

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**“EL EFECTO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LA CONVERSION  
DE UNA PLANTA CONFECCIONADORA DE ROPA DE PEQUEÑA A GRANDE”**

**TESIS  
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
POR:**

**MARTA ENRIQUETA MENDOZA CUQUE DE RAMOS**

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
EN EL GRADO ACADEMICO DE  
LICENCIADO**

**GUATEMALA, JULIO DE 1999**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Lic. Miguel Angel Lira Trujillo	Decano
Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera	Secretario
Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo	Vocal 1o.
Lic. Andrés Castillo Nowell	Vocal 2o.
Lic. Gustavo Adolfo Vega	Vocal 3o.
P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro	Vocal 4o.
P.C. Miguel Angel Tzoc Morales	Vocal 5o.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN GENERAL PRIVADO**

Lic. Víctor Hugo Cifuentes Marroquín	Presidente
Lic. Walter Augusto Cabrera Hernández	Examinador
Lic. Mario Leonel Velasco López	Examinador
Lic. Otto Adolfo Steiger Valdez	Examinador
Lic. Juan José Rosales	Secretario



**CABRERA & ASOCIADOS  
CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES  
CONSULTORES**

Guatemala, Julio 22 de 1999

Licenciado  
Miguel Angel Lira Trujillo  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria

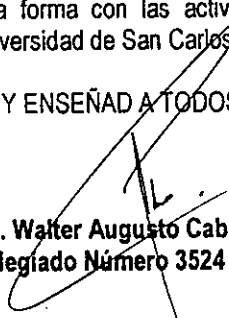
Señor Decano:

Con base en el nombramiento que la decanatura me designará, para actuar como Asesor de Tesis en el trabajo del estudiante MARTA ENRIQUETA MENDOZA CUQUE DE RAMOS, bajo el título "EL EFECTO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LA CONVERSION DE UNA PLANTA CONFECIONADORA DE ROPA DE PEQUEÑA A GRANDE", me permito informarle que se procedió a brindar la asesoría necesaria para desarrollar dicho trabajo de tesis.

El trabajo que se presenta ha sido investigado cuidadosamente para garantizar la calidad de su contenido, siendo a la vez un tema de actualidad y de mucha importancia para la actividad industrial del país. Satisface las exigencias académicas y constituye un valioso material como fuente de consulta a nivel técnico y profesional, en tal virtud, recomiendo que el trabajo sea aprobado para su discusión y defensa académica en el Examen General Público, del Señora MENDOZA CUQUE DE RAMOS.

Agradezco al señor Decano la confianza que brindó al suscrito para colaborar en esta forma con las actividades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Lic. Walter Augusto Cabrera Hernández  
Colegiado Número 3524



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CINCO DE JUNIO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO.

Con base en el dictamen emitido por el Lic. Walter Augusto Cabrera Hernández, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoria, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "EL EFECTO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LA CONVERSION DE UNA PLANTA CONFECCIONADORA DE ROPA DE PEQUEÑA A GRANDE", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARTA ENRIQUETA MENDOZA CUQUE DE RAMOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO  
SECRETARIA



LIC DONATO MONZON VILLATORO  
DECANO







## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS:**

Por haberme permitido culminar esta meta, por brindarme sabiduría y entendimiento

### **A MI PATRIA:**

Guatemala.

### **A MIS PADRES:**

Rodolfo Mendoza y Francisca de Mendoza  
Por su amor y esfuerzos brindados.

### **A MIS HERMANOS Y CUÑADOS:**

César y Magda (Q.E.P.D.), Ana y Raúl, Patty y Raúl.  
Por su amor filial.

### **A MI ESPOSO:**

Alex.  
Por su amor, comprensión y apoyo para poder cumplir con esta meta.

### **A MIS HIJOS:**

Lisbeth Paola y Christian Alejandro.  
Por ser la fuente de inspiración para poder lograr las metas que me he propuesto.

### **A LA FAMILIA RAMOS:**

Don Juan, Doña Julia, Emma, Blanca, Miriam, Aura y Nelson.  
Por su apoyo incondicional.

### **Y A USTED,**

Especialmente.



INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	1
<b>CAPITULO I</b>	<b>3</b>
<b>ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CONFECCION INDUSTRIAL</b>	<b>3</b>
Antecedentes Históricos de la Revolución Industrial	3
Antecedentes Históricos de la Conversión Industrial	7
<b>CAPITULO II</b>	<b>13</b>
<b>CONVERSION DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION DE ROPA EN GUATEMALA</b>	<b>13</b>
Antecedentes Históricos	13
Conversión Industrial en Centroamérica	13
Conversión Industrial de la Confección de Ropa en Centroamérica	17
Regulaciones Legales de la Industria de la Confección de Ropa en Guatemala	24
<b>CAPITULO III</b>	<b>30</b>
<b>ORGANIZACION DE UNA EMPRESA CONFECCIONADORA DE ROPA</b>	<b>30</b>
Organigrama General de la Empresa	30
Descripción del Puesto	30
Control Interno	31
Sistematización Contable	32
<b>CAPITULO IV</b>	<b>35</b>
<b>EFFECTOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS DE UNA PLANTA CONFECCIONADORA DE ROPA DE PEQUEÑA A GRANDE</b>	<b>35</b>
Efecto Financiero	35
Efecto Administrativo	37
<b>CAPITULO V</b>	<b>39</b>
<b>EJEMPLO PRACTICO</b>	<b>39</b>
Tipo de Empresa	39
Tamaño	40
Tecnología	40
Organigrama de la Empresa	40
Organigrama General de la Empresa	41

Organigrama Depto. de Producción	42
Organigrama Depto. de Administración	43
Organigrama Depto. de Ventas	44
Organigrama Depto. de Personal	45
Descripción de Puestos	46
Control Interno Contable	53
Control Interno Administrativo	54
Sistematización Contable	54
Políticas Contables	55
Financiamiento	56
Nomenclatura	57
Estados Financieros	68
Balance General Año Terminado al 30 de Junio 19X1	68
Estado de Resultados Año Terminado 30 de Junio 19X1	69
Costo de Producción Año Terminado 30 de Junio 19X1	70
Balance General Año Terminado al 30 de Junio 19X2	71
Estado de Resultados Año Terminado 30 de Junio 19X2	72
Costo de Producción Año Terminado 30 de Junio 19X2	73
Balance General Año Terminado al 30 de Junio 19X3	74
Estado de Resultados Año Terminado 30 de Junio 19X3	75
Costo de Producción Año Terminado 30 de Junio 19X3	76
Efecto Financiero	77
Efecto Administrativo	79
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>80</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>83</b>

## INTRODUCCION

El presente trabajo describe el proceso de reconversión industrial, empezando por los antecedentes históricos de la revolución industrial, principalmente de la rama textil en Inglaterra, donde fue el sector mejor preparado para dar inicio a la revolución industrial.

Continuando con los antecedentes históricos de la conversión industrial entendiéndolo por está como la adopción de modernos sistemas y procedimientos de producción, adquisición de bienes de capital con tecnologías avanzadas, que permiten un incremento de la competitividad de las empresas industriales, tanto en el mercado interno como externo. Y en dicho punto se describirán los factores que impulsan dicho proceso.

En el capítulo II se describen los antecedentes históricos que dieron impulso a la conversión de la industria de confección de ropa en Guatemala. Y para ello se hace una reseña histórica del impulso a la industria en Guatemala, durante los años de 1954 a 1969, año en el que entra en vigor el Convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales al Desarrollo Industrial.

Continuando con un estudio sobre la conversión industrial de la confección de ropa en centroamérica. Por lo que se

detalla los aspectos básicos del estado actual de las empresas, entre los que se encuentran el estado actual y utilización de equipo; proceso de producción; mercadeo, Crédito y Divisas.

Y para finalizar dicho capítulo se estudian las regulaciones legales de la industria en Guatemala.

En el capítulo III se describe la organización de una empresa fabril dedicada a la confección de ropa. Así se detalla el organigrama, la descripción de puestos, control interno y la sistematización contable.

En el capítulo IV se describe el efecto financiero estudiándolo en base al análisis e interpretación de estados financieros por medio de las Razones de Rentabilidad. Y se finaliza el capítulo con el efecto administrativo de la conversión de una planta fabril dedicada a la confección de ropa.

En el capítulo V se desarrolla un caso práctico. Iniciándolo por el tipo de la empresa, tamaño, tecnología, organigrama de la empresa, la descripción de puestos, el control interno contable y administrativo, su sistematización contable, las políticas de la empresa, nomenclatura, Estados Financieros y finalizando con el Efecto Financiero y Administrativo de la empresa al convertirse de pequeña a grande.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CONFECCION INDUSTRIAL

#### 1.1. Antecedentes Históricos de la Revolución Industrial

Las verdaderas transformaciones tecnológicas y organizativas ocurridas durante el período de la revolución industrial se circunscribieron a un sector bastante restringido de la economía; el "sistema de fábrica" por ejemplo, se limitó en la mayoría de los casos a la manufactura del algodón.

En las regiones de Birmingham y Sheffield, la revolución industrial en el sentido técnico de la palabra, recién se produjo hacia la mitad del siglo XIX (como ocurrió también con la industria de la lana, en Yorkshire) y aún entonces asumió prevalentemente la forma de una declinación relativa de las viejas industrias locales, sumada al ascenso de nuevas industrias, que se basan sobre tipos de organización fabril completamente diferentes.

La posición de Gran Bretaña es única porque se trata del primer país, en la historia mundial, que conoció una revolución industrial y se convirtió por consiguiente en el "emporio del mundo", monopolizadora virtual de la industria de la exportación de productos manufacturados y de la explotación colonial.

La Revolución Industrial británica no fue

particularmente avanzada o científica; y es muy fácil demostrar que la tecnología y la ciencia necesarias para llevarla a cabo estaban ya disponibles en la década 1690 a 1700 ó se encontraban al alcance, sin mayores esfuerzos, de la tecnología de ese período.

Ahora nos damos cuenta de que la revolución inglesa del siglo XVII fue seguida por un período de desarrollo económico muy rápido, que abarca las décadas inmediatamente anteriores y posteriores a 1700 y se presenció el desarrollo de la primera máquina de vapor eficiente, y la solución del problema de la fundición del hierro con carbón de coque.

Pero la tendencia general del análisis continuo sin alteraciones, a pesar de que la atención se concentró mucho más sobre el período comprendido entre 1660 y 1760, dentro del cual los especialistas en agricultura han señalado progresos mucho más importantes que los señalados por lo general cuando se suponía que la "revolución agrícola" había comenzado alrededor de 1760.(1) Los investigadores se

---

(1) Cfr. W. Hoskins, "English Agriculture in the Seventeenth and Eighteenth Centuries", en X Congresso Internazionale di Scienze storiche, Roma, 1955, Relazioni; A. H. John, loc. cit. Esta tendencia merece un aplauso, pues siempre fue difícil comprender la capacidad británica de canalizar gran parte de una población en rápido crecimiento, hacia el trabajo industrial y urbano, sin que se hubiese registrado antes de la revolución industrial, un aumento en la productividad agrícola. En todo caso, el fenómeno se produjo sin la necesidad de importaciones masivas de productos alimenticios durante el período crucial.



siguen preguntando cómo llegaron a conjugarse los diversos factores de producción y las condiciones previas para la industrialización; cuál fue el hecho determinante del crecimiento de cada uno de los factores hacia la mitad del siglo XVIII; y finalmente, sino será posible remontar todos estos procesos hasta un único primun mobili.

