es la cantidad en dinero disponible recibida del año anterior es de \$1000.

Para las obligaciones bancarias se aplican las cuotas mensuales de los prestamos hechos por la empresa.

Para el pago de impuestos se aplica el 13% de IVA, de las ventas.

Para el caso de la recuperación de Créditos se puede mostrar un porcentaje del total de las ventas realizadas.

En el pago a proveedores se puede aplicar un cierto porcentaje a la compra de materiales.

CUADRO 15
CASO PRACTICO
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA EN US\$

EMPRESA "X, Y, Z".
PERIODO: AL 31 DE DICIEMBRE DEL 200X.

Ventas	895.500,0	
Total Ventas		895.500,0
Menos:		
Costo de Ventas		
Costo de Materia Prima.	47.193	
Costo de Mano de Obra.	46.566,0	
Gastos Indirectos de Fabricación	3.200,0	
Total Costo de Ventas		96.958,9
Utilidad Bruta		798.541,2
Menos:		
Gastos Operativos.		
Gastos de Administración	25428	
Gastos de Venta	16.723,0	
Gastos Financieros	2.664,0	
Total Gastos de Operación.		44.815,0
Utilidad Neta antes de Impuestos		753.726,2
Menos:		
Impuestos sobre la Renta 25%		188.431,5
Utilidad Neta		565.294,6
Menos:		
Dividendos de acciones ordinarias		75.000,0
Superavit		490.294,6

Nota explicativa:

Los dividendos pagados por 1500 acciones ordinarias fueron de 10%, de un valor de \$500.

CUADRO 16
CASO PRACTICO
BALANCE GENERAL PROFORMA EN US \$

EMPRESA X, Y, Z.					
BALANCE GENERAL PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DE 200X					
VALORES EN DOLARES US					
ACTIVO.			PASIVO.		
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Caja	1000		Cuentas por Pagar	500	
Bancos	200000		Proveedores	1996	
Cuentas por Cobrar	37875		Impuesto Sobre la Renta	188432	
Estimación de Cuentas Incobrables	0		Débito Fiscal	4875	
Inventario de Materia Prima.	1000		FIJO		
Inventario de Productos en Proceso.	41		Préstamo por pagar a largo plazo	5333	
Inventario de Productos Terminados.	41		OTROS PASIVOS		
Papelaría y Útiles.	200	240157	Reserva Laboral	2000	
FIJO.			TOTAL PASIVO		203136
Terrenos	386823	386823	CAPITAL CONTABLE		
Edificios	525000		Capital Social	750000	
Reserva de Depreciación	105000	420000	Reserva Legal (7%)	52500	
Mobiliario y Equipo	35500		Capital pagado	75000	
Reserva para Depreciación.	3550	31950	Utilidad del ejercicio	565295	
Maquinaria	550000		TOTAL CAPITAL CONTABLE		1442795
Reserva para Depreciación.	55000	495000			
Vehículos	80000				
Reserva para Depreciación.	8000	72000			
TOTAL ACTIVO.		\$1.645.930	TOTAL PASIVO Y CAPITAL		\$1.645.930

CUADRO 17
CASO PRACTICO
PRESUPUESTO GENERAL DE LA EMPRESA EN US \$

EMPRESA "X, Y, Z". AÑO 200X.														
PRESUPUESTOS	PERÍODO												TOTAL	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PRESUPUESTADO	TOTAL AÑO ANO ANTERIOR
DE VENTAS	75000	74250	74250	74250	74250	74250	74250	74250	75000	75000	75000	75750	895500	716400
DE PRODUCCIÓN														0
DE MATERIALES	3952,5	3912,975	3912,975	3912,975	3912,975	3912,975	3912,975	3912,975	3952,5	3952,5	3952,5	3992,025	47193	37754,28
DE MANO DE OBRA	3900	3861	3861	3861	3861	3861	3861	3861	3900	3900	3900	3939	46566	37252,8
DE GASTOS INDIRECTOS DE FAB.	200	200	600	200	200	200	200	200	600	200	200	200	3200	2560
DE GASTOS DE OPERACIÓN														0
Gastos de Venta	1364	1356,5	1356,5	1489,833	1489,833	1489,833	1356,5	1356,5	1364	1364	1364	1371,5	16723	13378,4
Gastos de Administración	2119	2119	2119	2119	2119	2119	2119	2119	2119	2119	2119	2119	25428	20342,4
Gastos Financieros	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	2664	2131,2
DE EFECTIVO														0
Ingresos	37500	74625	74250	74250	74250	74250	74250	74250	74625	75000	75000	75375	857625	686100
Egresos	16632,5	16497,73	16897,73	16631,06	16631,06	16631,06	16497,73	16497,73	17032,5	16632,5	16632,5	16767,28	199981,35	159985,08
ESTADOS PROFORMA														
ESTADO DE RESULTADO														
Ventas													895500	716400
Costo de Ventas													96958,9	77567,08
Utilidad Bruta													798541,15	638832,92
Gastos de Operación													44815	35852
Impuesto Sobre la Renta													188431,538	150745,23
Utilidad Neta													565294,613	452235,69
Supervit													490294,613	392235,69
BALANCE GENERAL														0
Activo													1645930	1316744
Pasivo													203136	162508,44
Capital													1442795	1154235,69

Nota explicativa:

El cuadro muestra un resumen de los presupuestos de las diferentes áreas de la empresa, y los estados financieros proforma, integrándose de esta manera, así también los presupuestos del año anterior. En el total del año anterior se muestran los presupuestos realizados en un año anterior o previo al presupuesto actual, para facilitar la comparación.

- **Evaluación, análisis, toma de decisiones y control.**

Después de haber realizado los presupuestos, cada uno de los gerentes será responsable de realizar y presentar los informes de desempeño, de cada área correspondiente.

