

Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:
SOCIEDAD COOPERATIVA GANADERA DE LA ZONA NORTE DE EL
SALVADOR R.L DE C.V**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO POR:**

**RAFAEL ANTONIO AQUINO PAZ
JOSÉ EDUARDO ESCOBAR FLORES
DANIEL ARMANDO DUARTE JUÉREZ
EVELYN PATRICIA CHEVÉZ DE LÓPEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

26 DE ABRIL, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE

Dr. NELSON EDGARDO LEÓN CARDOZA

PRIMER VOCAL

ING. ILIANA CASTRO

SEGUNDO VOCAL

LIC. ROBERTO FILANDER RIVAS

TERCER VOCAL

LIC. ORLANDO ALCIDES MENÉNDEZ

ABRIL,2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

DR. NELSON EDGARDO LEÓN CARDOZA, ING. ILIANA CASTRO, LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS, Y LIC. ORLANDO ALCIDES MENÉNDEZ PADILLA. A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: RAFAEL ANTONIO AQUINO PAZ, EVELYN PATRICIA CHÉVEZ DE LÓPEZ, DANIEL ARMANDO DUARTE JUÁREZ Y JOSÉ EDUARDO ESCOBAR FLORES.

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "SOCIEDAD COOPERATIVA GANADERA DE LA ZONA NORTE DE EL SALVADOR DE R.L DE C.V."

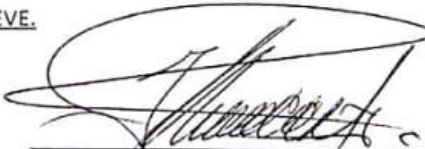
PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

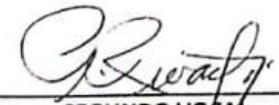
Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE SÍ CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

SAN SALVADOR, OCHO DE FEBRERO DE DOS MIL DIECINUEVE.


PRESIDENTE DEL JURADO
DR. NELSON EDGARDO LEÓN CARDOZA


PRIMER VOCAL
ING. ILIANA CASTRO


SEGUNDO VOCAL
LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS


TERCER VOCAL
LIC. ORLANDO ALCIDES MENÉNDEZ PADILLA

Índice

Resumen Ejecutivo.....	i
I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito.....	1
1.1 Información Básica de la Empresa.....	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	2
1.2.1 Dirección Estratégica	2
1.2.2 Dirección y Liderazgo	7
1.2.3 Análisis del Entorno	9
1.2.4 Mercadeo y Ventas.....	11
1.2.5 Producción y operaciones	15
1.2.6 Gestión Ambiental.....	17
1.2.7 Estructura Organizacional	19
1.2.8 Finanzas.....	19
1.2.9 Recursos Humanos	23
1.2.10 Gestión de Información	24
1.2.12 Innovación Tecnológica	27
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad.....	29
1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata	35
1. 4.1 Acciones clave de Análisis de Costos:.....	35

1. 4.2 Acciones clave de Administración Financiera	36
II Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implementación	36
2.1. Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implementar	36
2.1.1. Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar	37
2.1.2. Presentación de fortalezas, áreas de oportunidad y determinación de la acción clave de éxito.....	43
2.2. Beneficios de la acción clave de éxito a implementar	46
2.2.1. Beneficios de acción clave de éxito.....	46
2.3. Descripción de la acción clave de éxito.....	50
2.3.1. Acción clave de éxito número 1, Asesoría en “Reestructuración de los Costos por Centros de Costos”.....	52
2.3.2. Acción clave de éxito número 2, desarrollada: “sistema de análisis financiero integrado”	64
2.4. Fundamentación teórica de la acción clave de éxito	94
2.4.1. Sistema de análisis financiero integrado.....	94
2.5. Plan de implementación de la acción clave de éxito	114
2.5.1. Cronograma de la implementación de consultoría.....	114
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	115
3.1. Acción clave de éxito 1: Análisis de costos	115
3.2. Acción clave de éxito 2: Sistema de análisis financiero integrado	116

Conclusiones del equipo consultor	119
Referencias	124
Anexos.....	125

Resumen Ejecutivo

El documento que presentamos, es el resultado obtenido de la consultoría empresarial colaborativa, en el área de **“Administración financiera”** a través del análisis financiero, realizada a la **“Sociedad Cooperativa Ganadera de la Zona Norte de El Salvador de R.L de C.V.”**, que en lo sucesivo llamaremos **“Sociedad Cooperativa”**, utilizando para ello un proceso riguroso de identificación de las fortalezas y las áreas de oportunidad y como estas últimas, pueden tener un efecto adverso en la competitividad y desempeño, facilitando realizar algunas acciones correctivas incluidas en este documento.

La metodología utilizada para la ejecución de la consultoría empresarial colaborativa incluyó una serie de etapas, desde el primer contacto con el empresario, seguido de visitas de campo para entrevistas y observación directa de los procesos de la Sociedad Cooperativa, que hicieran posible el diseño del presente documento, la validación y aprobación del informe final, donde se interactuó el equipo consultor, el empresario y su colaboradores financieros y operativos.

En la etapa de diagnóstico integral, el equipo consultor identificó cinco grandes fortalezas que contribuyen al sostenimiento de la Sociedad Cooperativa, también se identificaron siete áreas de oportunidad que necesitan

ser atendidas y que se describen ampliamente en la **“Sección de Diagnostico del Consultor”**.

Con base a la información obtenida y analizada, se determinaron cinco áreas de oportunidad a intervenir, las cuales se subdividen en siete subáreas, mediante la aplicación de las variables de impacto y factibilidad, las siguientes:

AREA	SUB AREA DE OPORTUNIDAD
Dirección y Liderazgo	1 Instrumentos de Gestión
Producción y Operaciones	2 Manejo de Inventarios
	3 Planificación de la Producción
Finanzas	4 Análisis de Costos
	5 Administración Financiera
Recursos Humanos	6 Desempeño de Personal
Gestión de Información	7 Comunicación

Tabla 1 Áreas y Sub Áreas de oportunidad identificadas

La reunión con el empresario y el equipo consultor determinó, por parte del empresario, la necesidad de intervenir en el área de oportunidad de **“Finanzas”** y las subáreas: **“Análisis de Costos”** y **“Administración Financiera”**, de las cuales se establecieron importantes acciones claves, que tendrían un impacto directo en la generación de resultados e indicadores financieros objetivos y consecuentes, para la toma de decisiones, siguientes:

La primer acción clave de éxito, generará impacto sobre el “Análisis de Costos”, en donde se capacitará a los funcionarios directos de la Sociedad Cooperativa, en la creación de una reestructuración de costos, en base a centros de costos, para cada uno de los distintos productos que se venden, determinando y estableciendo políticas para la identificación y el reconocimiento de estos.

La segunda acción clave de éxito, impactara sobre la “Administración Financiera”, realizando una herramienta que se llama “**Sistema de Análisis Financiero Integrado**”, que presente datos e indicadores financieros puntuales, resumidos y oportunos de la información financiera procesada cada mes para la toma de decisiones, entre ellos: la utilidad neta mensual, punto de equilibrio e indicadores o razones financieras.

Una vez establecidas las acciones claves de éxito, la Sociedad Cooperativa se verá beneficiada en cuanto a:

La primer acción clave de éxito conllevará a obtener:

- Una estructura adecuada de costos, basada en centros de costos, que permitan identificar aquellos costos que están relacionados directamente con la operatividad del negocio.

- Determinar y anticipar si el margen de utilidad bruta por cada producto es relativo con las ventas netas del mismo, mediante la observación de los resultados.
- Administrar una base definida y bien estructurada por centros de costos, que permitan determinar qué área de trabajo genera costos excesivos y que área genera costos normales en función a las ventas.

La segunda acción clave de éxito conllevará a obtener:

- Los insumos financieros necesarios que sean útiles para el análisis consecuente y eficaz, sobre operatividad del negocio, anticipándose al futuro, basados en los resultados actuales del negocio.
- Establecer de carácter permanente una herramienta financiera que mes a mes, integre los registros de la información contable y determinen indicadores financieros para la toma de decisiones oportunas.
- Una seguridad confiable, de que las decisiones financieras, se toman en función a la información contable veraz y objetiva y el análisis de estos resultados obtenidos.

La interrelación de las dos acciones claves de éxito, permitirán a la Sociedad Cooperativa, contar con información que actualmente no está disponible de manera inmediata para la administración que le facilite la toma de

decisiones, contribuirán también a determinar información financiera mejor integrada, ambas claves de acción son una base importante para mejorar el futuro económico de la Sociedad Cooperativa.

Es así, como en un plazo de un mes, se presentó el diagnóstico al empresario y se llevó a cabo la implementación de la acción clave de éxito, la cual fue elaborada en forma conjunta con el personal administrativo financiero, de la Sociedad Cooperativa, con los resultados siguientes:

Se tuvieron reuniones con el personal administrativo y financiero, para exponer la situación actual del registro de costos, que son aplicados en cuentas generales de la contabilidad, que no permiten integrar en su totalidad, el costo por cada tipo producto vendido, debido que el catálogo de cuentas no ha sido actualizado a la fecha, puesto que se sigue utilizando el catálogo de cuentas creado desde el año 2010.

Se evaluó la importancia de crear una estructura de costos, basados en “Centros de Costos”, que permita el registro de las operaciones por centro de operación y poder identificar el costo contable de cada producto que se vende, quedando la administración comprometida a realiza los cambios contables estructurales.

Se diseñó una herramienta financiera que pueda ser completada con los estados financieros básicos mensuales (El balance general y el estado de

resultados), generados por la contabilidad, adicional de otra información financiera, para obtener lo siguiente:

- La utilidad neta mensual
- El punto de equilibrio
- Las razones financieras de Liquidez, Solvencia y Rentabilidad

La herramienta financiera también incluye como valor agregado, las plantillas de los presupuestos operativos más importantes, que le permitan a la sociedad cooperativa definir sus políticas presupuestales y poder elaborar su planificación estratégica a futuro:

- **Presupuestos Operativos:** como el Pronóstico de ventas, presupuesto de compras, y presupuestos de costos fijos y gastos operativos.
- **El presupuesto financiero:** como el presupuesto de efectivo y el presupuesto de capital.

Posteriormente, se programaron constantes reuniones con el empresario y su equipo administrativo financiero, para charlas, capacitaciones, seguimiento la reestructuración de cuentas contables por centro de costos, también la presentación de la herramienta financiera y su uso, colaborando de cerca con el departamento de contabilidad en la reestructuración de costos y generación de información para el vaciado de la herramienta financiera.

Finalmente, con la reestructuración de costos por centros de costos y la herramienta financiera proporcionada al empresario, se logra dotar a la Sociedad Cooperativa de insumos necesarios para el control financiero que derive en las mejores tomas de decisiones para la generación de más rentabilidad y maximización de la riqueza de los socios

Como equipo consultor agradecemos al empresario y a sus colaboradores administrativos financieros, por todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este proceso, esperando con esta consultoría empresarial colaborativa haber contribuido a mejorar la sostenibilidad y competitividad de la Sociedad Cooperativa Ganadera de la Zona Norte de El Salvador de R.L. de C.V., a un futuro de corto, mediano y largo plazo.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
N°	Nombre campo	Contenido campo
1	Nombre contacto empresa	Dr. Nelson Edgardo León Córdova
2	Cargo	Representante legal
3	Razón social de la empresa	Sociedad Cooperativa Ganadera de la Zona Norte de El Salvador, de R.L. de C.V.
4	Matricula de Comercio	2010069078 - 229 – 236 – 459 - 460
5	Giro de la empresa	Compra y vena de leche cruda
6	Sector	Comercio
7	N° Empleados Jefes	2
8	N° Empleados Administrativos	6
9	N° Empleados Operarios	14
10	N° Operarios Permanentes	22
11	N° Operarios Temporales	N/A
12	Dirección	Carretera a Chalatenango. Km 54 cantón Aldeíta, Tejutla, Chalatenango
13	Ciudad / País	Chalatenango, El Salvador
14	Teléfonos	7743-6968
15	Fax	No posee
16	E-mail	nelsonedgardoleon@gmail.com
17	Mes / Año Fundación Empresa	25 de junio de 2010
18	Número de Productos	6
19	Principal Producto / Servicio 1	Leche cruda
20	Principal Producto / Servicio 2	Leche pasteurizada
21	Principal Producto / Servicio 3	Producto químico
22	Ventas Netas Totales Ultimo año	\$4,807,227.96
23	Ventas Netas Totales Penúltimo año	\$5,026,214.88
24	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	\$5,000,000.00
25	Exportación Directa (SI/NO)	N/A
26	Exportación Distribuidores (SI/NO)	N/A
27	Exportaciones Totales Ultimo año	N/A
28	Exportaciones Totales Penúltimo año	N/A
29	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	N/A
30	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	N/A
31	¿Cuáles?	N/A

Tabla 2. Información básica de la Sociedad Cooperativa

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los resultados de las áreas de gestión determinadas por el equipo consultor durante la visita de campo que conllevó entrevistas, inspección y observación a los procesos administrativos y operativos:

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1. Misión

Ser una Sociedad Cooperativa de Ganaderos sólida y auto sostenible, que comercialice productos lácteos en los mercados nacionales; auto suficiente en la producción y venta de insumos y servicios, financieramente solvente y con altos índices de rentabilidad, basados en la confianza y el respeto mutuo con nuestros clientes, proveedores y sociedad en general. Apoyando el desarrollo de la ganadería de la zona norte en armonía con el medio ambiente.

1.2.1.2 Visión

Ser la organización que lidera el sector lácteo de la región norte de El Salvador, con la integración de bienestar de los asociados a través de la industrialización y comercialización de leche fluida, la asistencia técnica y la asesoría de las actividades complementarias del sector que promueve lo económico y social de la región geográfica donde se realice la gestión.

1.2.1.3 Valores institucionales

Los valores institucionales son considerados como las cualidades que tienen que ver con aptitudes y actitudes que sus colaboradores aplican diariamente en su quehacer laboral, estos valores son agregados en la memoria de labores que se entrega en la sesión anual de socios, listan de la forma siguiente:

- Solidaridad

Poseer el sentimiento de unidad basada en metas o intereses comunes, ayudando en la consecución de los objetivos empresariales, manteniendo lazos sociales que unen a todos los miembros.

- Transparencia

Buscar siempre aumentar la confianza entre quienes tienen relación con la empresa, sean los empleados, clientes, accionistas o los proveedores, buscando siempre una imagen de fiel confianza.

- Confianza

Es la creencia en que nuestros colaboradores serán capaz y actuarán de manera adecuada ante determinadas situaciones y pensamientos empresariales, que generen certidumbre a la sociedad.

- Responsabilidad

Es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social parte de la empresa y sus colaboradores, con el objetivo de mejorar

nuestra situación competitiva, valorativa y dar valor agregado en cada una de nuestras operaciones.

- Lealtad a la empresa

La actitud de profundo compromiso de los empleados con la empresa manifestada en las actividades que están dispuestos a renunciar o a hacer con sacrificio por el bien de la organización

- Respeto

El respeto a las condiciones individuales de nuestros colaboradores, que permita generar un ambiente positivo y más productivo, comunicando oportunamente la información a todos los niveles, sin sobrepasar la autoridad de las personas

- Armonía

Mantener un estado anímico y emocional con los colaboradores que incida en su desempeño y puede contribuir a mejorar la productividad y rendimiento de nuestros procesos

- Disciplina

Respetar y cumplir con las normas y principios que regulan la correcta relación entre los trabajadores y los superiores, que conlleve a cumplir las órdenes y obligaciones fundadas en el reconocimiento y el respeto de las personas

- Cooperación

Mantener la orientación para trabajar en equipos de trabajo, valorando las diferencias personales y culturales, compartiendo responsabilidades y recompensas por los logros conseguidos.

1.2.1.4 Historia de la empresa

La Sociedad Cooperativa, fue fundada el 25 de junio del año 2010 e inscrita en el Registro de Comercio, al número 47, folios del número 323 al número 358, del libro 2,595 del Registro de Sociedades, en San Salvador, en fecha 23 de agosto de 2010, la Sociedad Cooperativa ha sido fundada por asociaciones de ganaderos de la Zona Norte, del departamento de Chalatenango, república de El Salvador.

A través del convenio del Reto del Milenio suscrito en el año 2006 entre la Corporación del Reto del Milenio (MCC) de los Estados Unidos de América y el Gobierno de El Salvador (GOES), tuvo como finalidad incrementar el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en la zona norte de la república de El Salvador, obteniendo una cooperación de US\$460.94 millones para el financiamiento de sus tres grandes componentes:

- a. Desarrollo humano
- b. Conectividad y
- c. programa de desarrollo productivo

Es así, que por medio del programa del Fondo del Milenio (FOMILENIO I), la Sociedad Cooperativa, en su primera etapa, obtuvo apoyo económico y técnico, para iniciar sus operaciones, incrementarlas y fortalecerlas como se ha hecho en la actualidad.

La segunda etapa importante para la sociedad cooperativa fue cuando incursionó en la transformación de leche cruda a pasteurizada y su comercialización, por medio del programa “Vaso de Leche” impulsado por el gobierno de la República de El Salvador, donde se subcontrataron empresas industriales, para pasteurizar leche cruda y con ello tener otro rubro de mercado potencial.

La Sociedad Cooperativa ha recibido apoyo sobre asistencia y capacitación técnica por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de la República de El Salvador,

Ha participado activamente en licitaciones públicas, promovidas por dicha entidad de gobierno, de las cuales ha ganado apoyo económico y reconocidas en el balance general como “Donaciones”, utilizadas para realizar ampliaciones en sus instalaciones y adquirir nuevos equipos de trabajo.

1.2.1.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos son definidos por la junta directiva para tener un mayor panorama de lo que esperan obtener en el corto, mediano y largo plazo, actualmente se tienen los siguientes objetivos:

- Diseñar y construir una planta industrial, procesadora de lácteos, para incrementar y diversificar su cartera de productos.
- Aumentar la recolección de leche cruda, atrayendo más ganaderos productores, para satisfacer la demanda de los clientes principales, con el respaldo de sus estándares de calidad que actualmente posee en el mercado salvadoreño.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo directivo

El estilo directivo se ve representado en un organigrama, por los socios como órgano supremo, una junta directiva, por asesores externos, la función de gerente general es realizada por el presidente de la junta directiva, tiene a su cargo al director de logística y la gerencia de administración financiera, las cuales cuenta con áreas específicas de trabajo, el organigrama es el siguiente:

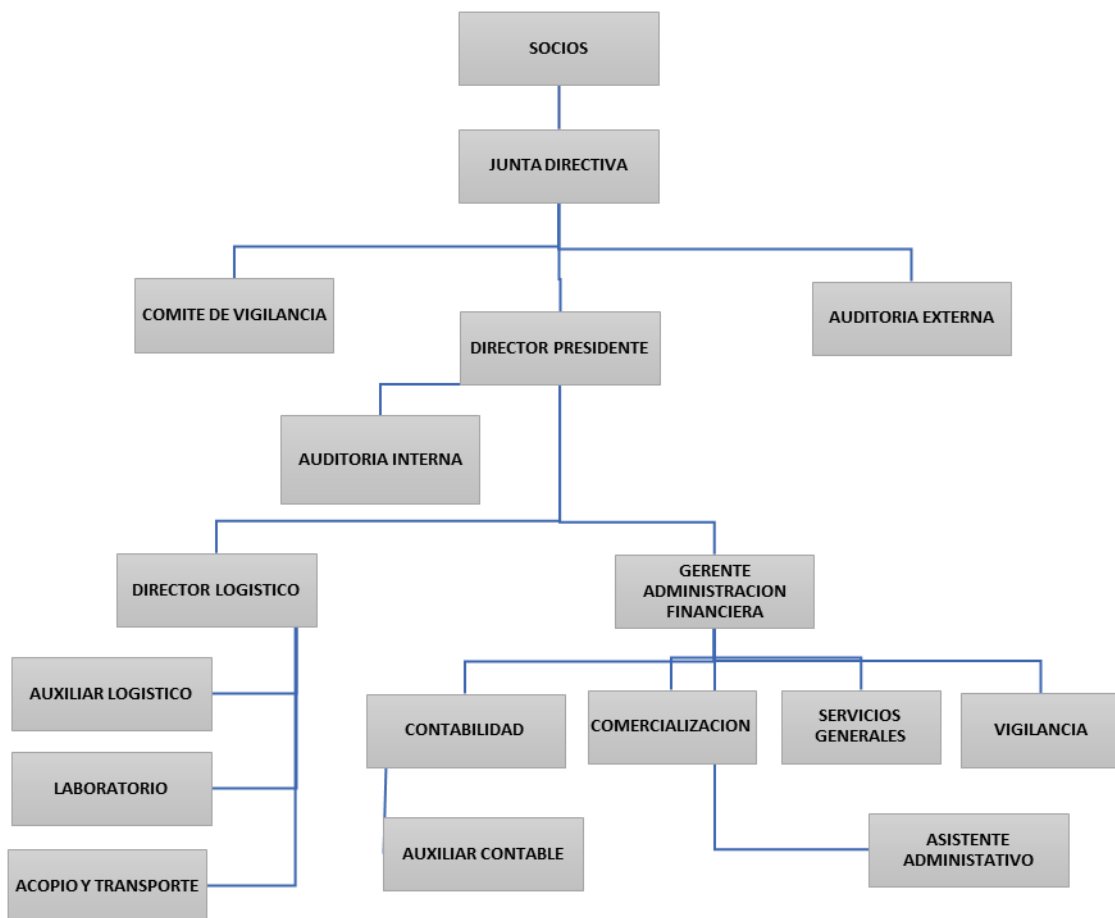


Ilustración 1 Organigrama general de la Sociedad Cooperativa

1.2.2.2 Autonomía

Las normas y políticas de control interno, las ideas de inversión, alianzas o creación de nuevos negocios son evaluadas y propuestas por el Presidente a la Junta Directiva, quienes aprueban o desaprueban, en sesiones solemnes convocadas por el mismo presidente de forma periódica, en caso de aprobar las acciones a seguir, la junta directiva autoriza al presidente realizar la gestión de las decisiones aprobadas, quien funge con autonomía propia para llevar a cabo el desarrollo de dichas gestiones.

Las decisiones estratégicas que adopta la sociedad cooperativa no se ven influenciadas por terceras personas ajenas a la operatividad del negocio.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión

El presidente de la sociedad cooperativa únicamente hace uso de información financiera proporcionada por el departamento de contabilidad, quien le provee los estados financieros básicos, como son: el balance general y el estado de resultados, generado del sistema de contabilidad, también utiliza el Estado de flujos de efectivo, elaborado en cada trimestre, como únicos instrumentos de gestión que actualmente posee para toma de decisiones.

Anualmente se celebra junta general ordinaria de socios, a quienes se les presenta la memoria de labores, que incluye entre los aspectos importantes, el mensaje del presidente, las actividades y resultados obtenidos en el ejercicio finalizado, como anexo se adjunta el dictamen del auditor independiente.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad

La regulación institucional, es considerada como uno de los aspectos importantes para la operatividad del negocio, apegada siempre al cumplimiento de las normas y reglamentaciones de salubridad, establecidas por el Ministerio de Salud en aspectos de higiene y salud, para proteger a los consumidores finales de la leche.

Se cuenta con permisos para poder operar que otorga el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), para la recolección, almacenamiento y el traslado de la leche cruda a los clientes, los cuales siempre se actualizan a su vencimiento.

1.2.3.2 Comprensión del Sector

La distribución de leche cruda es considerada como una actividad de comercialización, catalogada dentro del sector comercio; debido a su proceso de recolección (compra) de la leche a los ganaderos asociados y no asociados y su inmediata entrega a los clientes principales, como los siguientes:

- Agroindustrias San Julián, S.A. de C.V. (Agrosania)
- Cooperativa Ganadera de Sonsonate de R.L. de C.V. (La Salud)
- Queso Petacones
- Ortiza, S.A. de C.V. (Quesos de Oriente)

El vaso de leche es uno de los programas sociales en educación instituidos por el Gobierno de la República de El Salvador, que ha contribuido la comercialización de la leche pasteurizada, que oferta la compañía y distribuye a las escuelas de la zona central y paracentral del país, específicamente departamentos de Chalatenango, San Salvador y San Vicente.

Una de las dificultades comerciales del negocio, es la venta de leche en el mercado informal de lácteos, algunos ganaderos prefieren vender el producto a este sector que compra de contado, evitando esperar el pago semanal que realiza la sociedad cooperativa a los proveedores de leche.

El sector lechero recibe constantemente, información del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); que son transmitidas directamente por el presidente a la Junta Directiva para su conocimiento y análisis positivo o negativo.

1.2.3.3 Alianzas

Como parte de las alianzas estratégicas que posee la Sociedad Cooperativa, una de ellas y en concreto de las más importantes, es con el Gobierno de la República de El Salvador, a través de los programas educativos del vaso de leche, que implementa, participando activamente por medio de las licitaciones.

La sociedad cooperativa, a través de su presidente tiene apertura para poder realizar alianzas de comercialización con otros proveedores o sectores productivos, como lo es la venta de miel y la venta de café que son fabricados o procesados en la zona productiva de Chalatenango, aledaña a sus instalaciones.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes

La relación con los clientes de la sociedad cooperativa es llevada a cabo por el presidente y fortalecida por los estándares de calidad de la leche que comercializa, siendo este un aspecto muy bien visto por los clientes e incluso también por la competencia.

Toda comunicación de clientes – empresa, es trasladada o atendida directamente por el presidente de la sociedad cooperativa, lo cual genera un plus de confianza para los clientes, puesto que de él emanan acciones inmediatas para satisfacer las necesidades de los clientes, evitando con ello un proceso burocrático que atrase la venta de leche.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento

La Sociedad Cooperativa geográficamente se encuentra ubicada dentro de una zona donde existen ganaderos, que facilitan la recolección de la leche cruda, clasificando a sus proveedores del producto, en grandes, medianos y pequeños, en igual forma los clientes, son clasificados de acuerdo con el criterio volúmenes de compra de leche.

El mercado meta es abastecer y satisfacer la demanda de los principales clientes, quienes exigen altas cantidades de leche, con estándares de calidad, como la acidez, temperatura, color, olor, etc.

La sociedad cooperativa está en constante búsqueda de más productores de leche, para poder incrementar la oferta y satisfacer las

demandas de los principales clientes que están dispuestos a comprar cualquier cantidad de leche.

1.2.4.3 Producto

El principal producto que comercializa la sociedad cooperativa es la leche cruda, la cual se define como la que proviene directamente de las vacas y no ha pasado por un proceso de pasteurización, pero se realizan los análisis de salubridad siguientes:

- Análisis de la temperatura, mediante termómetro digital, debe de oscilar el rango de 0° a 6°C (grados centígrados), para ello el productor debe de almacenarla en termos industriales de enfriamiento.
- Control de acidez, con parámetros de aceptación de 0.14 a 0.16%, tomando una alícuota de 9 ml. de leche con jeringa, aplicando indicadores de ácido-base fenolftaleína como lo establece el protocolo de recolección de leche.
- Pruebas de calidad, para determinar aceptaciones sensoriales de olor, color y sabor, siendo estos normales de aceptación.
- Análisis de impurezas, debiendo estar libre de partículas microscópicas, como insectos, cabellos, basura, etc.

El segundo producto que se distribuye es leche pasteurizada para los programadas sociales del gobierno de El Salvador, la cual consiste en leche semidescremada o descremada, que ha sido sometida a un proceso de calentamiento en condiciones de temperatura y tiempo, que aseguren la total destrucción de la microflora patógena y casi la totalidad de la no patógena, para este proceso se subcontratan empresas especializadas.

Luego siguen productos con poca rentabilidad como lo son: lácteos, productos químicos, de veterinaria y repuestos para termos industriales, que son vendidos a los productores de la leche cruda

1.2.4.4 Precio

El precio de venta de la leche cruda; es definido por el valor de mercado y precios de compra establecido por los principales clientes, este oscila los \$0.47 centavos de dólar de los Estados Unidos de América, el litro de leche como unidad de medida.

Los precios se mantienen constantes durante el año, en la misma forma que lo hacen los precios de compras.

Una de las dificultades que presenta la venta de leche de la sociedad cooperativa, es que el precio de venta no se puede negociar con los principales clientes, caso contrario estos clientes deciden comprar a la competencia que mantiene el precio establecido.

1.2.4.5 Gestión de Ventas

Por la estructura del negocio, no se cuenta con una fuerza de venta como tal, esta es coordinada por el presidente de la sociedad cooperativa y es quien realiza labores de ventas directas a los clientes sobre todo con los principales que demandan grandes cantidades del producto.

El personal de logística que realiza diariamente la recolección de la leche cruda a los productores, son los mismos que trasladan el producto a los clientes de forma diaria.

Toda la leche cruda recolectada a temprana hora de cada día es llevada a la planta de acopio de la sociedad cooperativa y se traspasa a camiones cisternas de mayor capacidad para ser enviado a los clientes principales, al final del día no queda leche almacenada en la planta de acopio, debido que toda es entregada a los clientes.

