

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO Y DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO,  
COMO HERRAMIENTAS DEL CONTROL FINANCIERO DE LA EMPRESA  
“CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.”**



**LIC. EDUARDO RODRIGO FÉLIX ALVARADO**

**Guatemala, julio de 2006**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO Y DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO,  
COMO HERRAMIENTAS DEL CONTROL FINANCIERO DE LA EMPRESA  
“CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.”**

Informe final de Tesis para la obtención del grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis y de la Práctica Profesional de la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de Febrero de 2005.

**Profesor Consejero:**

Licenciado José Ramiro Pellecer Comparini

**Postulante:**

Licenciado Eduardo Rodrigo Félix Alvarado

**Guatemala, julio de 2006**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal Primero:	Lic. Canton Lee Villela
Vocal Segundo:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal Quinto:	P.C. José Abraham González Lemus

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS

Presidente:	MSc. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario:	MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz
Examinador:	MSc. Julio Otoniel Roca Morales
Asesor de tesis:	MBA. José Ramiro Pellecer Comparini

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, VEINTIDOS DE JUNIO DE DOS MIL SEIS.**

Con base en el Punto TERCERO, inciso 3.7, subinciso 3.7.2 del Acta 19-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 20 de junio de 2006, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 04-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 de mayo de 2006 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "LA ADMINISTRACION DEL PRESUPUESTO Y DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO, COMO HERRAMIENTAS DEL CONTROL FINANCIERO DE LA EMPRESA "CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.", que para su graduación profesional presentó el Licenciado Contador Público y Auditor EDUARDO RODRIGO FELIX ALVARADO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"D Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO



  
LIC. CANTON LEE VILLELA  
DECANO EN FUNCIONES



Smp.

  
LIC. CARLOS MARTÍNEZ DURÁN  
RESPONSABLE DOCUMENTOS

*"Todo Por Ti Carohugia Mia"*  
*Dr. Carlos Martínez Durán.*  
*2006: Centenario de su Nacimiento.*



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

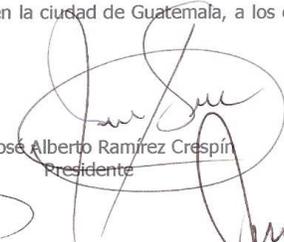
ACTA No. 4-2006

En el salón No. 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el ocho de mayo de dos mil seis, a las 19:00 horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del licenciado Contador Público y Auditor, **Eduardo Rodrigo Felix Alvarado, Carné 100010224**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el once de febrero de 2005.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el postulante, denominado "**LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO Y DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO, COMO HERRAMIENTAS DEL CONTROL FINANCIERO DE LA EMPRESA "CONFECCIONES ESCOLARES, S. A."**" El examen fue Reprobado por Unanimidad de votos Con Correcciones por el Jurado Examinador.

Previo a la aprobación final de la tesis, el postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador las cuales se le entregan por escrito y se presentará nuevamente la tesis en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

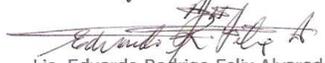
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la ciudad de Guatemala, a los ocho días del mes de mayo de dos mil seis.

  
MSc. José Alberto Ramírez Crespín  
Presidente

  
MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz  
Secretario

  
MSc. José Ramiro Pellecer Comparini  
Profesor Consejero

  
MSc. Julio Ottoniel Roca Morales  
Vocal I

  
Lic. Eduardo Rodrigo Felix Alvarado  
Postulante

## DEDICATORIA

- A Dios  
Por permitirme alcanzar esta importante meta, con el sólo  
hecho de darme la vida
- A mi esposa  
Azucena Meléndez Marroquín de Félix  
Por su amor, apoyo y motivación constantes
- A mis hijas  
Luz de María y Gabriela Azucena  
Fuentes de alegría y satisfacciones
- A mis padres  
Elvira Alvarado de Félix  
Braulio Olivio Félix Castillo  
Con mucho cariño
- A mis hermanos  
Por su entusiasmo y cariño
- A  
Licenciado Julio Antonio Meneses Bautista  
Por su apoyo incondicional
- A  
La Universidad de San Carlos de Guatemala
- A  
La Facultad de Ciencias Económicas
- A  
La Escuela de Estudios de Postgrado

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>iii</b>
<b>1 LAS EMPRESAS DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN GUATEMALA</b>	<b>1</b>
1.1 La industria textil	1
1.2 El riesgo latente de la competencia	2
1.3 Alternativas para enfrentar la competencia	3
1.4 Opciones del sector de textiles y vestido en centroamérica	5
<b>2 LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>	<b>6</b>
2.1 Orígenes de la administración financiera	6
2.2 Definición	8
2.3 Importancia	9
2.4 Papel del administrador financiero	9
2.4.1 El administrador financiero y la informática	12
2.5 Herramientas de que dispone el administrador financiero	14
2.5.1 El presupuesto	14
2.5.1.1 El presupuesto financiero (Balance General)	15
2.5.1.2 El presupuesto operativo (Estado de Resultados)	17
2.5.1.3 Presupuesto de ventas	17
2.5.1.4 Presupuesto de producción	18
2.5.1.5 Presupuesto de mano de obra	19
2.5.1.6 Presupuesto de gastos de fabricación	20
2.5.1.7 Presupuesto de costo de producción	20
2.5.1.8 Presupuesto de requerimiento de materiales	21
2.5.1.9 Presupuesto de gastos de ventas	21
2.5.1.10 Presupuesto de gastos de administración	22
2.5.2 Flujos de efectivo o de fondos	22
2.6 Rentabilidad	23
2.7 Liquidez	24
<b>3 EL PRESUPUESTO EN EMPRESAS DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR</b>	<b>25</b>
3.1 Requisitos del presupuesto	26
3.2 Clases de presupuesto a utilizar	26
3.3 El presupuesto y el proceso administrativo	27
3.3.1 Planeación	28
3.3.2 Organización	28
3.3.3 Ejecución	29
3.3.4 Control	30

3.4	Interacción entre las funciones	30
3.5	Reglas básicas para la formulación de presupuestos	31
3.5.1	Componentes de un sistema de presupuesto integral	32
3.6	Centro de costos, centro de ingresos, centro de inversión y unidad económica normal	33
3.7	Interpretación del presupuesto de gastos y costos	34
3.8	Cronograma del presupuesto	35
3.9	Secuencia normal del presupuesto de una empresa	35
3.10	Instructivos para perfeccionar el presupuesto	36
3.11	Unidad de medida del presupuesto	37
3.12	Presentación de la información del presupuesto	38
3.13	Áreas que necesitan contar con presupuestos semanales o diarios	38
3.14	El presupuesto flexible	38
3.15	El presupuesto de base cero	39
3.16	Relación y diferencias entre el presupuesto y el sistema de costos standard	40
3.17	Presupuesto con costeo integral o con costeo variable	41
3.18	Proceso de aprobación del presupuesto y sus consecuencias	41
3.19	Flujograma del proceso de preparación del presupuesto (Resumido)	42
<b>4</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL FLUJO DE FONDOS EN LA EMPRESA “CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.”</b>	<b>43</b>
4.1	El presupuesto de flujo de fondos	43
4.2	Información inicial	43
4.2.1	Reseña histórica	43
4.3	Información disponible	45
4.4	El flujo neto de efectivo, el saldo final de caja y financiamiento	50
4.5	Interpretación del presupuesto de flujo de fondos o de caja	51
4.6	Estado de flujo de efectivo	52
	Conclusiones	59
	Recomendaciones	60
	Bibliografía	61
	Anexos	

## RESUMEN

En un negocio en marcha, es necesario prever y cuantificar con cierto tiempo, los recursos con que se podrá contar para el desarrollo de la operación del mismo; de manera que para realizar los pronósticos más acertados, se debe utilizar la herramienta que permita tener una mejor visión de los acontecimientos que generarán los ingresos por un lado y los costos y gastos por el otro. Esta herramienta la proporciona la Administración Financiera.

Para este efecto; todo negocio generalmente cuenta con la figura del “Administrador Financiero”, quien es el encargado del manejo y control de los recursos tanto propios como ajenos.

Una de las herramientas con que cuenta para llevar a cabo su tarea, es el Presupuesto; el cual va íntimamente ligado al proceso Administrativo, por medio del cual se realiza la planeación, organización, ejecución y control de todas las operaciones cuyo fin último es la generación de riqueza o rentabilidad, reflejada al final en liquidez que a su vez facilita el cumplimiento de los compromisos de tipo monetario previamente adquiridos.

El Flujo de Fondos es otra de las herramientas de la administración financiera, disponible para que el administrador financiero optimice el uso de los recursos obtenidos como producto de la operación del negocio.

En la investigación realizada para la elaboración del presente trabajo se analiza a la Empresa “Confecciones Escolares”, dedicada al ramo textil; específicamente a proveer de uniformes escolares a centros educativos privados, desde su creación en 1999 subcontratando la producción; con la finalidad de crear la estructura que a mediano plazo le permita constituirse en una empresa meramente fabril.

El análisis practicado, muestra la estructura de capital de la empresa basado en el balance general inicial (al 31 de Diciembre de 2005), con datos reales que demuestran la falta de planeación de acuerdo a la composición de dicha estructura; asimismo, se aprecia

la nueva estructura, presentada luego de presupuestar para el año 2006 los posibles movimientos operativos y financieros después de utilizar las herramientas que la administración financiera provee.

## INTRODUCCIÓN

La administración financiera se encarga de la adquisición, financiamiento y administración de los activos en la toma de decisiones; en las cuales las decisiones de inversión indican qué cantidad de activos son necesarios para mantener a la empresa en funcionamiento; así como, conocer el destino de cada una de estas inversiones en dichos activos.

En el presente estudio se analiza el tema titulado “La Administración del Presupuesto y de los Flujos de Efectivo, como Herramientas del Control Financiero del la Empresa Confecciones Escolares, S.A.”

La justificación de la investigación se encuentra en el hecho de que “no existe un sistema de presupuestos actualmente” en la empresa, por lo que su implementación será un elemento positivo agregado a los controles internos ya existentes y cuyo uso la hará más eficiente en el manejo de los recursos financieros.

Los objetivos generales de la investigación consisten en: a) Presentar la opción del uso de la herramienta del Presupuesto a la Empresa a efecto de mejorar los controles en el área financiera; lo cual la hará más eficiente y le permitirá prever eventos de liquidez e iliquidez que le afecten en el proceso de generación de utilidad, b) Determinar los efectos que hasta el momento se han obtenido en la empresa debido a la falta de uso del presupuesto como una práctica normal dentro del proceso de administración financiera propiamente, c) Presentar un esquema de un Sistema de Presupuestos y de Flujos de Efectivo aplicable a la administración financiera de la empresa, d) Establecer el montaje de un sistema de cálculo de presupuestos confiable que recaude la información de todas las áreas de trabajo en donde se responsabilice a todos los niveles de mandos existentes en la preparación y manejo de dicha información y e) Promover en el caso práctico, el uso del presupuesto de base cero, partiendo de un Flujo de Fondos Proyectado del período enero – diciembre 2006.

Para la empresa “Confecciones Escolares, S.A.” la administración financiera es de vital importancia, pues la utilización de financiamiento indica como está compuesto el pasivo en la hoja de balance de una empresa; la sección del capital varía dependiendo que tan endeudada esté la misma, así como las políticas de endeudamiento que las permiten, sean las más convenientes, esto se observa como una mezcla de financiamiento, asimismo esta sección a su vez debe balancearse con la cantidad de utilidades que la empresa retiene para financiamiento de capitales comunes.

En el capítulo uno, se presenta la importancia que la producción de textiles ha logrado alcanzar, con cifras a partir del año 2004, en las que se puede observar la magnitud lograda, que a pesar de la fuerte competencia de países asiáticos representa un ingreso de divisas importante para el país; también se plantean las alternativas para hacer frente a esa competencia. Asimismo se presentan las opciones que el sector de prendas de vestir tiene en Centroamérica, como consecuencia también de la posibilidad de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América.

El capítulo dos, presenta las definiciones de “Administración Financiera”, su importancia, abordando también los temas que forman parte de este concepto, como lo son “La Rentabilidad” y “La Liquidez”. Se dan a conocer en este capítulo también los orígenes de la administración financiera, los cuales se remontan a inicios del siglo XX. De igual forma, se presenta el papel del Administrador Financiero, quien es el encargado de dar vida a éste elemento de la administración en general, poniendo todo su talento, creatividad, inteligencia, así como su sensibilidad. Se dan a conocer también en esta parte, las herramientas con que el administrador financiero cuenta para llevar a cabo su función; las cuales básicamente se resumen en el Presupuesto y en los Flujos de Efectivo.

En el capítulo tres, se menciona el nivel de importancia que se le da en las empresas relacionadas con textiles al presupuesto; al mismo tiempo que se plantean los requisitos que todo presupuesto debe cumplir, es decir la emisión de un documento que lo contenga, la designación de un responsable a cargo del mismo y también la designación de

sub-responsables de cada área que se encuentre involucrada en el proceso de presupuestación. También se dan a conocer las clases de presupuesto existentes, estableciendo la relación entre el proceso administrativo y el presupuesto, además de las reglas básicas para la formulación de este último y proporcionando los instructivos para el perfeccionamiento del mismo. También se hace una presentación gráfica resumida del proceso de presupuestación por medio de un flujograma.

En el capítulo cuatro, se desarrolla el caso práctico, en el que se interrelaciona tanto el presupuesto como el flujo de fondos; para que partiendo de la información disponible de la empresa “Confecciones Escolares, S.A.”, se desarrolle el proceso de presupuestación con cifras reales de los dos primeros meses del año 2006 y con cifras proyectadas de marzo a diciembre del mismo año. La información financiera presentada, se ha obtenido como parte de la investigación de campo realizada para la elaboración del presente trabajo. La información que se tomó como base fue el balance general al 31 de diciembre de 2005, en el que también se indica la estructura del capital a dicha fecha, y los datos presupuestados por cada área del negocio, para llegar a obtener un Estado de Flujo de Fondos Proyectado o Presupuestado al 31 de Diciembre de 2006 mostrando asimismo, los cambios en la situación financiera de la empresa como producto de una correcta aplicación o puesta en práctica de estas dos herramientas de la Administración Financiera; es decir el Presupuesto y el Flujo de Fondos.

## CAPÍTULO I

### LAS EMPRESAS DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN GUATEMALA

#### 1.1 La industria textil

La importancia que la producción centroamericana ha alcanzado; ayudada por el Sistema General de Preferencias y la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, ha hecho que los países centroamericanos logren entrar al mercado norteamericano en la categoría de industria ligera. Según información de marzo de 2004, los países incluidos en esta iniciativa participaban, con 21% del mercado de vestuario en Estados Unidos. De este porcentaje, Centroamérica contribuía con el 15% a la fecha citada, en Guatemala, el subsector textil contaba con 56 empresas textiles y generaba 18,500 empleos directos. En el subsector de vestuario habían 229 empresas dedicadas a la confección, cerca de 74 mil máquinas y más de 112 mil operarios. Además, se reportaron 276 empresas dedicadas a accesorios y servicios que generaban cerca de 15 mil empleos. En Honduras y El Salvador, había una menor cantidad de empresas, pero de mayor tamaño y volumen de producción. Nicaragua presentaba un dinamismo en cuanto al crecimiento del sector.

Actualmente, los principales productos que exporta Guatemala a Estados Unidos incluyen las camisas de knit (de tejido de punto), los pantalones y shorts de algodón así como los de fibra sintética. En la categoría de pantalones de algodón, Honduras es el líder centroamericano en cuanto a porcentaje de participación en el mercado norteamericano; no obstante, tiene una tendencia a disminuir su participación en el mencionado artículo. El Salvador, por el contrario, ha venido aumentando rápidamente su participación de mercado. En la categoría camisas knit, Honduras es el líder con tendencia a aumentar; El Salvador y Guatemala tienen igual tendencia.

De acuerdo con la opinión de los principales clientes de las empresas centroamericanas, se percibe que las empresas de confección salvadoreñas tienen mayor productividad. Las empresas guatemaltecas y hondureñas ofrecen precios más bajos que las salvadoreñas. La industria en El Salvador se percibe de mayor calidad, seguida por la guatemalteca y detrás la hondureña. Honduras es el país centroamericano más desarrollado en la fabricación de paquete completo. (El paquete completo o "full package" se refiere a que la empresa maquiladora se

encarga del proceso completo de la elaboración del producto, desde la compra de la materia prima hasta el empaquetamiento del producto final, incluso del financiamiento de la operación). Las razones para que se presente este comportamiento son las siguientes: más experiencia, mejor maquinaria y mayor número de empresarios dispuestos e interesados a trabajar con paquete completo.

Durante el período 1997-2000, todos los países de Centroamérica aumentaron el monto de sus exportaciones a Estados Unidos, medidas en dólares. Honduras fue el país centroamericano que en dicho período tuvo el mayor monto exportado, éste fue superior en 700 millones de dólares al de El Salvador y Guatemala. Honduras continúa siendo el líder en el criterio de metros cuadrados dedicados a la industria, con una tendencia de crecimiento mayor que el resto de Centroamérica. Bajo el criterio de valor agregado, US\$/m<sup>2</sup>, Nicaragua fue el país que tuvo el índice más alto para el año 1999, seguido por Guatemala, situación que permanecería casi constante hasta el 2004.

## **1.2 El riesgo latente de la competencia**

Si bien es apreciable el esfuerzo centroamericano para aprovechar las oportunidades brindadas por la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, se deben reconocer los riesgos que presenta la apertura comercial mundial. De acuerdo con una encuesta realizada entre empresarios guatemaltecos del sector de maquilas, China y los países asiáticos son la principal amenaza que ellos enfrentarán en el futuro. Existen dos razones para ello, por un lado, el compromiso y los resultados en la competitividad de la producción asiática; por otro, la apertura comercial que sufrirá el comercio internacional en el tema de textiles y vestidos.

Respecto a la competitividad de la industria china, si bien el costo de transporte de la carga hacia Miami es el doble del centroamericano y el tiempo de transporte es 150% mayor para China, ello no parece ser un obstáculo, debido a que dicho país ha logrado avances importantes en:

- El salario de la industria: el salario promedio centroamericano es 111% mayor al de China.

- El costo de la energía eléctrica: el costo de la tarifa regulada guatemalteca es 242% mayor a la tarifa china. Además, respecto de la tarifa más barata en Centroamérica –la salvadoreña– es 34% mayor a la china.
- La infraestructura: se considera que China contiene infraestructura en mejores condiciones que Centroamérica. El único caso en donde ello no sucede es al comparar con El Salvador la infraestructura aeroportuaria.

En cuanto al efecto de la apertura comercial en el tema de textiles y vestidos, el porcentaje de la producción centroamericana es demasiado sensible a la apertura comercial promovida por el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido de la OMC (Organización Mundial del Comercio). Para el caso de Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Honduras, más de 90% de su producción textil entrará a competir, con la vigencia del respectivo tratado de libre comercio, es decir sin la protección de cuotas, lo cual favorecería que, países como China y Vietnam puedan vender en los mercados internacionales sin restricción alguna, poniendo en una situación difícil a la industria centroamericana.