La tendencia más reciente, encabezada por Habbakuk, que subraya el aumento de la tasa de natalidad combinado con la disminución de la tasa de mortalidad como resorte principal del crecimiento demográfico, es discutible. Pero en la medida en que muestra que la revolución industrial misma fue el estímulo para la creación de una fuerza trabajadora, se mueve en dirección hacia la opinión clásica. No es rigurosamente exacto, entonces, presentar todavía hoy la cuestión en términos como éstos "Creo la revolución industrial su propia fuerza de trabajo?" O fueron los caprichos del clima y las epidemias quienes produjeron un exceso de población que estimuló a la revolución o, por lo menos, concidió casualmente con una revolución de origen distinto?"(2)

Algunos estudiosos todavía sostienen por ejemplo, que "las industrias de bienes de consumo son siempre las

---

2) Habbakuk, Journ. Econ. Hist., 1958, p.500.

primeras en desarrollarse durante el proceso de industrialización. Pero... las industrias de bienes de capital pronto adquieren un ritmo de crecimiento mayor que el primer grupo.(3)

Se ha discutido a menudo sobre las condiciones generales para el "despegue" inicial. La mayoría esta de acuerdo en que el estímulo particular que impulsa a una industria a cruzar el umbral de la revolución industrial solo puede producirse en determinadas condiciones económicas y sociales. Hay acuerdo, además, en que la presencia de estos estímulos es mas probable en una industria productora de bienes de consumo ampliamente difundidos, estandarizados razonablemente para compradores mas bien pobres que ricos, fabricados con materias primas cuya demanda puede crecer sin aumentar excesivamente los costos, y cuyo transporte incide poco en el precio. Una industria de esta indole se prestaría en especial a la revolución si el cambio tecnológico fuera posible introducirlo con sentido oportunista y a bajo costo, y no resultara demasiado complejo; es decir, no exigiera un conjunto altamente capacitado o técnicamente especializado

---

(3) W.Hoffmann, On the growth of Industrial Economics, 1958, p.2; Rostow, Stages, lo niega, y puede incluso inclinarse por la opinión opuesta, pero con una comprensión igual del fenómeno.

de empresarios y obreros,(4) o una inversión preliminar excesiva, o innovaciones científicas y tecnológicas previas.

Cuando los nuevos métodos de producción no se muestran claramente superiores en eficiencia y rentabilidad al sistema viejo y probado, surge siempre un período de experimento o incertidumbre, que ha significado para muchos inventores la bancarrota. Pero cuanto más simple y menos costosas resulten las innovaciones, más probable será su adopción general. En otras palabras, "no es una mera perogrullada suponer que los textiles fueron el sector mejor preparado para dar señal de partida al primer despegue".(5)

## 2. Antecedentes Históricos de la Conversión Industrial

El proceso de globalización ha desencadenado una serie de Políticas de Estabilización y Programas de Ajuste Estructural, que pretenden reorientar las economías protegidas, típicas de los países en desarrollo, hacia el mercado internacional.

Estos programas conllevan profundas transformaciones en

4) Es necesario recordar que el sistema universitario británico era muy inferior, en todos los niveles, al de los estados continentales, como también su especialización tecnológica (aunque así la capacidad de sus operarios, superior a los del resto de Europa). La industria naviera británica era técnicamente inferior a la europea o la norteamericana, y la explotación minera de Gran Bretaña no contaba con nada parecido a la Academia Minera de Freiberg.

5) K. Berrill, "International Trade and Rate of Economic Growth", en Econ. Hist. Rev., 1960, p. 358.

las estructuras económicas de estos países, particularmente del incipiente sector industrial, cuyo desarrollo ha estado ligado al proteccionismo estatal, repercutiendo a largo plazo, en el estancamiento económico del sector. Por tal razón, en la actualidad, es necesario implementar procesos de reconversión industrial, que modifiquen y restablezcan la competitividad de las empresas, tanto interna como externamente.

Por lo anterior definiremos como Conversión Industrial: "La adopción de modernos sistemas y procedimientos de producción, adquisición de bienes de capital con tecnologías avanzadas, que permiten un incremento de la competitividad de las empresas industriales, tanto en el mercado interno como externo.

El Lic. José Alonso, define la Revolución Industrial como: "Una acción articulada de la sociedad en respuesta a un rezago importante del sector manufacturero, ante el mercado internacional, ante un shock externo o un cambio de política sustancial, propenso a modificar la estrategia de desarrollo de un país.

Finalmente estableceremos que la Reconversión Industrial, es el conjunto articulado de acciones de política económica y decisiones privadas, -que propician el incremento de la competitividad de los procesos

transformativos, en respuesta a la apertura comercial impulsada por el proceso de globalización de la economía. Al desarrollo constante de las innovaciones comparativas a nivel mundial.

A continuación se describirán seis factores, que se consideran los de mayor importancia, para impulsar un proceso de Reconversión Industrial.

**a) El Mercado:**

La existencia de un mercado lo suficientemente amplio, es sin duda el requisito fundamental para impulsar un proceso de Reconversión Industrial; esta aseveración obedece a que la Reconversión como tal, promueve el crecimiento y desarrollo de las operaciones industriales a gran escala, las cuales, son únicamente factibles si existe una demanda efectiva de esos productos.

**b) La Tecnología:**

Su importancia radica en el hecho de que históricamente, el desarrollo de los procesos industriales se encuentran estrechamente vinculado con el desarrollo de las innovaciones tecnológicas y el progreso técnico. Recuérdese, que una de las principales acciones de los programas de Reconversion Industrial, es la renovación tecnológica, que implica en primer lugar, una eficiente

---

gestión empresarial, capaz de negociar tecnología avanzada susceptible de aplicarse en la empresa, en segundo lugar, una adecuada capacitación de la mano de obra y finalmente, la reestructuración de los procesos productivos.

c) La Competitividad:

Constituye un tercer factor determinante dentro de un proceso de Reconversión Industrial, su importancia radica en que cuanto mayor sea el nivel de competitividad alcanzado por una empresa, mayores serán sus posibilidades de insertarse en el mercado mundial o bien de subsistir internamente. Los criterios utilizados para evaluarla son diversos, sin embargo, en la actualidad los más representativos son: el precio y la calidad de los productos.

En ese sentido se dice, que una empresa es competitiva si ofrece productos a precios por debajo del nivel de mercado y con una calidad igual a la de sus sustitutos más cercanos. La calidad de los productos, es un elemento crucial dentro de un proceso de Reconversión Industrial, principalmente, por el alto grado de competitividad que tienen en este aspecto, los productos extranjeros, por tal razón, es recomendable que las empresas incorporen en sus procesos

productivos el concepto de calidad total, y apliquen las normas técnicas y de calidad existentes como la ISO 9000, que normalizan la producción tanto a nivel local como internacional.

**d) El Financiamiento:**

Un proceso de Reconversión Industrial requiere de grandes inversiones, cuya cuantía, variará dependiendo de la Rama Industrial de que se trate y de la profundidad de las modificaciones, que sea necesario realizar en cada caso en particular, sin embargo, de cualquier forma, su monto será considerable y difícilmente podrá ser financiado con los recursos de las empresas, demandando por lo general, financiamiento adicional, el cual puede ser canalizado por la banca comercial, por algún programa de apoyo específico para apoyar los procesos de Reconversión Industrial.

**e) Infraestructura Productiva:**

La industria es en la mayoría de países el sector que más demanda de la infraestructura productiva, para el adecuado funcionamiento de sus empresas; dentro de esta puede mencionarse: La generación de energía suficiente, zonas de desarrollo industrial con todos los servicios

necesarios, como: vías de acceso, sistemas de transporte de carga eficientes y a bajo costo, sistemas de comunicaciones, etc., como puede apreciarse esta infraestructura deberá ser desarrollada por el Estado a través de su presupuesto de inversión.

**f) Movimientos Ambientalistas:**

Estos programas, se oponen a los procesos productivos que tienen efectos residuales o contaminantes en el medio ambiente, y exigen que se adopten medidas, para evitar las fuentes de contaminación, como chimeneas, desagües con desechos tóxicos, uso inmoderado de los recursos naturales, etc. La Legislación relacionada con la preservación del medio ambiente en el país, se encuentra en el Decreto 68-86 del Congreso de la República, Ley de Preservación y Mejoramiento del Medio Ambiente. Esta ley obliga a todo proyecto a realizar, un estudio de impacto ambiental, previo al inicio de sus operaciones; la institución encargada de velar por el cumplimiento de estas leyes, es La Comisión Nacional del Medio Ambiente, CONAMA, adscrita a la Presidencia de la República.



## CAPITULO II

### CONVERSION DE LA INDUSTRIA DE CONFECCION DE ROPA EN GUATEMALA

#### 1. Antecedentes Históricos

Las labores de planificación del desarrollo económico y social de Guatemala, en forma organizada y sistemática se iniciaron el 01 de Diciembre de 1954, teniendo como antecedentes el informe titulado "EL DESARROLLO ECONOMICO DE GUATEMALA", preparado por la Misión Britnell, auspiciado por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, que llegó al país a petición del Gobierno desde principios de 1950 hasta fines de 1951. La Misión estudió las potencialidades económicas del país, y recomendó un plan equilibrado de inversiones públicas y otras medidas de carácter administrativo para promover el desarrollo en la forma más rápida y eficiente posible. De ese plan; las recomendaciones más importantes que se adoptaron fueron: La Construcción de la Carretera al Atlántico y del Puerto Santo Tomás de Castilla.

Se formularon asimismo algunos principios de política económica, fiscal y administrativa, tendientes a asegurar la ejecución eficaz del plan que era necesario preparar.

Se consideró de especial importancia mejorar la situación del sector industrial en estos aspectos: Crear y/o fortalecer los mecanismos para que el sector privado

encuentre la asistencia técnica y los estímulos adecuados para desempeñar su papel; aumentar las facilidades para adiestrar personal sobre todo en las líneas de industrias nuevas; asegurar para la industria un mayor acceso de crédito, con plazos amplios; expandir las exportaciones, especialmente de productos alimenticios y de derivados de la madera, participar activamente en la elaboración de un programa de promoción de exportación a nivel centroamericano dentro del cual se pueda coordinar la acción de organismos públicos relacionados con el comercio exterior, entre sí, y con el sector privado, y en el que se establezcan estímulos especiales y créditos a las nuevas industrias de exportación; coordinar la política de incentivos fiscales con la de otros países centroamericanos, a través del proyecto de convenio de incentivos fiscales de la región.

Es bien sabido que la industrialización de Guatemala data de fecha relativamente reciente, y que el desarrollo industrial fue estimulado por el Estado sólo a partir de 1947. La primera Ley de Fomento Industrial fue el Decreto 459, que estuvo vigente desde el 27 de noviembre de 1947 hasta el 8 de octubre de 1959, año en que fue sustituido por el Decreto 1317. Este último, así como otros decretos que lo reformaron parcialmente, estuvieron vigentes hasta que entró en vigor el Convenio

Centroamericano de Incentivos Fiscales al Desarrollo Industrial en 1969.

## 2. Conversión Industrial en Centroamérica

Hace 30 años, los países centroamericanos agruparon sus economías tras un arancel externo común con el propósito de fomentar la sustitución de importaciones a nivel regional.

