

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS

Facultad de Ciencias Económicas

Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas

Dirección del Sistema de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración de Empresas



**“USO DE TÉCNICAS FINANCIERAS PARA LA UTILIZACIÓN DE LA
INFORMACIÓN FINANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONES: CASO
PYME DE PANIFICACIÓN EN TEGUCIGALPA”**

TESIS

**QUE PARA OPTAR AL GRADO DE
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN
FINANZAS
PRESENTA**

DORIS NOELIA ZUNIGA ALVARADO

ASESOR METODOLÓGICO: MAE EFRAIN COREA

ASESOR TÉCNICO: DR. LUIS DUARTE

Tegucigalpa, M.D.C.

Septiembre de 2013

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**LICENCIADA JULIETA CASTELLANOS RUIZ
RECTORA**

**ABOGADA ENMA VIRGINIA RIVERA
SECRETARIA GENERAL**

**LICENCIADA LETICIA SALOMÓN
DIRECTORA DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**LICENCIADA BELINDA FLORES DE MENDOZA; M.A.
DECANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DOCTOR JORGE ABRAHAM ARITA LEÓN; M.A.
COORDINADOR GENERAL
POSTGRADO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

INDICE DE CONTENIDO

<i>RESUMEN</i>	V
<i>INTRODUCCION</i>	1
<i>I.EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</i>	3
1.1. Antecedentes “Criterios para la Toma de Decisiones” Basada en información Financiera.....	3
1.2. El enunciado del problema de investigación	4
1.3. Preguntas de investigation	5
1.4. Objetivos de la Investigación.....	5
1.4.1. El Objetivo General	5
1.4.2. Los Objetivos Específicos	6
1.5. La Justificación y la Delimitación del Problema de Investigación.....	6
<i>II. EL MARCO TEORICO</i>	8
2.1. Marco teórico Conceptual.....	8
2.1.1. Reseña Histórica del Problema de Investigación	8
2.1.2. Aspectos conceptuales del problema de investigación.....	13
2.1.3. Revisión de Literatura Relevante (Estudios que otros han hecho)	23
2.2. Referencia Organizacional.....	28
2.3. Marco Legal del problema de Investigación.....	29
2.4. Definición de Términos Básicos.....	30
<i>III. METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION</i>	33
3.1. Tipo de Investigación.....	33
3.2. Diseño de la Investigación.....	33
3.3. Definición de las Variables e Indicadores	33
3.4. Hipótesis de Investigación	35
3.5. Población y Muestra	35
3.6. Descripción del Método y las Técnicas de la Investigación	36
3.7. Descripción de los Instrumentos para la Recolección de la Información.....	43
3.8. Fuentes de Información	45
<i>IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION</i>	46
4.1. Principales Características de las Pymes de Honduras y Tegucigalpa	46

4.2. Situación administrativo-financiero de las pymes de Honduras y de Tegucigalpa	51
4.2.1. Situación Administrativa Financiera de las Panaderías de Tegucigalpa.....	51
4.3. Criterios bajo los cuales se toman las decisiones en las empresas panificadoras	52
4.3.1. Uso que le dan los panificadores a los estados financieros	58
4.4. Efecto del uso inadecuado de la información financiera en las empresas Panificadoras	60
4.5. Tendencia del crecimiento de las empresas panificadoras	63
4.6. Aspectos de Capacitación en las Empresas Panificadoras.....	64
4.7. Creación de un manual financiero para ser entregado a la Asociación de Productores de Pan de Honduras con sede en Tegucigalpa.....	67
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1. Conclusiones	70
5.2. Recomendaciones	73
VI. RECOMENDACION DE PROPUESTA.....	77
MANUAL SOBRE LA IMPORTANCIA DEL USO DE INFORMACION FIANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONES	78
INTRODUCCION.....	80
6.1. Importancia del uso de Presupuestos.....	81
6.2. Principales Elementos de un Presupuesto.....	81
6.3. Presupuesto Maestro	84
6.3.1 Dos áreas básicas del Presupuesto Maestro	85
6.3.1.3. Presupuesto de Operación	85
Presupuesto Financiero	101
EJERCICIO PARCTICO (Elaboración de un Presupuesto).....	111
ANALISIS FINANCIERO	123
ANALISIS FINANCIERO BASADO EN EL USO DE RAZONES FINANCIERAS	124
Análisis Horizontal o Dinámico.....	128
Análisis Vertical (Estatico).....	132
RECOMENDACIÓN PARA EL MANUAL FIANCIERO	134
GLOSARIO DEL CONTENIDO.....	135
BIBLIOGRAFIA	137
ANEXOS	138

Dedicado a Dios todo poderoso, quien me apoyo en una etapa más de mi vida, sin el este logro no hubiera sido posible, a mis padres Bernardo Zuniga y Martha Alvarado que me han apoyado siempre, a mi hijo José Carlos Rodríguez que es mi inspiración y que me ha tenido paciencia.

AGRADECIMIENTOS

A:

Dios todo poderoso.

Mis padres y hermanos.

Mi hijo por el tiempo que me ha tenido paciencia

Lic. Efraín Corea

Dr. Luis Duarte

Dr. Jorge Arita

Ing. Eduardo Pavón

Lic. Gabriel Molina

Ing. Jimmy Dacarett

Sr. Santos Serón

Ing. Allan Rugama

RESUMEN

La idea central de esta investigación se enfoca en la importancia que juega la toma de decisiones en las empresas, a la cual se le debe dar la importancia que merece, ya que el éxito de una empresa depende en gran medida de una buena toma de decisiones, las cuales deben estar basadas en información confiable, y usar criterios financieros que son las herramientas básicas para la misma.

La presente investigación busca identificar bajo qué criterios toman decisiones las pymes panificadoras, para lo cual se seleccionó a un grupo de empresas panificadoras, y se tomó específicamente aquellas que están afiliadas a la Asociación de Productores de Pan de Honduras con sede en Tegucigalpa (APRODEPAN).

Para identificar estos criterios se aplicó una encuesta a 32 panificadoras, también se realizaron entrevistas a los ex presidentes de la asociación, a Gerentes de agencia de algunos bancos y a un representante del Consejo Hondureño de la empresa privada.

Uno de los principales resultados obtenidos en esta investigación es que, del total de las empresas panificadoras encuestadas la mayoría cuenta con estados financieros, ya sea con el Estado de resultado, Balance General o Flujo de efectivo, siendo el primero el que más se elabora en estas empresas, esto se debe a que la mayoría de los empresarios están más interesados en las utilidades que en otros resultados. Si bien es cierto que algunos de los propietarios o gerentes de estas empresas utilizan los estados financieros para tomar algunas decisiones, estos no cuentan con criterios financieros para la toma de decisiones.

El estado de resultado por sí solo no le dice a una empresa cual es la situación financiera de la misma, para conocer sobre esta es necesario realizar algún tipo de análisis financiero, para estos los estados financieros comúnmente utilizados es el estado de resultados y balance general, ya que con estos se pueden obtener varios índices que dan la pauta de la situación de la empresa, para lo cual estos deben ser comparados con el promedio que maneja la industria para la cual se está realizando dicho análisis.

Uno de los motivos por los cuales los propietarios o gerentes de estas empresas no utilizan los estados financieros para la toma de decisiones es que la mayoría no cuenta con los conocimientos sobre el uso de los estados financieros para la toma de decisiones, la mayoría no tiene una formación que apoye esta importante actividad, cabe mencionar que la el 90.6% de estas empresas no ha recibido capacitación en el uso de los estados financieros, ellos desconocen el tema de análisis financiero como herramienta.

La mayoría de estas empresas ha tenido un crecimiento en Ventas, Numero de empleados e Inversión en activos fijos de 0-5%, para lo cual es importante mencionar que al 28 de Julio de 2012, el Banco Central publico una tasa de inflación interanual de 4.10%, lo cual muestra que estas empresas se están viendo afectadas en su crecimiento económico, según una base de datos consultada de la Asociación de Productores de Pan de Honduras actualizada al año 2009, en ese año se contaba con 40 panificadoras afiliadas, pero a mayo de 2012 ya habían desaparecido de la industria dos de estas panificadoras.

He aquí la importancia de tomar mejores decisiones, hoy en día las empresas son más competitividad, y solo se mantienen en la industria a aquellas que adaptan estrategias para poder competir, es importante recalcar que el implementar sistemas administrativos - financieros no se debe mirar como un gasto sino más bien como una inversión ya que la información que se obtiene servirá como herramienta para la toma de mejores decisiones. También se debe considerar la formación académica ya que la información por sí misma no dice nada hay que contar con conocimientos sobre análisis a la misma para tomar un criterio, para esto existen varias alternativas una de ellas es capacitarse sobre temas concernientes a la administración, uso de estados financieros para la toma de decisiones entre otros.

Es por lo antes expuesto que como producto de esta investigación se propone un manual financiero con el uso de algunos indicadores, que servirán a los propietarios o gerentes de las panificadoras como guía para la toma de mejores decisiones.

Palabras Clave: Toma de decisiones, Estados financieros Básicos, Criterio Financiero, Manual Financiero, Toma de mejores decisiones, Crecimiento Económico.

INTRODUCCION

El presente documento muestra el estudio sobre. Uso de Técnicas Financieras para la utilización de la Información Financiera en la Toma de Decisiones.

La panadería en Honduras ha sido una actividad generadora de ingresos para muchas familias. La elaboración de panes es tradición en muchos pueblos del país, en la que todavía prevalece el uso de hornos de leña para su elaboración.

Las panaderías son una fuente importante de empleo pero como la generalidad de las pymes presenta una serie de problemas ya que no cuentan con una cultura administrativa que les apoye para la toma de decisiones.

Para efectos de investigación esta se orientó a las panaderías afiliadas a la Asociación de productores de Pan de Honduras (APRODEPANH), esto debido a que se buscó la forma de identificarlas y lograr un acercamiento a través de gremio

En la presente investigación se presentan dos aspectos clave la toma de decisiones y los estados financieros como instrumentos para la misma, por lo que primero es necesario definir lo que conlleva la toma de decisiones

Se tomó este tema ya que gran parte del éxito de las empresas depende de una eficiente administración y parte de esta es el control, no podemos tomar decisiones sin contar con información ya que no se puede realizar comparaciones si no hay un historial contra que comparar, en consecuencia no se puede evaluar o identificar un crecimiento económico si no se cuenta con la información pertinente.

Para efectos de la presente investigación se plantaron una serie de objetivos en torno a los cuales se realizó una investigación consultando a las diferentes instituciones involucradas y realizando un estudio de campo aplicada a las empresas panificadoras objeto de análisis.

TABLA DE ABREVIATURAS

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
PYMES	Pequeñas y Medianas empresas
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
SIC	Secretaría de Industria y Comercio
COHEP	Consejo Hondureño de la Empresa Privada
CCIT	La Cámara de Comercio E Industria de Tegucigalpa
APRODEPANH	Asociación de Productores de Pan de Honduras
UNAH	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
CID	Centro de Desarrollo Industrial
CDPC	Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia
IMCP	Instituto Mexicano de Contadores Públicos

I. EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes “Criterios para la Toma de Decisiones” Basada en información Financiera

Las Empresas hoy en día necesitan contar con información financiera pertinente que les permita conocer oportunamente la situación financiera en la que se encuentra la empresa para tomar decisiones acertadas, es por tal razón que se plantea la presente investigación, para conocer básicamente bajo qué criterios toman decisiones las panaderías afiliadas a la Asociación de Productores de Pan de Honduras (APRODEPANH).

Toro (2000) expone en su tesis que en esencia, la cultura general de las PYMES, es trabajar de tal forma que la empresa sea sostenible y genere efectivo para su funcionamiento. Los aspectos que se derivan de esto, no han sido tomados con la importancia que merecen. Al interior de ellas, se toman decisiones, que a primera vista son las adecuadas, sin realizar los estudios necesarios; en algunos casos por el empirismo que caracteriza su administración, y en otros, por pensar que el diagnóstico financiero de su empresa costaría cifras imposibles de cubrir, debido al tamaño de ésta. Lo que no saben es que detrás de una responsable y profesional valoración, existe un gran potencial para decidir el futuro de la empresa.

En un sector de la micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) según varia información documental consultada se constató que estas no cuentan con los estados financieros básicos que les permita analizar la situación actual en la que se encuentran sus empresas, ya que llevan una contabilidad muy rudimentaria, sin ser financiera, lo se debe en la mayoría de los casos a que los propietarios son personas que poseen un bajo nivel académico. Desafortunadamente no se puede obviar la importancia que reviste la información y análisis financiero para la toma de decisiones, que es lo que permite al propietario conocer el crecimiento y desarrollo experimentado por la empresa.

Ya que la situación problemática identificada, es que las pymes en general no cuentan con una cultura organizacional, en sus empresas, no cuentan con sistemas administrativos y

financieros que les apoyen en la toma de decisiones, lo cual les genera grandes limitaciones, que en algunos de los casos las lleva a desaparecer.

Sandoval (2008) concluyo en su estudio reciente que, en un mundo competitivo, es impostergable un cambio en la actitud en el uso de la información por parte de quien toma las decisiones. Durante muchos años debido a las fronteras cerradas y al proteccionismo, los precios eran altos, los productos de baja calidad y no había competencia. Actualmente, todos los países están obligados a acelerar el cambio tecnológico para lograr un crecimiento sostenido, ya que el nuevo entorno ofrece muchos retos y oportunidades, y el éxito económico se lograra solo en la medida en que se incremente la competitividad. Para competir es importante contar con excelente sistemas de información que sean oportunos, relevantes y confiables, y más aún poder entender y analizar esta información, condiciones vitales para tomar decisiones operativas y estratégicas. Es por eso que la presente investigación será enfocada a conocer el uso, elaboración y conocimiento de la información financiera en las Pequeñas y medianas empresas, “de Panificación en Tegucigalpa” el uso y análisis que le dan a los mismos para la toma de decisiones.

1.2. El enunciado del problema de investigación

Las pymes de Tegucigalpa, Honduras, específicamente las panificadoras carecen de registros, lo cual les limita en la toma de decisiones, ya que lo hacen en base a la experiencia pero sin criterios técnicos, no son conscientes de la importancia que representa el contar con estados financieros, y pero aun no cuentan con el conocimiento para poder analizar los mismos, para tomar mejores decisiones, y apoyar de esta forma el crecimiento económica de las empresas, hay quienes llevan control contable de sus transacciones, pero no cuentan con criterios financieros para poder identificar la situación de las empresas y peor aún tomar las medidas correctivas a tiempo, lo cual genera la quiebra de muchas empresas.

1.3. Preguntas de investigation

1. ¿Cuáles son las características principales del sector pyme en Honduras y en Tegucigalpa?
2. ¿Cuál es la situación administrativo-financiero de las pyme panificadores de Honduras y de Tegucigalpa?
3. ¿Bajo qué criterios toman decisiones los propietarios de panaderías de Tegucigalpa?
4. ¿Cómo afecta a la pymes panificadoras de Tegucigalpa la falta de información financiera en la toma de decisiones y el crecimiento sostenido de las empresas?
5. ¿Cuál es la Tendencia de crecimiento histórico de las empresas afiliadas a la Asociación de Productores de Pan de Honduras?
6. ¿Han recibido las Pymes panificadoras afiliadas a la Asociación de Productores de Pan de Honduras (APRODEPANH) capacitación en el uso de los estados financieros para mejorar la toma de decisiones?
7. ¿De acuerdo a la presente investigación será útil la creación de un manual para realizar el análisis financiero adaptado a los estados financieros existentes?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. El Objetivo General

Determinar los Criterios que utilizan para la Toma de Decisiones Económicas - Financieras las Pymes en el sector de Panificación en Tegucigalpa, y hacer las

recomendaciones correspondientes que apoyen a que los mismos tomen mejores decisiones, basados en información y criterios financieros.

1.4.2. Los Objetivos Específicos

1. Determinar las principales características del sector pyme en Honduras y en Tegucigalpa.
2. Determinar cuál es la situación administrativo-financiero de las pyme panificadoras de Honduras y de Tegucigalpa.
3. Determinar bajo qué criterios toman las decisiones los propietarios.
4. Determinar cómo afecta a la pymes panificadoras de Tegucigalpa la falta de información financiera en la toma de decisiones y el crecimiento sostenido de las empresas.
5. Conocer la tendencia de crecimiento histórico de las panificadoras.
6. Determinar si las pymes panificadoras afiliadas a la Asociación de Productores de Pan de Honduras (APRODEPANH) con sede en Tegucigalpa han recibido capacitación referente a los estados financieros para mejorar la toma de decisiones.
7. Brindar a los propietarios de las empresas panificadoras un manual basado en indicadores financieros, que les oriente para tomar mejores decisiones, adaptado a la información financiera existente.

1.5. **La Justificación y la Delimitación del Problema de Investigación**

Las implicaciones prácticas de la presente investigación es que ayudara a los a resolver el problema planteado, en las empresas del sector analizado, ya que a medida se vaya realizando el estudio se hará conciencia en la importancia del uso de los estados financieros como herramientas para una toma de decisiones acertada, para el logro de los resultados deseados o planteados por las mismas.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación ayudara a través de un manual a resolver en parte el problema planteado en las empresas del sector analizado ya que a medida se vaya profundizando en la investigación hará conciencia en la importancia del uso de los estados financieros como herramientas para una toma de decisiones acertada, para el logro de los resultados deseados o planteados por las mismas.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para empresas que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial, sentando las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática planteada en este documento.

Viabilidad de la Investigación

La investigación es viable ya que se cuenta con los recursos económicos y las fuentes de investigación son flexibles para brindar información.

Delimitación de la Investigación

La presente investigación será enfocada en las pymes sector de panaderías de la ciudad de Tegucigalpa específicamente a las que forman parte de la Asociación de Productores de Pan de Honduras (APRODEPANH), para lo cual se tomara información histórica en base a cinco años comprendidos de 2007-2011.

II. EL MARCO TEORICO

2.1. Marco teórico Conceptual

2.1.1. Reseña histórica del Problema de Investigación

Aquí se describe la evolución histórica del problema de investigación, estableciendo las etapas cruciales asociadas a sus cambios, dejando claro el nivel de desarrollo en que se encuentra en el momento del estudio.

A Nivel de América Latina

Kerkhoff (2000) encontró que las pymes constituyen entre el 90 y 98 por ciento de las unidades productivas en América Latina, generan alrededor del 63 por ciento del empleo y participan con el 35 y hasta 40 por ciento del Producto total de la región, según coinciden los más recientes estudios de organismos como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Comisión Económica para América Latina.

De acuerdo al profesor universitario Jorge Yarce Maya del Instituto Latinoamericano, entre los trastornos que afectan a la pequeña y mediana empresa de la región se encuentra la informalidad. Según el ex decano de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de los Andes de Colombia y actual consultor empresarial, Jorge Hernán Cárdenas, este fenómeno afecta al 50 por ciento de las Mipymes, una sigla que cobija a la microempresas -con sus dos y hasta tres empleados- y las pequeñas (cinco a 10 ó 15 empleados, dependiendo el país) y las medianas (hasta 200 empleados).

En América Latina impera la ley del garrote y la zanahoria. Es decir se amenaza con cierres de aquellos establecimientos que no cumplan con el pago oportuno de impuestos, pero según un Julián Domínguez, presidente de la Cámara de Comercio de Cali, una ciudad industrial de Colombia, hay que inculcar la idea de que estar legal sí paga y que con los requisitos al día las empresas se le abren opciones para el crecimiento, la productividad y la competitividad.

A Nivel de Honduras

Según el estudio Estado y Competitividad de la Micro, Pequeña y mediana empresa realizado por el (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2003) elaborado por Irene Barquero, las PYMES en Honduras representan aproximadamente 260,000 establecimientos, que proveen empleo al 45% de la Población Económica del país. Entre 1996 y 2000, el número de PYMES se vio incrementado en 32%, lo que representa un incremento del empleo generado por el sector de 34%. Aunque no existen datos exactos de la contribución de las PYMES al ingreso doméstico bruto, se estima que en el ámbito de la región centroamericana, las PYMES contribuyen con aproximadamente el 12% del total de ingresos.

Parte de la problemática enfrentada al momento de generar estrategias de apoyo al desarrollo de las PYMES en Honduras es la falta de información estadística precisa. Por los momentos la mayoría de instituciones privadas de apoyo al sector basan sus esfuerzos en dos estudios elaborados por una firma de consultoría privada, los que constituyen la mejor base de datos disponible aunque desgraciadamente solo cubre los sectores de micro y pequeña empresa. Debido a esta falta de información, los datos de dichos estudios serán utilizados como base para el presente estudio.

Según las cifras del Centro de Desarrollo Industrial [CID], 2000), se contabilizaban 257, 422 micro y pequeñas empresas en Honduras, que se caracterizaban como unidades productivas de hasta 50 empleados.

En términos económicos, la empresa comercial —incluyendo restaurantes y pequeños hoteles, representaba dos tercios del total, y seguían en orden de importancia los establecimientos manufactureros (incluyendo agroindustria) con una presencia del 25%. En cuanto al tamaño de la planta, se advierte un claro predominio de los establecimientos de autoempleo o con un empleado (74.4% del total). Ampliando este segmento a las microempresas (de hasta 10 empleados), se suma 98%. A su vez, la pequeña empresa —de 11 hasta 50 trabajadores— registra una presencia muy limitada en términos numéricos (2%).

Con respecto a la participación de las micro y pequeñas empresas (MYPE) en términos de empleo, el total de los dueños y trabajadores de este segmento como porción de la PEA alcanza alrededor del 28% según el (CID, 2000).

Según la secretaría de industria y comercio [SIC], 2011) La Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en Honduras, es un sector económico que por su contribución a la producción y su importante aporte como fuente de empleo e ingreso al país, ha cobrado mucha importancia en las últimas décadas y debido a su relevante papel en la economía, el Gobierno de la República durante el año 2008 aprobó la "Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa", según Decreto Legislativo No. 135-2008. .

Frans Kerkhoff (2000) encontró que en suma, los rasgos identificados en las MIPYME en Honduras, confirman la insuficiencia de un entorno institucional y político estimulante para promover su competitividad. Asimismo, se verifica que la competitividad depende del nivel de desarrollo de las capacidades empresariales y de las condiciones internas (de trabajo físico, de relaciones formales y sociales) de los establecimientos. Ahora bien, esta capacidad empresarial se relaciona estrechamente con el nivel de desarrollo de las instituciones de apoyo y con el marco político de promoción a las MIPYME. El desarrollo de las MIPYME, en términos del nivel micro, depende directamente de la adecuada respuesta de las instituciones (mejorar la oferta de los servicios de apoyo) y del nivel político (mejorar el entorno económico).

Según la estimación de encuestas de hogares Estudio de Desarrollo de la Secretaría de Industria y Comercio (SIC, 2010) para ese año en Honduras las MIPYMES ascendían a 1, 187,164, con un número de empleados directos de 1, 680,930, empleando de esta forma el 50% del PEA nacional, del total de mipymes existentes en Honduras para el año 2010 solamente el 16% están ubicadas en el Distrito Central.

Panaderías en Honduras

La panadería en Honduras ha sido una actividad generadora de ingresos para muchas familias. La elaboración de panes es tradición en muchos pueblos del país, en la que todavía prevalece el uso de hornos de leña para su elaboración.

Según estudios realizados por la Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia [CDPC], 2011), encontró que actualmente existen aproximadamente 3,000 panaderías que operan en el país y que representan el 95% de la demanda nacional de harina de los molinos harineros.

En su estudio sobre Panadería y galletas, la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa [CICT, 2010] expone que en Honduras existen una gran cantidad de panaderías artesanales (Uso de hornos de leña entre otras), las cuales hacen parte del sector informal de la economía, pues se encuentran ubicadas en los garajes de casa de familia, en los cuales las producciones son muy pequeñas, razón por la cual resulta difícil identificar el número exacto de este tipo de negocios en el país. No obstante, también existen en el país grandes empresas industriales que poseen la mayor participación en el mercado de consumo, ya que tienen sistemas de producción y distribución tecnificados. Entre estas empresas están: Compañía Industrial Lido Pozuelo, Panificadora Bambino, Panificadora Real, Pan Hawit.

(CICT, 2010) expone que el sector de la panadería y molinería en Honduras ha experimentado un crecimiento del 12% desde 1999 hasta el 2002. El subsector que más se expandió fue el de “galletas y snacks” con un incremento del 19.3%, seguido por “pastas alimenticias con 17.9%” y por último el subsector de “productos terminados” con un crecimiento de 4.6%. El crecimiento total del sector ha sido producido por incrementos poblacionales y mejoras en la situación económica nacional que permiten el aumento en el consumo de alimentos.

(CICT, 2010) Explica que en Honduras, el sector de panadería y molinería es un sector muy competitivo, pues en el mercado se encuentran numerosas marcas tanto nacionales como extranjeras que producen y distribuyen sus productos en todo el país.

Según un Análisis del Sector Productos de Panadería y Molinería en Honduras realizado por Productos de Exportación de Colombia [*Proexport*], 2004), encontró que estas personas prefieren los productos importados, mientras que la industria nacional lidera el segmento de la clase media baja quienes optan por los productos hechos en Honduras, por sus precios bajos.

Algunas de las empresas exportadoras de panes y galletas son: Empresa Tabora, Panadería Diana, entre otras.

En cambio, otras, dejaron de operar en el mercado ante el incremento de la competencia y la falta de rentabilidad en las ventas.

Uno de los principales problemas que presenta las pymes panificadoras es en el área administrativa ya que según se expone en el Diseño de un modelo de presentación de estados financieros para la obtención de capital de trabajo, en las instituciones de crédito para la pequeña y mediana industria de la panadería de la ciudad de Santa Ana.

Según este estudio la mayoría de las panaderías, son administradas en forma empírica por parte del o los propietarios, lo cual se ve reflejados en la falta de visión empresarial, alto grado de concentración de funciones, resistencia al cambio, deficiente administración financiera, y en algunos casos mala administración de créditos. Es el propietario la persona que realiza la mayoría de las actividades, basándose en la experiencia; las funciones importantes no las delegan aunque no tengan mayor conocimiento sobre la realización de las mismas.

Las causas que los propietarios de las panaderías no realizan análisis financieros, se lo atribuyen al desconocimiento, se lo atribuyen al desconocimiento sobre ese tipo de técnicas, y a la falta de recursos humanos para poder realizarlo, ya que se les dificulta contratar a una persona porque les incrementa los costos y no ven la retribución que este tipo de análisis les proporcionaría de inmediato. El no tomar decisiones en base a criterios financieros, sumando a esto la ausencia de sistemas administrativos implementados en estas empresas, muchas están condenadas a desaparecer, lo cual genera un grave problema a la economía del país ya que las pymes son fuentes importantes de empleo, y el caso de las panificadoras no es la excepción.

2.1.2. Aspectos conceptuales del problema de investigación

Dacaret (2012), expone que la mayoría de las pymes “panaderías” de Tegucigalpa no cuentan con información financiera pertinente que apoye una toma de decisiones acertada, lo que afecta a su vez un crecimiento sostenido, aunque no existen estudios sobre el tema y específicamente en panaderías, las mismas no son la excepción de la problemática que presentan las pymes en general.

La Comisión Nacional para la Micro Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME, 2006), encontró que la baja cultura empresarial de las Pymes es uno de los problemas relevantes que enfrentan las mismas, lo cual les hace obtener un crecimiento económico lento, que a su vez les limita el acceso al crédito.

Pulido (2004), basado en su estudio sobre *Costos de la Industria Panadera realizada en Mérida* encontró que Los industriales panaderos dirigen sus empresas basados en enfoques y reglas empíricas, esta situación los ha llevado a desconocer las técnicas científicas que permiten calcular costos de producción precisos.

En la presente investigación se presentan dos aspectos clave la toma de decisiones y los estados financieros como instrumentos para la misma, por lo que primero es necesario definir lo que conlleva la toma de decisiones:

Para *FREEMONT (1979)*, decidir significa adoptar una posición. Implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas.

FREMONT (1979), define La toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

La persona como tomadora de decisiones

Quien toma decisiones está inmerso en una situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y determina estrategias para obtener resultados. La preferencia de un individuo para asumir un riesgo es inversamente proporcional a la magnitud del compromiso que involucra la decisión.

Hillermann (2000) explica que todos los seres humanos tomamos decisiones en la vida personal, familiar, laboral, política, todos o casi todos los días de nuestra vida. La toma de decisiones se considera como el trabajo más importante de muchos administradores.

El tema ha llegado a tener tal importancia, que muchos autores le han dedicado una atención especial, elaborando propuestas para dicha actividad que aparentemente es sencilla, sea producto de un proceso ordenado, sistemático y adecuadamente fundamentado, pues las consecuencias de una decisión pueden ser muy beneficiosas o mortales, en caso de la medicina por ejemplo.

Hillermann (2000) define en su publicación la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre varias opciones; también como la selección racional de un curso de acción.

Lo cual lleva a cinco palabras claves para la toma de decisiones: ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cómo?

Aunque se ha señalado que una de las principales funciones del gerente o administrador es la toma de decisiones, la importancia de esta función trasciende de la empresa: los funcionarios del gobierno que no necesariamente tienen una mentalidad gerencial o se han preparado para administrar, las toman continuamente. El jefe de familia también. “El simple” ciudadano que toma decisiones continuamente.

Moskowitz y Gordon consideran bastante compleja a la toma de decisiones; debido a la influencia de los diferentes factores como son: La sociedad, el medio ambiente político

económico y tecnológico, además los factores competitivos. La misma empresa influye en la complejidad, debida a que puede establecer metas incompatibles con las de los empleados; la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones que puede estar bastante difusa y por último el ambiente dinámico e incierto en que opera la organización dificulta el proceso normal de decisión. Estos autores contemplan tres tipos de decisiones

Tipos de decisiones:

Decisiones bajo certeza

Donde todos los hechos son conocidos con seguridad y sólo existe un resultado para una decisión.

Las decisiones sin datos previos o estáticas

Son las que sólo se toman una sola vez o no existe experiencia pasada.

Las decisiones que utilizan datos previos o dinámicas

Se toman en una secuencia de decisiones interrelacionadas simultáneamente o varios períodos de tiempo, las circunstancias que rodean a las decisiones son siempre iguales dado que es posible valerse de la experiencia pasada.

