

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

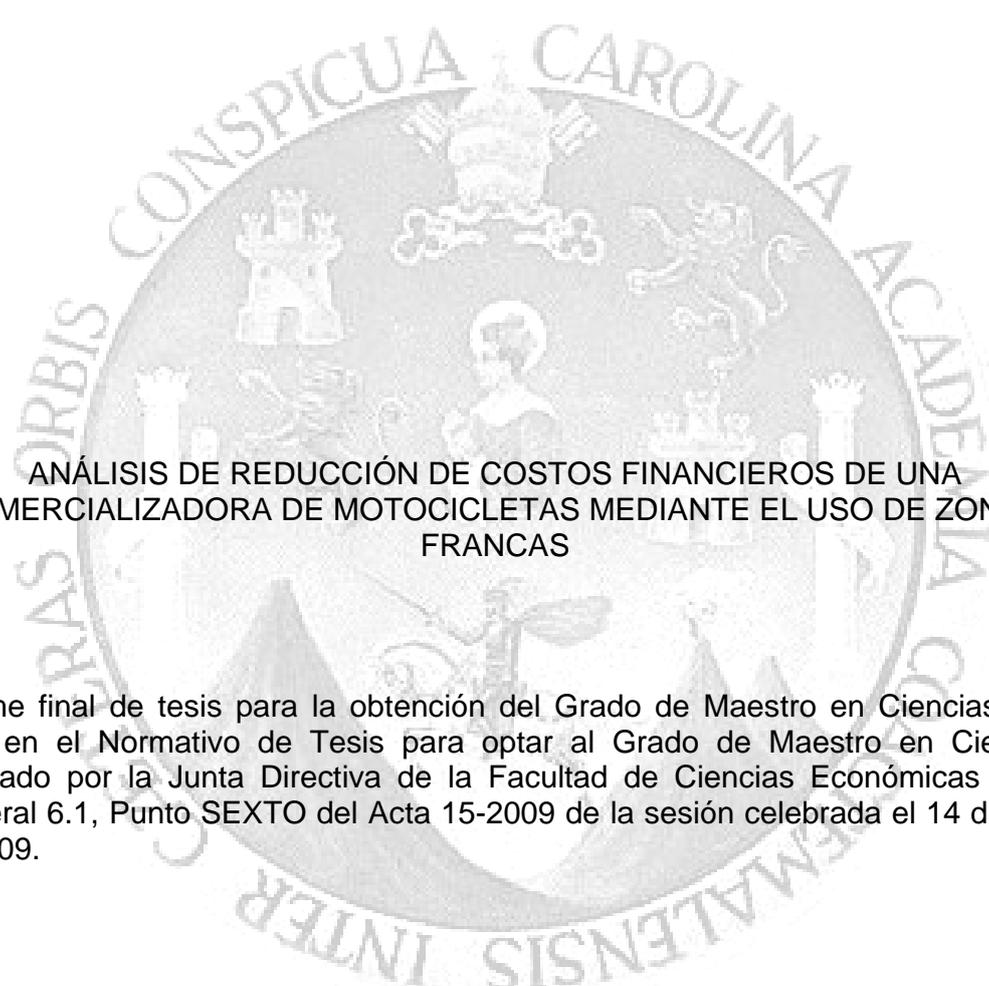


**ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE COSTOS FINANCIEROS DE UNA
COMERCIALIZADORA DE MOTOCICLETAS MEDIANTE EL USO DE ZONAS
FRANCAS**

Lic. Rodrigo Estuardo Herrera Galindo

Guatemala, septiembre de 2011

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



**ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE COSTOS FINANCIEROS DE UNA
COMERCIALIZADORA DE MOTOCICLETAS MEDIANTE EL USO DE ZONAS
FRANCAS**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis para optar al Grado de Maestro en Ciencias aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Asesor: MBA Carlos Federico Ortiz Ortiz

Autor: Licenciado Rodrigo Estuardo Herrera Galindo

Guatemala, septiembre de 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal V:	P.C. José Antonio Vielman

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario:	MSc. José Rubén Ramírez Molina
Vocal I:	MSC. Lesbia Lisseth Lemus López



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTIDOS DE AGOSTO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 20-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 15-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de junio de 2011 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE COSTOS FINANCIEROS DE UNA COMERCIALIZADORA DE MOTOCICLETAS MEDIANTE EL USO DE ZONAS FRANCAS", que para su graduación profesional presentó el Licenciado RODRIGO ESTUARDO HERRERA GALINDO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.
Ingrid
PREVISALDO



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



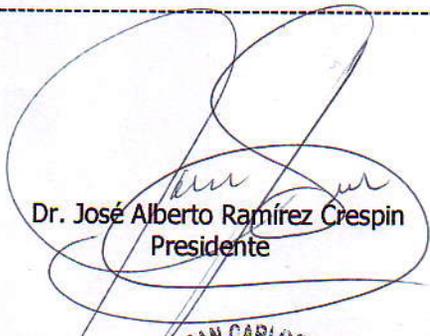
ACTA No. 15-2011

En el salón número 2 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 13 de junio de 2011, a las 19:00 horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del Licenciado **Rodrigo Estuardo Herrera Galindo**, carné No. **100016066**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera, como requisito para optar al grado de Maestro (a) 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 Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el (la) postulante, denominada **"ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE COSTOS FINANCIEROS DE UNA COMERCIALIZADORA DE MOTOCICLETAS MEDIANTE EL USO DE ZONAS FRANCAS"**.-----

El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos, **CON ENMIENDAS** por el Jurado Examinador.-
Previo a la aprobación final de la tesis, el (la) postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.-----

En fé de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los trece días del mes de junio de dos mil once.-----


Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Presidente


MSc. José Rubén Ramírez Molina
Secretario




MSc. Lesbia Lisseth Lemus López
Vocal I


Lic. Rodrigo Estuardo Herrera Galindo
Postulante



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



ACTA No. 15-2011

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Rodrigo Estuardo Herrera Galindo, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala 29 de junio de 2011

(f)

[Signature]
Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Presidente



[Signature]
Msc. Lealín Lisbeth Lemus López
Vocal I

[Signature]
Msc. José Rubén Ramírez Molina
Secretario

[Signature]
Lic. Rodrigo Estuardo Herrera Galindo
Postulante

AGRADECIMIENTOS

A Dios	Gloria y Honra a Él, por todos los logros que nos ha permitido alcanzar y por permitir culminar con éxito esta nueva etapa de mi vida.
A la Santísima Virgen María	Madre de Dios y Madre nuestra, por su intersección y protección celestial.
A mi esposa	Mónica de Herrera, por su comprensión, apoyo, amor y compartir su vida conmigo.
A mi madre	María del Carmen Galindo Díaz, con todo mi amor y agradecimiento por su esfuerzo.
A mis padres	Guillermo Vicente Herrera Durante y Ricardo Murga Quintanilla, por su cariño y amor demostrado siempre.
A mis hijos	Por ese amor tan lindo y puro que diariamente me comparten.
A mis abuelitas	Ana María Díaz Morales y Clementina Durante Berti, por ese amor de madre que me han brindado.
A mi hermano	Edwin Aroldo, con tomo mi cariño.
A La Universidad de San Carlos	Cuna de mis conocimientos profesionales, formados con gran valor.
A usted	Por su amistad y apoyo

“Id y Enseñad a Todos”

CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 El comercio	3
2.2 Historia mundial de las zonas francas	3
2.3 Historia en Guatemala de las zonas francas	5
2.4 Tipos de usuarios en zonas francas	6
2.4.1 Usuario Industrial	7
2.4.2 Usuario comercial	8
2.4.3 Usuario de servicios	8
2.5 Inventarios	9
2.6 BENEFICIOS FISCALES DE UNA ZONA FRANCA	10
2.6.1 Aspectos generales (Decreto 65-89)	10
2.6.2 Exoneración del I.V.A.	14
2.6.3 Exoneración del I.S.R.	14
2.6.4 Manejo fiscal de proveedores	14
2.7 EL MANEJO LOGÍSTICO	15
2.7.1 Logística	15
2.7.2 Centro de consolidación de mercadería	16
2.7.3 Manejo adecuado de los niveles de inventario	17
2.8 ASPECTOS FINANCIEROS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS	31
2.8.1 Necesidades de financiamiento	31
2.8.2 Nivel de endeudamiento para adquisición de mercaderías	32
2.8.3 Reducción de deuda por medio de una zona franca	32
2.8.4 Disminución en pago de intereses	32
2.8.5 Consolidación de Flujo de Efectivo	33

3	METODOLOGÍA	34
3.1	Planteamiento del problema	34
3.2	Justificación de la investigación	34
3.3	Objetivos	36
3.3.1	Objetivo general	36
3.3.2	Objetivos específicos	36
3.3	Hipótesis	37
3.3.1	Variable independiente	37
3.3.2	Variables dependientes	37
3.4	Métodos	38
4	ANÁLISIS PRESUPUESTARIO	39
5	ANÁLISIS DEL ENDEUDAMIENTO	60
6	ANÁLISIS DE RESULTADOS	71
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	76
	BIBLIOGRAFÍA	78
	ANEXOS	80
	GLOSARIO	83

RESUMEN

El trabajo de investigación se analizó, con la finalidad de analizar la reducción de costos financieros de una empresa establecida bajo el amparo del Decreto Ley No. 65-89 Ley de Zonas Francas; empresa que funciona como operador logístico (abastecedora regional), de mercadería a la empresa comercializadora de motocicletas, en cada uno de los países de la región centroamericana, previo a la distribución final al almacén encargado de la venta final al cliente.

El estudio se enfocó en el método de administración del inventario, correcto manejo de pedidos consolidados y mejoramiento de los índices de endeudamiento por reducción de deuda bancaria, lo cual repercute de manera directa en una disminución de costos financiero por la compra de mercadería.

Se analizó el manejo logístico pre-establecido por el usuario de zona franca, por medio del cual se cumple con las entregas oportunas de la mercadería requerida por cada una de las empresas comerciales encargadas de la venta al cliente final del producto que se comercializa.

El análisis del manejo consolidado de compra de mercadería, demuestra que esta manera de operar reduce los niveles de endeudamiento adquiridos por las empresas que forman parte del grupo comercial, esto debido a que la adquisición de deuda bancaria que permite financiar la adquisición de la mercadería, se centraliza por medio de un cupo pre autorizado de cartas de crédito a través de un banco del sistema financiero nacional.

El índice de endeudamiento, tanto de la empresa que adquiere el préstamo como la información consolidada del grupo comercial, se ve mejorado por el manejo adecuado de los inventarios y montos de préstamos adquiridos por refinanciamientos de los créditos documentarios.

Ante las premisas indicadas, se plantea el siguiente problema:

¿Cuál es la repercusión en la reducción de costos financieros, en una empresa comercializadora de motocicletas, mediante el mejoramiento del manejo de sus niveles de inventario al utilizar una zona franca como operador logístico a nivel centroamericano?

El objetivo general de la investigación es determinar la reducción de costos financieros, mediante el adecuado manejo del inventario de motocicletas, utilizando como abastecedora para el mercado centroamericano, una empresa constituida como usuario de zona franca en Guatemala.

Los objetivos específicos son establecer beneficios que se obtienen al utilizar un usuario de zona franca como operador logístico de la comercialización regional centroamericana; cuantificar la reducción de costos financieros, en la centralización de la adquisición de mercadería hacia un destino específico; determinar si es menor el nivel de endeudamiento a nivel corporativo, derivado de la decisión de adquirir toda la mercadería por medio de un usuario de zona franca y determinar la mejora en el índice de rotación de inventarios a nivel regional, derivado de la centralización de la adquisición de la mercadería

Finalmente, es importante resaltar que el análisis financiero realizado, demuestra que tanto la cobertura de inventarios, el índice de rotación, el nivel de endeudamiento y reducción de costos financieros, se ve mejorado por la estrategia de manejo consolidado del inventario desde una empresa establecida en territorio guatemalteco, como usuario de zona franca.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala se encuentra vigente el Decreto 65-89, Ley de Zonas Francas; aspecto que constituye el marco legal idóneo para la creación de una empresa que mediante la autorización de parte del Ministerio de Economía, funcione como usuario de zona franca.

No obstante que se cuenta con esta herramienta legal para el manejo de empresas exportadoras, minimizando estratégicamente el pago de impuestos, con el afán de incentivar la producción y el empleo en Guatemala, los empresarios aún no han tomado esta alternativa como una opción para mejorar sus márgenes productivos.

La ley cuenta con veintiún años de vigencia, y la cantidad de empresas inscritas y autorizadas para operar como usuarios de zonas francas, es limitado en consideración al tiempo de vigencia indicado con anterioridad.