Como señaló la SIECA, "Centroamérica, al construir el Mercado Común, enunció desde el principio una política de industrialización y desarrollo "hacia adentro", y como parte de ésta se concibieron distintos instrumentos de los cuales el más importante fue el arancel de clara orientación proteccionista, unido al régimen de libre comercio".

Al iniciarse el proceso, la sustitución de las importaciones dentro de un mercado común protegido aceleró el crecimiento. El producto industrial lo hizo a una tasa anual del 8.4% en los años sesenta, muy superior al crecimiento anual del 5.7% del producto bruto de la región y como resultado, la contribución del sector manufacturero al producto bruto regional ascendió del 12% en 1960 a más del 16% en 1970, reflejando la sustitución de las importaciones por la producción regional de bienes de consumo final. Al pasar el tiempo, sin embargo, estas oportunidades fáciles de sustituir importaciones se fueron agotando. Las tasas de crecimiento bajaron en los años

setenta, y más todavía en los ochenta, con las economías afectadas por los conflictos armados y por la drástica caída del comercio intrarregional.

Algunos centroamericanos llegaron a la conclusión de que la estrategia de "crecimiento hacia adentro" no era viable para la región por las limitaciones de un mercado protegido muy estrecho, incluso considerada toda el área centroamericana. Por eso se tenía que hacer una reforma arancelaria. Costa Rica habría de ser el primer país que la impulsara: en 1985 logró convencer a sus colegas del Mercado Común Centroamericano (MCCA) de la necesidad de establecer un nuevo arancel externo, cuya características principales fueron:

- a) **Simplicidad.** Se eliminaron las tarifas específicas, todas las tarifas se fijaron a su valor.
- b) **Flexibilidad.** Se establecieron mecanismos más flexibles para poder modificar el arancel común, sin requerir la aprobación de la cámara de diputados de cada país.
- c) **Menor Protección.** Las tasas de protección bajaron, en promedio, y se eliminaron las exenciones fiscales, estableciéndose un piso del 5% para los insumos importados. En buena medida lo que disminuyó fue la protección redundante, es decir la que no utilizaban los productores.

### 3. Conversión Industrial de la Confección de Ropa en Centroamérica

La industria de la confección en Centroamérica se puede clasificar en 1) empresas que confeccionan para el mercado local, 2) empresas que confeccionan para el mercado local y además exportan a otros países de Centroamérica, 3) empresas que venden en el mercado local y exportan a terceros países y a países de la subregión sus productos terminados, y 4) maquileros, que reciben tela cortada, sólo ensamblan y cobran por el servicio de mano de obra. La maquila está creciendo rápidamente en Guatemala (no se dispone de datos sobre empleo), Honduras (5 a 6,000 empleos sólo en confección) y Costa Rica (35,000 empleos, la mayor parte en confección). La maquila no existe en Nicaragua y se ha reducido mucho en el Salvador (de entre 16 y 20,000 empleos en la década de los 70 a menos de 6,000 en la actualidad). A pesar de la importancia, tanto actual como potencial, que tiene la maquila en Centroamérica, este estudio se refiere a empresas que no maquilan porque serían ellas mismas las más afectadas por políticas de apertura y rebajas arancelarias. Por lo que se estudian los siguientes aspectos que se consideran básicos para dicho estudio:

#### 1. Estado Actual y Utilización de Equipo:

En general, se puede observar un exceso de maquinaria en

las fábricas centroamericanas. Como se puede apreciar sólo el 16% la utilizan a toda su capacidad, y ello sin tomar en cuenta la posibilidad de utilizar un segundo turno de trabajo en la misma planta. La maquinaria en uso no es reciente, tiene un promedio de 10 a 40 años. Salvo en Nicaragua y, en menor grado, en el Salvador, se dispone de refacciones para la maquinaria y de mantenimiento adecuado. La edad de la maquinaria no es, pues, un obstáculo para la reconversión en esta rama industrial. Sin embargo, es alto el porcentaje de las máquinas planas sin remate. Se recomendaría sustituir las antiguas (de 20% a 25% del total) por otras con remate y lubricación automática.

Nicaragua es el país que necesita más ayuda en cuanto a maquinaria y equipo porque en gran parte están ociosos por falta de repuestos. En general, si se enviaran refacciones a los países centroamericanos, la maquinaria y el equipo disponibles no impedirían la reconversión industrial ya que los propietarios han dado y siguen proporcionando el mantenimiento que necesita.

## 2. Proceso de Producción:

### a) Materia Prima:

En todos los países, la mayoría de las empresas utilizan telas locales por no disponer de capital de trabajo para importarlas. Existe producción de

telas en todos ellos, aunque destacan las textileras de Guatemala que proporcionan así cierta ventaja a su industria de confección.

Las telas sólo se revisan cuando se extienden para ser cortadas y el promedio de su rechazo oscila entre el 2 y el 6%, hecho que demuestra la buena calidad de las mismas en cuanto a su tejido, aunque no justifica su elevado precio. Pocos confencionadores examinan detenidamente las telas antes de tenderlas porque conocen a sus proveedores y les tienen confianza.

La tela importada de fuera del área centroamericana es de mejor calidad y en ciertos tipos hasta de más bajo precio; sin embargo la calidad y el precio del producto centroamericano es aceptable. El problema es que los fabricantes se quejan de que los pedidos mínimos para obtener exclusividades en diseño de las telas son elevados. Como consecuencia, la variedad de telas es escasa y se tiene que confeccionar la ropa con telas iguales. La situación es algo mejor en Guatemala por ser mayor el número de los fabricantes de telas, y peor en Honduras, donde la industria textil nacional está protegida aún contra las importaciones de Centroamérica.

b) Planificación y Control de la Producción:

Las microempresas ( de 1 a 9 máquinas ) son numerosas y no

---

disponen de planificación o control alguno de su producción. Sus costos son elevados, pero sobrevivirán a ajustes en la política comercial porque su ocupación principal es la elaboración de ropa a la medida, y este servicio difícilmente podría reemplazarse con importaciones. Las empresas pequeñas (de 9 a 24 máquinas) tampoco disponen de controles adecuados ni aplicaciones de ingeniería, razón por la cual sus procesos son lentos y elevados sus costos de producción. No tienen la ventaja sobre las microempresas de la exclusividad (ropa a la medida) y deben adquirir las telas a precios más desventajosos que sus competidores de mayor tamaño por ser reducido el número de metros de tela que emplean.

La mayoría de las empresas medianas (de 25 a 50 máquinas) no llevan ni los controles básicos, y también se verían afectadas por la apertura comercial. Con asistencia técnica, estas empresas podrían volverse eficientes y competir con una baja protección arancelaria.

En cambio, las fábricas más grandes (más de 50 máquinas) cuentan con apoyo interno de sus respectivos Departamentos de Ingeniería Industrial o con ingenieros que se encargan de equilibrar las líneas de producción, de señalar especificaciones, y de programar métodos y tiempos de



operación.

Lo que se necesita en la mayoría de estas empresas es mantener cierta continuidad en la aplicación de estos controles.

c) Control de Calidad:

Con excepción de Nicaragua, los países centroamericanos fabrican productos de buena calidad. El sistema utilizado para controlar la calidad de la producción se reduce a:

- 1) Revisiones visuales de la maquinaria para comprobar que se realizan las operaciones adecuadamente; ó
- 2) Controles de calidad durante el proceso, en los que mediante un simple examen visual se rechaza o se acepta el artículo.

En todas las empresas se aplica una revisión total al finalizar el proceso, pero sólo en algunas se disponen de controles estadísticos sobre la calidad. Las empresas que dan la importancia debida a la calidad son las únicas que disponen de normas y especificaciones para sus productos.

d) Distribución de la Planta, almacenamiento y manejo de materiales:

Las plantas presentan procesos ordenados y tienen una distribución adecuada. Las áreas de trabajo están



bien ventiladas pero convendría mejorar en ellas la distribución y establecer controles en los procesos de fabricación.

Muchas empresas suelen mantener un mes en bodega y otro en proceso. Sin embargo, en Honduras de los productos terminados casi no hay existencia en bodega; tampoco son grandes los inventarios en Guatemala, pero así se acostumbra; las empresas guatemaltecas recurren a algo de maquila cuando las existencias del producto terminado empiezan a elevarse, y de esta manera reducen su costo financiero.

### 3. Mercadeo:

Todas las empresas de confecciones desearían ampliarse, pero el mercado, en general, está comprimido y la situación del área centroamericana es difícil. Algunas empresas han logrado mantener su producción combinándola con maquila para disminuir inventarios mientras logran recuperar su mercado. También existe la opción de exportar fuera del área centroamericana, pero no será fácil lograrlo por tres razones. Primero, porque el confeccionador carece de control sobre su materia prima, la tela nacional es cara, y ello impide esas exportaciones. Segundo, porque una estructura deficiente en ingeniería de planta se traduce en costos de producción elevados. Tercero, porque los volúmenes para exportación tienen que ser grandes, y requieren un capital

de trabajo del que pocas empresas disponen.

En toda Centroamérica el mercado interno es muy competitivo. Se necesita ofrecer calidad y facilidades de pago para colocar los productos en los almacenes detallistas o en los distribuidores. Tienen más éxito las empresas concesionarias de marcas internacionales, que disponen de cadenas de tiendas al detalle y utilizan telas importadas. A los pequeños talleres les afectan las ventas de ropa usada importada (de los Estados Unidos) y a todos, grandes y pequeños, les dañan las importaciones de ropa de contrabando.

#### 4. Crédito y divisas:

Generalmente se adquieren telas nacionales con créditos de 30 a 60 días; pocos son los que los logran hasta los 90 días. La tela importada se compra al contado, o con cartas de crédito. Por otro lado, los confeccionadores venden sus productos terminados a crédito hasta de 90 ó 120 días, ya que poco se vende de contado, por eso tropiezan con dificultades de liquidez.

Por lo general, los bancos centroamericanos no otorgan las divisas necesarias para la adquisición de materia prima, por lo que las empresas tienen que recurrir al mercado libre, paralelo, o a las casas de cambio. Hay períodos en los que no es difícil conseguir dólares, pero en otros escasean y su

precio fluctúa de acuerdo a la demanda.

#### 2.4. Regulaciones Legales de la Industria de la Confección de Ropa en Guatemala

Siendo una entidades con fines de lucro las empresas de Confección de Ropa deben cumplir con los requisitos que establecen las leyes que tienen vigencia en la República de Guatemala.

1. Constitución Política de Guatemala: Se debe tomar como prioridad las disposiciones que contiene la Constitución Política de Guatemala Decretada por la Asamblea Nacional Constituyente el 31 de mayo de 1985; que en su Arto. No. 43 establece que se reconoce la Libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.

2. Código de Comercio de la República de Guatemala: Decreto No. 2-70 del Congreso de la República, en el cual se encuentran todas las disposiciones que las empresas deben de tomar en cuenta para su funcionamiento.

3. Código de Trabajo: Considerando que la industria necesita vitalmente la fuerza humana de trabajo para el desarrollo de

la misma, las relaciones patrono-laborales estan regidas por el Decreto No. 1441 del Congreso de la República que establece los derechos y obligaciones de ambas partes para resolver sus posibles conflictos.

**4. Código Tributario:** Decreto No. 6-91 del Congreso de la República, tiene por objeto evitar arbitrariedades y abusos de poder, y normar adecuadamente las relaciones entre el fisco y los contribuyente, rige las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

También se aplicará en forma supletoria a toda relación jurídico tributario, incluyendo las que provengan de obligaciones establecidas a favor de entidades descentralizadas o autónomas y de personas de Derecho Público no estatales.