Nicaragua no es el país con la industria textil y de vestido más grande de Centroamérica, pero se ha podido detectar que la competencia la ha obligado a adelantar los cambios que el resto de la industria centroamericana se verá obligada a realizar próximamente, pues desde el año 2002, la producción nicaragüense se encuentra sujeta a la competencia internacional. Si bien estos avances no han sido en reformas estructurales y de infraestructura por parte del gobierno nicaragüense, se estableció que –a diferencia de Costa Rica, Honduras y El Salvador– se ha especializado en la producción de artículos de alto valor, medido por US\$/metro<sup>2</sup>.

### **1.3 Alternativas para enfrentar la competencia**

Debido a que la competencia proveniente de Asia, dificulta la implementación de una estrategia en costos por parte de la maquila centroamericana, es necesario encontrar otras alternativas. El caso de Nicaragua ilustra la primera opción, que es competir en productos con mayor valor agregado. Para ello, no solo es necesario el compromiso de la empresa, sino también la coordinación interempresarial y el apoyo de los gobiernos centroamericanos, para así fortalecer

la competitividad del sector. Lo anterior implicaría que cada gobierno permita generar la productividad necesaria para incurrir en procesos productivos más complejos:

En el tema laboral, principal costo de la industria, es necesario que la legislación y las inspectorías de trabajo flexibilicen el mercado laboral, para lograr una reducción en los costos y un incremento en la productividad de la industria.

En cuanto al tema eléctrico, evaluar la institucionalidad que en Guatemala es prioritaria y, en general, la interconexión de Centroamérica vía el Plan Puebla-Panamá, para lograr una reducción importante de costos.

A escala micro y partiendo de la encuesta realizada en el ámbito centroamericano (AGEXPRONT), los principales aspectos en los cuales las empresas de confección deben mejorar son los siguientes: las empresas deben incrementar el conocimiento en paquete completo; también deben cambiar su mentalidad del negocio y aceptar la responsabilidad de trabajar paquete completo; se requieren más contratos y mejores proveedores de telas; se debe mejorar el servicio a los clientes, concretamente comunicación continua; mejorar tiempos de respuesta durante la negociación con los clientes, especialmente para cotizaciones y desglose de costos. Finalmente, es importante mejorar la obtención de financiamiento.

La otra estrategia de competencia es su capacidad de respuesta, dado la cercanía de los mercados finales. Para ello, una mayor eficiencia de los procesos productivos es necesaria, pero también reformas en infraestructura y procesos. Las primeras, deben orientarse hacia el incremento en la rotación de los activos de transporte, para así lograr economías de escala y lograr tiempos y costos mínimos. Las segundas deben asumir un doble objetivo: cumplir con los requisitos fiscales, sanitarios y de calidad impuestos por la ley, a la vez que no irrumpen con la competitividad de los productores, manteniendo los procesos sencillos y transparentes.

La industria de vestuario y textiles se caracteriza por ser altamente competitiva en factores que incluyen los precios, la calidad, el tiempo de entrega y la flexibilidad para adaptarse a los requerimientos del mercado. Aunque se está cerca del principal consumidor, Estados Unidos, si las empresas centroamericanas no especializan su estrategia en aprovechar esta cercanía y si

sus gobiernos siguen siendo un obstáculo para desarrollar la infraestructura para acercar mercados, retrasarán nuevamente su desarrollo.

#### **1.4 Opciones del sector de textiles y vestido en Centroamérica**

Como se mencionó anteriormente, más del 90% de la producción textil de Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Honduras, entrará a competir, cuando cobre vigencia el tratado de libre comercio, sin la protección de cuotas, lo cual favorecerá que, países como China y Vietnam puedan vender en los mercados internacionales sin restricción alguna, poniendo en una situación difícil a la industria centroamericana

A corto plazo las cuotas a la importación de textiles y vestidos en el mundo serán parte del museo de curiosidades económicas. Elogiadas por los sectores protegidos de los países desarrollados, estas cuotas han sido uno de los obstáculos más grandes para el progreso industrial y socioeconómico de los países en desarrollo. Por ello es que mediante ciertas iniciativas, como los Sistemas Generales de Preferencia, la Iniciativa de la Cuenca del Caribe y finalmente el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido, se está dando un paso importante para incrementar el bienestar de la población en los países rezagados en su desarrollo.

Como analistas económicos, se reconoce la doble cara de esta apertura. Por un lado, se permite que los países puedan diversificar su producción e iniciar su ascenso hacia la industrialización, elemento necesario para el desarrollo económico y social de los países. Así ha sucedido en naciones como las centroamericanas. Además, esta apertura también ha significado una mayor competencia por menores precios y una mayor calidad; lo cual, por el lado del consumidor, es alentador. Sin embargo, como países exportadores de estos productos que ven cercana la entrada de nuevos competidores, también obliga a hacer una reflexión acerca de los esfuerzos competitivos que se realizan con el fin de lograr el desarrollo económico necesario para el bienestar de la población centroamericana.

## CAPÍTULO II

### LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

#### 2.1 Orígenes de la administración financiera

Las finanzas de la organización, consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía, surgieron como un campo de estudios independiente a principios del siglo XX. En su origen se relacionaron solamente con documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Los datos y los registros financieros no eran como los que se usan en la actualidad ni existían reglamentaciones que hicieran necesaria la divulgación de la información financiera, aunque iba en aumento el interés en las consolidaciones y fusiones. La constitución de la US Steel Corporation en 1900 inicia una tendencia de combinaciones que dieron lugar a la emisión de grandes cantidades de valores de renta fija y variable.

En la década de 1920 las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las organizaciones. En *The Financial Policy of Corporation* (1920) uno de los textos clásicos de ese período, Arthur Stone Dewing reunió las ideas existentes, introdujo nuevas ideas y sentó la pauta para la enseñanza de las finanzas.

La depresión de los años treinta obligó a centrar el estudio de las finanzas en los aspectos defensivos de la supervivencia, la preservación de liquidez, las quiebras, las liquidaciones y reorganizaciones. La principal preocupación en el financiamiento externo era saber como un inversionista podía protegerse.

Durante la década de 1940 hasta principios de 1950, las finanzas siguieron un enfoque tradicional que se desarrolló de 1920 a 1930. Se analizaba a la organización desde un punto de vista ajeno a la misma, como pudiera ser un inversionista, pero no ponían énfasis alguno en la toma de decisiones dentro de la misma. A mediados de la década de 1950 adquirieron importancia, tanto el presupuesto de capital como las consideraciones relacionadas con el mismo.

Con la llegada de la computadora, también en la década de 1950, sistemas complejos de información comenzaron a brindar al administrador financiero información sobre la cual tomar decisiones correctas, aplicando herramientas analíticas poderosas, se generó el uso de técnicas de investigación de operaciones y de decisiones, los análisis financieros fueron mas disciplinados y provechosos.

En la década de 1960 con el desarrollo de la teoría del portafolio y su aplicación a la administración financiera fue un acontecimiento importante, la cual fue presentada por Markowitz en 1952 y perfeccionada por Sharpe, Lintner y otros; la teoría explica que el riesgo de un activo individual no debe ser juzgado sobre la base de las posibles desviaciones del rendimiento que se espera, sino mas bien en relación con su contribución marginal al riesgo global de un portafolio de activos.

El la década de 1970 se perfeccionó el modelo de fijación de precios de los activos de capital de Sharpe para valorar los activos financieros, este modelo insinuaba que parte del riesgo de la organización no tenia importancia para los inversionistas de la empresa, ya que se podía diluir en los portafolios de las acciones en su poder.

En la década de 1980, se obtuvo grandes avances intelectuales en la valuación de las organizaciones en un mundo donde reinaba la incertidumbre. El papel de los impuestos personales en conexión con los impuestos de la organización fue un área que rindió frutos provechosos. La información económica permitió obtener una mejor comprensión del comportamiento que en el mercado tenían los documentos financieros.

En los años noventa, las finanzas mostraron una función vital y estratégica en las organizaciones en donde el gerente financiero se convirtió en parte activa.

Cabe indicar que los factores externos influyen cada día más en el administrador financiero.

La evolución de las finanzas ha tenido gran repercusión sobre el papel y la importancia de la administración financiera. Las finanzas han evolucionado del estudio descriptivo que eran antes; al análisis riguroso y teorías normativas.

Por lo cual puede decirse que los conceptos básicos de la Administración Financiera han evolucionado tanto que son aplicables a todos los tipos de organizaciones.

## **2.2 Definición**

Una organización puede visualizarse, en un momento determinado, como una agregación de fondos, recursos que provienen de muy diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, acreedores que le otorgan crédito y utilidades acumuladas en ejercicios contables anteriores. Los fondos mencionados tienen múltiples usos: en activos fijos para la producción de bienes y servicios, en inventarios para garantizar la producción y las ventas, en cuentas por cobrar y en caja o valores negociables para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria, de manera que la Administración Financiera estudia precisamente, todo lo relacionado con el manejo de los flujos de fondos en las organizaciones por lo que el concepto de "Gerencia Financiera" o "Administración Financiera" implica que los flujos descritos se manejen de acuerdo con algún plan pre-establecido en el entendido de que en un negocio en marcha, los fondos fluyen de manera continua a través de toda la organización.

Aunque los conceptos de la Administración Financiera no han cambiado drásticamente, la aplicación de éstos se ha visto significativamente influenciada por un ambiente mundialmente competitivo y por grandes cambios en los mercados financieros, al generar fusiones y crear el mercado de control corporativo donde se han hecho adquisiciones estratégicas para el fortalecimiento de las organizaciones a nivel mundial. La Administración Financiera se refiere a cómo el gerente financiero debe ver hoy los aspectos de dirección general, mientras que en el pasado solo debía preocuparse por la obtención de fondos y por el estado de caja de la organización.

Los usuarios primarios de la Administración Financiera son los gerentes financieros de la organización, ya que la asignatura enseña como deben adaptarse al cambio y la eficiencia para planear el manejo de los fondos que requiera la organización, además de identificar la adecuada asignación de los fondos y la obtención de los mismos.

Los anteriores son aspectos que influyen no solamente en el éxito de la organización sino que también afectan la economía en general. En la medida en que los fondos se asignen en forma equivocada, el crecimiento de la economía será lento y en una época de escasez y de necesidades económicas insatisfechas será algo que irá en detrimento de toda la sociedad. La asignación de

fondos en forma eficaz en una economía es vital para el crecimiento óptimo de la misma y también para asegurar a los ciudadanos el más alto nivel de satisfacción a sus deseos.

### **2.3 Importancia**

La importancia de la Administración financiera radica en que es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

En este estudio la Administración Financiera esta enfocada al análisis y la toma de decisiones financieras, es importante reconocer que en este trabajo también se enfatiza ampliamente en "el uso de la Administración Financiera para alcanzar los objetivos generales de las organización". En años recientes, la combinación de factores tales como la competencia creciente, la inflación persistente, los avances tecnológicos que exigen cantidades apreciables de capital, el medio ambiente y la sociedad, las regulaciones gubernamentales cada vez más estrictas para controlar y la importancia de las operaciones internacionales, ha sido decisiva para obligar al gerente financiero a tomar responsabilidades de dirección general.

### **2.4 Papel del administrador financiero**

El administrador financiero desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de las empresas; se ocupa de dosificar racionalmente los recursos financieros destinados a atender cualquier tipo de necesidades dentro de las empresas; garantiza el logro pleno de objetivos generales de la empresa, tiene como función central aplicar sus conocimientos y creatividad con el fin de obtener el máximo de beneficios monetarios con un monto mínimo de recursos invertidos.

Al administrador financiero le corresponden tareas las cuales van desde la presupuestación del flujo de efectivo, la predicción financiera, el manejo del efectivo, la administración crediticia, el análisis de inversiones, hasta la obtención de recursos monetarios, entre otras. Las finanzas son para el administrador financiero de finales del siglo XX una forma de vida, una actividad permanente. Para el logro de tales fines el administrador financiero moderno cambia el concepto de oficina,

abandona la idea del espacio físico dosificado, rígido para transformarlo en un concepto de oficina virtual, que se encuentra aquí y en todas partes; con capacidad para adaptarse a todo tipo de condiciones y características del medio. Debido a esta exigencia surge precisamente la importancia de aprovechar al máximo los avances tecnológicos, informáticos y de telecomunicaciones.

El administrador financiero de finales del siglo XX orienta sus funciones hacia la búsqueda de soluciones creativas que faciliten a la empresa posicionarse de manera inmediata y/o anticipada en situaciones de liderazgo privilegiado. El profesional de esta disciplina se ve obligado mantener una actitud de búsqueda constante; de desarrollo de una imaginación creativa, de permanentemente innovación, de actuar de manera inmediata y con un sentido claro de oportunidad ante los diversos estímulos de su entorno.

El administrador financiero moderno debe anticiparse a los problemas y cuando los problemas se presentan debe innovar soluciones creativas, eficientes y eficaces a los problemas que enfrente su unidad empresarial; para lo cual debe utilizar los a su alcance y con estos elementos encontrar las respuestas necesarias a las anomalías, retos y/o necesidades que le plantea su ámbito de trabajo.

Creatividad, inteligencia; sensibilidad especial para encontrar o para ver aspectos financieros en todas las campos, áreas o disciplinas del conocimiento; son algunas de las características que deben poseer actualmente estos profesionales. Su lógica debe, por tanto, ser diferente, debe ver en los problemas, oportunidades y en las debilidades debe encontrar fortalezas. El nuevo administrador financiero no mira hacia atrás, proyecta a futuro para corregir el presente. El administrador financiero debe ser una persona inquieta, ver en las cosas fines diversos, en sí debe trascender.

Una de las tareas centrales de los administradores financieros es crear negocios financieros en espacios donde actualmente no se hacen. El administrador financiero debe crear necesidades, no buscar solución a problemas, sino crear soluciones a problemas que todavía no existen; no limitarse a hacer o lograr lo que otras empresas han logrado, sino aún ir más allá.

El administrador moderno debe provocar cambios mediante alianzas estratégicas, reducción de gastos, oportunidades en nuevos mercados, inversiones, siempre tratando de aprovechar las

oportunidades que el mercado le ofrece. El gerente financiero a través de una óptima asignación de fondos contribuye al fortalecimiento de la organización y a la vitalidad y el crecimiento de toda la economía.

Por medio del máximo aprovechamiento de la informática, el administrador financiero logra que la tecnología esté al servicio de toda la empresa simplificando procesos, compactando funciones. Las características antes mencionadas del actual administrador, marcan una diferencia radical con respecto a el administrador financiero convencional formado bajo los esquemas y parámetros tradicionales; este último se caracteriza por demostrar una actitud pasiva de afrontar los problemas, de actuar sólo hasta el momento en que se presentan los problemas, su función es correctiva y no preventiva, su labor la realiza siempre con las mismas técnicas, herramientas y medios de uso común en finanzas.

Para que el profesional de la administración financiera pueda actuar con eficacia en el desempeño de sus funciones requiere como obligación mínima del conocimiento de informática y del dominio de por lo menos un idioma, sólo a través del dominio de estos requisitos básicos, se encuentra apto para desempeñar con éxito los retos y exigencias propias de su campo de trabajo. Así mismo, el administrador financiero se ve obligado a utilizar en forma cotidiana beneficios que ofrece el desarrollo tecnológico. Las computadoras, los software, internet, teléfonos, etc., son algunos de los múltiples recursos utilizados por dicho profesional.

Para el administrador financiero estos elementos son considerados como herramientas, a través de las cuales puede obtener, por ejemplo acceso inmediato a diversos bancos de datos e información financiera y de cualquier tipo, lo cual lo posiciona en una situación privilegiada para efectuar acciones preventivas o correctivas en el momento oportuno. Gracias a estos avances tecnológicos, puede efectuar su trabajo de una manera más eficaz y mediante ella disminuir costos y optimizar el uso de los recursos monetarios disponibles dentro de una empresa.

La administración financiera no debe estar sujeta a la aplicación de formatos preestablecidos, ni al uso de manuales de procedimientos rígidos. Para salvar estos obstáculos, se debe incorporar dentro de las tareas el uso de la informática, cuyo propósito central es de manera significativa y a través de ella obtener los medios y los resultados de manera más sencilla, al suprimir pasos y/o

personas que no son necesarias. La administración financiera debe cambiar, no seguir sujeta a formatos innecesarios, pues con la citada informática se puede simplificar el trabajo mediante redes, así mismo se pueden acelerar, revolucionar procesos lentos.

El administrador financiero no debe depender en gran medida de otras personas para realizar su trabajo, ya que al utilizar los sistemas de información, esta última fluye por los diversos canales al hacer más eficaz la recepción y manejo de la misma. También a través de la informática se debe buscar que cada persona tenga los elementos necesarios para trabajar y dar resultados financieros óptimos.

#### **2.4.1 El administrador financiero y la informática**

El administrador financiero moderno debe tener una actitud positiva hacia el cambio, contar con nueva forma de ver y hacer las cosas, debe estar abierto a cualquier campo del conocimiento, mantener una actitud receptiva pensando que a cada momento las personas hacen aportaciones importantes y que dentro de estas aportaciones se encuentra la informática, misma que resulta ser valiosa para el tratamiento de la información que se genera en la empresa. La informática es concebida como la fusión de la computación con la información. Para la administración financiera, la informática constituye una herramienta de gran importancia para la realización de sus actividades cotidianas, ya que mediante ella se puede procesar más rápidamente la información financiera.

La informática ayuda al administrador financiero, ya que a través de ella puede crear una base de datos útil para proyectar hacia futuro y corregir las anomalías del presente. Además se podrá diseñar un sistema de control financiero automatizado, integrado en un sistema accesible para todos los que conforman la organización, al generar una base de datos capaz de ser leída en cualquier lenguaje; es decir que esté a disposición, tanto del contador, administrador, gerente, directivos como de cualquier mando operativo. He ahí la importancia del papel del administrador financiero al modificar y utilizar un lenguaje más fácil para las diversas profesiones que convergen en una organización.

La clave de la informática dentro de la administración financiera es encontrar una base de datos accesible para todos, capaz de ser nutrida por todos los integrantes de la organización, la cual pueda traducir los datos a un lenguaje funcional, que todos puedan entender, ya sean idiomas o

lenguajes científicos teniendo en sí misma capacidad de decodificar y traducir información. Que sea por sí misma un sistema de control computarizado.

Dentro de la informática se han realizado importantes avances como lo es el Internet. Probablemente el mayor adelanto que ha surgido con Internet para el mercado corporativo no son las páginas de web de las empresas u organizaciones, ni los servidores, ni la WWW; gracias a Internet, y con un costo moderado, se puede organizar de manera más eficiente toda la información de una compañía, de manera que los empleados puedan consultar las bases de datos desde su computador. Para ello resulta útil el Intranet.

Internet es por definición una red de alcance mundial, cuyos largos brazos se extienden a muchos países de todos los continentes. Sin embargo, es en ámbitos reducidos e incluso locales donde se ha descubierto una nueva aplicación de gran interés: las Intranets, que no son más que redes locales privadas. Por otra parte, sería poco riguroso decir que las Intranets permiten usar el correo electrónico y el Web dentro de las empresas: más bien suponen un nuevo concepto organizativo y de estructuración del flujo de trabajo dentro de las compañías. El alcance de la revolución de las Intranets aún está por conocer en su justa medida, y las aplicaciones actuales no son más que la punta de un gran iceberg que se irá descubriendo en los próximos años.