El adecuado manejo de los inventarios en toda empresa comercial, es de importancia, debido a que siendo esta su actividad principal (compra-venta de bienes), el peso que dicho rubro representa en el Balance General de las compañías es significativo. El adecuado nivel de compra de mercadería, permite que el apalancamiento financiero se optimice y no conlleve a la obtención de préstamos al efectuar compras innecesarias, que sobrepase en cantidades importantes el presupuesto de ventas establecido por la administración. La adquisición de financiamiento no necesario, conlleva al incremento de costos financieros (intereses sobre los préstamos), que disminuyan la utilidad de la empresa.

Ante lo expuesto, se procedió a efectuar el estudio sobre “Análisis de reducción de costos financieros de una comercializadora de motocicletas mediante el uso de zonas francas”.

La justificación de la investigación radica en el correcto manejo de cupos de crédito y préstamos obtenidos, así como la disponibilidad bancaria de parte de la empresa establecida como usuario de zona franca, debido a que el manejo independiente de pedidos de mercadería ocasiona excedentes de inventario y, por ende, una menor rotación de inventario, endeudamiento excesivo y gastos financieros pagados a instituciones financieras de manera innecesaria.

Las empresas del sector comercial de motocicletas que realizan operaciones a nivel regional centroamericano pueden establecerse como operadores de zonas francas, lo que les permite contar con dicho usuario como el operador logístico, con lo que pueden llegar a maximizar el uso de sus recursos financieros en el manejo de sus inventarios, reduciendo sus costos financieros al optimizar sus compras, reduciendo el sobre inventario, el cual genera un menor endeudamiento y una mejora en la rotación de su inventario y primordialmente reducir su deuda bancaria como resultado de la compra necesaria.

Los objetivos de la investigación son establecidos en determinar el impacto financiero, enfocado en la reducción de costos derivado del menor endeudamiento, al maximizar las compras por medio de la utilización de un usuario de zona franca.

El realizar compras erróneas de mercadería, conlleva a obtener créditos innecesarios de parte de un banco nacional, por ende al pago en exceso de intereses sobre un financiamiento que no se requería para el correcto cumplimiento del presupuesto de ventas establecido por la administración.

Derivado de lo expuesto con anterioridad, la investigación se desarrolló en seis capítulos, siendo los primeros tres los antecedentes, marco teórico y la metodología de la investigación utilizada. El capítulo cuarto refleja el análisis presupuestario de compra y venta de las motocicletas para la región centroamericana. El capítulo cinco, describe un análisis del endeudamiento de la empresa al efectuar las compras de mercadería de manera descentralizadas (embarque hacia cada país) y la compra centralizada mediante el uso de un usuario de zona franca constituido en Guatemala. El capítulo seis refleja un análisis de los resultados obtenidos sobre el problema objeto de estudio, presentando algunos ratios financieros que permiten demostrar las ventajas financieras que se obtienen al operar centralizadamente la compra de la mercadería por medio de una empresa constituida con un usuario de zona franca en Guatemala.

El trabajo de investigación presenta una introducción, así como las respectivas conclusiones y recomendaciones; adicionalmente, se refleja la bibliografía tomada en apoyo a dicho trabajo.

1. ANTECEDENTES

La investigación se desarrolla tomando en consideración el sector dedicado a la comercialización de vehículos motorizados de dos ruedas (motocicletas). Se analizó el manejo del inventario, efectuando una adecuación del proceso de compra por medio de la utilización de una zona franca, constituida en Guatemala, para ser utilizada como abastecedora de mercadería para el área regional centroamericana.

Durante la década de los años comprendidos de 1990 a 1999, derivado de las necesidades de transporte generadas en ciudades cuyo parque vehicular se ve incrementado anualmente de manera constante (de acuerdo a registro fiscal de ingreso de vehículos de la Superintendencia de Administración Tributaria), el negocio de comercialización de motocicletas, ha tenido un auge, lo cual hace necesario que las exigencias de inventario sean mayores para satisfacer la demanda de dicho vehículo.

El crecimiento observado en las ventas del producto en Guatemala, dio origen a la creación de una marca regional que comercialice las motocicletas en el mercado centroamericano, ya con el conocimiento de las políticas de adquisición y comercialización adquirido durante el tiempo de existencia en Guatemala.

El modelo de negocio indicado, el cual se basa en la comercialización de un producto cuyo origen de manufactura es el continente asiático, repercute en que la compra de la mercadería sea con, por lo menos, cuatro meses de antelación, aspecto que ocasiona que la adquisición de la mercadería, conlleve un costo elevado de requerimientos de capital de trabajo para soportar el tiempo de espera del producto, debido a que debe financiarse el tiempo de espera del producto, el cual es transportado vía marítima.

Efectuar la adquisición por cada uno de los países de la región, repercute directamente en realizar compras que generan sobre inventario, asumiéndose niveles de endeudamiento elevados para poder efectuar dichas importaciones.

Derivado de lo anterior, el concentrar las compras y el manejo logístico desde Guatemala hacia toda la región, resulta mucho más beneficioso para minimizar los niveles de compra de mercadería, sin sacrificar las coberturas de inventario para cumplir con el presupuesto de venta.

Las empresas del sector comercial de motocicletas, requiere como medio para garantizar la correcta ejecución del presupuesto de venta, que la cobertura de inventario para cada uno de los países de la región, sea de uno punto cinco (1.5) como mínimo por cada unidad vendida. Información que han obtenido y analizado con base a los años de estudio del mercado.

Uno de los problemas que se afronta en la comercialización, es la variedad de los modelos disponibles para la venta, que son despachados desde la fábrica en el país de origen en contenedores conteniendo cantidades específicas de mercadería de un mismo modelo, la cual sobrepasa la cobertura necesaria para la venta, generando exceso de inventario, principalmente en el resto de países centroamericanos donde la cantidad de motocicletas vendidas aún no ha alcanzado el auge que presenta Guatemala, que representa el 42% de la venta a nivel regional.

La cobertura de inventario de los países de Centroamérica, es lo que hace atractivo el modelo de utilización de un usuario de zona franca, para el manejo logístico de abastecimiento regional, en un período más ágil y económico que el surtido directo desde el país de fabricación.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico presentado en el informe final, permite presentar un análisis y exposición de las teorías que permiten fundamentar la investigación realizada.

2.1 El comercio

El origen del comercio se fundamenta en la antigüedad como el acto del cambio directo, o sea del trueque de unas cosas por otras, se remonta a los tiempos bíblicos, porque los primeros hombres que poblaron la superficie terrestre, no pudiendo vivir en absoluto aislamiento, ni bastarse a sí mismos para subvenir a sus necesidades, tuvieron que reunirse en familias para formar tribus y comerciar entre sí, permutando los productos del trabajo de cada uno por el producto del trabajo de cada semejante; pero si consideramos el comercio desde un punto de vista más amplio, o sea desde que varias personas se dedicaron de manera exclusiva a él, constituyendo la profesión de mercaderes.

“Sin duda, los pueblos antiguos traficaron unos con otros en mayor o menor grado, y el comercio surgió en todos ellos a la vez, por efecto de una serie de causas que convirtieron este ejercicio en una necesidad indeclinable, sin que pueda atribuirse a ninguno en particular la gloria de haberle inventado o instituido. (Helguera y Garcia, 2006)”

2.2 Historia mundial de las zonas francas

“La idea de las zonas francas se remonta en la historia por más de dos mil años. El comercio y las exportaciones fueron practicados por el imperio romano. Ciudades en el mediterráneo que dependían del comercio para su supervivencia usaron las zonas francas en la edad media. (Helguera y Garcia, 2006)”

“Poderes coloniales establecieron zonas de libre comercio en puntos estratégicos sobre la ruta de comercio internacional, Gibraltar (establecida en 1704), Singapur (establecida en 1819) y Hong Kong (establecida en 1842) son los ejemplos más importantes (J. Lacourt-Gayet, 2007)”

En las postrimerías del siglo XIX y principios del XX, hubo una rápida expansión de la idea de las zonas francas en Europa.

“Después de la segunda guerra mundial cuando el comercio internacional empezó a crecer de nuevo, las zonas de libre comercio fueron establecidas en puntos importantes de rutas internacionales de comercio alrededor del mundo. La zona franca de Colón en Panamá, fue probablemente la más exitosa de las zonas francas establecidas en ese período (J. Lacourt-Gayet, 2007)”

En los últimos años de la década de los cincuenta, una nueva forma de zona franca fue ganando popularidad no tanto por el aspecto del comercio, sino para generación de empleo que se estaba dando y por el desarrollo de las exportaciones de manufacturas.

“La primera zona de este tipo fue establecida en Irlanda, Shanon en 1959.Ésta actuó en un momento decisivo y como un modelo a seguir en el desarrollo posterior de las zonas francas. (Helguera y Garcia, 2006)”

“Siguiendo el éxito alcanzado por Shanon, se desarrollaron otros objetivos ya enunciados, otorga beneficios fiscales tanto en la entidad administradora como a los usuarios de Zonas Francas. (Helguera y Garcia, 2006)”

2.3 Historia en Guatemala de las zonas francas

En el año de 1989 fue publicado en el Diario Oficial el Decreto Ley 65-89 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Zonas Francas, considerando que es de interés para Guatemala orientar la economía hacia el desarrollo integral del país (de acuerdo a la propia Ley de Zonas Francas), mediante el fortalecimiento de la producción y comercialización en general, la generación de empleo, el aprovechamiento de la transferencia de tecnología y de las ventajas competitivas que ofrece el país para competir eficientemente en el mercado internacional, en donde el establecimiento de Zonas Francas con todos los beneficios que proporciona tanto para el país como para los inversionistas, ofrece una importante contribución.

De la fecha de vigencia de la Ley a abril 2011, existían diecisiete zonas francas operando como tal (anexo 1); sin embargo, la carencia de un verdadero programa fiscal a largo plazo; puede repercutir en la creación de un mayor número de operadores de zonas francas, debido que en Guatemala se realizan modificaciones fiscales de manera constante.

Adicional a ello, existe una ley que tiene vigencia desde el año 1989 al igual que la Ley de Zonas Francas, denominada Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, Decreto No. 29-89 del Congreso de la República de Guatemala.

Sin embargo, en la práctica previo a la vigencia de la Ley ya se encontraban instaladas en Guatemala varias empresas que se dedican a la maquila y otras actividades complementarias y al entrar en vigencia el Decreto 29-89 únicamente solicitaron su autorización para operar al amparo de esta ley.

En consecuencia, al entrar en vigencia la Ley de Zonas Francas, la mayoría de las empresas extranjeras que operaban en el país ya se encontraban amparadas a los beneficios fiscales que otorga el Decreto 29-89 y; por lo tanto, no les era rentable el traslado de sus instalaciones a la zona franca, siendo esta una de las objeciones de los inversionistas para instalarse en ellas.

2.4 Tipos de usuarios en zonas francas

Se procede a la definición de algunos conceptos importantes, que permiten un mejor entendimiento de las mismas.

De conformidad al artículo 2 del Decreto 65-89, Ley de Zonas Francas; "Se entenderá por Zona Franca el área de terreno física delimitada, planificada y diseñada, sujeta a un Régimen Aduanero Especial establecido en la presente Ley, en la que personas individuales o jurídicas se dediquen indistintamente a la producción o comercialización de bienes para la exportación o reexportación, así como a la prestación de servicios vinculados con el comercio internacional. La Zona Franca estará custodiada y controlada por la autoridad aduanera. (Ley de Zonas Francas, Decreto No. 65-89)"

Las zonas francas pueden ser públicas o privadas. Cuando se indica que una zona franca debe estar "físicamente delimitada" se refiere a que debe existir una barrera física que separe esta del resto del territorio nacional, dado que una zona franca para efectos aduanales es considerada como un área extraterritorial.

La decisión de operar bajo el régimen de zonas francas, de parte de personas individuales o jurídicas debe ser enmarcada bajo un tipo de usuario plenamente establecido en el Decreto Ley 65-89, mismos que son detallados en los numerales siguientes.

Se entiende por usuario de Zona Franca a las personas individuales o jurídicas autorizadas por el Ministerio de Economía de Guatemala a través de la Dirección de Política Industrial para operar en la Zona Franca.

La Ley de Zonas Francas, tipifica los tipos de usuarios por medio de los cuales puede inscribirse, para proceder a operar como usuario de Zona Franca. Este tipo de usuarios son industriales, comerciales y de servicios.

2.4.1 Usuario industrial

Este tipo de usuario conlleva forzosamente una transformación del producto. Debe contemplar una serie de materias primas, que se convierten en un producto final a ser exportado hacia territorio nacional o extranjero.

En el caso objeto de estudio, las empresas del sector comercial de vehículos motorizados de dos ruedas, establece un usuario industrial de zona franca, el cual se ha designado como el responsable del ensamble de los distintos tipos de motocicletas, lo cual conlleva la transformación requerida del producto. El paso indicado, cumple con el hecho de la transformación de las mercaderías, debido a que el usuario de zona franca ha recibido partes de motocicletas y el producto final son motocicletas (producto disponible para la venta).