**5. Ley del Impuesto sobre la Renta:** Como entidades con fines de lucro generadoras de ganancias de capital deben de regirse por el Decreto No. 26-92 del Congreso de la República.

**6. Ley del Impuesto al Valor Agregado:** El Decreto No. 27-92 del Congreso de la República, establece un impuesto por la



venta, prestación de servicios, importaciones; el cual deben de cumplir todas las personas individuales o jurídicas que realizaren cualquiera de los actos descritos anteriormente.

7. Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora, y de Maquila: El Decreto Ley No. 29-89 del Congreso de la República tiene por objeto promover, incentivar y desarrollar en el territorio aduanero nacional, la producción de mercancías con destino a países fuera del área centroamericana, así como regular el funcionamiento de la actividad exportadora o de maquila de las empresas dentro del marco de los Regímenes de Perfeccionamiento Activo o Compomente Agregado Nacional Total.

Según el artículo número seis de la presente ley, las empresas podrán calificarse como:

- a) Maquiladora bajo el régimen de Admisión Temporal: Según el artículo 7, es toda aquella actividad orientada a la producción y/o ensamblaje de bienes, que contengan como mínimo un 51% de mercancías extranjeras, destinadas a ser re-exportadas a países fuera del área centroamericana.
- b) Maquiladora bajo el régimen de Admisión Temporal: Según el artículo 8, se entenderá por actividad exportadora

bajo el régimen de Admisión Temporal, a aquella actividad orientada a la producción de bienes que se destinen a la exportación o re-exportación fuera de área centroamericana.

c) Exportadora bajo el régimen de Devolución de Derechos: Según el artículo 9, es toda aquella actividad orientada a la producción y/o ensamblaje de bienes, que se destinen a la exportación o re-exportación a países fuera de área centroamericana.

d) Exportadora bajo el régimen de Reposición de Franquicia Arancelaria: Según el artículo 10, es aquella actividad orientada a la producción de mercancías que ha tenido como destino de venta a empresas exportadoras, quienes las integraron, incorporaron o agregaron a mercancías previamente exportadas a mercados fuera del área centroamericana.

e) Exportadora bajo el régimen de Componente Agregado Nacional Total: Según el artículo 11, es toda aquella actividad orientada a la producción o ensamblaje de bienes que se destinen a la exportación a países fuera del área centroamericana y que utilicen en su totalidad

mercancías nacionales y/o nacionalizadas.

Esta calificación la llevará a cabo el Ministerio de Economía de acuerdo a las especificaciones descritas, y además deberán llenar los requisitos siguientes:

Garantizar ante el fisco la permanencia de las mercancías admitidas temporalmente, esto se hará mediante fianza, garantía específica autorizada por el Ministerio de Finanzas Públicas, garantía bancaria y/o a través de Almacenes Generales de Depósito, autorizados para operar como almacenes fiscales, y que constituyan fianza para este tipo de operaciones.

Todas las personas individuales o jurídicas que se dediquen a la Actividad Exportadora o de Maquila bajo el Régimen de Admisión Temporal, gozarán de los beneficios siguientes:

- a) Suspensión temporal del pago de derechos arancelarios impuestos de importación, con inclusión del impuesto al Valor Agregado, sobre las materias primas, productos semielaborados, empaques y etiquetas necesarios para la exportación y re-exportación de mercancías producidas en el país, y sobre la maquinaria, componentes y accesorios. Asimismo sobre los muestrarios, muestras de ingeniería, instructivos, patrones y modelos necesarios para el



proceso de producción o para fines demostrativos de investigación e instrucción, hasta por el plazo de un año a partir de la fecha de aceptación de la póliza de importación respectiva. Además podrá ser renovado por un año más solamente, si se presenta ante la Dirección General de Aduanas una solicitud de prórroga treinta días antes del vencimiento de mismo.

- b) Exoneración total del Impuesto sobre la Renta, de las tasas que se obtengan exclusivamente de la exportación de bienes que se hayan elaborado o ensamblado en el país y exportados fuera del área centroamericana, esta exoneración se otorgará por un período de diez años contados a partir del primer ejercicio de imposición.
- c) Exoneración total de los derechos arancelarios e impuestos a la importación con inclusión del IVA a la importación de maquinaria, equipo, partes y accesorios necesarios para el proceso productivo, y ,
- d) Exoneración total de impuestos ordinarios y extraordinarios a la exportación.



## CAPITULO III

### ORGANIZACION DE UNA EMPRESA CONFECCIONADORA DE ROPA

#### .1. Organigrama General de la Empresa

Los organigramas consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas nos revelan, la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff del departamento, las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

#### .2. Descripción del Puesto:

Se sabe que todo puesto debe estar bien definido. Cuando se realiza una adecuada descripción de estos, sirve de manera informativa al interesado y a los demás, sobre que es lo que se espera que haga. Esta descripción no es un detalle analítico de actividades inherentes al puesto, sino que describe la función básica del mismo, responsabilidades del encargado, las relaciones de autoridad implícitas en él,

haciendo referencia al organigrama de donde se deriva la autoridad del puesto para saber a ciencia cierta cual debe ser su nivel y ubicación exacta dentro de la estructura de la organización.

### 3.3. Control Interno

Es el plan de organización, métodos y medidas de una entidad para la salvaguarda de sus activos, promover la eficiencia operacional, obtener confiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las políticas adoptadas por la administración.

Dentro de los objetivos del control interno están los siguientes:

- La protección de los activos
- La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna
- Promoción de la eficiencia operacional de la entidad
- Adhesión a las políticas establecidas por la administración y la gerencia.

#### 3.3.1. Control Interno Contable

Consiste en el plan de organización de los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la fiabilidad de los registros financieros y, en

consecuencia, está diseñado para proporcionar una razonable seguridad de que:

- a) Las transacciones se efectúan de acuerdo con la autorización general o específica de la dirección;
- b) Las transacciones se registran, según sea necesario;
- c) El acceso a los activos está permitido únicamente con la autorización de la dirección;
- d) El activo contabilizado se compara con el existente físicamente a intervalos de tiempo razonables y adoptan las medidas correspondientes en el caso de que existan diferencias.

### 3.3.2. Control Interno Administrativo

Comprende aunque no en forma exclusiva el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procesos de decisión que orientan la autorización por parte de la gerencia. Dicha autorización es una función administrativa directamente asociada con la responsabilidad del logro de los objetivos de la organización, a la vez constituye el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones.

### 3.4. Sistematización Contable

El objetivo de todo administrador es lograr excedentes,

}

~~\_\_\_\_\_~~

|

████████████████████

por lo tanto su tarea debe ser crear el ambiente para la labor colectiva, de tal manera que cada individuo contribuya a los fines comunes con el menor costo de tiempo, dinero, esfuerzo, o recursos materiales. Para que el administrador pueda lograr que sus esfuerzos se traduzcan en menores costos recurre a la sistematización. Se establece que la sistematización es el desarrollo de los sistemas eficientes, o sea la maximización de los recursos materiales, recursos financieros y el recurso humano.

Si la administración se ocupa de alcanzar objetivos comunes con el menor esfuerzo en el menor tiempo y al menor costo, y por otra parte la sistematización tiene como objetivo principal la optimización del uso de los recursos, la administración se sirve de la sistematización. Los usos más frecuentes se enumeran a continuación:

1. Diseño de sistemas y procedimientos para el proceso de nuevos trabajos que serán ejecutados posteriormente.
2. Preparación escrita, por primera vez, de los procedimientos para el proceso de trabajos que han sido ejecutados.
3. Preparación, publicación y mantenimiento de manuales de sistemas y procedimientos.
4. Revisión, análisis y mejoramiento de sistemas y

procedimientos

5. Establecimiento y operación de control de los sistemas y procedimientos
6. Crear entre todos los funcionarios de la compañía el conocimiento de la necesidad de un amplio ataque sobre las deficiencias conocidas, sospechadas, o esperadas en los sistemas de procedimientos.
7. Aumentar la competencia de supervisores y administradores para que conozcan y resuelvan sus propios problemas de sistematización.





## CAPITULO IV

### EFFECTOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS DE UNA PLANTA

#### CONFECCIONADORA DE ROPA DE PEQUENA A GRANDE

##### EFFECTO FINANCIERO:

Para determinar el efecto financiero de una empresa se necesita del análisis e interpretación de los Estados Financieros de la misma para determinar su solvencia, estabilidad y productividad.

Entendiendo por análisis e interpretación de Estados Financieros como el conocimiento que se hace de una empresa a través de sus estados financieros, para conocer la base de sus principios y elementos que nos permitan obtener conclusiones para dar una opinión sobre la buena o mala conducción o administración seguida por el negocio sujeto a estudio.

Los postulados básicos del análisis e interpretación de Estados Financieros son tres:

- a) Solvencia: Es la capacidad que tiene la empresa de pagar sus obligaciones de corto plazo conforme vayan venciendo, lógicamente deberán ser cubiertas con sus activos circulantes.
- b) Estabilidad: Es la capacidad que tiene una empresa de responder con todos sus activos o deudas contraídas con

terceros, especialmente de largo plazo.

- c) Productividad: Es la capacidad que tiene una empresa de generar rendimientos adecuados sobre el capital invertido sea propio o ajeno.

Uno de los métodos del análisis vertical es el de Razones Simples, las que se clasifican por su función:

- a) Razones de Liquidez: Son mediciones de la capacidad de pago a corto plazo de la compañía para pagar sus obligaciones
- b) Razones de Actividad: Son mediciones de efectividad con que esta utilizando sus activos la compañía
- c) Razones de Rentabilidad: Miden el grado de éxito o fracaso de una compañía en determinado período
- d) Razones de Cobertura: Miden el grado de protección a los acreedores o inversionistas a largo plazo

Para determinar si la Reconversión Industrial de la empresa es rentable se realizará un estudio en base a las razones de rentabilidad, las cuales se detallan a continuación:

- a) Margen de Utilidad: Expresa el beneficio o utilidad por cada quetzal de venta.
- b) Tasa de Rendimiento de Capital: Rendimiento anual que se obtiene en la empresa o sea los centavos que se tienen de utilidad por cada quetzal invertido. Es indispensable

que la utilidad neta se juzgue a travez de varios ejercicios, ya que esta puede estar influenciada por ingresos extraordinarios, devaluaciones, etc.

- c) Margen de Utilidad Bruta: Nos señala la ganancia que se obtiene por un quetzal en ventas, restándole los costos variables, es conocido con el nombre de contribución.
- d) Margen de Utilidad Neta: Nos señala la ganancia que se obtiene por cada quetzal de venta restándole los costos variables y sumándole los gastos directos de venta.
- e) Rentabilidad de la Inversión: Nos indica el porcentaje de utilidades generadas por el total de la inversión, o sea mide los rendimientos de inversión de la empresa.
- f) Utilidad por Acciones: Nos señala el rendimiento por acciones emitidas y pagadas o sea, el valor superior que deberá adicionarle al valor nominal de la acción por los beneficios alcanzados.

#### FACTO ADMINISTRATIVO

Al implementar una reconversión industrial, la administración de la empresa se ve en la necesidad de buscar nuevos enfoques de la administración por medio de los procesos, o sea ver las satisfacciones cliente, sea este interno o externo en la misma empresa.