Es necesario tomar en cuenta que la toma de decisiones, es una actividad que se realiza para poder solucionar problemas, y que no es necesario ser un gerente de empresa para poder desarrollar esta función, a continuación se presentan las actividades que forman parte del proceso en la solución de problemas:

Proceso de la toma de decisiones

Primero: Se Inicia con la identificación de problemas, es decir se desarrollan todas aquellas actividades encaminadas a identificar, definir, y diagnosticar los problemas.

Autores como Kepner y Tregoc (1970) han sugerido un modo conveniente para realizar esta fase del diagnóstico en el cual definen el análisis de los problemas como un proceso lógico

que canaliza un cierto conjunto de información con el propósito de encontrarle solución adecuada a un problema mayor identificado.

Segundo: Como parte de la solución y toma de decisión y después de haber identificado problemas, se procede a realizar aquellas actividades que están encaminadas a generar soluciones alternas.

Tercero: Se procede a las actividades de selección, con la cual se termina la toma de decisiones y consiste en realizar todas las actividades que están encaminadas a evaluar y a elegir entre soluciones alternas con relación al problema o a los problemas específicos que se identificaron.

Para Kepner y Tregoc (1970) La elección racional es instrumental que está basado en el modelo racional para la toma de decisiones: está guiada por el resultado de la acción. Las acciones son evaluadas y elegidas no por sí mismas sino como un medio más o menos eficiente para otro fin. (Por ejemplo: un empresario que desea maximizar la ganancia, en la fabricación de un producto secundario y para ello aplica acciones mejoradas en el área de producción de dicha empresa).

Es necesario reunir pruebas suficientes para tomar una decisión, pero si se toma demasiado tiempo al momento de actuar puede ser tardío, por ejemplo el médico cuando afronta una emergencia, su intervención debe ser de inmediato, ya que en esta situación un minuto puede costar vidas.

Cuarto: En este último paso, se proceden a desarrollar, las actividades que vayan encaminadas a poner en práctica la solución escogida.

Dado que puede utilizarse muchos métodos diferentes para llegar a una decisión, ¿cómo podemos determinar cuál de ellos usar en un momento dado? Moody (1991) relaciona esta pregunta con la importancia de la decisión; debido a que quien toma las decisiones no sólo debe tomar decisiones correctas, sino que también debe hacerlo en forma oportuna y con el

mínimo de costo. La importancia de la decisión está íntimamente relacionada con la posición que ocupa en la organización quién toma la decisión.

Este autor considera cuatro factores para evaluar la importancia de la decisión:

1. Tamaño o duración del compromiso: Si la decisión implica el compromiso de un capital considerable o el aporte de un gran esfuerzo de varias personas, entonces se considera como una decisión importante, de igual forma si la decisión tendrá un gran impacto a largo plazo sobre la organización como la reubicación de una planta.
2. Flexibilidad de los planes: Si la decisión implica seguir un curso de acción que es reversible fácilmente entonces la decisión asume un significado importante. Ejemplo la venta de un terreno que no se está utilizando.
3. Certeza de los objetivos y las políticas: Si una organización es muy volátil y no ha establecido un patrón histórico o si la naturaleza de la misma es tal que las acciones por seguir dependen en un alto grado de factores conocidos sólo por el personal de alto nivel de la misma entonces las decisiones adquieren una gran importancia. Ejemplo: No sería apropiado que los directores financieros declararan la cantidad de dividendos a pagar, basados solamente en su información financiera, ya que pueden no estar enterados de un desembolso de capital, que la gerencia general desea hacer, pero que ha esperado una utilidad adecuada que justifique la inversión.
4. Cuantificación de las variables: Cuando los costos asociados con una decisión pueden definirse en forma precisa la decisión tiene una importancia menor. Ejemplo si se quiere escoger el método con el cual debe fabricarse una parte del producto y se conoce el tiempo que requiere cada método. Pero si se relaciona con la orden del diseño y manufactura de un producto complejo y si el costo y el programa solo tienen un extintivo amplio que está sujeto a errores, entonces las decisiones asumen una importancia mucho mayor.

Koonts: la toma eficaz de decisiones tiene que ser racional. Las personas que actúan o deciden racionalmente intentan alcanzar alguna meta que no puede lograrse sin acción. Deben

comprender claramente los cursos alternativos mediante los cuales se puede lograr una meta en las circunstancias y con las limitaciones existentes. También tienen que contar con la información y la capacidad para analizar y evaluar alternativas de lo deseado.

Basado en esta conclusión se expondrá en el presente documento la toma de decisiones basada en estados financieros que son los instrumentos básicos para el proceso de toma de decisiones racionales.

Los Estados Financieros presentan una serie de datos organizados que pueden ser analizados para evaluar la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Existen diferentes estados financieros que organiza y presenta el contador, de los cuales la dirección de la empresa al menos debería analizar el Balance General, el Estado de Resultados y el Estado de Flujos de Efectivo para entender el impacto de las diferentes decisiones que ha tomado.

Ramírez (2005) menciona que el concepto de contabilidad financiera, como técnica de información ha logrado predominio absoluto y se ha eliminado el prejuicio de solo considerarla un registro de hechos históricos. Por fin ha sido colocada en el sitio que le corresponde: el de herramienta intrínsecamente informativa que se utiliza para facilitar el proceso administrativo y la toma de decisiones internas y externas por parte de diferentes usuarios.

Continúa Ramírez, la contabilidad como una técnica, se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica, con el objeto de facilitar a los usuarios la toma de decisiones.

López (2000) señala “es conocido que los estados financieros de una compañía deben ser una herramienta que contribuya a la toma de decisiones en las empresas y así es, de no hacerlo la empresa o, para ser más preciso los ejecutivos o dueños de negocios, estarían cometiendo un grave error.”.

Para Ramírez (2005). “La información financiera seguirá siendo el mejor apoyo para la toma de decisiones de los negocios, es necesario recordar que a mejor calidad de la información corresponde mayor probabilidad de éxito en las decisiones”.

Objetivos de la información financiera

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, 2003) menciona que la capacidad de los Estados Financieros es la de transmitir información que satisfaga el usuario, ya que son diversos los usuarios de esta información la cual debe servirles para:

- Tomar decisiones de inversión y crédito, los principales interesados de esta información son aquellos que puedan aportar un financiamiento u otorguen un crédito, para conocer qué tan estable es el crecimiento de la empresa y así saber el rendimiento o recuperación de la inversión.
- Aquilatar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos, aquí los interesados serán los diferentes acreedores o propietarios para medir el flujo de dinero y su rendimiento.
- Evaluar el origen y características de los recursos financieros del negocio, así como su rendimiento, esta área es de interés general para conocer el uso de estos recursos.

Estados financieros básicos

Lawrence (2007), menciona que todas las empresas reúnen datos financieros sobre sus operaciones y reportan esta información en los estados financieros para las partes interesadas. Estos estados están ampliamente estandarizados, y por lo tanto, podemos utilizar los datos incluidos en ellos para realizar comparaciones entre empresas y a través del tiempo. El análisis de ciertos rubros de los datos financieros identifica las áreas donde la empresa sobresale y,

además, las áreas de oportunidad para el mejoramiento, en este documento se definirán los conceptos de los estados financieros y las categorías de las razones financieras y su uso.

Este autor define los estados básicos de la siguiente forma

Son estados financieros básicos:

1. El Estado de Pérdidas y Ganancias, 2. El Balance General, [en México se le conoce como Estado de Situación Financiera] 3. El estado de patrimonio de los Accionistas y 4. El estado de flujos de efectivo.

Para efectos de la presente investigación solo se consideraran el Balance General, el Estado de Resultado y el Flujo de Efectivo.

Estado de Pérdidas y Ganancias

Lawrence (2007), lo define como un resumen financiero de los resultados *operativos de la empresa durante un periodo específico*.

Balance General

Lawrence (2007), define el balance general como un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico.

El autor define la estructura del balance de la manera siguiente

Estructura del balance general

Está conformado por los activos, pasivos y el capital contable.

Flujo de Efectivo

Proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los concilia con los cambios en el efectivo y los valores negociables de la empresa durante el periodo.

Método de análisis

Uso de las razones financieras

Lawrence (2007), La información contenida en los cuatro estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan tener con regularidad medidas relativas de la eficiencia relativa de la empresa. Aquí, la palabra clave es relativa, porque el análisis de los estados financieros se basa en el uso de las razones o valores relativos. El análisis de las razones incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa.

Tipos de comparaciones de razones

Lawrence (2007), El análisis de las razones financieras no es simplemente el cálculo de una razón específica; lo más importante es la interpretación del valor de la razón, se requiere de una base significativa de comparación para responder a la preguntas como, “¿es demasiado alta o baja?” y “¿es buena o mala?” existen dos tipos de comparaciones de razones: el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales.

Análisis de una muestra representativa

Lawrence (2007), Comparación de razones financieras de diferentes empresas en el mismo periodo; implica comparar las razones de la empresa con las de otras empresas de su industria o con promedios industriales.

Análisis se series temporales

Lawrence (2007), Evalúa el rendimiento con el paso del tiempo. La comparación de rendimiento actual y pasado, usando las razones, permite a los analistas evaluar el progreso de la empresa. Las tendencias que se están desarrollando pueden observarse mediante las comparaciones de varios años. Cualquier cambio significativo de un año a otro puede ser el indicio de un problema serio.

Análisis Combinado

Lawrence (2007), Método combinado del análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales.

Categorías de razones financieras

Razones de liquidez

Lawrence (2007), Capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento.

Razones de Actividad

Lawrence (2007), Miden la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir entradas o salidas.

Razones de endeudamiento

Lawrence (2007), Aumento de riesgo y retorno introducido a través del uso del financiamiento del costo fijo, como la deuda y acciones preferentes.

Razones de rentabilidad

Lawrence (2007), estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto al nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios.

2.1.3. Revisión de Literatura Relevante (Estudios que otros han hecho)

El estudio realizado por *Sandoval, Leonel Luis y J. L. Abreu (México, Septiembre 2008)*, Los Estados Financieros Básicos, su uso e interpretación para la toma de decisiones en las PYMES hace un importante análisis sobre el problema planteado para la presente investigación.

Palabras claves. Pymes, estados financieros, información financiera, análisis financiero.

Principalmente el estudio plantea el desconocimiento y desinterés que existen en la interpretación de los estados financieros básicos así como la importancia que tienen para una mejor toma de decisiones dentro de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

En empresas de cualquier tamaño, la contabilidad y el análisis financiero son un instrumento fundamental para tomar decisiones, emprender algunas acciones, en ocasiones vitales para el crecimiento y continuidad de las empresas. La realidad es que todos los buenos administradores de las grandes empresas mundiales utilizan la contabilidad y el análisis financiero, para analizar y diagnosticar el presente del negocio y modelar su futuro. Utilizarla, exige realizar una serie de operaciones, manuales o mecánicas, pero siempre siguiendo determinadas reglas que constituyen las bases para proporcionar información directiva. Esto aporta una base metódica y sistemática que se traduce en prácticas de negocio probadas, la intención de este trabajo es conocer el uso y conocimiento del análisis financiero en las pequeñas y medianas empresas y aportar definiciones básicas de estos, así como sencillas maneras de interpretarlos para una mejor toma de decisiones en este tipo de empresas.

Huerta (2005), Con frecuencia me doy cuenta que gran parte de los problemas financieros que se presentan en las empresas: falta de liquidez, recuperación de cartera, rotación de inventarios, márgenes bajos, etc., no son consecuencia de una mala gestión financiera, sino del desinterés de algunos “financieros” por la contabilidad y la información que ésta les podría reportar. Es una actitud equivocada, desactualizada y no corresponde a la realidad de las organizaciones.

Puntos importantes

Entre los puntos más importantes descritos en este estudio se encuentran los siguientes:

Aunque no existe un patrón definido de la razón por la que tantas empresas triunfan o fracasan, una de las causas más o menos comunes es la incompetencia o falta de experiencia de los administradores. Frecuentemente, muchas decisiones surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio, de sus características, o de la información financiera del mismo que pudiera servir para la toma de decisiones. Además, también es frecuente que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio y rechacen cualquier insinuación de asesoría o apoyo, por parte de entes nacionales o regionales que tienen competencia en la materia.

Sin embargo de nada sirve contar con excelentes registros y estados financieros, si no se entienden las cifras ahí plasmadas y, aún peor, si no se sabe qué hacer con ellas. Ningún procedimiento, por más brillante que sea, tendrá éxito sin bases para su aplicación práctica. Por lo que es importante que los dueños y gerentes de pequeñas y medianas empresas conozcan los estados financieros básicos, así como su rápida y sencilla interpretación para una mejor toma de decisiones.

Y por último, el reto que tienen los estados financieros, es lograr que la contabilidad ayude a sincronizar y contar con información importante, que brinde la orientación adecuada a los dueños o gerentes de Pymes para una mejor toma de decisiones.

Algunos de los principales problemas que enfrentan las Pymes son el acceso limitado a fuentes de financiamiento, desvinculación de los sectores más dinámicos de la economía, baja participación en el comercio exterior, falta de capacitación de sus recursos humanos, problemas para innovación de sus procesos y desarrollo tecnológico, y manejo administrativo de tipo familiar, entre los más importantes.

Causas de fracaso de las Pymes

Nacional Financiera NAFINSA (2004), Aunque no existe un patrón definido de la razón por la que tantas empresas triunfan o fracasan, algunas causas más o menos comunes parecerían ser las que a continuación se describen. Existen cinco causas comunes que contribuyen al fracaso de las pymes.

La primera es la incompetencia o falta de experiencia de los administradores. Frecuentemente, muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Además, también es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y rechacen cualquier insinuación de asesoría o apoyo.

Una segunda causa, un tanto relacionada con la anterior, es la negligencia que muchas veces sigue al "glamour" o emoción de inicio del negocio. Es común observar que, después de la "magna" apertura, algunos empresarios se sienten descorazonados y no se concentran tanto en el negocio como lo deberían hacer.

La falta de controles adecuados es la tercera causa común de fracaso. El empresario al frente de la Pyme, por lo general, ignora la necesidad de mantener controles que le permitan anticiparse a los problemas. Es común observar que, la gran mayoría de las veces, los administradores son tomados por sorpresa, en situaciones que pudieran haber sido anticipadas, de contar con un sistema de control adecuado.

La cuarta causa de fracaso es la falta de capital suficiente, situación que generalmente surge por la ausencia de una planeación adecuada de las necesidades de recursos. Es común observar que los administradores se concentran en anticipar las inversiones en activos fijos y algunos de los gastos de operación; sin embargo, no planean las necesidades de capital de trabajo, ni otro tipo de gastos o inversiones. La quinta y última causa de fracaso es la falta de una identificación correcta del riesgo. En ocasiones, el entusiasmo desmedido hace que únicamente se evalúen de manera parcial los retos futuros, ignorando muchos de los riesgos posibles. Además, es muy común observar que la necesidad de atender los problemas cotidianos impide planear para el futuro y, por lo mismo, reflexionar respecto a los riesgos latentes. En este tipo de actividad, es normal escuchar aquella frase de que "lo urgente no deja tiempo para lo importante".

Como se puede observar en los párrafos anteriores todas las causas de fracaso de las Pymes están relacionadas con la falta de controles o estados financieros para la toma de decisiones, ya que no basta con contar con los mismos si no también con la capacidad de interpretarlos, así mismo la falta de capital se podría prevenir a través del uso de los estados financieros que dicen cuando una empresa necesita de inyección de capital entre otras cosas.

Según otro estudio realizado por Palomo a través de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial de México (SECOFI), en el año 2005, se encontraron dos factores asociados a la gestión interna de las pymes: Altos Costos de Operación y Falta de Liquidez Financiera, relacionados con diferentes problemáticas como:

- Organización, con una falta de estructura formal y políticas escritas.
- Recursos Humanos, falta de capacitación y excesiva rotación.
- Mercadotecnia, falta de conocimiento real de la competencia.
- Producción, falta de medición y control de calidad- deficiente nivel de productividad.
- Innovación Tecnológica
- Contabilidad, precios que no cubren los costos totales
- Finanzas, falta de conocimiento para analizar estados financieros

La Nacional Financiera concluye en base a su investigación que los motivos o causas de fracaso de las Pymes se deben en un 43% a problemas administrativos, 16% problemas fiscales, 15% incapacidad de cumplir requisitos, 11% deficiencia de comercialización, 8% por errores en insumos y producción y 7% a la falta de financiamiento, esto según la conclusión de (Palomo, 2005).

Como lo menciona el párrafo anterior en base a un estudio realizado en México, sobre las pymes que no esta tan alejada a la realidad que viven las de Honduras, el porcentaje más alto de fracaso se debe a problemas administrativos, que incluye falta de controles o estados financieros para una toma de decisiones acertada.

Según un Estudio realizado por Nelson Galeno, Claudia Canas, Yordi Dias, Onan Portillo, Herbert Navarro y Lessi Zuniga, a través de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Ciudad Universitaria, diciembre 2008 sobre el Desarrollo de Mipymes y Falta de Financiamiento se analizó lo siguiente en cuanto a las debilidades en cuanto aspectos financieros que enfrentan las mismas:

Las mayores debilidades en cuanto a aspectos financieros que enfrenta la MIPYME se resumen en los puntos Siguietes:

- a. Incapacidad de cumplir con las condiciones de crédito del sistema financiero formal (garantías sólidas, registros legales, etc.).
- b. Desconocimiento de su capacidad de pago. Debido a la poca o nula existencia de instrumentos administrativos-contables-financieros el empresario no conoce con exactitud su capacidad de endeudamiento.
- c. Desconocimiento de sus necesidades financieras. Muchas empresas insisten en que su necesidad prioritaria es el crédito, sin tener definida la factibilidad de la inversión que generará el préstamo.
- d. Baja rentabilidad de la empresa, lo que dificulta cubrir los gastos financieros y ser todavía rentable.
- e. Fragilidad e inestabilidad financiera de la empresa.

f. Ineficiente manejo de recursos financieros.

En cuanto a aspectos Administrativos – Contables una de las características de la MIPYME, es la ausencia de registros y controles administrativos - contables. La falta de acceso a información oportuna y de capacidad de análisis para la efectiva toma de decisiones, es una de las principales causas para que muchas empresas mueran en sus primeros años de vida. El desconocimiento de los costos de producción, de los gastos de operación, del ingreso, utilidad, rentabilidad, etc. Impide que se tomen acciones correctivas y estratégicas en los momentos oportunos.

2.2. Referencia Organizacional

La *Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia (CDPC, 2011)*, Dada la importancia de las panaderías en la demanda nacional, un Estudio Sectorial de la Harina de Trigo, que fue preparado por economistas y abogados de la Comisión de Competencia quienes analizaron desde el punto de vista de esta materia la situación de la industria a nivel nacional e internacional, la caracterización de la oferta y la demanda, su cadena de producción y distribución, la organización del sector y las distorsiones o fallas del mercado, entre otros indicadores relativos a la competencia revelo que éstas se han agrupado en dos gremios: La Asociación de Productores de Pan de Honduras con sede en Tegucigalpa, (APRODEPANH) y la Asociación Nacional de Panaderos de Honduras con sede en San Pedro Sula, (ASONAPANH). El objetivo de estas asociaciones es fortalecer el gremio, brindar capacitaciones, realizar compras colectivas de materia prima, negociar tratados comerciales y mejorar las relaciones con entes públicos y privados. No obstante, a pesar de los holgados objetivos de las asociaciones, el número de afiliados que estas tienen es limitado; 40 miembros en la primera y 25 en la segunda.

Asociación de Productores de Pan de Honduras es una asociación sin fines de lucro fundada el 30 de enero del 2004, para guiar con honestidad y mucho trabajo el rumbo de los industriales panaderos Hondureños, la meta de la asociación es La asociación de productores de pan de honduras Asociación de Productores de Pan de Honduras y tiene como meta realzar la imagen

del panadero presentándolo como un empresario que cumple una importante función dentro del aparato productivo nacional, asumiendo en la práctica, la defensa de sus intereses y valores, así como impulsando el desarrollo conceptual y tecnológico del sector regional de la panificación para transformar la panadería tradicional en establecimientos modernos que satisfagan la demanda de productores de consumo masivo.

Una importante actividad o proyecto realizado por esta Asociación fue el taller de capacitación del uso de la soya en diferentes productos lo que apoya la parte de innovación, en Julio de ese mismo año se realizó un estudio en las diferentes escuelas de Tegucigalpa sobre las preferencias de los estudiantes de los tipos de productos, para determinar los de mayor demanda.

2.3. Marco Legal del problema de Investigación

El 14 de enero de 2009 se emitió y publico la Ley para el fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa esta ley tiene como finalidad fomentar el desarrollo de la competitividad y productividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa a objeto de promover el empleo y bienestar social y económico de todos los participantes en dichas unidades económicas.

La ley estipula que el estado brindara su apoyo a este sector en los campos administrativos, tributarios, previsional laboral y crediticio y de desempeño económico; se asegurara el establecimiento de su participación en el proceso económico y social del país así como; una mayor participación ciudadana de sus integrantes

Considerando que es de interés nacional asegurar la implementación de políticas, de Programas y proyectos de financiamiento, apoyo tecnológico, capacitación y de Gestión de mercados, para el sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), rural y urbana, en las condiciones apropiadas a las capacidades y Requerimientos de desarrollo equitativo del referido sector. (SIC, 2011).

La autoridad competente para la correcta aplicación de dicha Ley, será la Secretaría de Estado en los Despachos de Industria y Comercio (SIC), a través de la Subsecretaría MIPYME-SSE, como Ente Rector de las políticas públicas hacia el sector de las MIPYMES Y el Sector Social de la Economía; con el apoyo y en coordinación con las alianzas Estratégicas con otros actores. (SIC, 2011).

Reglamento de la Ley, este instrumento fue elaborado y se encuentra en la Procuraduría General de la República, para la emisión de su dictamen respectivo.

2.4. Definición de Términos Básicos

Análisis Financiero: R. Fornero, explica que el análisis financiero es un método para establecer las consecuencias financieras de las decisiones de negocios, aplicando diversas técnicas que permiten seleccionar la información relevante, realizar mediciones y establecer conclusiones.

Análisis de Razones Financieras: Evaluación del rendimiento financiero de la empresa con el paso del tiempo, usando análisis de razones financieras. Lawrence (2007).

Control: El control es la función que establece e impulsa el proceso administrativo y se concreta en un conjunto articulado de actos y operaciones independientes.

Costos: Suma de Erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro. Ramírez (2005).

Crecimiento Económico: Basa el crecimiento económico en los nuevos descubrimientos e inventos que se producen periódicamente ya que estos provocan aumentos en la tasa de beneficios del capital y en la inversión, impulsando a una nueva fase expansiva. Schumpeter (1911).

Estados financieros básicos:

1. El Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados, 2. El Balance General, [en México se le conoce como Estado de Situación Financiera] 3. El estado de patrimonio de los Accionistas y 4. El estado de flujos de efectivo. *Lawrence (2007)*.

Estado de Resultados: También llamado de Ingresos y Egresos, sirve para determinar en forma ordenada y detallada la utilidad o pérdida del periodo. Este cuadro complementa al estado de situación financiera, puesto que muestra el monto y la forma en que se obtiene la utilidad o pérdida. *Lamothe (2009)*.

Estado de Situación Financiera o Balance General: Muestra la situación de una empresa a una fecha determinada, entendiendo por situación financiera a la lista de bienes y derechos (Activo) y a los derechos de los individuos o instituciones que los proporcionan (Pasivo y Patrimonio neto), es decir la naturaleza del monto del Activo, Pasivo y Patrimonio neto. *Lamothe (2009)*.

Liquidez: Capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, a medida que estas llegan a su vencimiento. *Lawrence (2007)*.

Pymes: unidades de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, que implica actividades empresariales, agropecuarias, industriales comerciales o de servicio tanto en el sector rural como urbano. *Sandoval (2008)*

Riesgo: Posibilidad de pérdida financiera, es decir, el grado de variación de los retornos relacionado con un activo específico. *Lawrence (2007)*.

Rotación de activos totales: Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. *Lawrence (2007)*.

Rotación de Inventario: Medida de la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa. *Lawrence (2007)*.

Solvencia: Se entiende por solvencia a la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe. Altamirano (2002).

Sistemas Administrativos: El sistema administrativo de una organización comprende sus prácticas de planeación, organización, dirección y control; es el patrón global formado por las diversas prácticas gerenciales. Cada una de ellas se relaciona con el sistema administrativo general en forma muy parecida a como los instrumentos de una orquesta contribuyen a crear la melodía total. ROSENZWEIG (1999).

Toma de decisiones acertada: proceso de razonamiento, constante y focalizado, que incluye muchas disciplinas. Los cimientos para la toma de decisiones acertadas se construyen sobre la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por sobre todo, la creatividad. Sandoval (2008).

III. METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación quedara en una fase descriptiva, ya que lo que se pretende lograr con la misma es, medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno sobre el cual se investiga. Para lo cual se ha seleccionara una serie de cuestiones y se procederá a medir y recolectar sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se está investigando, que es básicamente sobre los estados financieros como herramientas para la toma de decisiones para Pymes del sector panadero en Tegucigalpa, que es el tema abordado en esta investigación. El enfoque de esta investigación será mixto ya que tiene elementos del enfoque cualitativo y cuantitativo.

3.2. Diseño de la Investigación

Para dar respuesta a las preguntas de investigación se recurrirá a una investigación de campo aplicando encuestas a las panificadoras afiliadas a la Asociación de Productores de Pan de Honduras con sede en Tegucigalpa, (APRODEPANH).

3.3. Definición de las Variables e Indicadores

Definición de Variables:

Indicadores financieros

Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa

Sistemas Administrativos –Financieros

El sistema administrativo de una organización comprende sus prácticas de planeación, organización, dirección y control; es el patrón global formado por las diversas prácticas gerenciales. Cada una de ellas se relaciona con el sistema administrativo general en forma muy parecida a como los instrumentos de una orquesta contribuyen a crear la melodía total. ROSENZWEIG (1999).

Crecimiento Económico Lento

El crecimiento económico se puede observar en una empresa cuando hay inversión en activos fijos, tecnología y capacitación del personal.

Controles financieros

El control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos.

Resultados de los estados financieros

Resultados: Son informes que utilizan las instituciones para informar de la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.

Manual financiero: Provee un paquete de herramientas que sirven como guía para tomar mejores decisiones

Definición de Indicadores:

Análisis financiero a través de: Uso de razones financieras, Análisis de series temporales y Análisis combinado de: Razones de Liquidez, Índices de Actividad, Razones de endeudamiento e Índices de Rentabilidad.

Para que haya crecimiento económico, este debe ser superior a la tasa de interés real.

3.4. Hipótesis de Investigación

1. La mayoría de los propietarios de las pymes panificadoras objeto de estudio no cuenta con Sistemas Administrativos y Financieros implementados en sus empresas, que les permita en base al uso de criterios financieros, evaluar la situación económica de las mismas a través del tiempo
2. La falta de controles financieros impide que los propietarios apliquen criterios financieros y puedan tomar medidas correctivas a tiempo, lo cual provoca un crecimiento económico lento.
3. Las empresas panificadoras objeto del presente estudio no han sido capacitadas para hacer uso de criterios financieros, aplicados a los resultados obtenidos de los estados financieros de sus empresas.
4. Los Productores Afiliados a la Asociación de Productores de Pan de Honduras, carecen de un manual que les sirva como guía para el uso de criterios o indicadores financieros que les apoye a tomar mejores decisiones.

3.5. Población y Muestra

La población identificada en esta investigación consta de 40 panaderías, que son las que conforman la Asociación de Productores de Pan de Honduras con sede en Tegucigalpa.

Para la presente investigación no se calculara una muestra debido a que la población es pequeña y está concentrada en Tegucigalpa, por lo que se procederá a encuestar a la población total que está constituida por las 40 panaderías que están afiliadas a la Asociación de Productores de Pan de Honduras con sede en Tegucigalpa (APRODEPANH), realizar el

estudio a las panaderías afiliadas brinda la ventaja de identificarlas más fácilmente y lograr un acercamiento a través de la Asociación misma.

3.6. Descripción del Método y las Técnicas de la Investigación

En el documento Métodos y Técnicas de Investigación elaborado por Ramos (2008) expone que dicho término está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio, esta palabra se puede definir como La descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación.

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, Sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

La palabra método se deriva del griego meta: hacia, a lo largo, y lo que significa camino, por lo que podemos deducir que método significa el camino más adecuado para lograr un fin.

También podemos decir que el método es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados.

Ramos (2008) El método es un elemento necesario en la ciencia; ya que sin él no sería fácil demostrar si un argumento es válido.

3.6.1. Investigación Científica

Ramos (2008) expone que se puede decir que la investigación científica se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas y para lograr esto nos basamos en los siguientes.

La primera etapa es definir el tipo de investigación

Hay varios tipos entre las cuales están:

- Exploratoria
- Descriptiva
- Explicativa

La presente investigación es del tipo descriptiva, para lo cual se explica a continuación

Descriptivas: su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

3.6.1.1. Métodos empíricos de la Investigación Científica

Para Ramos (2008) los métodos de investigación empírica con lleva toda una serie de procedimientos prácticos con el objeto y los medios de investigación que permiten revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto; que son accesibles a la contemplación sensorial.

Los métodos de investigación empírica, representan un nivel en el proceso de investigación cuyo contenido procede fundamentalmente de la experiencia, el cual es sometido a cierta elaboración racional y expresado en un lenguaje determinado. Ramos (2008).

Ramos (2008) define las diversas clases de métodos de investigación

Podemos establecer dos grandes clases de métodos de investigación: los métodos lógicos y los empíricos. Los primeros son todos aquellos que se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, mientras que los métodos empíricos, se aproximan al conocimiento del objeto mediante sus conocimiento directo y el uso de la experiencia, entre ellos encontramos la observación y la experimentación.

Método lógico deductivo.

Mediante ella se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

a. Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya. Si un cuerpo cae decimos que pesa porque es un caso particular de la gravitación.

b. También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. Si sabemos que la fórmula de la velocidad es $v=e/t$, podremos calcular la velocidad de un avión. La matemática es la ciencia deductiva por excelencia; parte de axiomas y definiciones.