El administrador financiero mediante la informática hace que el uso de los recursos sea más racional, creando e innovando, transformado y adecuando lo que se tiene con base a las necesidades. Debe así contribuir a que la organización crezca hacia adentro para ser más sólida y flexible, al tener mayor capacidad de adaptarse al exterior, simplificar el trabajo, reducir al mínimo los gastos, hacer más con los mismos recursos o con menos de estos últimos si es posible. En el desarrollo de la materia de la administración financiera se tratan situaciones en las organizaciones de las cuales es responsable el administrador financiero, mismas que se han generado como funciones principales del mismo como se explica a continuación:

- (1) Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización,
- (2) Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente y
- (3) Obtener fondos en las mejores condiciones posibles.

Otras actividades inherentes a la responsabilidad del administrador financiero son las siguientes:

- Interactuar con otros administradores para que la empresa funcione de manera eficiente. Este a su vez trata de crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr así que la empresa pueda funcionar y a largo plazo expandir todas sus actividades.
- Debe saber administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de máquinas y equipos, pago de salarios entre otros.
- Debe saber invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.
- La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.

Y por último la meta de un administrador financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

## **2.5 Herramientas de que dispone el administrador financiero**

Para llevar a cabo una administración financiera exitosa; existen varias herramientas de las que el administrador financiero debe valerse; de las cuales en este trabajo se hará énfasis a las dos más importantes: El Presupuesto y El Flujo de Efectivo.

### **2.5.1 El presupuesto**

Definición:

El presupuesto es la expresión dineraria del balance equilibrado de ingresos y gastos para un determinado período: año, trimestre, mes. Si el rubro de gastos supera al de ingresos, el presupuesto se cierra con déficit. Si los ingresos superan a los gastos, se forma un remanente o saldo positivo. Hay presupuestos de distinto tipo: de los estados, de los organismos locales autónomos, de las ciudades, etc. La naturaleza económico-social del presupuesto del Estado, la composición de sus ingresos y la orientación de sus gastos, así como el papel del presupuesto en la vida económica y política del país son determinados por el carácter del régimen social y estatal.

### 2.5.1.1 El presupuesto financiero (Balance General)

El presupuesto financiero, es una herramienta útil para el control financiero y operacional de la empresa, pues facilita las comparaciones entre los presupuestos aprobados y los resultados reales extraídos de la contabilidad general. Es de gran ayuda para la gerencia la definición de múltiples presupuestos por período, de esta forma se podrá comparar el desempeño según los diferentes escenarios definidos para la evaluación.

Dicho presupuesto financiero consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos).
- Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto).
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso).
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

#### **Beneficios:**

- Reduce el potencial de error humano ya que las funciones automáticas como la creación de presupuestos con base a otros y la creación a través de lectura de archivos planos provenientes de hojas electrónicas, etc., minimiza considerablemente la tarea de digitación de datos.
- Le brinda apoyo en la toma de decisiones a nivel gerencial al ofrecerles la posibilidad de realizar y controlar múltiples versiones de un presupuesto para un período en particular, obteniendo análisis comparativos.

- Proporciona eficiente apoyo para los ejecutivos de las empresas, permitiéndoles efectuar simulaciones de cambios al presupuesto por cambios en indicadores de referencia, para poder realizar análisis por cambios de variables.
- Le brinda un efectivo manejo de la seguridad de la información del sistema ya que deja constancia de modificaciones presupuestarias y/o justificaciones.
- Guía y facilita la revisión y control de las operaciones gracias a los indicadores de advertencia de los presupuestos.
- Se adapta a la operación de cada cliente ya que permite generar gran cantidad de reportes que satisfacen las necesidades particulares.
- Agiliza el ingreso de datos al sistema al incorporar múltiples formas para la propagación de presupuestos de un período mensual a otro.

**Características:**

- Generalmente la mayoría de sistemas computarizados integran este módulo directamente con el módulo de contabilidad general.
- El sistema permite la creación de un catálogo de partidas presupuestarias, asociado a un catálogo contable de contabilidad general.
- Realiza la proyección de los ingresos y los gastos a niveles de actividad, anticipados, en vez de considerar aquellos en términos de objetos óptimos.
- Se pueden manejar diferentes versiones de un presupuesto: para un período en particular para efectos comparativos o de actualización de presupuestos y también para la consolidación de varios presupuestos en otro.
- Establecimiento de presupuestos en cuentas específicas por asignación directa del monto deseado, o a través de un movimiento de ajuste.

- Asignación de privilegios sobre un presupuesto específico para darle seguridad a la información. Se pueden realizar bloqueos de las partidas para fechas anteriores.
- Es posible almacenar indicadores económicos que estarán asociados al tipo de cambio de los montos especificados para las partidas de presupuesto.
- Consulta de las características de una partida de presupuesto y de un presupuesto específico.
- El sistema puede elaborar diferentes reportes tales como el que permite comparar la situación real de gastos / ingresos contra los presupuestos establecidos.
- Permite utilizar dos tipos de contabilidad: Fiscal o Corporativa.

#### **2.5.1.2 El presupuesto operativo (Estado de Resultados)**

Se considera que en forma directa tiene que ver con la parte neurológica de la empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio. Son componentes de este rubro:

- Presupuesto de ventas (estimados, producido y en proceso).
- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos).
- Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos, auto partes etc.).
- Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada).
- Presupuesto gastos de fabricación.
- Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia).
- Presupuesto gastos de venta (capacitación, vendedores, publicidad).
- Presupuesto gastos de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y del trabajo)

#### **2.5.1.3 Presupuesto de ventas**

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar limite de tiempo.

Componentes:

- Productos que comercializa la empresa.
- Servicios que prestará.
- Los ingresos que percibirá.
- Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- El nivel de venta de cada producto.
- El nivel de venta de cada servicio.

Observaciones:

La base sobre la cual descansa el presupuesto de ventas y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serían muchos mas confiables, por ejemplo:

El pronóstico de ventas suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- Producción.
- Compras.
- Gastos de ventas.
- Gastos administrativos.

El pronóstico de ventas empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad.

Elaboración de un presupuesto de ventas:

Se inicia con uno básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.

#### **2.5.1.4 Presupuesto de producción**

Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado.

En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustado por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

Proceso:

- Elaborar un programa de producción.
- Presupuestar las ventas por línea de producción.

Elaboración de un programa de producción:

Consiste en estimar el tiempo requerido para desarrollar cada actividad, al evitar un gasto innecesario en pago de mano de obra ocupada.

#### **2.5.1.5 Presupuesto de mano de obra**

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada.

La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

Componentes:

- Personal diverso.
- Cantidad horas requeridas.
- Cantidad horas trimestrales.
- Valor por hora unitaria.

### **2.5.1.6 Presupuesto de gastos de fabricación**

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso de producción, es decir, gastos que se deben cargar al costo del producto.

Sustentación:

- Horas-hombre requeridas.
- Operatividad de máquinas y equipos.
- Stock de accesorios y lubricantes.

Observaciones:

Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

### **2.5.1.7 Presupuesto de costo de producción**

Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida, la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

Características:

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requieren los mismos materiales.
- El valor final debe coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

### **2.5.1.8 Presupuesto de requerimiento de materiales**

Son estimados de compras preparados bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimientos de producción. El departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomara la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimientos de producción.

### **2.5.1.9 Presupuesto de gastos de ventas**

Es el presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero.

Se le considera como estimados proyectados que se originan durante todo el proceso de comercialización.

Características:

- Comprende todo el Marketing.
- Es base para calcular el Margen de Utilidad.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de un producto.
- Amplía mercado de consumidores.
- Se realiza a todo costo.

Desventajas:

- No genera rentabilidad.
- Puede ser mal utilizado.

### **2.5.1.10 Presupuesto de gastos de administración**

Se considera como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema.

Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

Características:

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- Son gastos indirectos.
- Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.
- Rigen su aspecto legal en la legislación laboral vigente.

### **2.5.2 Flujos de efectivo o de fondos**

La proyección de flujos de fondos es un método de cálculo y de análisis que adecuadamente utilizado es una valiosa y útil herramienta, en especial para las entidades financieras por los créditos o préstamos que otorgan o para las empresas que deben financiar sus ventas a los clientes compradores para analizar las proyecciones de caja de sus clientes o deudores y así determinar la real posibilidad de pago de sus obligaciones en los plazos acordados.

Hay quienes afirman que es imposible planificar, proyectar, en entornos muy volátiles, cambiantes, de alta inflación o de devaluación de la moneda.

Desde ya, es más fácil hacer planes y proyecciones en Suiza por ejemplo, donde casi no existen dudas sobre el comportamiento futuro de las variables macro o micro económicas. Y hasta podría pensarse equivocadamente - que en entornos como el de Suiza no es necesario planificar o proyectar.

El flujo de efectivo o de fondos es una tabla en la cual se subdividen los ingresos y egresos mes a mes para tener el resultado con base a los fondos de caja de la empresa que es en definitiva lo que interesa; es en si una forma de medir la conveniencia o no de las inversiones. En el flujo de fondos se habla siempre de Base Caja, esto significa que se toma el dinero cobrado y el pagado cada cual en su correspondiente fecha (por ejemplo las amortizaciones no serán consideradas).

Un concepto subyacente es "el valor tiempo del dinero". No es lo mismo Q 500 hoy que Q 500 dentro de un mes porque: siempre hay algo de inflación, no se dispone de ese dinero en caso de necesitarlo o quererlo utilizar, etc.

Observaciones:

- 1) El flujo se abre mensualmente el primer año y se debe hacer para los años de vida útil de la inversión. Generalmente los bancos lo aceptan a tres o cuatro años, tomando en cuenta el plazo solicitado del préstamo.
- 2) Generalmente se establece que los flujos de fondos deben analizar los incrementos atribuibles a la inversión realizada. Esto se realiza comparando el flujo con el proyecto y sin el proyecto, por lo cual se suele pedir que se realicen ambos flujos.
- 3) Al tener en cuenta las dificultades para pronosticar el futuro se suele hacer lo que se llama un análisis de sensibilidad al observar los cambios en el flujo a partir de cambios en terminados costos claves (los más variables y más altos). De esta manera se realizan también nuevos flujos.
- 4) En el caso de solicitar préstamos, por simplificación se piden flujos donde no se incorpora la solicitud del préstamo ni sus cuotas.

## **2.6 Rentabilidad**

El concepto de rentabilidad ha tomado distintas formas, y ha sido usado de diferentes maneras. Es uno de los indicadores más relevantes, sino el más relevante para medir el éxito de un negocio. Una rentabilidad sostenida combinada con una política de dividendos cautelosa, conlleva al fortalecimiento del patrimonio. Las utilidades reinvertidas adecuadamente significan expansión en capacidad instalada, actualización de la tecnología existente, nuevos esfuerzos de marketing,

intensificación de logística, o una mezcla de todos esos puntos. Yendo un paso más adelante, esto debería conducir a una empresa a, no solamente, aumentar su volumen de operaciones sino también a aprovechar mejor el uso de sus ventajas competitivas existentes, mejorar su posición relativa en la industria, y a obtener una mayor participación del mercado en el que participa. No obstante, la forma de definir la rentabilidad no es algo en lo que todos coincidan, y las conclusiones obtenidas son diferentes.

Durante los últimos 20 ó 30 años el mundo ha experimentado una serie de cambios profundos, explicados en su gran mayoría por la palabra “Globalización”. Esta globalización ha afectado a prácticamente todos los países, mercados, sectores, participantes; y ha afectado particularmente la conducta de los mercados financieros.

Es esencial para las empresas enfocarse en incrementar la rentabilidad, o en otras palabras, en como crear valor que compense el uso de sus recursos. Los últimos acontecimientos que han tenido lugar en los mercados financieros, han demostrado que el dinero en el futuro estará solamente disponible para aquellos que generen retornos importantes sobre el capital. Bajo desempeño, débiles intentos de generar resultados, y malas maneras de interactuar con los proveedores de fondos, van a resultar en mayores costos de fondeo y menor acceso a ellos.

## **2.7 Liquidez**

Es la facilidad de los activos financieros para transformarse en dinero efectivo. Cuanta mayor sea la frecuencia de contratación de un valor, más líquido será.

Otro concepto de liquidez dice que es la característica de un activo financiero que se refiere a la facilidad con que puede ser transmitido en el mercado secundario; por tanto, la elevada liquidez de los valores es un dato fundamental para el inversor que prevea vender sus valores antes de vencimiento. En general, la liquidez de los valores es mayor cuanto mayor sea el volumen emitido, más eficiente sea el sistema de compensación y liquidación (es decir, el sistema de ejecución de las operaciones contratadas), menores los costos de realización de operaciones, y menos relevantes las trabas, legales o fiscales, para realizarlas.

## CAPÍTULO III

### EL PRESUPUESTO EN EMPRESAS DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR

Generalmente cuando se habla de empresas de confección de prendas de vestir, inmediatamente se asocia el término con “Maquiladoras”; lo cual viene a constituir un error en cuanto a que existe una gran diferencia entre ambas. Especialmente en lo que a Maquila se refiere, se habla de aquella industria que se dedica a la aplicación de mano de obra para transformar alguna materia en producto terminado agregando también un valor proporcional de gastos de fabricación, recibiendo de “otra” la materia prima, materiales y accesorios. En el medio se da incluso un modelo de “Fábrica de Prendas de Vestir – Maquila”, debido a que en muchos casos se dedican a dos actividades muy distintas: Paquete Completo y Maquila propiamente dicha; entendiéndose como Paquete Completo a aquellas empresas que realizan toda la labor productiva y que inicia con la producción o adquisición de la materia prima, transformación y adición de gastos de fabricación hasta obtener el producto terminado.

De esta cuenta, se sabe que en la industria de la maquila, se encuentra un factor característico que las identifica, y es la poca importancia que al control financiero se le da por lo que es muy frecuente encontrar que no se cuenta con un sistema de control presupuestario que les permita adelantarse a los acontecimientos especialmente del área financiera.

Esta falta de control se observa en una gran cantidad de este tipo de empresas (ya sea de paquete completo o de maquila) y que al final por diversas causas caen en la incapacidad de hacer frente a los compromisos de carácter monetario incluso con los principales proveedores; por lo que no es más que la deficiente administración del efectivo la que conduce al incumplimiento de estos compromisos y por ende las lleva a la quiebra.

Para la formulación y uso de un sistema de presupuestos, es necesario conocer y cumplir ciertos requisitos mínimos; los cuales se detallan a continuación:

### **3.1 Requisitos del presupuesto**

Al organizar un proceso de presupuestación, algunas condiciones básicas son:

- a) La emisión de un documento base con las premisas, metodología (procedimiento) y cronograma de cada parte y del consolidado.
  
- b) La designación de un responsable general a cargo del monitoreo del proceso en calidad y oportunidad (habitualmente el gerente administrativo o financiero o el gerente de planeamiento y control).
  
- c) La designación de Sub-responsables en cada área para trabajar en equipo con el líder general.
  
- d) El monitoreo semanal de la marcha del proceso, a nivel de directores, quienes removerán los obstáculos para eliminar las limitaciones e inconvenientes.

### **3.2 Clases de presupuesto a utilizar**

Este trabajo pretende resaltar la importancia del presupuesto y su clasificación mostrándolo como un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros dentro del marco de un plan estratégico, capaz de ser un instrumento o herramienta que promueve la integración en las diferentes áreas que tenga el sector de las empresas de confección de prendas de vestir.

Como se menciona en el Capítulo II del presente trabajo, los presupuestos necesarios para el óptimo control y ejecución del presupuesto general son los siguientes:

- Presupuesto de ventas (estimados, producido y en proceso).
- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos).
- Presupuesto de requerimiento de materiales (materia prima, insumos, auto partes etc.).
- Presupuesto de mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada).
- Presupuesto de gastos de fabricación.
- Presupuesto de costo de producción (sin el margen de ganancia).

- Presupuesto de gastos de venta (capacitación, vendedores, publicidad).
- Presupuesto de gastos de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y del trabajo).
- Presupuesto de caja.

Otra variante de los presupuestos de mucha utilidad que se aplica con frecuencia en la actualidad es el **Presupuesto Cualitativo o no Monetario**: Algunas proyecciones son meramente cualitativas, que pueden tener o no implicaciones monetarias. Pueden ser planes de acción a un año no cuantificables, de las áreas de administración, finanzas, sistemas y similares. Por ejemplo: Preparar procedimientos inexistentes o revisar los vigentes, preparar nuevos planes y manuales de cuentas, plan de acción de la gerencia de sistemas ( Mantenimiento y desarrollos), dictado de cursos internos de capacitación, estudios a realizar por ingeniería de procesos o por los laboratorios, etc.

### 3.3 El presupuesto y el proceso administrativo

Con anterioridad se indicó que la responsabilidad del manejo (monitoreo del proceso de calidad y oportunidad) del presupuesto a nivel general recae en el Gerente Administrativo, o Administrador; es decir, en el área específica de la administración de la entidad de que se trate; por lo que es necesario que “La Administración” mantenga los canales adecuados de comunicación con todas las unidades operacionales del negocio para contar con todos los componentes necesarios para el armado de la estructura del presupuesto en todos sus niveles.

En cuanto al proceso administrativo como tal, los partidarios de esta escuela consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por cuatro funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control; constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales sería:

**LA PLANEACIÓN** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

**LA ORGANIZACIÓN** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

**LA EJECUCIÓN** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.

**EL CONTROL** de las actividades para que se conformen los planes.

### 3.3.1 Planeación

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y como se hará? ¿Cuales serán los componentes necesarios del trabajo?, las contribuciones y ¿Cómo lograrlos?. En esencia, se formula un plan o un patrón integrado predeterminado de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

#### **Actividades importantes de la planeación:**

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

### 3.3.2 Organización

Después de que la dirección y el formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta

distribución del trabajo esta guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

**Actividades importantes de organización:**

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos).
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos regulados por departamento).
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

**3.3.3 Ejecución**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

**Actividades importantes de la ejecución:**

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.

- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

### **3.3.4 Control**

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

#### **Actividades importantes de control:**

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

### **3.4 Interrelación entre las funciones**

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se

indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia debe ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez esta actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

De este modo, los gerentes tratan diariamente con muchos diferentes tipos de planes; algunos se refieren a una sola actividad o individuo en tanto que otros pertenecen a todo un departamento o a toda la compañía; siendo lo más común, encontrarse con los planes denominados: Política, Procedimientos, Método, Estándar, Presupuesto y Programa.

Entonces se puede afirmar que “El presupuesto es un plan incluido dentro del proceso administrativo” y que coinciden la utilización de las etapas de la “Planeación, Organización, Ejecución y Control” cada uno en su campo de acción.

### **3.5 Reglas básicas para la formulación de presupuestos**

- a) Se tiene que conocer los objetivos, la estrategia, planes tácticos y planes operativos, referidos al área y función en la que se encuentre la empresa.

- b) En segundo lugar se tiene que considerar toda la información macro y microeconómica, interna y externa vinculada con la presupuestación del caso, sea macroeconómica, de la competencia, o de la propia empresa.
- c) Conocer las restricciones existentes (financieras, de tiempo, de recursos humanos, de capacidad comercial o industrial o de abastecimientos, etc.) y la posibilidad y costo de levantar esas restricciones.

Resulta imperioso contar con una adecuada responsabilidad directiva, adaptación organizativa y orientación de los funcionarios a los objetivos.