La adquisición de maquinaria moderna y la contratación de personal capacitado, conduce a que la administración elabore

o mejore los sistemas de organización de la empresa, por medio de los enunciados de la Calidad Total.

## CAPITULO V

### EJEMPLO PRACTICO

#### EMPRESA LA EXCLUSIVA, S.A.

Al desarrollar el ejemplo práctico se tomo como base la empresa La Exclusiva, S.A. que en los últimos años ha experimentado su reconversión industrial de pequeña a grande.

La empresa fue fundada en los años setenta, dedicándose únicamente a la venta de ropa, en los años ochenta se creó la idea de fabricar ropa exclusiva para la venta en la cadena de tiendas. Aprovechando el mercadeo que ya existía para entonces.

Fue así como se fundó la fabrica de ropa, inicialmente instalada en el segundo nivel de una de las tiendas.

Al ver la necesidad de ampliar la fábrica se alquilaron instalaciones en las cuales se encuentra actualmente operando. Y para poder tener una visión amplia de la rentabilidad se constituyó como empresa.

#### 5.1. Tipo de Empresa:

La empresa es de tipo industrial, constituida como Sociedad Anónima.

Esta dedicada a la fabricación de ropa y a su comercialización por medio de las salas de venta que tiene.

**5.2. Tamaño:**

La empresa actualmente cuenta con un personal de setenta y tres personas. Con lo que se catalogaría como una empresa grande.

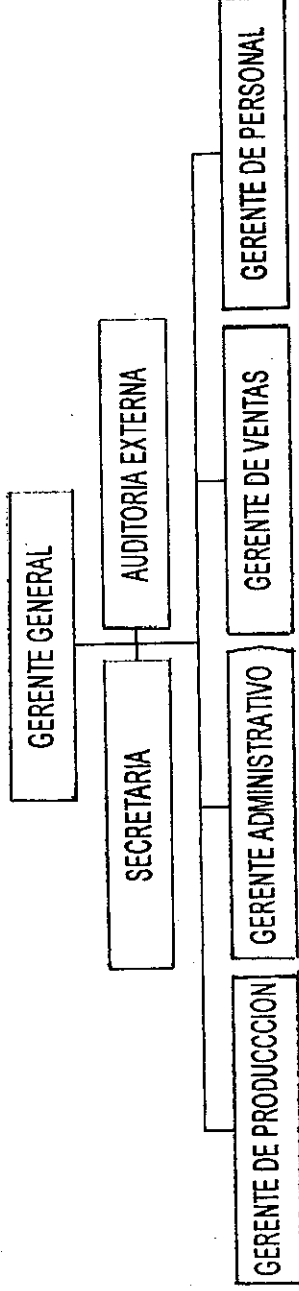
**5.3. Tecnología:**

Actualmente cuenta con maquinaria que fue adquirida en los años ochenta, por lo que ya se tiene overlock lo que le da un acabado a las prendas de vestir. Y a la maquinaria se le da el mantenimiento necesario.

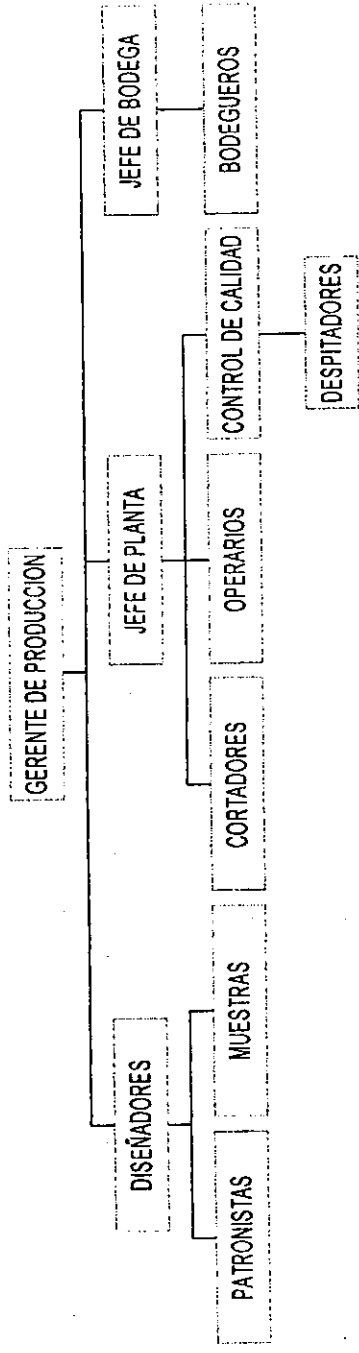
**5.4. Organigrama de la Empresa**

Es así como iniciaremos el estudio de la organización de la empresa la cual en sus inicios contaba con diez operarios y actualmente cuenta con veinticinco. Su organización ha variado de ser una empresa netamente familiar, a la organización que se detalla a continuación, para lo cual se incluyeron los organigramas de la empresa.

# ORGANIGRAMA GENERAL

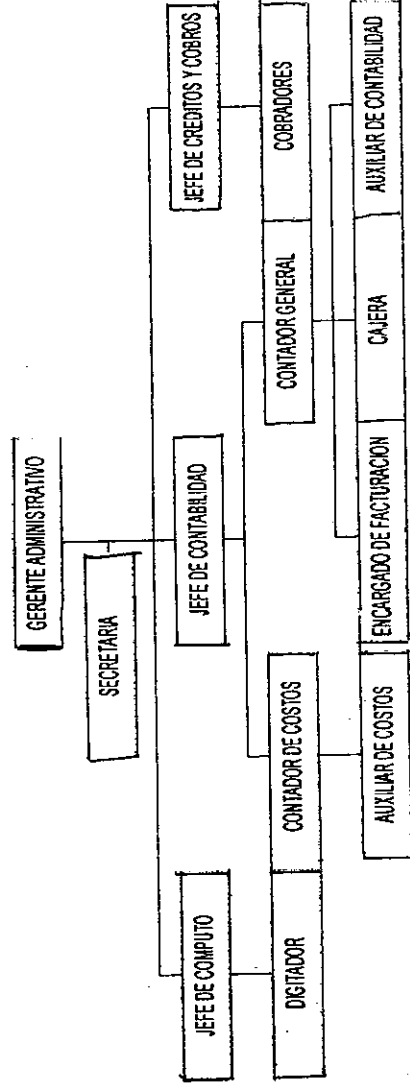


# ORGANIGRAMA DE DEPTO. DE PRODUCCION





# ORGANIGRAMA DEPTO. DE ADMINISTRACION



100

100

100

100

100

100

100

100

100

100

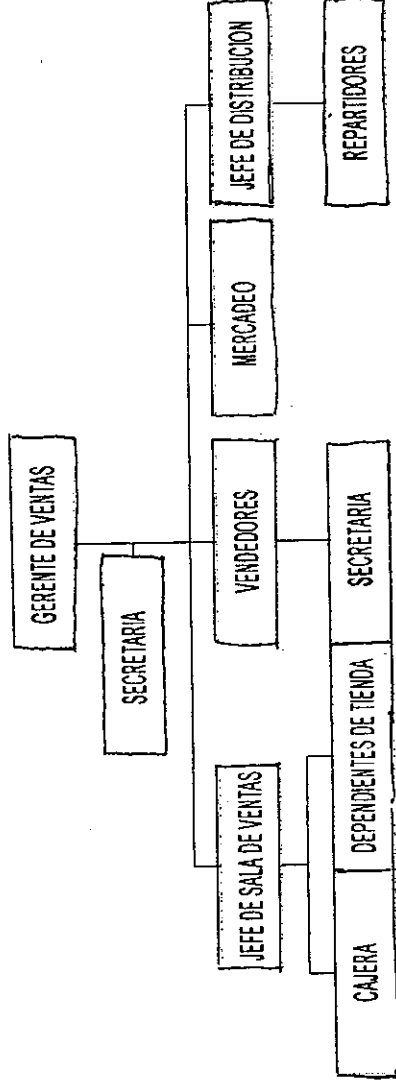
100

100

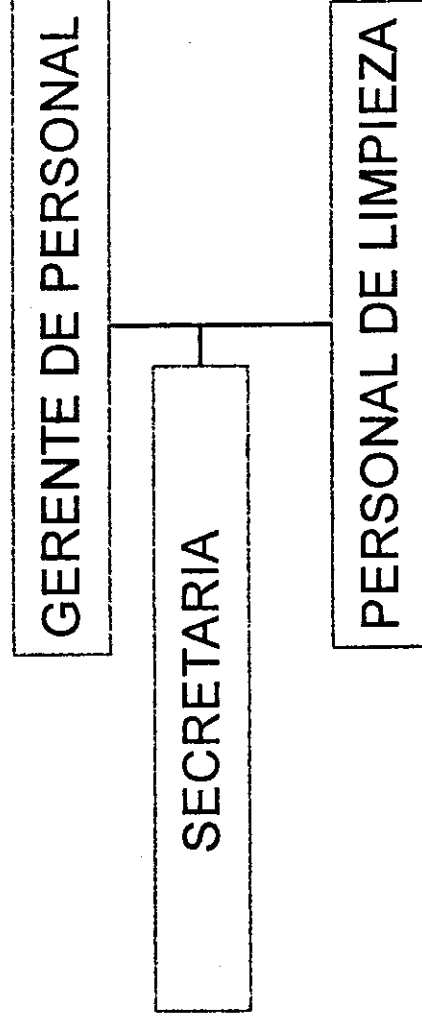
100

100

# ORGANIGRAMA DEPTO. DE VENTAS



# ORGANIGRAMA DEPTO. DE PERSONAL



## 5.2. Descripción de Puestos

a) Gerente General: Es el funcionario ejecutivo de mas alta jerarquía, su función primordial es velar que la empresa cuente con los recursos necesarios para su funcionamiento, por la cual necesita que se le den informes constantes de producción diaria, ingresos diarios, cuentas por cobrar y pagar, así como estados de cuentas bancarias con saldos diarios.

a.1.) Auditoría Externa: No forma parte de la organización de la empresa, pero se contrata para que de asesoría administrativa y fiscal, así como para evaluar las funciones de contabilidad y auditoría a Estados Financieros.

a.2.) Secretaria: Es quien lleva el control de que toda la información que necesita la gerencia, esta a tiempo y se puedan tomar decisiones oportunas.

b) Gerente de Producción: Es la persona que se ocupa de planificar la producción, para ello requiere de estar en constante conocimiento de cuál será el elemento principal de temporada.

b.1.) Diseñadores: Son los encargados de diseñar las prendas de vestir de acuerdo a las exigencias del mercado, de la temporada, y de las materias primas existentes en la empresa.

b.1.1.) Patronistas: Son los encargados que al tener los bosquejos de las prendas que se han diseñado, realizan un patrón para realizar una muestra de la misma.

b.1.2.) Muestras: Son a quienes los patronistas les pasan una prenda cortada para puedan coserla y presentarsela al gerente de producción quien decide si la prenda llena los requisitos para que se mande a elaborar en serie.

b.2.) Jefe de Planta: Es la persona encargada de que las operaciones dentro de la planta se lleven a cabo. Y de tratar de resolver los problemas de producción inmediatamente, para que esta no se quede parada.

b.2.1.) Cortadores: Son los encargados de cortar las telas en base a los patrones que fueron aprobados para realizar una producción en serie.

b.2.2.) Operarios: Son los encargados que al tener las piezas cortadas las unen cosiendólas y así se obtienen prendas de vestir.

b.2.3.) Control de Calidad: Son las personas que se encargan de verificar que las prendas de vestir no tengan algún desperfecto por lo que pueda ser rechazada en el mercado.