1.2.4.6 Comunicaciones

La comunicación interna es realizada para todos los colaboradores y relacionadas a directrices y acciones a seguir de los procesos de las operaciones diarias,

La comunicación de ventas es gestionada directamente por el presidente de forma verbal con los clientes y esta es trasladada inmediatamente a su personal a cargo.

No se realizan actividades de promoción de ventas, esto debido que ya se cuenta con clientes establecidos por años, la promoción en su mayor parte la realizan los clientes quienes recomiendan nuevos contactos para vender.

1.2.4.7 Distribución

No se cuenta con intermediarios para la distribución y venta de la Leche cruda, esta es distribuida directamente por su personal de logística que se encarga de retirar el producto de los proveedores y trasladarlo directamente a sus clientes.

La distribución de la leche se realiza por medio de cisternas todos los días, con la ventaja de que toda la leche recolectada es recibida por los clientes.

1.2.4.8 Exportaciones

La Sociedad Cooperativa no realiza exportaciones de ningún tipo, ni posee contratos con el exterior.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores

Uno de los criterios para la selección de proveedores es que cuenten con estándares de calidad de la leche, analizada por el personal operativo en cada finca productora (Ganadería), el cual se complementa con análisis en los laboratorios técnicos.

Se brinda capacitación a los productores para mejorar la calidad de la leche, se evalúa también, la capacidad de producción, la cual debe de mantener un promedio de producción de 200 botellas para cada dos días por cada finca productora (Ganadería).

1.2.5.2 Manejo de Inventarios

Existe ausencia de controles de inventarios tipo Kardex de bodega, únicamente se utilizan como mecanismo de control las boletas de recepción de la Leche cruda y la recepción del producto por los clientes.

La leche cruda como principal producto, es trasladada inmediatamente a los clientes, por tal razón no se cuentan con stock de inventarios diarios en bodega, sin embargo, con los otros productos, que representan la minoría de las operaciones, se poseen inventarios mensuales en bodegas

1.2.5.3 Planificación de la Producción

La Sociedad Cooperativa carece de pronósticos, presupuestos y planes de ventas, que contribuyan a una planificación de compra, las estimaciones se realizan con base a llamadas telefónicas, efectuadas o recibidas por proveedores y clientes.

Todos los días se visitan las fincas productoras de leche, se recolecta la leche que posean, a un mismo proveedor se le visita cada dos días, no se tiene una proyección de compra diaria.

1.2.5.4 Distribución de Planta

La Sociedad Cooperativa no posee planta de procesamiento de leche, únicamente instalaciones para resguardo de la leche, donde se tienen termos industriales o tanques de acopio de enfriamiento, cuando no se logra entregar el producto al cliente, lo cual es muy remoto que ocurra, porque toda la leche es recibida por los clientes.

Las instalaciones de la sociedad cooperativa cuentan con una sala de ventas actualmente en proceso de finalización de su construcción, para atender de manera personalizada a clientes de la zona y foráneos para mostrar los productos que actualmente oferta.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico:

Se cuenta con equipo de alta tecnología en el laboratorio de análisis de la leche cruda, debidamente certificado y se tienen planes, aunque no por escrito de adquirir equipos que permitan hacer análisis no solamente a la leche sino a otros productos que requieran certificación de laboratorio químico.

Para los equipos propios de la sociedad cooperativa, poseen su propio manual de instrucciones, para su uso y mantenimiento, se cuenta también con reportes de integración y depreciación, el mantenimiento de los equipos de laboratorio es realizado cada mes.

1.2.5.6 Mantenimiento de Maquinarias y equipos tecnológicos:

El plan de mantenimiento realizado para camiones y termos industriales es correctivo, cuando estos comienzan a presentar alguna falla o sufren un accidente de trabajo.

Para los equipos técnicos de laboratorio, el mantenimiento es preventivo, labor que es supervisada por el coordinador de logística, con el apoyo de los ingenieros agrónomos que los operan.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Normativa Ambiental

La sociedad cooperativa posee un protocolo por escrito de recepción de leche cruda de las fincas productoras, que es aprobada en Junta directiva, ejecutado y supervisado por el coordinador de logística.

Las muestras que se obtienen de la leche es extraída de las cisternas que trasladan el producto en cantidades menores casi de 500 ml., y es resguardada en equipos refrigerantes, al igual el kit de materiales para pruebas en el campo.

1.2.6.2 Manejo de Residuos

No se generan residuos de leche, debido a que no es común el almacenamiento de leche en las instalaciones de la sociedad cooperativa, toda la leche recolectada diariamente y luego de los análisis de laboratorio, es vendida el mismo día a los clientes.

Los camiones cisterna diariamente después de entrega de leche a clientes, son limpiados y desinfectados para evitar contaminación para el siguiente día, el encargado de realizar esta actividad aplica una cuidadosa operación utilizando reactivos recomendables, como detergentes, desinfectantes de cloro líquido

Finalizada la limpieza y desinfección del camión cisterna, se realiza su almacenamiento para que al día siguiente esté listo para utilizarse en la recolección del producto.

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional:

Existe un comité de prevención de riesgos y seguridad ocupacional, juramentado por el Ministerio de Trabajo, el fin principal es resguardar la vida y salud de sus colaboradores, atender las necesidades de prevención de riesgos expuestas por los mismos, manteniendo reuniones mensuales para evaluar la necesidad de seguridad dentro y fuera de las instalaciones.

Las instalaciones de la sociedad cooperativa son del tipo lineal y los espacios se encuentran bien acondicionados y de fácil acceso, para prevenir cualquier siniestro.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo

La organización interna es dirigida por medio de la presidencia, apoyada por un coordinador logístico y una gerencia de administración financiera, estableciendo por escrito las tareas, sin embargo, estas carecen de autorización de junta directiva.

Todos los puestos de trabajo cuentan con personal capacitado para su desempeño laboral, sin embargo se necesita de capacitaciones de personal para buscar más competitividad en sus quehaceres cotidianos.

1.2.7.2 Poder de Decisión

Las decisiones internas sobre la operatividad diaria del negocio son establecidas por el presidente, y aquellas que requieran de inversión económica considerable son trasladadas a junta directiva para su aprobación.

Todos los requerimientos de las gerencias de logística y de administración financiera son atendidas de forma inmediata por presidencia, tomando decisiones de forma oportuna para no atrasar los procesos diarios.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales

Los registros que en forma legal lleva la sociedad cooperativa son: Libros de IVA, declaraciones fiscales, Contabilidad Formal y los libros

legales administrativos y contables, estos últimos se encuentran al día, no así el libro de actas de junta directiva que está en proceso de actualización.

La planificación tributaria es realizada a través del departamento de contabilidad preparando las obligaciones fiscales y tributarias de forma mensual en apago a la ley respectiva, trasladando la información a la gerencia administrativa financiera para la emisión del cumplimiento de pago.

La sociedad cooperativa, actualmente ha adquirido los servicios profesionales de un auditor interno para que evalúe los procesos de control interno contable y administrativo.

También se cuenta con un auditor externo en cumplimiento a las leyes mercantiles y con un auditor fiscal por estar obligada a su nombramiento, los cuales han opinado razonablemente sobre las cifras de los estados financieros anualmente.

1.2.8.2 Registros Contables

Los registros contables son llevados a cabo por una contadora de planta quien posee título de técnico contador con estudios actuales de la licenciatura de Contaduría Pública, estos registros se realizan conforme a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, una base distinta a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Todos los libros contables y de IVA se mantiene al día, las transacciones o eventos económicos se realizan diariamente, cuidando mantenerse al margen de los plazos permitidos por la ley para el registro de dichos eventos.

Mensualmente se generan el balance general y el estado de resultados y son presentados al presidente de la junta directiva para toma de decisiones, el estado de flujos de efectivo se prepara de forma trimestral para junta directiva.

Anualmente, se da cumplimiento a todas las obligaciones mercantiles, fiscales y tributarias, por requerimiento legal y de los auditores externos y fiscal, evitando con ello contraer sanciones por multas innecesarias con los entes gubernamentales.

1.2.8.3 Análisis de costos

Existe ausencia sensible acerca de una estructura adecuada y clara para la determinación y control de los costos, estos se registran en cuentas de forma general hasta que la leche es entrega a los clientes, al final del mes se deja provisionada la última semana de recolección y entrega de leche cruda, por pagar a los proveedores, pero no se identifica ni clarifica la procedencia de esos costos o a qué tipo de producto vendido pertenecen.

Los principales costos lo conforman la compra de la leche cruda, éste oscila el 92% de su costo de ventas, luego sigue el costo de la leche pasteurizada que ronda el 6% y el restante 2% es conformado por los otros productos como compra de químicos, producto veterinario, repuestos industriales y lácteos.

La sociedad cooperativa no cuenta con un especialista en costos que evalúe y determine el costo real incurrido diariamente, que administre y clasifique adecuadamente los costos por tipo de producto vendido, es consciente que se necesita evaluar esta área por los márgenes mínimos de ganancia que deja cada año.

La estructura que actualmente se utiliza para el registro de los costos es la establecida en el catálogo de cuentas que data de la fecha de su fundación (año 2010), del cual se espera que con la contratación del auditor interno, sea actualizada a las normas internacionales de información financiera (NIIF) en versión para pequeñas y medianas entidades o versión completa.

1.2.8.4 Administración Financiera

Para efectos de análisis financiero, la administración únicamente cuenta con el Balance General, el Estado de Resultados, ambos de forma mensual y el Estado de flujo de efectivo de forma trimestral, para la toma de decisiones. No existen herramientas financieras adicionales, para un análisis financiero más integral.

La administración no cuenta con indicadores financieros que le permitan evaluar la liquidez, la solvencia, la actividad y rentabilidad mensual de sus operaciones que le permitan tomar decisiones financieras basadas en resultados analizados más consecuentemente.

No se cuentan con presupuestos operativos y financieros formales y por rubros, este es un plan aun no escrito de la administración para ponerlos en marcha a partir del año 2019.

Los criterios que se consideran para la adquisición de maquinarias y equipos son por la necesidad del bien para satisfacer la demanda y alcanzar los objetivos propuestos, así como la disponibilidad que se tenga en la caja más la aprobación de junta directiva.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal

Uno de los requerimientos para el buen desempeño de las operaciones, es que el personal tenga suficiente conocimiento sobre el tipo de negocios que se realizan.

Las competencias académicas mínimas que el personal debe de poseer, es ser bachilleres, técnicos en laboratorios, con estudios superiores de ingeniería en agronómica, bachilleres en contabilidad para una mejor aplicación a cada área por parte del empleado.

1.2.9.2 Política de Personal

La promoción del personal se realiza de forma verbal en base a su desempeño laboral, la cual es determinada a través de la observación física, actualmente no existen planes de promoción y de carrera, así como de capacitación laborales.

Toda contratación de personal se requiere tenga experiencia en el tipo de negocio que opera la sociedad cooperativa, o que el nuevo empleado tenga la disponibilidad y facilidad para desenvolverse en el negocio.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal

Existe la ausencia de planes de incentivos laborales, únicamente se cubren las prestaciones legalmente establecidas en el Código de trabajo, como también, las sanciones laborales, las cuales se aplican respetando lo dispuesto en el referido código de trabajo.

Se respetan los días de asueto nacional, así como también los días de fiestas del pueblo, donde se ubica la sociedad cooperativa, haciendo que su personal trabaje medio día, sin afectarle su remuneración diaria completa.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal

Se necesita establecer un plan de motivación al personal, que incluya el conocimiento de la misión, visión y valores empresariales, así como la implementación de instrumentos técnicos de medición y evaluación del desempeño laboral, este último en la actualidad se realiza a través de la observación física.

En la actualidad se estima que un 80% del personal, se identifica con la sociedad cooperativa, por su compromiso de trabajo y se sienten orgullosos, lo cual es bien visto por las máximas autoridades.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información

La fuente de información es obtenida por medio del presidente, a través de fuentes externas como la publicidad que realiza la competencia, boletines de las gremiales como la Asociación Salvadoreña de Industrial (ASI), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), páginas de Facebook y toda fuente de información que sea de relevancia para el negocio de Leche.

Internamente la información es manejada de forma verbal o por correo electrónico, se cuentan con algunos procedimientos de control, pero estos carecen de aprobación de junta directiva.

Únicamente está avalado por junta directiva, el protocolo utilizado para la recolección, análisis y entrega de leche, ya que éste es monitoreado constantemente por las instituciones públicas de salud.

Anualmente el presidente elabora una memoria de labores del año recién finalizado, el cual es presentado en reunión ordinaria de socios y junta directiva.

1.2.10.2 Comunicación:

Toda comunicación interna es realizada de forma fluida y verbal a los jefes o gerencias de departamento, quienes se encargan de transmitirla a sus subalternos.

A través de la presidencia de la sociedad cooperativa, se realizan reuniones semanales con los miembros de junta directiva, y en igual forma con los empleados para ver aspectos de operaciones y finanzas.

El presidente de la sociedad cooperativa es un alto funcionario con apertura para todo el personal, puesto que aparte de las gerencias, se relaciona con todo el personal operativo.

2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de calidad

Las políticas de calidad se basan en comprar leche cruda que cumpla con los parámetros de calidad, en cuanto a sabor, color, temperatura, esto es determinado en dos etapas, primero por el recolector de la leche en las fincas productoras y luego por el técnico analista dentro de los laboratorios internos de la sociedad cooperativa.

Cuando la leche cruda recolectada, no cumple con los controles de calidad es informada a los productores, a quienes se les brinda asesoría técnica para mejorar la calidad de la leche.

El porcentaje de rechazo del producto por parte de los clientes es casi nulo, puesto que antes de ser entregada se realizan los controles en laboratorio, cuando la leche no cumple con los estándares de calidad, es regresada a los productores.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad es realizado por el departamento técnico de laboratorio que posee la sociedad cooperativa, el cual es de aceptación por los clientes principales, debido que cuenta con normas y estándares certificados.

El departamento de laboratorio se encuentra a cargo de un ingeniero agrónomo, requisito indispensable para generar un ambiente de confianza para productores y clientes.

1.2.11.3 Calidad de Producto

La sociedad cooperativa, es reconocida en el mercado lechero, como una empresa comercializadora fuerte, con alta capacidad de distribución y con estándares de calidad, respaldado por su propio laboratorio de análisis técnico.

Se tienen ideas a futuro aunque no escritas como objetivos a seguir, de fortalecer con más equipo tecnológico para poder dar el servicio de análisis a clientes y proveedores.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica

Como parte de la estrategia tecnológica, está el laboratorio de análisis técnico, el cual es respetado por la competencia y clientes, operado por personal idóneo y altamente capacitado y comprometido en realizar análisis de leche consecuentes y debidamente justificados a los productores y clientes.

La presidencia autoriza que estudiantes de agronomía, de las universidades vecinas, puedan llegar a hacer sus horas sociales o estudios de investigación, con la finalidad de recibir aportes para seguir mejorando sus procesos operativos, buscando siempre la excelencia en el producto que venden.

1.2.12.2 Cultura de Innovación

Se tienen ideas de innovar en el procesamiento de la leche pasteurizada y poseer su propia planta de procesamiento de lácteos a futuro, para diversificar en nuevas líneas de negocio e incrementar los volúmenes de venta que incrementen las utilidades para los socios.

A través del presidente se investiga a la competencia para copiar lo mejor de ellos y poder establecer una estrategia competitiva, sin embargo, tienen sus propios medios de operación y logística para no dejar de abastecer a clientes diariamente.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura

Se cuenta con una infraestructura idónea para el desarrollo de sus operaciones, las instalaciones son suficientemente adecuadas para su operación, lo que le permite tener una alta capacidad de almacenamiento y distribución, razón por la cual es considerada como una empresa a tomar muy en cuenta en el negocio de la leche.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto:

La idea fundamental de la sociedad cooperativa es seguir creciendo y salir de las mínimas utilidades que se obtienen anualmente, para ello son conscientes que se necesita seguir invirtiendo en el negocio, en cuanto a infraestructura como en la calidad del producto, lo cual a la fecha está dando resultados.

1.2.12.5 Tecnologías de Información

Se cuenta con un sistema contable DTH, integrado para el procesamiento de las transacciones y eventos económicos, que les

permitan generar los estados financieros básicos, para toma de decisiones de la administración.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el diagnóstico integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen:

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Dirección y liderazgo - Instrumentos de Gestión	Fundamentación: La carencia de instrumentos de gestión, para la evaluación financiera, podría conllevar la imposibilidad de determinar qué tan rentable es o está dejando de ser la sociedad cooperativa, en el corto plazo para su toma de decisiones y/o cambio de estrategias. Consecuencias al superar la debilidad: ➤ Definir planes estratégicos que permitan medir la gestión realizada por su personal y el cumplimiento

	de los objetivos empresariales ➤ Implementación de los pronósticos de ventas y presupuestos de producción definidos ➤ Suprimir usos inadecuados de los recursos y el esfuerzo innecesario de los empleados operativos y administrativos ➤ Definir las políticas de gestión de calidad que establezcan el horizonte para el crecimiento del negocio y permita tomar decisiones financieras oportunas
Producción y Operaciones - Manejo de Inventarios	Fundamentación: La falta de procedimientos formales y controles de inventarios en bodega podría conllevar a pérdidas económicas ya sea por mal uso a los productos como también sustracciones indebidas del mismo que afecten a la sociedad cooperativa. Consecuencias al superar la debilidad: ➤ Estandarización de procedimientos adecuados en el registro de todos los costos que se incurren en la compra de leche y productos veterinarios que permitan realizar análisis financieros ➤ Generar herramientas efectivas de las entradas y salidas de los productos en bodega, requeridos por la

	Ley, para confianza de la administración del buen uso de los productos a vender ➤ Evitar la obsolescencia de productos en bodega como pérdidas económicas por el mal uso de estos, realizando un adecuado tratamiento de movilidad para la venta
Producción y Operaciones - Planificación de la producción	Fundamentación: La ausencia de pronósticos de ventas que respalde la planificación de compra, como la elaboración de los planes de producción mismos, podrían ser causal de poca rentabilidad para los socios y del bajo crecimiento de la sociedad cooperativa. Consecuencias al superar la debilidad: ➤ Establecer pronósticos de ventas que conlleven a adecuados planes de producción o de compra, como una herramienta eficaz para el logro de los objetivos del negocio ➤ Mantener costos de producción adecuados que le permitan generar rentabilidad al negocio e incrementar su operatividad para satisfacer más

	demanda de mercado ➤ Permitir insumos importantes para la toma de decisiones financieras a través de los planes de producción asertivos y consecuentes
FINANZAS - Análisis de Costos	Fundamentación: La ausencia de control y de una adecuada estructura para el análisis de los costos puede impactar negativamente las utilidades de los socios, en igual forma generar altos o excesivos costos que incidan en los flujos de caja diarios. Consecuencias al superar la debilidad: ➤ Establecimiento de una estructura adecuada de costos por tipo de producto (por centros de costos), que permitan determinar cuál es el costo real de las operaciones de ventas ➤ Determinar y anticipar si el costo es relativo en función de las ventas y hasta que porcentaje se puede soportar para generar el margen de

	contribución adecuado ➤ Tener una base estadística de costos para poder proyectar a futuro los planes de producción con el objetivo de crecer y generar más rentabilidad para el negocio
FINANZAS - Administración Financiera	Fundamentación: La ausencia de herramientas financieras básicas, para los análisis financieros y económicos de solvencia, liquidez y rentabilidad del negocio, puede mermar el crecimiento de esta y generar tomas de decisiones inoportunas o fuera de tiempo Consecuencia al superar la debilidad: ➤ Tomar decisiones financieras oportunas y basadas en análisis consecuentes para mantener flujos de caja óptimos para la operatividad diaria anticipándose al futuro y no tener que incurrir a apalancamientos financieros ➤ Establecimiento de herramientas financieras que permitan analizar la realidad financiera y económica de la sociedad cooperativa que sean útiles en la toma de decisiones para el cambio de estrategias o el fortalecimiento de estas. ➤ Minimiza el riesgo de la información errónea que incidan en las decisiones de inversión de la administración

RECURSOS HUMANOS - Desempeño Personal	Fundamentación: La exigencia en los requisitos técnicos y académicos puede dificultar la contratación inmediata de personal, así como la ausencia de capacitaciones para la medición y evaluación del desempeño adecuado, puede derivar de una alta rotación y atraso en el cumplimiento de los objetivos del negocio. Consecuencia al superar la debilidad: ➤ Implementación de manuales de descripción de puestos idóneos, que generen más eficiencia y efectividad en el desarrollo de las operaciones ➤ Creación de planes de capacitaciones para el personal en áreas específicas con el objetivo de explotar y aprovechar sus capacidades técnicas ➤ Definición e implantación de herramientas de evaluación de desempeño para el personal con el propósito de tomar acciones a seguir, para mejorar el desempeño de sus funciones
Gestión de Información - Comunicación	Fundamentación: La falta de una estructura adecuada de comunicación para reuniones administrativas y operativas genera desconocimiento del personal en cuanto a los objetivos que persigue la empresa y los planes de acción a seguir. Consecuencia al superar la debilidad: ➤ Crear correos internos institucionales como la implementación de Outlook, para una comunicación altamente efectiva ➤ Pertinencia de los empleados que sean tomados en cuenta en reuniones operativas y administrativas de

	forma periódica donde se le permita aportar ideas y soluciones en pro del negocio en marcha ➤ Reduce la desorientación de la comunicación en los diferentes puestos de la organización
--	--

Tabla 3. Áreas de Oportunidad Identificadas

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

1. 4.1 Acciones clave de Análisis de Costos:

Acción clave de éxito a implementar
Análisis de Costos Asesoramiento en la reestructuración contable por Centros de Costos: ✓ Asesorar en el establecimiento de una estructura de costos, por centros de costos, de cada uno de los productos que se venden. ✓ Determinar los costos variables relacionados directamente a la operación de venta. ✓ Establecer los costos fijos que se relacionan indirectamente con la operación de ventas. ✓ Modificar la estructura actual del registro de cuentas.

Tabla 4. Acciones para realizar de manera inmediata

1. 4.2 Acciones clave de Administración Financiera

Acción clave de éxito a implementar
Administración Financiera Sistema de Análisis Financiero integrado: ✓ Herramientas financieras que permita determinar a utilidad neta mensual ✓ Herramienta para determinar el punto de equilibrio ✓ Herramienta de análisis de indicadores financieros de Solvencia, Liquidez y Rentabilidad

Tabla 5. Acciones para realizar de manera inmediata

II Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implementación

2.1. Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implementar

A continuación, se detalla el proceso seguido en la consultoría empresarial colaborativa, realizada a la Sociedad Cooperativa Ganadera de La Zona Norte de El Salvador de R.L de C.V

2.1.1. Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

El proceso realizado de Consultoría empresarial colaborativa, para poder determinar la acción clave de éxito, en favor de la sociedad cooperativa, se realizó en 10 pasos, que fueron debidamente desarrollados y se muestran a continuación:

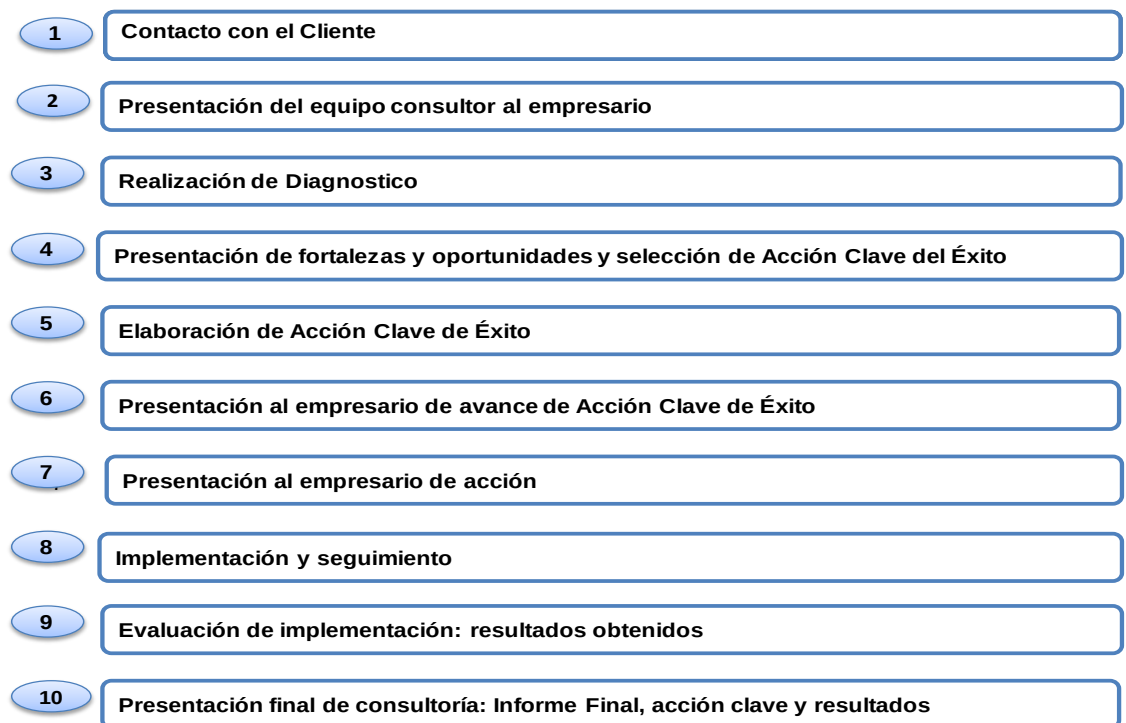


Ilustración 2. Pasos de la Consultoría Integral Colaborativa

Con los pasos determinados que llevara el proceso de consultoría empresarial colaborativa se estableció el plan de sesiones para su desarrollo, el siguiente:

Sesiones		Fecha	Tiempo (hrs.)	
No.	Actividad		Plan	Real
1	Presentación del equipo consultor, la metodología de la consultoría empresarial colaborativa	01/08/2018	1	2
2	Conocimiento de la sociedad, entrevista sobre: Dirección estratégica; dirección y liderazgo.	03/08/2018	2	3
3	Se investigan: el Análisis del entorno; mercadeo y ventas; política ambiental; estructura organizacional.	11/08/2018	4	6
4	Se investigan: producción y operaciones; finanzas; recursos humanos; innovación tecnológica.	15/08/2018	4	6
5	Presentación – determinación de la Acción Clave de Éxito a implementar.	26/09/2018	3	3
6	Presentación de primer borrador de herramienta, recepción de sus observaciones.	17/10/2018	2	3
7	Presentación, explicación, capacitación de reestructuración y análisis de costos y la Herramienta financiera	15/11/2018	2	2
8	Demostración de la reestructuración de costos y de la herramienta con datos reales de la Sociedad Cooperativa	22/11/2018	3	5

Tabla 6. Detalle de las reuniones sostenidas con el empresario

A través de una herramienta de diagnóstico (con un cuestionario de 539 preguntas) se evaluaron todas las áreas posibles que fueron consideradas importantes, para determinar las fortalezas y áreas de oportunidad que se deberían intervenir con el objetivo de ser mejoradas, para ello realizamos nuestra primer de reunión con el presidente de la sociedad cooperativa, para

abordar las primeras dos áreas de “Dirección estratégica” y “Dirección y liderazgo”



Ilustración 3. Primera entrevista con el presidente de la sociedad cooperativa

Posteriormente, y con el fin de continuar desarrollando, la herramienta de diagnóstico, se dio paso a visitas de campo para reuniones con el personal clave de la sociedad cooperativa, específicamente con los encargados del área administrativa y de la logística de operaciones:



Ilustración 4. Entrevistas con los empleados de la sociedad cooperativa

Las reuniones con el personal administrativos se generaron en un ambiente de armonía profesional, logrando empatía con todos los colaboradores, obteniendo con ello una colaboración exitosa, donde se logró evacuar todas las interrogantes establecidas en la herramienta de diagnóstico.

Durante las visitas de campo, se hizo un recorrido a las instalaciones, acompañado del personal que labora en dichas instalaciones, donde se conocieron los procesos que se llevan a cabo:



Ilustración 5. Visita al laboratorio de la sociedad cooperativa



Ilustración 6. Visita en los tanques de almacenamiento de leche

Después de haber finalizado las visitas y entrevistas se dio paso a calificar los datos obtenidos en la herramienta de diagnóstico, para ello utilizamos la metodológica de calificación de los aspectos obtenidos de cada área, con ponderaciones de 1 a 5.

Donde la 1 es la nota mínima (requiere de su atención inmediata y 5 la nota máxima (es un área o proceso muy fortalecido), que se muestra a continuación:

Criterios de evaluación para los aspectos específicos		
Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No se verifica ninguna de las características contempladas dentro del modelo ideal.
2	Insuficiente	Existen algunos datos que confirman esta “intuición” y dirección hacia el modelo propuesto como ideal.
3	Suficiente	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, eventualmente no sistemáticos, de los criterios considerados claves para cada factor.
4	Bueno	Aun no se alcanzan los indicadores de optimización reservado a las empresas de excelencia, pero se está consciente de todos los criterios considerados como claves para cada factor y hay resultados cada vez mejores respecto de ellos.
5	Excelente	Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa para este módulo, con niveles superiores en el logro y disposición respecto de los criterios considerados como claves para cada factor.