Método deductivo directo – inferencia o conclusión inmediata.

Se obtiene el juicio de una sola premisa, es decir que se llega a una conclusión directa sin intermediarios. Ejemplo:

"Los libros son cultura"

"En consecuencia, algunas manifestaciones culturales son libros"

Método deductivo indirecto – inferencia o conclusión mediata - formal.

Necesita de silogismos lógicos, en donde silogismo es un argumento que consta de tres proposiciones, es decir se comparan dos extremos (premisas o términos) con un tercero para descubrir la relación entre ellos. La premisa mayor contiene la proposición universal, la premisa menor contiene la proposición particular, de su comparación resulta la conclusión. Ejemplo:

"Los ingleses son puntuales"

"William es ingles"

"Por tanto, William es puntual"

Método hipotético-deductivo

Un investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso arriba a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos.

Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.

Método lógico inductivo

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

Inducción Completa: La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación.

Las llamadas demostraciones complejas son formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se toman muestras que poco a poco se van articulando hasta lograr el estudio por inducción completa. Ejemplo:

"Al estudiar el rendimiento académico de los estudiantes del curso de tercero de administración, estudiamos los resultados de todos los estudiantes del curso, dado que el objeto de estudio es relativamente pequeño, 25 alumnos. Concluimos que el rendimiento promedio es bueno. Tal conclusión es posible mediante el análisis de todos y cada uno de los miembros del curso."

Inducción Incompleta: Los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, obligando al sujeto de investigación a recurrir a tomar una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones.

Ejemplo: "los gustos de los jóvenes colombianos en relación con la música"

El método de inducción incompleta puede ser de dos clases:

En el método de inducción encontramos otros métodos para encontrar causas a partir de métodos experimentales, estos son propuestos por Mill:

Método de concordancia: Compara entre sí varios casos en que se presenta un fenómeno natural y señala lo que en ellos se repite, como causa del fenómeno.

Método de diferencia: Se reúnen varios casos y observamos que siempre falta una circunstancia que no produce el efecto, permaneciendo siempre todas las demás circunstancias, concluimos que lo que desaparece es la causa de lo investigado.

Método de variaciones concomitantes: Si la variación de un fenómeno se acompaña de la variación de otro fenómeno, concluimos que uno es la causa de otro.

Método de los residuos: Consiste en ir eliminando de un fenómeno la circunstancia cuyas causas son ya conocidas. La circunstancia que queda como residuo se considera la causa del fenómeno.

Método lógico: Consiste en inferir de la semejanza de algunas características entre dos objetos, la probabilidad de que las características restantes sean también semejantes. Los razonamientos analógicos no son siempre válidos.

El método histórico: Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación.

Método sintético: Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba.

Método analítico: Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

Método de la abstracción: Es un proceso importantísimo para la comprensión del objeto, mediante ella se destaca la propiedad o relación de las cosas y fenómenos. No se limita a destacar y aislar alguna propiedad y relación del objeto asequible a los sentidos, sino que trata de descubrir el nexo esencial oculto e inasequible al conocimiento empírico.

Método de la concreción: Mediante la integración en el pensamiento de las abstracciones puede el hombre elevarse de lo abstracto a lo concreto; en dicho proceso el pensamiento reproduce el objeto en su totalidad en un plano teórico.

Lo concreto es la síntesis de muchos conceptos y por consiguiente de las partes. Las definiciones abstractas conducen a la reproducción de lo concreto por medio del pensamiento. Lo concreto en el pensamiento es el conocimiento más profundo y de mayor contenido esencial.

Método genético: Implica la determinación de cierto campo de acción elemental que se convierte en célula del objeto, en dicha célula están presentes todos los componentes del objeto así como sus leyes más trascendentes.

Método de la modelación: Es justamente el método mediante el cual se crean abstracciones con vistas a explicar la realidad. El modelo como sustituto del objeto de investigación. En el modelo se revela la unidad de lo objetivo y lo subjetivo. La modelación es el método que opera en forma práctica o teórica con un objeto, no en forma directa, sino utilizando cierto sistema intermedio, auxiliar, natural o artificial.

Método sistémico: Está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinan por un lado la estructura del objeto y por otro su dinámica.

Método dialéctico: La característica esencial del método dialéctico es que considera los fenómenos históricos y sociales en continuo movimiento. Dio origen al materialismo histórico, el cual explica las leyes que rigen las estructuras económicas y sociales, sus correspondientes superestructuras y el desarrollo histórico de la humanidad.

Aplicado a la investigación, afirma que todos los fenómenos se rigen por las leyes de la dialéctica, es decir que la realidad no es algo inmutable, sino que está sujeta a contradicciones y a una evolución y desarrollo perpetuo. Por lo tanto propone que todos los fenómenos sean estudiados en sus relaciones con otros y en su estado de continuo cambio, ya que nada existe como un objeto aislado.

Este método describe la historia de lo que nos rodea, de la sociedad y del pensamiento, a través de una concepción de lucha de contrarios y no puramente contemplativa, más bien de transformación. Estas concepciones por su carácter dinámico exponen no solamente los cambios cuantitativos, sino los radicales o cualitativos.

Aunque no existen reglas infalibles para aplicar el método científico, Mario Bunge considera las siguientes como algunas de las más representativas:

- Formulación precisa y específica del problema
- Proponer hipótesis bien definidas y fundamentadas
- Someter la hipótesis a una contrastación rigurosa
- No declarar verdadera una hipótesis confirmada satisfactoriamente
- Analizar si la respuesta puede plantearse de otra forma.

En la presente investigación se utilizó el método deductivo, específicamente el método histórico ya que se analizó la información documental del problema, para verificar el planteamiento del problema, haciendo una deducción ya que la población objeto de estudio es relativamente pequeño.

3.6.2. Descripción la técnica de investigación

En la presente investigación se utilizaron tres tipos de técnicas para el logro de los objetivos de investigación:

Se hizo uso de la entrevista sin uso de cuestionario, buscando respuesta a varias de las preguntas de investigación planteadas.

Se hizo uso de la observación para verificar ciertos aspectos que apoyarían a la prueba o rechazo de las hipótesis.

Por último se utilizó la encuesta ya que es un instrumento muy útil en la recolección de información.

3.7. Descripción de los Instrumentos para la Recolección de la Información

Construcción del instrumento de recolección de datos

Sampieri (2006) recomienda que debemos asegurarnos de tener un número suficiente de ítems para medir todas las variables en todas sus dimensiones.

El autor expone que la codificación de las variables, significa asignarles un valor numérico o símbolo que represente a los datos, ya que es necesario para analizarlos cuantitativamente.

Prueba piloto

Una importante fase es la prueba piloto, que consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial y, de ser posible la validez del instrumento.

En la presente investigación se realizó una prueba piloto a 7 personas para verificar la comprensión de la encuesta, luego se procedió a realizar los ajustes o correcciones al mismo de acuerdo a los problemas encontrados al aplicarla a la muestra piloto, de esta forma se obtuvo la versión final.

Entrenamiento del personal

Se procedió a entrenar a dos personas para aplicar las encuestas, se les explico los objetivos de la investigación, conceptos básicos como ser los estados financieros, toma de decisiones, crecimiento económico entre otros.

Se les instruyo sobre la manera de vestir, la forma abordar a los propietarios, por lo que se contrató dos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, ya que ellos cuentan con carnet con los cuales se haría la identificación y habría más confianza por parte de los propietarios o gerentes de las panificadoras, se les brindo una lista con las direcciones y números de teléfono de cada empresa, apegado a un plan con los tiempos para las visitas a las mismas.

Instrumento aplicado

Cuestionario que tal vez es el instrumento más utilizado, para recolectar datos, consiste de un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

La encuesta aplicada fue dirigida, ya que se tuvo interacción con el encuestado mientras este contestaba las preguntas, y consultaba sobre algunas dudas sobre la investigación.

Tipos de preguntas:

Según Sampieri (2006) el contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide, básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Basado en la explicación anterior se incluyó en el cuestionario tanto preguntas abiertas como cerradas, pero siempre teniendo el cuidado de no incomodar demasiado al encuestado, haciendo preguntas que ellos estuvieran dispuestos a responder, obteniendo la información requerida según los objetivos y las preguntas planteadas en la investigación.

3.8. Fuentes de Información

Se identificaron dos tipos de fuentes de información las cuales son las siguientes:

Primarias

Se tomaran como muestra las panaderías, a las cuales se les realizara una encuesta que dé respuesta a las preguntas de investigación, y la información será obtenida directamente de los propietarios o gerentes de las empresas, las cuales constituirán la fuente primaria.

Se realizaran entrevistas con especialistas en el tema, para obtener más información sobre el problema planteado, como ser los Representantes de la Asociación de Productores de Pan de Honduras (APRODEPANH).

Se solicitara información de los entes involucrados como ser La Secretaria de Industria y Comercio (SIC), Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) y La Cámara de Comercio E Industria de Tegucigalpa (CCIT).

Secundarias

Entre las fuentes Secundarias se tienen, libros de texto referentes al problema planteado, Investigaciones realizadas sobre el tema a nivel de Latinoamérica, Centroamérica, Honduras entre otros, Internet.

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Para plantear los resultados de la presente investigación se hará respondiendo a cada pregunta de investigación cumpliendo en orden con cada uno de los objetivos específicos planteados que apoyan al objetivo general.

El presente capítulo ha sido desarrollado utilizando la información que se obtuvo de dos tipos de fuentes, primero, la documental que se obtuvo de las diferentes instituciones públicas y privadas y de fuentes electrónicas, segundo, de los resultados de la encuesta aplicada a los representantes de las panificadoras de Tegucigalpa, mas, la información que se obtuvo de las entrevistas a personas claves en la industria.

4.1. Principales Características de las Pymes de Honduras y Tegucigalpa

Según un estudio sobre la Pequeña y Mediana empresa no agrícola en honduras, realizada a través del Centro de Desarrollo Industrial (CID, 2000), encontró que entre las principales características de las pymes en honduras se encuentran:

Que la mayoría de los dueños de negocios cuentan con edades entre los 31 y 50 años (54% para 1996, 57% para el 2000). Los propietarios de micro y pequeñas empresas principalmente han sido con anterioridad dueños o empleados de otros negocios. O bien - en el caso de las mujeres – han desempeñado oficios domésticos no remunerados.

Quienes se desempeñan como dueños tienden a ser personas alfabetos. El porcentaje de analfabetismo pasó en este grupo poblacional de un 12% a un 9% en el último cuatrienio. Asimismo, un 77% de los entrevistados afirman ser propietarios de las viviendas.

Los principales problemas que enfrentan las micros y pequeñas empresas son, fundamentalmente, la falta de apoyo financiero (17%) y las dificultades asociadas a las ventas: mucha competencia (14%) y la poca demanda y baja venta (13%).

Según el estudio Estado y Competitividad de la Micro, Pequeña y mediana empresa realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2003) elaborado por Irene Barquero, se encontró que parte de la problemática enfrentada al momento de generar estrategias de apoyo al desarrollo de las PYMES en Honduras es la falta de información estadística precisa. Por los momentos la mayoría de instituciones privadas de apoyo al sector basan sus esfuerzos en dos estudios elaborados por una firma de consultoría privada, los que constituyen la mejor base de datos disponible aunque desgraciadamente solo cubre los sectores de la micro y pequeña empresa.

Las PYMES en Honduras proveen empleo al 45% de la Población Económica del país. Entre 1996 y 2000, el número de PYMES se vio incrementado en 32%, lo que representa un incremento del empleo generado por el sector de 34%. Aunque no existen datos exactos de la contribución de las PYMES al ingreso doméstico bruto, se estima que en el ámbito de la región centroamericana, las PYMES contribuyen con aproximadamente el 12% del total de ingresos (PNUD, 2003).

Otra característica importante de las PYMES hondureñas, es que la mayoría (74%) son empresas de subsistencia, que están ubicadas en zonas urbanas, dedicadas a actividades comerciales y trabajan la mayoría de manera informal, debido a la complejidad y falta de claridad de los procedimientos de registro. También es importante recalcar el hecho de que la mayoría trabajan con métodos de producción tradicionales y de baja tecnología (PNUD, 2003).

En cuanto a financiamiento se refiere, la mayoría costea por sí misma sus propias actividades debido a la dificultad para poder acceder a préstamos de las instituciones financieras. De las empresas estudiadas en la investigación realizada por Cid/Gallup en el 2000, solo el 20% comentó haber recibido algún tipo de préstamo en el último año (PNUD, 2003).

Otro problema importante afrontado por las PYMES es la falta de conocimientos sobre los procesos de producción y sistemas administrativos. Del total de las empresas encuestadas, solo

el 8% había recibido algún tipo de entrenamiento, siendo la mayoría sobre aspectos técnicos, y un pequeño porcentaje sobre aspectos administrativos (PNUD, 2003).

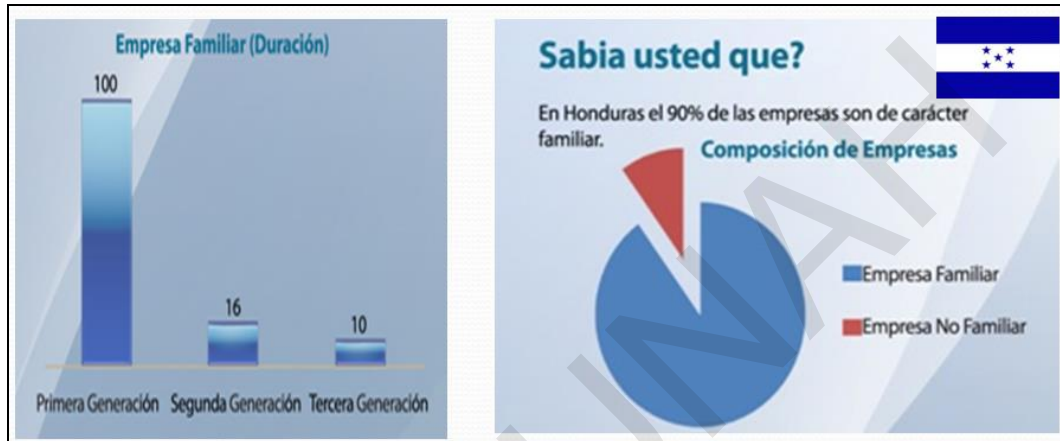
Existe consenso entre algunos investigadores con respecto a que algunas de las políticas actuales del estado en lugar de promover el desarrollo del sector, lo dificultan. Ejemplo de esto son las Políticas de Promoción de la Inversión y Producción, las cuales se orientan a promover casi exclusivamente las industrias exportadoras, lo que no favorece a la mayoría de las PYMES ya que carecen de capacidad de exportación y ocasionan que las PYMES sean ignoradas al momento de diseñar políticas orientadas a promover la producción e inversión. No obstante, dichas políticas también presentan ciertas oportunidades positivas para las PYMES como son: los programas de promoción de diversificación de la producción de bienes no tradicionales, reducción de los costos para acceder a mercados internacionales, facilidad del flujo de capitales externos al país, y la posibilidad de creación de relaciones asociativas y de transferencia de tecnologías mediante la inversión extranjera. Sin embargo debido a la forma en que dicha inversión se ha llevado a cabo hasta ahora, esto no ha sucedido en la mayoría de los casos.

Otros ejemplos son las políticas del mercado laboral y fiscales no diferenciadas por tamaño de empresa, lo que redundo en altas cargas impositivas y costos fijos que empeoran la ya negativa situación económica del sector por sus bajos ingresos y rentabilidad. Podemos concluir que en Honduras hay necesidad de una coordinación adecuada de los proyectos y programas de apoyo a las PYMES, hace falta una institucionalización acorde con los esfuerzos de las mismas, se requiere de la aplicación de políticas diferenciadas para promover el desarrollo del sector, y de estrategias orientadas a promover y diversificar la productividad mediante transferencias de tecnología y capacitación de recursos humanos. Igualmente se requiere de un adecuado marco legal, y sobre todo información fidedigna y detallada sobre el sector.

Según un Estudio de Micro y Pequeña Empresa no agrícola en Honduras MYPEs (2000) realizado por la CID y Fundación Covelo, el 97.9% de las empresas en Honduras son Micro, el 2% son pequeñas y solo el 0.01% son medianas.

Otra importante característica según un estudio de pymes familiares relacionado a la supervivencia, muestra que en el país el 90% de las empresas están categorizadas como familiares y solo un 16% de estas transita a la segunda generación y un 10% llegan a la tercera generación.

Grafica No. 1
Problemática de las Mipymes en Honduras

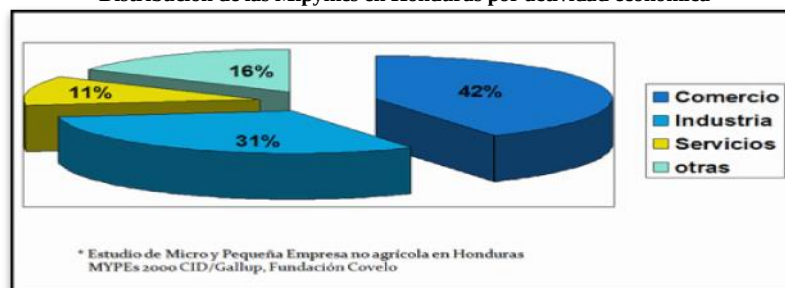


Fuente: Estudio Micro y Pequeña Empresa no Agrícola en Honduras Mypes, Fundación Covelo (2000)

En cuanto a el liderazgo categorizado por sexo, un 68.32% de los propietarios son Hombres, y un 31.68% son mujeres, esto muestra que las mujeres tienen una participación representativa como propietarias y gerentes de empresas ya sea Micro, Pequeña o Mediana.

En cuanto a la distribución por actividad económica la mayoría de las Mipymes se dedican a actividades de comercio e industria.

Grafica No. 2
Distribución de las Mipymes en Honduras por actividad económica



Fuente: Estudio Micro y Pequeña Empresa no Agrícola en Honduras Mypes, Fundación Covelo (2000)

4.1.1. Principales características de las pymes panificadoras de Tegucigalpa

A continuación se hará un análisis basado en un estudio realizado a las Pymes panificadoras afiliadas a la Asociación de Productores de Pan de Tegucigalpa (APRODEPANH), según información brindada por el Ingeniero Jimmy Dacaret antiguo presidente de la Asociación, quien maneja la base de datos de las panificadoras, actualizada al año 2009, a esta fecha se contaba con 40 empresas afiliadas, pero al realizar el estudio de campo se encontró que de las 40 empresas, dos habían salido de la industria, y seis se negaron a brindar información, por lo que el presente análisis estará basado en la información brindada por 32 empresas, a las cuales se les aplico una encuesta para la recopilación de datos, para lo cual se analizará, en base a qué criterios toman decisiones estas empresas, y si la toma de decisiones está sustentada en información confiable, como ser estados financieros que le permita realizar análisis a los mismos.

Una de las principales características de estas empresas es que el 90.63% de estas tienen un número de empleados de 11 a 50 lo cual indica que la mayoría están clasificadas como pequeñas empresas mientras que solo el 3.13% corresponde a la micro, y el 6.25% son medianas empresas, esto se debe a que son empresas productoras, lo cual les exige un número de empleados superior a 10.

CUADRO No. 1
Distribución de las panificadoras según Número de empleados

Número de Empleados	Frecuencia	%
10	1	3.13
11-50	29	90.63
Más de 51	2	6.25
Total	32	100.0

Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

Se encontró una moda de 18 tomado de los datos estadísticos en base a las 32 empresas, siendo que la moda es aquel dato que más se repite en la muestra, lo cual significa que la mayoría de estas empresas cuentan con 18 empleados.

Por otro lado se encontró una media de 22, siendo que la media es la sumatoria de los datos dividido entre el número total de los mismos, la media muestra que en general las la empresas cuentan en promedio con 22 empleados.

Así mismo se obtuvo una mediana de 17, básicamente la mediana es aquella que divide los datos a la mitad.

4.2. Situación administrativo-financiero de las pymes de Honduras y de Tegucigalpa

Según un estudio de Competitividad de Mipymes en Honduras realizado por la Cooperación Técnica Alemana y La Comisión Económica para América Latina y El Caribe (GTZ, CEPAL, 2002) se encontró lo siguiente:

- En general las Pymes no tienen una actitud y cultura emprendedora
- Las empresas con potencial de crecimiento tienen una productividad muy baja debido a la falta de gestión empresarial, comercialización, poco control de calidad y baja educación.

Según la entrevista sostenida con el Licenciado Gabriel Alberto Molina Delgado Coordinador Área Mipyme, del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), una de las grande factores de fracaso de las pymes es la debilidad gerencial, falta de un desarrollo empresarial, y este problema está más marcado en la micro y pequeña empresa, ya que el alto mando que es el propietario de las empresa, desarrolla múltiples actividades y no tienen establecidas las actividades de la empresa, no hay delegación y esto se debe al factor financiero, que les impide contar con personal administrativo y contable que les apoye para llevar los controles correspondientes, sumado a que en la mayoría de los casos los propietarios desconocen sobre sistemas administrativos.

4.2.1. Situación Administrativa Financiera de las Panaderías de Tegucigalpa

De acuerdo a la entrevista con el último presidente de la Asociación de Productores de Pan de Honduras con sede en Tegucigalpa (APRODEPAN), Señor Santos Serón realizada en Mayo

de 2012, las panaderías pequeñas no manejan controles contables estrictos, llevan los movimientos que se dan en el negocio de forma manual, no existe una cultura empresarial, ya que no miran el negocio como una empresa.

La mayoría de las panaderías actualmente son de carácter familiar y de estas solo el 10% pasa a la tercera generación, esta aseveración según se ilustra en el grafico No. 1 de la página 47, sobre la problemática general que enfrentan las pymes de honduras.

En la mayoría de estos negocios no se cuenta con los fondos económicos suficientes para contratar un perito que lleve una contabilidad disciplinada que resuma todos los meses la información para tomar decisiones.

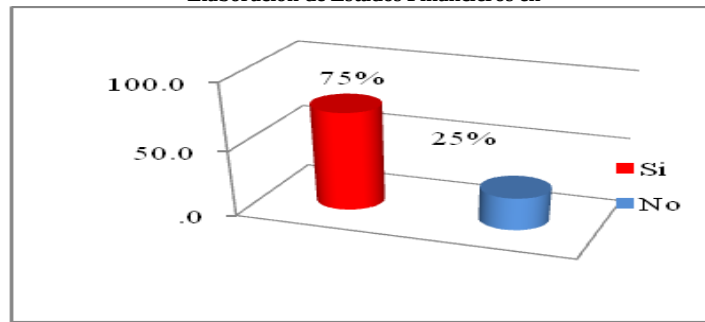
Lo que suele ocurrir en estos negocios es que para acceder al financiamiento del sistema bancario, o bien contratan a un profesional para que le elabore los estados financieros o los mismos bancos, en la mayoría de casos, terminan elaborando dichos estados financieros como parte del servicio crediticio, con lo cual desaparece la importancia y necesidad de tener controles administrativos, contables y financieros permanentes (Banco Hondureño del Café 2012).

Víctor Manuel Barahona Espinal Gerente de la Agencia de Grupo Ficohsa, del área de Personas y Pymes, indica que una pyme puede optar fácilmente por un financiamiento del Banco Ficohsa, ya que este cuenta con personal altamente calificado que labora como asesor de crédito, los cuales asesoran a las pymes y les elaboran los estados financieros, porque aunque las pymes cuenten con estado financieros en la mayoría de los casos estos no contienen el 100% de la información correspondiente, por lo que se adjunta como un requisito, y se procede a elaborar de acuerdo a un levantamiento de información y del inventario con el que cuenta la pyme para verificar si es sujeto de crédito.

4.3. Criterios bajo los cuales se toman las decisiones en las empresas *panificadoras*

Es importante mencionar que según la encuesta aplicada el 75% de las panaderías si elaboran estados financieros.

Grafica No. 3
Elaboración de Estados Financieros en



Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

El motivo principal por el cual los propietarios de las panaderías no elaboran estados financieros es por considerar que los mismos no son necesarios, claro que los bancos contribuyen con esto, debido a que cada vez que una pyme necesitar optar a un crédito los bancos les elaboran los estados financieros para colocar el mismo, otros adjudican la falta de los mismos a la carencia de conocimientos sobre el tema y el resto por descuido.

CUADRO No. 2
Factores por los cuales no se elaboran estados financieros

DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
Descuido	1	13
No lo considero necesario	5	63
No tiene conocimiento	2	25
TOTAL	8	100

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

De las ocho personas que contestaron que su empresa no cuenta con estados financieros el 13% no los tiene por descuido, el 63% no los considera necesarios y el 25% restante no cuenta con los conocimientos para implementarlos, lo cual representa un problema debido a que ese 63% que no lo considera necesario no tiene conciencia de lo que representa la falta de información en la toma de decisiones, los mismos bancos o instituciones financieras contribuyen con este tipo de cultura en las empresas, debido a que al momento de que las mismas solicitan un financiamiento, los bancos les elaboran los estados financieros para otorgarles crédito, lo que ocasiona que los propietarios o gerentes de las pymes, no consideren necesario contar con los registros contables.

A medida que los dueños cuentan con un mayor nivel educativo mayor es el control que tienen de su información financiera en sus empresas, por ejemplo de un 25% de los entrevistados que tienen un nivel académico de perito mercantil el 22% cuentan con estados financieros en sus empresas y solo el 3% no los elaboran, de un 3% de los entrevistados que tienen nivel de licenciatura el 100% elaboran los estados financieros en sus empresas, esto se debe al nivel de conciencia que tienen de la necesidad de contar con información para saber la situación real en la que se encuentra la empresa, y no solo por esto sino también porque las empresas que aspiran crecer deben contar con registros eficientes que les permitan conocer su historial financiero y contable.

Cuadro No. 3
Relación entre la elaboración de estados financieros y nivel académico de los propietarios

Elaboración de estados financieros	Nivel académico del entrevistado						
	Ciclo común	Bachiller en Ciencias y Letras	Perito Mercantil	Licenciatura	Ingeniería	No contesto	Superior incompleta
Si	16%	6%	22%	3%	3%	16%	9%
No	9%	0%	3%	0%	0%	13%	0%
Total	25%	6%	25%	3%	3%	28%	9%
Base de Encu.	8	2	8	1	1	9	3
Total							32

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

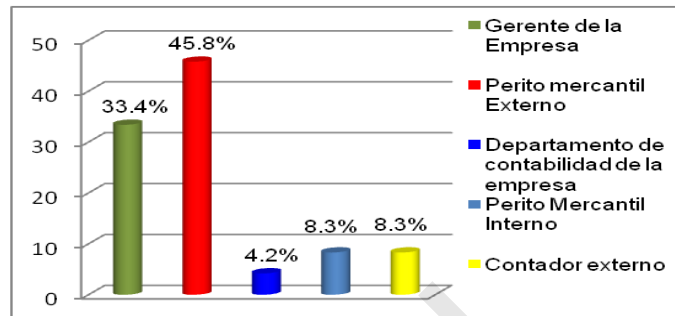
La mayoría de los propietarios que elaboran los estados financieros, elaboran los tres, en cuanto a la periodicidad con la que son elaborados los mismos, el Balance general es elaborado de manera mensual y el estado de Pérdidas y Ganancias semanal, esto debido a que a estos les interesa conocer principalmente el comportamiento de las utilidades.

Cuadro No.4
Estados financieros que se elaboran en las panificadoras

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Balance General	2	8.3
Estado de Resultados	5	20.8
Flujo de Efectivo	1	4.2
Se elaboran los tres	13	54.2
Balance y Flujo de Efectivo	1	4.2
Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias	2	8.3
Base total de encuestados	24	100
Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012		

En la mayoría de los casos estos estados financieros son elaborados por un perito mercantil externo 45.8%, por el Gerente de la empresa 33.4%, y solo un 4.2% de los casos son elaborados por el departamento de contabilidad interno de la empresa.

Grafico No. 4
Personas que elaboran los estados financieros dentro de las panificadoras

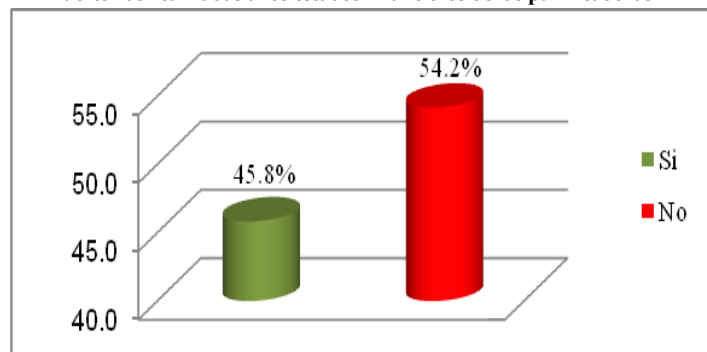


Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

En los cuales solo el 45.8% de los casos realiza auditorías a los mismos, ya que el 54.2% considera que las auditorias no son necesarias ya que pocas veces se presentan anomalías en la información, aunque esta no es la única razón por la que las

contables, según los anteriores presidentes de la Asociación de productores de pan de Honduras entrevistados en mayo 2012, los propietarios de estas empresas no muestran el 100% de las transacciones de la empresa en sus estados financieros, esto con el objetivo reducir o evadir el pago de impuestos sobre la renta, y en otros casos porque llevan controles manuales, lo cual les dificulta llevar una secuencia y control total de las transacciones de la empresa, por lo que al contratar una auditoria sería un gasto innecesario y con pocas posibilidades de éxito en la misma, ya que no quieren dar a conocer sus ganancias totales. Por otro lado hay un alto nivel de desconfianza y temor de los propietarios por el nivel de delincuencia por el que atraviesa el país.

Grafico No. 5
Auditorías realizadas a los estados financieros de las panificadoras



Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

En cuanto a la periodicidad con la cual se realizan las auditorías a los estados financieros el 83.8% lo hace anualmente, el 9.1% lo hace trimestral y el 9.1% restante lo hace cada cuatro años.