Los principios serían la oportunidad de su confección, el compromiso de todos en la presupuestación y acción, la existencia de un líder responsable, el trabajo en equipo, el proceso participativo, la predefinición de políticas de base, contar con un sistema presupuestario adecuado, la existencia de un responsable, la existencia de procedimientos e instructivos, la validación de coherencia interna, la existencia de premisas completas y serias, llegar a todos los niveles de áreas de responsabilidad, metas realistas y alcanzables, integración vertical y horizontal, coordinación entre los responsables de cada área, limitaciones claras. Se recomienda tener líderes del presupuesto de cada área (subresponsables) quienes trabajan estrechamente con el líder de todo el proceso.

### **3.5.1 Componentes de un sistema de presupuesto integral**

La primera gran apertura es Presupuestos Económicos y Financieros. Ambos se relacionan bidireccionalmente con presupuestos operativos y de inversiones. Por ejemplo: una inversión productiva impacta en los futuros costos y egresos de fondos y al mismo tiempo integran el flujo de caja y éste podría llegar a postergar la inversión o cambiar la alternativa de financiación. El cambio de una práctica operativa en fábrica impacta en los costos, en la productividad, en los volúmenes. El sistema integral de presupuesto implica los presupuestos y sistemas de ventas, cobranzas, inversiones, compras, producción, pagos, recursos humanos, etc. Como producto parcial del presupuesto se tienen los estados financieros proyectados (situación patrimonial, económica, financiera, flujo de caja, etc.).

### **Análisis de la información proyectada:**

De las proyecciones preparadas con base al presupuesto integral se pueden obtener indicadores valorizados a cada mes del período, ya sean económicos, financieros, físicos, comerciales. Por ejemplo, se posibilita el análisis de la situación patrimonial, económica y financiera, liquidez, rentabilidad (retorno de la ventas – retorno de los activos – retorno de inventarios – etc.), solvencia, endeudamiento, palanca financiera y operativa, contribución marginal, rotación de stock y créditos, evolución del stock de materiales y productos elaborados o en proceso, cobertura ante la inflación y la devaluación, capital de trabajo. Permiten ver la capacidad de la empresa de generar resultados y de generar fondos. Asimismo los sistemas presupuestarios admiten análisis de sensibilidad en torno a cualquier variable clave, como el punto de equilibrio económico y financiero, análisis marginales de ingresos y erogaciones, sensibilidad a mezcla de productos, y todo análisis en función de volúmenes – precios – costos – utilidades. Por último la información presupuestaria permite conocer la evolución de los indicadores cualitativos o no financieros, como pueden ser los vinculados con las perspectivas de procesos internos, los clientes y el aprendizaje.

### **3.6 Centro de costos, centro de ingresos, centro de inversión y unidad económica normal**

Se entiende por centro de costos a una Sub-cuenta que concentra erogaciones vinculadas a un conjunto de actividades homogéneas, que se desarrollan en determinado ámbito geográfico y que están bajo la responsabilidad de una única persona. Claramente estas características admiten excepciones. En un servicio interno de apoyo al usuario en microinformática la oficina central es una sola pero el personal trabaja en toda la compañía. No puede haber dos responsables, aunque sí una persona puede ser responsable de más de un centro de costos. Las funciones pueden atomizarse hasta donde se quiera, arribando a actividades individuales específicas se puede tener un solo centro de costo para la función facturación o se pueden tener dos centros de costos, uno para facturación de mercado local y otro para exportaciones. Conviene separar centros de costo cuando se tienen costos significativamente distintos. Cuando más se abran los centros de costo más prorrateos se tendrán que hacer de los gastos comunes, por ejemplo el sueldo del jefe de facturación.

Un centro de ingresos tiene adicionalmente ingresos por venta que se aparean con las erogaciones. Se podría subdividir por zonas geográficas, por líneas de productos, etc.

Un centro de inversión tiene adicionalmente los costos derivados de la tenencia de bienes de uso, del stock y del resto de los costos financieros. Se deben efectuar cálculos y prorrateos de los costos financieros en función del capital de trabajo e inversiones por cada centro de inversiones.

Una unidad económica normal (UEN) se asemeja bastante al centro de inversiones, aunque pueden estar conformadas por entes jurídicos distintos que consolidan en un grupo económico. Tienen una estructura propia completa en cuanto a producción y ventas, aunque es habitual encontrarse con servicios comunes dentro de una organización (caso de contabilidad, sistemas, y en algunos casos la oficina de créditos o las cobranzas). Las unidades económicas normales se distinguen por agrupar producción, ventas y otras actividades, separado de otras unidades económicas normales, en función de distintas estrategias trazadas para cada una. Es común separarlas por líneas de productos, o por tipos de clientes (campo, industria, exportación).

### **3.7 Interpretación del presupuesto de gastos y costos**

En el caso de costos de producción variables, el presupuesto es una limitación total y todo desvío debe ser explicado y corregido. En los casos de costos fijos de fábrica (mantenimiento, paradas mayores de mantenimiento, etc.) o en gastos de administración y ventas la interpretación del presupuesto puede ser variada:

- a) El monto presupuestado es una limitación absoluta, como si fuese dinero que se dará para gastar y que no se puede endeudar o pagar con tarjetas de crédito,
- b) El presupuesto es una mera estimación que se debe tratar de cumplir aunque no coarta la iniciativa, la creatividad. No es un chaleco de fuerza, no es una máquina de impedir. Todo responsable de un centro de costo debe consensuar a priori los desvíos, antes de hacer el gasto. Además debe tener un enfoque marginal, comparando los beneficios derivados del mayor gasto incurrido.

Ejemplos:

- 1) Se compra una computadora fuera de presupuesto y se eliminan dos puestos de analista,
- 2) Se incorpora un funcionario muy eficiente y costoso en reemplazo de otros de menor costo.

Se deben eliminar algunos vicios de los esquemas presupuestarios:

- a) Si está en el presupuesto, entonces se gasta.
- b) Si no está en el presupuesto, entonces no se hace, aunque sea muy bueno y genere utilidades.
- c) Antes de terminar el año se gasta todo lo presupuestado, de manera de no rebajar la base histórica de comparación.

### **3.8 Cronograma del presupuesto**

El cronograma de presupuesto contiene un tiempo general y uno específico para cada área. Lo ideal es emitir un documento firmado por la dirección general en el que se fijan (posteriormente a varias reuniones previas de consenso y validación) las tareas globales y analíticas por responsables, acompañando un gráfico Gant o PERT donde se indique fecha de inicio y terminación y duración de cada actividad y la secuencia. De esta forma las gerencias se comprometen al cumplimiento en tiempo y forma de sus obligaciones y toman conciencia del impacto de sus eventuales errores, omisiones y demoras en las fechas finales, al mismo tiempo que toman conocimiento de los cuellos de botella previstos y los potenciales.

### **3.9 Secuencia normal del presupuesto de una empresa**

Partiendo de la base de que se produce lo que se vende (aunque existen muchas excepciones como serían las mercancías: petróleo, metales preciosos, acero, cereales), la secuencia lógica de preparación del presupuesto o la sucesión de salidas y entradas sería:

- a) Presupuesto de ventas,
- b) Presupuesto de producción,
- c) Presupuesto de compras,
- d) Presupuesto de recursos humanos,
- e) Presupuesto de costos y gastos, incluyendo mano de obra directa e indirecta, costos fijos de fábrica, carga fabril, costos variables, gastos de venta, gastos directos de ventas, gastos financieros.

f) Presupuesto de inversiones,

g) Presupuesto financiero (en este caso es una resultante sin restricciones). Esto supone que toda la empresa se adecuará sin restricciones, o superándolas, a las ventas previstas. Es decir que se está asumiendo en este caso que no hay inconvenientes con la financiación del crecimiento (capital de trabajo), si fuese el caso. Supone asimismo que no hay limitaciones insalvables en la capacidad productiva o disponibilidad de horas máquina y horas hombre.

La realidad y experiencia evidencian que normalmente todos los presupuestos están al mismo tiempo interrelacionados, lo que exige varias interacciones hasta balancear todas las restricciones.

### **3.10 Instructivos para perfeccionar el presupuesto**

El contenido de tales instructivos es esencialmente para gastos de estructura, inversiones y gastos fijos de fábrica.

- a) Suministrar información histórica de detalle, como punto de referencia para recordar la historia.
- b) Suministrar información sobre precios de insumos comunes: tarifas de viáticos, costos de pasajes aéreos, costo de la hotelería local y exterior, costos contratados de servicios de transportes, precios standard de los insumos comunes de stock – papelería y útiles, elementos de computación, vestimenta protectora y de seguridad, materiales directos e indirectos, repuestos.
- c) Tipos de cambio de las monedas de uso normal.
- d) Nivel de precios a considerar (mes base – tipo de cambio base-).
- e) Limitaciones del presupuesto: consignas de reducción por rubro en función de planes de reducción vigentes, prohibición de algunas erogaciones.
- f) Cronograma, responsables, coordinadores por área.
- g) Esquema de autorizaciones.
- h) Reuniones de apoyo y revisión.
- i) Formatos a utilizar y software a utilizar – reuniones de capacitación - .
- j) Lista de centros de costos y gastos.
- k) Lista de cuentas de costos y gastos a utilizar.

- l) Fijar límites respecto a que incluye, que excluye, erogaciones a presupuestar por otros entes en forma centralizada, etc.
- m) Enfatizar metodología base cero en sentido simple (olvidarse de la historia), describir las actividades a desarrollar y a que nivel.
- n) Recordar que se presupuestan gastos devengados a partir del inicio del período y que debe informar que erogaciones deben provisionarse al cierre.
- o) Describir analíticamente cada gasto relevante a presupuestar.
- p) Indicar los gastos presupuestados por mes del ejercicio.
- q) Aclarar que el mantenimiento mayor y las inversiones deben incluir solo el gasto a erogar hasta fin de ejercicio, aunque también se debe informar el costo total de cada uno de los trabajos.

### **3.11 Unidad de medida del presupuesto**

En muchos casos las proyecciones son no monetarias. Las proyecciones físicas pueden ser, por ejemplo: productividad expresada en productos por horas hombre o en horas máquina, dotación de personal por categoría, consumos standard de materiales y energías, índice de rechazos por fallas internas, horas hombre de capacitación, tiempo previsto entre recepción del pedido de clientes y fecha de entrega, porcentajes de mermas, desperdicios, reprocesos, producción de segunda calidad, cantidad a vender por producto, región, sector, etc. Otras proyecciones son meramente cualitativas (presupuesto cualitativo – que puede tener o no implicancias monetarias) como puede ser planes de acción a un año no cuantificables, de las áreas de administración, finanzas, sistemas y similares; por ejemplo; preparar procedimientos inexistentes o revisar los vigentes, preparar nuevos planes y manuales de cuentas, plan de acción de la gerencia de sistemas (mantenimiento y desarrollos), dictado de cursos internos de capacitación, estudios a realizar por ingeniería de procesos o por los laboratorios, etc. Por último se agrega el factor moneda ya sea como precio de lo físico (precio de la materia prima, de las horas hombre, precios unitarios de venta, etc.) o como dato cerrado en moneda como aportes de capital, préstamos a recibir, créditos a asignar a clientes, inversiones financieras a realizar. Por último se aclara que la mayor parte de las previsiones se termina cuantificando en moneda y formando parte de la proyección de estados de cuenta y sus movimientos, al ser el dinero un denominador común de los valores.

### **3.12 Presentación de la información del presupuesto**

En los casos que sea factible la información se debe exponer en unidades monetarias y en valores físicos. Como mínimo se debe presentar el presupuesto en valores absolutos o relativos (Indicadores) comparativos con:

- a) Los valores de los últimos 2 – 3 años.
- b) El valor del año en curso o últimos 12 meses móviles.
- c) Comparativo con el presupuesto anterior.
- d) Comparativo con versiones anteriores del mismo presupuesto.
- e) Comparativo con la competencia (si se tuviese datos).

En todos los casos, con el afán de exponer un presupuesto creíble y defendible se deben explicar las variaciones en cada comparación que se realice. La información numérica debe acompañarse por gráficos de composición y de tendencias.

### **3.13 Áreas que necesitan contar con presupuestos semanales o diarios**

Normalmente en las áreas operativas. En Tesorería, en producción (Programas diarios o por turno de la producción), en comercial (itinerarios diarios de visitas para los vendedores).

Generalizando se puede afirmar que cuando se baja al nivel táctico, o más aún al operativo, los presupuestos deben ser de más corto plazo y de mayor detalle, obviamente siempre coherentes con el presupuesto general del mes.

### **3.14 El presupuesto flexible**

Tiene varias acepciones.

- a) Normalmente se le vincula al presupuesto de costos variables en un informe de gestión. En síntesis, consiste en cuantificar el presupuesto de costos variables en valores absolutos (de cierto centro de costos e ítem de costos variable) partiendo de los costos predeterminados unitarios y multiplicándolos por el volumen de actividad de ese centro de costos. Se le puede manejar flexibilizando por unidades procesadas, horas de funcionamiento de equipos, o

cualquier otra variable de la que se supone dependen sus costos unitarios (determinantes de costos o inductores o generadores de costos, que son sinónimos en este caso).

- b) También se puede entender por flexible al presupuesto de costo unitario, dado que su valor dependerá del volumen para el prorrateo de los fijos.
- c) Otra acepción puede ser que el presupuesto (no solo de costos y gastos) es factible de modificar con cierta periodicidad (supóngase trimestral) en función de cambios de las variables del contexto (precios, tipos de cambio, etc.). Es decir que para efectuar un verdadero control de gestión se tiene que ajustar el presupuesto por los cambios en todas las variables no controlables para la persona o sector a quien se está evaluando en su gestión económica.

### **3.15 El presupuesto de base cero**

Se aplica a gastos de administración y ventas, gastos fijos de fabricación y similares. No al costo variable. Presupuesto de base cero no significa solamente olvidarse del histórico o justificar incrementos o justificar el 100 % del presupuesto. En realidad ningún presupuesto hecho seriamente puede dejar de justificar su contenido, y con más razón sus incrementos significativos. El responsable del centro de costo debe asociar y explicar como pasa de un plan de actividades a su expresión cuantitativa. No existe un presupuesto tradicional en el que no se justifica nada. Realmente esos son presupuestos mal hechos que no deben admitirse como practica habitual. Obvio que siempre puede haber alguna excepción por razones de confidencialidad u otras. El presupuesto de base cero significa tener cuantificadas las erogaciones de cada centro de costo, y para cada una de sus funciones o subcentros en distintos niveles de actividad o distintas modalidades y frecuencias de las actividades. Por ejemplo: si se es el centro de costo de auditoria interna se pueden prever tres trabajos por mes con dos analistas júnior o seis trabajos mensuales con un senior y cuatro juniors. Al extremo una actividad puede hasta desaparecer sin ninguna consecuencia adversa relevante o una actividad puede triplicar su volumen en relación al histórico. Se supone que siempre se hace el cálculo del costo-beneficio de las opciones.

Una vez efectuado ese desglose de gastos por cada nivel de actividades se tiene que hacer un ranking de gastos, es decir primero establecer cual es la actividad numero uno que se quiere desarrollar y a su nivel mínimo deseado (supóngase: Cobranzas), luego la segunda, tercera, hasta el

final. Claro está que en la prioridad cuatro por ejemplo se puede tener la tarea XX desarrollada a nivel dos y que como prioridad veinticinco se pueda tener otra vez la actividad XX pero esta vez pasando al nivel dos. Es un proceso racional donde se establece en que orden se asignan recursos a las actividades, de la primera a la última, teniendo en cuenta cuales son las consecuencias adversas de bajar niveles. Hay un análisis marginal de gastos, beneficios (cuantificables o no). En momentos de crisis cuando hay que recortar algunos gastos se debe evitar el síndrome del 10 % (que todos bajen el mismo porcentaje dentro de una falsa equidad). El presupuesto de base cero permite cortar gastos racionalmente, eliminando las actividades que figuran al final del ranking.

### **3.16 Relación y diferencias entre el presupuesto y el sistema de costos standard**

Según como se le interprete no hay diferencias relevantes o son cosas absolutamente distintas, aunque relacionadas y complementarias. El sistema de costos standard es un elemento base para armar el presupuesto integral pero solamente permite integrar el costo del producto terminado y semielaborados y el valor de los almacenes de materiales, materias primas y repuestos. Más aún podría decirse que su aplicación pura se limita al costo variable del producto, atento a que los gastos fijos de fábrica se deberían presupuestar por separado y en valores absolutos totales por cada área y mes, con independencia del volumen productivo.

El costo variable normalmente representa el componente más relevante del presupuesto en una industria, aunque hay ejemplos de un peso relativo mucho menor y mayor preponderancia de los costos fijos y de estructura. El costo standard permite responder a diversas preguntas, como:

- a) ¿Cual es el costo unitario variable de cada proceso ?
- b) ¿Cual es el costo unitario variable de cada producto, total y por procesos ?
- c) ¿Cual es la productividad promedio de cada línea de productos en cada proceso y la productividad mezclada en cada proceso ?
- d) ¿Cuales serán los costos variables de cada período según los niveles de producción ?

### **3.17 Presupuesto con costeo integral o con costeo variable**

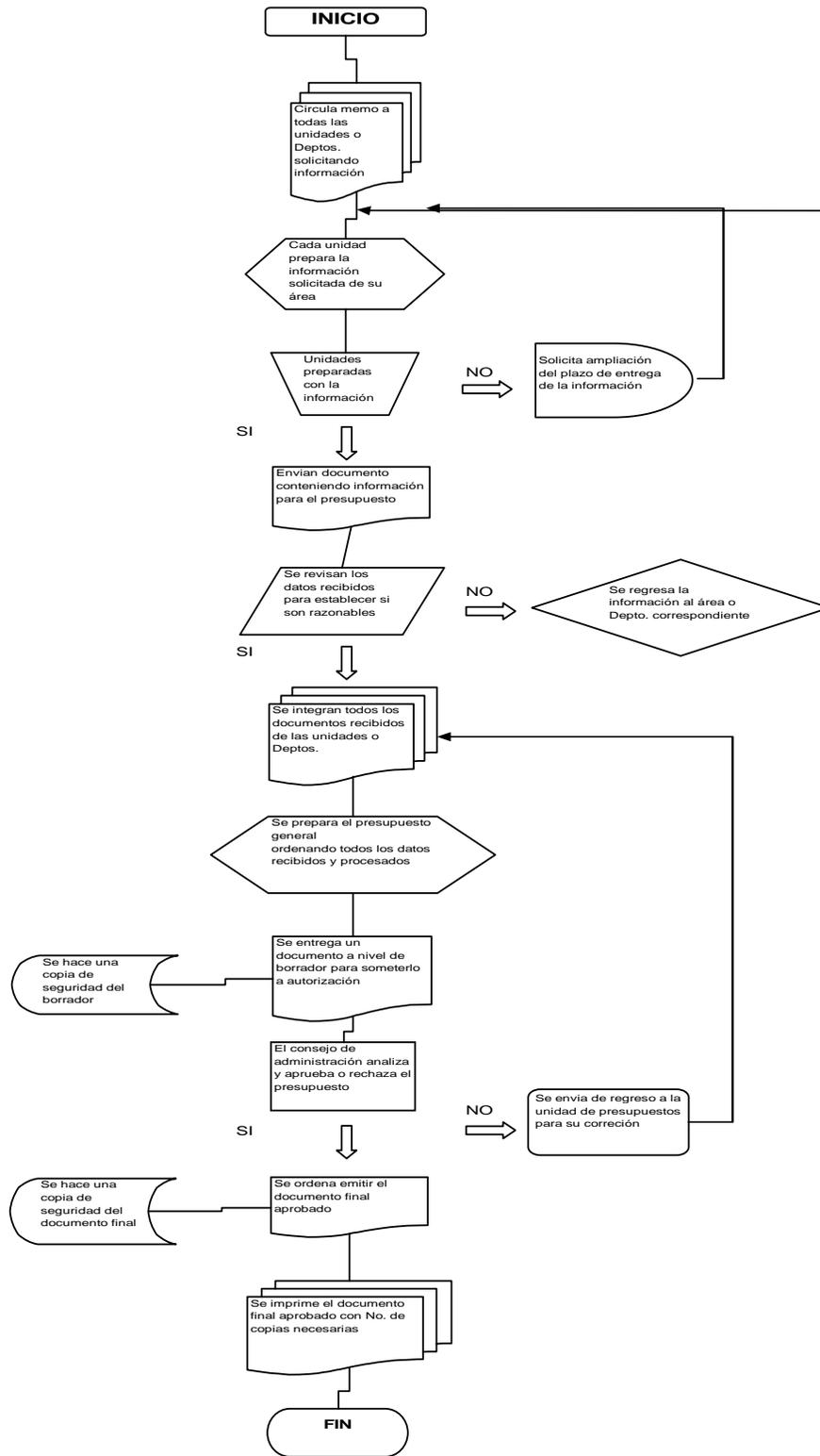
Si el presupuesto se prepara con criterio de costeo integral se debe calcular el costo del producto incluyendo los costos fijos de fábrica. En tal caso aparecerán variaciones por volumen. Si se costea con criterio variable se puede segregar la contribución marginal y no se tendrán variaciones por volumen. Para un balance de publicación se aplica siempre el costeo integral y a reposición. En un balance interno para control de gestión está más generalizado el criterio de costeo variable.