Tabla 7. Rúbrica utilizada para calificar las sub-áreas analizadas

2.1.2. Presentación de fortalezas, áreas de oportunidad y determinación de la acción clave de éxito

En la presentación, realizada al empresario fue a través del presidente de la sociedad cooperativa, el doctor Nelson Edgardo León Cardoza, a quien se invitó al campus de Maestrías de la Universidad Tecnológica, y se plantearon fortalezas, áreas de oportunidad y consecuencias positivas al superarlas, las cuales se encuentran, señaladas en la herramienta de diagnóstico.



Ilustración 7. Visita del presidente, para presentar las fortalezas y áreas de oportunidad



Ilustración 8. Visita del presidente, para presentar las fortalezas y áreas de oportunidad

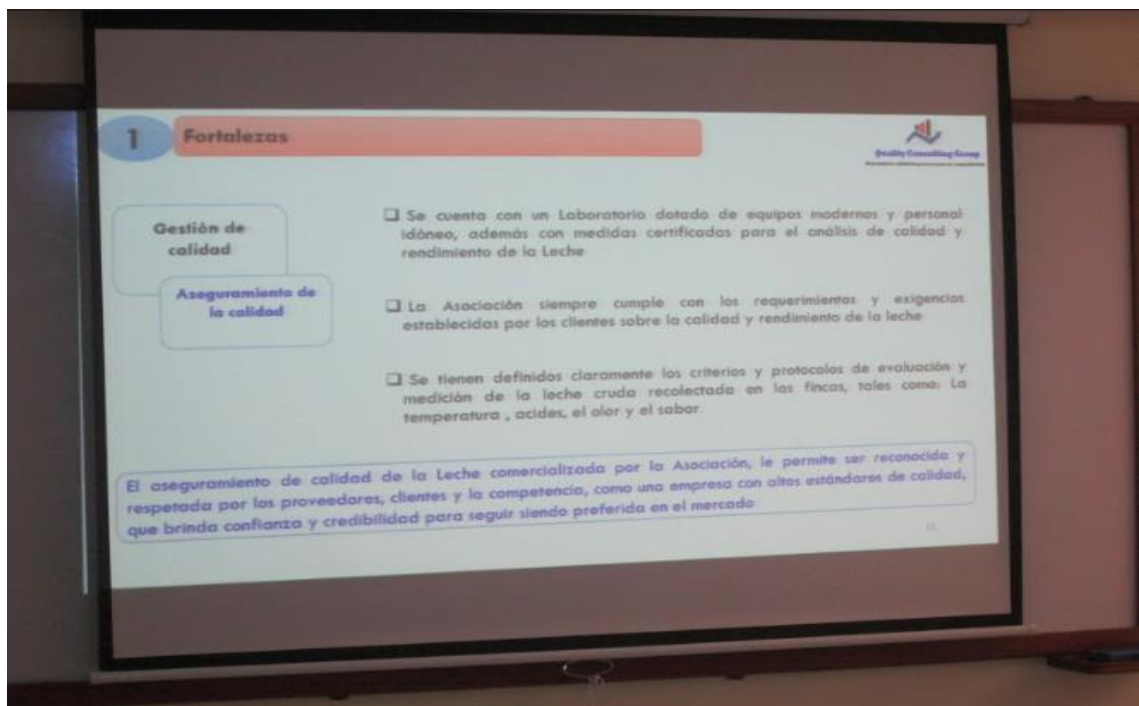


Ilustración 9. Visita del presidente, para presentar las fortalezas y áreas de oportunidad



Ilustración 10. Visita del presidente, para presentar las fortalezas y áreas de oportunidad

Durante la presentación se seleccionaron las acciones clave de éxito a implementar determinando el área y la subárea, para la sociedad cooperativa, fue así que el presidente escogió en primera instancia el área de: **“Finanzas / Administración Financiera”**, sin embargo también solicitó apoyo en asesoría para mejorar el área de: **“Finanzas / Análisis de Costos”**.

Las soluciones planteadas fueron asesoría y capacitación para la reestructuración de costos por “Centros de Costos” y elaboración de una herramienta financiera, para el análisis de los resultados financieros que se generan mensualmente, para la toma de decisiones.

Finalmente se determinó las siguientes dos acciones claves de éxito a seguir:

- Finanzas / Análisis de Costos: que consiste en asesorar al personal contable administrativo en la reestructuración de los costos actuales a “Centros de Costos”.
- Finanzas / Administración financiera: que consiste en elaborar una herramienta financiera que permita a la administración concentrar los estados financieros que se preparan mensualmente en una hoja electrónica y de ahí se emanen indicadores financieros más resumidos como el comportamiento de la utilidad neta mensual, las razones financieras y el punto de equilibrio.

2.2. Beneficios de la acción clave de éxito a implementar

Los beneficios que se obtendrán al implementar cada una de las acciones clave de éxito son:

2.2.1. Beneficios de acción clave de éxito

La empresa, al superar las limitaciones de las dos subáreas de oportunidad, que fueron debidamente identificadas para el área de “Finanzas”, podrá, entre otros obtener los beneficios siguientes:

2.2.1.1 Finanzas / Análisis de costos

- Control definido por centros de costos:

Se obtendrá un control de cada costo incurrido por cada producto vendido, a través del establecimiento de una estructura adecuada de costos, basada en el registro y clasificación de estos por centros de costos, que permitan determinar la operación ligada directamente por cada producto de ventas.

- Creación de las líneas de costos de producción o comercialización:

Se podrá separar y segmentar todos los costos por cada línea de producción o de comercialización, que permita determinar y anticipar si el costo incurrido para cada producto es consecuente en función de las ventas y hasta que porcentaje se puede soportar para generar el margen de contribución adecuado, generando alertas a la administración si el costo se eleva o se manejan márgenes aceptables de contribución que podrían ser del 20% al 35% como aceptable.

- Cultura de control y administración de los centros de costos:

Se podrá generar una cultura de administración de los costos, teniendo una relación con compras y producción cuando

exista, con el fin de poder investigar aquellos costos excesivos o cambiar de estrategias en relación con el producto vendido,

- Mejorar el manejo histórico de los costos por productos:

Tener una base estadística de costos históricos, por centro de costos, que le permita a la administración tener insumos importantes para poder evaluar los costos presentes y proyectarse las operaciones para el futuro.

2.2.1.2 Finanzas / Administración Financiera

Contar con una herramienta electrónica para el análisis financiero:

- Poseer una herramienta electrónica útil y eficaz que permita conjugar el balance general y el estado de resultados, por cada mes finalizado, donde se puedan aplicar de forma automática otros indicadores financieros básicos y resumidos para la lectura del análisis financiero.
- Facilidad para resumir e interpretar datos para la toma de decisiones:

Tomar decisiones financieras mensuales a partir de los resultados obtenidos a través de los nuevos indicadores financieros que arrojará la herramienta electrónica y con ello

poder evaluar porque no se están generando las utilidades deseadas para los socios de la empresa.

- Contar con bases estadísticas del análisis financiero:

Crear una base de datos históricos de indicadores financieros, que les permita realizar la comparabilidad de la información financiera de periodos pasados con presentes y proyectar los futuros para la toma de decisiones financieras.

- Análisis del comportamiento de la utilidad o el beneficio neto mensual:

El sistema de análisis financiero integrado permitirá poder ver el comportamiento de la utilidad o beneficio neto mensual que sirva como indicador para ver si se va cumpliendo lo proyectado, así como de investigar y evaluar con los meses que arrojen beneficios netos negativos (pérdidas económicas).

- Administración y control del punto de equilibrio

Poder identificar si lo que se está vendiendo es suficiente para cubrir los costos generados por la movilización de los productos vendidos, mediante la aplicación, administración y evaluación del punto de equilibrio que presentará la herramienta financiera “Sistema de Análisis Financiero Integrado”.

- Determinación de razones financieras

Poder hacer uso de las razones financieras básicas para un análisis financiero más razonable, que permita ver el comportamiento que ha tenido la sociedad cooperativa en cuanto a su liquidez económica, la eficacia de sus actividades, la solvencia monetaria y la rentabilidad que está generando, para tomas de decisiones inmediatas.

2.3. Descripción de la acción clave de éxito

La acción clave de éxito tiene un impacto significativo para la sociedad cooperativa, puesto que es un insumo con el que no se ha contado desde el pasado y posiblemente sean las razones por las que no se ha logrado mejorar las utilidades anuales que siempre han promediado los \$50 mil a \$70 mil dólares, con ventas netas anuales de \$4 a \$5 millones en los últimos tres años.

La acción clave éxito es el resultado de determinar las necesidades más importantes y requeridas de los socios, como incrementar las utilidades para los socios, analizando el comportamiento de sus principales costos.

Para llegar a las acciones claves de éxito, y basado en todo el trabajo de consultoría empresarial colaborativa realizado a la sociedad cooperativa, se describe a continuación, las actividades que se llevaron a cabo:

Las acciones claves de éxito serán:

➤ **Asesoría en la reestructuración de los costos del catálogo de cuentas, por Centros de Costos:**

Para un adecuado control, clasificación y administración de los costos incurridos por tipo de producto, que permita identificar en que producto es más rentable y sea objeto del análisis para la toma de decisiones, que puede derivar en el cambio de estrategia si los costos son elevados o fortalecer los costos actuales en el caso que sean aceptables y generen márgenes de contribución óptimos.

➤ **Elaboración del sistema de análisis financiero integrado:**

El cual consiste en la elaboración de una herramienta financiera en hojas electrónicas, que permita poder elaborar los presupuestos operativos y financieros para la planificación financiera, así como también brindar integrar el balance general y el estado de resultados, para generar insumos financieros a la administración como: el punto de equilibrio, el comportamiento de la utilidad o el beneficio neto mensual y los indicadores financieros

de liquidez, solvencia y rentabilidad.

2.3.1. Acción clave de éxito número 1, Asesoría en “Reestructuración de los Costos por Centros de Costos”.

A continuación, se describe las actividades llevadas a cabo para en análisis de costos, la viabilidad de reestructuración de los mismos y poderlos clasificar y presentar por centros de costos ligados a las líneas de negocios de sus productos.

2.3.1.1 Objetivo

Representar una orientación clara, definida y delimitada de la producción de los costos, agrupando los mismos en unidades de control y responsabilidad por tipo de producto vendido, convirtiendo la importancia de la función de los costos en algo más estratégico que operativo, porque a raíz de esto los administradores pueden definir el rumbo y permanencia de la empresa en determinadas actividades o suprimirlas.

2.3.1.2 Alcance

El alcance de la acción clave de éxito número 1, es asesorar, concientizar y acompañar a la administración en el análisis de costos para reestructurar el catálogo de cuentas y presentar los costos por centros de costos como se describe a continuación.

A continuación, se desarrolla la acción clave de éxito 1, a través de la información contable que genera la sociedad cooperativa, proveyendo de asesorías y capacitaciones al personal administrativo financiero.

Los centros de costos son segmentaciones de cuentas, separadas e identificadas por líneas de producción, que generan costos y que le añaden beneficio o utilidad de manera directa e indirecta, con la intención de determinar qué productos vendidos generan más costos y poder con ello analizarlos, cuantificarlos y tomar decisiones que vayan en pro del mejoramiento de esos costos.

La importancia de la clasificación de los costos por centros de costos es consecuente con:

- Servir como un insumo de análisis estratégica que permita la presentación de los resultados de las operaciones, a fin de identificar debilidades y fortalezas para la toma de decisiones.
- Como herramienta para la planificación del control de los ingresos y los egresos, estableciendo un punto de comparación con lo presupuestado.
- Permite el análisis de variaciones en el desempeño por

departamento de acuerdo con los objetivos, de manera que puedan llevar a cabo las correcciones para mejorar los resultados.

Se ha definido con la administración una reestructuración de costos basada en centros de costos para cada uno de los productos que actualmente vende, siendo estos productos por su orden de importancia y que generan más ventas, los siguientes:

Código contable	Nombre de la cuenta de Ingresos	Saldos acumulados al 31 de octubre de 2018
51	INGRESOS OPERACIONALES	
5101	Ventas	\$ 3,722,833.22
510101	Venta de Leche Cruda	3,528,599.78
510102	Venta de Producto Químico	11,726.63
510103	Venta de Producto Veterinario	9,576.51
510105	Repuestos para tanques	4,167.19
510106	Leche Pasteurizada	135,523.25
510107	Productos Lácteos	17,221.19
510108	Venta de otros productos	16,018.67

Tabla 8. Ingresos contables de la sociedad cooperativa al 31 de octubre de 2018

En tal sentido se revisó la estructura actual de los costos y se analizaron las cuentas utilizadas, observando que solo la compra directa de los productos está integrada por separado, no así los costos que intervienen en el proceso directo e indirecto, ejemplo de la estructura actual de costos que utiliza el departamento de contabilidad para la captura de datos y generación de los estados financieros, es el siguiente:

Código contable	Nombre de la cuenta de costos	Saldos al 31 de octubre de 2018
4	COSTOS	\$ 3,502,223.32
41	COSTOS DE OPERACION	\$ 3,247,491.48
4101	Costo de venta	\$ 3,247,491.48
410101	Comercio	3,247,491.48
41010101	Leche Cruda	3,217,531.59
41010102	Producto Químico	8,225.34
41010103	Producto Veterinario	5,300.29
41010106	REPUESTOS PARA TANQUES	4,024.32
41010107	OTROS PRODUCTOS	12,409.94
43	Rebajas y Devoluciones sobre ventas	223.02
4301	Rebajas sobre ventas	152.22
4302	Devoluciones sobre Ventas	70.80
44	Costos por servicios	254,508.82
4401	sueldos y salarios	68,243.31
440101	Empleado 1	2,020.00
440103	Empleado 2	4,000.00
440104	Empleado 3	2,893.33
440105	Empleado 4	4,000.00
440106	Empleado 5	4,840.00
440107	Empleado 6	4,300.00
440109	Empleado 7	11,400.00

440110	Empleado 8	3,100.00
440112	Empleado 9	4,000.00
440115	Empleado 10	3,100.00
440116	Empleado 11	1,786.66
440117	Empleado 12	4,000.00
440118	Empleado 13	4,000.00
440119	Empleado 14	4,000.00
440120	Empleado 15	4,000.00
440121	Empleado 16	4,000.00
440122	Empleado 17	1,750.00
440123	Empleado 18	1,053.32
4402	Horas Extras	1,141.00
4403	Bonificaciones	300.00
4404	Vacaciones	1,564.42
4405	Aguinaldos	1,348.25
4406	Indemnizaciones	2,686.09
4407	Cuota Patronal ISSS	5,217.74
4408	Cuota Patronal Confía	1,391.95
4409	Cuota Patronal Crecer	3,161.52
4410	Combustible	47,894.84
4411	Aceites y Lubricantes	1,123.72
4412	Fovial y Advaloren	5,561.42
4413	Análisis de Laboratorio Control de Calidad	4,398.18
4414	Reparación y Mantenimiento de Tanques	2,220.35
4416	Monitoreo GPS	864.00
4417	Mantenimiento de vehículos	47,828.15
4418	Energía Eléctrica	4,724.06

4419	Agua	626.47
4420	Comunicaciones	2,205.77
4421	Honorarios	15,690.65
4422	Esquelas	232.70
4425	Viáticos	3,431.05
4426	Papelería y Útiles	964.89
4428	ATENCION AL PERSONAL	207.76
4429	SERVICIO DE EMPACADO	12,428.45
4430	FLETES	1.25
4431	Artículos de Aseo y Limpieza	4.42
4435	GAS PROPANO	1,761.38
4437	Mantenimiento de equipo de planta	120.42
4439	Insumos para procesamiento	6.00
4440	Refrendas	731.69
4441	Mantenimiento equipo despacho de leche	970.17
4442	CONSUMO INTERNO	2,823.57
444201	CONSUMO INTERNO	2,823.57
4443	INSTALACIONES ELECTRICAS	1,036.79
4444	ALQUILER Y MANTTO DE PLANTA LACTEA	11,596.39

Tabla 9. Estructura actual de las cuentas de costos de la sociedad cooperativa

Con la estructura de costos actuales, no se determina qué costos son atribuibles a cada compra directa del producto vendido, en consecuencia no se puede visualizar qué producto es más rentable y posiblemente esas sean algunas de las causas del porque las utilidades o beneficios netos anuales sean siempre muy bajas.

Se realizaron reuniones con el personal contable administrativo, donde se les asesoró sobre la forma correcta del registro de los costos



Ilustración 11. Reunion de capacitación al personal contable administrativo

Se hizo un análisis de los costos actuales y con la colaboración del personal administrativo contable y de auditoria interna se estableció la siguiente estructura de costos basada en centros de costos, donde se clasificarán todos los costos fijos como variables por cada uno de los productos que se compran y son vendidos posteriormente, la nueva estructura es de la forma siguiente:

Código	Nombre de la cuenta de Costos
41	COSTOS DE OPERACION
4101	COSTO DE LO VENDIDO
410101	Comercio
41010101	Leche Cruda
41010102	Leche Pasteurizada
41010103	Producto Químico
41010104	Producto Veterinario
41010105	Repuestos para Tanques
41010106	Productos Lácteos

Código	Nombre de la cuenta de Costos
44	COSTOS FIJOS Y VARIABLES DE OPERACIÓN
4401	COSTOS POR VENTAS DE LECHE CRUDA
440101	COSTOS FIJOS
44010101	sueldos y salarios
44010102	Horas Extras
44010103	Vacaciones
44010104	Aguinaldos
44010105	Indemnizaciones
44010106	Cuota Patronal ISSS
44010107	Cuota Patronal Confía
44010108	Cuota Patronal Crecer
44010109	Cuota Patronal Crecer
440102	COSTOS VARIABLES
44010201	Combustible
44010202	Fovial y Advaloren
44010203	Análisis de Laboratorio Control de Calidad
44010204	Reparación y Mantenimiento de Tanques
44010205	Monitoreo GPS

44010206	Mantenimiento de vehículos
44010207	Energía Eléctrica
44010208	Agua para uso en planta
44010209	Comunicaciones
44010210	Honorarios
44010211	Esquelas de transito
44010212	Viáticos
44010213	Papelería y Útiles
44010214	Mantenimiento equipo despacho de leche
44010215	INSTALACIONES ELECTRICAS
44010216	OTROS COSTOS

Código	Nombre de la cuenta de Costos
4402	COSTO DE VENTA LECHE PASTEURIZADA
440201	COSTOS FIJOS
44020101	sueldos y salarios
44020102	Horas Extras
44020103	Vacaciones
44020104	Aguinaldos
44020105	Indemnizaciones
44020106	Cuota Patronal ISSS
44020107	Cuota Patronal Confía
44020108	Cuota Patronal Crecer
440202	COSTOS VARIABLES
44020201	Combustible
44020202	Fovial y Advaloren
44020203	Análisis de Laboratorio Control de Calidad
44020204	Reparación y Mantenimiento de Tanques
44020205	Monitoreo GPS
44020206	Mantenimiento de vehículos
44020207	Energía Eléctrica
44020208	Agua para uso en planta
44020209	Comunicaciones
44020210	Honorarios
44020211	Esquelas de transito
44020212	Viáticos
44020213	Papelería y Útiles
44020214	Mantenimiento equipo despacho de leche
44020215	INSTALACIONES ELECTRICAS
44020216	SERVICIO DE EMPACADO

Código	Nombre de la cuenta de Costos
4403	COSTO DE VENTA PRODUCTOS QUIMICOS
440301	COSTOS FIJOS
44030101	sueldos y salarios
44030102	Horas Extras
44030103	Vacaciones
44030104	Aguinaldos
44030105	Indemnizaciones
44030106	Cuota Patronal ISSS
44030107	Cuota Patronal Confía
44030108	Cuota Patronal Crecer
440302	COSTOS VARIABLES
44030201	Energía Eléctrica
44030202	Comunicaciones
44030203	Papelería y Útiles

Código	Nombre de la cuenta de Costos
4404	COSTO DE VENTA PRODUCTOS VETERINARIO
440401	COSTOS FIJOS
44040101	sueldos y salarios
44040102	Horas Extras
44040103	Vacaciones
44040104	Aguinaldos
44040105	Indemnizaciones
44040106	Cuota Patronal ISSS
44040107	Cuota Patronal Confía
44040108	Cuota Patronal Crecer
440402	COSTOS VARIABLES
44040201	Energía Eléctrica
44040202	Comunicaciones
44040203	Papelería y Útiles

Código	Nombre de la cuenta de Costos
4405	COSTO DE VENTA RESPUESTOS DE TANQUES
440501	COSTOS FIJOS
44050101	sueldos y salarios
44050102	Horas Extras
44050103	Vacaciones

44050104	Aguinaldos
44050105	Indemnizaciones
44050106	Cuota Patronal ISSS
44050107	Cuota Patronal Confía
44050108	Cuota Patronal Crecer
440502	COSTOS VARIABLES
44050201	Energía Eléctrica
44050202	Comunicaciones
44050203	Papelería y Útiles

Código	Nombre de la cuenta de Costos
4406	COSTO DE VENTA PROD LACTEO
440601	COSTOS FIJOS
44060101	sueldos y salarios
44060102	Horas Extras
44060103	Vacaciones
44060104	Aguinaldos
44060105	Indemnizaciones
44060106	Cuota Patronal ISSS
44060107	Cuota Patronal Confía
44060108	Cuota Patronal Crecer
440602	COSTO VARIABLE
44060201	Combustible
44060202	Fovial y Advaloren
44060203	Monitoreo GPS
44060204	Mantenimiento de vehículos
44060205	Energía Eléctrica
44060206	Agua
44060207	Comunicaciones
44060208	Honorarios
44060209	Esquelas
44060210	Viáticos

Tabla 10. Nueva estructura de costos por “Centro de Costo”

La nueva estructura de costos basados en centros de costos fue discutida ampliamente y asesorada por nuestro equipo consultor, llegando a este acuerdo de conformidad, el cual fue del visto bueno del presidente de la sociedad cooperativa, manifestando que se trasladaría al auditor externo para su modificación legal del catálogo de cuentas contables.



Ilustración 12. Reunión con personal administrativo contable sobre la estructura de costos

La sociedad cooperativa por ser una entidad legalmente constituida por las leyes mercantiles y tributarias de la República de El Salvador, requiere de autorización a la modificación del sistema contable por parte del auditor externo nombrado en cumplimiento a lo establecido en el código de comercio.

2.3.2. Acción clave de éxito número 2, desarrollada: “sistema de análisis financiero integrado”.

A continuación, se desarrolla la acción clave de éxito 2, a través de la información contable que genere la sociedad cooperativa; será la base para el sistema que se muestra en el Anexo 1.

2.3.2.1 Objetivo

Generar un sistema de análisis financiero integrado, que genere información financiera muy útil para la sociedad cooperativa, que permita dar un valor agregado en la toma de decisiones sobre las operaciones.

2.3.2.2 Alcance

Al presentar esta acción clave al presidente de la sociedad cooperativa y su equipo administrativo financiero, se especificó el alcance y se explicó que incluiría los módulos siguientes, que son:

- Ingreso de datos
- Registro de balance general y estado de resultados

- Presupuesto empresarial (Operativo y Financiero)
- Utilidad neta mensual
- Razones Financieras
- Punto de equilibrio
- Información de cada indicador financiero
- Gráficos
- Herramientas

Acción clave de éxito desarrollada: **“sistema de análisis financiero integrado”**

Dentro del sistema se incluyen como valor agregado, las plantillas para la elaboración del presupuesto empresarial que lo comprende: 1) presupuesto operativo (presupuesto de ventas, compra de leche cruda, costos fijos y gastos operativos, 2) presupuesto financiero (Presupuesto de efectivo y presupuesto de capital).

Los reportes financieros que se generaría dentro del sistema sería el Utilidad neta mensual, el objetivo de este reporte es analizar las ganancias netas mensuales para los socios.

El reporte de las razones financieras dentro de las cuales se incluyen: 1) Razones de Liquidez, 2) Razones de Actividad, 3) Razones de Endeudamiento, 4) Razones de Rentabilidad, con ello se analizará financieramente las operaciones del negocio.

Como reporte final es del punto de equilibrio, que indicara datos importantes de la cantidad de productos a vender, y pueda ser comparable con los datos reales de las operaciones, donde se determine cuánto se debe de vender para cubrir los costos variables y fijos.

2.3.2.3 Descripción del Sistema de Análisis Financiero Integrado

La descripción del sistema de análisis financiero integrado, que será de uso exclusivo para la administración de la sociedad cooperativa, el cual se presenta paso a paso cada uno de sus contenidos, de la forma siguiente:

2.3.2.3.1 Menú Inicio

El sistema de análisis financiero integrado inicia con un menú principal donde se encuentra cada uno de los módulos para que sean operados y consultados, en él se encuentran los siguientes módulos:

- Ingreso de datos
- Balance general y estado de resultados
- Presupuesto empresarial
- Utilidad neta mensual
- Razones financieras
- Punto de equilibrio
- Información
- Gráficos
- Herramientas



Ilustración 13. Menú principal del Sistema de Análisis Financiero integrado

2.3.2.3.2 Módulo de Ingreso de Datos:

Este módulo se utiliza para copiar la información de cierre contable. Una vez cerrado el mes, se genera el balance general acumulado y el estado de resultados mensual, se descargan en hojas de Excel, se copia y pega en este módulo.

Esta es la primera opción de uso del sistema de análisis financiero integrado, del cual al pegar la información de valores se da clic al botón INGRESO y nos enviará la información en la pestaña siguiente.

INGRESE LOS DATOS DE LOS MESES DEL 2016													REGISTRO DE BALANCE
													INGRESO GENERAL INSTRUCCIONES
GUARDAR DATOS													
CRESTA CONTABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	
ACTIVO													
ACTIVO CORRIENTE													
Efectivo y Equivalencias	\$ 24,915.18	\$ 188,545.16	\$ 18,478.48	\$ 12,755.18	\$ 24,888.88	\$ 42,842.82	\$ 118,788.72	\$ 121,832.22	\$ 151,832.22	\$ 183,332.48	\$ 183,332.48	\$ 183,332.48	
Cuentas por Cobrar	\$ 181,422.82	\$ 215,841.82	\$ 48,481.82	\$ 48,181.82	\$ 482,288.88	\$ 442,288.88	\$ 522,288.88	\$ 452,288.88	\$ 472,288.88	\$ 472,288.88	\$ 472,288.88	\$ 472,288.88	
Cuentas por Pagar	\$ 87,452.82	\$ 88,452.82	\$ 87,452.82	\$ 85,452.82	\$ 187,288.88	\$ 185,288.88	\$ 242,288.88	\$ 242,288.88	\$ 242,288.88	\$ 242,288.88	\$ 242,288.88	\$ 242,288.88	
Inventarios	\$ 18,452.82	\$ 18,452.82	\$ 18,452.82	\$ 18,452.82	\$ 18,452.82	\$ 18,452.82	\$ 18,452.82	\$ 18,452.82	\$ 18,452.82	\$ 18,452.82	\$ 18,452.82	\$ 18,452.82	
	\$ 492,248.88	\$ 492,248.88	\$ 492,248.88	\$ 492,248.88	\$ 492,248.88	\$ 492,248.88	\$ 492,248.88	\$ 492,248.88	\$ 492,248.88	\$ 492,248.88	\$ 492,248.88	\$ 492,248.88	
ACTIVO NO CORRIENTE													
Propiedad, Maquinaria y Equipo	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	
Depreciaciones Acumuladas	\$ 122,222.22	\$ 122,222.22	\$ 122,222.22	\$ 122,222.22	\$ 122,222.22	\$ 122,222.22	\$ 122,222.22	\$ 122,222.22	\$ 122,222.22	\$ 122,222.22	\$ 122,222.22	\$ 122,222.22	
	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00	
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	
PASIVO													
PASIVO CORRIENTE													
Cuentas por Cobrar	\$ 181,422.82	\$ 215,841.82	\$ 48,481.82	\$ 48,181.82	\$ 482,288.88	\$ 442,288.88	\$ 522,288.88	\$ 452,288.88	\$ 472,288.88	\$ 472,288.88	\$ 472,288.88	\$ 472,288.88	
Cuentas por Pagar	\$ 87,452.82	\$ 88,452.82	\$ 87,452.82	\$ 85,452.82	\$ 187,288.88	\$ 185,288.88	\$ 242,288.88	\$ 242,288.88	\$ 242,288.88	\$ 242,288.88	\$ 242,288.88	\$ 242,288.88	
	\$ 268,875.64	\$ 304,294.64	\$ 135,934.64	\$ 133,634.64	\$ 669,577.76	\$ 627,577.76	\$ 764,577.76	\$ 694,577.76	\$ 714,577.76	\$ 714,577.76	\$ 714,577.76	\$ 714,577.76	
CAPITAL													
CAPITAL Y RESERVAS													
Capital Social	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	\$ 1,222,222.22	
Reservas	\$ 161,220.48	\$ 161,220.48	\$ 161,220.48	\$ 161,220.48	\$ 161,220.48	\$ 161,220.48	\$ 161,220.48	\$ 161,220.48	\$ 161,220.48	\$ 161,220.48	\$ 161,220.48	\$ 161,220.48	
	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	
UTILIDAD/PERDIDA DEL PERIODO													
	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	\$ 1,383,442.70	

Ilustración 14. Menú Ingreso de datos

Es de resaltar que todos los módulos contienen una “ i ” minúscula encerrada en un círculo de color celeste, el cual es un botón que al darle clic lo lleva a una hoja de información general del módulo que está trabajando.