Cuadro No. 5
Periodicidad con la cual se auditan los estados financieros

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al Año	9	81.8
Cada Tres años	1	9.1
Cada cuatro Años	1	9.1
Total	11	100.0
Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012		

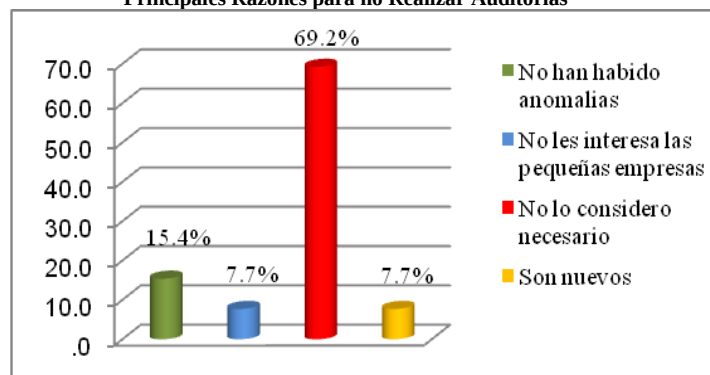
Entre las principales razones por las cuales los propietarios de las panaderías no realizan auditorías a los estados financieros de sus empresas, el 69.2% no lo considera necesario, la mayoría considera que

es un gasto innecesario, el 15.4% no las han requerido ya según estos no se han presentado anomalías, el 7.7% considera que a los auditores o empresas auditoras no les interesa las pequeñas empresas y el 7% restante respondió que son nuevos en el negocio panificador y por tal razón no han realizado auditorías.

En un estudio realizado a las pymes panificadoras del sector se Santa Ana, Honduras, en el cual se brinda un modelo de la presentación de los estados financieros , se identifica que una de las debilidades de las panificadoras es que las funciones son concentradas en el o los propietarios de estas empresas, ya que consideran un gasto innecesario o no cuentan con los fondos para contratar a una persona que lleve la parte contable de las empresas, lo cual genera desconocimiento sobre la situación económica de las empresas por parte de sus propietarios.

Si no cuentan con los fondos disponibles para contratación de personal, para el área contable – financiera, mucho menos consideran la realización de auditorías que, que proporciones las pautas para realizar mejoras dentro de la empresa.

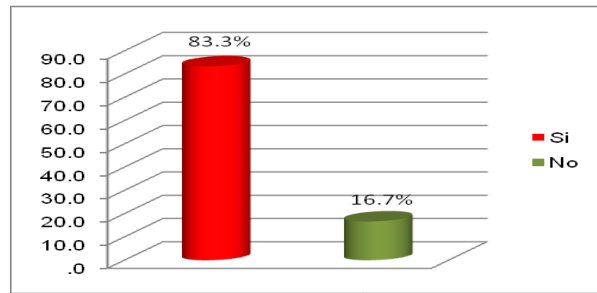
Grafico No. 6
Principales Razones para no Realizar Auditorías



Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

Grafico No. 7
Uso de los Estados Financieros

En cuanto a la utilización de los estados financieros, el 83.3% de los propietarios o gerentes de las empresas panificadoras utilizan los mismos, y el 16.7% no los utiliza ya sea porque no lo considera necesario, solo los ve como controles que se deben llevar, o



Fuente: Encuesta aplicada a panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

Porque representa un requisito para optar para un nuevo financiamiento, y aunque este porcentaje parece insignificante, representa una amenaza para la economía del país y para las mismas empresas ya que desconocen la situación económica de sus empresas lo que les impide a los propietarios tomar medidas correctivas además la no utilización de estados financieros condena a las empresas a no crecer y a desaparecer.

4.3.1. Uso que le dan los panificadores a los estados financieros

El 38.9 de los propietarios que utilizan los estados financieros afirman utilizarlos para la toma de decisiones, el 36.1% lo hacen únicamente para el pago de impuesto sobre la renta, y el 25% restante lo hace únicamente como requisito para optar por un nuevo financiamiento.

Cuadro No. 6
Usos que se le dan a los Estados financieros

DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
Toma de decisiones	8	38.9
Optar por un nuevo financiamiento	5	25.0
Para el pago del Impuesto sobre la renta	7	36.1
Total	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

Entre las principales decisiones tomadas por los propietarios en los últimos doce meses, está la Inversión en activos fijos 33%, Reducción de personal 14%, Incremento de la producción 11%, Creación de nuevos productos 8%, y la adquisición de un nuevo financiamiento, decisiones que no se habrían tomado de no existir estados financieros que ayuden a visualizar la problemática de las empresas.

Cuadro No. 7
Principales decisiones tomadas en los últimos 12 meses

DESCRIPCION	Cantidad	%
Inversión en Activos Fijos	12	33.3
Reducir personal	5	13.9
Crear nuevos productos	3	8.3
Incrementar las ventas	1	2.8
No ha tomado decisiones importantes	1	2.8
Apertura de un nuevo local	1	2.8
Incremento de la producción	4	11.0
Reducir Gastos	2	5.6
Reducir desperdicios de M. P.	1	2.8
Financiamiento	3	8.3
Incremento del número de empleados	2	5.6
implementar lo de Pedidos Justo a tiempo	1	2.8
Total	36	100

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

En este estudio existen dos importantes grupos de empresas aquellas que tomaron decisiones importantes en los últimos doce meses, que cuentan con estados financieros y aquellos que no cuentan con estados financieros en sus empresas, según las respuestas obtenidas de las empresas que cuentan con estados financieros en sus empresas para tomar las decisiones antes mencionadas se basaron en; un 39.1% en el uso del estado de pérdidas y ganancias, el 21.7% en el uso del Balance General y el Estado de Flujo de efectivo, un 13% en el Estado de Flujo de efectivo solamente, un 8.7% en el Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo, así como en los gastos incurridos en la empresa, y solamente un 4.4% se basó en el uso de los tres estados financieros para la toma de esas decisiones.

Cuadro No. 8
Criterios usados para la toma de decisiones en las panificadoras que
Cuentan con estados financieros

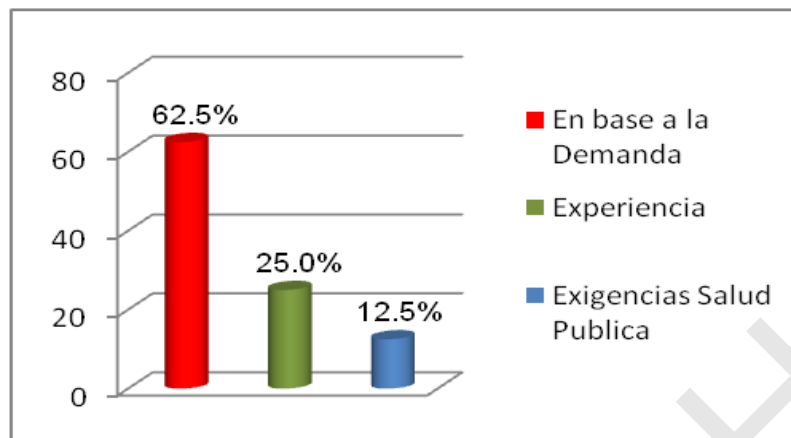
DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
Uso del Balance General y Flujo de Efectivo	5	21.7
Uso del Estado de Pérdidas y Ganancias	9	39.1
Uso del Flujo de Efectivo	3	13
Uso del Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo Efectivo	2	8.7
Uso de los tres Estados Financieros	1	4.4
Gastos	2	8.7
Presión de la competencia	1	4.4
Total	23	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

Como se puede observar el mayor porcentaje de toma de decisiones está basada en el estado de pérdidas y ganancias, debido a que para los propietarios de estas empresas, el obtener utilidades es significado de que la empresa está bien, y es lo único que analiza la mayoría, pero las ganancias por si solas no dicen mucho si se analiza las respuestas de los propietarios se puede observar que no hay un análisis sobre estados financieros sino más bien son vistos de manera general al momento de tomar una decisión.

Ya se definió en que criterio se basan los propietarios de las panaderías que cuentan con estados financieros, para tomar decisiones, pero bajo qué criterios toman decisiones aquellas que no cuentan con los mismos:

Grafico No. 8
Criterios bajos los cuales Toman Decisiones en ausencia de los Estados Financieros



Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

El 62.5% de estos toman sus decisiones en base a la demanda de sus productos, un 25.0% lo hace en base a la experiencia, y el 12.5% restante lo hace en base a las exigencias de salud pública, lo cual muestra que estas empresas están tomando decisiones en condiciones de incertidumbre, ya que si nos referimos a la demanda las mismas no hacen estudios de mercado para saber que desean sus clientes, y los gustos de estos son cambiantes, sumado a esto la experiencia por sí sola no dice nada ya que siempre se requiere información para tomar decisiones que apoyen el crecimiento económico de las empresas y en cuanto a las exigencias de la Secretaria de Salud Pública son básicamente requisitos que los empresarios deben cumplir, como por ejemplo la licencia sanitaria, registro sanitario, etc.

4.4. Efecto del uso inadecuado de la información financiera en las empresas Panificadoras

La toma de decisiones es un proceso que debe ser basado en información confiable y oportuna ya que de estas depende el éxito o fracaso de cualquier empresa, hay decisiones que deben ser tomadas con inmediatez, ya que de estas depende el aprovechamiento de una oportunidad ya sea una importante venta a través de ofrecer un importante descuento a un cliente mayorista, la reducción de costos, el incrementar la producción, pero para esto se debe contar con información adecuada.

Es importante tomar en cuenta que el tomar decisiones correctas lleva a los propietarios a obtener crecimiento económico en sus empresas, es por tal razón que a continuación se presentaran dos escenarios del crecimiento económico en empresas, de las empresas que cuentan con los estados financieros y donde se utilizan la información de estos para la toma de decisiones, en comparación

con aquellas que cuentan con los estados financieros pero no son utilizados para la toma de decisiones, sino más bien toman estas bajo criterios diferentes a la información financiera.

Si evaluamos el caso de las pymes panificadoras del Salvador, los casos son muy parecido ya que estas no utilizan los estados financieros para la toma de decisiones, más bien los miran como un mero requisito legal, por lo cual no conocen el desempeño económico de la empresa. Esto según un estudio realizado en base al tema “Modelo para contabilizar el deterioro del valor de los activos de la planta de producción, para la razonabilidad de los estados financieros de las medianas empresas, pertenecientes a la industria de panificación, ubicadas en el área metropolitana de San Salvador”.

CUADRO No. 9
Crecimiento Económico en Ventas de las Panificadoras

Utilización de Estados Financieros	Crecimiento económico promedio en Ventas en los últimos 5 años				
	0-5%	6-10%	11-15%	Mayor a 20%	Total
Si	37.5%	29.2%	12.5%	4.2%	83.3%
No	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%
Total					100.0%
Base total de encuestados					24

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

Como se puede observar en el cuadro anterior, muchas de las empresas en las cuales sus propietarios toman decisiones en base a información financiera se colocan en crecimiento en ventas mayores a un 5%, mientras que aquellos que no los utilizan obtienen crecimiento en ventas hasta un 5%.

CUADRO No. 10
Crecimiento Económico en Número de Empleados

Utilización de Estados Financieros	Crecimiento económico promedio en Número de Empleados en los últimos 5 años			
	0-5%	6-10%	11-15%	Total
Si	54.2%	25.0%	4.2%	83.3%
No	16.7%	0.0%	0.0%	16.7%
Total				100.0%
Base total de encuestados				24

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

En cuanto a crecimiento económico promedio en número de empleados en los últimos cinco años, el 25% de las empresas en las cuales los propietarios utilizan información financiera para la toma de

decisiones, obtuvo un crecimiento de 6-10% y un 4.2% un crecimiento de 11-15%, mientras que aquellos que no utilizan información financiera no alcanzan un crecimiento mayor a 5%.

CUADRO No. 11
Crecimiento Económico en Inversión en Activos

Utilización de Estados Financieros	Crecimiento económico promedio en Inversión en Activos Fijos en los últimos 5 años			
	0-5%	6-10%	11-15%	Total
Si	54.2%	16.7%	12.5%	83.3%
No	16.7%	0.0%	0.0%	16.7%
Total				100.00%
Base total de encuestados				24

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

Como se puede observar en el cuadro anterior en cuanto al crecimiento económico promedio en inversión en activos fijos, un 16.7% de los propietarios que utilizan información financiera para la toma decisiones experimenta un crecimiento económico en inversión en activos fijos de un 6-10%, un 12.5% experimenta un 11-15%, mientras que aquellos que no utilizan información financiera para la toma de decisiones experimentan un crecimiento entre 0-5%.

Lo anterior se debe a que al contar con la información financiera necesaria y utilizarla para la toma de decisiones, los propietarios o gerentes de negocios pueden determinar cuál es el nivel de endeudamiento, cual es el comportamiento de las ventas, gastos, costos y por consecuencia las utilidades, y decidir en que se pueden reinvertir estas según el nivel de necesidad que experimenta la empresa.

Como se puede observar el crecimiento económico de las empresas tanto en Ventas, Numero de empleados, así como en la Inversión en activos fijos en los últimos cinco años, se ha ubicado de 0 - 5%, y según datos brindados por el Banco Central de Honduras (2012), la tasa de inflación interanual al 28 de agosto de 2012, es de 4.10%, la cual es casi igual al crecimiento para los últimos años, esto muestra que el crecimiento de estas empresas es lento, y esto se debe a que no se están tomando decisiones en base a información real que brinde a los propietarios o gerentes, conocimiento sobre la situación económica de las mismas, lo cual impacta de forma negativa ya que no se están tomando las acciones correctivas a tiempo.

4.5. Tendencia del crecimiento de las empresas panificadoras

En cuanto al crecimiento en ventas experimentado por las empresas el 53.13% de las mismas obtuvo un crecimiento de 0-5%, el 21.9% de 6-10%, el 9.4% de 11-15% y el 15.6% obtuvo un crecimiento en ventas mayor a 15%.

Cuadro No. 12
Crecimiento en Ventas según elaboración de estados financieros

Crecimiento en Ventas Según Elaboración de Estados Financieros en los últimos 5 años						
		Crecimiento promedio en Ventas en los últimos 5 años				
		0-5%	6-10%	11-15%	Mayor a 20%	Total
Elaboración de Estados Financieros	Si	13	7	3	1	24
		40.6%	21.9%	9.4%	3.1%	75.0%
	No	4	0	0	4	8
		12.5%	0.0%	0.0%	12.5%	25.0%
Total		17	7	3	5	32
		53.1%	21.9%	9.4%	15.6%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

En lo referente a crecimiento promedio en número de empleados en los últimos cinco años, el 71.9% del total de las empresas obtuvo un crecimiento promedio en número de empleados de 0-5%, el 18.8% de 6-10% y el 3.1% de 11-15%, como se puede observar los propietario de las empresas panificadoras se ubican en crecimientos mayores que aquellos que utilizan estados financieros pero no hay manera de conocer el historial del crecimiento si no se cuenta con registros que lo confirmen.

Cuadro No. 13
Crecimiento en Número de Empleados

Crecimiento en Número de Empleados Según Elaboración de Estados Financieros							
		Crecimiento promedio en Número de Empleados en los últimos 5 años					
		0-5%	6-10%	11-15%	Mayor a 20%	No tuvo Crecimiento	Total
Se elaboran estados financieros en su empresa	Si	17	6	1	0	0	24
		70.8%	25.0%	4.2%	0.0%	0.0%	100.0%
	No	6	0	0	1	1	8
		75.0%	0.0%	0.0%	12.5%	12.5%	100.0%
Total		23	6	1	1	1	32
		71.9%	18.8%	3.1%	3.1%	3.1%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

El 59.4% obtuvo un crecimiento promedio en cuanto a inversión en activos fijos para los últimos cinco años, el 21.9% de 6-10%, el 15.6% de 11-15% y el 3.1% restante obtuvo un crecimiento mayor a 20%, igual que con el cuadro anterior algunas empresas que no cuentan con estados financieros se ubican en crecimiento mayor a 20% no así aquellas que cuentan con los mismos, pero no hay forma de verificar técnicamente ese crecimiento si no se cuenta con la información financiera.

Cuadro No. 14
Crecimiento en Inversión en Activos Fijos

Crecimiento promedio en Inversión en Activos Fijos						
		Crecimiento económico promedio en Inversión en Activos Fijos en los últimos 5 años				
		0-5%	6-10%	11-15%	Mayor a 20%	Total
Se elaboran estados financieros en su empresa	Si	17	4	3	0	24
		70.8%	16.7%	12.5%	0.0%	100.0%
	No	2	3	2	1	8
		25.0%	37.5%	25.0%	12.5%	100.0%
Total		19	7	5	1	32
		59.4%	21.9%	15.6%	3.1%	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

Si se observa la mayoría de las empresas ubico su crecimiento en ventas, número de empleados e inversión en activos fijos de 0-5%.

4.6. Aspectos de Capacitación en las Empresas Panificadoras

Cuadro No. 15
Conocimiento sobre la Estructura de los Estados Financieros

DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
Balance General	4	16.7
Estado de Resultados	7	29.2
Flujo de Efectivo	1	4.2
Conozco la estructura de los tres	5	20.8
No conozco la estructura de ninguno	3	12.5
Balance y Flujo de Efectivo	4	16.7
Total	24	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

El 29.2% de los propietarios o Gerentes de las panificadoras, poseen mayor conocimiento sobre el Estado de Pérdidas y Ganancias esto se debe a que es el estado financiero que elabora la mayoría para determinar la utilidad de la empresa y es el utilizado para el pago del

impuesto sobre la renta, solo un 20.8% conoce la estructura de los tres estados financieros, un 16.7% conoce la estructura del balance general, otro 16.7% conoce la estructura tanto del Balance General

como la del Flujo de efectivo, un 12.5% no conoce la estructura de ninguno, y el 4.2% restante conoce solamente la estructura del flujo de efectivo.

Cuadro No. 16
Capacitación en el Uso de Estados Financieros
Para Mejorar la Toma de Decisiones

DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
Si	2	6.3
No	29	90.6
No contesto	1	3.1
Total	32	100.0
Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012		

El 90.6% de los encuestados no han recibido capacitación en el uso de los estados financieros para la toma de decisiones, solo el 6.3% de los encuestados ha recibido capacitación en el uso de los mismos, y el 3.1% restante no contesto, y como se expone anteriormente solo el 20.8% conoce la estructura de los tres estados financieros.

En cuanto a capacitaciones recibidas por los propietarios de las empresas panificadoras, el 63% de los encuestados no ha recibido ningún tipo de capacitación, un 9% ha recibido capacitación en el área de producción, solamente un 6% ha recibido capacitación en el área administrativa, producción y ventas, otro 6% ha recibido todas las capacitaciones enunciadas, y un 3% ha recibido capacitación específica en el área administrativa, lo cual muestra que la mayoría no cuenta con los conocimientos que le apoye a en el área gerencial de la empresa, sin aviar que en la mayoría de los casos el propietario realiza una diversidad de funciones en la empresa, lo cual se debe a las dificultades financieras que tiene la mayoría.

Cuadro No. 17
Capacitaciones Recibidas

DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
Administrativa	1	3
Producción	3	9
No he recibido Ninguna Capacitación	20	63
Administrativa y Producción	1	3
Producción y Buenas Prácticas de Manufactura	2	6
Administrativa y Ventas	1	3
Administrativa, Producción y Ventas	2	6
He recibido todas las enunciadas	2	6
Total	32	100.0
Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012		

De los encuestados que respondieron haber recibido capacitaciones, el 58.3% las ha recibido de parte de los proveedores, un 16.7% las ha recibido a través de INFOP, un 8.3% de FOSEDE y

TECNOFOOD C.A, lo cual indica que los proveedores brindan apoyo a las panificadoras para evitar que estas salgan del mercado y de esta manera se reduzca su demanda de materia prima

Cuadro No. 18
A través de quien Recibió las Capacitaciones

DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
FOSEDE y TECNOFOOD C. A.	1	8.3
IDEAS	1	8.3
INDALCEN	1	8.3
INFOP	2	16.7
PROVEEDORES	7	58.3
TOTAL	12	100.0
Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012		

Dentro de las áreas que desean fortalecer los propietarios de las empresas, la mayoría desean recibir capacitación para adquirir conocimientos administrativos, también capacitaciones sobre producción, otros desean fortalecer el área administrativa, Finanzas, ventas Recursos humanos, control de calidad, buenas prácticas de manufactura, y hay quienes no desean recibir ningún tipo de capacitación,

Cuadro No. 19
Capacitaciones que se desean recibir

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Buenas prácticas de manufactura	1	3,1
Fortalecer más el Área Administrativa	2	6,3
Ninguna	3	9,4
Producción	5	15,6
Finanzas	2	6,3
No contesto	7	21,9
Producción y Ventas	1	3,1
Recursos Humanos	1	3,1
Control de calidad	2	6,3
Administración y Contabilidad	1	3,1
Administración	6	18,8
Ventas	1	3,1
TOTAL	32	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

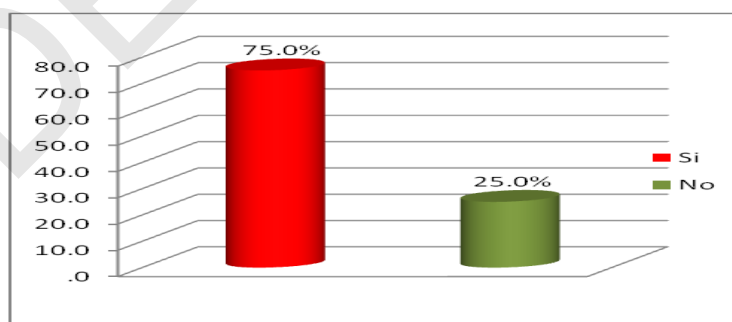
Lo anterior muestra que los propietarios tienen un fuerte debilidad en lo que se refiere a conocimientos administrativos y que son cruciales para el éxito de sus empresas, lo cual es importante que sea considerado por el gobierno, ya que estas empresas son fuentes importantes de empleo, sobre todo considerando la situación económica del país.

Es importante mencionar que APRODEPANH, según menciono el último Presidente del Gremio Don Santos Serón que si bien es cierto nunca renunció al gremio y que es quien brinda información del mismo, junto al Ingeniero Jimmy Dacarett, quien fue en su momento también presidente del gremio, expone que esta asociación está estancada y aunque tiene su personería jurídica, que es la que muestra que la misma aún existe, no cuenta con el apoyo de los afiliados al mismo, ya que no muestran interés para hacer alianzas estratégicas en pro del beneficio de los afiliados al mismo, en su momento muchas empresas fueron capacitadas por medio de las gestiones realizadas a través de APRODEPANH, pero con la actual situación de estancamiento en la que se encuentra la asociación los afiliados a la misma no muestran signos de mejora.

4.7. Creación de un manual financiero para ser entregado a la Asociación de Productores de Pan de Honduras con sede en Tegucigalpa

De las 24 encuestados que elaboran estados financieros en sus empresas el 75% respondió que realiza análisis financieros y el 25% restante no realiza ningún tipo de análisis con los mismos.

Grafico No. 9
Aplicación de análisis financiero



Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

Del 75% que realiza análisis con los estados financieros de sus empresas el 33% hace una evaluación, el 17% analiza solo las utilidades, el 11% no contesto, un 6% hace evaluaciones de inversión y rentas, las respuestas de los encuestados muestra que ellos no tienen idea de los tipos de análisis que pueden realizarse a los resultados de los estados financieros y para que pueden servir estos.

Cuadro No. 20
Tipo de Análisis Realizado con los Estados Financieros

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Balance General	1	6
Contable	1	6
evaluación	6	33
Flujo de efectivo	1	6
FODA	1	6
Inversión en Producción	1	6
No contesto	2	11
Para Inversiones y Renta	1	6
Rentas	1	6
Utilidad	3	17
Total	18	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

Cuadro No. 21
Personal que realiza el Análisis

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Bodeguero	1	5,6
Contador	2	16,7
El Propietario	3	22,3
Gerente	4	27,8
No contesto	3	22,2
Perito	1	5,6
TOTAL	14	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

En la mayoría de los casos este análisis es realizado por el gerente de la empresa lo cual representa un 27.8%, el 22.3% de los casos lo realiza el propietario, estos dos valores representan lo mismo ya que el propietario ocupa el puesto de gerente en la mayoría de los casos, un 22.2% no respondió, un 16.7% es realizado por el contador,

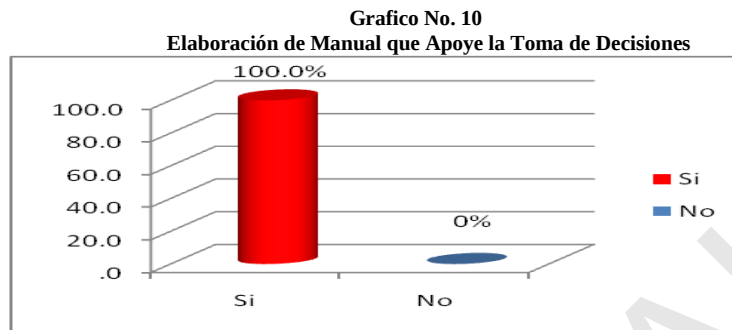
y el 5.6% es realizado por el bodeguero, cabe mencionar que en la mayoría de los casos estos no cuentan con los conocimientos sobre el uso de los estados financieros para tomar decisiones, lo cual muestra que los análisis son muy pobres para saber claramente la situación financiera de sus empresas.

Cuadro No. 22
Lo más relevante que los propietarios desean conocer sobre el Análisis Financiero

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Como apoyo la toma de decisiones	8	33,3
Como hacer un análisis con los estados financieros	11	45,8
Como lo interpreto	2	8,3
Sobre las tres opciones anteriores	1	4,2
Como hacer análisis con los estados F y Como lo interpreto	2	8,3
TOTAL	24	100,0

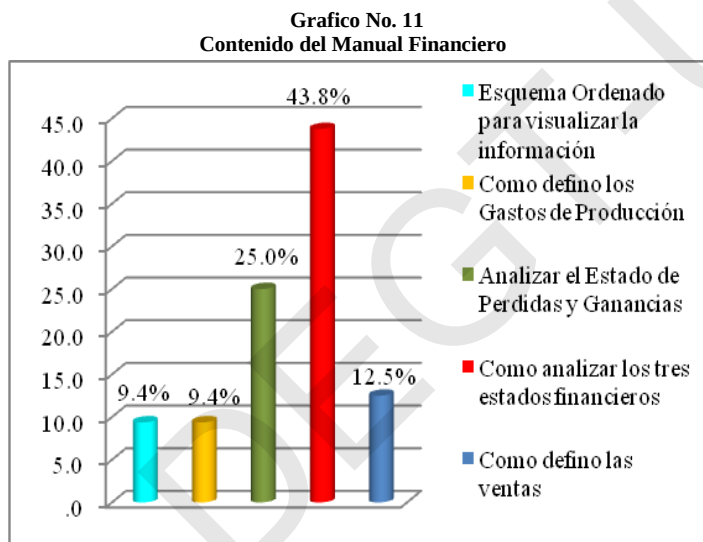
Lo más importante que los encuestados desean saber sobre el análisis a los estados financieros para la toma de decisiones es como hacer un análisis con los mismos

representado por un 45.8%, un 33.3% desea saber cómo apoya la toma de decisiones, un 8.3% como interpretar ese análisis, y el 4.2% desea saber sobre cómo hacer el análisis, como se interpreta y como apoya la toma de decisiones.



Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

El 100% de los encuestados desean contar con un manual que les apoye para realizar análisis a los estados financieros para la toma de decisiones de su empresa.



Fuente: Encuesta aplicada a empresas panificadoras de Tegucigalpa, mayo 2012

El 43.8% de los encuestados desean que el manual muestre como analizar los tres estados financieros, un 25% como hacer un análisis al Estado de pérdidas y ganancias, un 12.5% como defino las ventas, un 9.4% desean que se brinde un esquema ordenado para visualizar la información, y el 9.4% restante que muestre como se definen los gastos de producción.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. Se encontró que una de las principales características del sector pyme es la falta de conocimiento en sistemas administrativos ya que la mayoría no recibe entrenamiento en este importante tema, lo cual afecta gravemente el crecimiento de las mismas.

Uno de los grandes factores de fracaso de las pyme es la debilidad gerencial, falta de un desarrollo empresarial, y este problema está más marcado en la micro y pequeña empresa.

2. Las panificadoras en su mayoría cuentan con estados financieros, los cuales son usados en su mayoría como requisitos, ya sea para el pago de impuestos sobre la renta, solicitud de préstamos entre otros, pero no cuentan con sistemas administrativos implementados que le den paso a la mejora continua, no existe una cultura empresarial en las mismas, que les apoye a la toma de decisiones, más bien tienen una situación administrativa – financiera muy débil ya que no ven las panaderías con la importancia y responsabilidad que conlleva una empresa.
3. Si bien es cierto que los propietarios que utilizan los estados financieros, para tomar decisiones y que un porcentaje de estos hace análisis a los mismos, no son análisis con criterios financieros confiables, más bien es una simple evaluación a las utilidades, esto se debe a que el 90.6% de los mismos no han recibido capacitación en el uso de los estados financieros para la toma de decisiones.

Según los antiguos presidentes de la Asociación de panaderos, la mayoría de los propietarios de estas empresas no implementan sistemas administrativos ni financieros que les permitan identificar la situación de estas a través del tiempo, por lo cual toman decisiones en base a información poco confiable, esto se debe a que sus estados financieros son elaborados en su mayoría por peritos mercantiles externos, a los cuales no se les brinda el 100% de la información para la elaboración de los mismos.

Según la información consultada y las entrevistas realizadas a los propietarios de las panificadoras, por lo antes expuesto se acepta la hipótesis alternativa planteada No.1.

4. El 25% de las empresas panificadoras, no cuentan con estados financieros, lo cual impide realizar algún tipo de análisis y peor aún tomar decisiones correctivas a tiempo, ya que no conocen la situación económica de las empresas, más bien estos llevan de forma manual los movimientos o transacciones diarias, y elaboran estados financieros solamente cuando desean optar por un nuevo financiamiento, que en tales casos estos son elaborados por asesores de crédito que algunos bancos tienen para apoyo a las Mipymes, con el propósito de colocar los mismos, pero que no son útiles para realizar análisis, el no contar con información o controles financieros hace que estas empresas trabajen a ciegas, no conocen la situación real de la empresa lo cual provoca un crecimiento económico lento, y que en muchos casos provoca que desaparezcan del mercado.