La ley de zonas francas, da la siguiente definición de este tipo de usuarios así: "Industriales: Cuando se dediquen a la producción o ensamble de bienes para la exportación fuera del territorio aduanero nacional, reexportación, o a la investigación y desarrollo tecnológico.(Ley de Zonas Francas, Decreto No. 65-89)"

2.4.2 Usuario comercial

El caso objeto de estudio también ha constituido un usuario comercial, el cual tiene bajo su responsabilidad la comercialización de los repuestos para el parque vehicular de motocicletas exportado hacia los países centroamericanos. Este proceso no conlleva transformación de mercadería alguna, lo cual se enmarca en el tipo de usuario comercial. La función principal de este usuario es la de centralizar pedidos de repuestos grandes, para ser distribuidos de acuerdo a las necesidades de cada país.

La ley de zonas francas define a este tipo de usuarios de la siguiente manera: “Comerciales: Cuando se dediquen a la actividad de comercialización de mercancías para ser destinadas a la exportación fuera del territorio aduanero nacional, así como a la reexportación sin que realicen actividades que cambien las características del producto o alteren el origen del mismo. (Ley de Zonas Francas, Decreto No. 65-89)”

2.4.3 Usuario de servicios

Este tipo de usuarios puede ser establecido con el afán de crear empresas de soporte administrativo para complementar los trámites de internación (hacia la zona franca), como de exportación (hacia los destinos finales). Es importante hacer mención que, únicamente puede utilizarse este usuario para fines de apoyo a los usuarios que se encuentran dentro de una misma zona franca, no es admisible que sus servicios sean prestados hacia el territorio comercial guatemalteco, ya que ello constituiría una opción viable de eliminar legalmente el pago de impuestos.

La Ley de zonas francas define a este tipo de usuarios de la siguiente manera: “De servicios: Cuando se dediquen a la prestación de servicios vinculados al comercio internacional. (Ley de Zonas Francas, Decreto No. 65-89)”

2.5 Inventarios

“El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un período económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes. (Besley, 2009)”

“Es uno de los activos más grandes existentes en una empresa. El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el balance general, el inventario a menudo es el activo corriente mas grande. En el estado de resultado, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un período determinado. (Besley, 2009)”

“Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito. (Besley, 2009)”

“En una compañía comercial, el inventario consta de todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes. El inventario se convierte en efectivo dentro del ciclo operacional de la compañía y, por lo consiguiente, se considera como un activo corriente. En el balance general, el inventario se relaciona

inmediatamente después de las cuentas por cobrar porque es sólo un paso más en la conversión a efectivo luego de los efectos por cobrar de los clientes (HakaBettner, 2000)”

Un adecuado mantenimiento del inventario permite a las empresas brindar protección contra la incertidumbre de negociaciones, mantener independencia de las operaciones, realizar la compra bajo condiciones económicas favorables y tener una adecuada cobertura anticipada ante los cambios en la oferta y demanda del producto.

2.6 BENEFICIOS FISCALES DE UNA ZONA FRANCA

La constitución de sociedades bajo el amparo del Decreto 65-89 permite a los usuarios establecidos la obtención de una serie de beneficios fiscales, los cuales se describen a continuación.

2.6.1 Aspectos generales (Decreto 65-89)

El Capítulo V, de la Ley de Zonas Francas, Decreto 65-89, establece los beneficios fiscales que gozan tanto las entidades administradoras de zonas francas como los usuarios inscritos para operar como tal (Usuarios comerciales, industriales y de servicios).

Los beneficios fiscales que específicamente gozan las entidades administradoras de zonas francas, son indicados en el artículo 21 de la citada ley, sobre los cuales se efectúa el siguiente análisis:

“Exoneración total de impuestos, derechos arancelarios y cargos aplicables a la importación de maquinaria, equipo, herramientas y materiales destinados exclusivamente a la construcción de la infraestructura, los edificios e instalaciones

que se utilicen para el desarrollo de la Zona Franca, debidamente identificados en la resolución de autorización para la instalación y desarrollo de la misma. (Ley de Zonas Francas, Decreto No. 65-89)”

La administradora y usuarios de zonas francas, no cancelarán impuestos de ningún tipo sobre todos los bienes que ayuden al establecimiento de la zona franca, que se encuentre previamente autorizada por el Ministerio de Economía.

Exoneración total del Impuesto sobre la Renta que causen las rentas que provengan exclusivamente de la actividad como Entidad Administradora de la Zona Franca, por un plazo de quince (15) años contados a partir de la fecha de inicio del período de imposición inmediato siguiente a la fecha en que emita la autorización a que se refiere el inciso b) del artículo 6 de la Ley de Zonas Francas.

Las Entidades Administradoras domiciliadas en el exterior que operen en Guatemala no gozarán de esta exoneración si en su país de origen se otorga crédito fiscal por el Impuesto sobre la Renta que se pague en Guatemala.

Exoneración del Impuesto Único sobre Inmuebles, que corresponde al gobierno central, por un período de cinco (5) años, sobre los inmuebles que sean destinados exclusivamente al desarrollo de una Zona Franca.

Exoneración del Impuesto del Papel Sellado y Timbres Fiscales, que recaigan sobre los documentos por medio de los cuales se transfiera a favor de la Entidad Administradora, la propiedad de bienes inmuebles que destine al desarrollo y ampliación de la Zona Franca.

Exoneración del Impuesto de Papel Sellado y Timbres Fiscales que recaiga sobre los documentos por medio de los cuales se transfiera la propiedad de bienes inmuebles a usuarios de la Zona.

Exoneración total de impuestos, derechos arancelarios y demás cargos aplicables a la importación y al consumo de fuel, oil, bunker, gas butano y propano, estrictamente necesarios para la generación de energía eléctrica que se utilice para el funcionamiento y prestación de servicios a los Usuarios de la Zona Franca, a partir de la fecha de autorización de operación de la misma.

Los beneficios fiscales específicos para los usuarios industriales y de servicios establecidos en una zona franca, son regulados por el artículo número 22 de la Ley de Zonas Francas, los mismos son los siguientes:

No están afectos a los impuestos, derechos arancelarios y cargos aplicables a la importación a Zona Franca la maquinaria, equipo, herramientas, materias primas, insumos, productos semi-elaborados, envases, empaques, componentes y en general las mercancías que sean utilizadas en la producción de bienes y en la prestación de los servicios.

Exoneración total del Impuesto sobre la Renta que causen las rentas que provengan exclusivamente de la actividad como Usuario Industrial o de Servicios de Zona Franca, por un plazo de doce (12) años contados a partir de la fecha de inicio del período de imposición inmediato siguiente a la fecha en que se emita la autorización a que se refiere el inciso c) del artículo 6 de esta Ley. Los Usuario Industriales o de Servicios domiciliados en el exterior que operen en Guatemala, no gozarán de esta exoneración si en su país de origen se otorga crédito fiscal por el Impuesto sobre la Renta que se pague en Guatemala.

Exoneración del Impuesto al Valor Agregado, en las transferencias de mercancías que se realicen dentro y entre Zonas Francas.

Exoneración del Impuesto de Papel Sellado y Timbres Fiscales, que recaiga sobre los documentos por medio de los cuales se transfiera la propiedad de bienes inmuebles ubicados dentro de la Zona Franca.

Los beneficios fiscales específicos para los usuarios comerciales establecidos en una zona franca, son regulados por el artículo número 23 de la Ley de Zonas Francas, los mismos son los siguientes:

No están afectos a los impuestos, derechos arancelarios y cargos aplicables a la importación a Zona Franca en general las mercancías o componentes que sean almacenados en la Zona Franca, para su comercialización.

Exoneración del Impuesto sobre la Renta que causen las rentas que provengan exclusivamente de la actividad como Usuario Comercial de Zona Franca, por un plazo de cinco (5) años contados a partir de la fecha de inicio del período de imposición inmediato siguiente a la fecha en que se emita la autorización. Los Usuarios Comerciales domiciliados en el exterior que operen en Guatemala, no gozarán de esta exoneración si en su país de origen se otorga crédito fiscal por el Impuesto sobre la Renta que se pague en Guatemala.

Exoneración total del Impuesto al Valor Agregado, en la transferencia de mercancías que se realicen dentro y entre Zonas Francas.

Exoneración del Impuesto sobre la Venta y Permuta de Bienes Inmuebles (alcabala) ubicados en la Zona Franca en operaciones que se realicen con la Entidad Administradora o con usuarios de la Zona.

Exoneración del Impuesto de Papel sellado y Timbres Fiscales que recaiga sobre los documentos por medio de los cuales se transfiera la propiedad de bienes inmuebles ubicados dentro de la Zona Franca.

2.6.2 Exoneración del I.V.A.

La Ley de Zonas Francas establece que están exentas del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), las transferencias de mercancías que se realicen dentro y entre Zonas Francas. Sin embargo el artículo 7 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, decreto 27-92; indica lo siguiente:

1. “Las exportaciones de bienes y las exportaciones de servicios, conforme la definición del Artículo 2 numeral 4 de esta ley. (Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto del Congreso de la República 27-92 y sus reformas)”

2.6.3 Exoneración del I.S.R.

La ley de Zonas Francas, estipula el beneficio fiscal de estar exento del pago del Impuesto Sobre la Renta, para la entidad administradora de zonas francas, como para los tres diferentes tipos de usuarios por distintos períodos según sea el caso. Este beneficio es otorgado por un plazo que oscila entre los cinco (5) y quince (15) años, estipulado en la ley. Sin embargo el Código Tributario en el artículo 63, establece como plazo máximo de exenciones diez años (10).

2.6.4 Manejo fiscal de proveedores

Debido a que un usuario que se encuentre operando bajo el amparo de la ley de zonas francas, se considera como fuera del territorio aduanero nacional, puede solicitar a sus proveedores que realicen los trámites de venta de bienes o servicios que se apeguen a lo estipulado en el artículo No. 30 de la ley de zonas francas, el cual indica lo siguiente:

“Artículo 30- Las exportaciones de bienes y servicios de las personas individuales o jurídicas establecidas en el Territorio Aduanero Nacional, a una Entidad

Administradora o un Usuario de Zonas Francas, se consideran como operaciones aduaneras de exportación definitiva a países fuera del área centroamericana.

Las personas individuales o jurídicas localizadas en el territorio aduanero nacional que produzcan, procesen, exporten o reexporten mercancías a Zonas Francas pueden acogerse a las leyes específicas que otorgan incentivos a las exportaciones y el valor en divisas del componente agregado nacional incorporado deberá ingresarse conforme a la legislación vigente y las disposiciones de la Junta Monetaria sobre el particular. (Ley de Zonas Francas, Decreto No. 65-89)”

Mediante este paso, los usuarios de zonas francas no incurrirán en la erogación de efectivo por el pago del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), debido a que las ventas efectuadas como exportaciones están libres del pago de dicho impuesto.

2.7 EL MANEJO LOGÍSTICO

La planificación apropiada y oportuna en la compra, producción y distribución de la mercadería (logística), dentro de las empresas comerciales, llega a significar el éxito o fracaso en el correcto cumplimiento del presupuesto de ventas, es allí donde radica la importancia del manejo logístico de este tipo de empresas.

2.7.1 Logística

Se define a la logística como el “proceso de planificar, llevar a la práctica y controlar el movimiento y almacenamiento de forma eficaz y costos efectivos de materias primas, productos en fabricación y productos terminados y la información con ellos relacionada, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, con el fin de actuar conforme a las necesidades del cliente. (Benítez Sánchez, 2007)”

Otra definición de logística es “sencillamente es la ciencia (y el arte) de que los productos adecuados lleguen al lugar adecuado en la cantidad adecuada en el momento adecuado para satisfacer las demandas del cliente. (Buffa, 1971)”

El Instituto de Logística del Reino Unido (*The United Kingdom Institute of Logistics*) lo define de forma más sencilla como "la colocación de recursos en relación con el tiempo". También se ha definido como "la gestión de inventario en movimiento y estacionario (Benítez Sánchez, 2007)”

La disciplina de mercadeo comprende, almacenamiento, distribución y gestión de la información. Incluye también la gestión del suministro internacional en cadena y servicios de valor añadido previamente a la venta al por menor.

2.7.2 Centro de consolidación de mercadería

El establecimiento de un usuario industrial o comercial, amparado bajo la ley de zonas francas, para el manejo de la consolidación de mercadería para ser comercializado a nivel regional centroamericano, obedece a las diferentes necesidades de niveles de inventario para el cumplimiento de cobertura del producto, que permita la capacidad de distribución local y el cumplimiento de los planes de venta.