b.2.3.1.) Despitadores: Son quienes se encargan de darle los toques finales a las prendas, cortándoles el hilo que les sobra a las mismas.

b.3.) Jefe de Bodega: Es la persona que se encarga de suministrar la materia prima requerida por las diferentes secciones del departamento de producción. Lleva un control de las existencias para que la producción no se vea afectada por la inexistencia de algún producto.

b.3.1.) Bodegueros: Se los encargados de las funciones propias de la bodega.

c.) Gerente Administrativo: Es el responsable ante la Gerencia, de la supervisión del desarrollo administrativo, y de reunir los datos verificando que sean operados



oportunamente, luego interpreta la información que se derive de ellos, vigila que los informes contables se preparen en base a Principios Contables, los que traslada a la Gerencia General para su discusión y aprobación.

c.1.) Secretaria: Se encarga de las funciones secretariales acordes al puesto que desempeña.

c.2.) Jefe de Computo: Es la persona encargada del desarrollo de sistemas y procesamiento de datos por medios computarizados, que sirvan como instrumentos a la Gerencia Administrativa en el análisis y control de las operaciones.

c.2.1.) Digitador: Es quien se encarga de la digitación de la papelería para su ingreso a la computadora.

c.3.) Jefe de Contabilidad: Es el encargado que tiene la función de controlar que la documentación inherente a sus operaciones, tanto ingresos como egresos, queden registrados en el período contable al que corresponden, para poder preparar Estados Financieros razonables que se presentan al Gerente Administrativo.



c.3.1.) Contador de Costos: Es quien se encarga de determinar el costo de cada prenda de vestir que es producida.

c.3.1.1.) Auxiliar de Contabilidad de Costos: Es la persona encargada de recopilar toda la información de producción, para que se pueda determinar el costo de cada prenda.

c.3.2.) Contador General: Es la persona encargada de elaborar estados financieros y presentarselos al jefe de contabilidad para que los revise y apruebe.

c.3.2.1.) Auxiliar de Contabilidad: Es la persona que tiene las funciones de recopilar información, realizar las operaciones de ingresos y egresos, trasladar reportes al contador general para que realice reportes que luego son trasladados al jefe de contabilidad.

c.3.2.2.) Encargado de Facturación: Tiene como función el facturar pedidos que le son trasladados por los vendedores.

c.3.2.3. Cajera: Se encarga de dar ingreso al efectivo recibido por las ventas al contado o la recuperación de créditos. Y recibe los cortes de caja de las

salas de ventas y les da el ingreso respectivo, luego realiza los depósitos a las distintas cuentas bancarias que posee la empresa.

c.3.3.) Jefe de Creditos: Es el encargado de analizar las solicitudes para tener la seguridad de recuperar el crédito otorgado llevando un control de clientes, para que cuando se llegue el vencimiento de una cuenta se le entregue la documentación a los cobradores para realizar el cobro respectivo.

c.3.3.1.) Cobradores: Se encargan de visitar a los clientes para realizar la recuperación de los créditos otorgados.

d.) Gerente de Ventas: Tiene la responsabilidad directa con la Gerencia General, se encarga de la realización material de las ventas, según los lineamientos aprobados por las autoridades de la empresa. Así como de estudiar, sugerir y poner en ejecución todas aquellas medidas que se consideren de interés para la promoción de las ventas.

d.1.) Secretaria: Se encarga de las funciones secretariales acordes al puesto que desempeña.

d.2.) Jefe de Sala de Ventas: Es el encargado de supervisar las labores que desarrollan el personal que tiene a su cargo, que consta de una cajera y dos dependientes de tienda.

d.2.1.) Cajera: Es la persona encargada de recibir el efectivo por las ventas realizadas, hacer cortes y enviarlos a la caja central que se encuentra en la oficina.

d.2.2.) Dependientes de Tienda: Son los encargados de atender al público para realizar las ventas.

d.3.) Vendedores: Son las personas que realizan transacciones como intermediarios entre el cliente y la empresa, percibiendo por este servicio una comisión.

d.3.1.) Secretaria: Se encarga de las funciones secretariales acordes al puesto que desempeña.

d.4.) Jefe de Distribución: Es el encargado del servicio de empaque y transporte para hacer entrega de los productos fabricados por la empresa a los clientes mayoristas.

d.4.1.) Repartidores: Son las personas encargadas de entrega

de los productos de acuerdo a la boleta de envío.

d.5.) Jefe de Mercadeo: La función básica es la de ocuparse de la creación de la demanda o atracción de la clientela utilizando para el efecto diversos medios de publicidad. Estudia y sugiere la adopción de distintas medidas para la promoción del negocio.

d.5.1.) Secretaria: Se encarga de las funciones secretariales acordes al puesto que desempeña.

e.1.) Gerente de Personal: Es la persona encargada de velar por que la legislación laboral que rige en el país sea aplicada.

e.1.2.) Secretaria: Se encarga de las funciones secretariales acordes al puesto que desempeña.

### 5.3. Control Interno Contable:

Para llevar un control de todos los activos de la empresa se llevan fichas de existencia, así como un Kardex de Inventarios, de Cuentas por Cobrar, de Cuentas por Pagar. Así como se llevan controles de entrada y salida de

productos bodega de materia prima como de producto terminado; Notas de Devoluciones.

#### 5.4. Control Interno Administrativo:

Para llevar un control interno administrativo la gerencia requiere de informes diarios de producción, de ventas, y de las cuentas bancarias, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

Esto le sirve para tomar decisiones oportunas.

#### 5.5. Sistematización Contable:

En este caso se implementará un Sistema de Procesamiento Electronico de Datos. Para ello se necesita un estudio de las necesidades de información de la empresa, el equipo que se comprará y el personal adiestrado para la utilización de dicho equipo, la clase de sistema que se piensa comprar.

Para realizar la sistematización contable, se contrató a una firma de Auditores para que evaluara los procedimientos existentes. En base al informe rendido se establecieron modificaciones, adiciones y supresiones de procedimientos, así se llenaría con los requisitos que la administración necesita para que la información que requiere sea precisa y veraz. Ya con los procedimientos evaluados y puestos en

práctica las recomendaciones efectuadas, se procedió a la cotización de un Programa Contable Computarizado. Se adquirieron los primeros módulos consistentes en Caja y Bancos, Contabilidad, IVA, Planilla.

Se efectuaron modificaciones a los programas existentes de Facturación y Cuenta Corriente.

Y en un futuro se piensan comprar los módulos restantes para la integración de la información contable.

#### 5.6. Políticas Contables:

Para el mejor desarrollo de la información contable dentro de la empresa se presentan las políticas contables siguientes:

##### 1. De lo Percibido:

Es necesario para una mejor visión de la situación financiera de la empresa, contabilizar todas las operaciones de acuerdo a la técnica de lo percibido.

##### 2. Depreciaciones:

Los activos fijos de la empresa se depreciarán de acuerdo a lo que establece la Ley del Impuesto sobre la Renta, tomándose como método de depreciación el de porcentajes fijos.

3. Inventarios:

Los inventarios se valuarán sobre la base del costo. El método que se utilizará para la evaluación será el de UEPS (Ultimo que entra primero que sale), por ser el que llena los requisitos para la empresa.

4. Ventas:

Dada la organización de la empresa, la cual no sólo produce su propia línea de ropa, sino la comercializa a travez de sus salas de ventas. También se vende a otras empresas. Y se está tratando de ampliar el mercado a nivel centroamericano, iniciándose convenios de compra/venta con El Salvador.

7. Financiamiento:

Se obtuvieron préstamos dentro de la Banca Privada para la adquisición de maquinaria. Y para la obtención de capital de trabajo se gestionaron Bonos de Prenda sobre la mercadería. Para la adquisición de materia prima se realizaron cartas de crédito con bancos nacionales.

## 5.8. Nomenclatura:

- 1. Activo
  - 1.1. Circulante
    - 1.1.1. Caja y Bancos
      - 1.1.1.1. Fondo Fijo
      - 1.1.1.2. Caja General
      - 1.1.1.3. Caja Chica
      - 1.1.1.4. Banco de Londres
      - 1.1.1.5. Banco Inmobiliario
      - 1.1.1.6. Banco Industrial
      - 1.1.1.7. Banco Uno Proveedores
      - 1.1.1.8. Banco Uno Planilla
      - 1.1.1.9. Banco de Comercio
      - 1.1.1.10. Construbanco
      - 1.1.1.11. Construbanco, Cuenta Especial
      - 1.1.1.12. Caja Chica Moneda Extranjera
      - 1.1.1.13. Bancos del Exterior
    - 1.1.2. Documentos y Cuentas por Cobrar
      - 1.1.2.1. Clientes
      - 1.1.2.2. Cuenta Corriente
      - 1.1.2.3. Cheques Prefechados
      - 1.1.2.4. Cheques Rechazados
      - 1.1.2.5. Empresas Afiliadas
      - 1.1.2.6. Funcionarios y Empleados



- 1.1.2.7. Faltantes de Caja
- 1.1.2.8. Préstamos Especiales
- 1.1.2.10. Crédito Fiscal
- 1.1.2.11. Otras Cuentas por Cobrar
- 1.1.3. Anticipos y Depósitos
- 1.1.3.1. Anticipos a Proveedores Extranjeros
- 1.1.3.2. Anticipos a Proveedores Locales
- 1.1.3.3. Gastos de Importación por Liquidar
- 1.1.3.4. Primas de Seguros y Fianzas
- 1.1.3.5. Depósitos Varios
- 1.1.04. Inventarios
- 1.1.04.01 Materia Prima
- 1.1.04.02 Materiales
- 1.1.04.03 Materia Prima en Proceso
- 1.1.04.04 Producto Terminado
- 1.1.06. Inversiones
- 1.1.06.01 Inversiones
- 1.7. Propiedad, Planta y Equipo
- 1.7.1. Mejoras a la Propiedad Arrendada
- 1.7.1.1. Mejoras a la Propiedad Arrendada
- 1.7.1.1.1. Depreciación Acumulada Mej. a la Prop. Arr.
- 1.7.2. Maquinaria y Equipo
- 1.7.2.1. Maquinaria y Equipo
- 1.7.2.1.1. Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo

- 1.7.3. Vehículos
  - 1.7.3.1. Vehículos
    - 1.7.3.1.1. Depreciación Acumulada Vehículos
  - 1.7.4. Mobiliario y Equipo
    - 1.7.4.1. Mobiliario y Equipo
      - 1.7.4.1.1. Depreciación Acumulada Mobiliario y Equipo
    - 1.7.5. Equipo de Computo
      - 1.7.5.1. Equipo de Computo
        - 1.7.5.1.1. Depreciación Acumulada Equipo de Computo
  - 1.8. Otros Activos
    - 1.8.1. Otros Activos
  - 1.9. Créditos Diferidos
    - 1.9.1. Gastos Pagados por Anticipado
      - 1.9.1.2. Seguros Pagados por anticipado
      - 1.9.1.3. Alquileres Pagados por Anticipado
  - 2. Pasivo
    - 2.1. Corto Plazo
      - 2.1.2. Cuentas y Documentos por Pagar
        - 2.1.2.1. Préstamos Bancarios
          - 2.1.2.1.1. Préstamos Bancarios del Exterior
          - 2.1.2.1.2. Préstamos Banco Uno
          - 2.1.2.1.5. Préstamos Construbanco
          - 2.1.2.1.6. Cartas de Crédito Construbanco