Basado en la información brindada por dos bancos privados, y según entrevistas realizadas a los antiguos presidentes de la Asociación de Productores de Pan de Honduras (APRODEPANH) se puede concluir que la hipótesis planteada es aprobada, debido a que de las 24 panificadoras que elaboran estados financieros solo el 83.3% los utilizan, y de este 83.3% solo el 38.9% los utiliza específicamente para la toma de decisiones, a lo que podemos agregar que estos no toman decisiones basadas en criterios financieros, ya que solo el 4.4% de este 83.3% usa los tres estados financieros para toma de decisiones, el porcentaje restante utiliza solo dos o un estado financiero para tomar decisiones y ninguno usa los dos estados financieros con los cuales se puede realizar el análisis que es el Balance General y Estado de Resultados.

5. Según las encuestas aplicadas a las empresas panificadoras, la mayoría de estas se ubican en crecimientos económicos en ventas de 0-5% para los últimos cinco años, en cuanto al crecimiento en número de empleados la mayoría (71.9%) logra un crecimiento de 0-5%, por otra parte en inversión en activos fijos el 59.4% se ubica también en un crecimiento de 0-5% para los últimos cinco años, esto se debe a que la mayoría, de estas empresas no cuentan con controles financieros adecuados que les apoyen en la toma de decisiones, considerando también que la mayoría no tiene una formación académica orientada al área de los negocios, lo cual es una limitante para el crecimiento económico que se requiere, para que estas empresas puedan sobrevivir en una

industria tan competitiva como lo es la industria panificadora, por lo cual muchas de estas empresas se conforman solo con mantenerse en el mercado, sin alcanzar un crecimiento económico sostenido, que les permita invertir en tecnología o activos fijos, según Banco Central de Honduras, al 28 de Agosto la tasa de inflación era de 4.10% lo cual impacta gravemente a las mismas ya que el crecimiento que estas están obteniendo es lento lo cual puede hacer que algunas salgan de la industria.

6. En cuanto a capacitación, El 90.6% de los propietarios o gerentes de las empresas panificadoras no han recibido capacitación para el uso de los estados financieros lo cual prueba la hipótesis No. 3, ya que estos están tomando decisiones en base a un solo resultado “las utilidades” que es lo que la mayoría considera de mayor relevancia, en cuanto a interés para recibir capacitaciones un 34.5% está interesada en el área administrativa y financiera, lo cual muestra una fuerte debilidad en los propietarios y gerentes de estas empresas para liderar las mismas, y que les permita tomar mejores decisiones que apoyen el crecimiento económico sostenido.
7. El 100% de los propietarios desea contar con un manual que sirva como guía para realizar análisis a los estados financieros de sus empresas tanto aquellos que cuentan con los mismos como los que no carecen de estos, la mayoría de estos desea que este manual contenga un análisis a los tres estados financieros de manera sencilla.

Se aprueba la hipótesis, fundamentado en los resultados de las encuestas aplicadas a los propietarios o gerentes de las panificadoras, ya que el 100% no cuenta con un manual o instrumento financiero que le apoye a tomar mejores decisiones, y según las entrevistas sostenidas con los antiguos presidentes del gremio, estos indican que la mayoría de los propietarios de las panificadoras toman decisiones en condiciones de incertidumbre ya que no cuentan con sistemas administrativos o registros contables eficientes que les sirva como instrumentos para una toma de decisiones acertada, por tal razón se concluye que existe la necesidad, de concientizar sobre la importancia como el uso de criterios financieros para mejorar la toma de decisiones siempre que apoye el crecimiento económico de las empresas.

5.2. Recomendaciones

1. Siendo que una de las características importantes de las pymes en Honduras y específicamente en Tegucigalpa es la falta de conocimientos sobre procesos de producción y sistemas administrativos el gobierno a través de los gremios debe implementar sistemas de capacitación con el apoyo de las instituciones creadas para tal función, como ser el COHEP, CONAMIPYME, La Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa, INFOP, entre otras, debido a que muchas veces estas no cuentan con los fondos necesarios para brindar el apoyo requerido por las empresas, es aquí donde los gremios de cada industria juegan un papel muy importante, ya que al existir una representación de cada sector es más fácil para el gobierno la identificación, el apoyo o control del mismo, siendo que las empresas no siempre tienen una responsabilidad para con el consumidor final, en cuanto a precios y calidad de los productos.
2. En cuanto a la situación administrativo-financiero de las pyme panificadores de Honduras y de Tegucigalpa Las empresas con potencial de crecimiento tienen una productividad muy baja debido a la falta de gestión empresarial, comercialización, poco control de calidad y baja educación, esto tiene que ser tratado a través de cada gremio creando conciencia en los empresarios, buscando los mecanismos para resolver esta problemática y esto como mencionábamos anteriormente se puede hacer solicitando apoyo a las instituciones como CONAMIPYME, SIC, ANDI, COHEP pero siempre canalizado a través de las asociaciones de cada sector, he aquí la importancia de contar con un gremio ya que el apoyo puede ser canalizado más fácilmente.

También es importante considerar, que para administrar un negocio se debe tomar en cuenta como un aspecto de gran relevancia la educación por lo cual cada empresario debe analizar sus debilidades como áreas de oportunidad, orientándose a las áreas de estudio enfocadas siempre a los negocios, existen institutos enfocados a estas áreas como lo es el Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) que brinda la oportunidad de obtener los conocimientos necesarios para administrar un negocio, no se puede dejar a un lado un aspecto tan importante como lo es la parte de la formación académica, esta brinda la oportunidad de poder implementar

estrategias y aplicar criterios financieros para la toma de mejores decisiones que contribuyan a lograr un crecimiento adecuado en las empresas.

3. Los propietarios de las empresas deben basar la toma de decisiones en criterios confiables que les permita identificar la situación económica de la misma, para aplicar las medidas correctivas a tiempo, ya que de lo contrario esto puede tener consecuencias para la empresas, como ser un crecimiento económico lento y en el peor de los caso llevarlas a la quiebra, para esto deben contar con información confiable, consistente y oportuna, para que los resultados que se obtengan sean reales, ya que serán la pauta para la toma de cualquier decisión.
4. Ya se conoce de qué manera afecta la falta de información financiera en la toma de decisiones y el crecimiento económico sostenidos de las empresas, pero se deben tomarlas medidas correctivas correspondientes, los controles financieros no se deben visualizar como un gasto, ya que son una inversión, estos representan las herramientas necesarias para la toma de mejores decisiones, para lo cual aquellas empresas que no cuentan con fondos disponibles para la contratación de un perito o contador público, hay alternativas una de ellas es buscar a una firma consultora de contadores públicos sobre todo aquellos que se enfocan a atender a Micros, Pequeñas empresas para las cuales ofrecen precios accesibles y les brinda la oportunidad de contar con información financiera confiable, oportuna y consistente, lo cual a su vez brinda la oportunidad a los propietarios de conocer claramente la situación de la empresa y tomar medidas correctivas a tiempo en base a la toma de mejores decisiones, lo cual repercutirá en un mayor crecimiento económico.
5. El crecimiento económico de las empresas ha sido un tanto bajo y muchas de estas no brindaron un crecimiento real ya que no cuentan con estados financieros, el crecimiento bajo se debe a que no están tomando decisiones utilizando las herramientas adecuadas por lo cual si estas no reaccionan y toman medidas a tiempo corren el riesgo de desaparecer, para lo cual deben implementar sistemas administrativos y financieros que les permitan tomar medidas correctivas para ver que está afectando su crecimiento económico, lo cual se puede lograr solo unidas a un gremio o asociación, canalizando de esta manera el apoyo, ya sea a través del INFOP, o COHEP, para que se les pueda orientar de qué manera pueden implementar estos sistemas, existen también

proyectos que son canalizados por la SEPLAN, en la cual se pueden apoyar, como fue el caso de JICA (Agencia Japonesa de Cooperación Internacional), que apoyó a varias empresas para desarrollar una cultura organizacional, a través de la mejora continua, como gremio es más fácil lograr una mejora, ya que se tienen una mayor representatividad, existen también empresas consultoras a las cuales se les pueda contratar para implementar sistemas administrativos – financieros y si es a través del gremio se puede optar por mejores precios.

Es importante considerar que no se puede hablar de crecimiento económico adecuado o bajo, si no se cuenta con la información que avale ese crecimiento, y no se puede lograr un mayor crecimiento si no se cuenta con las herramientas que apoyen al mismo, para lo cual se deben buscar las vías necesarias para tomar las acciones correspondientes.

6. Para mejorar la situación de las pyme el gobierno debe apuntar a la creación de asociaciones de pequeñas y medianas empresas, para poder canalizar a través de ellas, capacitaciones sobre sistemas administrativos –financieros, y servicios de apoyo especiales, debido a la importancia que estas representan para la economía del país, ya que la mayoría de estas asociaciones creadas como lo es el caso APRODEPANH, con el paso del tiempo pierden fuerza, se estancan, muchas terminan por desaparecer, y siendo que estas muestran un canal más fácil para poder identificar las empresas de cada rubro y canalizar el apoyo, se les debe prestar la atención que merecen para mejorar las competencias de las Mipyme.
7. Las empresas Panificadoras deberían trabajar más en el apoyo a la Asociación de Productores de Pan de Honduras (APRODEPANH), para comprar materia prima de manera colectiva, lo cual les permitirá bajar los costos de producción y obtener mayores márgenes de ganancia.
8. Si bien es cierto la mayoría de las panificadoras no han recibido capacitación respecto al uso de los estados financieros para la toma de decisiones, se debe buscar siempre canalizado a través del gremio fortalecer aquellas áreas de oportunidad como lo es el área administrativa y financiera de las empresas, las cuales son cruciales para identificar que afecta el crecimiento de las mismas y que acciones se deben tomar, para esto se puede contratar consultores especialistas en el tema, que brinde las capacitaciones de acuerdo a las debilidades de los propietarios o gerentes de estas

empresas, esto puede ser analizado por el presidente del gremio, con el apoyo de una directiva que esté dando seguimiento a las necesidades de los afiliados en cuanto a temas de capacitación se refiere.

9. Se propone un manual financiero para resolver uno de los problemas prioritarios de las empresas, como ser la falta de una guía que apoye la toma de decisiones basada en criterios financieros, pero es importante sugerir el uso adecuado del mismo para que pueda apoyar la toma de mejores decisiones e impacte de manera positiva el crecimiento de las empresas panificadoras, es importante siempre considerar la búsqueda de más instrumentos que complementen un mayor y mejor aprendizaje, cada día surgen nuevas y mejores herramientas para mejorar el desempeño de una empresa pero se deben implementar.

VI. RECOMENDACION DE PROPUESTA

Como producto de la presente investigación se propone un manual financiero, que les permita a las empresas panificadoras afiliadas a la Asociación de Productores de Pan de Honduras, tomar mejores decisiones, el cual será elaborado de acuerdo a las necesidades planteadas por los propietarios de las panificadoras, obtenidas de la investigación de campo realizada, y en base a un a un formato o presentación que sea de fácil interpretación por los mismos, se buscara de todos los métodos de análisis aquel que sea más sencillo de comprender, ya que la mayoría de los propietarios no tienen un nivel de educación adecuado. Estudios de administración de empresas, lo cual se tomara en cuenta al momento de la elaboración del manual.

MANUAL SOBRE LA IMPORTANCIA DEL USO DE INFORMACION FIANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONES



LIC. DORIS NOELIA ZUNIGA

Maestría en Administración de Empresas con Orientación en Finanzas, UNAH, Promoción XXXIII

INDICE DE CONTENIDO

MANUAL SOBRE LA IMPORTANCIA DEL USO DE INFORMACION FIANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONES	78
INTRODUCCION.....	80
6.1. Importancia del uso de Presupuestos	81
6.2. Principales Elementos de un Presupuesto	81
6.3. Presupuesto Maestro	84
6.3.1 Dos áreas básicas del Presupuesto Maestro	85
6.3.1.3. Presupuesto de Operación.....	85
Presupuesto Financiero.....	101
EJERCICIO PRACTICO (Elaboración de un Presupuesto)	111
ANALISIS FINANCIERO.....	123
ANALISIS FINANCIERO BASADO EN EL USO DE RAZONES FINANCIERAS	124
Análisis Horizontal o Dinámico.....	128
Análisis Vvertical (Estatico)	132
RECOMENDACIÓN PARA EL MANUAL FIANCIERO.....	134
GLOSARIO DEL CONTENIDO	135
BIBLIOGRAFIA.....	137
ANEXOS.....	138

INTRODUCCION

El presente manual surge de identificar una necesidad en la investigación realizada a un grupo de panaderías de la ciudad de Tegucigalpa en el tema Los estados financieros como instrumentos para la toma de decisiones, este manual será elaborado según los resultados obtenidos en dicha investigación.

Las panaderías en Honduras son un sector importante ya que representan fuentes de empleo, pero la mayoría de estas se mantienen estacadas, uno de los factores identificados según la investigación a estas importantes empresas, se debe a que la mayoría de las mismas no cuentan con información contable o financiera que les permita a los propietarios tomar mejores decisiones, ya que la miran como un mero requisito fiscal para el pago del Impuesto sobre la renta.

La mayoría va a los bancos a solicitar préstamos y presentan estados financieros elaborados que no presentan la información completa de la empresa, esto según entrevistas con algunos bancos de Tegucigalpa.

Según estudios realizados por la Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia [CDPC], 2011), encontró que actualmente existen aproximadamente 3,000 panaderías que operan en el país y que representan el 95% de la demanda nacional de harina de los molinos harineros.

Lo antes mencionado indica la importancia de este sector en la economía del país por lo cual no debe ser descuidado, apoyándoles para que los mismos puedan ver la importancia de tomar mejores decisiones basado siempre en el uso de la información contable y financiera, para que estas pueden tener un impacto positivo en la empresa.

Es por todo lo antes mencionado que en el presente manual se darán los lineamientos para realizar una mejor toma de decisiones usando las herramientas correctas en el tema financiero.

6.1. Importancia del uso de Presupuestos

Es importante no perder de vista el uso de los presupuestos, todo propietario de una empresa de producción o manufactura debe tomar en cuenta la importancia de este, ya que debe tener claro cuánto está invirtiendo en cada producto que fabrica para poder saber cuánto está ganando, y más importante aún si esta ganando o perdiendo en la fabricación del mismo.

No se trata solo de vender productos si no de llevar un control de cuanto está costando la producción del mismo, ya que si los costos de producción están un tanto elevados podría producir pérdidas a la empresa, por lo que a continuación se definen algunos conceptos básicos del tema de presupuestos.

El presupuesto es una herramienta básica en la planificación y la toma de decisiones,

Algunos autores definen el presupuesto como un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia, David Romero Padilla (2008).

6.2. Principales Elementos de un Presupuesto

- **Es un plan:** quiere decir que el presupuesto expresa lo que la administración o el propietario de un negocio tratan de realizar, de tal forma que la empresa logre un crecimiento en determinado periodo.
- **Integrador:** Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa, por ejemplo el área de producción tiene su propio plan al igual que el área de administración y ventas, pero estos planes llevados a cabo de manera individual no aportan mucho si no apoyan el objetivo global de la empresa, por lo cual los planes y actividades de cada área deben contribuir al objetivo de la empresa que es lo que la misma desea alcanzar en cierto periodo de tiempo, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, lo cual se detallara mejor mas adelante para que el lector logre una mejor comprensión.

- **Coordinador:** Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

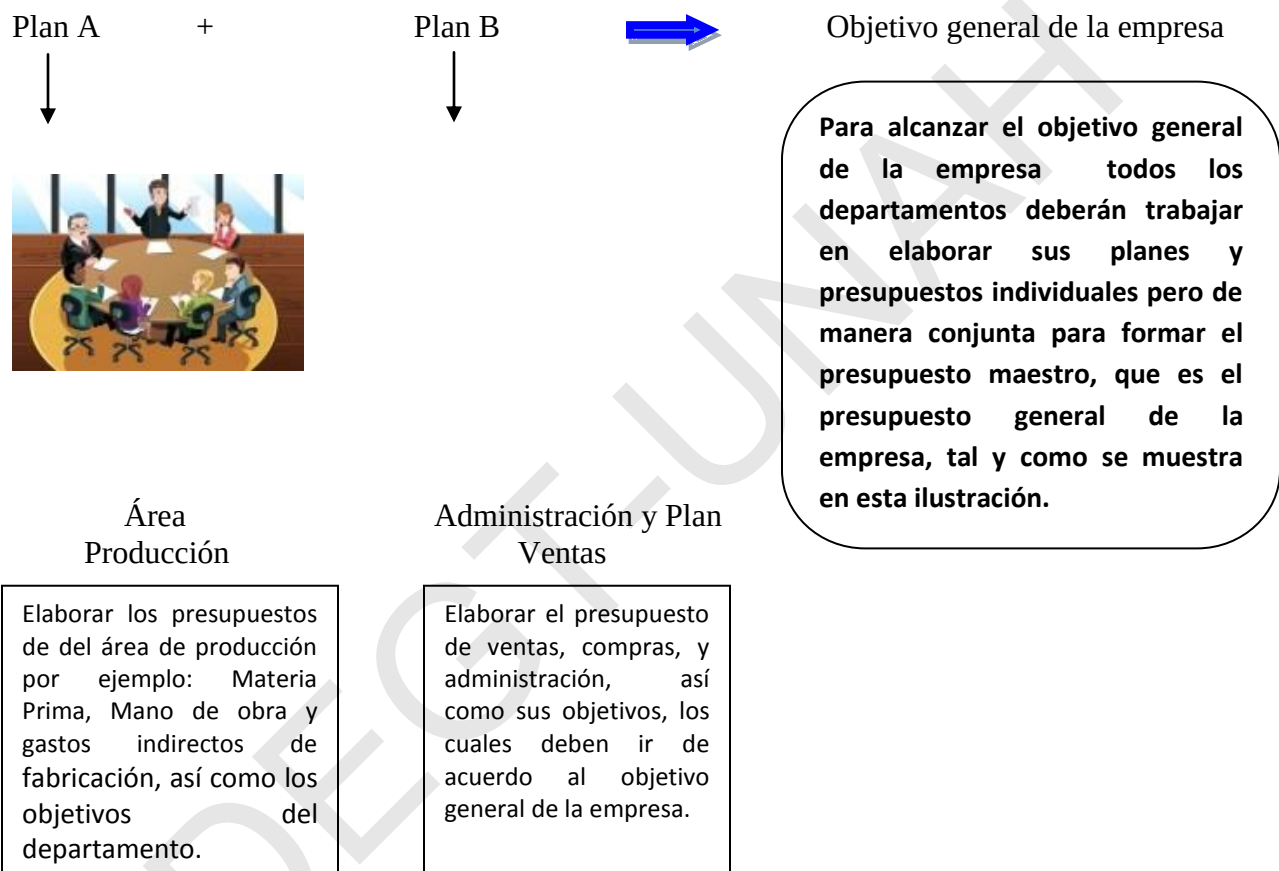
En el caso de las panaderías por ser empresas pequeñas estos planes deberán ser creados por los propietarios de las mismas en conjunto con aquellos empleados que están directamente involucrados y socializado con toda la empresa ya que es importante dar a conocer a todos los empleados los objetivos y las actividades a desarrollar para mejorar la misma, logrando de esta forma el compromiso de todos.

- **En términos financieros:** Manifiesta la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria para que este sirva como medio de comunicación. por ejemplo el presupuesto de materia prima que incluye aquella que será necesaria para la producción de una cantidad de pan blanco por ejemplo, primero deberá ser presentada en libras, Kilos, Toneladas etc. y luego convertido a lempiras al precio de costo de las mismas.
- **Operaciones:** uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es determinar los ingresos que se desean obtener y los gastos en los cuales se va a incurrir, lo cual debe ser lo más detallado posible.
- **Recursos:** La empresa no solo debe planificar los ingresos y gastos si no también los recursos con los cuales pretende lograrlo.
- **Dentro de un periodo futuro determinado:** un presupuesto siempre tiene que estar en función de un periodo de tiempo determinado, por ejemplo tres meses, seis meses, etc.

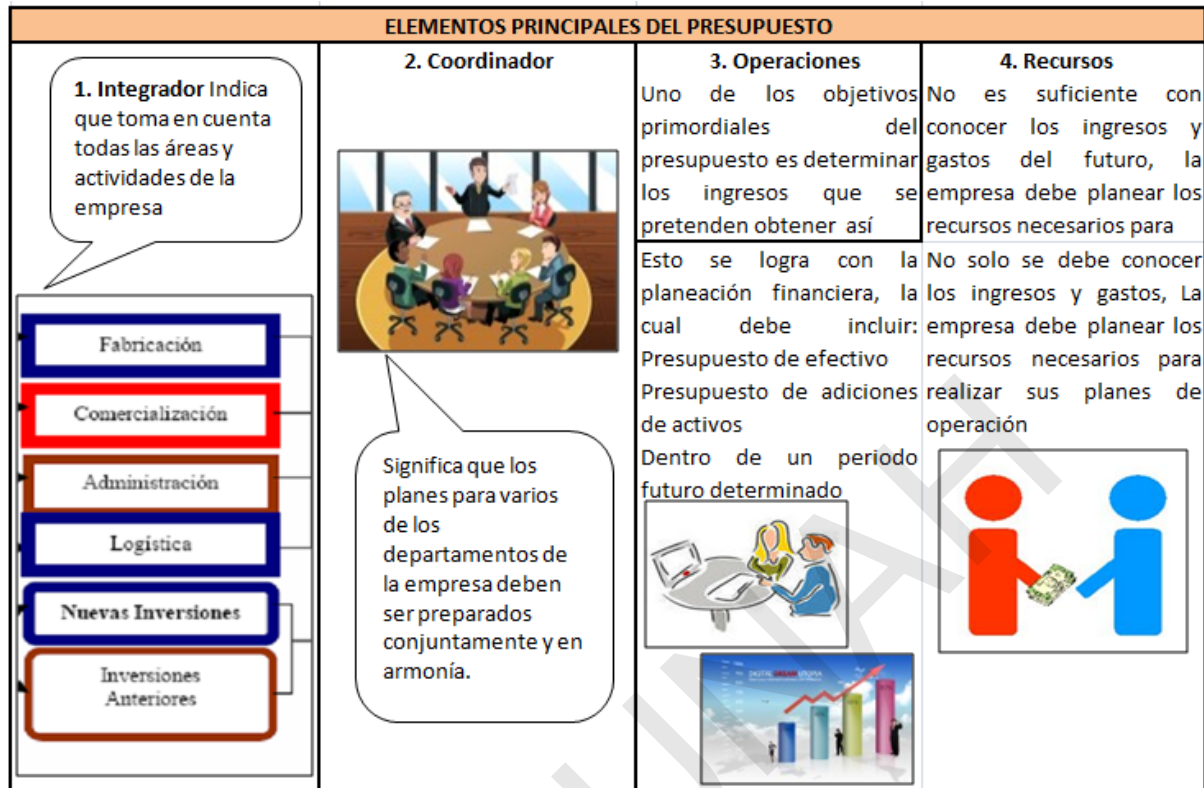
Veremos a continuación que es un presupuesto maestro y como está integrado, se eligió el mismo para explicarlo en el presente manual ya que es un presupuesto completo, y ayudara a una mejor comprensión.

En conclusión el presupuesto maestro está conformado por todos los presupuestos de la empresa, los cuales van de acuerdo a la planificación de la misma.

El Plan del Departamento de Producción, sumado al Plan del Departamento de Administración y Ventas, así como los demás planes de el resto de los departamentos de una empresa van orientados a alcanzar el objetivo general de la empresa, esto según el Presupuesto Maestro que no es más que la suma de todos los planes y presupuestos de la empresa, según se muestra en la siguiente ilustración.



A continuación se hace una ilustración de los principales lamentos del presupuesto, con el objetivo que se pueda comprender como se deben aplicar los mismos a las actividades diarias de la empresa.



Como se puede observar en la ilustración anterior, un presupuesto integra todos los departamentos de la empresa, ya que todos incurren en gastos y costos, las cuales deben armar sus presupuestos de manera coordinada y armonía teniendo la comunicación correspondiente para que no quede ninguna actividad fuera del mismo, teniendo todos como objetivo determinar los ingresos totales de la empresa para un periodo determinado, pero cada área debe tener claro que se requieren recursos suficientes para el logro de los objetivos de la empresa, lo cual requiere el esfuerzo conjunto de todas las áreas de la misma, para lo cual se debe realizar la planificación financiera que debe incluir Presupuesto de efectivo y todos los estados financieros elaborados dentro de un periodo de tiempo dado.

6.3. Presupuesto Maestro

El presupuesto maestro consiste en un conjunto de presupuesto que buscan, por un lado la determinación de la utilidad o perdida que se espera tener en el futuro, y por el otro, elaborar estados financieros presupuestados que permitan al administrador o propietario tomar decisiones sobre un periodo futuro en función de los planes operativos para el año venidero.

6.3.1 Dos áreas básicas del Presupuesto Maestro

6.3.1.1 Presupuesto de Operaciones

6.3.1.2. Presupuesto Financiero

6.3.1.3. Presupuesto de Operación

El presupuesto de operación es básicamente la primera parte del presupuesto maestro, aquí se presupuestan aquellas partidas que conforman o influyen directamente en las utilidades de la empresa, específicamente la utilidad de operación o utilidad antes de impuestos que es precisamente el último eslabón del presupuesto de operación.

El presupuesto de operación está conformado por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de materia prima
- Presupuesto de mano de obra
- Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación
- Presupuesto de gastos de operación
- Presupuesto de ventas y valuación de inventarios

MODULO DE VENTAS

Cuadro No. 1 MODULO DE VENTAS		
PROCESO	ACTIVIDADES	Elementos de apoyo
Lo primero es determinar la cantidad de Unidades a Vender.	Conocer las necesidades de los clientes, conocer la demanda que se va a atender. Una vez que se conozca o determine la demanda, se debe determinar el punto de equilibrio para conocer cuánto se va a producir de cada producto. Siendo que el punto de equilibrio es aquella cantidad de producción en unidades que en este caso serían bolsas de pan, en donde no	Identificar con cuantos clientes cuenta la empresa y cuanto le compra en unidades cada cliente diariamente tomando como punto de partida el primer trimestre del año, o el año anterior si tiene registrada las ventas del mismo. Para el Punto de equilibrio se requiere: ➤ Costos fijos de la empresa

	se gana ni se pierde, este sirve de parámetro para saber cuánto se quiere ganar por encima del punto de equilibrio. Determinar el precio de venta de cada producto, en las empresas que ya existen se deberá comparar los precios de la empresa con los de la competencia, esto le servirá a la empresa para poder competir. Determinar el nivel de ganancias de la empresa. Verificar si con los precios de venta actuales la empresa está obteniendo utilidades o pérdidas, esto se hará a través de la elaboración de los estados financieros, pero tomando en cuenta toda la información, para lo cual debe estar incluido las gastos y ventas reales de la empresa.	➤ Costos Variables y ➤ Precio de venta Para lo cual se cuenta en el presente manual con un ejemplo para poder determinarlo. Para determinar el precio de venta de un producto se puede apoyar en: Comparar el precio actual con la competencia Considerar los costos de producción y gastos de la empresa Tomar en cuenta la utilidad que desea ganar el propietario de la empresa.
Identificar si la empresa es conocida por la demanda de este producto	Hacer volantes de acuerdo a la demanda. Hacer promociones, de tal manera que la demanda pueda conocer el producto, o para dar a conocer un producto nuevo.	Volantes, Hacer publicidad por periódico, radio o televisión de acuerdo a las posibilidades de la empresa.
Crear nuevos productos, tratando de cubrir nuevos segmentos de mercado (nuevos niveles o tipos de clientes).	Se podrían crear productos nuevos que cubran a una demanda de más bajos recursos o con gustos diferentes,: Se podrían elaborar semitas más pequeñas. Po ejemplo si una bolsa de semitas trae 10 unidades se podría crear una bolsa que traiga 15 o 20 unidades más pequeñas a un mismo precio esto ayudara a aquellas personas que tienen reuniones y necesitan productos no muy grandes.	Este producto se podrá promocionar o impulsar dándolo a conocer a los distribuidores y dando pruebas en la empresa a los clientes que compran directamente a la panadería.
Producto quebrado o un tanto quemado	Es importante preguntarse qué pasa con el producto que se quiebra, se quema un poco, o queda un poco deforme, durante el proceso de producción, que decisión toma el gerente.	Se podría crear un nuevo producto, poniéndolo a la venta abarcando un nuevo nicho de mercado (Personas de bajos recursos), que quieren adquirir este producto a un precio bajo. También se podría abarcar a aquellas mujeres elaboran sopas y que agregan polvorones para dar una mayor consistencia a la misma para lo cual una galleta quebrada es adecuada.

Antes de comenzar con el presupuesto de ventas es importante mencionar que el propietario o gerente de la empresa debe tener claro cuánto deberá producir de tal manera que no tenga pérdidas ya que ninguna empresa operara esperando perder, para lo cual una herramienta importante es el punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel nivel de producción en el que la empresa no pierde ni gana, y este le sirve de parámetro a la empresa para saber que arriba de este nivel de producción la misma tendrá ganancias pero que por debajo de este nivel esta obtendrá pérdidas, las formulas son las siguientes:

Para poder determinar el punto de equilibrio se debe haber determinado los el monto total de los costos variables y el monto total de los costos fijos de la empresa, así como el precio de venta del producto.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio} - \text{Costo variable}} = \text{XXX Unidades}$$

Si la empresa produce por encima de XXX obtendrá ganancias, pero si produce una cantidad por debajo de XXX obtendrá pérdidas.

En el caso de las panificadoras estas tendrían que obtener el Punto de Equilibrio en varias líneas de productos, por ejemplo:

Cuadro No. 2
Calculo del Margen de Contribución

DESCRIPCION	PRODUCTOS		TOTAL
	Pan Blanco	Pan Semita	
Precio de venta	XX.XX	XX.XX	
Costo Variable	X.XX	X.XX	
Margen de Contribución	X.XX	X.XX	
(POR) Participación de cada producto	XX%	XX%	
(IGUAL) Margen de Contribución Ponderado	X.XX	X.XX	XX.XX

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Total}} = \text{XXXX}$$

Margen de contribución total = a la suma del margen de contribución de ambos productos.