El Gerente de Mercadeo y Ventas, cada mes que se haya ejecutado el presupuesto, debe presentar un **informe de desempeño** al Gerente Administrativo Financiero. (Ver Cuadro 18).

Luego procederán a su respectivo análisis de los resultados, para el caso práctico, lo presupuestado ha sido efectivo, porque en lo ejecutado a tenido una leve variación que es del 1%, nivel aceptable, porque es cercano a cero.

El Gerente de Producción, cada mes que se haya ejecutado el presupuesto, debe presentar un informe de desempeño de su área, al Gerente Administrativo Financiero. (Ver cuadro 19).

Luego procederán los gerentes a su respectivo análisis de los resultados. Para el caso práctico lo presupuestado ha sido efectivo, porque el lo ejecutado ha tenido una leve variación que es del 1%, nivel aceptable, porque es cercano a cero.

El Gerente Administrativo Financiero, cada mes que el presupuesto se haya ejecutado, realizará un informe, para su respectivo análisis. (Ver cuadro 20). Para el caso práctico, lo presupuestado ha sido eficaz, porque ha tenido una variación leve que es del 1%, nivel aceptable, porque es cercano a cero.

De esta manera, se logra una mejor gestión de las finanzas por medio de los puntos de encuentro o enlace de las actividades, es decir por la coordinación entre el área financiera y las demás áreas funcionales de la empresa.

CUADRO 18
CASO PRÁCTICO
INFORME DE DESEMPEÑO DEL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS.

EMPRESA "X, Y, Z".
PERIODO: <u> Enero de 200X </u>
ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS
GERENTE O ENCARGADO DE ÁREA: _____

Desempeño	Resultados Reales	Resultados Planificados	Variación \$	Variación (%)
Venta de Tela	74.250,0	75.000,0	750,0	-1,0
Gastos de Mercadeo y Venta	1.350,4	1.364,0	13,6	-1,0
Anuncios Publicitarios	24,8	25,0	0,3	-1,0
Promoción de Productos	24,8	25,0	0,3	-1,0
Vendedores Asignados	427,7	432,0	4,3	-1,0
más Viaticos (Gal. Gasolina)	130,7	132,0	1,3	-1,0
Comisiones sobre ventas	742,5	750,0	7,5	-1,0
Totales	\$72.899,6	\$73.636,0	\$736,4	-

Comentarios: _____

Los Resultados Reales cuentan con una disminución del 1%.

Según lo presupuestado versus lo realizado, la variación es negativa siendo esta muy leve, pero que está dentro de márgenes aceptables de la normativa que rige el sistema que oscila entre cero y cinco por ciento.

CUADRO 19
CASO PRÁCTICO
INFORME DE DESEMPEÑO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

EMPRESA "X, Y, Z"
PERIODO: _____
ÁREA DE PRODUCCIÓN
GERENTE O ENCARGADO DE ÁREA: _____

Desempeño	Resultados Reales	Resultados Planificados	Variación \$	Variación (%)
Descripción				
Yardas de Tela en Unidades	14850	15000	-	-1,0
Materiales	3912,975	3.952,5	39,5	-1,0
Hilo	3712,5	3.750,0	37,5	-1,0
Solución de Goma	66,825	67,5	0,7	-1,0
Productos Químicos	66,825	67,5	0,7	-1,0
Sustancias Colorantes	66,825	67,5	0,7	-1,0
Mano de Obra Directa	3861	3.900,0	39,0	-1,0
Gastos Indirectos de Fabricación	198	200,0	2,0	-1,0
Servicios Generales	198	200,0	2,0	-1,0
Mantenimiento	0	0,0	0,0	-
Totales	7.972,0	8.052,5	80,5	-

Comentarios: _____

Los Resultados Reales cuentan con una disminución del 1%.

Según lo presupuestado versus lo realizado, la variación es negativa siendo esta muy leve, pero que está dentro de márgenes aceptables de la normativa que rige el sistema que oscila entre cero y cinco por ciento.

CUADRO 20
CASO PRÁCTICO
INFORME DE DESEMPEÑO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA / FINANCIERA.

EMPRESA "X, Y, Z".
PERIODO: _____
ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
GERENTE O ENCARGADO DE ÁREA: _____

Desempeño	Resultados Reales	Resultados Planificados	Variación \$	Variación (%)
Saldo Inicial	990,0	1.000,0	10,0	-1,0
Ingresos				
Ventas al Contado	37.125,0	37.500,0	375,0	-1,0
Recuperación de Créditos		-		-
Egresos	16.466,2	16.632,5	166,3	-1,0
Pago a Proveedores		-		-
Pago de Impuestos	4.826,3	4.875,0	48,8	-1,0
Compra de Activo Fijo		-		-
Compra de materiales	3.913,0	3.952,5	39,5	-1,0
Sueldos de Mano de Obra Directa	3.861,0	3.900,0	39,0	-1,0
Gastos Indirectos de Fabricación	198,0	200,0	2,0	-1,0
Gastos de Administración	2.097,8	2.119,0	21,2	-1,0
Gastos de Venta	1.350,4	1.364,0	13,6	-1,0
Gastos Financieros	219,8	222,0	2,2	-1,0
Totales	21.648,8	21.867,5	218,7	-

Comentarios: _____

Los Resultados Reales cuentan con una disminución del 1%.
 Según lo presupuestado versus lo realizado, la variación es negativa siendo esta muy leve, pero que está dentro de márgenes aceptables de la normativa que rige el sistema que oscila entre cero y cinco por ciento.

GLOSARIO

Acuerdo Comercial: Pacto de carácter comercial en donde existe una resolución tomada por los países participantes para tranzar bienes y servicios.

Alfombras: Tejido de lana u otra materia que cubre el suelo.