Ilustración 15. Icono de información que se encuentra en cada módulo

Es una ayuda para saber cómo ingresar datos y poder comprender el contenido de cada módulo, así como para poder interpretar los resultados que se obtienen en cada módulo, es muy eficaz para la educación financiera empresarial.

Parte del contenido de información que tienen el módulo de ingreso de datos se muestra a continuación:

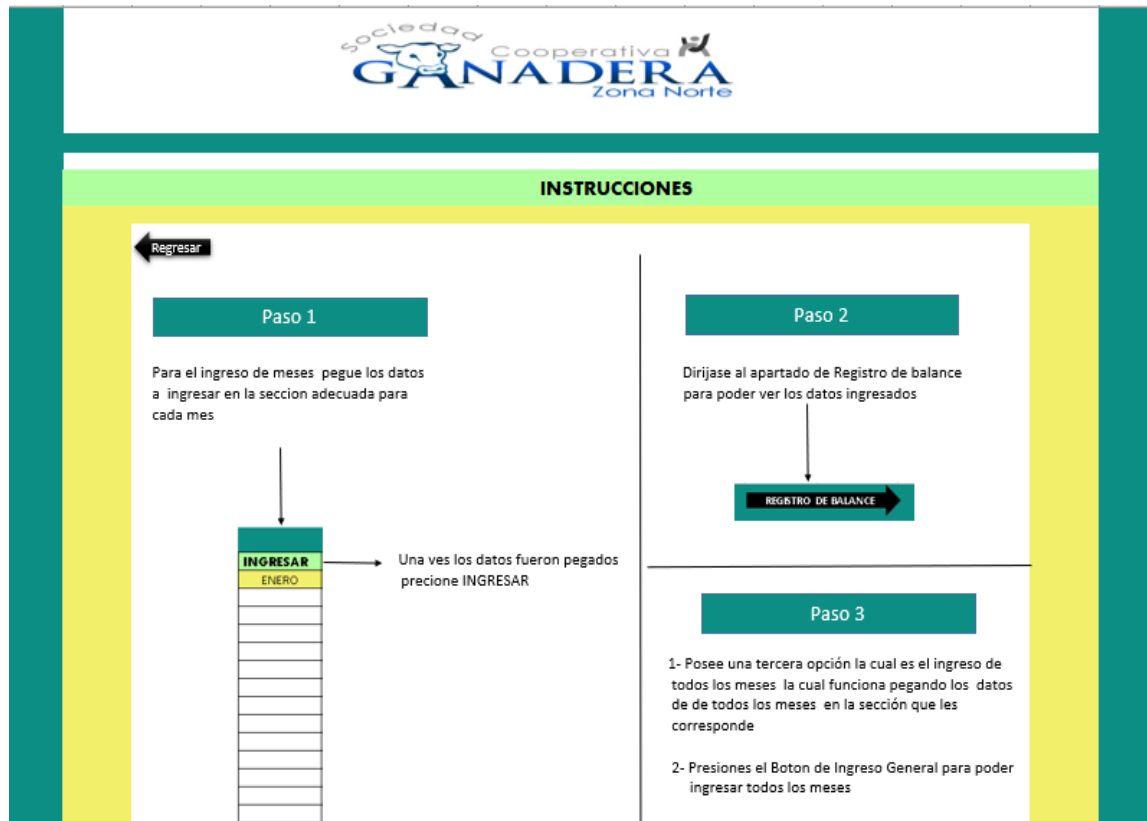


Ilustración 16. Información general para el módulo de ingreso de datos

2.3.2.3.3 Módulo de Balance General y Estado de Resultados:

Este módulo se carga de forma automática cuando los datos son ingresados en el módulo anterior “Ingreso de datos”, en este módulo es donde quedan integrados el balance general acumulado por mes y el estado de resultados mensual.

Al pie de este módulo existen sumas formuladas de consolidación de los costos fijos como los variables, la utilidad neta antes de intereses e impuestos y la cantidad de acciones en circulación, datos que son básicos para los indicadores financieros.

Menu

IMPRIMIR

MENU

BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

Propuesta Maestro

Guardar Datos

Cuenta Contable

Cuenta

BALANCE GENERAL ACUMULADO

Enero

Febrero

Marzo

Abril

Mayo

Junio

Julio

Agosto

Septiembre

Octubre

Noviembre

Diciembre

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

Cuentas y Equivalencias

Cuentas Diferenciales por Cobrar

Cuentas Pagaables

Inventarios

\$ 432,749.88

\$ 419,582.36

\$ 526,642.39

\$ 528,397.83

\$ 516,268.33

\$ 587,279.21

\$ 584,838.82

\$ 538,888.48

\$ 558,492.81

\$ 716,874.91

\$ -

\$ -

ACTIVO NO CORRIENTE

Propiedad Fija, Equipo

Depreciaciones Acumuladas

\$ 518,737.88

\$ 504,838.88

\$ 519,459.57

\$ 572,149.58

\$ 508,485.85

\$ 585,235.49

\$ 582,269.28

\$ 557,584.35

\$ 549,884.48

\$ 566,945.89

\$ -

\$ -

TOTAL DEL ACTIVO

\$ 1,343,442.74

\$ 1,377,424.12

\$ 1,404,111.24

\$ 1,496,999.43

\$ 1,577,926.45

\$ 1,573,404.69

\$ 1,543,373.94

\$ 1,553,453.23

\$ 1,447,117.24

\$ 1,459,219.99

\$ -

\$ -

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

Cuentas Diferenciales por Pagar

Cuentas Pagaables

Provisiones por Pagar

\$ 682,883.25

\$ 676,918.82

\$ 755,586.38

\$ 783,398.74

\$ 759,835.58

\$ 848,849.34

\$ 888,215.88

\$ 759,387.86

\$ 782,274.91

\$ 882,768.88

\$ -

\$ -

CAPITAL

CAPITAL Y RESERVAS

Capital Social

Reservas

Utilidades no Distribuidas

Dividendos

\$ 1,248,859.34

\$ 1,248,859.34

\$ 1,248,859.34

\$ 1,248,859.34

\$ 1,248,859.34

\$ 1,248,859.34

\$ 1,248,859.34

\$ 1,248,859.34

\$ 1,248,859.34

\$ 1,248,859.34

\$ -

\$ -

UTILIDAD/PERDIDA DEL PERIODO

\$ 4,688.00

\$ 6,565.00

\$ 15,854.54

\$ 27,891.52

\$ 27,887.38

\$ 41,284.84

\$ 43,881.85

\$ 43,881.85

\$ 43,881.85

\$ 43,881.85

\$ -

\$ -

TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO

\$ 1,343,442.74

\$ 1,377,424.12

\$ 1,404,111.24

\$ 1,496,999.43

\$ 1,577,926.45

\$ 1,573,404.69

\$ 1,543,373.94

\$ 1,553,453.23

\$ 1,447,117.24

\$ 1,459,219.99

\$ -

\$ -

Ilustración 17. Menú Balance General y Estado de Resultados

Cuenta Código	Cuenta	ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	INGRESOS												
	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 346,014.00	\$ 326,544.29	\$ 365,746.24	\$ 386,705.30	\$ 450,784.05	\$ 414,361.32	\$ 369,143.64	\$ 344,690.52	\$ 354,040.68	\$ 356,880.34		
	Ventas	\$ 346,014.00	\$ 326,544.29	\$ 365,746.24	\$ 386,705.30	\$ 450,784.05	\$ 414,361.32	\$ 369,143.64	\$ 344,690.52	\$ 354,040.68	\$ 356,880.34		
	Rebajas sobre ventas	\$ 1.99	\$ 15.92	\$ 70.80		\$ 8.82	\$ -	\$ 68.38	\$ 26.30	\$ 21.03	\$ 18.60		
	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0.37	\$ 4,295.12	\$ 261.07	\$ 79.65	\$ 219.47	\$ 530.96	\$ 199.10	\$ 717.81	\$ 473.41	\$ 123.87		
	Otros Ingresos	\$ 0.37	\$ 4,295.12	\$ 261.07	\$ 79.65	\$ 219.47	\$ 530.96	\$ 199.10	\$ 717.81	\$ 473.41	\$ 123.87		
	TOTAL DE INGRESOS	\$ 346,013.18	\$ 330,823.49	\$ 365,936.51	\$ 386,784.95	\$ 450,995.50	\$ 414,892.28	\$ 369,274.36	\$ 345,390.03	\$ 354,493.06	\$ 356,923.61		
	COSTOS	\$ 329,037.12	\$ 310,535.06	\$ 352,859.29	\$ 364,182.41	\$ 424,675.96	\$ 409,387.06	\$ 331,033.88	\$ 329,108.23	\$ 339,053.76	\$ 327,156.86		
	COSTOS DE OPERACION	\$ 307,564.97	\$ 285,862.56	\$ 329,897.15	\$ 339,817.52	\$ 400,047.20	\$ 371,055.13	\$ 301,450.66	\$ 301,581.11	\$ 310,208.47	\$ 299,995.53		
	LECHE CRUDA	\$ 306,747.38	\$ 285,020.04	\$ 326,105.32	\$ 335,705.89	\$ 396,967.52	\$ 367,443.63	\$ 296,831.51	\$ 297,440.40	\$ 304,242.33	\$ 296,995.34		
	PRODUCTO PARA LA TIENDA	\$ 817.59	\$ 862.52	\$ 3,791.23	\$ 4,116.63	\$ 3,079.68	\$ 3,611.50	\$ 4,619.15	\$ 4,140.71	\$ 5,966.14	\$ 3,080.19		
	COSTO DE VENTA LECHE CRUDA	\$ 20,527.42	\$ 23,572.12	\$ 21,116.90	\$ 21,771.27	\$ 21,753.33	\$ 25,494.21	\$ 26,497.10	\$ 22,290.96	\$ 24,598.24	\$ 23,851.71		
	COSTOS FIJOS	\$ 8,520.67	\$ 8,847.04	\$ 9,073.90	\$ 8,841.93	\$ 8,272.28	\$ 8,421.57	\$ 8,738.63	\$ 9,114.23	\$ 7,770.88	\$ 9,421.75		
	sueldos y salarios	\$ 6,044.03	\$ 6,796.53	\$ 6,898.28	\$ 6,573.31	\$ 6,085.69	\$ 6,335.83	\$ 6,430.82	\$ 6,475.14	\$ 6,525.81	\$ 5,898.88		
	Horas Extras	\$ 73.14	\$ -	\$ -	\$ 377.75	\$ 272.93	\$ 113.99	\$ 100.00	\$ 106.71	\$ 98.15	\$ 41.16		
	Vacaciones	\$ 144.37	\$ 221.40	\$ 258.35	\$ 145.22	\$ 87.37	\$ 87.37	\$ 343.04	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,350.00		
	Aguinaldos	\$ 291.24	\$ 263.06	\$ 291.24	\$ 373.23	\$ 291.24	\$ 291.24	\$ 291.24	\$ 332.45	\$ 56.99	\$ 249.51		
	Indemnizaciones	\$ 582.49	\$ 526.11	\$ 582.49	\$ 746.44	\$ 582.49	\$ 582.49	\$ 582.49	\$ 353.18	\$ -	\$ 479.38		
	Cuota Patronal ISSS	\$ 530.90	\$ 513.60	\$ 522.75	\$ 478.75	\$ 459.80	\$ 468.72	\$ 507.25	\$ 696.49	\$ -	\$ 449.70		
	Cuota Patronal Contia	\$ 14.43	\$ 151.27	\$ 157.05	\$ 147.23	\$ 155.08	\$ 151.16	\$ 147.23	\$ 510.02	\$ 498.82	\$ 457.72		
	Cuota Patronal Crecer	\$ 40.08	\$ 375.06	\$ 403.75	\$ -	\$ 337.88	\$ 370.76	\$ 335.81	\$ 154.84	\$ 124.18	\$ 119.73		
	Cuota Patronal Crecer								\$ 385.41	\$ 378.82	\$ 375.67		
	COSTOS VARIABLES	\$ 12,006.76	\$ 14,725.08	\$ 12,043.00	\$ 12,929.35	\$ 13,481.05	\$ 17,062.64	\$ 17,748.41	\$ 13,176.73	\$ 16,827.36	\$ 14,429.96		

Ilustración 18. Menú Balance General y Estado de Resultados

El módulo de información del balance general y estado de resultados presenta los conceptos básicos de estos estados financieros y sus principales elementos que los conforman, la importancia que tienen cada uno, el módulo se presenta de la forma siguiente:

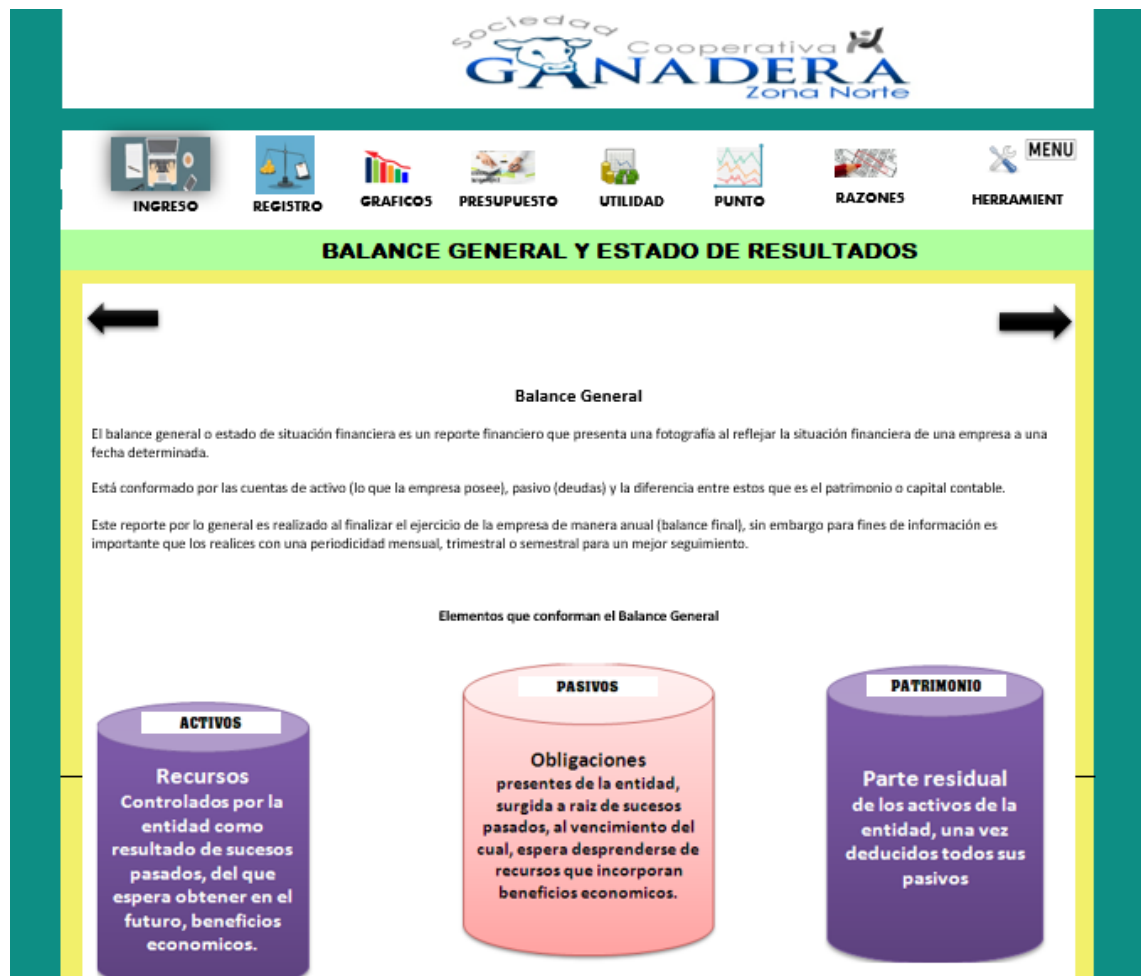


Ilustración 19. Información general de Balance y Estado de Resultados

2.3.2.3.3 Módulo de Presupuesto empresarial:

Este módulo se da como un valor agregado a la administración, son plantillas de los presupuestos más importantes, para realizar sus proyecciones para el siguiente año y

se establezcan sus políticas presupuestarias, contiene los siguientes presupuestos:



Ilustración 20. Pantalla de selección de presupuesto operativo y presupuesto financiero



Ilustración 21. Información general sobre los presupuestos operativos y financieros

Al seleccionar y dar clic sobre el botón de presupuesto operativo, nos llevará a la siguiente ventana:



Ilustración 22. Pantalla de opciones de los 3 presupuestos operativos

Se presentan los tres presupuestos operativos importantes:

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de costos y gastos operativos

En el presupuesto o pronóstico de ventas se incluyen gráficas para poder hacer una mejor presentación a junta directiva como sigue:

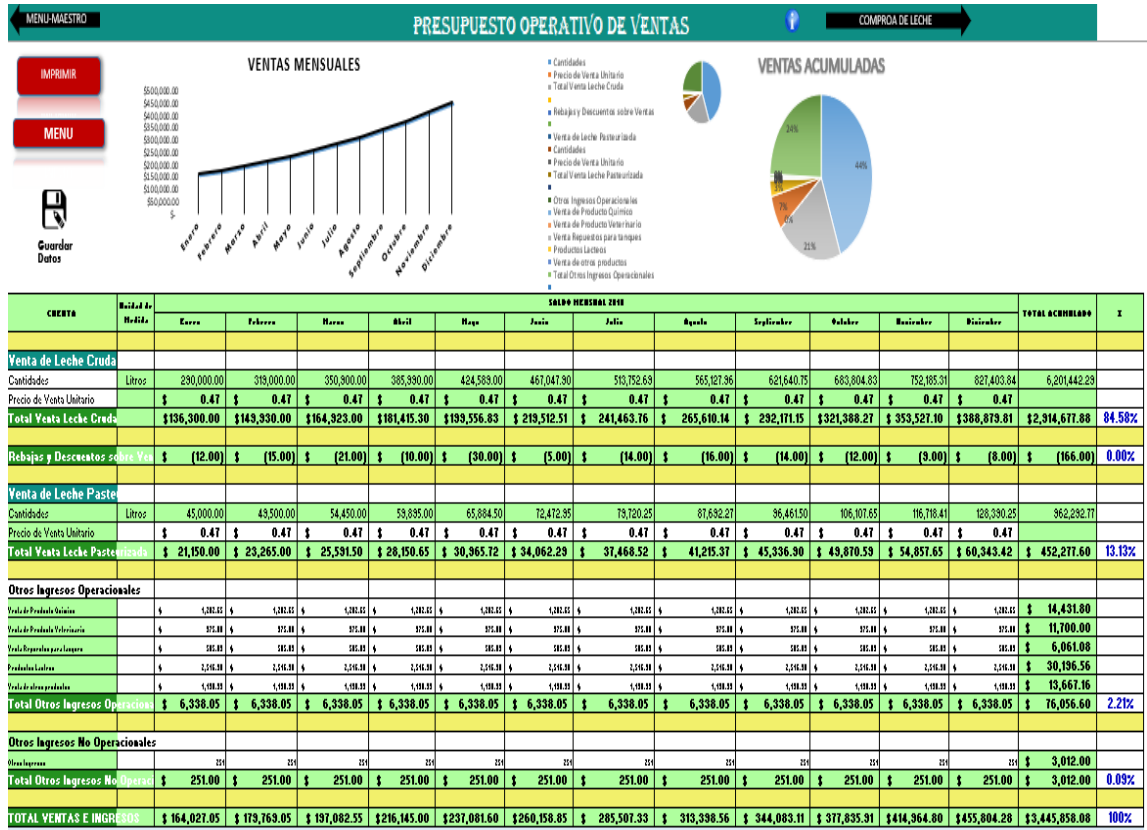


Ilustración 23. Presupuesto de ventas



INGRESO

REGISTRO

GRAFICOS

PRESUPUESTO

UTILIDAD

PUNTO

RAZONES

HERRAMIENT

MENU

PRESUPUESTO DE VENTAS

1. Pronostica las ventas

Estas ventas recogen el potencial de negocios que pueden abarcar todas las empresas del sector o aquellas que constituyan la competencia real. La comparación del mercado o demanda con las ventas u ofertas del sector, permiten detectar las siguientes situaciones:

Si el mercado es superior a la oferta, los productores pueden acortar la distancia mediante estrategias de penetración de mercado, el desarrollo de productos o la integración.

Si el mercado es similar a la oferta, los productores pueden acudir al atrincheramiento, la contracción de productos, la diversificación o la instauración de políticas crediticias o de precios que conduzcan al desplazamiento de competidores.

Las ventas esperadas de la competencia ameritan el conocimiento de factores como la tendencia de los negocios, el nivel de empleo, la capacidad instalada, las políticas sobre productos y la intención de ampliar su oferta mediante proyectos de inversión.

2. Pronostica las ventas de la empresa

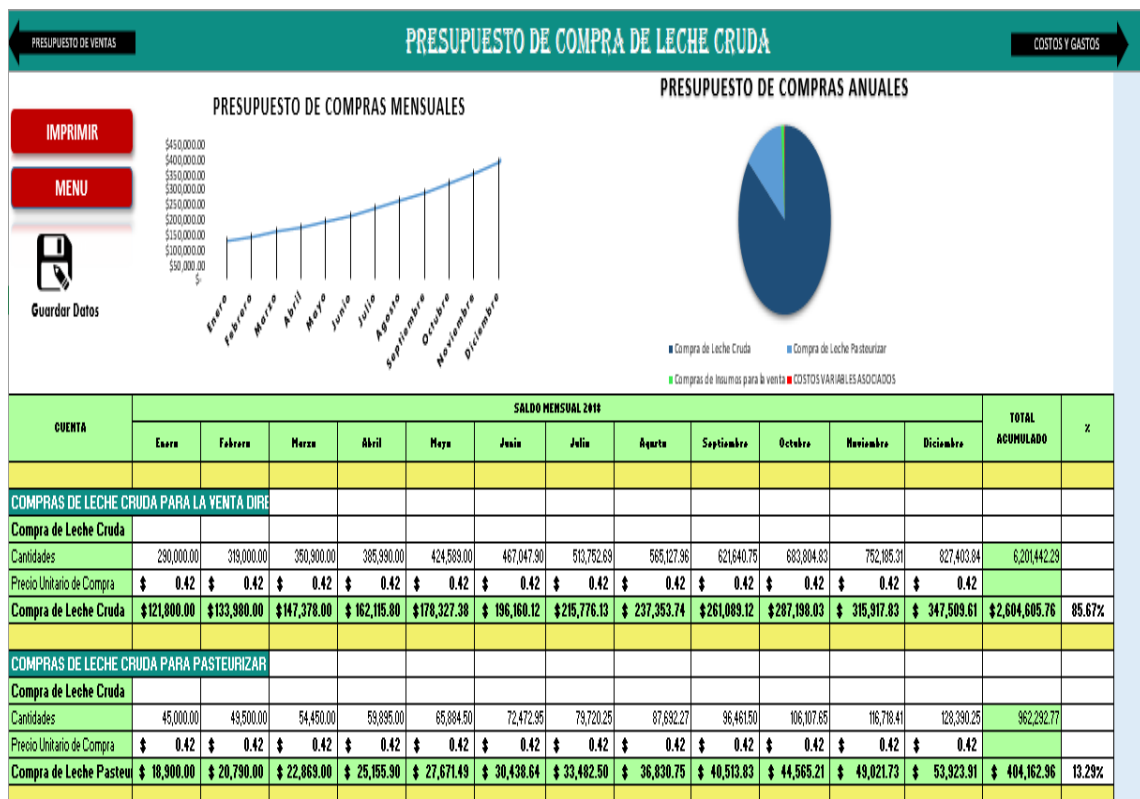
Aquí el pronóstico se fija de acuerdo a su participación en el mercado. La gerencia debe establecer si es o no factible alcanzar la participación deseada a partir del reconocimiento de las capacidades productivas, la situación de la empresa, el estado de intervención actual y el estudio racional de las políticas de marketing que puedan implementarse.

3. Agrega otros datos pertinentes

Esta información debe relacionarse tanto con las restricciones, como con las oportunidades. Las principales limitaciones que deben evaluarse son:

- Capacidad de fabricación
- Fuentes de abasto de materia prima y suministros generales.
- Disponibilidad de una fuerza laboral.
- Disponibilidad de capital para financiar la producción.
- Disponibilidad de canales alternativos de distribución; rediseño de antiguos productos, introducción de nuevos productos, así como los cambios en los territorios de ventas.

Ilustración 24. Información sobre presupuesto de ventas






INGRESO


REGISTRO


GRAFICOS


PRESUPUESTO


UTILIDAD


PUNTO


RAZONES


HERRAMIENT


MENU

PRESUPUESTO DE COMPRAS

El presupuesto de compras es una herramienta que ayuda a las organizaciones, ya sean industriales como comerciales, a determinar de forma cuantitativa y financiera la cantidad de productos que se necesita para el negocio ya sean costos de producción o inventario para la venta.

Para poder realizar este presupuesto de manera eficiente y eficaz necesitamos conocer, determinar o formular el presupuesto de ventas con los volúmenes indicados para la elaboración del producto. El presupuesto de compras forma parte del presupuesto de producción ya que se centra en el área de fabricación o de compra de productos terminados para la venta.

Este tipo de presupuesto debe ser flexible para poder adaptarse a los acontecimientos de la empresa. Es necesario realizar ajustes dependiendo de la necesidad que tiene la empresa en cada momento. Además, debe comprender un periodo de tiempo concreto. La temporalidad del presupuesto es un factor clave para establecer objetivos y llevar un seguimiento adecuado.

Un presupuesto de compras permite al dueño saber la cantidad de productos que necesita vender el negocio para alcanzar los objetivos monetarios de la organización. .

Características
El presupuesto de compras mantiene un lugar importante en un negocio, ya que permite al propietario analizar el inventario de manera efectiva durante el marco de presupuesto más grande de la empresa.

La planeación de un presupuesto de compras requiere que el propietario observe el desempeño anterior para determinar futuras necesidades, establecer un punto de referencia uniforme, realizar análisis de flujo de efectivo y proyectar ganancias.

Función
De acuerdo con W. Steve Albretch en "Accounting: Concepts and Applications", las empresas de venta o manufactura que producen o venden un producto necesitan determinar un presupuesto de compras después de preparar un presupuesto de operación.

Los negocios que no cuentan con un inventario para comprar, almacenar o vender no requiere de este presupuesto especializado, una vez que el negocio se expande y almacena grandes cantidades de inventario, necesitará uno de compras.

[Continuar leyendo?](#)

Ilustración 26. Información sobre Presupuesto de compra de leche cruda

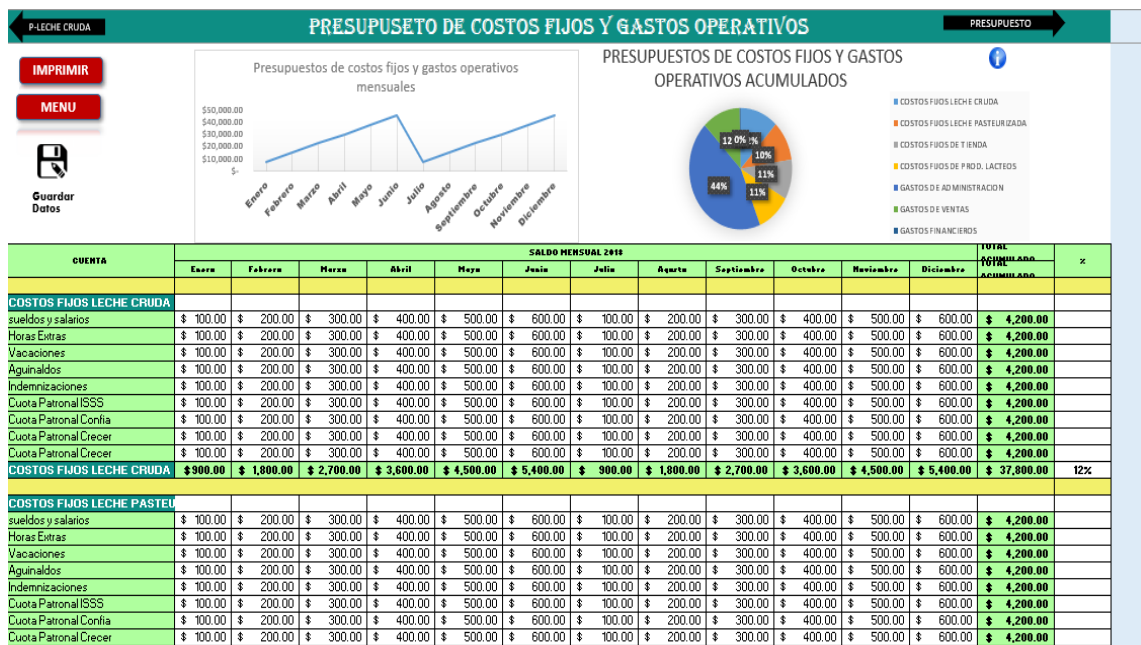


Ilustración 27. Presupuesto de costos y gastos operativos



Ilustración 28. Informacion del Presupuesto de costos y gastos operativos

Al seleccionar y dar clic sobre el botón de presupuesto operativo, nos llevará a la siguiente ventana:

2.3.2.3.4 Módulo de Utilidad Neta Mensual

Este módulo, presenta el movimiento resumido de la utilidad neta mes a mes, indicando a través de una gráfica qué meses se ha ganado más y qué meses se ha ganado menos, e incluso si ha habido pérdidas.