Para determinar el punto de equilibrio de cada producto se procede a multiplicar el punto de equilibrio por el margen de participación de cada producto:

Pan Blanco= XXXX por participación= XXX UNIDADES

Pan Semita= XXXX por participación= XXX UNIDADES

Presupuesto de Ventas

Este presupuesto se elabora en base al comportamiento de la demanda (clientes de pan), una vez concluida esta etapa o elaborado este presupuesto se procede a elaborar el presupuesto de producción en base a este.

En esta etapa debe definir cuánto va a venderá de cada producto, ejemplo que cantidad venderá de cemitas, pan blanco, polvorones etc., y asignarle un precio a cada producto para luego hacer la multiplicación del total de ingresos mensuales por cada producto.

Cuadro No. 3
Plan de Ventas

Plan de ventas												
Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas / unid.												
Precio / unidad												
Ingresos												
Ventas / unid.												
Precio / unidad												
Ingresos												
Ventas / unid.												
Precio / unidad												
Ingresos												
Total S/.												

Como se puede observar en el cuadro anterior al final se totalizan las ventas por mes por los tres productos que muestra el ejemplo.

Aunque es importante mencionar que el control de ventas debe ser llevado de manera diaria, la contabilidad debe llevarse siempre a diario este le permite al empresario mejorar su toma de decisiones ya que conoce diariamente o inmediatamente la situación de su empresa, lo cual da la oportunidad de tomar medidas o acciones correctivas a tiempo.

MODULO DE PRODUCCION

Cuadro No. 4
Módulo de Producción

MODULO DE PRODUCCION		
PROCESO	ACTIVIDADES	Elementos de apoyo
Elaborar el presupuesto maestro que conlleva a elaborar el presupuesto de Producción en unidades y costo de las mismas, Diaria semanal y mensualmente, para elaborar por último el anual.	Elaborar: Presupuesto de Ventas Presupuesto de Materia Prima Presupuesto de Mano de Obra Directa Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación.	Mapas de proceso Ayudas memorias para los procesos, como apoyo para los procesos de producción de cada producto que se produce en la empresa, por ejemplo: Para producir 100 bolsas de pan se requiere un xxx cantidad de harina, xxx cantidad de manteca, xxx cantidad de azúcar, xxx de sal, xxx de levadura, xxx tiempo en el horno a xx temperatura. Esto le ayudara a evitar desperdicios, y apoyara en el proceso de entrenamiento del personal nuevo contratado.
Primero antes de definir cuanto se va a producir se deberá definir cuanto se desea vender.	De este se desprenden todos los presupuestos, ya que la mano de obra, la materia prime, las gastos indirectos van de acuerdo a la producción y esta última va de acuerdo a la cantidad que se va a vender.	Crear los cuadros o matrices de cada presupuesto, diría, semanal, mensual, que tengan relación entre sí.
Definir cuál es la capacidad del almacén para el inventario, cuanto inventario se deberá manejar de	Esto dependerá de la facilidad para adquirir cada materia prima, y de la	Se tendrá a mano la información para las compras, se podrá obtener más fácilmente el inventario mensual para

cada materia prime	duración o caducidad de la misma. Hacer una matriz de los proveedores, con sus teléfonos tipo de materia prime que proveen, costo de la misma, y condiciones de crédito. Crear un formato para la toma de inventario el conteo de la metería prima esto se podrá hacer una vez por semana. Hacer un cuadro de responsable a asignando un empleado cada semana para que realice el conteo o kardex del inventario.	que el perito pueda elaborar los estados financieros, y se podrá tomar decisiones a tiempo. Se podrá identificar en que memento se debe comprar, y cuando se está quedando sin inventario de cada materia prima de la empresa.
Producto quebrado o un tanto quemado	Es importante preguntarse qué pasa con el producto que se quiebra, se quema un poco, o queda un poco deforme, durante el proceso de producción, que decisión toma el gerente.	Se podría crear un nuevo producto, poniéndolo a la venta abarcando un nuevo nicho de mercado (Personas de bajos recursos), que quieren adquirir este producto a un precio bajo.

Presupuesto de producción

Una vez que el plan de ventas o control de ventas está listo se procede a elaborar el presupuesto de producción, este es importante ya que de él depende todo plan o requisito respecto de todos los insumos o recursos que se necesitan para el proceso productivo.

Los empresarios deben preocuparse por llevar un buen control de producción ya que esto les permite, tener un mejor control de los costos de producción tomar medidas correctivas respecto a los desperdicios de producción entre otros.

Para determinar la cantidad que se debe producir de cada producto, que vende la empresa hay que considerar las variables siguientes; ventas presupuestadas de cada producto, inventarios finales deseados de cada producto, ósea que cantidad se quiere tener de cada producto al final de cada periodo, e inventarios iniciales de cada producto que no es más que con cuanto de cada producto se cuanta al inicio de cada periodo de tiempo.

Cuadro No.5
Presupuesto de Producción

PRESUPUESTO DE PRODUCCION													
Producción/Mes	Pan blanco	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep.	Oct	Nov	Dic
Ventas presupuestas	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Inventario Final													
Necesidad de producción													
Inventario inicial													
Producto requerido													

MODULO DE MATERIA PRIMA

Cuadro No. 6
MODULO DE MATERIA PRIMA

PROCESO	ACTIVIDADES	Elementos de apoyo
Identificar la materia prima de la empresa.	Hacer una matriz o un cuadro, que contenga el nombre de cada proveedor de materia prima que existe en el mercado, con la dirección y número de teléfono, detallando que materia prima produce o distribuye cada uno de estos, cual es el costo de los mismos, cuales son las políticas de crédito, tiempo de crédito. Es importante detallar en el cuadro de proveedores si estos entregan la materia prima en la empresa o se tiene que ir a las bodegas a comprarla.	La lista de los proveedores con los datos correspondientes apoyara a comparar precios, y esto apoyara a la empresa para decidir comprarles la materia prima a aquellos proveedores que vendan la misma a los precios más bajos, con las mejores condiciones de crédito.
Identificar los proveedores de materia prima que existen en el mercado nacional		
Determinar el precio de cada materia prima		

Tomar inventario de la materia prima una vez por semana mínimo.	Crear un formato para la toma de inventarios y que este sea consistente con las cantidades de compra de la misma. Por ejemplo si la harina se vende por quintal, el inventario se debe hacer por número de quintales, y cuando este empezado por cantidad en libras. Asignar a un empleado semanalmente para que tome el inventario, para lo cual se podrá hacer un horario de toma de inventario que se podrá elaborar una vez al mes.	El formato de toma de inventario será la herramienta para que el levantamiento del mismo sea más fácil. El calendario de toma de inventario que será elaborado una vez al mes asignado a un empleado por semana para tomar el inventario.
--	--	---

Presupuesto de Necesidades de Materia Prima y Compras

El presupuesto de Producción proporciona el marco de referencia para determinar las necesidades de los diferentes insumos, esto debido a que no se puede determinar cuánto se requiere de cada insumo si no se sabe que cantidad se va a producir de cada producto.

Por ejemplo, Materia prima requerida como ser harina.

Producción presupuestada de pan blanco X Cantidad requerida de harina por cada pan blanco

El presupuesto de requisito de materia prima se debe expresar en unidades monetarias una vez que el departamento de compras o el administrador del negocio defina el precio al cual se va a adquirir la materia prima en este caso podría ser cada quintal de harina se convierte el lempiras una vez que se conoce el precio de cada quintal.

Cuadro No. 7
Presupuesto de Materia Prima

Materias Primas e Insumos según las Ventas o Plan de Producción													
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producción/Ventas													
Concepto	Precio Unitario	Cantidad de materias e Insumos											
Harina													

San													
Manteca													
Agua													
Leche													
Levadura													
Azúcar													

El presupuesto de materia prima le da varios beneficios:

- Le permite a la empresa evitar quedarse sin materia prima en determinado periodo de tiempo
- Genera información para compras, así se hace más fácil hacer el plan de compras para cada periodo de tiempo
- Determina los niveles adecuados para manejar los inventarios de cada materia prima adecuados.

Para poder llegar al control de la materia prima mensual se deberá llevar un control diario y para evitar hacer un control súper grande se puede llevar un cuadro semanal, esto permitirá sumar las cuatro semanas lo cual dará como resultado el control mensual, A continuación se presentara un ejemplo de cómo hacerlo:

Cuadro No. 8
Ejemplo para la elaboración del presupuesto de Materia Prima

CONCEPTO	Costo Por Unidad	Semana1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		Total mes de enero 2013	
Harina	xx.xx Quintal	X Unid	X Costo Total								
Huevos	xx.xx Caja										
Azúcar	xx.xx quintal										

Lo que deberá hacer para llenar este cuadro es definir y ubicar en la casilla de costo por unidad el costo o precio de compra de cada unidad por ejemplo el costo por quintal de harina, luego

multiplicar el costo por unidad por la cantidad comparada y ubicar el resultado en la casilla de costo total en cada semana.

Quintal de harina X costos del quintal= costo total

Y en unidades semanales sumar todos los quintales comprados en la semana, para el total del mes de enero se sumaran las unidades de las cuatro semanas y se sumaran los costos totales de las compras lo cual dará como resultado el total de las unidades comparadas en el mes y el costo del total de estas compras.

Esto quizás es mucho trabajo a su parecer pero le permitirá tener toda la información necesaria para la toma de decisiones, ya que conocerá en cualquier momento la situación económica de la empresa.

MODULO DE CONTRATACION Y FORMACION DE PERSONAL (MANO DE OBRA DIRECTA)

Cuadro No. 9
MODULO DE CONTRATACION DE PERSONAL

PROCESO	ACTIVIDADES	Elementos de apoyo
Determinar cómo se reclutara al personal, por recomendaciones de los empleados de la empresa, por publicaciones hechas.	Determinar la forma de reclutamiento. Determinar quién estará a cargo de dicho reclutamiento cuando se requiera de personal nuevo, ya sea porque alguien renuncio, por despidos o por otras razones.	Abrir una base de datos con aquellos currículos que ha obtenido la empresa, que provienen de personas que andan en busca de empleo y deciden llevar estos a la empresa esperando que los llamen. O con aquellos que son llevados por los mimos empleados de la empresa que quieren recomendar a alguien. Crear los formatos de entrevista, con las preguntas que se deberán hacer.
Determinar quién estará a cargo de seleccionar y contratar al personal.	Establecer los requisitos que se requieren en cada puesto por ejemplo: ➤ Nivel educativo del hornero debe ser ciclo común	Formularios donde se llenen los datos del candidato o interesado en el puesto.

	completo. ➤ Haber obtenido el curso xxx en el INFOP. ➤ Contar con tres años de experiencia que sean comprobados por constancias de trabajo de brindados por otras panaderías. ➤ Contar con la hoja de antecedentes penales y policiales para ser contratado.	Documentación solicitada anexada al formato. Fichas donde se establezca quien es el responsable de cada fase en: Reclutamiento Selección Contratación y Entrenamiento Ayudas memorias
Identificar quien es el responsable que estará a cargo de que se brinde el entrenamiento al personal nuevo y al actual en procesos nuevos de producción.	Quien estará a cargo del mismo Cuanto tiempo durara el entrenamiento de acuerdo al puesto. Supervisión del aprendizaje. La supervisión de los procesos de producción acompañados de ayudas memorias apoyara a mejorar la calidad de los productos e higiene de los mismos, así como bajar o eliminar los niveles de desperdicios. Otro beneficio es la estandarización de los productos, ya que si no se brinda el entrenamiento correspondiente el producto puede sufrir alteraciones y dañar la calidad del mismo.	Crear ayudas memorias , específicamente de los procesos que se requieren para producir cada producto, por ejemplo: En una ficha se podrá detallar; que para un quintal de harina para pan blanco se requiere: Un quintal de harina, xxx cantidad de sal, xxx de manteca, xxx de azúcar, xxx de levadura, luego revolver por xx tiempo, y dejar reposar por xx tiempo. Para elaborar cada pan blanco se debe pesar tanta cantidad de mezcla, y en cada molde se debe incluir xxx unidades de panes, dejándolo en el horno por xxx minutos, a xxx temperatura, dejando helar por xx minutos antes de empacarlo.
Identificar cual es la forma de	Existen reglas o políticas establecidas	Si la empresa no cuenta con reglas

Socializar las reglas y políticas de la empresa. Determinar si la empresa cuenta con la Visión, Misión y Objetivos establecidos	dentro de la empresa, si es así han sido socializadas con todo el personal de la empresa. El personal conoce y entiende la Misión, Visión y Objetivos de la empresa. El propietario de la empresa debe conocer las leyes de cómo sancionar al personal cuando este comete una falta, sin que la aplicación de esta vaya en contra la ley, ya que de lo contrario podría verse afectada la empresa y la integridad del empleado.	establecidas el propietario junto con el gerente o administrador o con el personal de apoyo, podrían crear un reglamento interno que le apoye a tomar las medidas correctivas y aplicar las sanciones correspondientes al personal que viole el mismo, pero antes deberá socializarlo o explicarlo al personal de la empresa.
---	--	--

Presupuesto de Mano de Obra Directa

Este presupuesto le permite determinar a la empresa las necesidades de recursos humanos específicamente mano de obra directa, para satisfacer las necesidades según el plan de producción.

aquí se debe definir cuantas horas de mano de obra se requieren por cada producto, así como la calidad de mano de obra que se requiere, por ejemplo si es para producir pan blanco se debe buscar una persona con los conocimientos necesarios para elaborar este tipo de producto, ya que tiene impacto directo en la calidad del mismos.

Por ejemplo si se requiere producir xxxxx bolsas de pan blanco al día, y para producir las mismas se requiere de xx horas, entonces para calcular la mano de obra directa de dicho producto es la siguiente:

xxxxx de bolsas de pan blanco X xx Horas de mano de obra directa = xxxxxx horas

El siguiente paso:

En el supuesto que durante el año se trabajen solo xxx días hábiles y el tiempo normal sea de xx horas diarias.

Para satisfacer los requisitos de mano de obra para la producción del producto es:

$$\frac{\text{Total de horas requeridas al año del panadero}}{\text{Total de horas hábiles reales de trabajo}} = \text{Numero de Panaderos requeridos}$$

Cuadro No. 10
Presupuesto de Mano de Obra Directa

Requerimientos de personal			Costo de Personal	
Cant.	Designación	Calificación	Remuneración por mes	Remuneración por año
1	Hornero	Trabajador Calificado	xxx.xx	xxx.xx
2	Pandero (Pan Blanco)	Trabajador Calificado	xxx.xx	xxx.xx
3	Panadero (Semita)	Trabajador Calificado	xxx.xx	xxx.xx
4	Pandero (Polvorón)	Trabajador Calificado	xxx.xx	xxx.xx
	TOTAL		xxx.xx	xxx.xx

En el presupuesto de mano de obra directa se llena con el sueldo de cada empleado, si el pago del empleado es de 6,600.00 lempiras deberá ubicarlo en este cuadro ya que esto le dará como resultado el costo total de mano de obra directa.

Luego para obtener el costo total de mano de obra directa se deberá sumar los sueldos de todos los empleados que son mano de obra directa y se tendrá como resultado el costo total por mes de la mano de obra directa.

Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación

El presupuesto de gastos indirectos de fabricación está formado por todo aquellos costos que no están relacionados directamente con el producto o incluidos dentro del producto, como ser mano de obra indirecta, materia prima indirecta, por ejemplo las bolsas de empaque son material indirecto, el

supervisor de panaderos es mano de obra indirecta, la energía eléctrica de la planta es un gasto indirecto.

Presupuesto de Gatos de Operación

En este presupuesto se deben considerar los gastos de Administración y Ventas, Como ser el sueldo del administrador o propietario de la panadería, el contador o perito externo con el que cuenta la empresa entre otros, y en el área de ventas los gastos de publicidad para aumentar las ventas el sueldo de los repartidores en caso de ser costeadado por la empresa ya que la mayoría de las veces esto no se hace, el sueldo del despachador si se cuenta con uno.

Cuadro No. 11
Presupuesto de Gastos de Operación

Requerimientos de personal			Costo de Personal	
Cant.	Designación	Clasificación	Remuneración por mes	Remuneración por ano
1	Sueldo del Gerente o Administrador	Gastos de Administración	xxx.xx	xxx.xx
2	Sueldo del Perito o Contador Externo	Gastos de Administración	xxx.xx	xxx.xx
3	Energía Eléctrica de La planta que es costo variable	Gasto de venta	xxx.xx	xxx.xx
4	Gastos de publicidad que son del área de ventas	Gasto de venta	xxx.xx	xxx.xx
	TOTAL		xxx.xx	xxx.xx

Es importante que al momento de identificar los costos de la empresa se debe definir los que son variables y fijos, así mismo ver aquellos que son Directos e Indirectos, los costos directos son aquellos que van directamente en el producto como la harina, mano de obra directa como el panadero, y los costos variables son aquellos que varían de acuerdo a la producción como lo son la energía eléctrica que a mayor producción mayor es el costo de esta, si se le paga al panadero por hora este también cabría de los costos variables y de producción.

Por otro lado los costos fijos no varían independiente mente de la producción como ser el sueldo del administrador, el pago del alquiler de la planta o local y este último podría clasificarse como gasto de venta o de administración o un porcentaje de cada uno.

Explicación: Por ejemplo en este cuadro se pone el sueldo del administrador, el sueldo del perito mercantil u honorarios si es externo, el pago de energía eléctrica del área administrativa y los gastos de publicidad en caso que se haga para dar a conocer la empresa y sus productos a los clientes, todo esto se suma y da como resultado los gastos totales de operación.

Costo de Ventas Presupuestado

Una vez que se ha calculado la estructura de costos de producción (Materia Prima, Mano de Obra y Gastos Indirectos de Fabricación), Es posible obtener el costo de ventas que tendrá la empresa durante el periodo presupuestal, basándose en lo siguiente:

- Las ventas esperadas para el periodo (puede ser seis meses un año etc.)
- La política de inventario de materia prima
- Costos de mano de obra directa: que como se mencionó antes es aquella que está directamente relacionada con el producto.
- Los gastos indirectos de fabricación que es aquella que se da en la producción pero que no está relacionada con el producto.
- La política de inventario de producto terminado, que es el pan ya elaborado, la cual podría ser inventario justo a tiempo que es producir exactamente lo que se va a vender diariamente o dejar cierta cantidad para vender al menudeo.
- El costo por unidad asignado al producto que generalmente se asigna a cada bolsa de pan, ya que así mismo se manejan los precios se manejan por bolsa de pan y cada bolsa tiene cierto número de panes.

En el caso del cálculo del costo de por unidad, hay dos formas de determinarlo; utilizando el costeo absorbente o recurriendo al costeo directo.

Esto será explicado más detalladamente más adelante desarrollando un ejemplo.

MODULO DE CONTRATACION DE PERSONAL

Cuadro No. 12
MODULO DE CONTRATACION DE PERSONAL

PROCESO	ACTIVIDADES	Elementos de apoyo
Como será elaborada la información financiera, es importante tomar en cuenta esto.	Se deberá establecer si los estados financieros serán elaborados mensualmente. Tomando en cuenta que los registros de compras, ventas, producción, gastos se deberán llevar diariamente, para poder contar con la información de manera oportuna.	Los instrumentos para la elaboración de los estados financieros como ser; Estado de Resultados, Flujo de Efectivo y Balance General son: Control o registro de ventas, compras de materia prima, registro de gastos, control de gastos de operación, control de mano de obra, y el costo de producción que contiene todos los costos.
En base a que se realizara la toma de decisiones de la empresa.	Es importante establecer si después de leer este manual, la toma de decisiones se hará en base a la información financiera completa, o se seguirá haciendo en ausencia de la misma, o solo en base al estado de resultados, sin hacer el análisis correspondiente. La elaboración de los estados financieros, le ayudara al propietario a conocer si la empresa cuenta con el efectivo disponible para comprar la materia prima o cubrir los gastos inmediatos, así también a saber si la empresa puede cumplir con las obligaciones de corto plazo.	Para una buena toma de decisiones es necesario tomar en cuenta el Análisis a la información financiera y contable que se obtiene en la empresa. Ya que el contar con la información financiera disponible le apoyara a tomar mejores decisiones, y no solo mejores si no también tomarlas a tiempo, ya que las empresas están llenas de oportunidades que se deben tomar a tiempo pero con la información correspondiente.
Contar con la información contable y financiera para optar por préstamos.	La elaboración de los estados financieros, apoyara o servirá de instrumento para optar por préstamos y para saber qué tan endeudada se encuentra la empresa, así mismo para saber si tiene la capacidad para cubrir dichas deudas y para adquirir nuevas.	Para poder cubrir todas estas necesidades se deberá contar con los estados financieros que reflejen todas las transacciones de la empresa, de lo contrario la toma de decisiones no estará bien respaldada o corre el riesgo de tomar una mala decisión que puede provocar la quiebra de la empresa.

Presupuesto Financiero

Estado de costos de producción y ventas

Cuadro No. 13
Estado de Costos de Presupuesto Financiero

DESCRIPCION	MONTO
Inventario Inicial de materia prima	XXX.XX
Mas Compras de Materia Prima	XXX.XX
Menos Inventario Final en el periodo de materia prima	XXX.XX
= Materia prima utilizada en la producción	XXX.XX
Mas Mano de Obra Directa	XXX.XX
Más Gastos Indirectos de Producción	XXX.XX
= Costo total de Producción	XXX.XX
Mas Inventario Inicial de Producto Terminado (Pan)	XXX.XX
Menos Inventario Final de Producto Terminado (Pan)	XXX.XX
= Costo de Ventas	XXX.XX

En el cuadro anterior se detalla cómo sacar el costo de ventas que sirve específicamente para elaborar el estado de resultados, y cada una de los apartados que se incluyen en el mismo fue explicado a los largo del presente manual e ilustrado para que sea más fácil su cálculo y comprensión.

Aquí se suman todos los costos, es aquí la importancia de ser consistentes en la elaboración de la información de la información, por ejemplo si el estado de resultados se elaborara de forma mensual, todos los costos deben estar elaborados de la forma mensual.

Si se llevan de manera diaria las compras, se pueden sumar estas semanalmente, luego sumar las cuatro semanas para obtener las compras totales del mes x.

MODULO LEGAL

Cuadro No. 14
Modulo Legal

PROCESO	ACTIVIDADES	Elementos de apoyo
La empresa deberá contar con la constitución legal de la misma	Se deberá tomar en cuenta todos estos aspectos para que la empresa	Elaborar un formulario de verificación del cumplimiento de los

Registro Sanitario	pueda brindar mayor confianza a los clientes que consumen el producto, y le apoyara para ubicar sus productos en supermercados.	procesos de producción en cada etapa de la misma, hacer una lista con los elementos mencionado para ver con cuales cumple la empresa y con cuáles no.
Código de barra		
Los Productos de la empresa cuentan con la etiqueta, del producto que lleva el nombre de la empresa el nombre del producto, fecha de elaboración y fecha de vencimiento	Todo esto es importante considerarlo y cumplirlo para que la empresa pueda optar por la oportunidad de la implementación de una norma para certificar ya sea los procesos de producción de la empresa, la planta, o ciertos productos. Para obtener más información sobre el tema, los propietarios podrían abocarse al SISTEMA NACIONAL DE CALIDAD, que pertenece a la SECRETARIA TECNICA DE PLANIFICACION Y COOPERACION EXETRNA (SEPLAN).	Para cumplir con los niveles de calidad de la empresa se podría elaborar una lista de actividades diarias que sirva para verificar si se ha cumplido con cada actividad diaria, como ser: Nivel de agua de la cisterna Verificar el último inventario levantado para verificar las materias primas disponibles. El aseo de la planta. Verificar si el personal cuenta con los accesorios que exige la empresa, como ser la redcilla en la cabeza para cubrir el cabello y evitar que caiga en el producto, si los empacadores tienen guantes. Entro otros elementos que podrían incluirse dentro de este listado de verificación diario.

A continuación se presenta un ejemplo:

Compras de harina Semana 1 = XXX.XX

Compras de harina Semana 1 = XXX.XX

Compras de harina Semana 1 = XXX.XX

Compras de harina Semana 1 = XXX.XX

Total compras del mes enero = **XXX.XX**

Este resultado puede obtenerlo en unidades y en dinero, el total de todas las materias primas sumadas las traslada al presupuesto consolidado de producción, pero esto no debe estresarlo ya que se lo

puede hacer un perito, lo importante es que conozca que puede llevar controles sencillos que le apoyen para la toma de decisiones.

Estado de Resultados Presupuestado

El presupuesto maestro está constituido o formado por dos presupuestos; el de operación y el financiero, el de operación se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar una organización, que son actividades típicas a través de las cuales una empresa ofrece productos a la sociedad o clientes. Estas actividades a su vez nos llevan al presupuesto de ventas, producción, de compras, de requisitos de materia prima, de mano de obra, de gastos indirectos de fabricación, de costo de ventas, y de gastos de operación y todo esto a su vez se resume en un reporte que permita a la administración o dueño del negocio conocer la situación económica de la empresa que se logra a través del estado de resultados presupuestado.

Para una mejor ilustración del estados de resultados, y con el objetivo que pueda ser utilizado con el fin de estandarizar el estado de resultados de las panaderías interesadas en formar parte de la APRODEPAN para poder hacer análisis a sus estados financieros se ilustraran los mismos para quinen quieren hacer uso de estos.

Estado de Resultados

El estado de resultados es un importante estado financiero donde se muestra los resultados de la empresa ya que se resumen los costos y gastos en que incurrió la misma para el logros de utilidades y la cantidad de estas, así mismo la obligación tributaria como ser el impuesto sobre la renta en que se incurre y que hay que declarar a la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI).

Cuadro No. 15
Estado de Resultados

LA FAVORITA ESTADO DE RESULTADOS 31 DE DICIEMBRE 2012 Y 2013 EN LEMPIRAS		
	2012	2013
INGRESOS POR VENTAS DE PAN	XXX.XX	XXX.XX
MENOS COSTO DE VENTAS	<u>XXX.XX</u>	<u>XXX.XX</u>
MARGEN BRUTO	XXX.XX	XXX.XX
GASTOS DE VENTA	XXX.XX	XXX.XX
DEPRECIACION DE LA MAQUINARIA	XXX.XX	XXX.XX
GASTOS DE ADMINISTRACION	<u>XXX.XX</u>	<u>XXX.XX</u>
MENOS TOTAL GASTOS DE OPERACION	XXX.XX	XXX.XX
UTILIDAD DE OPERACION	XXX.XX	XXX.XX
MENOS GASTOS FINANCIEROS	XXX.XX	XXX.XX
INTERESES PAGADOS POR PRESTAMOS OBTENIDOS	<u>XXX.XX</u>	<u>XXX.XX</u>
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE RESERVA LEGAL	XXX.XX	XXX.XX
MENOS RESERVA LEGAL (7%)	<u>XXX.XX</u>	<u>XXX.XX</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS	XXX.XX	XXX.XX
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS (25%)	<u>XXX.XX</u>	<u>XXX.XX</u>
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL PERIODO	XXX.XX	XXX.XX

Como se puede observar en el estado de resultados que se ilustra en la tabla anterior se refleja el costo de ventas, el cual se mostró como se calcula ya que sirve para la elaboración del estado de resultados.

Un elemento que es importante considerar para incluir en el estado de resultados es la depreciación que en una panadería podría ser la maquinaria utilizada en la producción y que tiene un periodo de tiempo de vida.

Para determinar la cuota de depreciación (mensual, trimestral, semestral o anual), de una maquinaria de la planta de producción es indispensable recurrir a los datos siguientes: Valor de Adquisición, Valor Residual, y Vida Útil. También es necesario considerar los ajustes que ha tenido la maquinaria, a la cual se le calcula la depreciación. Como por ejemplo: Deterioro, Reversión de deterioro y mejoras.

Cuadro No. 16
Calculo de la Depreciación en Línea Recta
Procedimiento para el calculo

Costo de adquisición – Valor Residual ÷ Vida Útil = Valor Depreciable

Se aplicara el método de Depreciación de Línea Recta así:

$$\frac{\text{Costo-Valor Residual}}{\text{Años de Vida Útil}} = \text{Monto de Depreciación por año}$$

Porque se le llama depreciación de línea recta, es simplemente porque el monto de depreciación que se aplica al activo es igual cada año, y este se puede incluir en gastos de venta se es parte de la ventas o en el estado de producción si es parte de la planta de producción, si es por ejemplo la caja registradora podría ser un gasto de ventas, si es la computadora que usa el dueño de la empresa o gerente de la misma es un gasto de administración, todo lleva una lógica.

La depreciación sirve para que los propietarios lleven un control de la duración de los activos y para que no se pague impuesto por lo que representa un gasto que no implica una salida de efectivo para la empresa, por lo cual es reflejada en el estado de resultados solo la depreciación anual, en el Balance general la depreciación acumulada, y el flujo de efectivo se resta ya que no es una salida de efectivo.

A continuación se muestra un cuadro que puede ser utilizado para llevar el control de la depreciación de los activos de la empresa:

Cuadro No. 17
Ejemplo de cómo se puede llevar el control de la depreciación

N°	Activo	Fecha de Adquisición	Vida Util Años	Porcentaje Depreciación	Valor de Adquisición	Valor Residual	Valor a Depreciar	Depreciación Acumulada	Depreciación del Ejercicio	Depreciación Total	Valor en libros

Estado de Flujo de efectivo

Muestra las entradas y salidas de efectivo y equivalentes, clasificándolas en actividades de operación, inversión y financiamiento.