Algodón: Principal materia prima de la Industria Textil, extraída de la planta del mismo nombre.

Asociatividad: Estrategia Orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa.

Bordado: Labor de relieve ejecutada con aguja y diversas clases de hilo.

Comercialización: Proceso mediante el cual los bienes producidos llegan al consumidor.

Competencia: Rivalidad entre las empresas que desean obtener mayor ganancia de un mismo mercado.

Consumidor: Personas o empresas que utilizan un bien o servicio producido.

Coordinación: Actividad armónica de las partes que cooperan en una función determinada.

Cordeles: Cuerdas delgadas.

Costo: Se define como un desembolso que se registra en su totalidad.

Demanda: Cantidad de un bien que los sujetos económicos están dispuestos a adquirir.

Empleo: Ocupación económica de toda la población activa del país.

Encajes: Cierta tejido de mallas, lazadas o caladas con labores que se hacen con agujas de coser o de gancho.

Exportación: Conjunto de mercancías que salen de un país con destino hacia otros países.

Fibras: Filamento natural u obtenido por procedimiento químico en la industria textil.

Fieltro: Especie de paño no tejido que resulta de conglomerar lana o pelo.

Filamentos: Hilo delgado de cualquier sustancia.

Gasto: Desembolso que se consume corrientemente.

Guata: Algodón en rama laminado empleado con fines sanitarios y en sastrería.

Herramienta: Instrumento empleado manualmente o por medio de maquinas accionadoras en trabajos artesanales o industriales.

Hilar: Reducir a un hilo una fibra textil.

Hilatura: Proceso de conversión de una masa de fibras textiles sueltas en hilos de longitud indefinida y de diámetro uniforme.

Hilaza: Fibra textil reducida a hilo.

Importación: Entrada de productos extranjeros a un país determinado.

Industria: Aplicación del trabajo humano a la transformación de primeras materias hasta hacerlas útiles para la satisfacción de necesidades.

Informe de desempeño: es un informe que mide el desempeño empleando los resultados reales versus los planificados de cada unidad organizacional, es decir, de acuerdo a cada autoridad y responsabilidad asignada.

Ingreso: Cantidad de dinero que se percibe con regularidad por la venta de los bienes o servicios.

Integrar: Es formas las partes de un todo.

Inversión: Empleo de capital en la producción general de bienes y servicios o en el aumento de la reserva de bienes productivos.

Lana: Producto epidérmico propio del ganado lanar.

Latifundios: Finca rustica de gran extensión.

Mano de Obra: Trabajo de los obreros y operarios.

Manufactura: Producción fabril con empleo de maquinaria y con una división compleja del trabajo.

Materia Prima: Producto sin elaborar, en bruto, que la industria transforma en otra materia o un artículo acabado para el consumo.

Mercado: Encuentro de la Oferta y la Demanda individual que determina el precio de una mercancía.

Meta: Fin a que se dirigen las acciones de la empresa.

Oferta: Ofrecer mercancías a la venta.

Presupuesto: Son estados de recursos financieros que se reservan para una actividad determinada en un tiempo establecido.

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Producción: Actividad que transforma determinados bienes en otras que poseen una utilidad mayor.

Productividad: Capacidad o grado de producción con utilidad mayor por unidad de trabajo.

Producto Interno Bruto: Una medida de flujo total de bienes y servicios producidos por la economía de un país durante un período, generalmente un año.

Proveedores: Personas o empresas que tienen a su cargo suministrar o facilitar lo necesario o conveniente para un fin.

Puntos de Encuentro: Es el conjunto de actividades, las cuales buscan el logro de una mejor coordinación del área financiera con las demás áreas funcionales de la Empresa, con el objetivo de optimizar los recursos financieros y lograr así una mejor gestión de las finanzas.

Reconversión: Cambio o sustitución de una maquinaria por otra.

Tapicería: Tela o paño grande generalmente de lana y seda para forrar una superficie.

Tejidos: Disposición de los hilos de una tela.

Tela: obra hecha de muchos hilos que, entrecruzados alternativa irregularmente en toda su longitud, forman como una hoja o lamina.

BIBLIOGRAFIA

A. LIBROS

Arévalo, Ángel Arístides.

Reactivación de la industria textil de El Salvador y sus consecuentes beneficios Socioeconómicos.

San Salvador 1993.

El Salvador.

Ascencio Alvarado, G.; Rivas López, G.; Rivera Montes, M.

Propuesta de una Guía de Lineamientos para la aplicación de Herramientas para la Toma de Decisiones en la Gestión Gerencial de las grandes empresas dedicadas a la fabricación de productos de aluminio y vidrio existentes en el Departamento de San Salvador.

Universidad Francisco Gavidia. 2001.

El Salvador.

Banco Central de Reserva

Revista Trimestral. Abril-Junio 2002.

El Salvador.

Banco Central de Reserva

Revista Trimestral. Enero-Marzo 2003.

El Salvador.

Banco Central de Reserva.

Informe Sectorial. Industria Manufacturera.

Enero – Diciembre 2000.

El Salvador.

Banco Central de Reserva.
Informe de Comercio Exterior.
Enero – Noviembre 2003. El Salvador.

Butteriss, Margaret
Reinventando Recursos Humanos.
Primera edición.
Editorial Gestión 2000. 2001.
España. (Biblioteca central. Univ. Francisco Gavidia. Clasificación 658.3 B986r. No. 010984).

Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.
Comercio e Industria.
Edición No. 160. Año XXIV. Mayo de 2003.
El Salvador.

Chiavenato, Adalberto.
Administración de Recursos Humanos.
Segunda edición .
Editorial McGraw-Hill. 1997.
Colombia.