También presenta el comportamiento de los costos y de las ventas donde se puede apreciar las tendencias de estos rubros más importantes, al dar clic al menú principal “utilidad neta mensual”, nos presenta la siguiente pantalla:

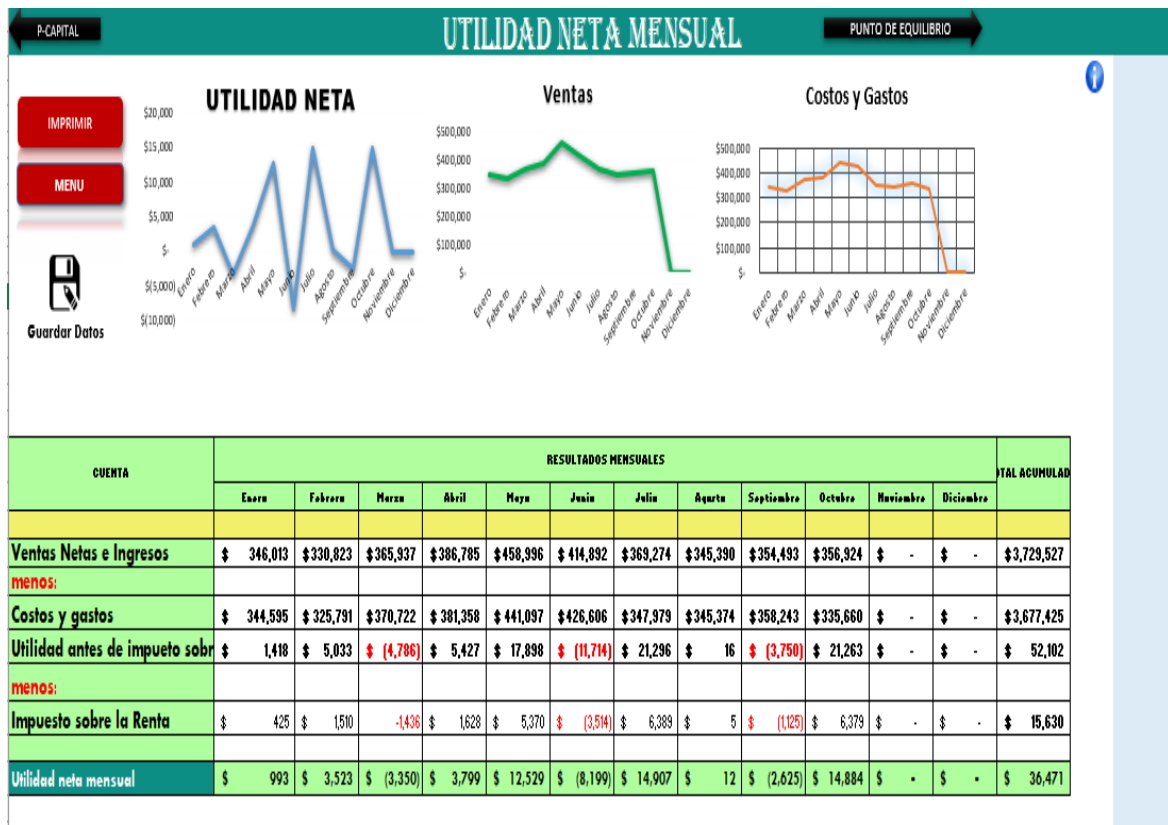


Ilustración 29. Módulo de la utilidad neta mensual



Ilustración 30. Información general sobre la utilidad neta mensual

2.3.2.3.5 Módulo de Razones Financieras

El módulo de las razones financieras nos presenta las razones financieras más aplicables para la sociedad cooperativa, tomando en cuenta el sector al que se dedica, las razones financieras incluidas en el módulo son las siguientes:

- Razones de Liquidez
- Razones de Actividad
- Razones de Solvencia
- Razones de Rentabilidad

A efectos de buscar los indicadores financieros más idóneos por cada razón financiera y previa discusión con el personal administrativo financiero, se incluyeron los siguientes indicadores en este módulo, siguientes:

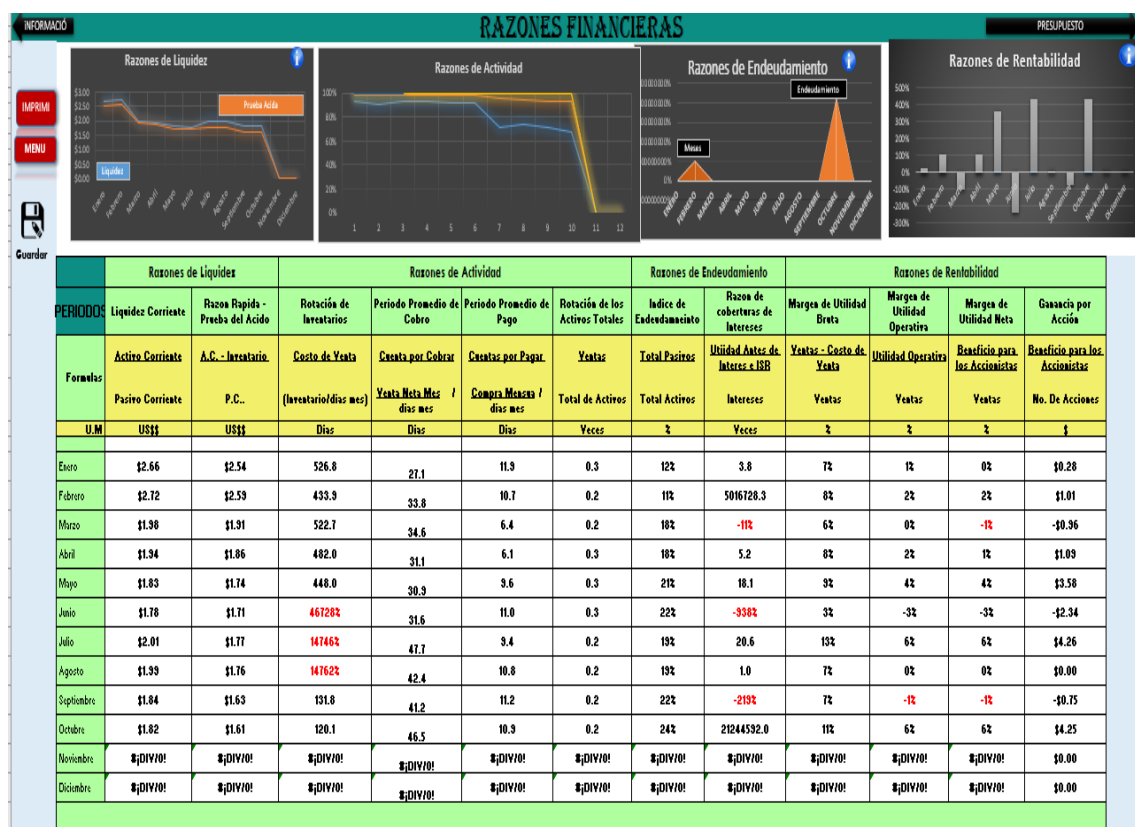


Ilustración 31. Módulo de Razones Financieras

Para poder comprender de una mejor manera los indicadores financieros, se da clic al icono de letra “ i “ que aparece en la parte superior, y nos lleva a la teoría de los indicadores financieros, las pantallas que presenta son las siguientes:



VOLVER A RAZONES
RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ

FORMULAS:

Activo Corriente
Pasivo Corriente

U.M US\$\$ dolares

Activo Corriente - Invent
Pasivo Corriente

U.M US\$\$ dolares

Liquidez:
Es la facilidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, teniendo la facilidad de que un activo lo pueda convertir en dinero en efectivo de forma inmediata.

La cantidad de liquidez que necesita una compañía depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la organización, su acceso a fuentes de financiamiento de corto plazo, como líneas de crédito bancario, y la volatilidad de su negocio.

Las razones o Indicadores Financieros de liquidez :
Se utilizan para indicar la capacidad que tiene la entidad para cumplir con sus obligaciones que se aproximan a su vencimiento en el corto plazo.

Razon Circulante o Liquidez Corriente:
Mide la capacidad de la entidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, se calcula al dividir los activos corrientes (circulantes) entre sus pasivos corrientes (circulantes) del balance general de la entidad a un periodo determinado.

El resultado mínimo que generalmente es considerado como aceptable en la razon circulante o liquidez corriente es de 2 a 1, lo que indicara que *"Por cada dolar que la entidad debe, posee dos dolares para pagar o para respaldar la deuda pasiva"*.

Cuanto más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la entidad.

Razon Rapida o Prueba Acida:
Es una medición más estricta de la liquidez. Al eliminar los inventarios del activo corriente (circulante), reconociendo que muchas veces éstos son uno de los activos circulantes menos líquidos.

Se restan los inventarios, porque en algunos casos son muy difíciles de convertir con rapidez en efectivo, como puede ser el trabajo en proceso, muchos tipos de inventario no se pueden vender fácilmente, como tambien que el inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.

El resultado mínimo que generalmente es considerado como aceptable en la razon rapida o prueba acida, es de 1 a 1, lo que

Ilustración 32. Informacion general de las razones financieras de liquidez



VOLVER A RAZONES
RAZONES FINANCIERAS DE ACTIVIDAD

FORMULAS:

Costo de Venta
(Inventario / días mes)

U.M Dias

Actividad:
En economica, se refiere a las actividades laborales donde se generan e intercambian los productos, bienes o servicios que la entidad ofrece, para cubrir las necesidades de las poblaciones, permitiendo la generación de riqueza dentro de una comunidad (ciudad, región y país) y para los accionistas de la entidad tambien.

Las Razones o Indicadores Financieros de Actividad:
Las razones de actividad se utilizan en los estados financieros, para medir la efectividad con que la empresa esta utilizando todos sus Activos empleados, en la consecución de las ventas y de las utilidades mismas obtenidas en un periodo determinado.

Permiten conocer en qué medida o que tan bien, la entidad aprovecha sus recursos; comparando estas razones con los estándares de la industria.

Son también llamadas ratios de administración de activos porque indican qué tan bien funciona una organización en relación a cómo administra sus activos a corto y largo plazo

Rotacion de Invenarios:
Esta razon financiera nos ayuda para medir la eficiencia en nuestras ventas, por medio del desplazamiento de nuestros inventarios; nos ayuda a conocer el número de días promedio necesarios para vender dichos inventarios; así tambien a conocer indirectamente si la política administrativa a sido acertada, cuantas veces el inventario se convierte en efectivo o en cuentas por cobrar (se ha vendido).

Entre mayor sea el índice obtenido, mejor será la política administrativa seguida, es decir, *administra con mayor eficiencia sus inventarios y entre menor sea el plazo de venta significará que la recuperación de nuestro efectivo es óptimo.*

Entre más alta sea la rotación significa que *el las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.*

Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el Capital de trabajo invertido en los inventarios. Una empresa que venda sus inventarios en un mes, requerirá más recursos que una empresa que venda sus inventarios en una semana.

Ilustración 33. Información general de las razones financieras de actividad

2.3.2.3.6 Módulo de Punto de Equilibrio

Este módulo se presenta lo que es el cálculo del punto de equilibrio, partiendo de los costos fijos extraídos del estado de resultados mensual, más los costos unitario variable, como también el precio unitario de ventas, y se presenta como sigue:

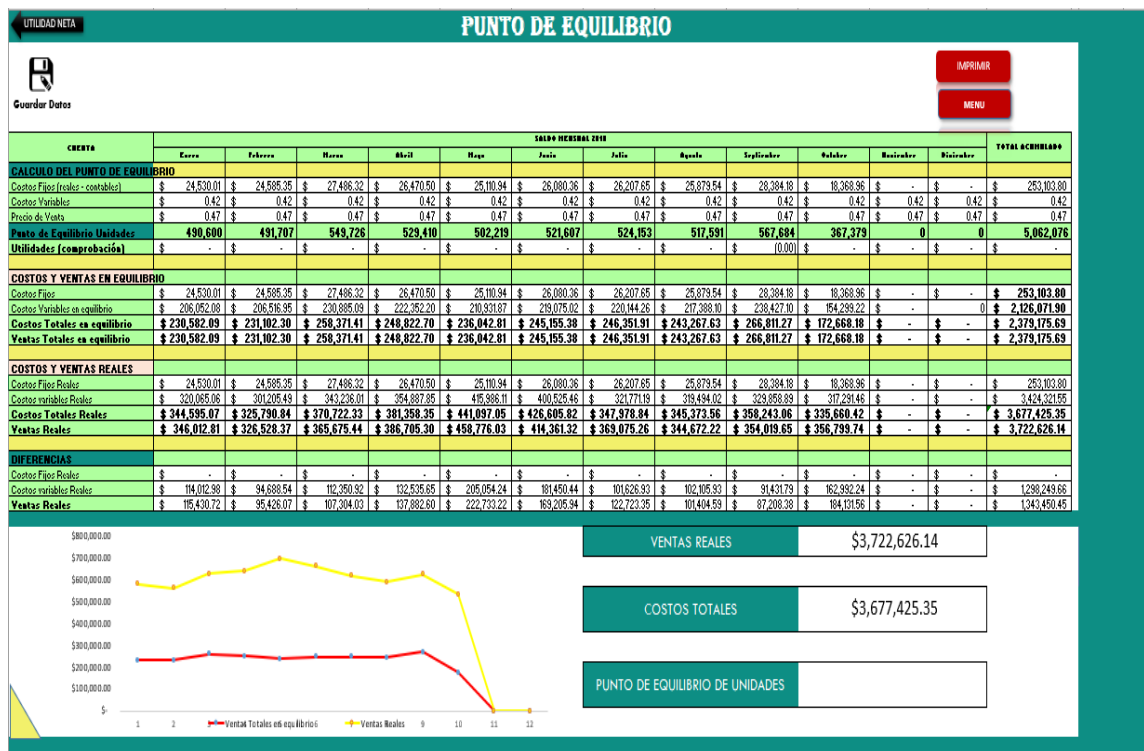


Ilustración 36. Módulo del Punto de Equilibrio

El módulo del punto de equilibrio presenta también las ventas y costos incurridos en la realidad y hace un comparativo con el punto de equilibrio proyectado, lo que le permitirá a la administración el análisis sobre si las ventas están por encima del punto de equilibrio para toma de decisiones.

En la misma forma también se presenta información general sobre el punto de equilibrio, dando clic al icono de la “ i “ , que se encuentra en la parte superior, nos envía a la siguiente pantalla:



PUNTO DE EQUILIBRIO

Definición:

- a. Es el volumen de ventas requeridas para que los ingresos totales sean igual a los Costos operativos totales o para que las utilidades operativas sean 0
- b. Es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocios pues nos permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales
- c. Es el nivel de ingresos que cubre los costos fijos y los costos variables.

Beneficios del Punto de Equilibrio:

- 1. Permite realizar un análisis por producto o familia de producto para identificar cuales son los mas rentables o los que generan mejor contribución marginal a fin de darles mayor promoción o impulso
- 2. Ayuda a visualizar las variaciones en los flujos económicos durante el año dando la oportunidad de tomar decisiones mediante un adecuado diagnostico financiero.
- 3. Contribuye a diseñar una posible producción y ventas equilibrada
- 4. Se pueden proponer planes de corto, mediano y largo plazo que permitan el desarrollo sustentable de la empresa
- 5. Ayuda a pensar y diseñar planes de contingencia.

Pasos para calcular el Punto de Equilibrio:

Paso 1: Definir los Costos de la Empresa – Todos los desembolsos deberían ser considerados como costos, porque serian erogaciones propias de la empresa

Paso 2: Clasificar los Costos – Los costos no tienen la misma incidencia con respecto a la venta, por lo que se deben de clasificar en:
 Costos Variables – Aquellos que aumenta o disminuye según el volumen de ventas como: Materia Prima (MP), Mano de Obra Directa (MOD), Costos Indirectos de Fabricación (CIF).
 Costos Fijos – Aquellos que se mantienen fijos en el tiempo, gane o pierda la empresa estos siempre deben de ser cubiertos, tales como: Gastos de Ventas, Gastos de Administración

Paso 3: Determinar el Costo Variable Unitario – Este se obtiene de dividir los costos variables totales clasificados entre el volumen de unidades vendidas o proyectadas durante el periodo, así $CUV = CVT / Q$

Paso 4: Aplicar la Formula del Punto de Equilibrio – es decir $PE = \text{Costos Fijos} / (PVU - CUV)$

A.- PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES:

$$PE_U = \frac{CF}{(PUV - CUV)}$$

Donde:

PE_U = Punto de Equilibrio

CF = Costos Fijos

PUV = Precio Unitario de Ventas

CUV = Costo Unitario Variable

B.- PUNTO DE EQUILIBRIO EN VALORES:

$$PE_{US\$} = \frac{CF}{(1 - (CV / VT))}$$

Donde:

$PE_{US\$}$ = Punto de Equilibrio

CF = Costos Fijos

CV = Costos Variables

VT = Ventas Totales

Ilustración 37. Información sobre el Punto de Equilibrio

2.3.2.3.7 Módulo de gráficos y Herramientas

Finalmente, el menú principal del sistema de análisis financiero integrado nos presenta los módulos de gráficos donde se podrán generar gráficos de cada indicador financiero

También nos presenta el módulo de herramientas donde se podrán hacer modificaciones a cada una de las pestañas que conforman el sistema, en igual forma se podrá cambiar el año, cuando se quiera utilizar este sistema en el siguiente año, para no estar cambiando módulo por módulo, desde este módulo de herramientas se puede cambiar.

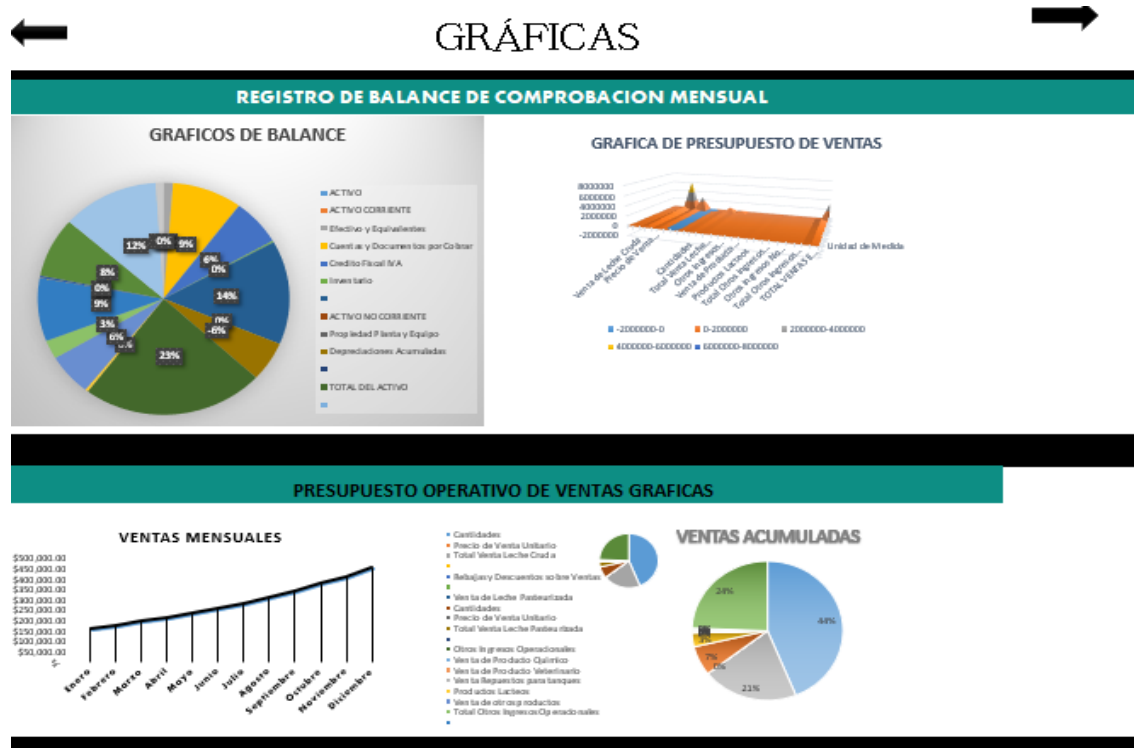


Ilustración 38. Módulo de Gráficas



Ilustración 39. Módulo de Herramientas

2.3.2.3.8 Manual de usuario del sistema

El sistema de análisis financiero integrado incluye también un manual de usuario, para facilitar el uso de esta herramienta, que se presenta en la forma siguiente:



Ilustración 40 Portada del manual de usuario del sistema de analisis financiero integrado

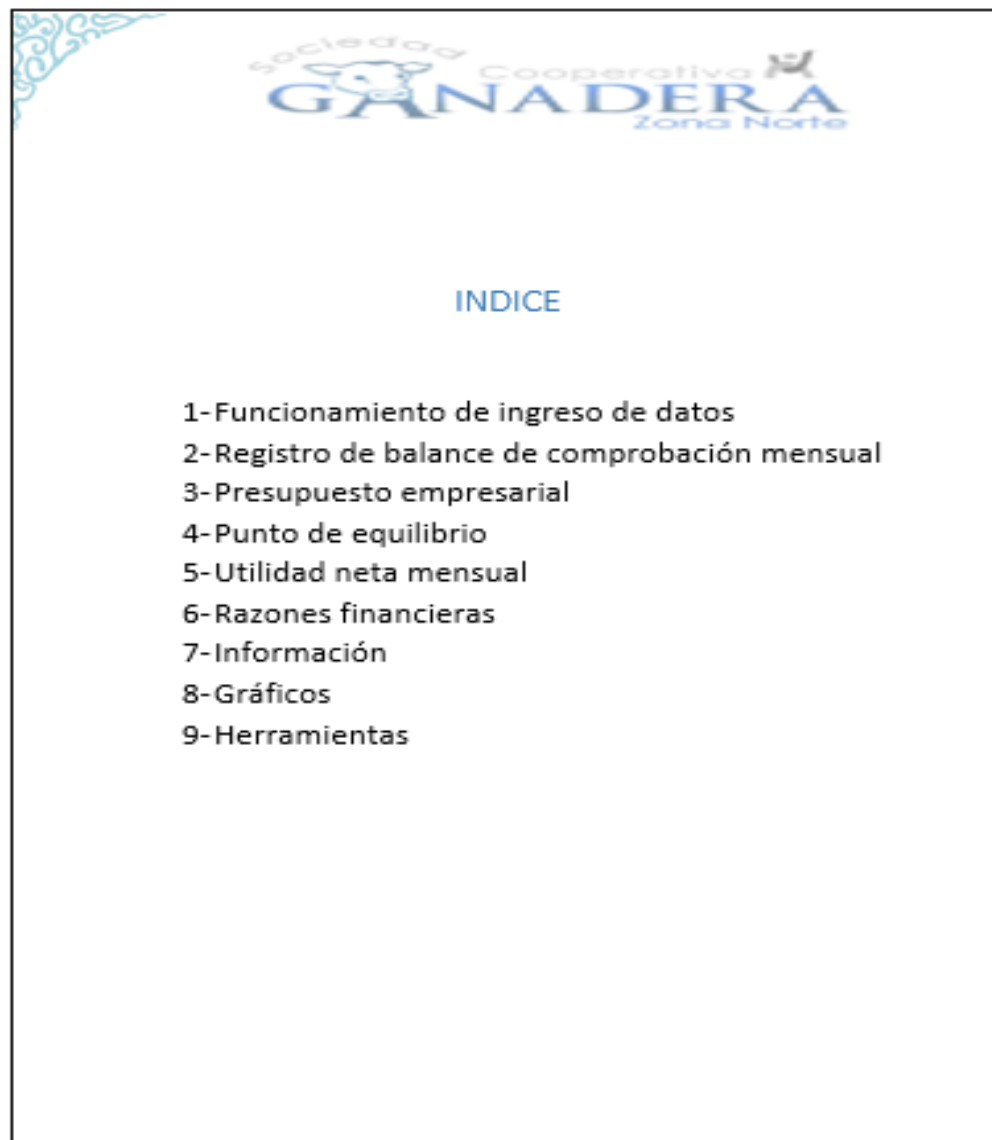


Ilustración 41 Índice del manual de usuario del sistema de análisis financiero integrado

Funcionamiento de ingreso de datos



INGRESO DE DATOS

Nuestra primera opción es el ingreso de datos.

Del cual al seleccionar la opción nos enviara a la siguiente pestaña.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
INGRESO DE DATOS	POSICION	POSICION	POSICION	POSICION	POSICION	POSICION	POSICION	POSICION
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
Cuentas por Cobrar								
Cuentas por Pagar								
Cuentas por Cobrar por Cobrar								
Cuentas por Pagar por Pagar								
ACTIVO NO CORRIENTE								
Propiedad, Plantas y Equipo								
Propiedad Intelectual								

En esta pestaña podemos tener acceso a los meses del año, a los cuales se les ingresara los datos al seleccionar su casilla correcta y posteriormente pegar los datos

Ilustración 42 ejemplo 1 del contenido del manual de usuario del sistema de análisis financiero integrado



Ilustración 43 ejemplo 2 del contenido del manual de usuario del sistema de análisis financiero integrado



Registro de balance de comprobación mensual



REGISTRO DE BALANCE DE COMPROBACIÓN MENSUAL

En esta sección podremos verificar que los datos ingresados sean correctos, podremos visualizar los balances de cada mes con sus respectivas formulas.



CÓDIGO CONTABLE		CÓDIGO		BALANCE GENERAL ACUMULADO																	
				Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre	
ACTIVO																					
ACTIVO CORRIENTE																					
Cuentas y Efectivos		\$	24,719.00	\$	180,000.00	\$	93,470.00	\$	10,700.00	\$	26,000.00	\$	49,012.00	\$	230,700.00	\$	223,000.00	\$	120,000.00	\$	120,000.00
Cuentas y Documentos por Cobrar		\$	263,400.00	\$	280,000.00	\$	800,100.00	\$	604,330.00	\$	665,200.00	\$	685,200.00	\$	763,000.00	\$	670,000.00	\$	671,000.00	\$	671,000.00
Cuentas y Pasivos		\$	87,113.00	\$	81,000.00	\$	87,000.00	\$	20,000.00	\$	147,750.00	\$	149,117.00	\$	247,000.00	\$	264,000.00	\$	320,000.00	\$	320,000.00
Inventarios		\$	10,000.00	\$	10,000.00	\$	20,000.00	\$	20,000.00	\$	20,000.00	\$	20,000.00	\$	20,000.00	\$	20,000.00	\$	20,000.00	\$	20,000.00
ACTIVO NO CORRIENTE		\$	400,000.00	\$	400,000.00	\$	400,000.00	\$	400,000.00	\$	400,000.00	\$	400,000.00	\$	400,000.00	\$	400,000.00	\$	400,000.00	\$	400,000.00
Propiedad Fija y Equipo		\$	1,200,000.00	\$	1,200,000.00	\$	1,200,000.00	\$	1,200,000.00	\$	1,200,000.00	\$	1,200,000.00	\$	1,200,000.00	\$	1,200,000.00	\$	1,200,000.00	\$	1,200,000.00
Depreciaciones Acumuladas		\$	(273,673.23)	\$	(273,600.00)	\$	(280,000.00)	\$	(287,000.00)	\$	(280,000.00)	\$	(280,000.00)	\$	(280,000.00)	\$	(280,000.00)	\$	(280,000.00)	\$	(280,000.00)
TOTAL DEL ACTIVO		\$	1440,400.00	\$	1503,400.00	\$	1711,200.00	\$	1700,000.00	\$	1827,000.00	\$	1860,000.00	\$	1927,000.00	\$	1927,000.00	\$	1927,000.00	\$	1927,000.00

IMPRIMIR

Opción que nos permite imprimir los datos

MENU

Opción para poder acceder de regreso al menú

Ilustración 44 ejemplo 3 del contenido del manual de usuario del sistema de análisis financiero integrado

2.4. Fundamentación teórica de la acción clave de éxito

2.4.1. Sistema de análisis financiero integrado

Para poder realizar el análisis financiero es importante conocer y comprender que las empresas en general, periódicamente, informan sobre su situación financiera, resultados y planes de negocios, esta práctica responde al cumplimiento de la normativa o a la propia iniciativa de la empresa, en ocasiones se trata de un informe narrativo en el que se comenta la evolución del negocio, mientras que en otras, la información es numérica, gráficas y menos comprensible para los no expertos.