- 2.1.2.2. Proveedores Extranjeros
- 2.1.2.2.1. Proveedores Extranjeros
- 2.1.2.3. Proveedores Locales
- 2.1.2.3.1. Proveedores Locales
- 2.1.2.3.2. Acreedores Varios
- 2.1.2.4. Nominas y Planillas por Pagar
- 2.1.2.4.1. Nominas y Planillas por Pagar
- 2.1.2.5. Cuotas I.G.S.S.
- 2.1.2.5.1. Cuota Laboral
- 2.1.2.5.2. Cuota Patronal
- 2.1.2.8. Impuestos por Pagar
- 2.1.2.8.1. I.S.R. por Pagar
- 2.1.2.8.2. I.V.A. por Pagar
- 2.1.2.8.3. Impuestos de Solidaridad
- 2.1.2.8.4. I.V.A. Facturas Especiales
- 2.1.2.8.5. ISET Facturas Especiales
- 2.1.2.9. Provisiones Laborales
- 2.1.2.9.1. Vacaciones
- 2.1.2.9.2. Indemnización
- 2.1.2.9.3. Aguinaldo
- 2.1.2.9.4. Bono 14
- 2.1.2.11. Créditos Diferidos
- 2.1.2.11.1. Reserva para Cuentas Incobrables

- 3. Capital
  - 3.1.1. Capital Pagado
    - 3.1.1.1. Capital Suscrito y Pagado
    - 3.1.1.2. Reserva Legal
    - 3.1.1.3. Utilidades Retenidas
    - 3.1.1.4. Utilidad del Período
  
- 4. Ventas e Ingresos
  - 4.1. Ventas e Ingresos
    - 4.1.1. Ventas
      - 4.1.1.1. Ventas Locales
      - 4.1.1.2. Ventas Empresas Afiliadas
    - 4.2. Devoluciones y Rebajas sobre ventas
      - 4.2.1. Devoluciones y Rebajas sobre Ventas
        - 4.2.1.1. Devoluciones y Rebajas sobre Ventas
  
- 5. Costo de Ventas
  - 5.1. Costo de Ventas
  
- 6. Gastos de Operación
  - 6.1. Gastos de Operación
    - 6.1.1. Gastos de Ventas
      - 6.1.1.1. Sueldos
      - 6.1.1.2. Sueldos Extraordinarios
      - 6.1.1.3. Comisiones a Empleados

6.1.1.4.	Bonificaciones
6.1.1.5.	Indemnizaciones
6.1.1.6.	Vacaciones
6.1.1.7.	Aguinaldo
6.1.1.8.	Bono 14
6.1.1.9.	Gratificaciones
6.1.1.10.	Cuota Patronal I.G.S.S.
6.1.1.11.	Médico y Medicinas
6.1.1.12.	Otras Prestaciones
6.1.1.25.	Honorarios Profesionales
6.1.1.26.	Servicios Especiales de Asesoría
6.1.1.27.	Gastos de Viaje y Representación
6.1.1.35.	Mantenimiento Vehículos
6.1.1.36.	Mantenimiento Edificios
6.1.1.37.	Mantenimiento Mobiliario y Equipo
6.1.1.38.	Mantenimiento Equipo de Computo
6.1.1.45.	Material de Consumo
6.1.1.46.	Utiles de Oficina
6.1.1.47.	Teléfonos y Correos
6.1.1.48.	Cuotas y Suscripciones
6.1.1.49.	Gastos de Limpieza
6.1.1.50.	Electricidad y Agua
6.1.1.55.	Depreciación de Mejoras a la Prop. Arrend.
6.1.1.56.	Depreciación de Vehículos

6.1.1.57.	Depreciación Mobiliario y Equipo
6.1.1.58.	Depreciación Equipo de Computo
6.1.1.65.	Alquileres
6.1.1.66.	Seguros Edificio
6.1.1.67.	Seguros contra Robo
6.1.1.68.	Seguros contra Incendios
6.1.1.69.	Seguros Generales
6.1.1.75.	Impuestos
6.1.1.76.	Multas y Recargos
6.1.1.81.	Estimación de Cuentas Incobrables
6.1.1.99.	Gastos Varios
6.1.2.	Gastos de Administración
6.1.2.1.	Sueldos
6.1.2.2.	Sueldos Extraordinarios
6.1.2.3.	Comisiones a Empleados
6.1.2.4.	Bonificaciones
6.1.2.5.	Indemnizaciones
6.1.2.6.	Vacaciones
6.1.2.7.	Aguinaldo
6.1.2.8.	Bono 14
6.1.2.9.	Gratificaciones
6.1.2.10.	Cuota Patronal I.G.S.S.
6.1.2.11.	Médico y Medicinas
6.1.2.12.	Otras Prestaciones

- 6.1.2.25. Honorarios Profesionales
- 6.1.2.26. Servicios Especiales de Asesoría
- 6.1.2.27. Gastos de Viaje y Representación
- 6.1.2.35. Mantenimiento Vehículos
- 6.1.2.36. Mantenimiento Edificios
- 6.1.2.37. Mantenimiento Mobiliario y Equipo
- 6.1.2.38. Mantenimiento Equipo de Computo
- 6.1.2.45. Material de Consumo
- 6.1.2.46. Utiles de Oficina
- 6.1.2.47. Teléfonos y Correos
- 6.1.2.48. Cuotas y Suscripciones
- 6.1.2.49. Gastos de Limpieza
- 6.1.2.50. Electricidad y Agua
- 6.1.2.55. Depreciación de Mejoras a la Prop. Arrend.
- 6.1.2.56. Depreciación de Vehículos
- 6.1.2.57. Depreciación Mobiliario y Equipo
- 6.1.2.58. Depreciación Equipo de Computo
- 6.1.2.65. Alquileres
- 6.1.2.66. Seguros Edificio
- 6.1.2.67. Seguros contra Robo
- 6.1.2.68. Seguros contra Incendios
- 6.1.2.69. Seguros Generales
- 6.1.2.75. Impuestos
- 6.1.2.76. Multas y Recargos

6.1.2.81.	Estimación de Cuentas Incobrables
6.1.2.99.	Gastos Varios
7.9.	Productos y Gastos Financieros
7.9.1.	Gastos Financieros
7.9.1.1.	Intereses sobre préstamos
7.9.1.4.	Comisiones Bancarias
7.9.1.5.	Diferencial Cambiario
7.9.1.6.	Apertura e Intereses de Cartas de Crédito
7.9.2.	Productos Financieros
7.9.2.5.	Diferencial Cambiario
8.	Costo de Producción
8.1.	Costo de Producción
8.1.1.	Materia Prima
8.1.1.1.	Inventario Inicial de Materia Prima
8.1.1.2.	Compras de Materia Prima
8.1.1.3.	Inventario Final de Materia Prima
8.1.1.4.	Materia Prima Consumida
8.1.2.	Mano de Obra Directa
8.1.2.1.	Salarios
8.1.2.2.	Salarios Extraordinarios
8.1.2.3.	Comisiones por Producción
8.1.2.4.	Bonificaciones



- 8.1.2.5. Indemnizaciones
- 8.1.2.6. Vacaciones
- 8.1.2.7. Aguinaldo
- 8.1.2.8. Bono 14
- 8.1.2.9. Gratificaciones
- 8.1.2.10. Cuota Patronal I.G.S.S.
- 8.1.3. Gastos de Fabricación
- 8.1.3.1. Sueldos
- 8.1.3.2. Sueldos Extraordinarios
- 8.1.3.3. Comisiones a Empleados
- 8.1.3.4. Bonificaciones
- 8.1.3.5. Indemnizaciones
- 8.1.3.6. Vacaciones
- 8.1.3.7. Aguinaldo
- 8.1.3.8. Bono 14
- 8.1.3.9. Gratificaciones
- 8.1.3.10. Cuota Patronal I.G.S.S.
- 8.1.3.11. Médico y Medicinas
- 8.1.3.12. Otras Prestaciones
- 8.1.3.25. Honorarios Profesionales
- 8.1.3.26. Servicios Especiales de Asesoría
- 8.1.3.27. Gastos de Viaje y Representación
- 8.1.3.35. Mantenimiento Vehículos
- 8.1.3.36. Mantenimiento Edificios

- 8.1.3.37. Mantenimiento Mobiliario y Equipo
- 8.1.3.38. Mantenimiento Equipo de Computo
- 8.1.3.39. Mantenimiento Maquinaria y Equipo
- 8.1.3.45. Material de Consumo
- 8.1.3.46. Utiles de Oficina
- 8.1.3.47. Teléfonos y Correos
- 8.1.3.48. Cuotas y Suscripciones
- 8.1.3.49. Gastos de Limpieza
- 8.1.3.50. Electricidad y Agua
- 8.1.3.55. Depreciación de Mejoras a la Prop. Arrend.
- 8.1.3.56. Depreciación de Vehículos
- 8.1.3.57. Depreciación Mobiliario y Equipo
- 8.1.3.58. Depreciación Equipo de Computo
- 8.1.3.59. Depreciación Maquinaria y Equipo
- 8.1.3.65. Alquileres
- 8.1.3.66. Seguros Edificio
- 8.1.3.67. Seguros contra Robo
- 8.1.3.68. Seguros contra Incendios
- 8.1.3.69. Seguros Generales
- 8.1.3.99. Gastos Varios

## 5.9. Estados Financieros

LA EXCLUSIVA, S.A.

BALANCE GENERAL

AL 30 DE JUNIO DE 19X1

## ACTIVO

## CIRCULANTE

CAJA Y BANCOS	Q. 24,172.00	
CUENTAS POR COBRAR	Q. 1,068,682.00	
INVENTARIOS	<u>Q. 548,720.00</u>	Q. 1,641,574.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO NETO		<u>Q. 2,466,728.00</u>
SUMA ACTIVO		<u>Q. 4,108,302.00</u>

## PASIVO

CUENTAS POR PAGAR		Q. 2,328,930.00
CAPITAL Y RESERVAS		
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	Q. 1,500,000.00	
UTILIDADES RETENIDAS	Q. 145,000.00	
RESERVA LEGAL	Q. 32,628.00	
UTILIDAD DEL PERIODO	<u>Q. 101,744.00</u>	<u>Q. 1,779,372.00</u>
SUMA PASIVO Y CAPITAL		<u>Q. 4,108,302.00</u>

LA EXCLUSIVA, S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS  
POR EL PERIODO TERMINADO AL 30 DE JUNIO DE 19X1

VENTAS NETAS		Q. 3,949,733.00
(-) COSTO DE VENTAS		<u>Q. 2,779,807.00</u>
GANANCIA BRUTA EN VENTAS		Q. 1,169,926.00
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS DE VENTAS	Q. 395,411.00	
GASTOS DE ADMON.	Q. 571,418.00	<u>Q. 966,829.00</u>
GANANCIA EN OPERACION		Q. 203,097.00
GASTOS FINANCIEROS		<u>Q. 101,353.00</u>
GANANCIA DEL PERIODO		<u>Q. 101,744.00</u>