Dordelly, Jeannette; Garcia, Idalia.
Reingeniería aplicada a la industria textil salvadoreña para mejorar la competitividad en el mercado internacional.
Universidad Matías Delgado. 2000.
El Salvador.

Lozano Nieva, Jorge
Enfoque Operacional Administrativo y de Relaciones Humanas.
Edit. Mc Graw Hill. 1985. Mexico.

Emery Douglas, Finnerty John; Stowe, John D.
Fundamentos de Administración Financiera.
Primera Edición
Editorial Prentice-Hall. 2000
México.

FUNDATEX.
Estrategia de Desarrollo del Sector Textil y Confección,
2000.
El Salvador.

FUSADES
Impacto Sectorial del TLC con México Sector Confección.
1994.
El Salvador.

Gitman, Lawrence.
Fundamentos de Administración Financiera.
Tercera edición.
Editorial Harla. 1987.
México.

Ivancevich, John; Lorenzi, Peter ;Skinner, Steven
Gestión, Calidad y Competitividad.
Primera Edición.
Editorial McGraw-Hill. 1997.
España.

Jhonson, Gerry y Schooles, Kevan
Dirección Estratégica.
Tercera Edición.
Edit. Prentice-Hall. 1997. España.

Koontz, Harold

Administración, una Perspectiva Global.

Décima primera edición.

Editorial Mc Graw Hill. 1998, México D. F

Luna, S. C.; Jiménez, M. L.

Diseño de un Manual de Sistema de Información de Mercadotecnia que facilite la Toma de Decisiones para lograr el Desarrollo competitivo de la Industria Textil, específicamente del Grupo Hilado, Tejido, y Acabado de textiles ante la apertura del mercado salvadoreño.

Universidad Francisco Gavidia. 1999.

El Salvador.

Magaña, Karla; Alvarenga, Ángel.

Propuesta de un Sistema de Administración Financiera Integrado como herramienta para la toma de decisiones en la Industria de la Maquila Textil en la zona occidental del El Salvador.

Universidad Francisco Gavidia. 2002.

El Salvador.

Martínez, Julia; Viéytez, Elcira.

Desafíos y oportunidades de las PYME salvadoreñas.

1ª Edición.

Tecnoimpresos. 2002.

Fundes Internacional. El Salvador.

Mejía Aragón, E. C.; Chevez Lievano, M. ;Hernández Ascencio, R. E..

Diseño de un sistema de Análisis Financiero Continuo para lograr el desarrollo de las Finanzas en la Mediana Empresas de la Industria fabricante de Textiles del Área Metropolitana de San Salvador.

Universidad Francisco Gavidia. 2002. El Salvador.

Melgar Callejas, José María.
Curso Básico para el estudio de Organización y Métodos.
Universidad Francisco Gavidia. 1998.
El Salvador.

Monitor Company.
Construyendo las ventajas competitivas de El Salvador.
Fase II, Junio – Octubre 1997.
El Salvador.

Muñoz Campos, Roberto
Guía para Trabajos de Investigación Universitaria.
3ª Edición.
Editorial Artes Gráficas. 1992
El Salvador.

Reyes Ponce, Agustín
Teoría Administrativa
Editorial Trillas. 1987
México.

Robbins, Stephen
Administración y Práctica.
Editorial Prentice-Hall. 1987
México.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary.
Administración.
Quinta Edición.
Edit. Prentice-Hall. 1996
México.

Sánchez, José Alfredo.

Diagnostico del Cluster de Textiles en Centroamérica.

CLACDS – INCAE. 1995.

Costa Rica.

Stoner, James, A. F.; Freeman, E.

Administración.

Quinta Edición.

Editorial Prentice-Hall. 1995.

México.

Terry, George.

Administración y Control de Oficinas

El Manejo Administrativo de la Información

Editorial Continental. 1983

México.

Trejos, Alberto; Condo Arturo.

Competitividad Empresarial en Centroamérica.

Primera Edición.

INCAE, CLADS. 2001.

Costa Rica.

Tussie, Diana.

Los países menos desarrollados y el sistema de comercio internacional mundial.

Fondo de Cultura Económica, primera edición, 1988.

México.

Weston, Fred y Brigham, Eugene
Fundamentos de Administración Financiera.
Décima Edición.
Editorial McGraw-Hill. 1994.
México.

B. DICCIONARIOS.

Océano grupo editorial.
Océano Uno Color. Diccionario Enciclopédico.
Edición 1998.
Océano grupo Editorial, S. A. 1998.
España.

Océano Uno Color. Diccionario Enciclopédico.
Edición 1998.
Océano grupo Editorial, S. A. 1998.
España.

Redondo Hinojosa, Jaime
Compendio de Términos Usuales en la Administración Financiera.
Primera edición.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. 1997.
México.

Rosemberg, J. M.
Diccionario de Administración y Finanzas.
Editorial océano.
Edición 1983. Barcelona.
España.

C. DIRECCIÓN ELECTRÓNICA.

http://www.analitica.com.mx/curso/proceso2/temario2_1.html

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>. Agosto de 2003.

<http://www.Lanic.utexac.edu>

<http://www.minec.gob.sv>. Agosto de 2003.

<http://www.monografias.com/trabajos/tgralsis/tgralsis.shtml>. Agosto de 2003.

<http://www.monografias.com/trabajos10/tege/tege.shtml#co>. Agosto de 2003.

<http://www.monografias.com/trabajos7/adfi/adfi.shtml>. Agosto de 2003.