Determinación del flujo de efectivo según las NIFF (Método Directo)

Fórmulas para calcular las entradas y salidas por actividades de operación

Cuadro No. 18
Flujo de efectivo según las NIFF (Método Directo)

1. Efectivo proveniente de cobros a clientes	
Ventas	XXX.XX
(Mas) Cuentas por cobrar al inicio del periodo	<u>XXX.XX</u>
Cobros potenciales	XXX.XX
(Menos) cuentas por cobrar al final del periodo	XXX.XX
Cobros en efectivo a clientes	XXX.XX
2. Efectivo utilizado para pago a proveedores	
Determinación del costo de ventas	
Inventario inicial	XXX.XX
(Mas) compras	XXX.XX
(Menos) Inventario Final	<u>XXX.XX</u>
Costo de Ventas	XXX.XX
Cuentas por pagar a proveedores al inicio del periodo	XXX.XX
(Mas) Compras	<u>XXX.XX</u>

Cantidad Total a Pagar	XXX.XX
(Menos) Cuentas por pagar a Proveedores al Final	XXX.XX
Cuentas Pagadas en Efectivo	XXX.XX
3. Gastos de Operación Pagados	
Gastos por pagar al inicio	
(Mas) Gastos de Operación	XXX.XX
Total a Pagar	XXX.XX
(Menos) Gastos por Pagar al Final	XXX.XX
(Menos) Gastos que no Implican Salida de Efectivo	
Depreciaciones	XXX.XX
Amortizaciones de seguros	
Provisión para indemnizaciones	-
Gastos pagados en efectivo	XXX.XX
4. IVA Pagado/Recuperado	
Saldo al inicio	XXX.XX
(Menos) Saldo al final	XXX.XX
Crédito Fiscal Recuperado	XXX.XX
5. Impuesto Sobre la Renta Pagado	
Saldo al inicio	XXX.XX
(Mas) Impuesto Sobre la Renta del ejercicio	XXX.XX
Total Impuesto a pagar	XXX.XX
(Menos) Saldo al final	XXX.XX
Impuesto Sobre la Renta Pagado	XXX.XX
6. Otras Cuentas Por Pagar	
Saldo al inicio	XXX.XX
(Mas) Provisiones	XXX.XX
Total Otras Cuentas por Pagar	XXX.XX
(Menos) Saldo al final	XXX.XX
Otras Cuentas por Pagar, Pagadas	XXX.XX

Cuadro No. 19

Fórmulas para Calcular las Entradas y Salidas por Actividades de Inversión

1. Efectivo Proveniente de la Venta de Propiedades, Planta y Equipo	
Activo Fijo al Inicio	XXX.XX
Mas Adquisiciones	XXX.XX
Menos Gastos por Depreciación	XXX.XX
(=) Activo Fijo Teórico al Final del Año	XXX.XX
Menos Activo Fijo Neto al Final	XXX.XX
(=) Valor en Libros del Activo Fijo Vendido	XXX.XX
Más Ganancia en Venta de Activos Fijos (Est. Res.)	XXX.XX

Efectivo Proveniente de la Venta	XXX.XX
2. Efectivo Utilizado para la Compra de Propiedades, Planta y Equipo	
Activo Fijo Neto al Final	XXX.XX
Menos Activo Fijo Neto al Inicio	XXX.XX
Más Gastos por Depreciación	XXX.XX
Mas Venta de Activo Fijo a Valor en Libros	XXX.XX
(=) Efectivo Utilizado para Comprar Propiedades Planta y Equipo	XXX.XX
FORMULAS PARA CALCULAR LAS ENTRADAS Y SALIDAS POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
1. Pago de Préstamos a Largo Plazo	
Saldo al Inicio	XXX.XX
Mas Prestamos Contratados (Adquiridos)	XXX.XX
(=) Total Prestamos a Pagar	XXX.XX
Menos Prestamos por Pagar al Final	XXX.XX
(=) Efectivo Pagado en Concepto de Prestamos	XXX.XX

A continuación se mostrara una manera fácil para definir las entradas y salidas de efectivo

En el cuadro se muestra claramente un ejemplo de las entradas y salidas de efectivo, las entradas son llamadas fuentes de efectivo y las salidas son usos, esto debido a que las fuentes generan y los usos gastan o disminuyen el efectivo.

Una importante recomendación para todo propietario de una empresa, es que se tome el tiempo necesario para analizar los controles y los estados financieros elaborados por los Peritos o Contadores Públicos, y sobre todo formule las preguntas necesarias a estos, de cuál es la situación financiera de la empresa según muestran los estados financieros, quizás este manual sea una herramienta para que los propietarias de las panificadoras tengan una mejor idea de la importancia de los controles y de los estados financieros para la toma de decisiones, para que se puedan tomar medidas o acciones correctivas en el tiempo y de la forma correcta.

Cuadro No. 20
Explicación de los Usos y Fuentes de las entradas y salidas de efectivo

ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO			
Entradas (Fuentes)	Observaciones	Salidas (Usos)	Observaciones
Disminución de cualquier activo	Una disminución de un activo representa una fuente ya que si disminuye uno de estos se genera efectivo	Aumento de cualquier activo	Aquí funciona o aplica al inverso que en las fuentes, cuando aumenta un activo es un uso ya que debió haber sido pagado con efectivo o equivalente.
Aumento de cualquier Pasivo	Esto sucede ya que si aumenta un pasivo se genera efectivo, ejemplo cuando lo que son préstamos bancarios	Disminución de cualquier pasivo	Es un uso ya que por ejemplo para disminuir las cuentas por pagar o préstamos bancarios se debe pagar con efectivo.
Utilidad neta después de impuestos	Esta es una fuente de efectivo.	Pérdida neta	La pérdida neta genera salida de efectivo, ya que esa pérdida se toma en efectivo.
Depreciación y otros gastos no en efectivo	Esto ya que si observamos en el flujo de efectivo el monto de depreciación anual se suma	Dividendos pagados	Esto está claro ya que los dividendos son pagados en efectivo o equivalentes, por lo cual es un uso.
Venta de acciones	La venta de acciones genera efectivo, si estas son pagadas en efectivo o equivalente	Pago de préstamos, pago de intereses	Es una clara salida de efectivo, por lo tanto es un uso

Cuadro No.21
Modelo de Estado de Flujo de Efectivo

LA FAVORITA PRODUCCIÓN Y VENTA DE PAN ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO 31 DE DICIEMBREB 2012 Y 2013		
	2012	2013
FLUJO DE EFECTIVO EN LAS OPERACIONES		
Cobro a Clientes	XXX.XX	XXX.XX
Pago a Proveedores	(XXX.XX)	(XXX.XX)
Efectivo Generado por las Operaciones	XXX.XX	XXX.XX
Gastos Pagados	(XXX.XX)	(XXX.XX)
Crédito Fiscal Recuperado	XXX.XX	XXX.XX
Otros Activos Recuperados	XXX.XX	XXX.XX

Retenciones Pagadas	(XXX.XX)	(XXX.XX)
Impuesto Sobre la Renta Pagado	(XXX.XX)	(XXX.XX)
Flujo Neto de Efectivo por las Operaciones	XXX.XX	XXX.XX
Flujo de Efectivo por Actividad de Inversión		
Adquisición de Propiedad Planta y Equipo	XXX.XX	XXX.XX
Flujos Netos de Efectivo Utilizados en las Actividades de Inversión	XXX.XX	XXX.XX
Flujo de Efectivo por Actividades de Financiamiento		
Préstamos Bancarios a Corto Plazo Recibidos	XXX.XX	XXX.XX
Pagos a Préstamos Bancarios a Largo Plazo Recibidos	(XXX.XX)	(XXX.XX)
Aumento en Capital Social	XXX.XX	XXX.XX
Flujos Netos de Efectivo Usados en las Actividades de Financiamiento	XXX.XX	XXX.XX
Aumento Neto en el Efectivo y el Equivalentes de Efectivo	XXX.XX	XXX.XX
Efectivo y Equivalentes de Efectivo al Inicio del Año	XXX.XX	XXX.XX
Efectivo y Equivalente de Efectivo al Final del Año	XXX.XX	XXX.XX

BALANCE GENERAL

El balance general es el estado financiero que muestra la situación financiera de la empresa en un momento dado, es como tomar una fotografía donde se muestra la situación financiera de la empresa en ese momento, este cuenta con tres partes importantes; Activos, Pasivos y Capital Social que este último es el patrimonio de la empresa con el cual se fundó la misma y muestra la utilidades que han sido capitalizadas por los socios o propietario, es decir las utilidades que no han sido repartidas a los socios o entregadas al propietario que se decidio capitalizarlas para aumentar el capital de la empresa.

Cuadro No. 22
Formato de Balance General

LA FAVORITA PRODUCCIÓN Y VENTA DE PAN BALANCE GENERAL 31 DE DICIEMBREB 2012 Y 2013 MONEDA EN (LEMPIRAS)		
	2012	2013
ACTIVOS		
Activos Corrientes		

Efectivo y Equivalente de Efectivo	XXX.XX	XXX.XX	Dentro de los activos corrientes incluimos aquellas cuantas que representan aquello que es más fácil de convertir en efectivo.
Cuentas Por Cobrar Netas	XXX.XX	XXX.XX	
Inventarios Netos	XXX.XX	XXX.XX	
Crédito Fiscal	XXX.XX	XXX.XX	
Gastos Pagados por Anticipado	<u>XXX.XX</u>	<u>XXX.XX</u>	Los Activos No Corrientes son aquellos que son más difíciles convertir en efectivo, como lo es un edificio un terreno, ya que no fácilmente se venden y se obtiene el efectivo.
Total de Activos Corrientes	XXX.XX	XXX.XX	
Activos No Corrientes			
Propiedad Planta y Equipos Netos	XXX.XX	XXX.XX	
Otros Activos	<u>XXX.XX</u>	<u>XXX.XX</u>	
Total de Activos No Corrientes	XXX.XX	XXX.XX	
Total Activos	XXX.XX	XXX.XX	
PASIVO Y PATRIMONIO NETO			
Pasivos Corrientes	XXX.XX	XXX.XX	Los pasivos corrientes, son aquellos que son obligaciones de corto Plazo, Menor o Igual a un año, para lo cual se requiere de liquidez o cierta cantidad de efectivo para un periodo de tiempo.
Proveedores	XXX.XX	XXX.XX	
Préstamos Bancarios	XXX.XX	XXX.XX	
Retenciones por Pagar	XXX.XX	XXX.XX	
Impuestos Por Pagar	XXX.XX	XXX.XX	
Porción Corriente de Préstamos a Largo Plazo	<u>XXX.XX</u>	<u>XXX.XX</u>	
Total Pasivos Corrientes	XXX.XX	XXX.XX	
Pasivo No Corriente			
Préstamos Bancarios a Largo Plazo	<u>XXX.XX</u>	<u>XXX.XX</u>	
Total Pasivos No Corrientes	XXX.XX	XXX.XX	
CAPITAL			En el Total Pasivos y Patrimonio Neto el Total Pasivo más el Total Capital y Reservas, para verificar que el balance este bien la suma de esto debe ser igual a la suma total del Activo
Capital Social	XXX.XX	XXX.XX	
Reserva Legal	XXX.XX	XXX.XX	
Ganancias (Perdidas) Acumuladas	<u>XXX.XX</u>	<u>XXX.XX</u>	
Total de Capital y Reservas	XXX.XX	XXX.XX	
Total Pasivos y Patrimonio Neto	XXX.XX	XXX.XX	

EJERCICIO PARCTICO (Elaboración de un Presupuesto)

A continuación se desarrollara un ejemplo para el lector del presente manual logre una mayor comprensión de lo explicado a lo largo del presente manual:

La empresa de Pan la Favorita, fabrica dos tipos de productos Pan Blando y Pan Semita, a finales de 2012 que es su primer año de operaciones desea elaborar su presupuesto maestro para el 2013, en el cual trataran de plasmar las acciones necesarias para lograr el lugar que el propietario se ha fijado, el estado de situación financiera hasta el 31 de diciembre de 2012 se espera que sea el siguiente:

Cuadro No. 23
Balance General

LA FAVORITA PRODUCCIÓN Y VENTA DE PAN BALANCE GENERAL 31 DE DICIEMBREB 2012 MONEDA EN (LEMPIRAS)			
ACTIVOS			
Corrientes			
Bancos		50,000.00	
Cuentas Por Cobrar (Clientes)		86,000.00	
Inventarios de pan		296,000.00	
Inventario de Materia Prima		180,000.00	
Total de Activos Corrientes			612,000.00
Activos No Corrientes			
Terrenos		214,000.00	
Edificio y Equipo Industrial	1,100,000.00		
Depreciación Acumulada	400,000.00	<u>700,000.00</u>	
Total de Activos No Corrientes			<u>914,000.00</u>
Total Activos			1,526,000.00
PASIVO Y PATRIMONIO NETO			
Pasivos Corrientes			
Proveedores		240,000.00	
Impuestos Por Pagar		180,000.00	
Total Pasivos Corrientes			420,000.00
CAPITAL CONTABLE			
Capital Aportado		900,000.00	
Capital Ganado		206,000.00	
Total de Capital Contable			1,106,000.00
Total Pasivos y Patrimonio Neto			1,526,000.0

Cuadro No. 24
Requisitos de Materia Prima

REQUISITOS DE LOS PRODUCTOS		
Harina	2 kg	4 kg
Azúcar	1 kg	2 kg
Horas de Mano de Obra Directa	4	4

Como se puede mostrar en el balance general anterior toda empresa que ya está constituida desea hacer su presupuesto semestral debe partir del balance general, que muestra la situación financiera de la empresa o lo que posee la empresa en ese momento, ya sean activos o pasivos que son deudas a corto o a largo plazo.

Pero algo importante considerar para planificar su presupuesto es considerar los requisitos de materia prima, y ¿de dónde salen estos requisitos? estos requisitos provienen de la necesidad de producir, básicamente se calculan en base a la producción es por ende la importancia de hacer el presupuesto trimestral o anual.

Cuadro No. 25
Inventarios de Materia Prima y Productos

Inventarios de Materia Prima y Pan y Costos de los mismos				
	Inventario Inicial (Unidades)	Inventario Final Deseado (Unidades)	Costo Primer Semestre	Costo Segundo Semestre
Harina	4000	3000	L 20 kg	L 26 kg
Azúcar	2500	1000	L 40 kg	L 50 kg
Pan Blanco (Bolsas)	200	300		
Pan Semita (Bolsas)	400	150		

Cuadro No. 26
Planificación de Ventas y Detalle de Precios

	Precio de Venta		Ventas Planeadas	
	Primer semestre	Segundo Semestre	Primer Semestre	Segundo Semestre
Pan Blanco	L 600	L 720	2000	2000
Pan Semita	700	840	3000	3000

Los inventarios en proceso no tienen importancia para la elaboración del presupuesto en una panificadora debido a que estas no manejan productos en proceso, Los gastos por intereses pagados en préstamos adquiridos serán de L 39,242.00, la valuación de inventarios se utiliza a través del UEPS últimas entradas Primeras salidas.

Los Gastos Indirectos de fabricación que se estiman para el 2013 son los siguientes:

Cuadro No. 27
Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación

Descripción	Monto en L
Depreciación	100,000.00
Supervisión	700,000.00
Seguro	400,000.00
Mantenimiento	116,000.00
Accesorios	60,000.00
Energéticos	200,000.00

Básicamente se les llama costos indirectos de fabricación ya que son aquellos que no van incluidos dentro del producto, pero que son incurridos en la producción, los cuales se deben tomar en cuenta ya que afectan el precio del mismo.

Los gastos de administración y venta que se han estimado para 2013 son los siguientes:

Cuadro No. 28
Gastos de Administración y Ventas

Descripción	Monto en L
Sueldos	150,000.00
Comisiones	60,000.00
Publicidad	300,000.00
Accesorios	60,000.00
Depreciación	50,000.00
Varios	30,000.00

Los gastos de administración y venta se clasifican de acuerdo a donde se producen, por ejemplo si son comisiones de vendedores van dentro de gastos de venta, igual si son accesorios de la máquinas de producción, pero si son tóner o tintas para la impresora de la gerencia o propietario del negocio, la depreciación puede ser cargada a gastos de administración o venta de acuerdo al criterio del contador o por decisión del gerente, se pueden manejar estos de manera global y solo ubicarlos en el estado de resultados enunciados y colocando el monto de cada uno.

Notas Importantes

Se vendió al contado aproximadamente el 90%, el terreno se incrementó a L 758,700.00 y el Edificio y el Equipo industrial a 2, 000,000.00 se espera que la depreciación del año sea de 687,500.00. Se pidió un Préstamo de L 100,000.00 al banco, se debe a los proveedores L 70,790.00.

Cuadro No. 29
Presupuesto de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS			
PRODUCTO	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TOTAL
Pan Blanco	1,200,000.00	1,440,000.00	2,640,000.00
Pan semita	2,100,000.00	2,520,000.00	4,620,000.00
TOTAL	3,300,000.00	3,960,000.00	7,260,000.00

El presupuesto de ventas es importante ya que aquí se planifican los ingresos de la empresa, previendo que se cubran todos los gastos y costos de la misma, tomando en cuenta las utilidades deseadas por el o los propietarios de la empresa para un periodo de tiempo determinado.

Cuadro No. 30
Presupuesto de Producción

PRESUPUESTO DE PRODUCCION				
	PRIMER SEMESTRE		SEGUNDO SEMESTRE	
	Pan Blanco	Pan semita	Pan blanco	Pan semita
Ventas presupuestadas	2000	3000	2000	3000
Inventario final	300	150	300	150
Necesidad de producción	2300	3150	2300	3150
Inventario inicial	200	400	300	150
Producción requerida	2100	2750	2000	3000

El presupuesto de producción va amarrado con el presupuesto de ventas ya que se va a producir la cantidad tomando en cuenta la cantidad que se va a vender para cada periodo de tiempo, dejando siempre la cantidad de inventario final requerido que se convertirá en el inventario inicial para el siguiente periodo, no se produce cierta cantidad porque si debe estar basada en la necesidad de las ventas para lo cual se debe considerar el comportamiento de las mismas o de la demanda (que no es otra cosa que las compras de los clientes de la empresa).

Cuadro No. 31
Presupuesto de Requerimiento de Materia Prima

PRIMER SEMESTRE					
PRODUCTO	MATERIA PRIMA HARINA		MATERIA PRIMA AZUCAR		TOTAL
PAN BLANCO (BOLSA)	(2100 X 2 KG)	4200	(2100 X 1 KG)	2100	

PAN SEMITA (BOLSA)	(2750 X 4 KG)	11000	(2750 X 2 KG)	5500	
TOTAL		15200		7600	
COSTO POR KG		L. 20.00		L. 40.00	
TOTAL		L. 304,000.00		L. 304,000.00	L. 608,000.00

Como se puede observar todos los cuadros van por orden ya que todos llevan una relación entre sí, el presupuesto de requisitos de materia prima se elabora de acuerdo a la producción de la empresa para cada periodo de tiempo tal como se ilustra en el presente ejercicio semestre 1 y semestre 2.

Cuadro No. 32
Presupuesto de Requisitos de Materia Prima

SEGUNDO SEMESTRE					
PRODUCTO	MATERIA PRIMA HARINA		MATERIA PRIMA AZUCAR		TOTAL
PAN BLANCO (BOLSA)	(2000 X 2 KG)	4000	(2000 X 1 KG)	2000	
PAN SEMITA (BOLSA)	(3000 X 4 KG)	12000	(3000 X 2 KG)	6000	
TOTAL		16000		8000	
COSTO POR KG		L. 26.00		L. 50.00	
TOTAL		L. 416,000.00		L. 400,000.00	L. 816,000.00
GRAN TOTAL		L. 720,000.00		L. 704,000.00	L. 1,424,000.00

El presupuesto de compra de materia prima parte de la necesidad de materia prima basada en la cantidad a producir tomando en cuenta la existencia o inventario de materia prima con la que se cuenta en el almacén o bodega.

Cuadro No. 33
PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES

MATERIA PRIMA	PRIMER SEMESTRE		SEGUNDO SEMESTRE		TOTAL
	HARINA	AZUCAR	HARINA	AZUCAR	
REQUISITOS PARA LA PRODUCCION	15200	7600	16000	8000	
(MAS) INVENTARIO FINAL DESEADO	3000	1000	3000	1000	
NECESIDAD PARA COMPRAR	18200	8600	19000	9000	
(MENOS) INVENTARIO INICIAL	4000	2500	3000	1000	
TOTAL A COMPRAR	14200	6100	16000	8000	

COSTO POR KG	L. 20.00	L. 40.00	L. 26.00	L. 50.00	
COSTO DE COMPRAS	L. 284,000.00	L. 244,000.00	L. 416,000.00	L. 400,000.00	L. 1,344,000.00

Para calcular el monto total de las compras en Lempiras, se hace lo siguiente; se establece en base a la producción los requisitos de materia prima para la producción a la cual se le suma el inventario final deseado, lo cual le da como resultado la necesidad total a comprar, a esta se le resta el inventario inicial del periodo, y se obtiene el total a comprar, este resultado está en unidades para convertirlo a lempiras se multiplica por el costo por kg o libra de acuerdo a como se utiliza en la empresa.

Cabe mencionar que el inventario final de materia prima se establece de acuerdo al criterio del propietario o gerente de la empresa ya sea en base a la duración del mismo, en la capacidad de la empresa de almacenar o el espacio con el que cuenta la empresa es decir la capacidad de la bodega, también en el tiempo que se tardara el proveedor en surtir el mismo a la empresa entre otros aspectos a considerar, ya que la empresa nunca se debe quedar sin inventario de materia prima para evitar parar la producción, considerando que la empresa siempre incurrirá en gastos fijos.

Cuadro No. 34
Presupuesto de Mano de Obra Directa

	PRIMER SEMESTRE		SEGUNDO SEMESTRE		TOTAL
	PAN BLANCO	PAN SEMITA	PAN BLANCO	PAN SEMITA	
REQUISITOS DE LA PRODUCCION	2100	2750	2000	3000	
HORAS REGISTRADAS POR PRODUCTO	4	4	4	4	
TOTAL HORAS	8400	11000	8000	12000	39400
COSTO POR HORA	L. 50.00	L. 50.00	L. 60.00	L. 60.00	
TOTALES DE HORAS DE MANO DE OBRA DIRECTA	L. 420,000.00	L. 550,000.00	L. 480,000.00	L. 720,000.00	L. 2,170,000.00

La mano de obra directa es aquella que tiene relación directa con el producto, por ejemplo el panadero de semita, de pan blanco de polvorón, de galletas hasta el mismo hornero, se incluye dentro de la mano de obra directa, si se cuenta con un supervisor este se incluiría dentro de los gastos indirectos de fabricación ya que no tiene relación directa con la elaboración del producto.

Cuadro No. 35
Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación

PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		
DEPRECIACION	100,000.00	TASA DE APLICACION = L <u>1,576,000</u> 39,400* IGUAL L 40.00 POR HORA
SUPERVISION	700,000.00	
SEGURO	400,000.00	
MANTENIMIENTO	116,000.00	
ACCESORIOS	60,000.00	
ENERGETICOS	200,000.00	
TOTAL	1,576,000.00	11,000 + 8,000 + 12,000 = 39,400 HRAS

Los gastos indirectos de fabricación se pueden obtener o calcular en base a las horas de mano de obra directa, lo cual le permite en cuanto incurre en gastos indirectos por cada hora de trabajo de mano de obra directa.

Cuadro No. 36
Presupuesto de Gastos de Administración

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION	
SUELDOS	L. 150,000.00
COMISIONES	60,000.00
PUBLICIDAD	300,000.00
ACCESORIOS	60,000.00
DEPRECIACION	50,000.00
VARIOS	30,000.00
TOTAL	L. 650,000.00

Cuadro No. 37
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES (AL FINAL DEL AÑO 2013)

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES (AL FINAL DEL AÑO 2013)				
VALUACION DE INVENTARIOS:				
	COSTO UNITARIO	PAN BLANCO	COSTO UNITARIO	PAN SEMITA
MATERIA PRIMA HARINA	(2 X L 26.00)	L. 52.00	(4 X L 26.00)	L. 104.00
MATERIA PRIMA AZUCAR	(1 X L 50.00)	50.00	(2 X L 50.00)	100.00
MANO DE OBRA	(4 X L 60.00)	240.00	(4 X L 60.00)	240.00
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	(4 X L 40.00)	160.00	(4 X L 40.00)	160.00
TOTALES DE HORAS DE MANO DE OBRA DIRECTA		L. 502.00		L. 604.00
MATERIA PRIMA HARINA = 3000 A L 26.00 = L 78,000.00				

MATERIA PRIMA AZUCAR = 1000 A L 50.00 = 50,000.00			
PAN BLANCO	=	300 A L 502.00 = 150,600.00	L 241,200.00
PAN SEMITA	=	150 A L 604.00 = 90,600.00	
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS			
	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TOTAL
Materia Prima Requerida	608,000.00	816,000.00	1,424,000.00
Mano de Obra	970,000.00	1,200,000.00	2,170,000.00
Gastos Indirectos de Fabricación	<u>788,000.00</u>	<u>788,000.00</u>	<u>1,576,000.00</u>
Costo de Producción	2,366,000.00	2,804,000.00	5,170,000.00
(+) Inventario Inicial de Productos terminado			<u>296,000.00</u>
Disponible			5,466,000.00
(-) Inventario Final de Producto Terminado			<u>241,200.00</u>
Costo de Venta Presupuestado			5,224,800.00

Una vez elaborado el estado de costo de producción se procede a elaborar los estados financieros, ya que este es la base para elaborar el estado de resultados, porque en el estado de producción se calcula el costo de ventas que se requiere para calcular la utilidad bruta.

PRESUPUESTO FINANCIERO

El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar a la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos fijados, aparte de los estados financieros anuales presupuestados, pueden elaborarse reportes financieros mensuales o trimestrales cuando se juzgue conveniente, esto ayudara a la toma de decisiones que puedan dar acciones correctivas a tiempo.

Cuadro No. 38
Estado de Resultados Presupuestado

LA FAVORITA PRODUCCIÓN Y VENTA DE PAN ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013 MONEDA EN (LEMPIRAS)		
Ventas		7,260,000.00
(-) Costo de Ventas		<u>5,224,800.00</u>
Utilidad Bruta		2,035,200.00
(-) Gastos de Operación		<u>650,000.00</u>
Utilidad de Operación		1,385,200.00
Gastos Financieros		
Gastos por pago de Intereses	39,242.00	
Total Gastos Financieros		<u>39,242.00</u>
Utilidad antes de Impuestos		1,345,958.00
(-) Impuesto Sobre la renta (25%)		336,489.50
(-) Reparto de Utilidades a los Trabajadores (10%)		<u>68,750.00</u>
Utilidad Neta		940,718.50

Luego de elaborar el estado de resultados se procede a elaborar el estado de flujo de efectivo el cual se puede elaborar partiendo del estado de resultados, a partir de la utilidad neta, para obtener el flujo de efectivo neto de operación, cabe mencionar que en el presente ejercicio solo se hará con el objetivo de que el lector pueda obtener una mayor comprensión ya que en el ejercicio ya se estableció que el efectivo que se reflejara en el balance general es de L 50,000.00.

Cuadro No. 39
Estado de Flujo de Efectivo

LA FAVORITA PRODUCCIÓN Y VENTA DE PAN ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013 MONEDA EN (LEMPIRAS)		
Ventas		7,260,000.00
(-) Costo de Ventas		<u>5,224,800.00</u>
Utilidad Bruta		2,035,200.00
(-) Gastos de Operación		<u>650,000.00</u>
Utilidad de Operación		1,385,200.00
Gastos Financieros		
Gastos por pago de Intereses	39,242.00	

Total Gastos Financieros		<u>39,242.00</u>
Utilidad antes de Impuestos		1,345,958.00
(-) Impuesto Sobre la renta (25%)		336,489.50
(-) Reparto de Utilidades a los Trabajadores (10%)		<u>68,750.00</u>
Utilidad Neta		940,718.50
(MAS) DEPRECIACION		100,000.00
(=) FLUJO NETO DE OPERACION		840,718.50
(MENOS) CAPITAL DE TRABAJO NNECESARIO PARA OPERAR		500,000.00
FLUJO DE EFECTIVO NETO		340,718.50

Como se puede observar en el estado de flujo de efectivo, lo que se busca es determinar las entradas y salidas de efectivo y el efectivo final neto obtenido que es el que pasa al balance general, en los estados financieros no se hace ningún registro que no tenga un efecto positivo o negativo en los estados financieros, cada registro sea entrada o salida de dinero ya sea por compra o venta, gasto o costo debe ir registrado en el libro diario o libro de control interno de la empresa para que sea incluido en los estados financieros, y así determinar la situación real de la empresa y sus resultados.

Cuadro No. 40
Balance General

LA FAVORITA PRODUCCIÓN Y VENTA DE PAN BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2013 MONEDA EN (LEMPIRAS)			
ACTIVOS			
Activos Corrientes			
Bancos		50,000.00	
Cuentas Por Cobrar (Clientes)		726,000.00	
Inventarios de pan		241,200.00	
Inventario de Materia Prima		128,000.00	
Total de Activos Corrientes			1,145,200.00
Activos No Corrientes		-	-
Terrenos		758,700.00	
Edificio y Equipo Industrial	2,000,000.00		
Depreciación Acumulada	687,500.00	<u>1,312,500.00</u>	
Total de Activos No Corrientes			2,071,200.00
Total Activos			L. 3,216,400.00

PASIVO Y PATRIMONIO NETO			
Pasivos Corrientes			
Proveedores		70,790.00	
Documentos por pagar		100,000.00	
Impuestos Por Pagar		336,489.50	
Total Pasivos Corrientes			507,279.50
CAPITAL CONTABLE			
Capital Aportado		900,000.00	
Capital Ganado		868,402.00	
Utilidad del Ejercicio		940,718.50	
Total de Capital Contable			2,709,120.50
Total Pasivos y Patrimonio Neto			L. 3,216,400.00

El último estado financiero a elaborar es el balance general, el orden que se debe seguir en la elaboración de los estados financieros es el siguiente:

- Estado de costo de producción donde se obtiene el costo de ventas que se requiere para la elaboración del estado de resultados.
- Estado de Resultado
- Flujo de efectivo que no se vio en este ejercicio pero se presentara un ejemplo específico.
- Estado de cambio en el patrimonio
- Balance General, como se había mencionado antes este es el último estado financiero a elaborar, es por tal razón que este es como una fotografía de la situación financiera de la empresa en determinado periodo de tiempo.