Siempre existe un núcleo obligatorio y constituido por los estados financieros. La comprensión y análisis de dichos documentos es fundamental para un buen número de grupos de interés relacionados con la empresa – empleados, clientes, proveedores, entidades financieras, administraciones públicas, etc. que necesitan tomar decisiones informadas.

La información empresarial es el recurso que permite a todos los interesados, determinar el valor de la entidad, su situación financiera y su rentabilidad, es decir, constituye la fuente indispensable para poder conocer la realidad económico-financiera y la evolución previsible de la empresa (Bonson , Cortijo, & Flores , 2009)

El análisis financiero a través de la utilidad neta, las razones financieras, parte en gran medida de los dos principales reportes generados por la contabilidad, que son el Balance general o estado de situación financiera y el Estado de resultados, que juegan un papel fundamental en la toma de decisiones.

2.4.1.1 Balance General o estado de situación financiera

Este estado financiero proporciona la información necesaria para conocer la situación económica y financiera de la empresa, es decir, describe su patrimonio en un momento dado, tanto cuantitativamente como cualitativamente, desde una doble perspectiva de la inversión y la financiación, manifestando la composición y cuantía del capital en funcionamiento y al mismo tiempo las fuentes que lo han financiado.

Por ello el balance general, se constituye como un valioso instrumento para la gestión y el control de la entidad, así como una de las fuentes fundamentales para el análisis financiero

Los objetivos informativos que se pretenden alcanzar con un balance son los siguientes:

- Mostrar los recursos económicos con los que cuenta la empresa.
- Mostrar la estructura financiera empresarial, indicando si la estructura económica ha sido financiada por capitales propios o

por capitales ajenos a largo y corto plazo.

El balance general está formado por tres grandes masas patrimoniales, el activo, pasivo y el patrimonio neto, en el activo, reconocido como estructura económica, capital económico o capital en funcionamiento, dentro de este figuran las inversiones que son la materialización o destino dado a los recursos financieros que ha llegado a la empresa.

En el pasivo se incluyen los fondos con los que la empresa adquiere los diversos elementos que figuran en el activo, razón por la que también se denomina estructura financiera, junto a esta financiación ajena, se encuentra el patrimonio neto, que recoge los recursos propios, procedentes de aportaciones de los socios o propietarios de la compañía y generados por la propia empresa, que podrían ser retirados por los propietarios pero que por voluntad propia o por imperativo legal, permanecen en el seno de la organización. (Bonson , Cortijo, & Flores , 2009)

2.4.1.2 Estado de resultados

Mientras que el balance de situación es un estado financiero de carácter estático, que muestra la situación patrimonial de la empresa en una fecha determinada (el fin del ejercicio económico), es estado de

resultados es un estado dinámico que recoge el resultado obtenido por la organización a lo largo de ese ejercicio económico.

Este estado de resultado está formado por los ingresos costos y gastos de éste, excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto, según lo previsto en las normas internacionales de información financiera de registro y valoración.

El estado de resultados divide el resultado del ejercicio en dos grandes grupos, según su origen distinguiendo el que procede de las operaciones continuadas del que surge como consecuencia de las operaciones interrumpidas.

Una actividad interrumpida es definida como aquel componente de la empresa que ha sido enajenado o del cual se ha dispuesto por otra vía o que ha sido clasificado para la venta. (Bonson , Cortijo, & Flores , 2009)

2.4.1.3 El análisis de los estados financieros básicos

El análisis de estados financieros es un proceso por el que el analista, mediante trasformaciones, representaciones gráficas, ratios y otros cálculos, obtiene una opinión a partir de los estados financieros y otra información complementaria, evaluando la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa

Esta opinión suele materializar en un informe de análisis. Este informe disminuye la incertidumbre de los interesados ayudándoles a comprender las actividades empresarias que subyacen a los estados financieros básicos.

Las técnicas que se suelen emplear son:

1. Análisis estructural mediante porcentajes verticales y horizontales, midiendo la proporción y variación de los elementos de los estados financieros.
2. El análisis mediante ratios financieros, realizando cocientes entre los elementos de los estados financieros que guarden entre si una relación económico-financiera de interés.

Los dos conjuntos de técnicas se pueden utilizar bajo un enfoque sincrónico (analizando varias empresas al tiempo, comparándolas) o diacrónico (analizando la evolución de una empresa a lo largo del tiempo). También es posible combinar ambos enfoques utilizando datos de panel (varias empresas en varios periodos).

El análisis financiero busca obtener algunas medidas y relaciones que faciliten la toma de decisiones financieras en las empresas, en donde se utilizan ciertas herramientas y técnicas con varios fines, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Obtener una idea preliminar acerca de la existencia y disponibilidad de recursos para invertirlos en un proyecto determinado.
- Sirve para tener un conocimiento claro de la situación financiera futura, así como de las condiciones generales de la empresa y de sus resultados. Se puede utilizar como una herramienta para medir el desempeño de la administración o diagnosticar algunos problemas existentes en la empresa. (Bonson , Cortijo, & Flores , 2009)

Para evaluar el desempeño de la administración de una empresa, se debe de tener en cuenta los conceptos básicos de administración financiera, entre ellos:

“Es la fase de la administración general, mediante el cual se recopilan datos significativos, analizan, planean, controlan y evalúan, para tomar decisiones acertadas y alcanzar el objetivo natural de maximizar el capital contable de la empresa” (Garcia Santillan, A. (2010)

El análisis financiero es considerado como “una técnica de medición que utiliza el administrador financiero para evaluar la información contable, económica y financiera en un momento determinado. Normalmente tiene que haber sucedido, es por ello que se refiere a información económica pasada. De igual forma esta técnica

conlleve a la toma de decisiones que permitan alcanzar las metas y objetivos fijados”. (Garcia Santillan,A. (2010).

Los métodos de análisis financiero, se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables (<http://www.wikilearning.com>) (Garcia Santillan,A.(2010)

Dentro de los métodos de análisis financiero se encuentran el uso de las razones financieras simples, las cuales se definen como la dependencia que existe al comparar geométricamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de la empresa, siendo la razón un sinónimo de magnitud, entonces se refiere a la magnitud de la relación existente entre dos cifras que se comparan. (Garcia Santillan, A.(2010)

2.4.1.4 El análisis a través de razones financieras

Las razones simples que serán utilizadas en la herramienta que conforma el “Sistema de análisis financiero integrado”, para la sociedad

cooperativa, son clasificadas de acuerdo con su aplicación y los objetivos que persiguen, siendo estas las siguientes:

- **Razones de Liquidez**, son aquellas que estudian la capacidad de pago en efectivo o en documentos cobrables de la empresa.
- **Razones de actividad**, son aquellas que miden la eficiencia de las cuentas por cobrar y por pagar, así como la eficiencia del consumo de materiales de producción, ventas, activos, etc.
- **Razones de solvencia y endeudamiento**, son aquellas que miden la porción de activos financiados por deudas de terceros, miden de igual manera la habilidad para cubrir los intereses de la deuda y los compromisos inmediatos.
- **Razones de rentabilidad**, son aquellas que miden la utilidad de la empresa. (García Santillán, A. (2010))

2.4.1.5 El análisis de la liquidez

La liquidez como se dijo anteriormente puede definirse como la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, aportando una primera visión de la viabilidad de la misma. Desde la perspectiva interna, la información sobre la liquidez está disponible en

tiempo real, al existir un presupuesto de tesorería, en que figuran las fechas exactas de cobros y pagos.

Sin embargo, el análisis externo no tiene acceso a esta información, dado que o se suele divulgar externamente, por lo que solo podrá hacer uso de la información contenida en los estados financieros, estos en su versión normal contienen un estado de flujos de efectivo que, a pesar de su carácter histórico permite estimar la capacidad de generación de tesorería de la empresa.

Desde la perspectiva externa, el análisis financiero puede seguir un doble enfoque para su metodología de trabajo:

Basado en el cash Flow, para examinar si la empresa será capaz de atender deudas a corto mediante el uso del cash Flow neto de explotación. Este se aproximará a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias, cuando no disponemos del estado de flujos de efectivo.

Basado en el capital corriente de explotación, definiendo este como la diferencia entre los activos y pasivos corrientes vinculados a las operaciones, como son las existencias, los deudores y los acreedores comerciales. La visión estática de este análisis trata de corregirse mediante el estudio de una serie de ratios de cobertura y el análisis de los periodos medios de maduración de los principales activos y pasivos corrientes.

Tratándose de variables que vienen referidas a un momento temporal, este análisis es también poco efectivo si existe fuerte estacionalidad de la actividad empresarial que ha que la situación al cierre contable del ejercicio será poco representativa.

Si el análisis indica problemas de liquidez, habrá que estudiar la capacidad de renegociación de deudas con los acreedores, este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad, según el resultado que se significa que por cada peso que la empresa debe tiene XXX cantidad para responder por sus obligaciones a corto plazo, si da menos de uno la empresa debe hacer algo inmediato para poder aumentar su solvencia.

2.4.1.6 Razón circulante

Otra herramienta contable sería la Ratio de Liquidez, si el Activo Corriente es mayor que el Pasivo Corriente el resultado de la Ratio de liquidez es mayor que 1. De hecho, el resultado óptimo de la Ratio de Liquidez es mayor que 1 y cuando más cercano a 2 mejor.

Prueba ácida: Esta razón complementa el estudio de la solvencia y para calcularla es necesario clasificar el activo circulante en dos grupos: 1) el efectivo y los activos de rápida conversión en efectivo, tales como las inversiones temporales y las cuentas por cobrar, y 2) los activos

menos líquidos, tales como los inventarios, que normalmente requieren de más tiempo para su conversión en efectivo, y los gastos pagados por anticipado.

El importe del primer grupo, al que se denomina activo disponible, se divide entre el total de pasivo circulante para obtener la razón de la prueba de ácido o razón de liquidez. Cuando las cuentas por cobrar son de lenta recuperación, se excluyen del cálculo anterior. El cociente de razón de liquidez representa la cantidad de pesos y centavos disponibles para el pago de cada peso de pasivo circulante.

2.4.1.7 El análisis de la Actividad

Son indicadores que permiten evaluar los niveles de actividad, relacionados con las cobranzas, los pagos, niveles de inventario y los activos fijos, Miden que tan eficientemente la empresa utiliza los activos y sus recursos en general.

Liquidez de las cuentas por cobrar. Este índice de rotación indica la capacidad de la empresa para generar ventas a partir de su inversión en cuentas por cobrar (A/R), Generalmente, la liquidez de las cuentas por cobrar se mide primero con la ayuda de su índice de rotación (A/R):

Índices de cuentas por pagar: Mide el plazo promedio en que la empresa cancela sus obligaciones, es decir, el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo durante el año.

Rotación de los inventarios: El número de veces que el inventario se vende o gira cada año. Indica la rapidez con que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar mediante ventas. Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo, los índices de rotación de los activos fijos, Indica la eficiencia en el uso de los activos.

2.4.1.8 Análisis de Endeudamiento

El Apalancamiento Financiero en una Empresa es una herramienta muy útil, ya que permite evaluar la relación entre la deuda y los capitales propios de la empresa. En otras palabras, el Apalancamiento Financiero no es más que la estrategia económica propiamente dicha de una empresa. Esta razón se calcula según la fórmula siguiente:

Si el resultado de esta ratio es > 1 , implica que el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera. Sin embargo, si su valor es muy alto, esto conlleva a que el endeudamiento crece y por lo tanto puede afectar a la empresa, principalmente por el aumento de los gastos

financieros, limitando a la empresa en la capacidad de solicitar préstamos.

Índices de propiedad y endeudamiento: Este índice teóricamente se relaciona 60% de propiedad y 40% de endeudamiento. Son los índices que permiten conocer la contribución de los propietarios frente a los fondos proporcionados por los acreedores. Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago.

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

Índices de cargas financieras: La carga financiera es la suma de los gastos financieros y la amortización de capital de las operaciones de préstamo a largo plazo vigentes. Su nivel de importancia, se relativiza dividiéndolo entre los ingresos corrientes, es decir, la suma de los impuestos directos, impuestos indirectos, tasas y otros ingresos, transferencias corrientes e ingresos patrimoniales.

2.4.1.9 El análisis de rentabilidad

La rentabilidad es fundamental en el análisis financiero, ahora se trata de medir el modo en que la empresa, después de haber realizado su actividad fundamental de ventas o prestaciones de servicios, y haber renumerado a todos los factores productivos, que puede compararse con los recursos totales invertidos.

El estudio de la rentabilidad se puede abordar desde una doble perspectiva de medición, en relación con la inversión total o en relación con los recursos propios invertidos:

- El rendimiento de la inversión total o rendimiento de los activos recibe el nombre de rentabilidad económica: mide la relación entre el beneficio explotado (es decir, antes de intereses e impuestos), y el total del activo, como medida de la inversión que ha sido necesaria para la obtención de dicho beneficio.
- La rentabilidad financiera, mide la relación entre el beneficio neto, una vez deducidos los intereses, y el total del patrimonio neto, como medida de los recursos que los accionistas han invertido en la empresa.

El estudio de la rentabilidad no está exento de problemas, como la subjetividad del beneficio o las opciones de valoración de los activos, que habrá que analizar.

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

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

$$MB = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$$

- Margen de utilidades operacionales (MO): Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

Margen neto de utilidades (MN): Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos. (Bonson , Cortijo, & Flores , 2009)

2.4.1.10 El punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costes totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables.

Este punto de equilibrio (o de apalancamiento cero), es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad. Parte de esta importancia la daremos a conocer en el Concepto de Economía de esta semana.

Para comenzar, definiremos algunos aspectos básicos. Por Costo Fijo, denotaremos todos aquellos costos que son independientes a la

operación o marcha del negocio. Aquellos costes en los que se debe incurrir independientemente de que el negocio funcione, por ejemplo alquileres, gastos fijos en agua, energía y telefonía; secretaria, vendedores, etc. Exista o no exista venta, hay siempre un coste asociado.

Por **costos variables**, denotaremos todo aquello que implica el funcionamiento vivo del negocio, por ejemplo, la mercadería o las materias primas. A diferencia de los costos fijos, los costos variables cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas. Para que el negocio tenga sentido, el precio de venta debe ser mayor que el precio de compra. Esta diferencia es lo que se conoce como margen de contribución.

Para terminar, el punto de equilibrio le permite conocer el nivel de beneficios. En el caso del ejemplo, una vez alcanzado el punto de equilibrio, no todo lo que se venda es utilidad neta. (Moreno , 2010)

El especialista financiero Santiago Rodrigo de Santander Río Advance, nos explica sobre el marco conceptual del punto de equilibrio y los beneficios que este genera para mi empresa.

¿Cuántas unidades tendremos que vender para poder cubrir los Costos Totales de nuestra empresa? ¿Cuál es el valor en ventas que debemos alcanzar para poder cubrir nuestros Costos Operativos?

Probablemente te hayas hecho en algún momento preguntas similares a las mencionadas, todas ellas están relacionadas al cálculo del “Punto de Equilibrio”.

Por lo general solemos tener en cuenta y “más claros” los costos variables de nuestros productos o servicios, pero a menudo perdemos el foco “de equilibrio o balance” en la empresa dejando de “seguirle el rastro” a los costos totales y, a partir de qué momento ganamos realmente dinero (ganancia) o empezamos a perder (pérdida) ponderado en la línea de tiempo.

Ni hablar en empresas que se ven afectadas por la estacionalidad o bien que tienen una variabilidad importante en el flujo o caudal de ventas durante el año.

En este particular puede ocurrir que “ganemos dinero” durante algunos meses del año, pero que en los meses de “baja” perdamos dinero. En cuyo caso deberíamos preguntarnos cuál fue nuestra ganancia real durante el año o bien cuál es nuestro punto de equilibrio mensual diferenciándolo de la ganancia/ utilidad anual.

El concepto básico del punto de equilibrio lo define como que: Es “el momento” o “el punto” medido en unidades o en pesos en que nuestra empresa, no gana ni pierde dinero, es decir se encuentra en “equilibrio” o en el punto cero de beneficios.

El mismo se puede representar de manera algebraica o bien gráfica. También podemos decir que es el volumen mínimo de ventas que tiene que generar la empresa para no tener pérdidas.

Matemáticamente sería cuando los ingresos totales (ventas) son igual a los Costos Totales ($CT = \text{costos fijos} + \text{costos variables}$). Entonces decimos que el Punto de Equilibrio es cuando los IT (ingresos totales) = CT (costos totales)

Algunos beneficios para calcular el punto de equilibrio en la empresa son:

- Permite realizar un análisis por producto o familia de productos para identificar cuáles son los más rentables o bien los que me generan una mejor contribución marginal a fin de darles mayor promoción y/o impulso. Lo mismo ocurre por el contrario es decir en aquellos productos que no me generan una buena contribución puedo tomar la decisión de discontinuarlos o de realizar una política específica para bajar sus costos.
- Ayuda a visualizar las variaciones de los flujos económicos durante el año dando la oportunidad de tomar las mejores decisiones mediante un adecuado diagnóstico financiero.
- Contribuye a diseñar una política de producción y ventas equilibrada. Es decir, que se puede realizar una valoración

estratégica del mix de productos / servicios, en su composición.

- Propone planes de corto, mediano y largo plazo que permitan el desarrollo sustentable de la empresa.
- Ayuda a pensar y diseñar planes de contingencia.

Como calcular el punto de equilibrio en 4 simples pasos:

1. Definir los costos de la empresa:

Debemos definir todos los costos y clasificarlos. En principio deberíamos considerar como costos a todos los desembolsos, gastos o erogaciones que realizamos incluyendo los gastos de administración, sueldos y de comercialización pero excluyendo para dicho análisis los gastos financieros e impositivos.

2. Clasificar los costos:

Recordemos que los costos no tienen el mismo tratamiento en un caso u otro. Por tanto debemos diferenciar e identificar las siguientes variables:

- Costos variables (materia prima e insumos, mano de obra y de comercialización)

- Costos fijos (mano de obra indirecta o sueldos administrativos, gerenciales, impuestos fijos, alquileres etc.)

3. Determinar el costo variable unitario (CVu):

El mismo se obtiene de dividir los costos variables totales (CVT) con el número de unidades vendidas o proyectadas durante el periodo, es decir $CVu = CVT / U. \text{ vendidas}$

4. Aplicar la formula del punto de equilibrio:

$$PE = CF / (PVu - Cvu)$$

(Rodrigo, 2018)

2.5. Plan de implementación de la acción clave de éxito

A continuación, se presenta el programa para implementar las acciones claves de éxito

2.5.1. Cronograma de la implementación de consultoría

Nombre de la tarea	Duración	Comienzo	Fin
 Contacto con el empresario	1 día	01/08/2018	01/08/2018
 Presentación del equipo consultor al empresario	1 día	01/08/2018	01/08/2018
 Presentación del equipo consultor, metodología de la consultoría	1 día	01/08/2018	01/08/2018
 Realización de Diagnostico	4 día	03/08/2018	15/05/2018
 Se investigan : Dirección estratégica: dirección y liderazgo;	1 día	03/08/2018	03/08/2018
 Se investigan : Análisis del entorno; mercadeo y ventas; política ambiental; estructua organizacional;	1 día	03/08/2018	03/08/2018
 Se investigan: Produccion y operaciones; finanzas; recursos humanos; innovacion tecnologica;	1 día	15/08/2018	15/08/2018
 Se investigan: Gestion de la informacion; gestion de la calidad	1 día	15/08/2018	15/08/2018
 Presentacion de fortaleza y oportunidades y selección clave del éxito	1 día	26/09/2018	26/09/2018
 Elaboracion de Accion Clave de éxito	30 días	26/09/2018	26/09/2018
 Inicio de contruccion de acciones claves	30 días	01/10/2018	31/10/2018
 Presentacion al empresadio de avances de accion clave de éxito	1 día	15/11/2018	15/11/2018
 Implementacion y seguimiento	3 días	22/11/2018	20/12/2018
 Primeras pruebas con cifras preliminares	1 día	22/11/2018	22/11/2018
 Implementacion ya de la herramientas con cifras finales	1 día	22/11/2018	22/11/2018
 Capacitacion en el uso del manual y seguimiento de uso de la herramienta	1 día	26/11/2018	26/11/2018
 Evaluacion de implementacion: resultados obtenidos	1 día	28/11/2018	28/11/2018
 Presentacion final de consultoria: informe final, accion clave y result:	1 día	08/01/2019	08/01/2019

Tabla 11. Cronograma de implementación de la consultoría

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 22 de noviembre de 2018 al 10 de enero de 2019.

3.1. Acción clave de éxito 1: Análisis de costos

Área intervenida: Finanzas.

Sub área intervenida: Finanzas - Análisis de costos

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se lleva registros de costos de forma mecanizada.	Contar con un Sistema de sistema de costos correctamente clasificado según el catálogo de cuentas de la cooperativa.	Se efectuaron reuniones con la contadora y la gerente financiera para clasificar correctamente los costos principales de la cooperativa.
Carecen de una estructura clara de costos, estos no se reconocen en el momento de la compra, sino hasta el	El sistema de análisis de costos contiene todos estos elementos que permiten verificar correctamente los costos que incurre la cooperativa	Se entregó de forma virtual el Sistema de Análisis Financiero integrado.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
momento que se entrega al cliente.	en su giro comercial.	

Tabla 12. Acción clave de éxito número 1 – Análisis de costos

3.2. Acción clave de éxito 2: Sistema de análisis financiero integrado

Área intervenida: Finanzas.

Sub área intervenida: Finanzas - Administración financiera.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
La Asociación Cooperativa, no realiza ningún tipo de Presupuestos durante el año.	Se Diseño un sistema en Excel basado en un presupuesto maestro que permita vaciar el balance general y estado de resultados mensualmente y de forma automática se apliquen los indicadores financieros de solvencia, liquidez y rentabilidad.	Archivo de Excel entregado que contiene el Sistema de análisis financiero integrado, clasificado según su catálogo de cuentas.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No existen herramientas para el análisis financiero, únicamente se revisan los estados financieros básicos para la toma de decisiones.	Elaboración de un sistema de análisis financiero a través de hojas de cálculo de Microsoft Excel para la determinación de los principales indicadores de la cooperativa que permita agilizar las gestiones financieras para la toma de decisiones.	Capacitación sobre uso de sistema de análisis de administración financiero a nivel de usuario y de Administrador (Anexo)
La Asociación Cooperativa no utiliza indicadores financieros, para evaluar la situación financiera.	En el sistema de análisis de la administración financiera creado se logró identificar los principales indicadores financiero de la cooperativa que le permita crecer y monitorear a corto plazo su rentabilidad.	Sistema de análisis financiero integrado, incluye el punto de equilibrio de sus ventas para obtener mayores beneficios a sus socios a corto plazo. (anexo)
La falta de herramientas para los análisis financieros no permite determinar la rentabilidad real	Con el sistema implementado la gerencia financiera tiene una mejor certeza de la cantidad de leche que necesita vender en el año tanto en volumen	Todos los informes de este sistema se imprimen desde el sistema y que es llenada automáticamente, por el

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
de la empresa si es la adecuada o puede ser mejor.	como en valor monetario.	usuario o administrador previamente autorizado por la gerencia general

Tabla 13. Acción clave de éxito número 2 – Sistema de análisis financieros integrado

Conclusiones del equipo consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

La Sociedad Cooperativa, se fundó el 25 de junio del 2010 e inscrita en el Registro de Comercio, al número 47, folios del número 323 al número 358, del libro 2595 del Registro de Sociedades, en San Salvador el día 23 de agosto de 2010, la Sociedad Cooperativa a sido fundada con asociaciones de ganaderos de la Zona Norte.

Como resultado de la consultoría realizada a La Sociedad Cooperativa de la zona Norte de Chalatenango se identificaron cinco fortalezas que son:

- **Dirección Estratégica:** La empresa tiene como negocio la compra y venta de leche cruda, al por mayor y menor, la compra y venta de insumos veterinarios para el uso del sector ganadero, brindando como principal contribución un producto de calidad y de alto rendimiento.
- **Mercadeo y Ventas:** Entre los clientes principales de la cooperativa tenemos La Salud, Queso Petacones, Quesos de Oriente, Ortiza, S.A. de C.V., San Julián (Agrosania), con ellos se mantiene una buena relación a través de llamadas telefónicas constantes.
- **Precio:** Los precios son competitivos y los productos son de mejor

calidad y rendimiento.

- **Riesgo y Salud Ocupacional:** La Asociación Cooperativa posee un comité de prevención de riesgos liderada por la señora Lorena Salvador, gerente administrativo-financiera, que tiene como objetivo la prevención de riesgos para su personal

Gestión de Calidad: Se cuenta con un laboratorio equipado y medidas certificadas para los análisis de laboratorio, realizando análisis en el campo que cumplan con estándares de calidad.

El diagnóstico también reflejó el resultado de siete áreas de oportunidad, de las cuales, se propusieron soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa, estas son:

AREA	SUB AREA DE OPORTUNIDAD
Dirección y Liderazgo	1 Instrumento de Gestión
Producción y Operaciones	2 Manejo de Inventarios
	3 Planificación de la Producción
Finanzas	4 Análisis de Costos
	5 Administración Financiera
Recursos Humanos	6 Desempeño de Personal
Gestión de Información	7 Comunicación

Tabla 14. Áreas y Sub-Áreas de Oportunidad determinadas

De acuerdo con las áreas de oportunidad presentadas al empresario se seleccionaron las soluciones de mayor factibilidad e impacto que contribuirán al mejoramiento de la cooperativa, planteadas en acciones clave de éxito, las cuales son:

- Área – Finanzas, Sub Áreas: Finanzas / Análisis de costos:

Sistema de análisis de costos que contiene la creación de una estructura idónea para el reconocimiento de los costos variables, estableciendo políticas para la identificación y el reconocimiento oportuno de los mismos.

- Área – Finanzas, Sub Área Finanzas / Administración Financiera

Sistema de Administración Financiera, basado en Excel. Se establece una herramienta que genera datos actualizados y oportunos de la información financiera procesada mensualmente para la toma de decisiones, como diseñando reportes de utilidades mensuales, el punto de equilibrio y los indicadores o razones financieras.

Adicionalmente se planteó una solución, para las restantes áreas de oportunidad, que se mencionan a continuación:

- Dirección y Liderazgo – Sub Área: Instrumento de Gestión.

Presupuesto maestro de inversión en Excel, como herramienta de gestión financiera que permita ir evaluando los resultados obtenidos mensualmente de la cooperativa.

- Producción y Operaciones – Sub Área: Manejo de Inventarios.
Elaboración de una herramienta Kardex en Excel que incluya libro de compra y venta de la leche cruda e insumos veterinarios.
- Producción y Operación – Sub Área: Planificación de la producción
Elaboración Presupuestos de Planificación de la Producción.

Las ventajas competitivas que diferenciaran a La Sociedad Cooperativa de la zona norte de Chalatenango, respecto a otras empresas de su industria, posterior a la implementación de cada una de las acciones clave de éxito propuestas son:

Acción clave # 1. Sistema de análisis de costos

- Una estructura adecuada de costos, que permitan determinar cuál es el costo real de las operaciones relacionadas directamente con las ventas
- Determinar y anticipar si el costo es relativo en función de las ventas y hasta que porcentaje se puede castigar para generar el margen de contribución adecuado
- Tener una base histórica y estadísticas de costos para poder proyectar a futuro los planes de compra con el objetivo de crecer y generar más rentabilidad para el negocio.

Acción clave # 2. Sistema de Análisis de Administración Financiera

- Obtener los insumos necesarios para tomar decisiones financieras oportunas, basadas en análisis consecuentes para mantener flujos de caja óptimos para la operativa diaria, anticipándose al futuro.
- Un adecuado establecimiento de herramientas financieras que permitan analizar la realidad financiera y económica de la Sociedad que sean útiles en la toma de decisiones para el cambio de estrategias o el fortalecimiento de estas
- Una minimización del riesgo de la información errónea que incidan en las decisiones de inversión de la alta administración

Finalmente, es importante la cooperativa, de seguimiento al uso de las herramientas proporcionadas, a fin de que pueda disponer de información oportuna y confiable que le permita realizar predicciones sobre la rentabilidad real, ventas y costos. Y que pueda utilizar toda esta información como insumo para generar análisis financiero.