ANEXOS

ANEXO 1

LISTA DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TEXTIL UBICADAS EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

No.	EMPRESAS	DIRECCIÓN	NO. DE EMPLEADOS
1	POLIFIL S.A. DE C.V.	KM. 10 CARR. AL PUERTO DE LA LIBERTAD.	36
2	ETIQUETAS Y CINTAS BORDADAS S.A. DE C.V.	C. L-2 Y L-3 No.12 CIUDAD MERLIOT	60
3	TELAS SINTÉTICAS DE CENTROAMÉRICA S.A. DE C.V.	C. L-2 BOULEVAR PYNSA. MERLIOT	92
4	TEXSAL S.A. DE C.V.	AV. CIRCUNVALACIÓN LOTE 6 Y 7 PLAN DE LA LAGUNA.	72
5	FILAMENTOS Y PERFILES S.A.	AV. CERVANTES # 126	35
6	TEXTILES GUILIANNA S.A. DE C.V.	COMPLEJO IND. SAN JORGE	44
7	TEXTILES FACELA S.A. DE C.V.	KM. 11, CARRE. PANAMERICANA	50
8	BORDADOS SUIZOS	33 AV. SUR # 1001, COL. CUCUMACAYAN	80
9	DITEX RAERFIA, S.A. DE C.V.	15 AV. SUR # 423, SAN SALVADOR	90
10	ELÁSTICOS MICHELL S.A. DE C.V.	C. SAN ANT. ABAD, COMPLEJO INDUSTRIAL SAN JORGE.	40
11	EL ATLETA S.A. DE C.V.	BLVD. DEL EJERCITO KM. 5, SOYAPANGO	85
12	FERSA S.A. DE C.V.	PROL. ALA. JUAN PABLO II, COMP. IND. SAN JORGE.	50
13	PRODUCTOS AZTECAS S.A. DE C.V.	AVENIDA ALTAMIRA Y AUTOPISTA SUR # 145	95
14	TEXTILES Y DERIVADOS S.A. DE C.V.	BLVD. PYNSA # 25, CIUDAD MERLIOT	20
15	LOGOS INDUSTRIALES S.A. DE C.V.	KM. 4 ½ CARR. A COMALAPA, BOD. # 10, ZONA FRANCA SAN MARCOS.	58
16	MANUFACTURERAS FERNÁNDEZ S.A. DE C.V.	BLVD. WALTER T. DEININGER # 7, ANTIGUO CUSCATLÁN.	30



ANEXO 2

UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ENCUESTA DE OPINIÓN

I. SOLICITUD DE COLABORACIÓN.

Somos estudiantes de la Universidad Francisco Gavidia, egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, le solicitamos su valiosa colaboración en llenar el presente cuestionario, que nos permitirá hacer una investigación para la elaboración del trabajo de graduación titulado "Sistema de Administración Financiera por puntos de Encuentro para lograr una mejor Gestión de las Finanzas en la Mediana Empresa de la Industria Textil, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador". Comprometiéndonos a mantener la mayor reserva de la información proporcionada y utilizada solo en el documento que estamos elaborando.

II. DATOS DE CLASIFICACIÓN.

Tiempo de establecida: _____

Cargo dentro de la empresa.

- a) Propietario b) Gerente General c) Gerente Administrativo / financiero
d) Otros (especifique) _____.

III. CUERPO DEL CUESTIONARIO.

PLANIFICACION.

- ¿Trabaja la empresa en base a una planificación estratégica estructurada y documentada con la participación de todos los ejecutivos?
a) Si b) No
- ¿Se ha dado a conocer por escrito o verbalmente, lo siguiente?
- La visión y misión de la empresa Si No
- Las Estrategias competitivas Si No
- Los Objetivos de la Empresa y de los Departamentos Si No
- ¿Se realizan en la empresa reuniones periódicas de planificación y coordinación del trabajo para revisar las estrategias competitivas y objetivos en general?
a) Si b) No
- Según su criterio ¿ Las estrategias, propósitos y objetivos están en función de las necesidades reales de los clientes y del mercado?
a) Si b) No
- ¿Presenta cada Gerencia planes de trabajo definidos? Si No
a) Gerencia de Mercadeo Si No
b) Gerencia administrativa / financiera Si No
c) Gerencia de Producción Si No
d) Otros(Especifique) : _____

ORGANIZACIÓN.

6. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa que le permita lograr los objetivos?

- a) Si b) No

¿Por qué? _____

7. ¿Posee su empresa manuales de funciones y procedimientos?

- a) Si b) No

Si su respuesta es No , pase a la pregunta No. 9

8. ¿Qué tipos de manuales posee la empresa?

9. ¿Cómo se difunde la información dentro de la organización?.

- a) Por medio de reportes c) Por medios computarizados
b) Por medio de memorandum d) Otros(especifique) _____

10. ¿Qué tipo de deficiencias presenta en la empresa, según su criterio?

- a) Centralización b) Burocratización c) Falta de comunicación
d) Indif. en la empresa e) Otros(especifique) _____

CONTROL

11. ¿Se han establecido Sistemas de Control y de apoyo dentro de la empresa?.

- a) Si b) No

Si respuesta es no, pase a la pregunta No. 13.

12. ¿Cuáles Sistemas de Control y de apoyo utiliza la empresa en las diferentes áreas funcionales?.

- a) Información General b) Elaboración de reportes
c) Controles contables d) Controles de Gastos Administrativos

13. ¿Existen áreas críticas de la organización para las que no se han establecido sistemas de control y de apoyo?.

- a) Si b) No

Si su respuesta es no, pase a la pregunta No. 15.

14. ¿Cuáles son estas áreas y cuales sistemas son los que hacen falta?.

Áreas	Sistemas

AREA DE FINANZAS.

15. ¿Realiza el área Financiera presupuestos documentados?

- a) Si b) No

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 17.

16. ¿Qué tipo de presupuestos se realizan en el área financiera?.

17. ¿Cómo cubre la empresa las necesidades de financiamiento futuros?