### **3.18 Proceso de aprobación del presupuesto y sus consecuencias**

El presupuesto de costos variables de producción al igual que el presupuesto a nivel general, no deben ser aprobados sin ser revisados, dado que se sustentan en estándares más o menos científicos, técnicos, no opinables. Los estándares son determinados por ingeniería industrial o ingeniería de procesos y firmados de conformidad por los responsables de los centros de costo de fábrica. En cambio sí son sujetos a revisión los precios standard de los insumos más relevantes, como las materias primas, energías, servicios contratados y similares, es decir en todos los casos en que puede existir una gestión y negociación efectiva entonces los presupuestos pueden aprobarse, pues las bases que los sustentan son lo suficientemente confiables.

Los presupuestos de ventas, gastos de fábrica o de administración y ventas, de inversiones, financieros, etc. deben ser sometidos a un proceso interno de aprobación, antes de llegar la primera versión al director general. Es común que los responsables de los centros de costos o los jefes de ventas presenten sus presupuestos a los jefes de departamento para su aprobación o modificación, previa discusión interna. Posteriormente se discute a nivel de gerentes y por último a nivel de directores. Finalmente son revisados por la oficina de planeamiento de la empresa y, eventualmente, por algún comité de presupuesto. Todos estos procesos se pueden llevar a cabo en forma manual o en forma computadorizada mediante el uso de terminales del sistema presupuestario.

3.19 Flujograma del proceso de preparación del presupuesto (Resumido)



## CAPÍTULO IV

### IMPLEMENTACIÓN DEL FLUJO DE FONDOS EN LA EMPRESA “CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.”

#### 4.1 El presupuesto de flujo de fondos

También llamado Presupuesto de Caja, suministra cifras que indican el saldo final en caja, este puede determinar si en el futuro la empresa enfrentará un déficit o un excedente de efectivo. También permite que la empresa programe sus necesidades de corto plazo, para obtener flujos positivos de efectivo.

El departamento financiero de la empresa planea permanentemente los posibles excedentes de caja así como sus déficits, al contar con esta información, el administrador toma las decisiones adecuadas en cuanto a situaciones de sobrantes para inversión o por el contrario si hay faltante debe buscar los medios para obtener financiamiento en el corto plazo.

A continuación se presenta un ejemplo práctico de la preparación de un **presupuesto de caja**, con todos sus componentes y suposiciones.

#### 4.2 Información inicial

##### 4.2.1 Reseña histórica

La empresa Confecciones Escolares, S.A., surge en el año 1999 para proveer uniformes escolares a centros educativos privados como consecuencia de la necesidad de varias entidades dedicadas a la educación, que como tales no pueden dedicarse a actividades con fines de lucro.

La necesidad surge, pero no puede encomendarse esta tarea a talleres meramente artesanales por el tamaño de la demanda; por lo que es necesario pensar en un ente con capacidad industrial que pueda tener un tiempo de respuesta inmediato a las necesidades del sector educativo privado, así como la capacidad económica de capital de trabajo para hacer frente a compromisos importantes. De esta manera, se conforma cumpliendo con todas las normas de carácter legal, así como institucional y administrativa, de tal suerte que en su estructura organizacional cuenta con profesionales en distintas materias, así como con personal experimentado en el manejo de cada área que la conforma.

Dentro de la estructura organizacional se contemplan controles internos que garantizan el cumplimiento de las obligaciones tanto operacionales como administrativas y financieras. En lo que a las operaciones financieras se refiere, no está establecido un compromiso formal en el cual se defina una rutina de preparación de un presupuesto que se utilice como un parámetro de medición en la ejecución de todos los movimientos operacionales, administrativos y financieros ya sea mensual o anual.

Las instituciones educativas interesadas en el proyecto, proponen a cambio de una prevenida que se conoce como “regalía”, garantizar la compra por parte de los padres de familia de los alumnos en esta nueva entidad, bajo ciertas condiciones contractuales que defienden los intereses tanto del oferente como del demandante. De esta forma, empieza el proceso de compra-venta de acuerdo a la época escolar; ya que dentro de los demandantes del servicio, hay de ellos algunos con período escolar americano, el cual difiere con el que es utilizado en Guatemala y por consiguiente los pedidos y la venta propiamente se realiza en fechas muy diferentes a lo largo de cada año.

En este trabajo se plantea la necesidad de contar con herramientas particularmente del área financiera que le permitan a la empresa, proyectarse hacia el futuro, de manera que se puedan manejar con mayor facilidad aquellos requerimientos tanto de inversión como de funcionamiento y cumplir con los compromisos correlacionados, tal es el caso de pago de nóminas de sueldos, proveedores, impuestos, regalías, etc.

El no contar con un sistema de presupuesto de los rubros más importantes, es decir ingresos, costos y gastos, mantendrá a la empresa en una situación de incertidumbre, lo cual es un factor que impide la toma de decisiones acertadas en cuanto al manejo y disposición de los fondos captados como producto de las ventas.

En ese sentido, con cerca de cinco años de experiencia en el negocio de los uniformes escolares, las mismas necesidades exigen la implementación de sistemas que garanticen la reducción del factor sorpresa en la operatoria, por lo cual se investigó sobre **“LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO Y DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO, COMO HERRAMIENTAS DEL CONTROL FINANCIERO DE LA EMPRESA “CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.”**, partiendo de un ejercicio que muestra las facilidades que ofrece el uso de dichos controles.

Para la realización del citado ejercicio, se tomó como se mencionó en el párrafo precedente a la empresa “Confecciones Escolares, S.A.” que está constituida legalmente y tiene como objeto la venta de prendas de vestir, libros de texto, así como útiles escolares para centros educativos privados, además de la prestación de servicios de maquilado y otros relacionados.

### 4.3 Información disponible

El Balance General al 31/12/2005 de la empresa es el siguiente:

<b>CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.</b>		
<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005</b>		
<b>(Cifras en Quetzales)</b>		
	<b>PARCIALES</b>	<b>TOTALES</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>CIRCULANTE</b>		3,733,222
<b>Disponible</b>		
Caja y Bancos	125,000	
<b>Exigible</b>		
<b>Cuentas por Cobrar entre Compañías</b>		
Cuentas por Cobrar Modas Primavera	1,335,584	
Otras cuentas por Cobrar	<u>282,732</u>	1,618,315
<b>Realizable</b>		
Inventarios	<u>1,989,907</u>	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (NETO)</b>		322,528
<b>DIFERIDO (NETO)</b>		845,597
I.S.R. pagado anticipado	498,365	
Gastos pagados anticipados	253,796	
Gastos de Organización	2,786	
Asesoría en mercadeo y uso de marca comercial	0	
Gastos de Investigación de mercados	90,650	
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>		<u><u>4,901,347</u></u>
<b>PASIVO, CAPITAL Y UTILIDADES</b>		
<b>PASIVO</b>		
<b>Corto Plazo</b>		2,457,286
Cuentas por Pagar entre Compañías	1,239,381	
Cuentas por Pagar Corrientes	644,541	
Cuentas por Pagar Misceláneas	<u>573,364</u>	
<b>Largo Plazo</b>		
Préstamos Banco Industrial		1,687,500
<b>Diferido</b>		
Depósito de Clientes		<u>1,130</u>
<b>Pasivo Total</b>		<u>4,145,916</u>
<b>CAPITAL Y UTILIDADES</b>		
<b>CAPITAL</b>		755,432
Capital Pagado	5,000	
utilidades retenidas	503,114	
Utilidad (Pérdida) del Período actual	REF. Anexo 1 215,928	
Reserva Legal	<u>31,389</u>	
<b>SUMA PASIVO, CAPITAL Y UTILIDADES</b>		<u><u>4,901,347</u></u>

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

La estructura de capital de la compañía está formada de la manera siguiente:

<b>Cuadro 1</b>	
<b>CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.</b>	
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	
(Cifras en Quetzales)	
<b>CONCEPTO</b>	<b>2005</b>
CAPITAL PAGADO	5,000
UTILIDADES RETENIDAS	503,114
UTILIDAD DEL PERÍODO	215,928
RESERVA LEGAL	31,389
TOTAL CAPITAL	755,432
PASIVO TOTAL	4,145,916
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>4,901,347</b>
CAPITAL PROPIO	755,432
	15%
CAPITAL AJENO (PRÉSTAMOS BANCARIOS)	1,687,500
	34%
CAPITAL AJENO (OTROS ACREEDORES)	2,458,416
	50%
TOTAL CAPITAL (PROPIO Y AJENO)	4,901,347
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006	

La compañía "Confecciones Escolares, S.A." preparó un presupuesto de caja para los meses de enero a diciembre 2006.

Los datos de las ventas son los siguientes:

Enero 2006 fueron de Q 8,500,000 (datos reales).

Febrero 2006 fueron de Q 1,200,000 (datos reales).

La información real fue proporcionada por el departamento de contabilidad.

De marzo a diciembre 2006 son datos estimados proporcionados por el departamento de ventas:

<b>Cuadro 2</b>			
<b>CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.</b>			
<b>PRONOSTICO DE VENTAS AÑO 2006</b>			
<b>(Cifras en Quetzales)</b>		<b>AL CONTADO</b>	<b>AL CREDITO</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>0.6</b>	<b>0.4</b>
ENERO	8,500,000	5,100,000	3,400,000
FEBRERO	1,200,000	720,000	480,000
MARZO	450,000	270,000	180,000
ABRIL	425,000	255,000	170,000
MAYO	475,000	285,000	190,000
JUNIO	400,000	240,000	160,000
JULIO	850,000	510,000	340,000
AGOSTO	910,000	546,000	364,000
SEPTIEMBRE	750,000	450,000	300,000
OCTUBRE	400,000	240,000	160,000
NOVIEMBRE	1,200,000	720,000	480,000
DICIEMBRE	1,100,000	660,000	440,000
<b>TOTALES</b>	<b>16,660,000</b>	<b>9,996,000</b>	<b>6,664,000</b>

FUENTE: Investigación de campo 2005-2006

El 60% de las ventas de la empresa se hará al contado, el 40% generará cuentas por cobrar que serán cobradas después de 30 días. Se registrará una estimación para cuentas incobrables del 1 % sobre el saldo de "otras cuentas por cobrar" al 31 de diciembre de 2005.

En enero 2006 se recuperará Q 600,000 correspondientes a ventas de diciembre 2005.

En septiembre 2006 se recibe de una empresa relacionada (intercompañía) un abono de su cuenta por Q 225,000; así como en octubre otro abono por Q 200,000.

En diciembre 2006 la empresa espera recibir un aporte de un proveedor de refrescos por "contrato de exclusividad" por valor de Q 30,000. El pago del seguro general está pactado en mensualidades de Q2,500.

A continuación se presentan los datos del programa de entradas de efectivo proyectadas; para mayores detalles ver Anexo 6.

<b>Cuadro 3</b>						
<b>CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.</b>						
<b>PROGRAMA DE ENTRADAS DE EFECTIVO PROYECTADO</b>						
<b>(Cifras en Quetzales)</b>						
<b>AÑO 2006</b>	<b>REF</b>	<b>ENE-MAR</b>	<b>ABR-JUN</b>	<b>JUL-SEP</b>	<b>OCT-DIC</b>	<b>TOTAL</b>
VENTAS PRONOSTICADAS	Cuadro 2	10,150,000	1,300,000	2,510,000	2,700,000	16,660,000
VENTAS AL CONTADO	Cuadro 2	6,090,000	780,000	1,506,000	1,620,000	9,996,000
CUENTAS POR COBRAR	Cuadro 2	4,480,000	540,000	864,000	940,000	6,824,000
OTRAS ENTRADAS DE EFECTIVO	1/	0	0	225,000	230,000	455,000
<b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	Anexo 2	<b>10,570,000</b>	<b>1,320,000</b>	<b>2,595,000</b>	<b>2,790,000</b>	<b>17,275,000</b>

1/Abonos recibidos de una empresa relacionada así: Septiembre Q 225,000, octubre Q 200,000  
Ingreso de Q 30,000 por contrato de exclusividad de un proveedor de refrescos

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

En seguida se relacionan todas las erogaciones hechas y proyectadas por la compañía "Confecciones Escolares, S.A." durante los mismos meses:

Las compras de la empresa representan el 70% de las ventas, el 10% de las compras se pagarán al contado, el 70% se pagará en el mes siguiente al de compra y el 20% restante se pagará dos meses después del mes de compra, dicha información la proporciona el departamento de compras.

<b>Cuadro 4</b>				
<b>CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.</b>				
<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS AÑO 2006</b>				
(Cifras en Quetzales)		AL CONTADO	A 30 DIAS	A 60 DIAS
	TOTAL	10%	70%	20%
ENERO	5,950,000	595,000	4,165,000	1,190,000
FEBRERO	840,000	84,000	588,000	168,000
MARZO	315,000	31,500	220,500	63,000
ABRIL	297,500	29,750	208,250	59,500
MAYO	332,500	33,250	232,750	66,500
JUNIO	280,000	28,000	196,000	56,000
JULIO	595,000	59,500	416,500	119,000
AGOSTO	637,000	63,700	445,900	127,400
SEPTIEMBRE	525,000	52,500	367,500	105,000
OCTUBRE	280,000	28,000	196,000	56,000
NOVIEMBRE	840,000	84,000	588,000	168,000
DICIEMBRE	770,000	77,000	539,000	154,000
<b>TOTALES</b>	<b>11,662,000</b>	<b>1,166,200</b>	<b>8,163,400</b>	<b>2,332,400</b>

FUENTE: Investigación de campo 2005-2006

En el mes de mayo se pagarán Q 160,000 de dividendos. Se pagará arrendamiento de Q 28,500 mensuales de lo cual se carga Q 14,250 al departamento de ventas y Q 14,250 al departamento de administración. Los sueldos y salarios de la empresa serán los siguientes:

<b>Cuadro 5</b>															
<b>CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.</b>															
<b>RESUMEN DE SUELDOS MENSUAL</b>															
(Cifras en Quetzales)															
AÑO 2006	REF	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTAL	
<b>ADMINISTRACION</b>		<i>Anexo 3</i>													
	Sueldo Base	52,809	52,809	52,809	52,809	52,809	52,809	52,809	52,809	52,809	52,809	52,809	52,809	52,809	633,710
	Bonificación Incentivo	22,191	22,191	22,191	22,191	22,191	22,191	22,191	22,191	22,191	22,191	22,191	22,191	22,191	266,290
<b>VENTAS</b>		<i>Anexo 3</i>													
	Sueldo Base	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	408,000
	Bonificación Incentivo	14,048	14,048	14,048	14,048	14,048	14,048	14,048	14,048	14,048	14,048	14,048	14,048	14,048	168,576
<b>TOTAL</b>		<i>Anexo 3</i>													
		123,048	123,048	123,048	123,048	123,048	123,048	123,048	123,048	123,048	123,048	123,048	123,048	123,048	1,476,576

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

Durante el año se efectuarán los siguientes pagos de impuestos:

Cuadro 6														
CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.														
PROYECCION DE PAGO DE IMPUESTOS														
(Cifras En Quetzales)														
AÑO 2006	REF	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
IETAAP	1	38,500			38,500			38,500			38,500			154,000
ISR Trimestral	2				14,500			14,500			14,500			43,500
ISR Definitivo	3													0
IVA Mensual	4		410,000	30,500	6,500				1,200	8,400	5,600	10,400	27,500	500,100
<b>TOTAL</b>		<b>38,500</b>	<b>410,000</b>	<b>30,500</b>	<b>59,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>53,000</b>	<b>1,200</b>	<b>8,400</b>	<b>58,600</b>	<b>10,400</b>	<b>27,500</b>	<b>697,600</b>

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

Para mejor interpretación del cuadro 6, ver las referencias en el Anexo 4.

Se pagan intereses sobre financiamiento externo de la siguiente forma:

Cuadro 7													
CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.													
PROYECCION DE PAGO DE INTERESES SOBRE FINANCIAMIENTO EXTERNO													
(Cifras en Quetzales)													
AÑO 2006	REF	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	TOTAL		
Intereses S/Financ. Libros	1	0	30,050	60,100	60,100	60,100	60,100	60,100	0	0	330,550		
Intereses S/Prést. Bancario	2	31,531	25,315	24,524	20,342	17,517	13,562	10,510	7,007	3,390	153,699	0	
<b>TOTAL</b>		<b>31,531</b>	<b>55,365</b>	<b>84,624</b>	<b>80,442</b>	<b>77,617</b>	<b>73,662</b>	<b>70,610</b>	<b>7,007</b>	<b>3,390</b>	<b>484,249</b>		
<b>REFERENCIAS</b>													
Deuda por concepto de libros	1		1,202,000	1,202,000	1,202,000	1,202,000	1,202,000	1,202,000					
Días de atraso			15	30	30	30	30	30					
% Interés mensual			5	5	5	5	5	5					
(En febrero, la fecha de vencimiento del crédito de temporada es el 15)													
Saldo del préstamo bancario	2	1,687,500	1,500,000	1,312,500	1,125,000	937,500	750,000	562,500	375,000	187,500			
% Interés anual		22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%			
<b>Nota: Los intereses se pagan de enero a septiembre.</b>													

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

Se proyecta realizar pagos al préstamo No. 590-600-003 del Banco Industrial, S.A. de enero a septiembre 2006, por los siguientes valores:

Cuadro 8										
CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.										
PROYECCION DE PAGO DE CAPITAL DE PRESTAMO BANCARIO										
(Cifras en Quetzales)										
AÑO 2006	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	TOTAL
Abono Prést. No.590-600-003	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	187,500	1,687,500
										0
<b>TOTAL</b>	<b>187,500</b>	<b>1,687,500</b>								

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

No se espera una readquisición o retiro de acciones durante este periodo.