Esta estrategia es funcional, debido a que la adquisición de la mercadería desde el país de origen, se realizan mediante despachos de contenedores completos de motocicletas, los cuales sobrepasan las expectativas de venta para ciertos puntos de venta (países del área), por lo que la compra afecta de manera importante el capital de trabajo de una sola empresa en particular; sin embargo, la consolidación permite efectuar la compra necesaria mensual que no ocasione inconvenientes de manejo y distribución oportuna de la mercadería; realizando desde la zona franca

el envío de mercadería hacia los puntos de venta de acuerdo a sus requerimientos de venta.

2.7.3 Manejo adecuado de los niveles de inventario

Desde la antigüedad, los egipcios y otros pueblos, acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades. Es así como surge o nace el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los períodos de escasez; que le aseguraran la subsistencia de la vida y el desarrollo de sus actividades normales. Esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir motivó la existencia de reservas los inventarios.

La base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo de la mercadería disponible para la venta por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportuno, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento; es decir, tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

La mercadería tiene un valor, particularmente en compañías dedicadas a las compras o a las ventas y su valor siempre se muestra por el lado de los activos en el Balance General.

Los inventarios desde el punto de vista financiero, mantienen la teoría que mientras menos cantidades mejor, esto debido a que el mantenerlos con un costo

bajo y una buena rotación permite invertir menos recursos económicos y obtener los beneficios deseados.

Los que ven los inventarios como materiales de producción tiene un punto de vista similar; por lo general, creen que mientras más es mejor; esto debido a que sus necesidades de producción se ven atendidas inmediatamente si sus niveles de materia prima se encuentran disponibles en la cadena de producción.

Partiendo que la venta de mercaderías es parte medular de toda empresa comercial, los adecuados registros contables, que conlleva un control estricto de sus niveles, forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad. El inventario es por lo general, el activo mayor en sus balances generales, así como sus respectivos gastos, llamados costo de mercancías vendidas o costos de ventas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

Las empresas dedicadas a la compra-venta de mercancías (empresa comercial), por ser esta su principal función, dando esta origen a todas las restantes operaciones, necesitan de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales así como de las auxiliares relacionadas con esos controles

“Para una empresa comercial el inventario consta de todos los bienes propios y disponibles para la venta en el curso regular del comercio; es decir, la mercancía vendida se convertirá en efectivo dentro de un determinado período de tiempo. El término inventario encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial, los productos terminados de un fabricante), los artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción.(Benitez Sánchez, Vicente. 2007)”

Los inventarios deben proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa. Deben ser colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos o pérdidas de los mismos, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.

El manejo adecuado de los inventarios, conlleva a una excelente administración de los mismos, lo que se puede resumir como la eficiencia en el manejo adecuado del registro de la rotación y evaluación del inventario, de acuerdo a como se clasifique y qué tipo de reabastecimiento tenga la empresa, ya que a través de todo esto se determinaran los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

La finalidad de la administración de inventarios implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar.

Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario:

a) Minimización de la inversión en inventarios

El inventario mínimo es cero, la empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la mayoría de las empresa, puesto que debe satisfacer de inmediato las demandas de los clientes o en caso contrario el pedido pasará a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción. La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso. Este es el enfoque principal dado

en el caso práctico, donde se evidencia que el manejo adecuado de los niveles de inventario reduce de manera significativa el costo financiero del mantenimiento ocioso del mismo.

b) Afrontando la demanda

Si la finalidad de la administración de inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo de manera instantánea la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivas del producto y así no incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción, ni la pérdida de un cliente, ni otros factores importantes sobre la demanda. Sin embargo; resulta costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear con provecho. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

La administración de inventario en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

- a) ¿Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado?
- b) ¿En qué momento debe ordenarse o producirse el inventario?
- c) ¿Qué artículos del inventario merecen una atención especial?
- d) ¿Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario?

El inventario permite ganar tiempo, ya que ni la producción ni la entrega puede ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir de una manera inmediata para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el proceso de producción.

Este manejo de inventario, permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente se opta por otra opción de compra, esto hace que la empresa no solo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, si no una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

El inventario permite reducir los costos a que da lugar la falta de continuidad en el proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima.

Si la empresa provee un significativo aumento de precio en las materias primas básicas, tendrá que pensar en almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine en el mercado, esto tiene como consecuencia una continuación normal de las operaciones y una buena destreza de inventario.

La administración de inventario es primordial dentro de un proceso de producción, ya que existen diversos procedimientos que garantizan a la empresa, lograr la satisfacción para llegar a obtener un nivel óptimo de producción.

La política de manejo de inventario, consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad de la producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materia prima e impidiendo el acceso de inventario, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento.

La administración del inventario, debe enmarcarse dentro de una política de manejo de los mismos, recomendando se los siguientes puntos:

- a) Establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos.
- b) Definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada.

- c) Mantener los costos de abastecimiento al más bajo nivel posible.
- d) Mantener un nivel adecuado de inventario.
- e) Satisfacer la demanda.
- f) Recurrir a la informática.

Derivado del alto costo financiero, que tiene tanto por la obtención considerable de fondos por medio de préstamos como el pago de intereses que dicha decisión conlleva, existen empresas en las que no debe existir inventario en su balance, porque mientras los productos se encuentran en almacenamiento no generan rendimiento y deben ser financiados.

No obstante lo anterior, se estima que es necesario mantener un nivel adecuado de inventario porque:

- a) La demanda no se puede pronosticar con certeza.
- b) Se requiere de un cierto tiempo para convertir un producto de tal manera que se pueda vender (transformación de la materia prima en producto terminado, o la ubicación de un producto terminado en el sitio apropiado para la venta).
- c) Los inventarios excesivos son costosos e insuficientes.

La administración del inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación puede ocasionar un fracaso financiero.

La meta de la administración de inventario, es proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones en el más bajo costo posible.

En tal sentido, para realizar una correcta administración de los niveles de inventario, debe establecerse de manera apropiada los costos que intervienen en su compra, producción y mantenimiento, así como sus gastos de distribución y venta.

Dentro del establecimiento de la política de administración de los inventarios, es primordial saber algunos aspectos, tales como:

- a) ¿Quiénes son responsables de abastecer (proveedor)?
- b) ¿Seguridad en la entrega de la mercadería?
- c) ¿Preocupación por tener bajos precios y mejor calidad?
- d) ¿Cuántos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en procesos y productos terminados (inventario de garantía)?
- e) ¿Cuál es la rotación de los inventarios?
- f) ¿Áreas involucradas en la administración ya sea el Gerente de Producción, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas o Finanzas?
- g) ¿Cómo se realiza el control de los inventarios en forma manual o computarizada (tecnología empleada)?
- h) ¿Naturaleza y liquidez de los inventarios, características y naturaleza del producto, características del mercado y canales de distribución?

Para tener un control específico sobre las necesidades de producción, aspecto que obliga a llevar un control estricto sobre la existencia del inventario, hace necesario que se tomen en cuenta aspectos importantes como los siguientes:

- a) Establecer el nivel de ventas de la empresa.
- b) El tiempo y naturaleza teórica de los procesos de producción.
- c) La durabilidad o caducidad del producto terminado.

La persona responsable de la producción (Gerente o Director de Producción), debe tomar decisiones concernientes a la manera de distribuir la capacidad productiva, de acuerdo a la demanda y la política de inventarios.

Es necesario para la empresa comercializadora, determinar el número de cada componente del producto que se va a comercializar (materia prima e insumos) que se necesitan para las cantidades de cada producto que se desean fabricar. El número de unidades de cada componente que debe fabricarse o comprarse debido a existencia disponible no asignada, ordenes pendientes en producción y de compras y un inventario final deseado en este período. Todo inventario representa un costo en cualquier empresa por eso los costos son una parte fundamental de controlar y evaluar dentro del proceso de la administración de inventario.

La responsabilidad sobre los inventarios afectan a muchos departamentos y cada uno de éstos ejerce un grado de control sobre los productos, a medida que los mismos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios. Todos estos controles que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas y producción hasta la operación de un sistema de costos. Ante esta situación el departamento de contabilidad, efectúa una labor importante para la determinación de costos de los inventarios, constituyéndose en el sistema del control interno de los inventarios.

Las funciones generales para el control de los inventarios son:

- a) Planeamiento: La base para planear la producción, así como la estimación de las necesidades en cuanto a inventarios, la constituye el presupuesto o pronostico de ventas. Este debe ser desarrollado por el departamento de ventas. Los programas de producción, presupuestos de inventarios, los detalles de la materia prima y mano de obra necesaria, se preparan o se desarrollan con vista al presupuesto de ventas. Aunque dichos planes se basan en estimados, los mismos tendrán alguna variación con los resultados reales; sin embargo, ellos facilitan un control global de las actividades de

producción, niveles de inventarios y ofrecen una base para medir la efectividad de las operaciones actuales.

- b) Compra u Obtención: En la función de compra u obtención, se distinguen dos responsabilidades separadas: Control de producción, que consiste en determinar tanto los tipos como las cantidades de materiales que se quieren; y compras, que consiste en colocar la orden de compra, así como mantener la vigilancia necesaria sobre la entrega oportuna del material.
- c) Recepción: Debe ser responsable de la aceptación de los materiales recibidos, después que estos hayan sido contados (validados), inspeccionados en cuanto a su calidad y comparados con una copia aprobada de la orden de compra.

La relación de informes de recepción para registrar, notificar y aceptar la recepción.

La entrega o envío de las partidas recibidas, a los almacenes (depósitos) u otros lugares determinados, como medida de precaución contra la apropiación indebida de activos.

- d) Almacenaje: Las materias primas disponibles para ser procesadas o armadas (ensambladas), así como los productos terminados, pueden encontrarse bajo la custodia de un departamento de almacenes. La responsabilidad sobre los inventarios en los almacenes incluye lo siguiente:
 - 1. Comprobación de las cantidades que se reciben para determinar que son correcta.
 - 2. Facilitar almacenaje adecuado, como medida de protección contra los elementos y las extracciones no autorizadas.

3. Extracción de materiales contra la presentación de autorizaciones de salida para producción o embarque.
- e) Producción: Los materiales en proceso se encuentran generalmente bajo control físico, deben desarrollarse procesos de control de inventarios que incluyan por lo menos los siguientes aspectos:
1. La información adecuada sobre el movimiento de la producción y los inventarios.
 2. Notificación rápida sobre desperdicios producidos, materiales dañados u otros inconvenientes, de modo que las cantidades y costos correspondientes de los inventarios sean los correctos.
- f) Embarques: Todos los embarques, incluyéndose aquellas partidas que no forman parte de los inventarios, deben efectuarse de preferencia, a base de órdenes de embarque, las cuales han sido aprobadas y preparadas de forma independiente. Esta orden de embarque o despacho deben ser soportadas y respaldadas por una orden de facturación hacia el cliente.
- g) Contabilidad: Con respecto a los inventarios, es mantener control contable sobre los costos de estos, a medida que los materiales se mueven a través de los procesos de adquisición, producción y venta. Es decir, la administración del inventario se refiere a la determinación de la cantidad de inventario que se debería mantener, la fecha en que se deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez. Los inventarios son esenciales para las ventas, de igual manera que las ventas son esenciales para las utilidades.

Para desarrollar un adecuado control de los niveles de inventario, es de suma importancia tener un control apropiado sobre los distintos tipos de inventario, los cuales se pueden clasificar de la manera siguiente:

- a) Inventarios de materia prima: Comprende los elementos básicos o principales que entran en la elaboración del producto. En toda actividad industrial concurren una variedad de artículos (materia prima) y materiales, los que serán sometidos a un proceso para obtener al final un artículo terminado o acabado. A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera "Materia Prima", ya que su uso se hace en cantidades consideradas importantes del producto acabado. La materia prima, es aquel o aquellos artículos sometidos a un proceso de fabricación que al final se convertirá en un producto terminado.

- b) Inventarios de producción en proceso: El inventario de productos en proceso consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplico la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento dado.

Una de las características del inventario de producto en proceso es que va aumentando el valor a medida que se es transformado de materia prima en el producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

- c) Inventarios de productos terminados: Este se encuentra conformado por los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados por haber estos alcanzado su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventarios se encuentren aún en los almacenes; es decir, los que todavía no han sido vendidos. El nivel de

inventarios de productos terminados va a depender directamente de las ventas, es decir su nivel esta dado por la demanda.

- d) Inventarios de materiales y suministros: Este tipo de inventarios está conformado por todos aquellos materiales secundarios, que son artículos que no son indispensables para la producción de un producto final, pero que si son importantes en los acabados finales de dichos productos.

También son artículos destinados para ser usados en la producción final del producto terminado, los enseres que no se pueden medir directamente en cada uno de dichos productos, y que se adquieren en cantidades conocidas como a granel para ejercer un trabajo que se puede denominar de detalles finales, como ejemplo de los mismos se menciona a los combustibles o lubricantes.