- a) Créditos / prestamos b) Reinversión de utilidades
c) Aumento de Capital Social d) Otros(especifique) _____

18. ¿Cómo asigna el área financiera los recursos a la empresa?
 a) Con base a presupuestos de cada área b) Por requerimiento sin pronosticar
 c) Otros(especifique) _____
19. ¿Presenta informes el área Financiera a las demás áreas funcionales de la empresa?
 a) Si ¿Cuáles? _____
 b) No
20. ¿Recibe el área Financiera informes de las demás áreas funcionales de la empresa?
 a) Si ¿Cuáles? _____
 b) No
 Si su respuesta es no, pase a la pregunta No. 22.
21. ¿Con que frecuencia el área Financiera recibe los informes de las diferentes áreas de la empresa?

	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
Gerencia de Mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerencia de Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras Unidades: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. ¿Qué herramientas utiliza su empresa para la toma de decisiones financieras?
 a) Balance General b) Estado de Resultados
 c) Flujo de Fondos d) No se hace análisis formal
 e) Otros(especifique) _____

AREA DE MERCADEO

23. ¿Realiza su empresa planes de mercado documentados?
 a) Si b) No
 Si su respuesta es no pase a la pregunta 26.
24. ¿Para cuanto tiempo elabora la empresa los planes de mercado?
 a) Trimestral b) Semestral c) Anual
 d) Otros(especifique) _____
25. ¿Cuáles elementos considera la empresa para establecer sus planes de mercado?
 a) Pronósticos b) Análisis de datos e informes.
 c) Otros(especifique) _____
26. ¿Cómo se le asignan los recursos al área de mercadeo ?
 a) Con base a presupuestos b) Por requerimiento sin pronosticar
 c) Otros(especifique) _____
27. ¿Presenta informes el área de mercadeo a las demás áreas funcionales de la empresa?
 a) Si ¿Cuáles? _____
 b) No
 Si su respuesta es No, pase a la pregunta 29.
28. ¿Con que frecuencia se reportan los informes de Mercadeo a las diferentes áreas de la empresa?

	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
- Gerencia de Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Gerencia Administrativa / financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AREA DE PRODUCCIÓN

29. ¿Realiza su empresa planes de producción documentados?.

- a) Si b) No

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 32.

30. ¿Para cuanto tiempo elabora la empresa los planes de producción?.

- a) Trimestral b) Semestral c) Anual
d) Otros(especifique) _____

31. ¿Cuáles elementos considera la empresa para la elaboración de los planes de producción?.

- a) Pronósticos de Ventas b) Datos Históricos c) Solicitud de pedidos
d) Otros(especifique) _____

32. ¿Qué problemas enfrenta la empresa para alcanzar las metas de producción que se ha trazado?.

- a) Problemas en la planeación y control de inventarios.
b) Problemas financieros contables.
c) Otros (especifique) _____

33. ¿Cómo determina la empresa las cantidades requeridas para la compra de materia prima?

- a) A través de pronósticos b) Precio bajo del mercado
c) Especulación de precios d) Otros(especifique) _____

34. ¿Presenta informes el área de producción a las demás áreas funcionales de la empresa?.

- a) Si ¿Cuales? _____
b) No

Si su respuesta es no, pase a la pregunta No. 36.

35. ¿Con que frecuencia se reportan los informes de producción a las diferentes áreas de la empresa?.

	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
- Gerencia de Mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Gerencia Administrativa / financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. ¿Qué instrumentos emplea la empresa para evaluar el logro de las metas de producción?.

- a) Reporte de producción
b) Ingresos de productos terminados a la bodega
c) Comparación de inventarios
d) Estadísticas
e) No aplica
f) Otros(especifique) _____

IV. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Lugar y Fecha: _____
Nombre del encuestador: _____
Firma: _____

ANEXO 3

FORMATO GENERAL DEL PROGRAMA PARA LAS DIFENTES ÁREAS FUNCIONALES.

EMPRESA "XYZ"
PROGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE _____

DESCRIPCIÓN:

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

OBJETIVO ESPECIFICO

" ACCIONES, RECURSOS Y CRONOGRAMA "

Para _____.

Acciones	Recursos \$	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.

Para _____.

Acciones	Recursos \$	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.

ANEXO 4

FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.

EMPRESA "X, Y, Z".
PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO _____

Descripción	Ene		Feb		Mar		Abr		May		Jun		Jul		Ago		Sep		Oct		Nov		Dic		Total
	Q	\$																							
Total																									

Comentarios: _____

_____ **Gerente General**
_____ **Gerente de Ventas**

ANEXO 5

FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN.

EMPRESA "X, Y, Z".													
PRESUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL AÑO _____													
Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas planificadas													
mas Inventario Final													
Total													
menos Inventario Final													
Producción Planificada													
Total													
Comentarios: _____													

_____							_____						
Gerente General							Gerente de Producción						

FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MATERIALES.

EMPRESA "X, Y, Z".																				
PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL AÑO _____																				
MATERIALES	CANTIDAD DE MATERIALES POR UNIDAD	PRECIO UNITARIO	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO		
			UND	TOTAL UNIDAD	VALOR \$	UND	TOTAL UNIDAD	VALOR \$	UND	TOTAL UNIDAD	VALOR \$	UND	TOTAL UNIDAD	VALOR \$	UND	TOTAL UNIDAD	VALOR \$	UND	TOTAL UNIDAD	VALOR \$
TOTAL																				
JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			TOTAL		
UND	TOTAL UNIDAD	VALOR \$	UND	TOTAL UNIDAD	VALOR \$	UND	TOTAL UNIDAD	VALOR \$	UND	TOTAL UNIDAD	VALOR \$	UND	TOTAL UNIDAD	VALOR \$	UND	TOTAL UNIDAD	VALOR \$	UND	TOTAL UNIDAD	VALOR \$

FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.