El programa de desembolsos de efectivo es el que se presenta a continuación:

Cuadro 9						
CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.						
PROGRAMA DE DESEMBOLSOS DE EFECTIVO PROYECTADO						
(Cifras en Quetzales)						
AÑO 2006	REF	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	TOTAL
COMPRAS	Anexo 5	6,653,500	1,043,000	1,475,600	1,628,900	10,801,000
Gastos de Ventas	Anexo 5	617,462	334,592	399,779	405,329	1,757,162
Gastos de Administración	"	804,122	380,622	436,510	470,410	2,091,664
Gastos Financieros y Amort. Préstamos	"	734,020	794,221	643,508	0	2,171,749
Otras Erogaciones	"	0	191,400	31,450	0	222,850
		0	0	0	0	0
<b>Total Desembolsos</b>		<b>8,809,104</b>	<b>2,743,836</b>	<b>2,986,846</b>	<b>2,504,639</b>	<b>17,044,425</b>

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

#### 4.4 El flujo neto de efectivo, el saldo final de caja y financiamiento

El flujo neto de efectivo se obtiene al deducir cada mes los desembolsos hechos por la empresa de las entradas obtenidas por la actividad económica. Agregando el saldo inicial de caja en el periodo al flujo neto de efectivo se obtiene el saldo final de caja para cada mes. Por último

cualquier financiamiento adicional para mantener un saldo mínimo de caja deberá agregársele al saldo final de la misma, para conseguir un saldo final con financiamiento.

Entonces se tendrá que para el mes de enero el saldo final de caja será de Q 4,482,049 y si se desea tener durante los siguientes meses un saldo mínimo de caja de Q 5,000, basándose en los datos recogidos anteriormente se puede realizar el presupuesto de flujo de fondos (o de caja) para la compañía “Confecciones Escolares, S.A.”, así:

Cuadro 10														
CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.														
PRESUPUESTO DE FLUJO DE FONDOS														
(Cifras en Quetzales)														
AÑO 2006	REF.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	1	5,700,000	4,120,000	750,000	435,000	455,000	430,000	670,000	886,000	1,039,000	740,000	880,000	1,170,000	17,275,000
(-) TOTAL DESEMBOLSOS	2	1,342,951	5,135,020	2,331,133	964,045	949,282	830,508	951,394	959,803	1,075,649	802,384	633,284	1,068,971	17,044,425
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>		<b>4,357,049</b>	<b>(1,015,020)</b>	<b>(1,581,133)</b>	<b>(529,045)</b>	<b>(494,282)</b>	<b>(400,508)</b>	<b>(281,394)</b>	<b>(73,803)</b>	<b>(36,649)</b>	<b>(62,384)</b>	<b>246,716</b>	<b>101,029</b>	<b>230,575</b>
(+) SALDO INICIAL DE CAJA	3	125,000	4,482,049	3,467,029	1,885,896	1,356,850	862,568	462,060	180,666	106,863	70,214	7,830	254,546	125,000
<b>SALDO FINAL EN CAJA</b>	<b>4</b>	<b>4,482,049</b>	<b>3,467,029</b>	<b>1,885,896</b>	<b>1,356,850</b>	<b>862,568</b>	<b>462,060</b>	<b>180,666</b>	<b>106,863</b>	<b>70,214</b>	<b>7,830</b>	<b>254,546</b>	<b>355,575</b>	<b>355,575</b>
REFERENCIAS:	1	Cuadro 3												
	2	Cuadro 9												
	3	Balance General al 31-12-2005												
	4	Balance General al 31-12-2006												

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

#### 4.5 Interpretación del presupuesto de flujo de fondos o de caja

El presupuesto de caja suministra a la empresa cifras que indican el saldo final en caja, que puede analizarse para determinar si se espera un déficit o un excedente de efectivo durante cada período que abarca el pronóstico. El encargado del análisis y de los recursos financieros debe tomar las medidas necesarias para solicitar financiamiento máximo, si es necesario, indicando en el presupuesto de caja a causa de la incertidumbre en los valores finales de caja, que se basan en los pronósticos de ventas.

El desarrollo de este ejercicio permite la aplicación de los conceptos expuestos en la teoría que en ocasiones no son lo suficientemente claros.

En el caso de la empresa “Confecciones Escolares”, se debe tomar en cuenta que tiene ciertas particularidades, tal es el caso de que se trata de un negocio de temporada, por lo que en el primer mes del año es cuando se observa la mayor captación de efectivo, pues es el mes en que se realizan ventas que representan un 51% del total de ventas del año.

A esto hay que sumar un 13.8 % de ventas efectuadas entre noviembre y diciembre del año anterior, así como un 7.20 % que se vende en febrero. Es decir que en la temporada de “Regreso a Clases”, que va de noviembre de un año a febrero del año siguiente, el 72 % de las ventas se realiza sin mayor complicación.

El vencimiento del “Crédito Escolar” es a finales de febrero, por lo que los desembolsos en este mes representan una cifra importante (Q5,135,020) lo cual se aprecia en el Anexo 5; dicha cifra está afectada por los pagos a proveedores que se realizan en dicho mes que en este proyecto son Q 4,249,000 destinados a este rubro.

Otro dato importante es el pago de IVA durante el mes de febrero, que por lo elevado de las ventas resulta Débito Fiscal que deberá enterarse a las cajas fiscales por un valor de Q 410,000, después de haber realizado una planeación fiscal para evitar tanto pagar más como pagar menos.

Una empresa que espera tener un excedente de caja puede programar inversiones, en tanto que una empresa que espere déficits de caja, debe planear la forma de obtener financiamiento a corto plazo.

#### **4.6 Estado de flujo de efectivo**

Para la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo la fuente de información fue el Estado de Resultados proyectado para el período enero – diciembre 2006, el que arroja una utilidad de Q 1,402,708 así como los Estados de Situación o Balances Generales al 31 de diciembre de 2006 “Proyectado”, versus el del 31 de diciembre de 2005 que contiene datos reales. A continuación se presenta el Estado de Resultados Proyectado para el año 2006:

**CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**CONDENSADO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006**  
**(Cifras en Quetzales)**

	PARCIALES	TOTALES	REF
<b>VENTAS</b>		<b>16,660,000</b>	Anexo 6
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>		<b>10,829,000</b>	Anexo 6
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>5,831,000</b>	
<b>(-)GASTOS DE OPERACION</b>		<b>3,944,043</b>	
<b>Gastos de Ventas</b>	2,110,202		Anexos 6, 6"A" y 6"B"
<b>Gastos de Administración</b>	1,833,841		Anexos 6, 6"A" y 6"B"
<b>Utilidad o Pérdida en Operación</b>		<b>1,886,957</b>	
<b>Gastos Financieros y Amort. Préstamos</b>			
Intereses X Financiamiento Libros	330,550		Anexos 6, 6"A" y 6"B"
Pago Intereses Prest. 590-600-003	153,699	<b>484,249</b>	Anexos 6, 6"A" y 6"B"
<b>UTILIDAD ANTES DEL ISR</b>		<b>1,402,708</b>	Anexos 6, 6"A" y 6"B"

FUENTE: Investigación de campo 2005-2006

Como puede notarse, el resultado proyectado para el año 2,006 presenta una situación de utilidad mucho mayor que la del año 2005 (6.5 veces) a pesar de haber registrado gastos corporativos por valor de Q 500,000, lo cual se logrará al darle seguimiento a los planes de ventas reflejados en el pronóstico de ventas y en el control de los gastos de parte de la administración en general cuyo objetivo principal es el uso optimizado de los recursos con que cuenta la empresa.

Para efectos comparativos, se presentan los balances generales de los años 2005 y 2006 que a su vez permiten el cálculo del Estado de Flujo de Efectivo Proyectado para el año 2006, y que de acuerdo al proceso de implementación del sistema de presupuestos, muestra que la mayor parte de la utilidad y del efectivo generado servirá para abonar al saldo de un préstamo por valor de Q 1,687,500 lo cual indica que la operación exitosa del negocio ha permitido amortizar esa deuda.

A continuación se presentan por separado los balances generales mencionados:

**CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005**  
**(Cifras en Quetzales)**

	PARCIALES	TOTALES	REF.
<b>ACTIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>		3,733,222	
<b>Disponible</b>			
Caja y Bancos	125,000		Cuadro 10
<b>Exigible</b>			
<b>Cuentas por Cobrar entre Compañías</b>			
Cuentas por Cobrar Modas Primavera	1,335,584		
Otras cuentas por Cobrar	<u>282,732</u>	1,618,315	
<b>Realizable</b>			
Inventarios		<u>1,989,907</u>	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (NETO)</b>		322,528	Anexo 7
<b>DIFERIDO (NETO)</b>		845,597	
I.S.R. pagado anticipado	498,365		
Gastos pagados anticipados	253,796		
Gastos de Organización	2,786		Anexo 7
Asesoría en mercadeo y uso de marca comercial	0		
Gastos de Investigación de mercados	<u>90,650</u>		Anexo 7
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>		<u><u>4,901,347</u></u>	
<b>PASIVO, CAPITAL Y UTILIDADES</b>			
<b>PASIVO</b>			
<b>Corto Plazo</b>		2,457,286	
Cuentas por Pagar entre Compañías	1,239,381		
Cuentas por Pagar Corrientes	644,541		
Cuentas por Pagar Misceláneas	<u>573,364</u>		
<b>Largo Plazo</b>			
Préstamos Banco Industrial		1,687,500	
<b>Diferido</b>			
Depósito de Clientes		<u>1,130</u>	
<b>Pasivo Total</b>		<u><u>4,145,916</u></u>	
<b>CAPITAL Y UTILIDADES</b>			
<b>CAPITAL</b>		755,432	
Capital Pagado	5,000		
utilidades retenidas	503,114		
Utilidad (Pérdida) del Período actual	215,928		Anexo 1
Reserva Legal	<u>31,389</u>		
<b>SUMA PASIVO, CAPITAL Y UTILIDADES</b>		<u><u>4,901,347</u></u>	

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

**CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.**  
**BALANCE GENERAL "PROYECTADO"**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006**  
**(Cifras en Quetzales)**

	PARCIALES	TOTALES	REF
<b>ACTIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>		4,828,794	
<b>Disponible</b>			
Caja y bancos	355,575		Cuadro 10
<b>Exigible</b>			
<b>Cuentas por cobrar entre compañías</b>			
Cuentas por cobrar Modas Primavera	1,302,980		
Otras cuentas por cobrar (Neto)	<u>347,332</u>	1,650,312	
<b>Realizable</b>			
Inventarios	<u>2,822,907</u>		
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (NETO)</b>		380,665	Anexo 7
<b>DIFERIDO (NETO)</b>		247,485	
I.S.R. pagado anticipado	78,700		
Gastos pagados anticipados	123,460		
Gastos de investigación de mercados (Neto)	<u>45,325</u>		Anexo 7
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>		<u><u>5,456,944</u></u>	
<b>PASIVO, CAPITAL Y UTILIDADES</b>			
<b>PASIVO</b>			
<b>Corto Plazo</b>		3,225,870	
Cuentas por pagar entre compañías	1,469,836		
Cuentas por pagar corrientes	950,500		
Cuentas por pagar misceláneas	<u>805,534</u>		
<b>Diferido</b>			
Depósito de Clientes		<u>1,130</u>	
<b>Pasivo Total</b>		<u><u>3,227,000</u></u>	
<b>CAPITAL Y UTILIDADES</b>			
<b>CAPITAL</b>		2,229,944	
Capital pagado	5,000		
Utilidades retenidas	719,043		
Utilidad (Pérdida) del período actual	1,402,708		Anexo 6
Reserva legal	<u>103,193</u>		
<b>SUMA PASIVO, CAPITAL Y UTILIDADES</b>		<u><u>5,456,944</u></u>	

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

Como se menciona con anterioridad, la situación financiera proyectada para el año 2006, como producto del uso del Presupuesto de Flujo de Fondos, permite hacer un uso adecuado de los recursos captados, con el fin de no caer en iliquidez; para poder hacer frente a los compromisos tanto internos como externos; es decir salarios y prestaciones, así como pagos a proveedores esencialmente.

**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (PROYECTADO)**  
**PERIODO DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006**  
**(Cifras en Quetzales)**

		<b>REF.</b>
<b>Flujo de Efectivo por Actividades de Operación:</b>		
Utilidad (Pérdida) Neta del período	<b>1,402,708</b>	P & G 2006
 <b><u>Conciliación entre el Resultado del Período y el Efectivo Provisto de las Actividades de Operación:</u></b>		
<b><u>Operaciones que No Requirieron Uso de Efectivo</u></b>		
Depreciaciones	105,775	Anexo 7
Amortizaciones	48,111	Anexo 7
 <b><u>Cambios Netos en Activos</u></b>		
Disminución en cuentas por cobrar corrientes	32,604	
Incremento en otras cuentas por cobrar	(64,600)	
Incremento en inventarios	(833,000)	
<b>Efectivo Neto Provisto (Usado) en las Actividades de Operación</b>	<b>691,598</b>	
 <b><u>Flujo de Efectivo por Actividades de Inversión:</u></b>		
Compras mobiliario y equipo, otros activos depreciables	(58,137)	
Disminución en otros activos (Gastos anticipados, Gast. Organizac. Gast. Invest. mercado)	598,112	
<b>Efectivo Neto Usado en las Actividades de Inversión</b>	<b>539,975</b>	
 <b><u>Flujo de Efectivo por Actividades de Financiamiento:</u></b>		
Incremento en cuentas por pagar corrientes	454,332	
Incremento en otras cuentas por pagar (Misceláneas)	232,170	
Disminución en préstamos bancarios a corto plazo	(1,687,500)	
<b>Efectivo Neto Provisto en las Actividades de Financiamiento</b>	<b>(1,000,998)</b>	
 Incremento neto de Efectivo y Equivalentes de Efectivo	 230,575	 Cuadro 10
Efectivo al inicio del período	125,000	Cuadro 10
 <b>Efectivo y Equivalentes al final del período</b>	 <b>355,575</b>	 Cuadro 10

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

La parte de la estructura de capital, desde luego que también sufre un cambio a raíz del mejoramiento del resultado, lo cual se observa comparativamente en el cuadro siguiente:

<b>Cuadro 11</b>				
<b>CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.</b>				
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL (PROYECTADA)</b>				
(Cifras en Quetzales)				
CONCEPTO	BASE 2005	REF	PROYECTADA 2006	REF
CAPITAL PAGADO	5,000	BG 2005	5,000	BG 2006
UTILIDADES RETENIDAS	503,114	" "	719,043	" "
UTILIDAD DEL PERÍODO	215,928	" "	1,402,708	" "
RESERVA LEGAL	31,389	" "	103,193	" "
TOTAL CAPITAL	755,432	" "	2,229,944	" "
PASIVO TOTAL	4,145,916	" "	3,227,000	" "
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>4,901,347</b>	<b>" "</b>	<b>5,456,944</b>	<b>" "</b>
CAPITAL PROPIO	755,432	" "	2,229,944	" "
	15%		41%	
CAPITAL AJENO (PRÉSTAMOS BANCARIOS)	1,687,500	BG 2005	0	
	34%		0%	
CAPITAL AJENO (OTROS ACREEDORES)	2,458,416	BG 2005	3,227,000	BG 2006
	50%		59%	
TOTAL CAPITAL (PROPIO Y AJENO)	4,901,347	BG 2005	5,456,944	BG 2006
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>	

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

En los datos reales del año 2005 en el rubro del Capital Propio, se tuvo un 15 %, mientras que en el 2006 se proyecta un 41 % después de obtener la utilidad del período de Q 1,402,708. Asimismo el Capital Ajeno (Préstamo Bancario) de un 34 % desaparece con los pagos de enero a septiembre de 2006; y el Capital Ajeno (Otros Acreedores), sufre un incremento reducido del 9 % para el año 2006.

Estos resultados reflejan las ventajas de una planeación y uso adecuado de las herramientas que la administración financiera ofrece.

Se hace notar que en países con economías hiperinflacionarias, se acostumbra contemplar el ajuste por la inflación; caso que en Guatemala afortunadamente no se presenta. Igualmente en los casos en que se trata de empresas que importan insumos y exportan sus productos, se

contempla un ajuste por diferencial cambiario en la compra-venta de divisas; sin embargo en el caso de la empresa "Confecciones Escolares, S.A." no aplican dichas variables.

## CONCLUSIONES

1. Los principales productos de exportación de Guatemala, incluyen prendas de vestir en un volumen importante, lo cual representa un mercado interesante para la empresa "Confecciones Escolares, S.A." al considerar a un plazo realmente corto dedicarse a la exportación del producto que en la actualidad explota localmente, pues a pesar de la competencia de países asiáticos, el área centroamericana tiene las ventajas de la proximidad geográfica con Estados Unidos; lo cual representa un costo menor de gastos de importación para ese país.
2. La administración financiera es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. Esta se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez, siendo el administrador financiero el responsable de velar porque el uso de los recursos sea más racional, utilizando para ello el presupuesto y el flujo de efectivo para lograr alcanzar el balance equilibrado de ingresos y gastos para un período determinado.
3. Las empresas dedicadas a la producción o venta de textiles, por su naturaleza organizacional, no le dan la importancia que merece la administración financiera, por lo que en muchos casos desconocen los posibles resultados a corto, mediano y largo plazo que se pueden obtener.
4. Los resultados del uso del presupuesto de flujo de fondos proyectado son evidentes, en cuanto a que pueden ser medibles o cuantificables con un margen de error muy reducido, como se puede observar en el caso práctico desarrollado.