## LA EXCLUSIVA, S.A.

## ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION

POR EL PERIODO TERMINADO AL 30 DE JUNIO DE 19X1

MATERIA PRIMA	
INVENTARIO INICIAL DE M. P.	Q. 365,618.00
(+) COMPRAS DE M.P.	<u>Q. 1,078,864.00</u>
MATERIA PRIMA DISPONIBLE	Q. 2,074,482.00
(-) INVENTARIO FINAL DE M.P.	<u>Q. 397,522.00</u>
MATERIA PRIMA UTILIZADA	Q. 1,676,960.00
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	<u>Q. 259,319.00</u>
COSTO PRIMO	Q. 1,936,279.00
GASTOS DE FABRICACION	<u>Q. 843,528.00</u>
COSTO DE PRODUCCION	<u>Q. 2,779,807.00</u>

---

LA EXCLUSIVA, S.A.  
BALANCE GENERAL  
AL 30 DE JUNIO DE 19X2

## ACTIVO

## CIRCULANTE

CAJA Y BANCOS	Q. 10,120.00	
CUENTAS POR COBRAR	Q. 914,934.00	
INVENTARIOS	<u>Q. 614,722.00</u>	Q. 1,539,776.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO NETO		<u>Q. 2,193,394.00</u>

## SUMA ACTIVO

Q. 3,733,170.00

## PASIVO

CUENTAS POR PAGAR Q. 1,875,866.00

## CAPITAL Y RESERVAS

CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	Q. 1,500,000.00	
UTILIDADES RETENIDAS	Q. 241,726.00	
RESERVA LEGAL	Q. 37,715.00	
UTILIDAD DEL PERIODO	<u>Q. 77,863.00</u>	<u>Q. 1,857,304.00</u>
SUMA PASIVO Y CAPITAL		<u>Q. 3,733,170.00</u>

## LA EXCLUSIVA, S.A.

## ESTADO DE RESULTADOS

POR EL PERIODO TERMINADO AL 30 DE JUNIO DE 19X2

VENTAS NETAS		Q. 4,573,120.00
(-) COSTO DE VENTAS		<u>Q. 3,404,494.00</u>
GANANCIA BRUTA EN VENTAS		Q. 1,168,626.00
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS DE VENTAS	Q. 428,739.00	
GASTOS DE ADMON.	<u>Q. 639,524.00</u>	<u>Q. 1,068,263.00</u>
GANANCIA EN OPERACION		Q. 100,363.00
GASTOS FINANCIEROS		<u>Q. 22,500.00</u>
GANANCIA DEL PERIODO		<u>Q. 77,863.00</u>

LA EXCLUSIVA, S.A.  
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION  
POR EL PERIODO TERMINADO AL 30 DE JUNIO DE 19X2

MATERIA PRIMA	
INVENTARIO INICIAL DE M. P.	Q. 397,522.00
(+) COMPRAS DE M.P.	<u>Q. 2,001,613.00</u>
MATERIA PRIMA DISPONIBLE	Q. 2,399,135.00
(-) INVENTARIO FINAL DE M.P.	<u>Q. 458,722.00</u>
MATERIA PRIMA UTILIZADA	Q. 1,940,413.00
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	<u>Q. 278,218.00</u>
COSTO PRIMO	Q. 2,218,613.00
GASTOS DE FABRICACION	<u>Q. 935,881.00</u>
COSTO DE PRODUCCION	<u>Q. 3,154,494.00</u>



LA EXCLUSIVA, S.A.

## BALANCE GENERAL

AL 30 DE JUNIO DE 19X3

ACTIVO			
CIRCULANTE			
CAJA Y BANCOS	Q.	50,476.00	
CUENTAS POR COBRAR	Q.	1,015,333.00	
INVENTARIOS	Q.	<u>372,222.00</u>	Q. 1,438,031.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
NETO			<u>Q. 2,186,438.00</u>
SUMA ACTIVO			<u>Q. 3,624,469.00</u>
PASIVO			
CUENTAS POR PAGAR			Q. 1,946,410.00
CAPITAL Y RESERVAS			
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	Q.	1,500,000.00	
UTILIDADES RETENIDAS	Q.	315,696.00	
RESERVA LEGAL	Q.	41,608.00	
PERDIDA DEL PERIODO	Q.	<u>179,245.00</u>	<u>Q. 1,678,059.00</u>
SUMA PASIVO Y CAPITAL			<u>Q. 3,624,469.00</u>

LA EXCLUSIVA, S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS  
POR EL PERIODO TERMINADO AL 30 DE JUNIO DE 19X3

VENTAS NETAS		Q. 4,313,597.00
(-) COSTO DE VENTAS		<u>Q. 3,130,831.00</u>
GANANCIA BRUTA EN VENTAS		Q. 1,182,766.00
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS DE VENTAS	Q. 489,472.00	
GASTOS DE ADMON.	<u>Q. 887,039.00</u>	<u>Q. 1,326,511.00</u>
GANANCIA EN OPERACION		Q. 143,745.00
GASTOS FINANCIEROS		<u>Q. 35,500.00</u>
PERDIDA DEL PERIODO		<u>Q. 179,245.00</u>

## LA EXCLUSIVA, S.A.

## ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION

POR EL PERIODO TERMINADO AL 30 DE JUNIO DE 19X3

## MATERIA PRIMA

INVENTARIO INICIAL DE M. P.

Q. 458,722.00

(+ ) COMPRAS DE M.P.

Q. 1,514,478.00

MATERIA PRIMA DISPONIBLE

Q. 1,973,200.00

(- ) INVENTARIO FINAL DE M.P.

Q. 273,411.00

MATERIA PRIMA UTILIZADA

Q. 1,699,789.00

(+ ) MANO DE OBRA DIRECTA

Q. 301,573.00

COSTO PRIMO

Q. 2,001,362.00

GASTOS DE FABRICACION

Q. 1,129,469.00

COSTO DE PRODUCCION

Q. 3,130,831.00

5.6. Efecto Financiero

En el capítulo IV se estableció que el efecto financiero de la empresa sería valuado por medio de las razones de rentabilidad. A continuación se detallan las más relevantes para la realización del presente estudio:

1. Margen de Utilidad:

Se estableció que el margen de utilidad de la empresa es bajo en relación al ideal, pues la cifra nos da una disminución en los tres periodos estudiados de dos centavos a menos cuatro centavos por quetzal invertido.

1o.	2o.	3o.
0.03	0.02	(0.04)

2. Tasa de Rendimiento de Capital:

La cifra que se obtiene es de seis centavos en el primer periodo estudiado llegando a una disminución de menos diez centavos de ganancia por cada quetzal invertido.

1o.	2o.	3o.
0.06	0.04	(0.10)

### 3. Margen de Utilidad Bruta:

Nos señala que por cada quetzal invertido la empresa obtiene del treinta al veintisiete por ciento de ganancia.

1o.	2o.	3o.
30%	26%	27%

### 4. Rentabilidad de la Inversión:

Nos indica que la empresa ha generado de dos centavos a menos cinco centavos de inversión durante los tres períodos estudiados.

En relación al estudio que se realizó la gerencia de la empresa mostró preocupación, pues las cifras que se detallan anteriormente reflejan que la rentabilidad de la empresa ha estado disminuyendo considerablemente en los últimos tres años.

Lo que indica que la inversión efectuada en años anteriores para convertir la planta de pequeña a grande no ha sido rentable. Por lo que la Gerencia ha estado analizando las posibilidades de disminuir sus costos por medio de la reducción de los gastos de fabricación y los gastos fijos de administración y ventas, pues en ellos se refleja considerablemente un incremento que afecta la ganancia de los últimos tres años.

### 5.7. Efecto Administrativo

Se ampliaron los sistemas de organización para poder absorber la modernización de la estructura de la empresa, por medio de estudios realizados para capacitar al personal que ya existía y la contratación del nuevo.

## CONCLUSIONES

Los procesos de Reconversión Industrial tienen sus inicios a partir de los procesos de globalización que se han estado desarrollando a nivel mundial, pero que inciden directamente en las industrias del tercer mundo, las cuales necesitan ser competitivas a niveles internacionales para sobrevivir.

La industria guatemalteca ha sido una de las más abandonadas pues fue hasta el año de 1954, que se iniciaron estudios para incentivarla, y fue hasta el año de 1969 que se sentaron las primeras bases a nivel centroamericano.

Los procesos de Reconversión Industrial adoptados por la rama de confección de ropa, se ven estrechamente ligados a la apertura de maquiladoras, que tienen maquinaria moderna y por ende personal capacitado.

Las maquiladoras tienen ventajas sustanciales sobre las plantas confeccionadoras de ropa, pues existen incentivos fiscales bien definidos para que esta industria se desarrolle y deja sustancialmente en desventaja a las otras plantas fabriles.

Los procesos de Reconversión Industrial generan empleos y capacitación de personal, al fomentar la adquisición de maquinaria moderna y la implementación de sistemas de procedimientos organizativos por medio de sistemas computarizados.

6. Las instituciones financieras del país no otorgan planes de financiamiento que sean fácilmente adquiridos por industriales para que fomenten los procesos de reconversión industrial dentro del país.
7. Las empresas que no se adaptan a los cambios que requieren los procesos de reconversión industrial pueden caer en decadencia, pues sus productos no tendrán las exigencias del mercado.



## RECOMENDACIONES

Que existan instituciones ya sea gubernamentales o no que fomenten la reconversión industrial no aislada, sino en conjunto para que se cubran todos los aspectos que conlleva dicho proceso. Para que las industrias no vean truncados los esfuerzos que realizaron al inicio.

Que el Gobierno motive por medio de incentivos fiscales no sólo a un sector en especial de la producción, sino a todos, para que se fomente la inversión en las industrias y se puedan llevar a cabo procesos de reconversión industrial que son importantes si se quiere ser competitivo, y ampliar el mercado internacionalmente.

Que existan los mismo niveles de preferencias tanto para la industria de la confección de ropa como las maquiladoras. Para que las primeras reduzcan sus costos y los precios de venta sean competitivos para incursionar en el mercado internacional.

Que se implementen cursos de capacitación de personal, por medio del Intecap o bien de Organizaciones no Gubernamentales a precios que puedan ser adquiridos para que la mano de obra sea más calificada.



## BIBLIOGRAFIA

- CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA. Charles T. Horngren
- DINAMICA ADMINISTRATIVA. Jay W. Forrester
- EVALUACION DE LA POLITICA DE FOMENTO INDUSTRIAL EN GUATEMALA. Alfredo Guerra Borges. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Guatemala 1971. Delgado Impresos. Pag. 7
- IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS. Tesis. Lic. Jorge Mario Mena Venagas.
- IMPORTANCIA DE LA ASESORIA FISCAL EN AL INDUSTRIA DE LA RAMA TEXTIL. Tesis Lic. Germán Rolando Ovando A.
- LA INDUSTRIALIZACION EN CENTROAMERICA. Ponencias de Raúl Sierra Franco. Seminario de Historia Contemporánea de Centro América. Editorial Universitaria San Salvador. El Salvador, Centroamérica. 1era. Edición 1964.
- LA PARTICIPACION DEL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN LA ELABORACION DE MANUALES DE CONTABILIDAD. Tesis. Lic. Jorge Arévalo Giorgis. Pag. 34 a 50.
- MANUAL DE ADMINISTRACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA. Robert A. Crinkley.
- RECONVERSION INDUSTRIAL EN CENTROAMERICA. CEPAL. Seminario Taller sobre Reconversión Industrial. Ciudad Guatemala, 29 y 30 de mayo de 1990.
- SEMINARIO COMO ESTABLECER UNA EMPRESA EXPORTADORA DE PRENDAS DE VESTIR Y TEXTILES. Lic. Juan Eladio Campos M. Pag. 18 a 69.