Toda empresa con la finalidad de no incurrir en problemas de cobertura de mercadería disponible para la venta, cuenta con producto adicional, que es conocido como Inventario de Seguridad, este tipo de inventario es utilizado para impedir la interrupción en el aprovisionamiento causado por demoras en la entrega o por el aumento imprevisto de la demanda durante un período de reabastecimiento, la importancia del mismo está ligada al nivel de servicio, la fluctuación de la demanda y la variación de las demoras de la entrega.

El control de inventarios, también conlleva dentro de la contabilidad, el determinar el método apropiado para el registro de sus operaciones.

Los negocios multiplican la cantidad de artículos de los inventarios por sus costos unitarios para determinar el costo de los inventarios. Los métodos de costeo de inventarios son: costo unitario específico, costo promedio ponderado, costo de primeras entradas primeras salidas (PEPS) y costo de últimas entradas primeras salidas (UEPS).

- a) Costo Unitario Específico: Algunas empresas tratan con artículos de inventario que pueden identificarse de manera individual, como los automóviles, joyas y bienes raíces. Estas empresas costean por lo general, sus inventarios al costo unitario específico de la unidad en particular, por lo que pueden determinar la utilidad que cada uno de estos artículos representan al momento de su realización.
- b) Costo Promedio Ponderado: Llamado a menudo método del costo promedio. Se basa en el costo promedio ponderado del inventario durante el período.

Este método pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un periodo, esto es, si el costo de la unidad baja o sube durante el periodo, se utiliza el promedio de estos costos.

- c) Costo de Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS): Bajo el método de primeras entradas primeras salidas, la compañía debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. El costo de la unidad utilizado para calcular el inventario final, puede ser diferente de los costos unitarios utilizados para calcular el costo de las mercancías vendidas. Bajo el modelo de operación PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas, a eso se debe el nombre de Primeras Entradas Primeras Salidas. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes.
- d) Costo de Últimas Entradas Primeras Salidas (UEPS): El método últimas entradas primeras salidas, dependen también de los costos por compras de un inventario en particular. Bajo este método, los últimos costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de mercancías vendidas.

Este método deja los costos más antiguos (aquellos del inventario inicial y las compras primeras del período) en el inventario final.

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios.

Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios, se estima debe incluir los siguientes puntos de control, que garanticen que se está sometiendo el resguardo del activo más importante a ese momento:

1. Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
2. Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque
3. Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.
4. Permitir el acceso al inventario sola al personal que no tiene acceso a los registros contables.
5. Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
6. Comprar el inventario en cantidades económicas.
7. Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
8. No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

2.8 ASPECTOS FINANCIEROS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS

La adquisición de mercadería para el mantenimiento de un adecuado nivel de inventario, requiere del financiamiento del mismo, el cual conlleva a la adquisición de préstamos para su respectiva y oportuna compra.

2.8.1 Necesidades de financiamiento

En condiciones normales, al momento que una empresa se plantea la ruta de crecimiento de sus operaciones, se encuentra con la necesidad de inyectar recursos financieros para continuar el desarrollo.

La operación de una empresa está condicionada al financiamiento que obtiene de distintas personas e instituciones. Los socios son quienes hacen la primera aportación para cubrir los gastos de instalación de las oficinas y maquinaria necesarias. De igual forma, los proveedores pueden financiar los insumos. Si las condiciones de la empresa lo permiten, se pueden establecer políticas de cobro anticipado de las ventas, por lo que los clientes también hacen su aportación. Si a pesar de estas acciones aún es necesario un financiamiento, el camino para satisfacer la necesidad de efectivo se concreta mediante la solicitud de un crédito.

Así es como las compañías obtienen recursos para operar. Pero resulta imprescindible que la empresa detecte sus necesidades y elija correctamente la forma de obtener los recursos que precisa, pues no es lo mismo vender un inmueble para financiar un crecimiento que solicitar un préstamo bancario. La diferencia obvia es el costo que representa cada opción.

2.8.2 Nivel de endeudamiento para adquisición de mercaderías

El endeudamiento se produce cuando una empresa hace uso de créditos, préstamos bancarios, emite obligaciones o bonos. También es endeudamiento la posición deudora de la empresa en relación con sus proveedores.

El financiamiento del inventario constituye una adquisición de deuda, por medio del crédito directo de los proveedores o por la adquisición de crédito bancario.

2.8.3 Reducción de deuda por medio de una zona franca

El manejo del inventario centralizado para la región centroamericana por medio de una zona franca, mejora las condiciones de abastecimiento y manejo adecuado de los niveles de inventario, debido a que la compra se realiza de acuerdo a los requerimientos consolidados, evitando compras innecesarias para satisfacer los requerimientos individuales de cada país, lo que repercute en compras excesivas de mercadería que generaría una baja rotación y por ende mantener una carga de activo (inventario) improductivo, el cual debe ser financiado por medio de deuda bancaria (carta de crédito).

2.8.4 Disminución en pago de intereses

Un efecto visible de manera inmediata en los costos de la empresa ante la reducción de la carga por concepto de adquisición de deuda bancaria para el financiamiento de mercadería, es el pago de intereses por refinanciamientos de cartas de crédito. Esta acción genera un impacto positivo en el Estado de Resultados (Utilidad) de la empresa.

2.8.5 Consolidación de flujo de efectivo

El manejo del inventario por medio de un usuario industrial establecido en una zona franca, permite centralizar en un solo proveedor la mercadería y suministros necesarios para el desarrollo de la actividad comercial en la región centroamericana. Dicha empresa se convierte en centralizadora de los flujos de efectivo generados en cada una de las empresas comerciales establecidas en cada país donde se comercializa el producto.

Este manejo administrativo, permite que el endeudamiento se canalice de forma exclusiva por una de las empresas que formen parte del grupo empresarial.

3 METODOLOGÍA

La metodología indica los pasos utilizados por medio de los cuales se logró resolver el problema objeto de investigación.

3.1 Planteamiento del problema

Mantener niveles altos de inventario en las empresas genera un incremento en el endeudamiento, por la necesidad de efectuar la adquisición de mercadería que no se logra comercializar de manera oportuna.

Optimizar el manejo de la mercadería evitando el sobreinventario, permite que las erogaciones por concepto de pago a los proveedores o entidades financieras no se realicen de manera innecesaria, mejorando la posición de la disponibilidad.

Una zona franca se constituye como un operador logístico ideal para el área centroamericana, permitiéndole manejo apropiado de los niveles de cobertura, sin realizar erogaciones innecesarias por adquisiciones de mercadería.

Ante las premisas indicadas, se plantea el siguiente problema:

¿Cuál es la repercusión en la reducción de costos financieros, en una empresa comercializadora de motocicletas, mediante el mejoramiento del manejo de sus niveles de inventario al utilizar una zona franca como operador logístico a nivel centroamericano?

3.2 Justificación de la Investigación

El correcto manejo de la disponibilidad bancaria, uso adecuado de cupos de crédito y préstamos obtenidos, repercute directamente en las operaciones de una

empresa. El contar con el efectivo necesario para la adquisición de mercadería para la comercialización.

La parte medular de todo negocio comercial es el correcto manejo de sus inventarios, esto debido a que el negocio real radica en la venta de su producto ofrecido, el cual le permite mantener los niveles de inventario adecuados de existencias de mercancías, para cumplir con el presupuesto de ventas anuales. El correcto manejo de los inventarios permite que la empresa no eleve sus niveles de cobertura (sobreinventario) o que se endeude en índices más elevados a los requeridos por la administración errónea de dicho activo.

El evitar tener niveles elevados de inventarios, así como llevar a cabo una correcta ejecución comercial del mismo, permite que el nivel de rotación de inventarios sea más eficiente, lo que financieramente permite contar con mejores recursos monetarios para satisfacer las necesidades operativas de la empresa, y no mantener recursos invertidos de manera innecesaria en activos de poca rotación y rentabilidad para la compañía.

Para una empresa que debe cubrir necesidades de inventario a nivel centroamericano, una opción del correcto manejo logístico es la utilización de las zonas francas, en nuestro país amparadas bajo el Decreto 65-89 (Ley de Zonas Francas); derivado que las mismas proveen mecanismos legales que permiten que sea usado el territorio nacional con un espacio físico que aduanalmente se encuentra exento del pago de impuestos, permitiendo utilizar la empresa como un centro de distribución de mercadería hacia el área centroamericana. Esta operación permite minimizar las necesidades básicas de cobertura de inventarios para cada país, evitando elevar innecesariamente los niveles de inventarios en los puntos de venta final.

Los altos costos financieros pagados por las empresas comercializadoras de vehículos motorizados de dos ruedas (motocicletas), a los bancos del sistema financiero, se constituye como la necesidad de demostrar que la utilización de un usuario de zona franca, disminuye de una forma considerable dicho costo, lo que conlleva a la obtención de una mayor utilidad para los accionistas.

3.3 Objetivos

El desarrollo del trabajo de investigación pretende satisfacer el objetivo o finalidad de demostrar a las empresas comercializadoras de motocicletas, la importancia de considerar la constitución de un usuario de zona franca para tener una reducción de costos financieros en su operación.

3.3.1 Objetivo General

Determinar la reducción de costos financieros, mediante el adecuado manejo del inventario de motocicletas, utilizando como abastecedora para el mercado centroamericano, una empresa constituida como usuario de zona franca en Guatemala.

3.3.2 Objetivos Específicos

- 3.3.2.1 Establecer los beneficios que se obtienen al utilizar un usuario de zona franca como operador logístico de la comercialización regional centroamericana.
- 3.3.2.2 Cuantificar la reducción de costos financieros, en la centralización de la adquisición de mercadería hacia un destino específico
- 3.3.2.3 Establecer si es menor el nivel de endeudamiento a nivel corporativo, derivado de la decisión de adquirir toda la mercadería por medio de un usuario de zona franca

- 3.2.2.4 Determinar la mejora en el índice de rotación de inventarios a nivel regional, derivado de la centralización de la adquisición de la mercadería

3.4 Hipótesis

Las empresas que realicen operaciones comerciales a nivel regional centroamericano pueden establecerse como operadores de zonas francas, lo que les permite contar con dicho usuario como el operador logístico de su empresa, con lo que pueden llegar a maximizar el uso de sus recursos financieros en el manejo de sus inventarios, reduciendo sus costos financieros al optimizar sus compras, reduciendo el sobre inventario, el cual genera un menor endeudamiento y una mejora en la rotación de su inventario.

3.4.1 Variable Independiente

La creación de un usuario de zona franca, para el manejo consolidado de compra de motocicletas para la comercialización a nivel centroamericano.

3.4.2 Variables dependientes

La reducción de costos financieros, debidos al menor endeudamiento global de las empresas comercializadoras de vehículos motorizados de dos ruedas (motocicletas), debido a que la compra de mercadería se efectúa de acuerdo a los requerimientos consolidados de la región.

El mantenimiento de inventario necesario para el cumplimiento del presupuesto de ventas, apoya en la reducción de la rotación de inventario, debido a que se cuenta con la cantidad necesaria de mercadería.

3.5 Métodos

La investigación se desarrolló utilizando el método científico, desarrollado en las siguientes fases:

- a) Observación: Se tuvo acceso a la zona franca en la cual desarrolla sus actividades la empresa “La Regional, S.A.”
- b) Formulación de hipótesis: Basado en la problemática planteada se procedió a la estructura de una hipótesis sobre la problemática planteada.
- c) Demostración del problema sujeto de estudio: Basado en la información recabada, se pudo demostrar la hipótesis planteada y la solución del problema objeto de estudio

Entre las técnicas utilizadas se mencionan las siguientes:

- a) Visita de campo a la zona franca, para observar la manera de operación del centro de apoyo logístico para la región centroamericana.
- b) La entrevista se realizó a los principales administradores de la corporación, tanto localmente como por cada uno de los países en donde se tienen operaciones de comercialización a nivel centroamericano. El formato de entrevista se da a conocer en el anexo 2 del presente informe.

4 ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

La comercialización de las motocicletas se realiza en todos los países de Centro América por medio de una concesión otorgada por la marca a una sola empresa distribuidora, lo cual permite tener la exclusividad de adquisición y distribución a nivel regional.

La negociación permite poder consolidar la operación regional, para la venta de motocicletas y repuestos de la marca comercializada. Motivo que permite analizar la operación de manera consolidada, concentrando pedidos de compra y redistribución a puntos de venta en Centro América, por medio de un usuario de zona franca constituido en Guatemala, bajo el amparo de la Ley de Zonas Francas, Decreto 65-89.

La información es presentada y analizada en Dólares de los Estados Unidos de Norte América, moneda utilizada para la adquisición de la mercadería al fabricante, misma moneda que es utilizada para realizar la reexportación hacia los diferentes países de Centro América.