## RECOMENDACIONES

1. Al considerar las ventajas o facilidades que actualmente existen para la exportación de productos no tradicionales, dentro de los cuales se encuentran los artículos textiles, es aconsejable la preparación de un plan de negocios a corto plazo específico para exportar prendas de vestir hacia el mercado de Estados Unidos por parte de la empresa .”Confecciones Escolares, S.A.”
2. Ante la inminente entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, es necesario que la empresa “Confecciones Escolares, S.A.”, contemple dentro de sus planes de actualización y modernización, la certificación que garantice la calidad de su producto para poder competir con las empresas de otros países que a su vez tienen otras ventajas que pueden representar una limitante para los países centroamericanos.
3. Es recomendable que se implemente la figura del “Administrador Financiero”, a efecto de que por su medio sea aplicable la administración financiera en toda su plenitud; es decir utilizando todas las herramientas que provee y que permitirán a la alta gerencia anticiparse a los acontecimientos, especialmente para el manejo de cifras con bases sólidas y confiables cuyo fin será la racionalización del uso de los recursos.
4. Se demuestra que la empresa “Confecciones Escolares, S.A.” de acuerdo a sus proyecciones para el año 2006, tiene la capacidad de generar 6.5 veces mayor ganancia que la generada en el año 2005; por lo que se recomienda la implementación del sistema de presupuestos y del manejo del flujo de fondos o de caja para mejorar los posibles resultados.
5. Es de suma importancia comunicar a todas las áreas de la empresa la decisión de la preparación de presupuestos por cada unidad, estableciendo metas por un lado, y por otro las reglas del proceso, de forma que toda la información preparada y recopilada esté dirigida a dos objetivos comunes dentro de la organización: “Rentabilidad y Liquidez”.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Armstrong, J.S., "La Auditoría del Pronóstico", en Makridakis, Spyros y Steven C. Wheelwright, *The Handbook of Forecasting: A Manager's Guide*, Segunda Edición, Wiley, New York 1987.
2. Box, G.E.P y G.M. Jenkins, *Time Series Analysis: Pronósticos y Control*, Segunda Edición, Holden-Day, San Francisco 1976.
3. Charles T. Horngren, Foster Srikant M. Datar  
"Contabilidad de Costos, Un Enfoque General"  
Octava Edición  
Editorial Prentice Hall
4. Eppen, G.D., Gould F.J., Schmidt C.P., Moore Jeffrey H., Weatherford Larry R.  
"Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa". 5a. Edición . México 2000.
5. Frank Robert H. *Microeconomía y Conducta*. 4ª. Edición McGraw Hill/Interamericana de España S.A.U. Madrid España, 2001
6. Hansen Don R., Mowen Maryanne M. "Administración de Costos. Contabilidad y Control". International Thomson Editores, S.A. de C.V. México 1996.
7. Horngreen Charles T., Sunden Gary L, Elliot John A. "Contabilidad Financiera". Quinta Edición. Prentice Hall, México 1994
8. Matz Adolph, Usry Milton F., Huertas de Irizarry Ivonne  
Contabilidad de Costos, "Planificación y Control"  
Sexta Edición  
Editorial South Western Publishing Co.
9. Makridakis, Spyros y Steven C. Wheelwright, "Métodos de Pronóstico para Gerencia" Quinta Edición, John Wiley & Sons, New York 1989.
10. Salas, Oriol Amat. "Análisis Económico Financiero". 15ª. Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, Abril 1997.
11. Tukey, John W. "Análisis Exploratorio de Datos", John Wiley and Sons, NY, NY. 1977

# A N E X O S

**Anexo 1**  
**CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005**  
**(Cifras en Quetzales)**

<b>VENTAS</b>		<b>17,070,384</b>
Localidad 1	10,753,475	
Localidad 2	<u>6,316,910</u>	
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>		<b>11,095,750</b>
Localidad 1	6,989,758	
Localidad 2	<u>4,105,991</u>	
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>5,974,635</b>
Utilidad Bruta Localidad 1	3,763,716	
Utilidad Bruta Localidad 2	<u>2,210,918</u>	
<b>(-)GASTOS DE OPERACION</b>		<b>5,338,466</b>
<b>Gastos de Ventas</b>	<u>2,740,565</u>	
Salarios Localidad 1	265,949	
Salarios Localidad 2	168,000	
Bonif. Dto. 78-89 Localidad 1	653,403	
Bonif. Dto. 78-89 Localidad 2	244,209	
Cuotas Patronales IGSS	78,147	
Vacaciones	132,865	
Aguinaldo	174,768	
Indemnización	190,339	
Bonif. Dto. 42-92 Ventas	123,616	
Suministros de Empaque Localidad 1	204,092	
Gastos de Pre-Venta	172,968	
Uniformes Personal Localidad 1	15,600	
Gastos de Autos y Camiones	41,161	
Arrendamiento Localidad 1	275,447	
<b>Gastos de Administración</b>	<u>2,597,901</u>	
Salarios Administración	577,600	
Bonif. Dto. 78-89 Administración	741,841	
Vacaciones	113,767	
Aguinaldo	104,800	
Indemnización	104,800	
Bonificación Dto. 42-92	104,800	
Deprec. Mob. Y Eq. Americas	9,380	
Festejos y Convivios	8,000	
Deprec. Mob. Y Eq. Localidad 2	1,800	
Deprec. Eq. Computo y Prog. Localidad 1	82,801	
Deprec. Eq. Computo y Prog. Localidad 2	7,081	
Deprec. Otros Activos Localidad 1	4,418	
Amort. Gastos de Organización	7,601	
Mantenim. General	10,487	
Teléfono y Fax	4,626	
Energía Eléctrica	9,631	
Suministros de Oficinas	184,007	
Suministros y Ut. De Limpieza	3,085	
Gastos Procesamiento de Datos	54,407	
Gastos de Contabilidad	93,570	
Gastos no deducibles	81,285	
Gastos de Viaje	146,814	
Gastos Generales	23,253	
Arrendamiento Oficinas	118,049	
<b>UTILIDAD EN OPERACION</b>		<b>636,168</b>
Otros Gastos y Productos Financieros		
Gastos		
Intereses S/Financiamiento Libros	165,300	
Intereses S/Préstamo Bancario	<u>254,940</u>	<u>420,240</u>
<b>UTILIDAD ANTES DEL ISR</b>		<b>215,928</b>

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

Anexo 2  
**CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.**  
PROGRAMA DE ENTRADAS DE EFECTIVO PROYECTADO  
(Cifras en Quetzales)

AÑO 2006	REF	ENERO	FEBRERO	MARZO	ENE-MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	ABR-JUN	JULIO	AGOSTO	SEPT	JUL-SEP	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	OCT-DIC	TOTAL
VENTAS PRONOSTICADAS	Cuadro 2	8,500,000	1,200,000	450,000	10,150,000	425,000	475,000	400,000	1,300,000	850,000	910,000	750,000	2,510,000	400,000	1,200,000	1,100,000	2,700,000	16,660,000
VENTAS AL CONTADO	Cuadro 2	5,100,000	720,000	270,000	6,090,000	255,000	285,000	240,000	780,000	510,000	546,000	450,000	1,506,000	240,000	720,000	660,000	1,620,000	9,996,000
CUENTAS POR COBRAR	Cuadro 2	600,000	3,400,000	480,000	4,480,000	180,000	170,000	190,000	540,000	160,000	340,000	364,000	864,000	300,000	160,000	480,000	940,000	6,824,000
OTRAS ENTRADAS DE EFECTIVO	1/				0				0			225,000	225,000	200,000	0	30,000	230,000	455,000
<b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>		<b>5,700,000</b>	<b>4,120,000</b>	<b>750,000</b>	<b>10,570,000</b>	<b>435,000</b>	<b>455,000</b>	<b>430,000</b>	<b>1,320,000</b>	<b>670,000</b>	<b>886,000</b>	<b>1,039,000</b>	<b>2,595,000</b>	<b>740,000</b>	<b>880,000</b>	<b>1,170,000</b>	<b>2,790,000</b>	<b>17,275,000</b>

1/Abonos recibidos de una empresa relacionada así: Septiembre Q 225,000, octubre Q 200,000

Ingreso de Q 30,000 por contrato de exclusividad de un proveedor de refrescos

FUENTE: Investigación de campo 2006 - 2006

**Anexo 3**  
**CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.**  
**RESUMEN DE SUELDOS MENSUAL**  
**(Cifras en Quetzales)**

	Sueldo	Bonificac.	Total
	Base	Incentivo	
<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
Gerente General	10,000	4,000	14,000
Contralor General	8,000	3,000	11,000
Contador General	3,500	1,000	4,500
Auxiliar de Contabilidad	2,000	1,200	3,200
Gerente de Sistemas	8,000	2,000	10,000
Gerente de Operaciones	7,000	2,000	9,000
Asistente de Gerencia de Operaciones	4,000	2,500	6,500
Gerente de Tiendas	4,500	2,000	6,500
Asistente de Gerencia de Tiendas	3,000	1,000	4,000
Conserje	1,309	1,745	3,055
Mensajero	1,500	1,745	3,245
<b>Total Administración</b>	<b>52,809</b>	<b>22,191</b>	<b>75,000</b>
<b>VENTAS</b>			
Gerente de Ventas	7,000	3,000	10,000
Secretaria de Ventas	2,500	650	3,150
Vendedor 1	3,500	2,800	6,300
Vendedor 2	3,000	2,800	5,800
Dependiente de Mostrador 1	2,000	500	2,500
Dependiente de Mostrador 2	2,000	500	2,500
Dependiente de Mostrador 3	2,000	500	2,500
Dependiente de Mostrador 4	2,000	500	2,500
Dependiente de Mostrador 5	2,000	500	2,500
Dependiente de Mostrador 6	2,000	500	2,500
Dependiente de Mostrador 7	2,000	500	2,500
Dependiente de Mostrador 8	2,000	500	2,500
Repartidor	2,000	798	2,798
<b>Total Ventas</b>	<b>34,000</b>	<b>14,048</b>	<b>48,048</b>
<b>Total general mensual</b>	<b>86,809</b>	<b>36,239</b>	<b>123,048</b>
FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006			

Anexo 4  
**CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.**  
 CALCULOS PARA LA PROYECCION DE PAGO DE IMPUESTOS  
 (Cifras En Quetzales)

**REFERENCIAS:**

**1 Cálculo del IETAAP**

Base de Cálculo		<b>Ventas 2005</b>		<b>Activos</b>	
		Q	17,070,384	Q	4,402,982 (Q 4,901,347 - 498,365 Créditos Fiscales)
	X		1.25%		1.25%
	=		256,056		66,045
Dividido 4 Trimestres			64,014		16,511
( - ) Crédito por pago anticipado ISR			25,514		
<b>Neto a Pagar</b>			<b>38,500</b>		

(Se tributa sobre la base que resulte mayor)

**2 Pago a cuenta ISR trimestral**

Base de Cálculo:		Resultado del Período Anterior
Utilidad Año 2005	Q	215,928
	Dividido 4	53,982
( - ) Crédito por pago anticipado ISR no aplicado		39,482
<b>Pago a cuenta trimestral</b>		<b>14,500</b>

Tanto en el caso del IETAAP como en el pago a cuenta de ISR trimestral, se está aplicando una parte de los Q 498,365 que al 31-12-2005 se encuentran registrados en la cuenta ISR pagado anticipado, lo cual se debe a la falta de planeación fiscal en dicho año. Trimestralmente se aplican Q 25,514 a IETAAP y Q 39,482 al ISR trimestral.

**3 ISR Definitivo**

No se realizará pago debido a pagos en exceso realizados durante el año 2005.

**4 IVA Mensual**

Entre los meses de noviembre y diciembre de cada año, la empresa recibe la mayor parte del producto a vender en enero del siguiente año, por lo que las compras generan un crédito fiscal, de manera que no se genera pago en el primer mes del año.

Para los meses subsiguientes, se realiza la operatoria de la compensación del débito con el crédito fiscal y sólo se efectúa desembolso en aquellos meses en que resultó como saldo "débito fiscal".

**Anexo 5**  
**CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.**  
**PROGRAMA DE DESEMBOLSOS DE EFECTIVO PROYECTADO**  
**(Cifras en Quetzales)**

ANO 2006	ENERO	FEBRERO	MARZO	ENE-MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	ABR-JUN	JULIO	AGOSTO	SEPT	JUL-SEP	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	OCT-DIC	TOTAL
COMPRAS	595,000	4,249,000	1,809,500	6,653,500	418,250	304,500	320,250	1,043,000	322,000	536,200	617,400	1,475,600	522,900	385,000	721,000	1,628,900	10,801,000
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>379,380</b>	<b>126,114</b>	<b>111,968</b>	<b>617,462</b>	<b>111,312</b>	<b>112,625</b>	<b>110,656</b>	<b>334,592</b>	<b>158,455</b>	<b>120,856</b>	<b>120,468</b>	<b>399,779</b>	<b>113,843</b>	<b>130,843</b>	<b>160,642</b>	<b>405,329</b>	<b>1,757,162</b>
Sueldos y Salarios	34,000	34,000	34,000	102,000	34,000	34,000	34,000	102,000	34,000	34,000	34,000	102,000	34,000	34,000	34,000	102,000	408,000
Bonificación Dto. 78-89	14,048	14,048	14,048	42,144	14,048	14,048	14,048	42,144	14,048	14,048	14,048	42,144	14,048	14,048	14,048	42,144	168,576
Cuotas Patronales IGSS	4,308	4,308	4,308	12,923	4,308	4,308	4,308	12,923	4,308	4,308	4,308	12,923	4,308	4,308	4,308	12,923	51,694
Vacaciones				0				0				0				0	0
Indemnización				0				0				0				0	0
Aguinaldo				0				0				0				0	0
Bono 14				0				0	33,986			33,986			33,986	33,986	33,986
Combustible	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	12,000
Teléfono	7,500	7,500	7,500	22,500	7,500	7,500	7,500	22,500	7,500	7,500	7,500	22,500	7,500	7,500	7,500	22,500	90,000
Energía Eléctrica	1,200	1,200	1,200	3,600	1,200	1,200	1,200	3,600	1,200	1,200	1,200	3,600	1,200	1,200	1,200	3,600	14,400
Gastos Venta Mayor	50,000	0	0	50,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50,000
Gastos Preventa	0	0	0	0	0	0	0	0	2,000	0	0	2,000	0	2,000	2,000	4,000	6,000
Arrendamiento Local	14,250	14,250	14,250	42,750	14,250	14,250	14,250	42,750	14,250	14,250	14,250	42,750	14,250	14,250	14,250	42,750	171,000
Seguridad del Local	6,200	6,200	6,200	18,600	6,200	6,200	6,200	18,600	6,200	6,200	6,200	18,600	6,200	6,200	6,200	18,600	74,400
Gastos de Viaje	3,000	2,500	2,500	8,000	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	30,500
Seguros	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	30,000
Previsado de Cheques	53,125	7,500	2,813	63,438	2,656	2,969	2,500	8,125	5,313	2,500	5,313	13,125	5,688	4,688	2,500	12,875	97,563
Comisión Tarjeta de Crédito	105,399	9,459	5,625	120,483	5,313	5,938	5,000	16,250	10,625	11,375	9,375	31,375	5,000	15,000	13,750	33,750	201,858
Materiales y Suministros	6,600	1,650	1,650	9,900	1,650	1,650	1,650	4,950	1,650	1,650	1,650	4,950	1,650	1,650	1,650	4,950	24,750
Parqueo	6,000	6,000	6,000	18,000	6,000	6,000	6,000	18,000	6,000	6,000	6,000	18,000	6,000	6,000	6,000	18,000	72,000
Gastos Generales	4,000	2,500	2,500	9,000	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	31,500
Regalías	63,750	9,000	3,375	76,125	3,188	3,563	3,000	9,750	6,375	6,825	5,625	18,825	3,000	9,000	8,250	20,250	124,950
Donaciones	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	30,000
<b>Gastos de Administración</b>	<b>149,541</b>	<b>517,041</b>	<b>137,541</b>	<b>804,122</b>	<b>166,541</b>	<b>107,041</b>	<b>107,041</b>	<b>380,622</b>	<b>212,829</b>	<b>108,241</b>	<b>115,441</b>	<b>436,510</b>	<b>165,641</b>	<b>117,441</b>	<b>187,329</b>	<b>470,410</b>	<b>2,091,664</b>
Sueldos y Salarios	52,809	52,809	52,809	158,427	52,809	52,809	52,809	158,427	52,809	52,809	52,809	158,427	52,809	52,809	52,809	158,427	633,708
Bonificación Dto. 78-89	22,191	22,191	22,191	66,572	22,191	22,191	22,191	66,572	22,191	22,191	22,191	66,572	22,191	22,191	22,191	66,572	266,290
Cuotas Patronales IGSS	6,691	6,691	6,691	20,073	6,691	6,691	6,691	20,073	6,691	6,691	6,691	20,073	6,691	6,691	6,691	20,073	80,291
Vacaciones				0				0				0				0	0
Indemnización				0				0				0				0	0
Aguinaldo				0				0				0				0	0
Bono 14				0				0	52,788			52,788			52,788	52,788	52,788
Depreciaciones Gasto				0				0				0				0	0
Cuentas Incobrables Gasto				0				0				0				0	0
Combustible	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	12,000
Teléfono	2,000	2,000	2,000	6,000	2,000	2,000	2,000	6,000	2,000	2,000	2,000	6,000	2,000	2,000	2,000	6,000	24,000
Energía Eléctrica	1,800	1,800	1,800	5,400	1,800	1,800	1,800	5,400	1,800	1,800	1,800	5,400	1,800	1,800	1,800	5,400	21,600
Mantenimiento Vehículos	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	9,600
Mantenimiento General	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	9,600
IETAAP	38,500	0	0	38,500	38,500	0	0	38,500	38,500	0	0	38,500	38,500	0	0	38,500	154,000
Arrendamiento Local	14,250	14,250	14,250	42,750	14,250	14,250	14,250	42,750	14,250	14,250	14,250	42,750	14,250	14,250	14,250	42,750	171,000
Impuesto Sobre la Renta	0	0	0	0	14,500	0	0	14,500	14,500	0	0	14,500	14,500	0	0	14,500	43,500
IVA Mensual	0	410,000	30,500	440,500	6,500	0	0	6,500	0	1,200	8,400	9,600	5,600	10,400	27,500	43,500	500,100
Suministros de Oficina	3,500	2,000	2,000	7,500	2,000	2,000	2,000	6,000	2,000	2,000	2,000	6,000	2,000	2,000	2,000	6,000	25,500
Gastos de Viaje	3,000	1,500	1,500	6,000	1,500	1,500	1,500	4,500	1,500	1,500	1,500	4,500	1,500	1,500	1,500	4,500	19,500
Gastos de Contabilidad	1,500	500	500	2,500	500	500	500	1,500	500	500	500	1,500	500	500	500	1,500	7,000
Gastos Generales	700	700	700	2,100	700	700	700	2,100	700	700	700	2,100	700	700	700	2,100	8,400
<b>Gastos Financieros y Amort. Préstamos</b>	<b>219,031</b>	<b>242,865</b>	<b>272,124</b>	<b>734,020</b>	<b>267,942</b>	<b>265,117</b>	<b>261,162</b>	<b>794,221</b>	<b>258,110</b>	<b>194,507</b>	<b>190,890</b>	<b>643,508</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,171,749</b>
Amortizac. Préstamo No 0590-600-001	187,500	187,500	187,500	562,500	187,500	187,500	187,500	562,500	187,500	187,500	187,500	562,500	0	0	0	0	1,687,500
Intereses X Financiamiento Libros	0	30,050	60,100	90,150	60,100	60,100	60,100	180,300	60,100	60,100	0	60,100	0	0	0	0	330,550
Pago Intereses Prest. 590-600-003	31,531	25,315	24,524	81,370	20,342	17,517	13,562	51,421	10,510	7,007	3,390	20,908	0	0	0	0	153,699
Otras Erogaciones	0	0	0	0	0	160,000	31,400	191,400	0	0	31,450	31,450	0	0	0	0	222,850
Pago de Dividendos				0		160,000		160,000				0				0	160,000
Compra de Activos Fijos				0			31,400	31,400			31,450	31,450				0	62,850
<b>Total Desembolsos</b>	<b>1,342,951</b>	<b>5,135,020</b>	<b>2,331,133</b>	<b>8,809,104</b>	<b>964,045</b>	<b>949,282</b>	<b>830,508</b>	<b>2,743,836</b>	<b>951,394</b>	<b>959,803</b>	<b>1,075,649</b>	<b>2,986,846</b>	<b>802,384</b>	<b>633,284</b>	<b>1,068,971</b>	<b>2,504,639</b>	<b>17,044,425</b>