Referencias

- Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). *Análisis de estados financieros*. Madrid, España: Pearson Educación.
- García Santillán, A. (2010). *Administración financiera I*. Recuperado de <https://www.eumed.net/librosgratis/2010c/729/Aspectos%20generales%20de%20la%20administracion.htm>
- Moreno, M. A. (2010, junio 23). *El punto de equilibrio del negocio y su importancia estratégica*. [Registro web]. Recuperado de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-punto-de-equilibrio-y-su-importancia-estrategica>
- Rodrigo, S. (2018). *Calculando el punto de equilibrio en 4 simples pasos*. Recuperado de <https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/administracion-y-finanzas/punto-de-equilibrio-pyme>

Anexos

Anexo 1 - Documentación probatoria del proceso de consultoría.

Anexo 2 – Documentos que forman el Sistema de Contabilidad

Anexo 3 – Manual de usuario y administración del Sistema de Análisis
Financiero Empresarial.

Anexo 4 – Protocolo de recolección de leche cruda.

Anexo 1.
Documentación probatoria del
proceso de consultoría.

Perfil de la empresa seleccionada



Perfil de empresa postulante a Consultoría colaborativa (gratuita)

Nombre de la empresa: Sociedad Cooperativa Ganadera de la Zona Norte de El Salvador de R.L de C.V		Actividad a la que se dedica: Compra y venta de leche fluida y procesamiento de productos lácteos.	
Dirección de la empresa: Carretera a Chalatenango, km54, Cton, Aldeita, Contiguo a Deposito de Pepsi, Tejutla, Chalatenango.		Personas laborando 25	Años de operación: 7 años
Municipio: Tejutla	Departamento: Chalatenango	Fijas: 21	Temporales: 4
Breve descripción de los productos y/o servicios ofrecidos:			
1. Compra de leche fluida a 167 proveedores de leche, ubicados estos, en el depto. De chalatenango. 2. Venta de leche líquida fluida a clientes como la SALUD empresa a quien se le entrega leche todos los días, Quesos de Oriente entregas de leche 3 por semana, Petacones 1 entrega por semana, entre otros pequeños clientes. 3. Venta de producto químico y veterinario a nuestros proveedores de leche 4. Venta de leche pausterizada a los Centros Escolares, se distribuye la leche pasteurizada a 111 centros escolares ubicados estos en los deptos. De Chalatenango, San Salvador, San Vicente y la Paz.			
Áreas principales en las cuales la empresa considera que debería ser apoyada:			
1. Administrativa 2. Logística de distribución 3. Contabilidad			

Por este medio solicitamos ser candidatos para recibir la consultoría colaborativa gratuita proporcionada por la Universidad Tecnológica Facultad de Maestría y Estudios de Posgrados (UTEC) como "servicio social", comprometiéndonos a proporcionar a los profesionales asignados todo lo que fuere necesario para aprovechar al máximo su asistencia técnica, incluyendo la información operacional, administrativa o de carácter financiero que se considere necesaria para lograr resultados tangibles y objetivos.

Persona de contacto en la empresa:	Nelson Edgardo León Cardoza		
Teléfono(s) fijo(s):	Teléfono(s) móvil(es): 7743-6968		
Correo(s) electrónico(s):	nelsonedgardoleon@gmail.com		
Sitio web:			
Nombre del Propietario o Representante legal	Nelson Edgardo Leon cardoza		
DUI: 00800582-6 Extendido en: San Salvador	Firma y sello:	 	
Lugar y fecha:	Tejutla, 31 de Agosto 2017		

1 de agosto de 2018 – Contacto con el empresario

Redactar

Recibidos 108

Destacados

Pospuestos

Enviados

Borradores 38

Más

JOSE EDUARC +

Informe sobre Nuevo Cliente asignado "Cooperativa Ganadera Zona Norte, de RL de C.V." Recibidos x

**RAFAEL ANTONIO AQUINO PAZ** <rafael.aquino@mail.utec.edu.sv>
para Juan, EVELYN, DANIEL, mí

mié., 8 ago. 1:20

Estimado Lic. Cerna, es un gusto saludarlo, comentarle que en vacaciones nos reunimos, el miércoles 1 de agosto con el Doctor Nelson León, Presidente de la Asociación Cooperativa de la Zona Norte, de R.L. de C.V., en un Mister Donut de la Capital, y el día viernes 3 de agosto de 2018 hicimos la primer visita a la empresa en Chalatenango y comimos la herramienta de diagnostico "Dirección Estratégica".

y pues nos fue bien gracias a Dios, el señor nos permitirá hacer la consultoria.

mañana unos compañeros llegaran por la tarde noche a MAESTRIAS, para entregarle a usted los folder de las cartas de compromiso, confidencialidad y las hojas de seguimiento por los dos días trabajados.

solamente

Correo de contacto con el empresario



Equipo consultor en la primera reunión con el empresario



El empresario calendariza la primera visita a la cooperativa

3 de agosto 2018 - Primer visita de campo a la Cooperativa de la zona norte de Chalatenango



Laboratorio de prueba de calidad de la leche cruda



Primera reunión con las áreas operativas de la cooperativa



Implementado la herramienta del diagnostico de la consultoria

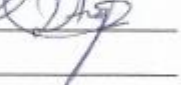
**Universidad Tecnológica
de El Salvador**



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Primer Visita de Campo a la Asociación
Fecha: 03/08/2018 Cooperativa Ganadera de la Zona Norte, de
R.L. de E.U.

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Evelyn Patricia Chavez de Lopez</u>	
<u>Rafael Antonio Aguino Paz</u>	
<u>Jose Eduardo Escobar Flores</u>	
<u>Daniel Armon de Duarte Juarez.</u>	

Breve descripción de la actividad realizada:

Conocimiento de la Asociación; forma de
operar, procesos, conocimiento de sus
instalaciones, puestos claves, llenado
de cuestionario con las diferentes áreas.

Firma del Empresario:  

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Presentación de la herramienta de diagnóstico con el empresario



Lic. Daniel Juárez explicó las áreas de fortaleza de la cooperativa



Lic. José Eduardo Escobar explicando las áreas de oportunidad de la cooperativa



Licda. Patricia Chevez explicando herramienta del diagnostico



Lic. Rafael Aquino explicando la acción clave del éxito seleccionada para la cooperativa

**Universidad Tecnológica
de El Salvador**



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación y Diagnostico

Fecha: 01/08/2018

Equipo Consultor: Quality Consulting Group

Nombre y Apellidos

Firma

Evelyn Patricia Chavez de Lopez

Rafael Antonio Aquino Paz

Daniel Armando Duarte Larez

José Eduardo Escobar Flores

Breve descripción de la actividad realizada:

✓ Presentación de firma Consultora con el Empresario

✓ Desarrollo de Herramienta de Diagnostico para el
proceso de la consultoría

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

**15 de agosto de 2018 - Se investigan: Análisis del entorno;
mercadeo y ventas; política ambiental; estructura
organizacional**



Reunión con el personal administrativo de la cooperativa



El Lic. Rafael Aquino indagando información contable de la cooperativa

**Universidad Tecnológica
de El Salvador**



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: 2 Visita de campo para grado de Hermita de
Fecha: 15/08/2018 Diagnostico

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

José Eduardo Escobar Chaz

Rafael Antonio Aquino Paz

Daniel Amado Danta Jura 2

Everth Patricia Chavez de Lopez

Breve descripción de la actividad realizada:

2 visita de campo para completar la Hermita
de Diagnostico con oficina de empresario
en Chalatenango

Firma del Empresario:

[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

22 de noviembre 2018 - Presentación, explicación y capacitación del Sistema de Análisis de Administración Financiera



Presentación, explicación de la herramienta (acción clave del éxito)



Equipo consultor explicando la herramienta al empresario



Ronda de preguntas y respuestas para validación de la herramienta por el empresario



El empresario da el visto bueno a la herramienta financiera.

Universidad Tecnológica de El Salvador



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Seguimiento Implementación de la
Fecha: 22/11/2018 Herramienta financiera donde el
Empresario

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos
Rafael Antonio Aguino Paz
Evelyn Patricia Chavez de Lopez
Jose Eduardo Escobar Mora
Daniel Amado Duarte Juarez

Firma

[Handwritten signatures of the consulting team members]

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación con cifras finales y uso de
cada uno de los módulos de la
Herramienta Clave: con su respectivo
Manual.

Firma del Empresario:

[Handwritten signature of the entrepreneur]

Sociedad Cooperativa
GANADERA
Zona Norte

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Anexo 2

Sistema de análisis financiero integrado

de

administración financiera

SISTEMA DE ANALISIS FINANCIERO INTEGRADO



INGRESO DE DATOS



BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADO



PRESUPUESTO EMPRESARIAL



UTILIDAD NETA MENSUAL



RAZONES FINANCIERAS



PUNTO DE EQUILIBRIO



INFORMACIÓN



GRAFICOS



HERRAMIENTAS

Menú principal del sistema de análisis de administración financiera

INGRESE LOS DATOS DE LOS MESES DEL 2016													REGISTRO DE BALANCE
CRESTA CONTABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	INGRESAR	
ACTIVO													
ACTIVO CORRIENTE													
Estrutura y Equipos	\$ 24,915.18	\$ 18,845.10	\$ 18,478.48	\$ 18,785.48	\$ 24,915.18	\$ 45,842.32	\$ 198,788.75	\$ 137,833.43	\$ 137,833.43	\$ 137,833.43	\$ 137,833.43	\$ 137,833.43	
Cuentas y Documentos por Cobrar	\$ 382,452.35	\$ 339,841.93	\$ 408,958.72	\$ 481,139.35	\$ 463,284.38	\$ 445,285.05	\$ 382,584.48	\$ 436,428.11	\$ 474,868.05	\$ 474,868.05	\$ 474,868.05	\$ 474,868.05	
Credito Financ. FFR	\$ 87,118.87	\$ 83,828.81	\$ 87,618.82	\$ 81,152.16	\$ 147,732.71	\$ 155,157.03	\$ 241,288.31	\$ 284,288.31	\$ 319,288.31	\$ 319,288.31	\$ 319,288.31	\$ 319,288.31	
Inventarios	\$ 16,882.22	\$ 15,456.81	\$ 18,822.71	\$ 22,888.45	\$ 28,744.15	\$ 144,848.80	\$ 12,116.21	\$ 12,116.21	\$ 12,116.21	\$ 12,116.21	\$ 12,116.21	\$ 12,116.21	
	\$ 492,248.38	\$ 419,882.86	\$ 526,248.38	\$ 526,248.38	\$ 665,894.46	\$ 646,078.85	\$ 642,896.35	\$ 745,888.38	\$ 776,888.38	\$ 776,888.38	\$ 776,888.38	\$ 776,888.38	
ACTIVO NO CORRIENTE													
Propiedad Planta y Equipo	\$ 1,228,338.15	\$ 1,241,488.82	\$ 1,241,488.82	\$ 1,228,338.15	\$ 1,241,488.15	\$ 1,228,338.15	\$ 1,228,338.15	\$ 1,228,338.15	\$ 1,228,338.15	\$ 1,228,338.15	\$ 1,228,338.15	\$ 1,228,338.15	
Depreciaciones Acumuladas	\$ (377,678.78)	\$ (377,678.78)	\$ (377,678.78)	\$ (377,678.78)	\$ (377,678.78)	\$ (377,678.78)	\$ (377,678.78)	\$ (377,678.78)	\$ (377,678.78)	\$ (377,678.78)	\$ (377,678.78)	\$ (377,678.78)	
	\$ 850,659.37	\$ 863,809.04	\$ 863,809.04	\$ 850,659.37	\$ 863,809.37	\$ 850,659.37	\$ 850,659.37	\$ 850,659.37	\$ 850,659.37	\$ 850,659.37	\$ 850,659.37	\$ 850,659.37	
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 1,343,442.70	\$ 1,377,428.12	\$ 1,446,111.24	\$ 1,446,090.63	\$ 1,632,539.32	\$ 1,649,442.13	\$ 1,625,219.93	\$ 1,672,871.14	\$ 1,728,232.69	\$ 1,728,232.69	\$ 1,728,232.69	\$ 1,728,232.69	
	\$ 1,343,442.70	\$ 1,377,428.12	\$ 1,446,111.24	\$ 1,446,090.63	\$ 1,632,539.32	\$ 1,649,442.13	\$ 1,625,219.93	\$ 1,672,871.14	\$ 1,728,232.69	\$ 1,728,232.69	\$ 1,728,232.69	\$ 1,728,232.69	
PASIVO													
PASIVO CORRIENTE													
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 117,854.67	\$ 108,841.51	\$ 127,248.88	\$ 128,888.27	\$ 127,882.85	\$ 182,872.78	\$ 153,888.31	\$ 188,888.31	\$ 188,888.31	\$ 188,888.31	\$ 188,888.31	\$ 188,888.31	
Debito Financ. FFR	\$ 64,888.31	\$ 64,888.31	\$ 64,888.31	\$ 64,888.31	\$ 64,888.31	\$ 64,888.31	\$ 64,888.31	\$ 64,888.31	\$ 64,888.31	\$ 64,888.31	\$ 64,888.31	\$ 64,888.31	
Proveedores Pagar	\$ 22.11	\$ 22.11	\$ 158,888.11	\$ 158,888.11	\$ 158,888.11	\$ 158,888.11	\$ 158,888.11	\$ 158,888.11	\$ 158,888.11	\$ 158,888.11	\$ 158,888.11	\$ 158,888.11	
	\$ 182,888.31	\$ 182,888.31	\$ 350,888.31	\$ 350,888.31	\$ 350,888.31	\$ 350,888.31	\$ 350,888.31	\$ 350,888.31	\$ 350,888.31	\$ 350,888.31	\$ 350,888.31	\$ 350,888.31	
CAPITAL													
CAPITAL Y RESERVAS													
Capital Social	\$ 2,888.88	\$ 2,888.88	\$ 2,888.88	\$ 2,888.88	\$ 2,888.88	\$ 2,888.88	\$ 2,888.88	\$ 2,888.88	\$ 2,888.88	\$ 2,888.88	\$ 2,888.88	\$ 2,888.88	
Reserva	\$ 17,455.15	\$ 17,455.15	\$ 17,455.15	\$ 17,455.15	\$ 17,455.15	\$ 17,455.15	\$ 17,455.15	\$ 17,455.15	\$ 17,455.15	\$ 17,455.15	\$ 17,455.15	\$ 17,455.15	
Utilidades Distribuidas	\$ 478,888.31	\$ 478,888.31	\$ 478,888.31	\$ 478,888.31	\$ 478,888.31	\$ 478,888.31	\$ 478,888.31	\$ 478,888.31	\$ 478,888.31	\$ 478,888.31	\$ 478,888.31	\$ 478,888.31	
Reserva	\$ 718,888.81	\$ 718,888.81	\$ 718,888.81	\$ 718,888.81	\$ 718,888.81	\$ 718,888.81	\$ 718,888.81	\$ 718,888.81	\$ 718,888.81	\$ 718,888.81	\$ 718,888.81	\$ 718,888.81	
	\$ 2,215,888.31	\$ 2,215,888.31	\$ 2,215,888.31	\$ 2,215,888.31	\$ 2,215,888.31	\$ 2,215,888.31	\$ 2,215,888.31	\$ 2,215,888.31	\$ 2,215,888.31	\$ 2,215,888.31	\$ 2,215,888.31	\$ 2,215,888.31	
UTILIDAD/PERDIDA DEL PERIODO	\$ 1,446.11	\$ 1,446.11	\$ 1,446.11	\$ 1,446.11	\$ 1,446.11	\$ 1,446.11	\$ 1,446.11	\$ 1,446.11	\$ 1,446.11	\$ 1,446.11	\$ 1,446.11	\$ 1,446.11	
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1,343,442.70	\$ 1,377,428.12	\$ 1,446,111.24	\$ 1,446,090.63	\$ 1,632,539.32	\$ 1,649,442.13	\$ 1,625,219.93	\$ 1,672,871.14	\$ 1,728,232.69	\$ 1,728,232.69	\$ 1,728,232.69	\$ 1,728,232.69	

Ingresos de datos al sistema

Menu

IMPRIMIR

MENU

BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

Presupuesto Maestro

Guardar Datos

Cuenta Contable	Cuenta	Balance General Acumulado											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ACTIVO													
ACTIVO CORRIENTE													
Electricidad y Equivalente	\$ 24,315.56	\$ (16,945.96)	\$ 10,470.40	\$ 16,795.40	\$ 24,096.68	\$ 49,612.62	\$ (13,760.75)	\$ (22,455.25)	\$ (26,623.26)	\$ (49,937.40)			
Cuentas y Documentos por Cobrar	\$ 362,455.95	\$ 399,641.33	\$ 401,966.72	\$ 401,324.35	\$ 405,266.90	\$ 375,472.40	\$ 492,790.31	\$ 316,665.94	\$ 401,303.82	\$ 449,824.36			
Ovella Facultad	\$ 17,103.07	\$ 13,629.06	\$ 17,690.02	\$ 19,152.96	\$ 147,732.75	\$ 193,177.39	\$ 241,200.13	\$ 214,202.64	\$ 329,590.77	\$ 372,162.54			
Inventaria	\$ 11,105.22	\$ 16,438.83	\$ 21,357.71	\$ 22,659.46	\$ 21,714.13	\$ 25,714.16	\$ 17,646.96	\$ 17,092.06	\$ 75,096.90	\$ 81,165.44			
	\$ 432,719.80	\$ 413,242.06	\$ 526,612.93	\$ 523,371.25	\$ 645,644.46	\$ 644,176.65	\$ 642,936.65	\$ 715,306.39	\$ 779,168.23	\$ 834,739.94	\$ -	\$ -	
ACTIVO NO CORRIENTE													
Propiedad Planta y Equipa	\$ 1,223,396.13	\$ 1,241,000.02	\$ 1,241,000.02	\$ 1,241,367.19	\$ 1,241,001.16	\$ 1,245,005.52	\$ 1,247,063.49	\$ 1,247,063.49	\$ 1,248,000.91	\$ 1,248,000.91			
Depreciaciones Acumuladas	\$ (272,672.23)	\$ (277,342.76)	\$ (281,962.55)	\$ (287,647.10)	\$ (291,735.30)	\$ (296,860.04)	\$ (304,700.21)	\$ (309,496.74)	\$ (316,926.45)	\$ (318,926.45)			
	\$ 950,723.90	\$ 964,657.26	\$ 959,037.47	\$ 953,719.38	\$ 949,265.86	\$ 945,225.48	\$ 942,283.28	\$ 937,566.75	\$ 949,864.46	\$ 949,864.46	\$ -	\$ -	
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 1,383,442.70	\$ 1,377,900.12	\$ 1,485,650.40	\$ 1,496,090.63	\$ 1,632,530.32	\$ 1,609,402.13	\$ 1,625,219.93	\$ 1,672,871.14	\$ 1,728,232.69	\$ 1,783,803.40	\$ -	\$ -	
PASIVO													

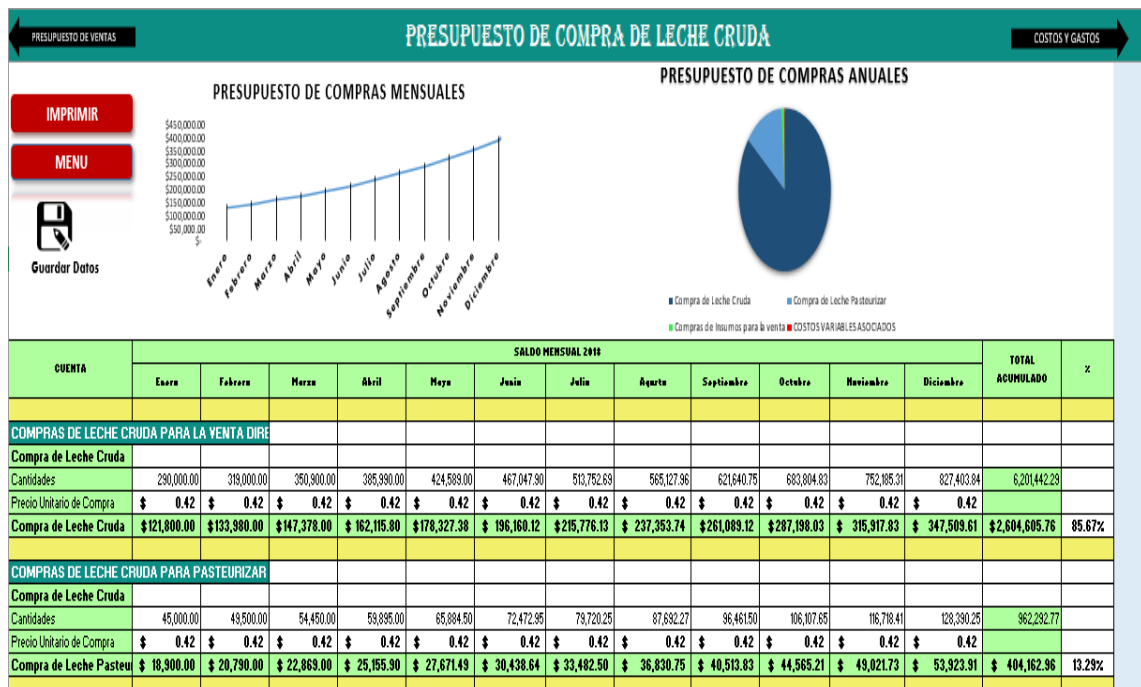
Registro de balance de comprobación mensual



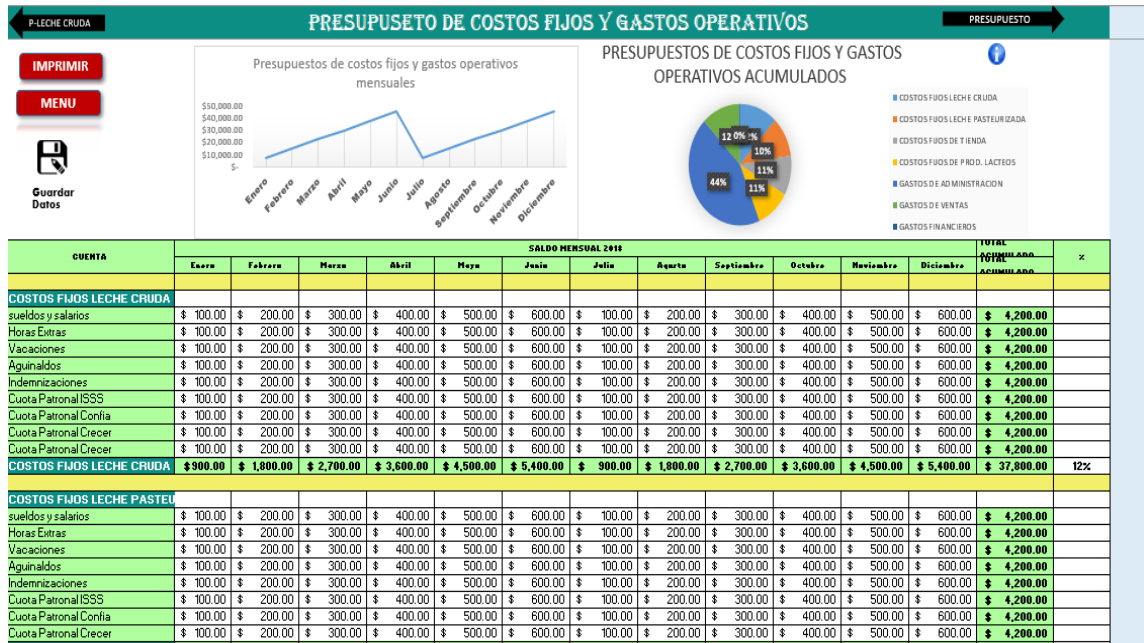
Presupuesto de venta, compra de leche y costos y gastos de operación



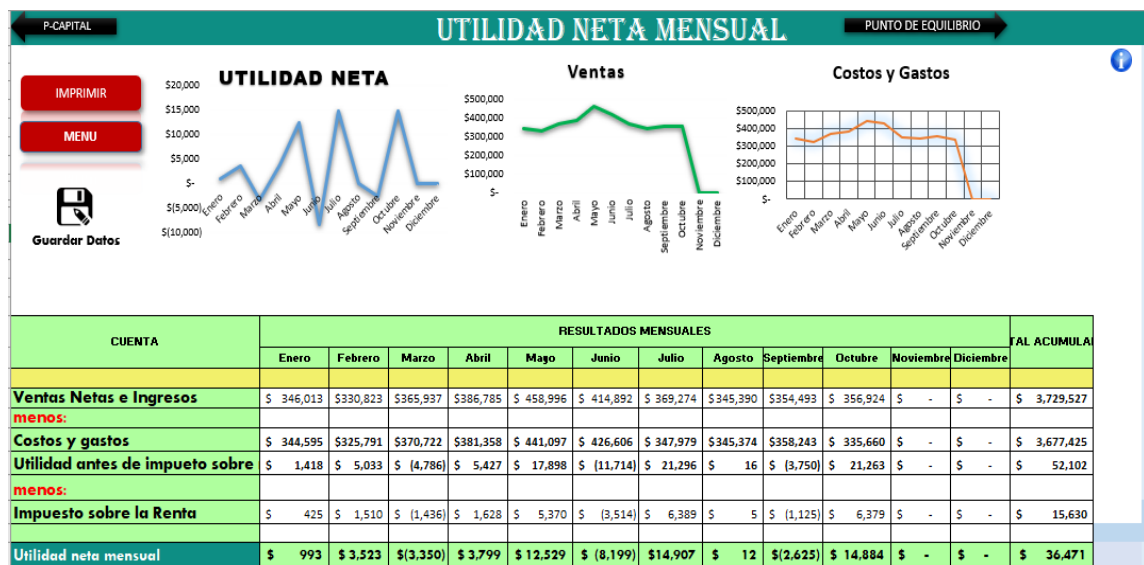
Presupuesto de venta



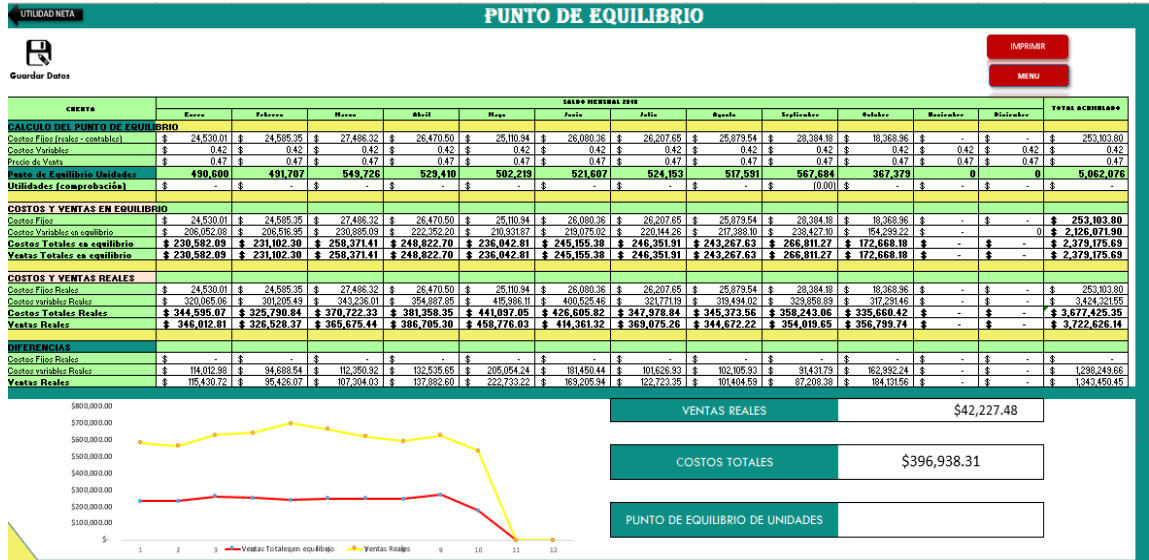
Presupuesto de compra



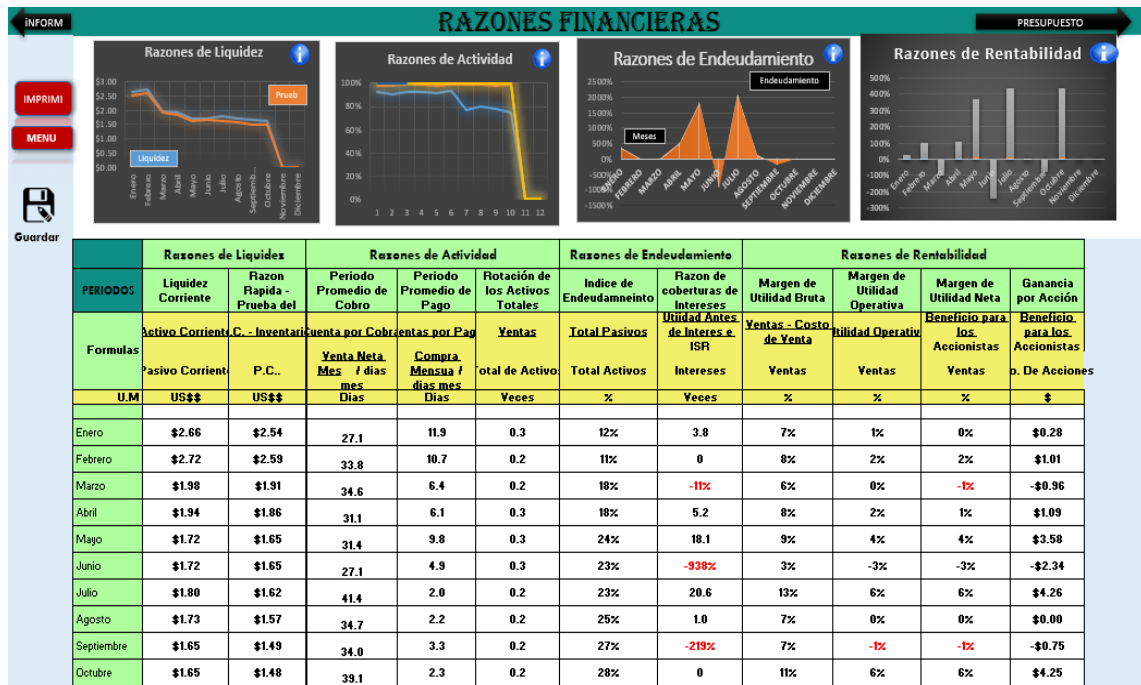
Presupuesto de costos y gastos operativos