La correcta estructuración y control de las ventas, es la base de la planificación de utilidades de toda empresa y, por consiguiente, el punto de partida para una adecuada y correcta ejecución del presupuesto. Con base en la proyección de ventas, se procede al presupuesto de compras de mercadería hacia el proveedor del exterior.

El análisis presupuestario, se desarrolló sobre la base de adquisición de mercadería de una empresa constituida como usuario industrial en una zona franca autorizada en Guatemala.

En este capítulo se detalla las necesidades de compra requeridas de mercadería para el adecuado cumplimiento del presupuesto de ventas planteado.

La mercadería es remitida desde el país de origen ubicado en el continente asiático, razón por la que la mercadería tiene un tiempo de arribo hasta el punto de venta de cuatro meses, lapso en el que el inventario debe ser financiado por medio de deuda bancaria (específicamente crédito documentario, conocido como carta de crédito).

La información inicial a considerar, es la capacidad de los contenedores en relación a cada uno de los modelos que se comercializan, así como el costo total de cada una de las motocicletas y el valor de la inversión total por contenedor para la adquisición de la mercadería; dicha información es presentada en el cuadro 1:

Cuadro 1 Estilos de Motocicletas Comercializados Expresado en US\$ Dólares			
Modelo de Motocicleta	Capacidad de Motocicletas por Contenedor	Precio Unitario de Motocicleta	Valor del Contenedor
Sport 200cc	52	\$ 1,156.00	\$ 60,112.00
Mensajería 100cc	142	\$ 523.00	\$ 74,266.00
Chopper 200cc	45	\$ 1,070.00	\$ 48,150.00
Scrambler 200cc	120	\$ 887.00	\$ 106,440.00
Pasola (Step True)	75	\$ 731.00	\$ 54,825.00

Fuente: Empresa "La Regional, S.A."

Una parte que es determinante para un correcto manejo del inventario, es apoyarse en un presupuesto de ventas por cada uno de los modelos que son comercializados.

Los cuadros comprendidos del 2 al 6, muestran el presupuesto de ventas por país, para el período objeto de estudio, dicha proyección en las ventas permite establecer las necesidades de inventario requerido para la ejecución y cumplimiento del mismo. Es importante establecer las necesidades de venta para realizar la compra adecuada y oportuna de la mercadería al proveedor.

CUADRO 2
PRESUPUESTO DE VENTAS (POR PAÍS)
Expresado en Unidades

Ventas Guatemala

Modelo de Motocicleta	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Sport 200cc	75	75	75	85	85	85
Mensajería 100cc	150	150	150	150	150	150
Chopper 200cc	25	25	25	25	30	30
Scrambler 200cc	45	45	45	45	45	45
Step True (Pasola)	50	50	50	50	50	50
	345	345	345	355	360	360

Modelo de Motocicleta	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Sport 200cc	90	90	90	100	100	100
Mensajería 100cc	175	175	175	175	175	175
Chopper 200cc	30	30	35	35	35	35
Scrambler 200cc	50	50	50	50	50	50
Step True (Pasola)	70	70	70	70	70	70
	415	415	420	430	430	430

CUADRO 3
PRESUPUESTO DE VENTAS (POR PAÍS)
 Expresado en Unidades

Ventas El Salvador

Modelo de Motocicleta	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Sport 200cc	25	25	25	25	25	25
Mensajería 100cc	35	35	35	35	35	35
Chopper 200cc	10	10	10	10	10	10
Scrambler 200cc	15	15	15	15	15	15
Step True (Pasola)	20	20	20	20	20	20
	105	105	105	105	105	105

Modelo de Motocicleta	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Sport 200cc	30	30	30	30	30	30
Mensajería 100cc	35	35	35	35	35	35
Chopper 200cc	10	10	10	10	10	10
Scrambler 200cc	20	20	20	20	20	20
Step True (Pasola)	20	20	20	20	20	20
	115	115	115	115	115	115

CUADRO 4
PRESUPUESTO DE VENTAS (POR PAÍS)
 Expresado en Unidades

Ventas Honduras

Modelo de Motocicleta	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Sport 200cc	35	35	35	35	40	40
Mensajería 100cc	45	45	45	50	50	50
Chopper 200cc	15	15	15	15	15	15
Scrambler 200cc	20	20	20	20	20	20
Step True (Pasola)	30	30	30	30	30	30
	145	145	145	150	155	155

Modelo de Motocicleta	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Sport 200cc	40	40	45	45	45	45
Mensajería 100cc	50	50	50	60	60	60
Chopper 200cc	15	15	15	15	15	15
Scrambler 200cc	20	20	20	20	20	20
Step True (Pasola)	30	30	30	30	30	30
	155	155	160	170	170	170

CUADRO 5
PRESUPUESTO DE VENTAS (POR PAÍS)
 Expresado en Unidades

Ventas Nicaragua

Modelo de Motocicleta	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Sport 200cc	30	30	30	30	30	30
Mensajería 100cc	30	30	30	30	30	30
Chopper 200cc	10	10	10	10	10	10
Scrambler 200cc	15	15	15	15	15	15
Step True (Pasola)	15	15	15	15	15	15
	100	100	100	100	100	100

Modelo de Motocicleta	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Sport 200cc	30	30	30	30	30	30
Mensajería 100cc	35	35	35	35	35	35
Chopper 200cc	15	15	15	15	15	15
Scrambler 200cc	20	20	20	20	20	20
Step True (Pasola)	15	15	15	15	15	15
	115	115	115	115	115	115

CUADRO 6
PRESUPUESTO DE VENTAS (POR PAÍS)
 Expresado en Unidades

Ventas Costa Rica

Modelo de Motocicleta	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Sport 200cc	20	20	20	20	20	20
Mensajería 100cc	15	15	15	15	15	15
Chopper 200cc	10	10	10	10	10	10
Scrambler 200cc	25	25	25	25	25	25
Step True (Pasola)	20	20	20	20	20	20
	90	90	90	90	90	90

Modelo de Motocicleta	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Sport 200cc	25	25	25	25	25	25
Mensajería 100cc	20	20	20	20	20	20
Chopper 200cc	10	10	10	10	10	10
Scrambler 200cc	25	25	25	25	25	25
Step True (Pasola)	20	20	20	20	20	20
	100	100	100	100	100	100

El cuadro 7, toma como base los presupuestos individuales de venta por cada uno de los países centroamericanos, e integrapor modelo el presupuesto de venta regional, el cual se refleja de la manera siguiente:

CUADRO 7 PRESUPUESTO DE VENTAS CONSOLIDADO Expresado en Unidades						
Ventas Centro América						
Modelo de Motocicleta	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Sport 200cc	185	185	185	195	200	200
Mensajería 100cc	275	275	275	280	280	280
Chopper 200cc	70	70	70	70	75	75
Scrambler 200cc	120	120	120	120	120	120
Step True (Pasola)	135	135	135	135	135	135
	785	785	785	800	810	810
Modelo de Motocicleta	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Sport 200cc	215	215	220	230	230	230
Mensajería 100cc	315	315	315	325	325	325
Chopper 200cc	80	80	85	85	85	85
Scrambler 200cc	135	135	135	135	135	135
Step True (Pasola)	155	155	155	155	155	155
	900	900	910	930	930	930

Con base en la información de ventas presupuestadas, se procedió a la elaboración del plan de compras de mercadería hacia fábrica, este plan debe efectuarse por modelo y país; con la finalidad de cumplir con la cobertura necesaria para el cumplimiento de dicho presupuesto. La cobertura de inventario para el correcto cumplimiento del mismo, debe ser de uno punto cinco (1.5) de artículos (motocicletas), por cada unidad a venderse, lo que permite la exhibición del producto de manera apropiada en las salas de venta. La cobertura ha sido establecida con base en el análisis histórico efectuado por el sector comercial de motocicletas.

Los cuadros comprendidos del 8-A al 8-E, presentan el movimiento de inventario propuestos para cada uno de los modelos a comercializarse en Guatemala, refleja las unidades a comprarse y venderse, verificándose que la cobertura de inventario para satisfacer los requerimientos de la empresa sea satisfecha, así como la cantidad de contenedores de compra necesario para cumplimiento de las premisas, y el costo que dicha compra representa para la empresa en Dólares de los Estados Unidos de Norte América:

CUADRO 8 - A						
COMPRA DE MERCADERÍA (GUATEMALA)						
CIFRAS EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Sport 200cc		Costo Monetario por contenedor:	\$ 60,112		
Cap. Contenedor:	52 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	133	162	139	158	177
Ingresos	208	104	52	104	104	52
Ventas	75	75	75	85	85	85
Saldo Final	133	162	139	158	177	144
Cobertura	2.77	1.77	2.16	1.64	1.86	2.08
Contenedores	4	2	1	2	2	1
Costo Mensual	\$ 240,448	\$ 120,224	\$ 60,112	\$ 120,224	\$ 120,224	\$ 60,112
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	144	158	172	186	190	194
Ingresos	104	104	104	104	104	52
Ventas	90	90	90	100	100	100
Saldo Final	158	172	186	190	194	146
Cobertura	1.60	1.76	1.91	1.86	1.90	1.94
Contenedores	2	2	2	2	2	1
Costo Mensual	\$ 120,224	\$ 120,224	\$ 120,224	\$ 120,224	\$ 120,224	\$ 60,112
Total compra anual para Modelo Sport 200cc:				\$ 1,382,576		

CUADRO 8 - B						
COMPRA DE MERCADERÍA (GUATEMALA)						
CIFRAS EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Mensajería 100cc	Costo Monetario por contenedor:				\$ 74,266
Cap. Contenedor:	142 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	276	268	260	252	244
Ingresos	426	142	142	142	142	284
Ventas	150	150	150	150	150	150
Saldo Final	276	268	260	252	244	378
Cobertura	2.84	1.84	1.79	1.73	1.68	1.63
Contenedores	3	1	1	1	1	2
Costo Mensual	\$ 222,798	\$ 74,266	\$ 74,266	\$ 74,266	\$ 74,266	\$ 148,532
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	378	345	312	279	388	355
Ingresos	142	142	142	284	142	142
Ventas	175	175	175	175	175	175
Saldo Final	345	312	279	388	355	322
Cobertura	2.16	1.97	1.78	1.59	2.22	2.03
Contenedores	1	1	1	2	1	1
Costo Mensual	\$ 74,266	\$ 74,266	\$ 74,266	\$ 148,532	\$ 74,266	\$ 74,266
Total compra anual para Modelo Mensajería 100cc:	\$ 1,188,256					

CUADRO 8 - C						
COMPRA DE MERCADERÍA (GUATEMALA)						
CIFRAS EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Chopper 200cc	Costo Monetario por contenedor:				\$ 48,150
Cap. Contenedor:	45 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	65	40	60	80	50
Ingresos	90	0	45	45	0	45
Ventas	25	25	25	25	30	30
Saldo Final	65	40	60	80	50	65
Cobertura	3.60	2.60	1.60	2.40	2.67	1.67
Contenedores	2	0	1	1	0	1
Costo Mensual	\$ 96,300	\$ 0	\$ 48,150	\$ 48,150	\$ 0	\$ 48,150
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	65	80	95	60	70	80
Ingresos	45	45	0	45	45	0
Ventas	30	30	35	35	35	35
Saldo Final	80	95	60	70	80	45
Cobertura	2.17	2.67	2.71	1.71	2.00	2.29
Contenedores	1	1	0	1	1	0
Costo Mensual	\$ 48,150	\$ 48,150	\$ 0	\$ 48,150	\$ 48,150	\$ 0
Total compra anual para Modelo Choper 200cc:	\$ 433,350					

CUADRO 8 - D						
COMPRA DE MERCADERÍA (GUATEMALA)						
CIFRAS EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Scrambler 200cc		Costo Monetario por contenedor:		\$ 106,440	
Cap. Contenedor:	120 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	75	150	105	60	135
Ingresos	120	120	0	0	120	0
Ventas	45	45	45	45	45	45
Saldo Final	75	150	105	60	135	90
Cobertura	2.67	1.67	3.33	2.33	1.33	3.00
Contenedores	1	1	0	0	1	0
Costo Mensual	\$ 106,440	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	90	160	110	60	130	80
Ingresos	120	0	0	120	0	0
Ventas	50	50	50	50	50	50
Saldo Final	160	110	60	130	80	30
Cobertura	1.80	3.20	2.20	1.20	2.60	1.60
Contenedores	1	0	0	1	0	0
Costo Mensual	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Scrambler 200cc:	\$ 532,200					