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

**Anexo 6**  
**CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006**  
**(Cifras en Quetzales)**

	<b>PARCIALES</b>	<b>TOTALES</b>	<b>REF</b>
<b>VENTAS</b>		<b>16,660,000</b>	Cuadro 2
Localidad 1	11,662,000		
Localidad 2	4,998,000		
	<hr/>		
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>		<b>10,829,000</b>	
Localidad 1	7,580,300		
Localidad 2	3,248,700		
	<hr/>		
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>5,831,000</b>	
Utilidad Bruta Localidad 1	4,081,700		
Utilidad Bruta Localidad 2	1,749,300		
	<hr/>		
<b>(-)GASTOS DE OPERACION</b>		<b>3,944,043</b>	
<b>Gastos de Ventas</b>	<u>2,110,202</u>		
Gastos Corporativos	300,000		
Salarios Localidad 1	408,000		
Bonif. Dto. 78-89 Localidad 1	168,576		
Cuotas Patronales IGSS	51,694		
Vacaciones	19,054		
Aguinaldo	33,986		
Indemnización	33,986		
Bonif. Dto. 42-92 Ventas	33,986		
Combustible	12,000		
Teléfono	90,000		
Energía Eléctrica	14,400		
Gastos de Venta Mayor	50,000		
Gastos de Pre-Venta	6,000		
Arrendamiento Local	171,000		
Seguridad del Local	74,400		
Gastos de Viaje	30,500		
Seguros	30,000		
Previsado de Cheques	97,563		
Comisión Tarjeta de Crédito	201,858		
Materiales y Suministros	24,750		
Parqueo	72,000		
Gastos Generales	31,500		
Regalías	124,950		
Donaciones	30,000		
	<hr/>		
<b>Gastos de Administración</b>	<u>1,833,841</u>		
Gastos Corporativos	200,000		
Sueldos y Salarios	633,708		
Bonificación Dto. 78-89	266,290		
Cuotas Patronales IGSS	80,291		
Vacaciones	29,594		
Indemnización	52,788		
Aguinaldo	52,788		
Bono 14	52,788		
Depreciaciones Gasto	105,775		
Amortizaciones	48,111		
Cuentas Incobrables Gasto	3,508		
Combustible	12,000		
Teléfono	24,000		
Energía Eléctrica	21,600		
Mantenimiento Vehículos	9,600		
Mantenimiento General	9,600		
Arrendamiento Local	171,000		
Suministros de Oficina	25,500		
Gastos de Viaje	19,500		
Gastos de Contabilidad	7,000		
Gastos Generales	8,400		
	<hr/>		
<b>Utilidad o Pérdida en Operación</b>		<b>1,886,957</b>	
<b>Gastos Financieros y Amort. Préstamos</b>		<b>484,249</b>	
Intereses X Financiamiento Libros	330,550		
Pago Intereses Prest. 590-600-003	153,699		
	<hr/>		
<b>UTILIDAD ANTES DEL ISR</b>		<b>1,402,708</b>	

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

**Anexo 6 "A"**  
**CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.**  
**PROYECCION DE GASTOS**  
**(Cifras en Quetzales)**

AÑO 2006	REF	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	TOTAL
<b>Gastos de Ventas</b>		<b>722,716</b>	<b>439,846</b>	<b>471,046</b>	<b>476,596</b>	<b>2,110,202</b>
Gastos Corporativos		75,000	75,000	75,000	75,000	300,000
Sueldos y Salarios		102,000	102,000	102,000	102,000	408,000
Bonificación Dto. 78-89		42,144	42,144	42,144	42,144	168,576
Cuotas Patronales IGSS		12,923	12,923	12,923	12,923	51,694
Vacaciones		4,763	4,763	4,763	4,763	19,054
Indemnización		8,497	8,497	8,497	8,497	33,986
Aguinaldo		8,497	8,497	8,497	8,497	33,986
Bono 14		8,497	8,497	8,497	8,497	33,986
Combustible		3,000	3,000	3,000	3,000	12,000
Teléfono		22,500	22,500	22,500	22,500	90,000
Energía Eléctrica		3,600	3,600	3,600	3,600	14,400
Gastos Venta Mayor		50,000	0	0	0	50,000
Gastos Preventa		0	0	2,000	4,000	6,000
Arrendamiento Local		42,750	42,750	42,750	42,750	171,000
Seguridad del Local		18,600	18,600	18,600	18,600	74,400
Gastos de Viaje		8,000	7,500	7,500	7,500	30,500
Seguros		7,500	7,500	7,500	7,500	30,000
Previsado de Cheques		63,438	8,125	13,125	12,875	97,563
Comisión Tarjeta de Crédito		120,483	16,250	31,375	33,750	201,858
Materiales y Suministros		9,900	4,950	4,950	4,950	24,750
Parqueo		18,000	18,000	18,000	18,000	72,000
Gastos Generales		9,000	7,500	7,500	7,500	31,500
Regalías		76,125	9,750	18,825	20,250	124,950
Donaciones		7,500	7,500	7,500	7,500	30,000
<b>Gastos de Administración</b>		<b>460,280</b>	<b>456,282</b>	<b>457,852</b>	<b>459,424</b>	<b>1,833,841</b>
Gastos Corporativos		49,998	50,000	50,001	50,001	200,000
Sueldos y Salarios		158,427	158,427	158,427	158,427	633,708
Bonificación Dto. 78-89		66,573	66,572	66,572	66,572	266,290
Cuotas Patronales IGSS		20,073	20,073	20,073	20,073	80,291
Vacaciones		7,399	7,399	7,399	7,399	29,594
Indemnización		13,197	13,197	13,197	13,197	52,788
Aguinaldo		13,197	13,197	13,197	13,197	52,788
Bono 14		13,197	13,197	13,197	13,197	52,788
Depreciaciones Gasto		25,266	25,266	26,835	28,407	105,775
Amortizaciones		12,028	12,028	12,028	12,028	48,111
Cuentas Incobrables Gasto		877	877	877	877	3,508
Combustible		3,000	3,000	3,000	3,000	12,000
Teléfono		6,000	6,000	6,000	6,000	24,000
Energía Eléctrica		5,400	5,400	5,400	5,400	21,600
Mantenimiento Vehículos		2,400	2,400	2,400	2,400	9,600
Mantenimiento General		2,400	2,400	2,400	2,400	9,600
Arrendamiento Local		42,750	42,750	42,750	42,750	171,000
Suministros de Oficina		7,500	6,000	6,000	6,000	25,500
Gastos de Viaje		6,000	4,500	4,500	4,500	19,500
Gastos de Contabilidad		2,500	1,500	1,500	1,500	7,000
Gastos Generales		2,100	2,100	2,100	2,100	8,400
<b>Gastos Financieros y Amort. Préstamos</b>		<b>171,520</b>	<b>231,721</b>	<b>81,008</b>	<b>0</b>	<b>484,249</b>
Amortizac. Préstamo No 0590-600-003		0	0	0	0	0
Intereses X Financiamiento Libros		90,150	180,300	60,100	0	330,550
Pago Intereses Prest. 590-600-003		81,370	51,421	20,908	0	153,699
						0
<b>Total Gastos</b>		<b>1,354,516</b>	<b>1,127,849</b>	<b>1,009,906</b>	<b>936,020</b>	<b>4,428,292</b>

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

**Anexo 6 "B"**  
**CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.**

**PROYECCION DE GASTOS**

(Cifras en Quetzales)

<b>AÑO 2006</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ENE-MAR</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>ABR-JUN</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPT</b>	<b>JUL-SEP</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>OCT-DIC</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>414,464</b>	<b>161,199</b>	<b>147,053</b>	<b>722,716</b>	<b>146,396</b>	<b>147,709</b>	<b>145,740</b>	<b>439,846</b>	<b>159,553</b>	<b>155,940</b>	<b>155,553</b>	<b>471,046</b>	<b>148,928</b>	<b>165,928</b>	<b>161,740</b>	<b>476,596</b>	<b>2,110,202</b>
Gastos Corporativos	25,000	25,000	25,000	75,000	25,000	25,000	25,000	75,000	25,000	25,000	25,000	75,000	25,000	25,000	25,000	75,000	300,000
Sueldos y Salarios	34,000	34,000	34,000	102,000	34,000	34,000	34,000	102,000	34,000	34,000	34,000	102,000	34,000	34,000	34,000	102,000	408,000
Bonificación Dto. 78-89	14,048	14,048	14,048	42,144	14,048	14,048	14,048	42,144	14,048	14,048	14,048	42,144	14,048	14,048	14,048	42,144	168,576
Cuotas Patronales IGSS	4,308	4,308	4,308	12,923	4,308	4,308	4,308	12,923	4,308	4,308	4,308	12,923	4,308	4,308	4,308	12,923	51,694
Vacaciones	1,588	1,588	1,588	4,763	1,588	1,588	1,588	4,763	1,588	1,588	1,588	4,763	1,588	1,588	1,588	4,763	19,054
Indemnización	2,832	2,832	2,832	8,497	2,832	2,832	2,832	8,497	2,832	2,832	2,832	8,497	2,832	2,832	2,832	8,497	33,986
Aguinaldo	2,832	2,832	2,832	8,497	2,832	2,832	2,832	8,497	2,832	2,832	2,832	8,497	2,832	2,832	2,832	8,497	33,986
Bono 14	2,832	2,832	2,832	8,497	2,832	2,832	2,832	8,497	2,832	2,832	2,832	8,497	2,832	2,832	2,832	8,497	33,986
Combustible	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	12,000
Teléfono	7,500	7,500	7,500	22,500	7,500	7,500	7,500	22,500	7,500	7,500	7,500	22,500	7,500	7,500	7,500	22,500	90,000
Energía Eléctrica	1,200	1,200	1,200	3,600	1,200	1,200	1,200	3,600	1,200	1,200	1,200	3,600	1,200	1,200	1,200	3,600	14,400
Gastos Venta Mayor	50,000	0	0	50,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50,000
Gastos Preventa	0	0	0	0	0	0	0	0	2,000	0	0	2,000	0	2,000	2,000	4,000	6,000
Arrendamiento Local	14,250	14,250	14,250	42,750	14,250	14,250	14,250	42,750	14,250	14,250	14,250	42,750	14,250	14,250	14,250	42,750	171,000
Seguridad del Local	6,200	6,200	6,200	18,600	6,200	6,200	6,200	18,600	6,200	6,200	6,200	18,600	6,200	6,200	6,200	18,600	74,400
Gastos de Viaje	3,000	2,500	2,500	8,000	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	30,500
Seguros	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	30,000
Previsado de Cheques	53,125	7,500	2,813	63,438	2,666	2,969	2,500	8,125	5,313	2,500	5,313	13,125	5,688	4,688	2,500	12,875	97,563
Comisión Tarjeta de Crédito	105,399	9,459	5,625	120,483	5,313	5,938	5,000	16,250	10,625	11,375	9,375	31,375	5,000	15,000	13,750	33,750	201,858
Materiales y Suministros	6,600	1,650	1,650	9,900	1,650	1,650	1,650	4,950	1,650	1,650	1,650	4,950	1,650	1,650	1,650	4,950	24,750
Parqueo	6,000	6,000	6,000	18,000	6,000	6,000	6,000	18,000	6,000	6,000	6,000	18,000	6,000	6,000	6,000	18,000	72,000
Gastos Generales	4,000	2,500	2,500	9,000	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	31,500
Regalías	63,750	9,000	3,375	76,125	3,188	3,563	3,000	9,750	6,375	6,825	5,625	18,825	3,000	9,000	8,250	20,250	124,950
Donaciones	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	2,500	2,500	2,500	7,500	30,000
<b>Gastos de Administración</b>	<b>156,094</b>	<b>152,093</b>	<b>152,093</b>	<b>460,280</b>	<b>152,093</b>	<b>152,094</b>	<b>152,094</b>	<b>456,282</b>	<b>152,617</b>	<b>152,617</b>	<b>152,617</b>	<b>457,852</b>	<b>153,141</b>	<b>153,141</b>	<b>153,141</b>	<b>459,424</b>	<b>1,833,841</b>
Gastos Corporativos	16,666	16,666	16,666	49,998	16,666	16,667	16,667	50,000	16,667	16,667	16,667	50,001	16,667	16,667	16,667	50,001	200,000
Sueldos y Salarios	52,809	52,809	52,809	158,427	52,809	52,809	52,809	158,427	52,809	52,809	52,809	158,427	52,809	52,809	52,809	158,427	633,708
Bonificación Dto. 78-89	22,191	22,191	22,191	66,573	22,191	22,191	22,191	66,572	22,191	22,191	22,191	66,572	22,191	22,191	22,191	66,572	266,290
Cuotas Patronales IGSS	6,691	6,691	6,691	20,073	6,691	6,691	6,691	20,073	6,691	6,691	6,691	20,073	6,691	6,691	6,691	20,073	80,291
Vacaciones	2,466	2,466	2,466	7,399	2,466	2,466	2,466	7,399	2,466	2,466	2,466	7,399	2,466	2,466	2,466	7,399	29,594
Indemnización	4,399	4,399	4,399	13,197	4,399	4,399	4,399	13,197	4,399	4,399	4,399	13,197	4,399	4,399	4,399	13,197	52,788
Aguinaldo	4,399	4,399	4,399	13,197	4,399	4,399	4,399	13,197	4,399	4,399	4,399	13,197	4,399	4,399	4,399	13,197	52,788
Bono 14	4,399	4,399	4,399	13,197	4,399	4,399	4,399	13,197	4,399	4,399	4,399	13,197	4,399	4,399	4,399	13,197	52,788
Depreciaciones Gasto	8,422	8,422	8,422	25,266	8,422	8,422	8,422	25,266	8,945	8,945	8,945	26,835	9,469	9,469	9,469	28,407	105,775
Amortizaciones	4,009	4,009	4,009	12,028	4,009	4,009	4,009	12,028	4,009	4,009	4,009	12,028	4,009	4,009	4,009	12,028	48,111
Cuentas Incoables Gasto	292	292	292	877	292	292	292	877	292	292	292	877	292	292	292	877	3,508
Combustible	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	3,000	12,000
Teléfono	2,000	2,000	2,000	6,000	2,000	2,000	2,000	6,000	2,000	2,000	2,000	6,000	2,000	2,000	2,000	6,000	24,000
Energía Eléctrica	1,800	1,800	1,800	5,400	1,800	1,800	1,800	5,400	1,800	1,800	1,800	5,400	1,800	1,800	1,800	5,400	21,600
Mantenimiento Vehiculos	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	9,600
Mantenimiento General	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	800	800	800	2,400	9,600
Arrendamiento Local	14,250	14,250	14,250	42,750	14,250	14,250	14,250	42,750	14,250	14,250	14,250	42,750	14,250	14,250	14,250	42,750	171,000
Suministros de Oficina	3,500	2,000	2,000	7,500	2,000	2,000	2,000	6,000	2,000	2,000	2,000	6,000	2,000	2,000	2,000	6,000	25,500
Gastos de Viaje	3,000	1,500	1,500	6,000	1,500	1,500	1,500	4,500	1,500	1,500	1,500	4,500	1,500	1,500	1,500	4,500	19,500
Gastos de Contabilidad	1,500	500	500	2,500	500	500	500	1,500	500	500	500	1,500	500	500	500	1,500	7,000
Gastos Generales	700	700	700	2,100	700	700	700	2,100	700	700	700	2,100	700	700	700	2,100	8,400
<b>Gastos Financieros y Amort. Prést. Amortizac. Préstamo No 0590-600-003</b>	<b>31,531</b>	<b>55,365</b>	<b>84,624</b>	<b>171,520</b>	<b>80,442</b>	<b>77,617</b>	<b>73,662</b>	<b>231,721</b>	<b>70,610</b>	<b>7,007</b>	<b>3,390</b>	<b>81,008</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>484,249</b>
Intereses X Financiamiento Libros	0	30,050	60,100	90,150	60,100	60,100	60,100	180,300	60,100	0	0	60,100	0	0	0	0	330,550
Pago Intereses Prest. 590-600-003	31,531	25,315	24,524	81,370	20,342	17,517	13,562	51,421	10,510	7,007	3,390	20,908	0	0	0	0	153,699
<b>Total Gastos</b>	<b>602,089</b>	<b>368,657</b>	<b>383,770</b>	<b>1,354,516</b>	<b>378,932</b>	<b>377,421</b>	<b>371,496</b>	<b>1,127,849</b>	<b>382,780</b>	<b>315,565</b>	<b>311,561</b>	<b>1,009,906</b>	<b>302,069</b>	<b>319,069</b>	<b>314,882</b>	<b>936,020</b>	<b>4,428,292</b>

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006

## Anexo 7

## CONFECCIONES ESCOLARES, S.A.

## DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

(Cifras en Quetzales)

AÑO 2006	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Activos</b>													
Mobiliario y equipo	46,860	46,860	46,860	46,860	46,860	46,860	78,260	78,260	78,260	78,260	78,260	78,260	78,260
Adiciones Mob. y equipo						31,400							
<b>Total Mob. y equipo</b>	<b>46,860</b>	<b>46,860</b>	<b>46,860</b>	<b>46,860</b>	<b>46,860</b>	<b>78,260</b>							
Equipo de cómputo	376,730	376,730	376,730	376,730	376,730	376,730	376,730	376,730	376,730	376,730	376,730	376,730	376,730
Gastos de organización	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786
Gastos de Invest. mercados	90,650	90,650	90,650	90,650	90,650	90,650	90,650	90,650	90,650	90,650	90,650	90,650	90,650
Otros activos depreciables									31,450	31,450	31,450	31,450	31,450
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>517,026</b>	<b>517,026</b>	<b>517,026</b>	<b>517,026</b>	<b>517,026</b>	<b>548,426</b>	<b>548,426</b>	<b>548,426</b>	<b>579,876</b>	<b>579,876</b>	<b>579,876</b>	<b>579,876</b>	<b>579,876</b>
<b>Depreciaciones</b>													
Mobiliario y equipo	932	932	932	932	932	932	932	932	932	932	932	932	11,180
Deprec. de adición M. y E.							523	523	523	523	523	523	3,140
<b>Total Deprec. M.y E.</b>	<b>932</b>	<b>932</b>	<b>932</b>	<b>932</b>	<b>932</b>	<b>932</b>	<b>1,455</b>	<b>1,455</b>	<b>1,455</b>	<b>1,455</b>	<b>1,455</b>	<b>1,455</b>	<b>14,320</b>
Equipo de cómputo	7,490	7,490	7,490	7,490	7,490	7,490	7,490	7,490	7,490	7,490	7,490	7,490	89,882
Otros activos depreciables										524	524	524	1,573
<b>Total depreciaciones</b>	<b>8,422</b>	<b>8,422</b>	<b>8,422</b>	<b>8,422</b>	<b>8,422</b>	<b>8,422</b>	<b>8,945</b>	<b>8,945</b>	<b>8,945</b>	<b>9,469</b>	<b>9,469</b>	<b>9,469</b>	<b>105,775</b>
<b>Amortizaciones</b>													
Gastos de Organización	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	2,786
Gastos de Invest. mercados	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777	45,325
<b>Total Amortizaciones</b>	<b>4,009</b>	<b>48,111</b>											
<b>Total Depreciaciones y Amortizaciones</b>	<b>12,431</b>	<b>12,431</b>	<b>12,431</b>	<b>12,431</b>	<b>12,431</b>	<b>12,431</b>	<b>12,954</b>	<b>12,954</b>	<b>12,954</b>	<b>13,479</b>	<b>13,479</b>	<b>13,479</b>	<b>153,886</b>

FUENTE: Investigación de campo 2005 - 2006