EMPRESA "X, Y, Z".	
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA PARA EL AÑO _____	
PRODUCTO _____	

MESES	Hora mano de obra promedio	Unidades a producir	Horas Totales	Promedio de Salario por hora	Costo total de mano de obra
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
Total					

FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (GIF).

EMPRESA "X, Y, Z".	
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN PARA EL AÑO _____	
PRODUCTO _____	

Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual \$
Mano de Obra Indirecta													
Mantenimiento													
Servicios Generales													
Papelería y sumistro de oficina													
Total													

ANEXO 6.
FORMATO DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN.

EMPRESA "X, Y, Z".													
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN PARA EL AÑO _____													
Area: _____													
Fecha: _____													
Descripción	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total \$
Total													
Comentarios: _____													

_____ Gerente General				_____ Gerente de Ventas				_____ Gerente Admitivo./Financiero					

ANEXO 7.
FORMATO DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

EMPRESA "X, Y, Z".
PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL AÑO _____

Área: _____													
Fecha: _____													
Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Saldo Inicial													
Ingresos													
Ventas al Contado													
Recuperación de Créditos													
Egresos													
Pago a Proveedores													
Obligaciones Bancarias													
Pago de Impuestos													
Compra de Activo Fijo													
Gastos de Administración													
Gastos de Venta													
Gastos Financieros													
Saldo Final													

ANEXO 8.
FORMATO GENERAL DEL ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA.

EMPRESA "X, Y, Z". PERIODO: AL 31 DE DICIEMBRE DE 200X.
--

Ventas: Contado Crédito Total Ventas (-) Costo de Ventas Costo de materia Prima. Costo de mano de obra. Gastos Indirectos de Fabricación Total Costo de Ventas Utilidad Bruta (-) Gastos Operativos. Gastos de Administración Gastos de Venta Gastos Financieros Total Gastos de Operación. Utilidad Neta antes de Impuestos (-) Impuestos Utilidad Neta		
---	--	--

ANEXO 9.
FORMATO DEL BALANCE GENERAL PROFORMA.

EMPRESA X, Y, Z. BALANCE GENERAL PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DE 200X VALORES EN DOLARES US					
<p style="text-align: center;">ACTIVO.</p> <p>CIRCULANTE</p> <p>Caja</p> <p>Bancos</p> <p>Cuentas por Cobrar</p> <p>Estimación de Cuentas Incobrables</p> <p>Inventario de Materia Prima.</p> <p>Inventario de Productos en Proceso.</p> <p>Inventario de Productos Terminados.</p> <p>Papelería y Útiles.</p> <p>FIJO.</p> <p>Terrenos</p> <p>Edificios</p> <p>Reserva de Depreciación</p> <p>Mobiliario y Equipo</p> <p>Reserva para Depreciación.</p> <p>Maquinaria</p> <p>Reserva para Depreciación.</p> <p>Vehículos</p> <p>Reserva para Depreciación.</p> <p>TOTAL ACTIVO.</p>			<p style="text-align: center;">PASIVO.</p> <p>CIRCULANTE</p> <p>Cuentas por Pagar</p> <p>Proveedores</p> <p>Impuesto Sobre la Renta</p> <p>Débito Fiscal</p> <p>FIJO</p> <p>Préstamo por pagar a largo plazo</p> <p>OTROS PASIVOS</p> <p>Reserva Laboral</p> <p>TOTAL PASIVO</p> <p>CAPITAL CONTABLE</p> <p>Capital Social</p> <p>Reserva Legal</p> <p>Capital pagado</p> <p>Utilidad del ejercicio</p> <p>TOTAL CAPITAL CONTABLE</p> <p>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</p>		

ANEXO 10.
FORMATO DEL PRESUPUESTO GENERAL DE LA EMPRESA.

EMPRESA "X, Y, Z". AÑO 200X. PRESUPUESTO GENERAL DE LA EMPRESA														
PERIODO PRESUPUESTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL PRESUPUESTADO	TOTAL AÑO ANO ANTERIOR
	DE VENTAS													
DE PRODUCCIÓN														
DE MATERIALES														
DE MANO DE OBRA														
DE GASTOS INDIRECTOS DE FAB.														
DE GASTOS DE OPERACIÓN														
Gastos de Venta														
Gastos de Administración														
Gastos Financieros														
DE EFECTIVO														
Ingresos														
Egresos														
ESTADOS PROFORMA														
ESTADO DE RESULTADO														
Ventas														
Costo de Ventas														
Utilidad Bruta														
Gastos de Operación														
Impuesto Sobre la Renta														
Utilidad Neta														
Supervit														
BALANCE GENERAL														
Activo														
Pasivo														
Capital														

ANEXO 11.
FORMATO GENERAL DE LOS INFORMES DE DESEMPEÑO.

EMPRESA "X, Y, Z"					
PERIODO: _____					
ÁREA _____					
GERENTE O ENCARGADO DE _____					
	Desempeño	Resultados Reales	Resultados Planificados	Variación \$	Variación (%)
Descripción					
Totales					

ANEXO 12.
**INSTRUCTIVO PARA DESARROLLAR LOS FORMATOS DEL SISTEMA EN EL
PROGRAMA EXCEL.**

El instructivo tiene el formato de las hojas electrónicas de Excel, programa conocido por las personas que manejan programas básicos en computadora.

Las hojas electrónicas contienen los formatos de los programas, presupuestos e informes de desempeño a realizar, en las diferentes áreas funcionales de la empresa.

LOGICA DE PASOS A SEGUIR.

El programa contiene 14 hojas de calculo las cuales se describen a continuación.

HOJA 1, 2, 3. Programas de las diferentes áreas.

Columna 1: Se digitan las acciones a realizar para cada área respectiva.