CUADRO 8 - E						
COMPRA DE MERCADERÍA (GUATEMALA)						
CIFRAS EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Pasola (Step True)		Costo Monetario por contenedor:		\$ 54,825	
Cap. Contenedor:	75 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	100	125	75	100	125
Ingresos	150	75	0	75	75	75
Ventas	50	50	50	50	50	50
Saldo Final	100	125	75	100	125	150
Cobertura	3.00	2.00	2.50	1.50	2.00	2.50
Contenedores	2	1	0	1	1	1
Costo Mensual	\$ 109,650	\$ 54,825	\$ 0	\$ 54,825	\$ 54,825	\$ 54,825
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	150	155	160	165	170	175
Ingresos	75	75	75	75	75	0
Ventas	70	70	70	70	70	70
Saldo Final	155	160	165	170	175	105
Cobertura	2.14	2.21	2.29	2.36	2.43	2.50
Contenedores	1	1	1	1	1	0
Costo Mensual	\$ 54,825	\$ 54,825	\$ 54,825	\$ 54,825	\$ 54,825	\$ 0
Total compra anual para Modelo Step True (Pasola):	\$ 603,075					

Los cuadros comprendidos del 9-A al 9-E, presentan el movimiento de inventario propuestos para cada uno de los modelos a comercializarse en El Salvador, refleja las unidades a comprarse y venderse, verificándose que la cobertura de inventario para satisfacer los requerimientos de la empresa sea satisfecha, así como la cantidad de contenedores de compra necesario para cumplimiento de las premisas, y el costo que dicha compra representa para la empresa en Dólares de los Estados Unidos de Norte América:

CUADRO 9 - A						
COMPRA DE MERCADERÍA (EL SALVADOR)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Sport 200cc		Costo Monetario por contenedor:		\$ 60,112	
Cap. Contenedor:	52 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	79	54	81	56	31
Ingresos	104	0	52	0	0	52
Ventas	25	25	25	25	25	25
Saldo Final	79	54	81	56	31	58
Cobertura	4.16	3.16	2.16	3.24	2.24	1.24
Contenedores	2	0	1	0	0	1
Costo Mensual	\$ 120,224	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0	\$ 0	\$ 60,112
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	58	80	50	72	94	64
Ingresos	52	0	52	52	0	0
Ventas	30	30	30	30	30	30
Saldo Final	80	50	72	94	64	34
Cobertura	1.93	2.67	1.67	2.40	3.13	2.13
Contenedores	1	0	1	1	0	0
Costo Mensual	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Sport 200cc:				\$ 420,784		

CUADRO 9 - B						
COMPRA DE MERCADERÍA (EL SALVADOR)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Mensajería 100cc	Costo Monetario por contenedor:				\$ 74,266
Cap. Contenedor:	142 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	107	72	179	144	109
Ingresos	142	0	142	0	0	0
Ventas	35	35	35	35	35	35
Saldo Final	107	72	179	144	109	74
Cobertura	4.06	3.06	2.06	5.11	4.11	3.11
Contenedores	1	0	1	0	0	0
Costo Mensual	\$ 74,266	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	74	181	146	111	76	183
Ingresos	142	0	0	0	142	0
Ventas	35	35	35	35	35	35
Saldo Final	181	146	111	76	183	148
Cobertura	2.11	5.17	4.17	3.17	2.17	5.23
Contenedores	1	0	0	0	1	0
Costo Mensual	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0
Total compra anual para Modelo Mensajería 100cc:				\$ 297,064		

CUADRO 9 - C						
COMPRA DE MERCADERÍA (EL SALVADOR)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Chopper 200cc	Costo Monetario por contenedor:				\$ 48,150
Cap. Contenedor:	45 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	35	25	15	50	40
Ingresos	45	0	0	45	0	0
Ventas	10	10	10	10	10	10
Saldo Final	35	25	15	50	40	30
Cobertura	4.50	3.50	2.50	1.50	5.00	4.00
Contenedores	1	0	0	1	0	0
Costo Mensual	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	30	20	55	45	35	25
Ingresos	0	45	0	0	0	0
Ventas	10	10	10	10	10	10
Saldo Final	20	55	45	35	25	15
Cobertura	3.00	2.00	5.50	4.50	3.50	2.50
Contenedores	0	1	0	0	0	0
Costo Mensual	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Choper 200cc:				\$ 144,450		

CUADRO 9 - D						
COMPRA DE MERCADERÍA (EL SALVADOR)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Scrambler 200cc	Costo Monetario por contenedor:	\$ 106,440			
Cap. Contenedor:	120 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	105	90	75	60	45
Ingresos	120	0	0	0	0	0
Ventas	15	15	15	15	15	15
Saldo Final	105	90	75	60	45	30
Cobertura	8.00	7.00	6.00	5.00	4.00	3.00
Contenedores	1	0	0	0	0	0
Costo Mensual	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	30	130	110	90	70	50
Ingresos	120	0	0	0	0	0
Ventas	20	20	20	20	20	20
Saldo Final	130	110	90	70	50	30
Cobertura	1.50	6.50	5.50	4.50	3.50	2.50
Contenedores	1	0	0	0	0	0
Costo Mensual	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Scrambler 200cc:	\$ 212,880					

CUADRO 9 - E						
COMPRA DE MERCADERÍA (EL SALVADOR)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Pasola (Step True)	Costo Monetario por contenedor:	\$ 54,825			
Cap. Contenedor:	75 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	55	35	90	70	50
Ingresos	75	0	75	0	0	0
Ventas	20	20	20	20	20	20
Saldo Final	55	35	90	70	50	30
Cobertura	3.75	2.75	1.75	4.50	3.50	2.50
Contenedores	1	0	1	0	0	0
Costo Mensual	\$ 54,825	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	30	85	65	45	100	80
Ingresos	75	0	0	75	0	0
Ventas	20	20	20	20	20	20
Saldo Final	85	65	45	100	80	60
Cobertura	1.50	4.25	3.25	2.25	5.00	4.00
Contenedores	1	0	0	1	0	0
Costo Mensual	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Step True (Pasola):	\$ 219,300					

Los cuadros comprendidos del 10-A al 10-E, presentan el movimiento de inventario propuestos para cada uno de los modelos a comercializarse en Honduras, refleja las unidades a comprarse y venderse, verificándose que la cobertura de inventario para satisfacer los requerimientos de la empresa sea satisfecha, así como la cantidad de contenedores de compra necesario para cumplimiento de las premisas, y el costo que dicha compra representa para la empresa en Dólares de los Estados Unidos de Norte América:

CUADRO 10 - A						
COMPRA DE MERCADERÍA (HONDURAS)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Sport 200cc		Costo Monetario por contenedor:	\$ 60,112		
Cap. Contenedor:	52 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	69	86	103	68	80
Ingresos	104	52	52	0	52	0
Ventas	35	35	35	35	40	40
Saldo Final	69	86	103	68	80	40
Cobertura	2.97	1.97	2.46	2.94	1.70	2.00
Contenedores	2	1	1	0	1	0
Costo Mensual	\$ 120,224	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	40	104	116	123	78	85
Ingresos	104	52	52	0	52	0
Ventas	40	40	45	45	45	45
Saldo Final	104	116	123	78	85	40
Cobertura	1.00	2.60	2.58	2.73	1.73	1.89
Contenedores	2	1	1	0	1	0
Costo Mensual	\$ 120,224	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0
Total compra anual para Modelo Sport 200cc:				\$ 601,120		

CUADRO 10 - B						
COMPRA DE MERCADERÍA (HONDURAS)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Mensajería 100cc	Costo Monetario por contenedor:				\$ 74,266
Cap. Contenedor:	142 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	97	194	149	99	191
Ingresos	142	142	0	0	142	0
Ventas	45	45	45	50	50	50
Saldo Final	97	194	149	99	191	141
Cobertura	3.16	2.16	4.31	2.98	1.98	3.82
Contenedores	1	1	0	0	1	0
Costo Mensual	\$ 74,266	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	141	91	183	133	215	155
Ingresos	0	142	0	142	0	0
Ventas	50	50	50	60	60	60
Saldo Final	91	183	133	215	155	95
Cobertura	2.82	1.82	3.66	2.22	3.58	2.58
Contenedores	0	1	0	1	0	0
Costo Mensual	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Mensajería 100cc:	\$ 371,330					

CUADRO 10 - C						
COMPRA DE MERCADERÍA (HONDURAS)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Chopper 200cc	Costo Monetario por contenedor:				\$ 48,150
Cap. Contenedor:	45 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	30	60	45	30	60
Ingresos	45	45	0	0	45	0
Ventas	15	15	15	15	15	15
Saldo Final	30	60	45	30	60	45
Cobertura	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	4.00
Contenedores	1	1	0	0	1	0
Costo Mensual	\$ 48,150	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	45	30	60	45	30	60
Ingresos	0	45	0	0	45	0
Ventas	15	15	15	15	15	15
Saldo Final	30	60	45	30	60	45
Cobertura	3.00	2.00	4.00	3.00	2.00	4.00
Contenedores	0	1	0	0	1	0
Costo Mensual	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0
Total compra anual para Modelo Choper 200cc:	\$ 240,750					

CUADRO 10 - D						
COMPRA DE MERCADERÍA (HONDURAS)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Scrambler 200cc		Costo Monetario por contenedor:		\$ 106,440	
Cap. Contenedor:	120 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	100	80	60	40	140
Ingresos	120	0	0	0	120	0
Ventas	20	20	20	20	20	20
Saldo Final	100	80	60	40	140	120
Cobertura	6.00	5.00	4.00	3.00	2.00	7.00
	1	0	0	0	1	0
	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	120	100	80	60	40	140
Ingresos	0	0	0	0	120	0
Ventas	20	20	20	20	20	20
Saldo Final	100	80	60	40	140	120
Cobertura	6.00	5.00	4.00	3.00	2.00	7.00
Contenedores	0	0	0	0	1	0
Costo Mensual	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0
Total compra anual para Modelo Scrambler 200cc:	\$ 319,320					

CUADRO 10 - E						
COMPRA DE MERCADERÍA (HONDURAS)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Pasola (Step True)		Costo Monetario por contenedor:		\$ 54,825	
Cap. Contenedor:	75 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	45	90	60	105	75
Ingresos	75	75	0	75	0	0
Ventas	30	30	30	30	30	30
Saldo Final	45	90	60	105	75	45
Cobertura	2.50	1.50	3.00	2.00	3.50	2.50
Contenedores	1	1	0	1	0	0
Costo Mensual	\$ 54,825	\$ 54,825	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	45	90	60	105	75	45
Ingresos	75	0	75	0	0	0
Ventas	30	30	30	30	30	30
Saldo Final	90	60	105	75	45	15
Cobertura	1.50	3.00	2.00	3.50	2.50	1.50
Contenedores	1	0	1	0	0	0
Costo Mensual	\$ 54,825	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Step True (Pasola):	\$ 274,125					

Los cuadros comprendidos del 11-A al 11-E, presentan el movimiento de inventario propuestos para cada uno de los modelos a comercializarse en Nicaragua, refleja las unidades a comprarse y venderse, verificándose que la cobertura de inventario para satisfacer los requerimientos de la empresa sea satisfecha, así como la cantidad de contenedores de compra necesario para cumplimiento de las premisas, y el costo que dicha compra representa para la empresa en Dólares de los Estados Unidos de Norte América:

CUADRO 11 - A						
COMPRA DE MERCADERÍA (NICARAGUA)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Sport 200cc		Costo Monetario por contenedor:		\$ 60,112	
Cap. Contenedor:	52 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	74	96	118	88	58
Ingresos	104	52	52	0	0	52
Ventas	30	30	30	30	30	30
Saldo Final	74	96	118	88	58	80
Cobertura	3.47	2.47	3.20	3.93	2.93	1.93
Contenedores	2	1	1	0	0	1
Costo Mensual	\$ 120,224	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 0	\$ 0	\$ 60,112
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	80	50	72	94	64	86
Ingresos	0	52	52	0	52	0
Ventas	30	30	30	30	30	30
Saldo Final	50	72	94	64	86	56
Cobertura	2.67	1.67	2.40	3.13	2.13	2.87
Contenedores	0	1	1	0	1	0
Costo Mensual	\$ 0	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0
Total compra anual para Modelo Sport 200cc:				\$ 480,896		

CUADRO 11 -B						
COMPRA DE MERCADERÍA (NICARAGUA)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Mensajería 100cc	Costo Monetario por contenedor:				\$ 74,266
Cap. Contenedor:	142 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	112	82	52	164	134
Ingresos	142	0	0	142	0	0
Ventas	30	30	30	30	30	30
Saldo Final	112	82	52	164	134	104
Cobertura	4.73	3.73	2.73	1.73	5.47	4.47
Contenedores	1	0	0	1	0	0
Costo Mensual	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	104	69	176	141	106	71
Ingresos	0	142	0	0	0	0
Ventas	35	35	35	35	35	35
Saldo Final	69	176	141	106	71	36
Cobertura	2.97	1.97	5.03	4.03	3.03	2.03
Contenedores	0	1	0	0	0	0
Costo Mensual	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Mensajería 100cc:				\$ 222,798		