Control de utilidades netas acumuladas mensual



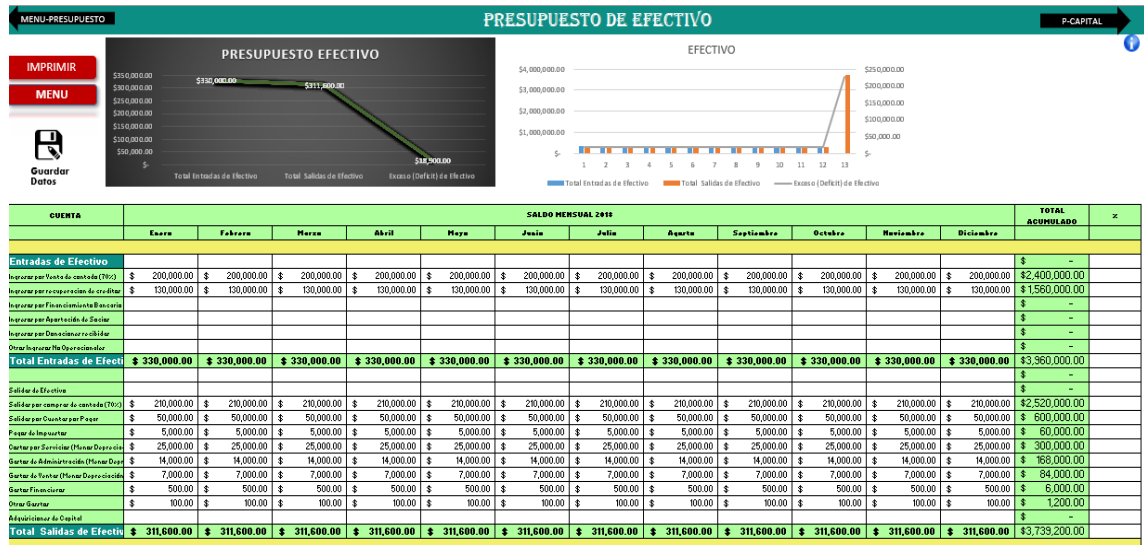
Ventas proyectadas mensuales y punto de equilibrio



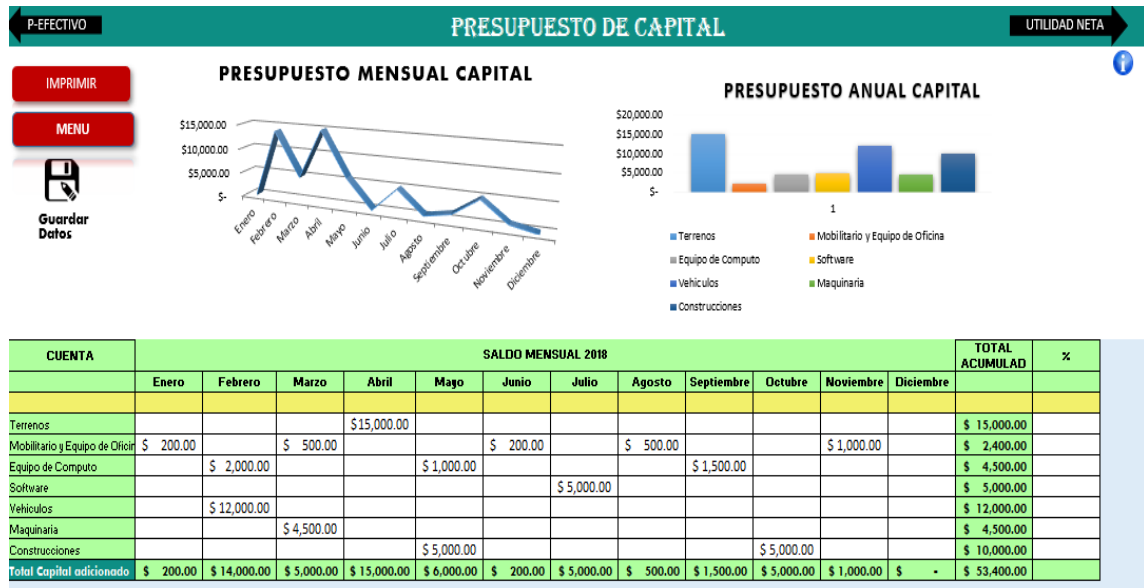
Razones financieras



Información general de la herramienta para el usuario



Presupuesto de efectivo



Presupuesto de capital

Anexo 3

Manual de usuario y administración del Sistema de Análisis Financiero integrado.

Manual de uso
del
Sistema de análisis financiero integrado

INDICE

- 1-Funcionamiento de ingreso de datos
- 2-Registro de balance de comprobación mensual
- 3-Presupuesto empresarial
- 4-Punto de equilibrio
- 5-Utilidad neta mensual
- 6-Razones financieras
- 7-Información
- 8-Gráficos
- 9-Herramientas

Funcionamiento de ingreso de datos



INGRESO DE DATOS

Nuestra primera opción es el ingreso de datos.

Del cual al seleccionar la opción nos enviara a la siguiente pestaña.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
ACTIVO	INGRESO	INGRESO	INGRESO	INGRESO	INGRESO	INGRESO	INGRESO	INGRESO
ACTIVO CORRIENTE								
Bienes Personales								
Cuentas Corrientes por Cobrar								
Cuentas por Cobrar								
Inventarios								
ACTIVO NO CORRIENTE								
Propiedad, Planta y Equipo								
Inversión en Activos								

En esta pestaña podemos tener acceso a los meses del año, a los cuales se les ingresara los datos al seleccionar su casilla correcta y posteriormente pegar los datos



INGRESAR

Paso4-Visualice sus datos en la pestaña de balance general



INSTRUCCIONES

Podrás disponer de instrucciones para mayor información de su uso.

Registro de balance de comprobación mensual



REGISTRO DE BALANCE DE COMPROBACIÓN MENSUAL

En esta sección podremos verificar que los datos ingresados sean correctos, podremos visualizar los balances de cada mes con sus respectivas formulas.



Cuenta	BALANCE GENERAL ACUMULADO									
	Real	Poliza	Debe	Real	Poliza	Debe	Saldo	Saldo	Transferencia	
ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE										
Cuentas y Documentos	\$ 24,711.00	\$ 24,711.00	\$ 11,475.40	\$ 10,700.00	\$ 24,700.00	\$ 49,871.80	\$ 71,257,760.70	\$ 121,895.20	\$ 128,023.20	
Cuentas y Documentos por Cobrar	\$ 363,480.00	\$ 363,480.00	\$ 489,146.72	\$ 429,334.00	\$ 485,260.00	\$ 445,236.80	\$ 582,000.40	\$ 458,438.11	\$ 471,066.80	
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 87,111.00	\$ 87,111.00	\$ 87,111.00	\$ 100,000.00	\$ 147,732.75	\$ 333,177.00	\$ 281,000.10	\$ 384,303.04	\$ 338,960.71	
Cuentas y Documentos por Cobrar	\$ 11,475.40	\$ 11,475.40	\$ 11,475.40	\$ 22,000.00	\$ 25,704.13	\$ 44,544.00	\$ 11,475.40	\$ 11,475.40	\$ 11,475.40	
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 430,718.00	\$ 430,718.00	\$ 576,833.92	\$ 575,975.00	\$ 666,000.00	\$ 887,376.85	\$ 887,376.85	\$ 775,366.30	\$ 775,366.30	
ACTIVO NO CORRIENTE										
Propiedad Planta y Equipo	\$ 1,231,380.10	\$ 1,241,480.00	\$ 1,241,480.00	\$ 1,288,807.10	\$ 1,288,807.10	\$ 1,288,807.10	\$ 1,287,383.80	\$ 1,287,383.80	\$ 1,288,807.10	
Depreciaciones Acumuladas	\$ (272,671.20)	\$ (272,362.76)	\$ (289,382.00)	\$ (287,647.80)	\$ (285,731.00)	\$ (288,888.00)	\$ (284,700.20)	\$ (288,438.74)	\$ (284,938.45)	
	\$ 958,708.90	\$ 969,117.24								
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 1,940,488.90	\$ 1,910,438.40	\$ 1,775,223.21	\$ 1,768,046.90	\$ 1,837,880.83	\$ 2,000,460.20	\$ 1,927,080.20	\$ 1,721,114.34	\$ 1,720,400.40	

IMPRIMIR

Opción que nos permite imprimir los datos

MENU

Opción para poder acceder de regreso al menú

Presupuesto empresarial



**PRESUPUESTO
EMPRESARIAL**

Al seleccionar la opción de presupuesto empresarial podremos observar un submenú.



Del cual tendremos que seleccionar una de las siguientes opciones para acceder a las opciones disponibles:

Opción 1: Presupuesto operativo



Al seleccionar esta opción podremos observar lo un submenú con las siguientes opciones.



Al seleccionar la primera opción veremos lo siguiente.



Presupuesto de Compra de Leche Cruda

Presupuesto de Compras Mensuales



Presupuesto de Compras Anuales



Presupuesto de Compras Mensuales

Presupuesto de Compras Anuales

Mensual	Presupuesto de Compras Mensuales												Total Mensual
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Presupuesto de Compras Mensuales													
Presupuesto de Compras Anuales													
Presupuesto de Compras Mensuales													
Presupuesto de Compras Anuales													

Opción submenú 2.

En la opción número 2 del submenú podemos encontrar el presupuesto de leche cruda con sus graficas representativas y sus datos actuales.

Opción de para poder volver al presupuesto de ventas

Opción para poder seguir avanzando hacia costos y gastos.



PRESUPUESTO DE VENTAS



COSTOS Y GASTOS

IMPRIMIR

MENU

Opción de imprimir

Opción para volver al menú

158



Presupuesto

Menu



Presupuesto de costos fijos y gastos operativos



Presupuestos de costos fijos y gastos operativos acumulados



Concepto	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Porcentaje
Presupuesto de costos fijos														
Alquiler	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1200.00	10.00%
Electricidad	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	5.00%
Agua	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00	2.00%
Gas	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00	3.00%
Presupuesto de gastos operativos														
Salario	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1800.00	15.00%
Comida	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1200.00	10.00%
Transporte	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	5.00%
Seguros	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00	2.00%
Total														
Presupuesto de costos fijos	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1200.00	10.00%
Presupuesto de gastos operativos	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1800.00	15.00%
Total	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	3000.00	25.00%

Opción submenú 3.

Encontramos el presupuesto de costos y gastos en la cual encontramos ya formulas ingresadas los gráficos diseñados para representar cada valor exacto.

Opción para poder regresar a presupuesto de leche cruda.

P-LECHE CRUDA

Opción para poder avanzar a otros presupuestos.

PRESUPUESTO

IMPRIMIR

Opción de imprimir.

MENU

Opción de regresar al menú.

159

Submenu1: Presupuesto de efectivo

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

El **presupuesto de efectivo**, también conocido como flujo de caja proyectado, es un **presupuesto** que muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de **efectivo** (dinero en **efectivo**) de una empresa, para un periodo de tiempo determinado. ✓cobrar al contado y ya no al crédito o, otorgar un menor crédito.

Al seleccionar la opción de presupuesto de efectivo podrá observar lo siguiente.

Submenu2: Presupuesto de capital

PRESUPUESTO DE CAPITAL

El **presupuesto de capital** es el proceso de planeación y administración de las inversiones a largo plazo de la empresa. Mediante este proceso los gerentes de la organización tratan de identificar, desarrollar y evaluar las oportunidades de inversión que pueden ser rentables para la compañía

Al seleccionar la opción de presupuesto de efectivo podrá observar lo siguiente.



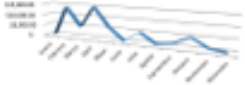
Presupuesto
PRESUPUESTO DE CAPITAL
Resumen

OPCIONES

MENU



PRESUPUESTO MENSUAL CAPITAL



PRESUPUESTO ANUAL CAPITAL



- Ingresos
- Gastos de Capital
- Utilidad
- Inversión
- Ingresos y Gastos de Capital
- Gastos
- Utilidad Neta
- Inversión Neta

Cuenta	Año: 2023												Total	%
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Ingresos														
Gastos														
Utilidad Neta														
Inversión														
Total														

Podemos observar sus respectivas graficas con los datos de ingreso del presupuesto de capital.

Opción para poder regresar a presupuesto de efectivo.

P-EFECTIVO

Opción para poder avanzar utilidad neta.

UTILIDAD NETA

IMPRIMIR

Opción de imprimir.

MENU

Opción de regresar al menú.



PUNTO DE EQUILIBRIO.

PUNTO DE EQUILIBRIO												
CATEGORIA	UNIDAD VENTAS 2018											
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
RESUMEN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO												
Costos Fijos (COSTOS - COSTOS)	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00
Costos Variables	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00
Costos de Venta	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00
Costo de Ventas Variables	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00	\$ 842.00
Unidades (compradores)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Costos y Ventas de Equilibrio												
Costos Totales	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00
Costos Variables en equilibrio	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00
Costos Totales en equilibrio	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00
Costos Variables en equilibrio	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00	\$ 26,520.00
Costos Totales en equilibrio	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00	\$ 27,362.00
Costos y Ventas de Equilibrio												

En esta sección podemos observar la tabla donde se ingresan los datos y de los cuales algunos se alimentan de tablas anteriores en la parte inferior encontramos las gráficas de los puntos de equilibrio.

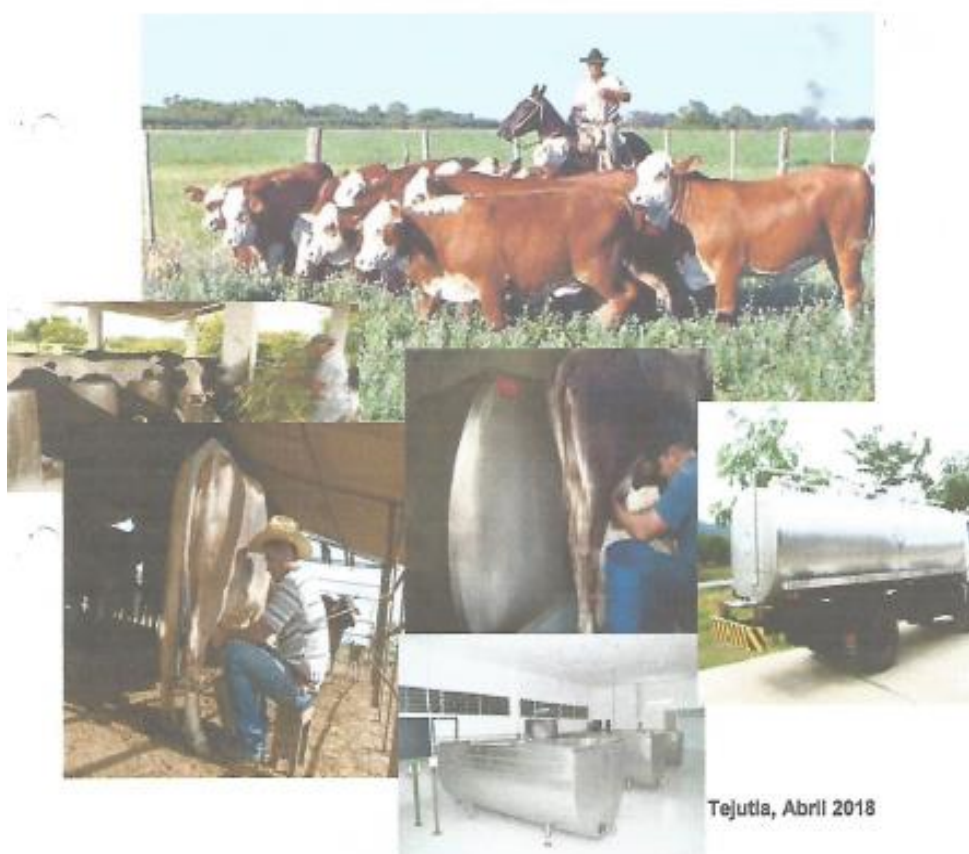


Anexo 4

**Protocolo de control de calidad para la recolección de leche
cruda, preparado y utilizado por la sociedad cooperativa**

**SOCIEDAD COOPERATIVA GANADERA DE LA ZONA NORTE DE
EL SALVADOR R.L. DE C.V.**

"PROTOCOLO DE RECOLECCIÓN DE LECHE CRUDA"



Sociedad Cooperativa Ganadera de la Zona Norte de El Salvador de R. L. de C. V.
Carrén Aldeta, Jurisdicción de Tejutla, Kilómetro 54 Carretera a Chalténango

"PROTOCOLO DE RECOLECCIÓN DE LECHE CRUDA"

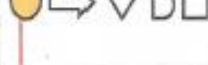
ASPECTOS GENERALES:

Recolección de la leche en fincas ganaderas: Las plantas lecheras que manejan altos volúmenes de leche (hasta 3000 litros) utilizan vehículos con tanques de enfriamiento o camiones cisterna. Los camiones cisterna comprenden un tanque o cisterna de acero inoxidable en forma cilíndrica u ovalada y está dividido en cámaras o secciones. Estas cisternas tienen un sistema de suspensión que la protege de torciones y vibraciones y también para reducir el movimiento brusco de la leche.

La división en secciones permite diferenciar la leche según el centro de acopio y al reducir el movimiento también reduce la formación de espuma, aunque algunos vehículos poseen un degasificador; otros elementos acoplados a la cisterna son la bomba de succión, un contador o cuadilímetro, válvula de entrada de leche, manguera de succión, un equipo toma muestras neumático, un sistema de limpieza C.I.P. y el sistema de enfriamiento. (Belalcázar, M. 2010)

El protocolo de recolección de leche cruda, se basa en la explicación de los pasos a seguir para realizar de una forma ordenada el proceso y evitar problemas de calidad de la materia prima.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROTOCOLO DE RECOLECCIÓN

ACTIVIDAD		SÍMBOLO	OBSERVACIONES
1	Designación de camión recolector, se recoge en planta.		Previo a recolección
2	Revisión de condiciones del camión, para evitar retrasos.		Previo a recolección
3	Recolección de envases de muestreo, kit para realizar pruebas y boletas de recolección de leche		Previo a recolección
4	Registro de hora de inicio (salida de planta) y reporta al vigilante: el destino.		Previo a recolección
5	Desplazamiento hacia ruta de recolección designada		Previo a recolección
6	Realización de pruebas de control de calidad, para determinar aceptación: temperatura dentro de rangos de 0-6°C		Durante recolección
7	Realización de pruebas de control de calidad, para determinar aceptación: acidez dentro de parámetros 0.14-0.16%		Durante recolección
8	Realización de pruebas de control de calidad, para determinar aceptación: sensoriales olor, color y		Durante recolección

	sabor, siendo normales para aceptación.		
9	Realización de pruebas de control de calidad, para determinar aceptación: impureza; debe estar libre de partículas macroscópicas.	● ⇒ ▽ D □	Durante recolección
10	Realización de muestreo para el LCC	● ⇒ ▽ D □	Durante recolección
11	Acondicionamiento de muestras.	● ⇒ ▽ D □	Durante recolección
12	Tomar lectura en bayoneta y registro de la cantidad de leche en tanques de refrigeración.	● ⇒ ▽ D □	Durante recolección
13	Realización de filtrado y carga de leche una vez cumplido los parámetros de aceptación.	● ⇒ ▽ D □	Durante recolección
14	Realizar limpieza de materiales para pruebas e higiene personal.	○ ⇒ ▽ D □	Durante recolección
15	Desplazamiento hacia las demás fincas, realizando las pruebas de aceptación; hasta completar la ruta.	○ ⇒ ▽ D □	Durante recolección
16	Llegada a planta de acopio de leche, registrar hora de llegada y entregar boletas de recolección de leche a encargado	● ⇒ ▽ D □	Posterior a recolección
17	Tomar muestra de cisterna recolectora.	● ⇒ ▽ D □	Posterior a recolección

18	Medición de cantidad de leche recolectada.	   	Posterior a recolección
19	Llevar hacia el LCC muestras para almacenarlas y posterior análisis.	   	Posterior a recolección
20	Guardar y revisar kit para pruebas y materiales para el siguiente día.	   	Posterior a recolección
21	Descargar leche para almacenamiento o traspaso hacia otra cisterna para entregas, luego de resultados de laboratorio: antibiótico "negativo", acidez "0.14 a 0.16%"	    	Posterior a recolección
22	Aplicación de POES en camión cisterna de recolección	   	Posterior a recolección
23	Almacenamiento del camión cisterna.	   	Posterior a recolección

(*)  =operación;  =Transporte;  =Almacenamiento;  =Demora;  =Inspección

DESCRIPCION DEL PROTOCOLO

PREVIO A RECOLECCIÓN:

Designación de camión recolector: Cada personal encargado de una ruta de recolección llega dentro de 5:30 a 6:00 a.m. a la empresa y se le hace entrega de la llave del camión cisterna para que lleve a cabo la recolección.

Revisión de condiciones del camión: Se realiza las inspecciones debidas para evitar un retraso en la recolección, se revisa: combustible, aceite, agua de radiador, PSI de las llantas; y notifica cualquier desperfecto, verifica además la limpieza de la unidad.

Recolección de implementos: El personal se desplaza a coleccionar los implementos personales así como los materiales de muestreo, el kit para realizar pruebas que contienen: reactivos, materiales de análisis e instrumentos y las boletas de recolección de leche en las fincas.

Registro de Inicio: Una vez preparado con todas las herramientas se realiza el registro en la bitácora del vigilante donde se solicitan datos como: hora de salida, kilometraje, destino, entre otros para un mayor control interno.

Desplazamiento a fincas: Se lleva a cabo la salida y el inicio de la jornada de recolección, tomando en consideración que se cuenta con 5 trabajadores para esta actividad, quienes se turnan para realizar la labor, ya que a diario solo participan 3 camiones cisternas por lo que se necesita el mismo número de trabajadores.

DURANTE RECOLECCIÓN:

Llegada a fincas y realización de pruebas:

- **Temperatura:** Se realiza mediante un termómetro digital con el cual se chequea la temperatura de la leche para determinar si se encuentra en los rangos de aceptación: 0 a 6°C.
- **Acidez:** Para tener un parámetro de calidad de leche se lleva a cabo la prueba de acidez titulable la cual debe estar entre 0.14 a 0.16%; y se realiza tomando una alícuota de 9 ml de leche con jeringa y se deposita en un beaker, luego se añaden 3 gotas de indicador ácido-base fenolftaleína y luego con otra jeringa se toma reactivo de Hidróxido de Sodio 0.1N, y se deposita gota

a gota en la solución hasta que ésta presente un viraje de color a rosa tierno, se toman los ml gastados y eso se relaciona con el porcentaje de acidez.

- **Sensoriales: olor, color y sabor:** A través de los sentidos se analiza una pequeña muestra de leche, evaluando el olor el cual debe ser normal sin la presencia de agentes que interfieran el buen olor de la leche, se aprecia en la leche recién ordeñada y recuerda el del alimento que se proporciona al animal; luego el color el cual no debe ser demasiado amarillo sino una inclinación de color blanco-crema producido por la grasa y caseína; mientras que el sabor es debido a la lactosa siendo no muy dulce un término normal.
- **Impurezas:** Se verifica que la leche esté libre de partículas macroscópicas: como insectos, cabellos, basura etc. que alteren la calidad de la leche. Cada uno de estos resultados obtenidos se registran en la boleta de recolección de leche.

Tomar lectura en bayoneta: Se realiza la lectura de la marca de la bayoneta presente en el tanque, la cual está en pulgadas y a su vez ese dato se busca en una tabla proporcionada por la empresa fabricante del tanque y equipo encargado de calibración; ese dato mostrará la cantidad de botellas de leche del productor, se apunta ese resultad en la boleta de recolección completándola con demás datos y se entrega una copia al encargado de la finca.

Realización de muestreo: Se realiza la toma de muestra del tanque agitando en el medio y se llena un envase de 500 ml rotulado con el nombre del propietario de la finca y fecha, para realizarle los respectivos análisis en el laboratorio de control de calidad de la empresa.

Acondicionamiento de muestras: En cada finca que se recolecta se realiza la toma de muestra luego de dar por aceptada la leche, y es depositada cada muestra en una hielera que permita mantener una temperatura de 4 a 10°C para mantener la calidad.

Realización de filtrado y carga de leche: Una vez resulte aceptable la leche se procede a realizar la carga hacia la cisterna mediante la inserción de una manguera en el tanque refrigerante y por succión que provoca la bomba se recoge toda la leche presente. La leche se hace pasar por un filtro que posee la cisterna donde se separan partículas macroscópicas fecales o procedentes del suelo, objetos y cuerpos extraños de la leche y que puedan alterar la calidad de la leche.

Limpieza de materiales utilizados: Una vez realizadas las pruebas de aceptación se lavan los materiales utilizados, es indispensable el lavado de manos antes y después de utilizar los guantes para realizar cada prueba para que los resultados sean los esperados.

Desplazamiento hacia las demás fincas: Cuando se completa la carga de la leche se procede a retirar de la finca y desplazarse a las demás, para llevar a cabo el mismo proceso de recolección hasta completar la ruta encomendada.

POSTERIOR A RECOLECCIÓN:

Llegada a planta de acopio: El camión cisterna al completar la jornada de recolección en campo llega a la planta de acopio, para ser descargada y realizarle análisis de acopio. Al entrar a planta el vigilante realiza control de entrada del camión.

Medición de cantidad de leche recolectada: El encargado de logística se encarga de medir con bayoneta la cantidad de leche recolectada para obtener registros de cantidad de leche recolectada por ruta y además para verificar la igualdad de cantidades según la suma de las boletas de recolección.

Muestreo de cisterna: Antes de descargar la leche se realiza un análisis por ruta, con el fin de tener control y evitar problemas en entrega de leche a empresas, por lo que se toma una muestra de 500 ml del medio de la cisterna con agitación para analizar en laboratorio temperatura, acidez y antibiótico.

Transporte de muestras: Las muestras recolectadas en la ruta se encuentran almacenadas en una hielera, las cuales se llevan hacia la zona de almacenamiento de muestras a temperaturas bajas (0-6°C) en refrigerador, para ser analizadas por el encargado del Laboratorio de Control de Calidad.

Almacenamiento de implementos de recolección: Se guarda y revisa el kit para pruebas y materiales para el siguiente día, en el caso de hielera se lava a diario, y en el caso de reactivos se verifican que estén en buen estado, de no ser así solicitar que se cambien para que los resultados de los análisis sean verdaderos.

Descarga de leche para almacenamiento o traspaso: Se esperan los resultados de laboratorio de la muestra enviada de la cisterna, si no presenta anomalía se procede a descargar la leche para almacenamiento o para otra cisterna para realizar el envío hacia empresa.

Aplicación de POES en camión cisterna: Este proceso se basa en que una vez desocupada la cisterna se procede a limpiar y desinfectar para evitar contaminación para el siguiente día, el encargado de realizar esto aplica una cuidadosa operación utilizando reactivos recomendados como: detergentes, Desinfectante Cloro Líquido (DCL12).

Almacenamiento del camión cisterna: Finalizada la limpieza desinfección del camión cisterna, se realiza su almacenamiento para que el siguiente día esté listo para utilizarse y realizar la recolección.

Vo. Bo. Del Director Presidente.



F. _____
Doctor Nelson Edgardo León Cardoza
Director Presidente.

ABROBADO POR LA JUNTA DIRECTIVA	ACUERDO N° 5, ACTA N° 149 DEL 15 DE MAYO 2,018.
--	--