EJEMPLO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Para este ejemplo supongamos que los costos fijos totales son de L 90,000.00

Cuadro No. 41
Calculo del Punto de Equilibrio

DESCRIPCION	PRODUCTOS		TOTAL
	Pan Blanco	Pan Semita	
Precio de venta	12.00	20.00	

Costo Variable	6.00	10.00	
Margen de Contribución	6.00	10.00	
(POR) Participación de cada producto	60%	40%	100%
(IGUAL) Margen de Contribución Ponderado	3.60	4	7.60

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{90,000.00}{7.60} = \mathbf{11,842 \text{ bolsas de pan}}$$

Ahora para identificar el monto que se deberá producir de cada pan en unidades de bolsas de hace el cálculo siguiente:

Producción de PAN BLANCO = 11,842 bolsas X 0.60 participación = 7,105 bolsas de pan Blanco

Producción de PAN SEMITA = 11,842 bolsas X 0.40participacion = 4,737 bolsas de pan Semita

Par comprobar la multiplicación sumamos= 7,105 + 4,737 = 11,842

De este cálculo partimos para obtener la cantidad a producir de cada tipo de producto siempre tomando en cuenta el monto o porcentaje que deseamos ganar.

ANALISIS FINANCIERO

Anteriormente se explicaron los diferentes estados financieros básicos, para lo cual se plasmaron en el presente manual los modelos a utilizar y se expuso un ejercicio práctico para una mayor comprensión, pero es importante aclarar que los controles por si solos no dicen nada al propietario de la empresa, para poder determinar la situación financiera de la empresa se requiere de un análisis financieros para lo cual se presentaran métodos sencillos de aplicar y comprender.

Entre los objetivos de un análisis financiero, se encuentran determinar si la empresa está obteniendo ganancias o está perdiendo, si esta tiene liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo que son aquellas menores o iguales a un año, que tanto están rotando los inventarios de pan, y determinar qué tan endeudada esta una empresa, esto ayudara al gerente o propietario a tomar medidas a tiempo, ya sea de aumentar las ventas, disminuir los costos, no tomar más prestamos por el momento, el tomar medidas con respecto a los inventarios ya que en este tipo de producto no es recomendable manejar inventarios

tan altos por la duración del mismo, estos son algunos de los objetivos ya que el análisis financiero es una importante herramienta que apoya al gerente o propietario para la toma de decisiones, que en ausencia de este sería un tanto difícil.

Otro objetivo importante de este es poder comparar los resultados obtenidos por la empresa con otras empresas de la misma industria lo cual brinda la oportunidad de conocer cuál es la situación de la empresa en comparación con las demás, y de saber si esta debe mejorar o está bien.

¿Quién hace uso de los estados financieros de una empresa?

Pues es utilizada por el gerente o propietario de la mismas, por los proveedores, los bancos para conceder préstamos a la misma, entre otros.

Se comenzará por explicar una herramienta fácil que es el uso de las razones financieras.

ANALISIS FINANCIERO BASADO EN EL USO DE RAZONES FINANCIERAS

Para el presente manual se explicarán las siguientes razones financieras:

Razones de Liquidez

Esta muestra la facilidad que tiene la empresa para cumplir con sus deudas de corto plazo, por ejemplo los préstamos a un periodo igual o menor a un año, así como la capacidad para generar efectivo, es importante mencionar que no es bueno que una empresa no tenga la suficiente liquidez ya que de ser así esta no podrá pagar sus compromisos de corto plazo, pero tampoco debe estar demasiado líquida ya que esta liquidez podría ser invertida.

Liquidez Corriente

Formula

$$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \text{XXX}$$

Básicamente este resultado muestra cuanto se tiene para pagar por cada Lempiras que se debe.

Prueba del Acido

Formula

$$\text{Prueba del Ácido} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Esta es una prueba más rigurosa que la liquidez corriente, aquí se restan los inventarios ya sea de materia prima o de producto terminado como ser pan, ya que estos tienen un poco de dificultad para convertirlos en efectivo (venderlos) en un momento que se requiera de este.

INDICES DE ACTIVIDAD

Los índices de actividad miden que tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas.

Razón de Inventarios

Esta mide el número de veces que se venden o rotan los inventarios al año o en un periodo determinado de tiempo, como podemos observar, para aplicar las fórmulas de las razones financieras es necesario contar con el Balance general y el estado de resultados.

Formula

$$\frac{\text{Costo de los Bienes Vendidos}}{\text{Inventarios}} = \text{este resultado indica el número de veces que rota el inventario.}$$

Costo de ventas se obtiene del estado de resultados y el inventario del balance general.

Es importante mencionar que para realizar un análisis usando las razones financieras se requiere contar con el balance general y estado de resultados.

Estas razones son de mayor valor cuando pueden comprarse con las razones o con resultados de otras empresas de la industria ya que solo así se sabe cómo se encuentra la empresa, en comparación con las demás

Edad Promedio del Inventario

La edad promedio del inventario, es el número promedio de días que se requieren para vender el inventario, se refiere básicamente a cuantos días pasan cada vez que se rota o vende el inventario, en cada vez que sucede.

Formula

$$\text{Edad Promedio del Inventario} = \frac{\text{Número de días que tiene el año}}{\text{Número de veces en que rota en inventario}}$$

El número de veces de rotación del inventario es el resultado de la fórmula de rotación de inventario.

Periodo Promedio de cobro

Este solo se calcula cuando se realizan ventas al crédito

Formula

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

$$\text{Ventas diarias promedio} = \frac{\text{Ventas anuales}}{365 \text{ días}} \text{ es igual a ventas diarias}$$

Para que este valor sea aceptable o no dependerá de las políticas que el propietario o gerente de la empresa haya fijado, por ejemplo si al aplicar la formula el resultado arroja un periodo de cobro de 60 días, pero las políticas de la empresa indican que el periodo de cobro deberá ser de 30 días, significa que esta política no se está cumpliendo y este resultado da la pauta que hay que tomar medidas correctivas.

Periodo promedio de pago

Esta razón se aplica solo cuando la empresa realiza compras al crédito

Tiempo promedio que se requiere para pagar las cuentas,

Formula

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias Promedio}}$$

$$\text{Compras diarias Promedio} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras Anuales}}{365 \text{ días}}}$$

El resultado se comparará con los días que indica la política de la empresa que dio el crédito, si ella dice que se debe pagar en 30 días, y el resultado indica que la empresa está pagando en 60 días esto dirá que se está pagando demasiado tarde.

Cuadro No. 42
Razones de Endeudamiento

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		
Índice de endeudamiento	Formula = $\frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$	Mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses.

Cuadro No. 43
Razones de Rentabilidad
INDICES DE RENTABILIDAD

Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	Esta mide cuanto queda de cada lempira de venta que queda después de que la empresa cubre sus costos para producir.
Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	Mide cuanto le queda a la empresa de cada lempira de venta después de los costos y gastos operativos de la misma.
Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Mide cuanto le queda a la empresa de cada lempira de venta después que se le han restado todos los costos, gastos, pago de intereses e impuestos.

Aparte del uso de las razones financieras existen otros tipos de análisis financieros que son fáciles de aplicar y que pueden ser utilizados para evaluar la situación de la empresa, para este manual se han

elegido aquellos que son sencillos de aplicar y comprender, así como se ha hecho el esfuerzo para explicarlo de tal manera que el lector pueda aplicarlo a su empresa.

Análisis Horizontal o Dinámico y Análisis Vertical o Estático

Explicaremos detalladamente cada uno de estos

Análisis Horizontal o Dinámico

Básicamente aquí se hace un análisis horizontal, porque lo que se evalúa, son los resultados de un solo estado financieros pero comparándolo con los resultados de otros años, por ejemplo se analiza el balance general de 2001 en comparación al 2002, y se verifica si la empresa ha mejorado y en qué porcentaje, o si sus resultados han sido menores en comparación a años anteriores.

Cuadro No. 44
Análisis Horizontal o Dinámico

DESCRIPCION	ANOS		FORMULAS	Cambio en el Balance General	ANALISIS
ACTIVOS	31 de Diciembre				
	2005	2006			
Efectivo	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Efectivo año 2} - \text{Efectivo año 1})}{\text{Efectivo año 1}} \times 100$	XX	Aquí lo que se analiza es cuál fue el comportamiento del efectivo si aumento o disminuyo en 2006 en comparación con el año 2005, y que impacto tiene esto en la empresa si es bueno o no, esto dependerá si la empresa ocupa más efectivo o tiene demasiado.
Cuentas por Cobrar	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Cuentas por cobrar año 2} - \text{Cuentas por Cobrar 1})}{\text{Cuentas por cobrar año 1}} \times 100$	XX	Las cuentas por cobrar disminuyeron en comparación con el año 2005, o aumentaron y esto será bueno de acuerdo a la situación de la empresa, por ejemplo si disminuyeron debido a que la mayoría de las ventas se hizo al contado esto está bien.
Inventarios	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Inventario año 2} - \text{Inventario año 1})}{\text{Inventario año 1}} \times 100$	XX	El porcentaje de inventarios aumento en relación al año 2005, puede ser que se compró mayor cantidad de materia prima o el nivel de ventas fue menor en el 2006.
Total de activos corrientes	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Total Activos Corrientes año 2} - \text{Total Activos Corrientes año 1})}{\text{Total Activos Corrientes año 1}} \times 100$	XX	Aquí se mide el aumento o disminución de los activos, y no siempre es bueno el aumento del total de activos corrientes y no siempre es malo esto dependerá del porque aumentan o disminuyen.
Terrenos y Edificios	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Terrenos y Edificios año 2} - \text{Terrenos y Edificios año 1})}{\text{Terrenos y Edificios año 1}} \times 100$	XX	Estos pueden aumentar por la compra de terrenos, y pueden disminuir por la depreciación de los edificios.
Maquinaria y equipo	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Maquinaria y Equipo año 2} - \text{Maquinaria y Equipo año 1})}{\text{Maquinaria y Equipo año 1}} \times 100$	XX	Estos pueden aumentar cuando se compra nueva maquinaria y pueden disminuir cuando no se adquiere nueva maquinaria pero la actual se ve depreciada.

Total de Activos Fijos brutos	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Total Activo. Fijos Brutos año 2} - \text{Total Act. Fijos Brutos año 1})}{\text{Total Activos Fijos Brutos año 1}} \times 100$	XX	Aquí se mide el aumento o disminución del total de activos fijos sin considerar la depreciación acumulada.
Menos: Deprecación acumulada	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Depreciación acumulada año 2} - \text{Depreciación Acumulada año 1})}{\text{Depreciación Acumulada año 1}} \times 100$	XX	Aquí se analiza la depreciación acumulada si hubo aumento o disminución en esta, que en la mayoría de los casos siempre sufre un aumento ya que año con año estos se van depreciando.
Activos fijos netos	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Activos Fijos netos año 2} - \text{Activos Fijos netos año 1})}{\text{Activos Fijos netos año 1}} \times 100$	XX	Se analiza el aumento o disminución del total de activos fijos netos ya con la depreciación acumulada restada, estos aumentan cuando se compran terrenos o edificios.
Total de activos	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Total Activos año 2} - \text{Total Activos año 1})}{\text{Total Activos año 1}} \times 100$	XX	El total de activo aumento en un tanto por ciento por ejemplo.
Cuentas por pagar	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Cuentas por pagar año 2} - \text{Cuentas por pagar año 1})}{\text{Cuentas por pagar año 1}} \times 100$	XX	Las cuentas por pagar aumentaron en un XX% esto se puede deber a la compra de materia prima al crédito, entre otras causas.
Documentos por pagar	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Documentos por pagar año 2} - \text{Documentos por pagar año 1})}{\text{Documentos por pagar año 1}} \times 100$	XX	Los documentos por pagar disminuyeron en un XX%, esto se puede dar por abono a préstamos, y puede generar la disminución de efectivo, todo tiene relación entre sí.
Total pasivos corrientes	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Total Pasivos Corrientes año 2} - \text{Total Pasivos Corrientes año 1})}{\text{Total Pasivos Corrientes año 1}} \times 100$	XX	Estos pueden aumentar o disminuir cuando se abona o paga un préstamo y aumentan cuando se adquiere un préstamo o compras al crédito.
Deudas a Largo plazo	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Pasivos de Largo plazo año 2} - \text{Pasivos de Largo Plazo año 1})}{\text{Pasivos de Largo Plazo año 1}} \times 100$	XX	Estos aumentan cuando se adquieren préstamos mayores a un año, y disminuyen cuando se hacen abonos al mismo o se pagan en su totalidad.
Total Pasivo	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Total Pasivos año 2} - \text{Total Pasivos año 1})}{\text{Total Pasivos año 1}} \times 100$	XX	Estos aumentan cuando se adquieren préstamos mayores a un año, y disminuyen cuando se hacen abonos al mismo o se pagan en su totalidad.
Patrimonio Neto	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Patrimonio Neto año 2} - \text{Patrimonio Neto año 1})}{\text{Patrimonio Neto año 1}} \times 100$	XX	

Capital pagado	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Capital Pagado año 2} - \text{Capital Pagado año 1}) \times 100}{\text{Capital Pagado año 1}}$	XX	Este disminuye cuando se generan perdidas
Ganancias retenidas	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Ganancias Retenidas año 2} - \text{Ganancias Retenidas año 1}) \times 100}{\text{Ganancias retenidas año 1}}$	XX	Aumentan cuando el propietario decide no tomar las utilidades o la totalidad de estas sino más bien capitalizarlas o invertirlas en la empresa.
Total patrimonio	XXX	XXX	$C = \frac{(\text{Total Patrimonio año 2} - \text{Total Patrimonio año 1}) \times 100}{\text{Total Patrimonio año 1}}$	XX	Este aumenta cuando se capitalizan las utilidades o ganancias de la empresa, o cual el propietario hace abonos al capital o decide aumentar o aportar más.

Análisis Vertical (Estatico)

Este análisis se hace a un solo estado financiero para dos años comparando el nivel de crecimiento o disminución que han sufrido las diferentes cuentas, pero este se hace de manera vertical, por ejemplo dividiendo la utilidad bruta entre las ventas para identificar o analizar cuanto representan la utilidad de las ventas del 2006 en comparación al 2005, y así sucesivamente, haciendo un análisis completo del estado de resultados que es para el que aplica este modelo.

Cuadro No. 45 Análisis Vertical (Estático)						
Descripción de las cuentas	2003	Vertical	Fórmula para calculo Vertical	2002	Vertical	Fórmula para calculo Vertical
Ventas netas	XXX.XX			XXX.XX		
Costo de Ventas	(XXX.XX)			(XXX.XX)		
Utilidad Bruta en ventas	XXX.XX	XX.X%	Utilidad Bruta ÷ Ventas Netas X 100	XXX.XX	XX.X%	Utilidad Bruta ÷ Ventas Netas X 100
Gastos de Operación						
Gastos de Administración y Ventas	(XXX.XX)	XX.X%	Utilidad Operativa ÷ Ventas Netas X 100	(XXX.XX)	XX.X%	Utilidad Operativa ÷ Ventas Netas X 100
Utilidad Operativa	XXX.XX			XXX.XX		
Gastos y Productos financieros						
Gastos Financieros	(XXX.XX)			(XXX.XX)		
Productos Financieros	XXX.XX			XXX.XX		
Fluctuaciones cambiarias netas	(XXX.XX)			(XXX.XX)		
Ganancia por posición monetaria	XXX.XX			XXX.XX		
Total Resultado después de Intereses	(XXX.XX)			(XXX.XX)		
Utilidad después de Intereses	XXX.XX			XXX.XX		
Otros Ingresos y Gastos Netos	(XXX.XX)			(XXX.XX)		
Utilidad o Perdida antes de Impuestos	XXX.XX	XX.X%	Utilidad Antes de Impuestos ÷ Ventas Netas X 100	XXX.XX	XX.X%	Utilidad Antes de Impuestos ÷ Ventas Netas X 100

RECOMENDACIÓN PARA EL MANUAL FIANCIERO

Una importante recomendación de este manual, es su aplicación dentro de lo que corresponda a la empresa, ya que los controles son vitales para la toma de decisiones de todo administrador de una empresa, pero los controles por si solos no dicen nada por lo que es importante realizar análisis sencillos a los estados financieros de la empresa, para lo cual se requiere que estos sean elaborados en tiempo y forma, pero para poder hacer estos se deben llevar controles contables diarios, esto ayudara al propietario o gerente a que no deje ningún costo o gasto sin incluir dentro de los controles, lo que le dará la oportunidad de conocer la situación financiera de la empresa y facilitara la toma de decisiones, de esta manera se tomaran las acciones correctivas lo que evitara en el futuro la quiebra de la misma.

Una acción a tiempo puede ser el control de costos la disminución de estos que da como resultado el aumento en las utilidades, ya que a veces hay desperdicio de materia prima, mano de obra no aprovechada a un 100%, también se presenta que hay más mano de obra de la requerida lo que representa un costo para la empresa, y esto se puede evitar llevando controles eficientes que permitieran la elaboración de estados financieros confiables a los cuales se les podrá hacer análisis que serán las herramientas para esta toma de decisiones.

GLOSARIO DEL CONTENIDO

Análisis Financiero: Es básicamente el análisis realizado a los estados financieros de una empresa, para que este pueda ser comparado, con el de otras empresas de la misma industria y así determinar la situación económica de la misma, en comparación a las demás.

Balance General: Estado financiero que muestra la situación financiera de la empresa en un momento dado.

Estado de Resultado: Es un importante estado financiero donde se muestra los resultados de la empresa obtenidos en un periodo dado.

Estado de Flujo de Efectivo: Muestra las entradas y salidas de efectivo y equivalentes, clasificándolas en actividades de operación, inversión y financiamiento

Presupuesto: Es una herramienta básica en la planificación y la toma de

Presupuesto Maestro: Plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado.

Presupuesto de Operación: Es básicamente la primera parte del presupuesto maestro, aquí se presupuestan aquellas partidas que conforman o influyen directamente en las utilidades de la empresa.

Presupuesto de ventas: Este presupuesto se elabora en base al comportamiento de la demanda.

Presupuesto de producción: De él depende todo plan o requisito respecto de todos los insumos o recursos que se necesitan para el proceso productivo.

Presupuesto de materia prima: Indica la cantidad que se va a requerir de materia prima basado en la producción.

Presupuesto de mano de obra: Indica la cantidad de mano de obra según las horas requeridas para la producción.

Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación: Aquí se reúnen todos los gastos indirectos de fabricación que son aquellos que no están incluidos dentro del producto.

Presupuesto de gastos de operación: En este presupuesto se deben considerar los gastos de Administración y Ventas.

Presupuesto de ventas y valuación de inventarios: Detalla la cantidad de inventarios deseados tanto inicial como final en relación a las ventas planificadas para cada periodo de tiempo.

Presupuesto Financiero: Es aquel donde se elabora el estado de producción, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo y Balance general.

Punto de Equilibrio: El punto de equilibrio es aquel nivel de producción en el que la empresa no pierde ni gana.

BIBLIOGRAFIA

Sandoval, Leonel Luis y Abreu, J. L. (2008), Los Estados Financieros Básicos, su uso e interpretación para la toma decisiones en las PYMES.

Arias, F. G. (1999), Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración (3a ed.). Caracas: Orial Ediciones

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos., y Pilar Baptista Lucio. (2006) Metodología de la Investigación (4ta ed.). McGraw Hill.

Kerkhoffn, Frans (2000), Honduras: Competitividad de las Mipyme, cap. V.

Barquero, Irene (2003), El estado y competitividad de la micro, pequeña y Mediana empresa (1a. ed.). Tegucigalpa: PNUD.

Molina, G (2012), Área Mipyme, Consejo Hondureño de la Empresa Privada.

Estudio de la Micro y Pequeña empresa no Agrícola en Honduras MYPEs (CID, Fundación Covel, 2000).

Lawrence J. (2007) Principios de Administración Financiera (11. ed.). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Fornero R. Análisis Financiero con Información Contable, Estudio Programado.

Perdomo A. (2000) Análisis e Interpretación de Estados Financieros, México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

ANEXOS

ANEXO No. 1
PANADERIA LA BELLA
ESTADOS DE COSTOS DE PRODUCCION
Periodo 2012 y 2013
Cifras expresadas en Lempiras

	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Inventario Inicial de Materia Prima	_____	_____
Más: Compras	_____	_____
Materia prima disponible	_____	_____
Menos: Inventario final de Materia Prima	_____	_____
Materia prima utilizada en la producción	_____	_____
Más: Mano de Obra Directa	_____	_____
Más: Gastos Indirectos de Producción	_____	_____
Mano de obra indirecta		
Costos de producción	_____	_____
Más: Inventario Inicial de Producto Terminado	_____	_____
Producto Terminado Disponible	_____	_____
Menos: Inventario Final de Producto Terminado	_____	_____
Costo de ventas	_____	_____

ANEXO No. 2
PANADERIA LA BELLA
ESTADO DE RESULTADOS
Periodo 2012 y 2013
Cifras Expresadas en Lempiras

	2012	2013
Ingresos por Ventas de Productos	_____	_____
(-) Devoluciones o Rebajas sobre Ventas	_____	_____
Ventas Netas	_____	_____
(-) Costo de Ventas	_____	_____
Utilidad Bruta en Ventas de Pan	_____	_____
(-) Gastos de Operación	_____	_____
Gastos de Administración	_____	_____
Gastos de Venta	_____	_____
Utilidad o Pérdida en Operación	_____	_____
(-) Ingresos Financieros	_____	_____
Intereses Ganados	_____	_____
(-) Gastos Financieros	_____	_____
Intereses Pagados	_____	_____
(-) Otros Ingresos	_____	_____
(-) Otros Gastos	_____	_____
Utilidad Antes de Impuestos	_____	_____
(-) Impuesto Sobre la Renta	_____	_____
<u>Utilidad o (Pérdida) Neta</u>	_____	_____

ANEXO No. 3
PANADERIA LA BELLA
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
Periodo 2012 y 2013
Cifras Expresadas en Lempiras

	2012	2013
Flujo de Caja: Actividades de Operación		
Efectivo recaudado de Clientes	_____	_____
Efectivo pagado a Proveedores y Empleados	_____	_____
Impuesto sobre la Renta Pagado	_____	_____
Efectivo Recibido por Intereses	_____	_____
Efectivo Pagado por Intereses	_____	_____
Flujo de Caja Neto Generado por Actividades Operativas	_____	_____
FLUJO DE CAJA: ACTIVIDADES DE INVERSION:		
Efectivo Pagado por Adquisición de Maquinaria Y Equipo	_____	_____
Efectivo recibido por venta propiedad planta y Equipo	_____	_____
Flujo de Caja Neto usado por Actividades de Inver.	_____	_____
FLUJO DE CAJA: ACTIVIDADES FINANCIERAS		
Efectivo Recibido por financiamiento Compra de Equipo	_____	_____
Efectivo Pagado amortización préstamos bancarios	_____	_____
Efectivo recibido financiamiento DEI	_____	_____

Efectivo recibido por préstamos de los socios	_____	_____
Efectivo pagado por amortización de préstamo de socios	_____	_____
Flujo de caja neto (usado) por actividades Financieras	_____	_____
Aumento o (Disminución) neta del saldo de Efectivo	_____	_____
Saldo de efectivo al inicio del periodo:	_____	_____
Saldo de efectivo al final del periodo:	_____	_____

ANEXO No. 4
PANADERIA LA BELLA
BALANCE GENERAL
Periodo 2012 y 2013
Cifras Expresadas en Lempiras

	2012	2013
ACTIVO		
<u>Corrientes</u>		
<u>Efectivo Equivalentes de Efectivo</u>	_____	_____
Caja	_____	_____
Bancos	_____	_____
<u>Cuentas por Cobrar:</u>		
Cientes	_____	_____
Documentos por Cobrar	_____	_____
Deudores Varios	_____	_____
<u>Inventarios</u>		
Inventario de Productos	_____	_____
Inventario de Materia Prima	_____	_____
<u>Gastos Pagados por Anticipado</u>		
Rentas pagadas por Anticipado		
Total Activos Corrientes	_____	_____
<u>No corriente:</u>		
<u>Propiedad Planta y Equipo</u>		
Terrenos	_____	_____
Mobiliario y Equipo		
Equipo de Reparto		

(-) Depreciación Acumulada	_____	_____
<u>Otros Activos</u>		
Depósitos en Garantía	_____	_____
Total Activo	_____	_____
PASIVO		
<u>Corriente:</u>		
<u>Cuentas por pagar</u>		
Proveedores	_____	_____
Documentos por Pagar	_____	_____
Acreedores Varios	_____	_____
Total Pasivo Corriente	_____	_____
<u>No corriente:</u>		
<u>Cuentas por Pagar</u>		
Hipotecas por Pagar	_____	_____
<u>Valores Cobrados Por Anticipado</u>		
Rentas Cobradas por Anticipado	_____	_____
Total Pasivo No Corriente	_____	_____
Total Pasivo	_____	_____
<u>Patrimonio Neto</u>		
Capital Pagado	_____	_____
Utilidades (Perdidas) Retenidas	_____	_____
Total Patrimonio	_____	_____
Pasivo más Patrimonio	_____	_____
_____	_____	_____
Gerente	Contador	Auditor



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

Bueno (a)s días/tardes Soy estudiante de la Maestría en Administración de empresas con Orientación en Finanzas de la promoción 33, de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, y estoy realizando una investigación académica para la elaboración de mi tesis de maestría, sobre el tema **“LOS ESTADOS FINANCIEROS COMO INSTRUMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN”** tomando como caso de estudio las pymes del Sector de Panificación, con el objetivo de investigar los criterios utilizados por las empresas panificadoras para tomar decisiones, para lo cual se solicita muy cordialmente llenar la presente encuesta, que será utilizada para efectos puramente de investigación, llenando aquellas que apliquen según sea el caso.

Encuesta dirigida a los gerentes o dueños de empresas panificadoras

Nombre de la empresa si lo desea: _____ Número de empleados: _____

Nombre del entrevistado si lo desea: _____ Puesto: _____

Tiempo que lleva operando la empresa: _____ Nivel académico: _____

1. ¿Se elaboran estados financieros en su empresa?

a. Si ☐

b. No ☐ Porque

Si su respuesta es “No” conteste las preguntas No. 8, 9, 11, 12, 13 y 16.

2. ¿Cuál de los siguientes estados financieros se elaboran en su empresa? **Marque con una x la opción y el tiempo en que se elabora.**

Estados financieros	Periodicidad con que son elaborados						Anual
	Diaria	Semanal	Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	
Balance general							
Estados de resultados							
Flujo de efectivo							
Otros:							

3. ¿Quién elabora los estados financieros de la empresa?

- a. El gerente de la empresa ☐
- b. Un perito mercantil externo ☐
- c. El departamento de contabilidad interno de la empresa ☐
- d. Otros _____

4. ¿Han sido auditados los estados financieros de su empresa?

- a. Si ☐
- b. No ☐

Porque _____

Si su respuesta a la pregunta anterior fue “Si” pase a la pregunta 5 de lo contrario pase a la pregunta 6

5. ¿Con que periodicidad han sido auditados sus estados financieros?

- a. Una vez al año ☐
- b. Cada dos años ☐
- c. Cada tres años ☐

Otro

especifique _____

6. ¿Utiliza usted los estados financieros de su empresa?

- Si ☐
- No ☐

Porque _____

Si su respuesta fue sí pase a la pregunta No. 7 de lo contrario pase a la No. 8

7. ¿Para que utiliza usted los estados financieros de la empresa?

- a. Toma de decisiones ☐
- b. Para optar por un nuevo financiamiento ☐
- c. Para pago del impuesto sobre la renta ☐

Otros _____

8. ¿Cuáles fueron las decisiones más importantes que ha tomado en los últimos 12 meses? Ubíquelas según el nivel de importancia poniendo primero la más importante y por último la menos importante y marque con una X el estado financiero que le sirvió para tomar esas decisiones, si se basó en estos, de lo contrario escriba en el espacio “otros” los criterios en que se basó para tomar estas decisiones.

Decisiones tomadas	Uso del Balance general	Uso del Estado de Resultados	Uso del flujo de efectivos	Otros:
a.				
b.				
c.				
d.				
e.				

9. ¿Cuál ha sido el crecimiento económico promedio de su empresa en los últimos 5 años? Marque con una X la opción que corresponda a su respuesta

Variables	Porcentaje de crecimiento económico				
	0-5%	6-10%	11-15%	16-20%	Mayor a 20%
Ventas anuales					
Número de empleados					
Inversión en Activos fijos					
Otro:					

10. ¿Conoce usted las partes que integran cada uno de los siguientes estados financieros?

- a. Balance general ☐
- b. Estado de resultados ☐
- c. Flujo de efectivo ☐
- d. No conozco la estructura de ninguno ☐

11. ¿Su empresa ha recibido capacitación en el uso de los estados financieros para mejorar la toma de decisiones?

- a. Si ☐
- b. No ☐

12. ¿Cuál de las siguientes capacitaciones ha recibido para mejorar el desempeño de su empresa?

Áreas en las que ha recibido capacitación	Marque aquí con una X la que corresponde a su respuesta	A través de que Institución la recibió
Administrativa		
Producción		
Ventas		
Contable		
Buenas prácticas de Manufactura		
Seguridad Alimentaria		
Otras:		

13. Aparte de las capacitaciones mencionadas en el cuadro anterior ¿Qué otro tipo de capacitaciones le gustaría recibir?

14. ¿Se realiza algún tipo de análisis con los estados financieros de su empresa?

- a. Si ☐
- b. No ☐

Porque _____

Si su respuesta fue “**Si**” que tipo de análisis_____ y Quien lo realiza_____

15. ¿Qué es lo más relevante que usted desea saber sobre el análisis a los estados financieros para la toma de decisiones?

- a. Cómo apoya la toma de decisiones ☐
- b. Como hacer un análisis con los estados financieros ☐
- c. Como lo interpreto ☐
- Otras _____

16. ¿Le gustaría contar con un manual que le apoye para realizar análisis a los estados financieros de su empresa para tomar decisiones?

- a. Si ☐
- b. No ☐

Porque _____

Si su respuesta fue “No” Fin de la encuesta

17. Si respondió “**Si**” a la pregunta anterior ¿qué le gustaría que contenga ese manual?

Gracias por su valioso apoyo

ANEXO No. 5

DEGT-UNAH

DEGT-UNAH