Columna 2: Se digitan los cantidades monetarias requeridas para realizar las acciones.

Columna 3-6: Se establece un cronograma donde se distribuyen las acciones en el año. Se digita como dato, un porcentaje y la sumatoria de ellos dará 100%.

HOJA 4. Presupuesto de Ventas.

Columna 1: Se describirá el producto a vender.

Columna 2: Se digitarán las cantidades del producto a vender mensualmente. También se operará de la misma forma con las columnas de las cantidades (Q).

Columna 3: Muestra el total del precio al cual será vendido el producto. Se realizará por medio del cálculo de las ventas por el precio unitario.

HOJA 5. Presupuesto de Producción.

Columna 1: Se describen las ventas con relación a los inventarios establecidos por la empresa, así también la producción planificada o cantidades a producir.

Columna 2: Se describe el nombre del producto.

Columna 3-14: Muestra la relación de las ventas planificadas con la política de inventarios de cada mes del año, que dará como resultado las cantidades a producir.

HOJA 6. Presupuesto de Materiales.

Columna 1: Se describen los materiales a utilizar para elaborar el producto.

Columna 2: Se digita la cantidad de materiales a utilizar por unidad.

Columna 3: Se digita el precio unitario por unidad de los diferentes materiales a utilizar.

Columna 4: Muestra las unidades planificadas a producir, el total de materiales a utilizar y su valor en dólares mensualmente.

HOJA 7. Presupuesto de Mano de Obra.

Columna 1: Se describen los meses del año.

Columna 2: Se describen las unidades a producir.

Columna 3: Comprende las horas hombre.

Columna 4: Comprende el promedio de salario en dólares.

Columna 5: Muestra el costo total de mano de obra.

HOJA 8. Presupuesto Gastos Indirectos de Fabricación.

Columna 1: Se detallan los gastos indirectos.

Columna 2-13: Se muestran los valores de los gastos indirectos de fabricación cada mes. Estos datos serán calculados de acuerdo al programa de producción y se distribuirán mensualmente.

Columna 14: Se muestra el total de los gastos indirectos de fabricación en el año.

HOJA 9. Presupuesto de Gastos de Operación.

Columna 1: Se detallan los Gastos Administrativos, de Ventas y Financieros.

Columna 2-13: Se muestran los diferentes valores de cada uno de los meses, con respecto a los gastos de operación para cada una de las áreas.

Columna 14: Se muestran los totales de los Gastos de Operación incluidos en cada uno de los programas de las diferentes áreas.

HOJA 10. Presupuesto de Efectivo.

Columna 1: Se detallan los Ingresos y Egresos de la empresa.

Columna 2-13: Se muestran los diferentes valores de los Ingresos y Egresos de la empresa.

Columna 14: Se muestran los totales de los Ingresos y Egresos.

HOJA 11. Estado de Resultados Pro forma .

Columna 1: Se describen las ventas, el costo de ventas, los gastos operativos, la utilidad neta antes de impuestos, los impuestos y la utilidad neta.

Columna 2: Muestra las cifras de los subrubros.

Columna 3: Muestra las cifras totales de los rubros.

HOJA 12. Balance General Pro forma.

Columna 1: Se describen los activos circulantes, fijos y diferidos.

Columna 2: Se escribe la cantidad de los activos.

Columna 3: Se escriben los totales de los rubros de los activos.

Columna 4: Se describen los Pasivos circulantes, fijos y otros pasivos, así también el capital contable de la empresa.

Columna 5: Se escribe la cantidad de los pasivos.

Columna 6: Se escriben los totales de los rubros de los activos.

HOJA 13. Presupuesto General de la empresa.

Columna 1: Se describen los diferentes presupuestos de la empresa.

Columna 2-13: Se colocan las cantidades en cada una de las columnas de los meses de acuerdo a los totales de los presupuestos anteriores.

Columna 14: Se suman las cantidades de todos los meses, siendo el total del los presupuestos.

Columna 15: Se escriben los totales de las cantidades de los presupuestos del año anterior para la respectiva evaluación.

HOJA 14. Informes de Desempeño del Área de Ventas.

Columna 1: Se describen las unidades a vender y los gastos que se incurren en las ventas.

Columna 2: Se muestran los resultados reales que se obtuvieron, tanto en las ventas como en los gastos.

Columna 3: Se muestran los resultados esperados de las ventas y los gastos.

Columna 4: Muestra la variación de lo planificado contra lo ejecutado.

Columna 5: Muestra la variación en porcentaje de lo planificado contra lo ejecutado.

HOJA 15. Informes de Desempeño del área de Producción.

Columna 1: Se describen las unidades a producir, los materiales a utilizar, la mano de obra indirecta y los gastos indirectos de fabricación.

Columna 2: Se muestran los resultados reales que se obtuvieron, en la producción, los materiales, la mano de obra indirecta y los gastos indirectos de fabricación.

Columna 3: Se muestran los resultados esperados de la producción, los materiales, la mano de obra indirecta y los gastos indirectos de fabricación.

Columna 4: Muestra la variación de lo planificado contra lo ejecutado.

Columna 5: Muestra la variación en porcentaje de lo planificado contra lo ejecutado.

HOJA 16. Informes de Desempeño del Área Administrativa / financiera.

Columna 1: Se describe el saldo inicial, los ingresos y egresos del área Administrativa Financiera.

Columna 2: Se muestran los resultados reales que se obtuvieron de el saldo inicial, los ingresos y egresos del área Administrativa Financiera.

Columna 3: Se muestran los resultados esperados de el saldo inicial, los ingresos y egresos del área Administrativa Financiera.

Columna 4: Muestra la variación de lo planificado contra lo ejecutado.

Columna 5: Muestra la variación en porcentaje de lo planificado contra lo ejecutado.