CUADRO 11 -C						
COMPRA DE MERCADERÍA (NICARAGUA)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Chopper 200cc	Costo Monetario por contenedor:				\$ 48,150
Cap. Contenedor:	45 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	35	25	15	50	40
Ingresos	45	0	0	45	0	0
Ventas	10	10	10	10	10	10
Saldo Final	35	25	15	50	40	30
Cobertura	4.50	3.50	2.50	1.50	5.00	4.00
Contenedores	1	0	0	1	0	0
Costo Mensual	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	30	60	45	30	60	45
Ingresos	45	0	0	45	0	0
Ventas	15	15	15	15	15	15
Saldo Final	60	45	30	60	45	30
Cobertura	2.00	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00
Contenedores	1	0	0	1	0	0
Costo Mensual	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Choper 200cc:				\$ 192,600		

CUADRO 11 -D						
COMPRA DE MERCADERÍA (NICARAGUA)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Scrambler 200cc		Costo Monetario por contenedor:		\$ 106,440	
Cap. Contenedor:	120 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	105	90	75	60	45
Ingresos	120	0	0	0	0	0
Ventas	15	15	15	15	15	15
Saldo Final	105	90	75	60	45	30
Cobertura	8.00	7.00	6.00	5.00	4.00	3.00
Contenedores	1	0	0	0	0	0
Costo Mensual	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	30	130	110	90	70	170
Ingresos	120	0	0	0	120	0
Ventas	20	20	20	20	20	20
Saldo Final	130	110	90	70	170	150
Cobertura	1.50	6.50	5.50	4.50	3.50	8.50
Contenedores	1	0	0	0	1	0
Costo Mensual	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0
Total compra anual para Modelo Scrambler 200cc:	\$ 319,320					

CUADRO 11 -E						
COMPRA DE MERCADERÍA (NICARAGUA)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Pasola (Step True)		Costo Monetario por contenedor:		\$ 54,825	
Cap. Contenedor:	75 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	60	45	30	90	75
Ingresos	75	0	0	75	0	0
Ventas	15	15	15	15	15	15
Saldo Final	60	45	30	90	75	60
Cobertura	5.00	4.00	3.00	2.00	6.00	5.00
Contenedores	1	0	0	1	0	0
Costo Mensual	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	60	45	30	90	75	60
Ingresos	0	0	75	0	0	0
Ventas	15	15	15	15	15	15
Saldo Final	45	30	90	75	60	45
Cobertura	4.00	3.00	2.00	6.00	5.00	4.00
Contenedores	0	0	1	0	0	0
Costo Mensual	\$ 0	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Step True (Pasola):	\$ 164,475					

Los cuadros comprendidos del 12-A al 12-E, presentan el movimiento de inventario propuestos para cada uno de los modelos a comercializarse en Costa Rica, refleja las unidades a comprarse y venderse, verificándose que la cobertura de inventario para satisfacer los requerimientos de la empresa sea satisfecha, así como la cantidad de contenedores de compra necesario para cumplimiento de las premisas, y el costo que dicha compra representa para la empresa en Dólares de los Estados Unidos de Norte América:

CUADRO 12 - A						
COMPRA DE MERCADERÍA (COSTA RICA)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Sport 200cc		Costo Monetario por contenedor:	\$ 60,112		
Cap. Contenedor:	52 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	32	64	44	76	56
Ingresos	52	52	0	52	0	52
Ventas	20	20	20	20	20	20
Saldo Final	32	64	44	76	56	88
Cobertura	2.60	1.60	3.20	2.20	3.80	2.80
Contenedores	1	1	0	1	0	1
Costo Mensual	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	88	63	38	65	40	67
Ingresos	0	0	52	0	52	0
Ventas	25	25	25	25	25	25
Saldo Final	63	38	65	40	67	42
Cobertura	3.52	2.52	1.52	2.60	1.60	2.68
Contenedores	0	0	1	0	1	0
Costo Mensual	\$ 0	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0
Total compra anual para Modelo Sport 200cc:				\$ 360,672		

CUADRO 12 - B						
COMPRA DE MERCADERÍA (COSTA RICA)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Mensajería 100cc	Costo Monetario por contenedor:				\$ 74,266
Cap. Contenedor:	142 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	127	112	97	82	67
Ingresos	142	0	0	0	0	0
Ventas	15	15	15	15	15	15
Saldo Final	127	112	97	82	67	52
Cobertura	9.47	8.47	7.47	6.47	5.47	4.47
Contenedores	1	0	0	0	0	0
Costo Mensual	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	52	32	154	134	114	94
Ingresos	0	142	0	0	0	0
Ventas	20	20	20	20	20	20
Saldo Final	32	154	134	114	94	74
Cobertura	2.60	1.60	7.70	6.70	5.70	4.70
Contenedores	0	1	0	0	0	0
Costo Mensual	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Mensajería 100cc:	\$ 148,532.00					

CUADRO 12 - C						
COMPRA DE MERCADERÍA (COSTA RICA)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Chopper 200cc	Costo Monetario por contenedor:				\$ 48,150
Cap. Contenedor:	45 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	35	25	15	50	40
Ingresos	45	0	0	45	0	0
Ventas	10	10	10	10	10	10
Saldo Final	35	25	15	50	40	30
Cobertura	4.50	3.50	2.50	1.50	5.00	4.00
Contenedores	1	0	0	1	0	0
Costo Mensual	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	30	20	55	45	35	25
Ingresos	0	45	0	0	0	0
Ventas	10	10	10	10	10	10
Saldo Final	20	55	45	35	25	15
Cobertura	3.00	2.00	5.50	4.50	3.50	2.50
Contenedores	0	1	0	0	0	0
Costo Mensual	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Choper 200cc:	\$ 144,450					

CUADRO 12 - D						
COMPRA DE MERCADERÍA (COSTA RICA)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Scrambler 200cc		Costo Monetario por contenedor:		\$ 106,440	
Cap. Contenedor:	120 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	95	70	45	140	115
Ingresos	120	0	0	120	0	0
Ventas	25	25	25	25	25	25
Saldo Final	95	70	45	140	115	90
Cobertura	4.80	3.80	2.80	1.80	5.60	4.60
Contenedores	1	0	0	1	0	0
Costo Mensual	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	90	65	40	135	110	85
Ingresos	0	0	120	0	0	0
Ventas	25	25	25	25	25	25
Saldo Final	65	40	135	110	85	60
Cobertura	3.60	2.60	1.60	5.40	4.40	3.40
Contenedores	0	0	1	0	0	0
Costo Mensual	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Scrambler 200cc:				\$ 319,320		

CUADRO 12 - E						
COMPRA DE MERCADERÍA (COSTA RICA)						
EXPRESADO EN UNIDADES Y US\$ DÓLARES						
Modelo:	Pasola (Step True)		Costo Monetario por contenedor:		\$ 54,825	
Cap. Contenedor:	75 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	55	35	90	70	50
Ingresos	75	0	75	0	0	0
Ventas	20	20	20	20	20	20
Saldo Final	55	35	90	70	50	30
Cobertura	3.75	2.75	1.75	4.50	3.50	2.50
Contenedores	1	0	1	0	0	0
Costo Mensual	\$ 54,825	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	30	85	65	45	100	80
Ingresos	75	0	0	75	0	0
Ventas	20	20	20	20	20	20
Saldo Final	85	65	45	100	80	60
Cobertura	1.50	4.25	3.25	2.25	5.00	4.00
Contenedores	1	0	0	1	0	0
Costo Mensual	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0
Total compra anual para Modelo Step True (Pasola):				\$ 219,300		

5 ANÁLISIS DEL ENDEUDAMIENTO

La adquisición de toda deuda (apalancamiento), debe ser una operación planificada de forma apropiada. La combinación de la deuda y el capital debe mantener una relación apropiada, que permita otorgar a las entidades financieras la confianza mediante el análisis de las operaciones de la requiriente el otorgamiento del crédito.

Las entidades financiera, solicitan para otorgar créditos, una serie de requisitos de garantía (hipotecaria, fiduciaria, pignoración), y el cumplimiento de indicadores de endeudamiento y actividad.

Los cuadros del 13-A al 13-E, reflejanel requerimiento de endeudamiento para realizar la compra de la mercadería necesaria para el cumplimiento de la meta de ventas propuesta por la empresa por cada uno de los países de la región de Centro América y por estilo o modelo comercializado de manera mensual:

CUADRO 13 - A						
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA						
EXPRESADO EN US\$ DÓLARES						
GUATEMALA						
Modelo	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Sport 200cc	\$ 240,448	\$ 120,224	\$ 60,112	\$ 120,224	\$ 120,224	\$ 60,112
Mensajería 100cc	\$ 222,798	\$ 74,266	\$ 74,266	\$ 74,266	\$ 74,266	\$ 148,532
Chopper 200cc	\$ 96,300	\$ 0	\$ 48,150	\$ 48,150	\$ 0	\$ 48,150
Scrambler 200cc	\$ 106,440	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0
Pasola (Step True)	\$ 109,650	\$ 54,825	\$ 0	\$ 54,825	\$ 54,825	\$ 54,825
Total Compra País	\$ 775,636	\$ 355,755	\$ 182,528	\$ 297,465	\$ 355,755	\$ 311,619
Modelo	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Sport 200cc	\$ 120,224	\$ 120,224	\$ 120,224	\$ 120,224	\$ 120,224	\$ 60,112
Mensajería 100cc	\$ 74,266	\$ 74,266	\$ 74,266	\$ 148,532	\$ 74,266	\$ 74,266
Chopper 200cc	\$ 48,150	\$ 48,150	\$ 0	\$ 48,150	\$ 48,150	\$ 0
Scrambler 200cc	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0
Pasola (Step True)	\$ 54,825	\$ 54,825	\$ 54,825	\$ 54,825	\$ 54,825	\$ 0
Total Compra País	\$ 403,905	\$ 297,465	\$ 249,315	\$ 478,171	\$ 297,465	\$ 134,378

CUADRO 13 - B						
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA						
EXPRESADO EN US\$ DÓLARES						
EL SALVADOR						
Modelo	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Sport 200cc	\$ 120,224	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0	\$ 0	\$ 60,112
Mensajería 100cc	\$ 74,266	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Chopper 200cc	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0
Scrambler 200cc	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasola (Step True)	\$ 54,825	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Compra País	\$ 403,905	\$ 0	\$ 189,203	\$ 48,150	\$ 0	\$ 60,112
Modelo	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Sport 200cc	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 0	\$ 0
Mensajería 100cc	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0
Chopper 200cc	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Scrambler 200cc	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasola (Step True)	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0
Total Compra País	\$ 295,643	\$ 48,150	\$ 60,112	\$ 114,937	\$ 74,266	\$ 0

CUADRO 13 - C						
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA						
EXPRESADO EN US\$ DÓLARES						
HONDURAS						
Modelo	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Sport 200cc	\$ 120,224	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0
Mensajería 100cc	\$ 74,266	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0
Chopper 200cc	\$ 48,150	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0
Scrambler 200cc	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0
Pasola (Step True)	\$ 54,825	\$ 54,825	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0
Total Compra País	\$ 403,905	\$ 237,353	\$ 60,112	\$ 54,825	\$ 288,968	\$ 0
Modelo	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Sport 200cc	\$ 120,224	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0
Mensajería 100cc	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0
Chopper 200cc	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0
Scrambler 200cc	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0
Pasola (Step True)	\$ 54,825	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Compra País	\$ 175,049	\$ 182,528	\$ 114,937	\$ 74,266	\$ 214,702	\$ 0

CUADRO 13 - D						
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA						
EXPRESADO EN US\$ DÓLARES						
NICARAGUA						
Modelo	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Sport 200cc	\$ 120,224	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 0	\$ 0	\$ 60,112
Mensajería 100cc	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0
Chopper 200cc	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0
Scrambler 200cc	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasola (Step True)	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0
Total Compra País	\$ 403,905	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 177,241	\$ 0	\$ 60,112
Modelo	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Sport 200cc	\$ 0	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0
Mensajería 100cc	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Chopper 200cc	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0
Scrambler 200cc	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0
Pasola (Step True)	\$ 0	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Compra País	\$ 154,590	\$ 134,378	\$ 114,937	\$ 48,150	\$ 166,552	\$ 0

CUADRO 13 - E						
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA						
EXPRESADO EN US\$ DÓLARES						
COSTA RICA						
Modelo	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Sport 200cc	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112
Mensajería 100cc	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Chopper 200cc	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0
Scrambler 200cc	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0
Pasola (Step True)	\$ 54,825	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Compra País	\$ 343,793	\$ 60,112	\$ 54,825	\$ 214,702	\$ 0	\$ 60,112
Modelo	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Sport 200cc	\$ 0	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0	\$ 60,112	\$ 0
Mensajería 100cc	\$ 0	\$ 74,266	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Chopper 200cc	\$ 0	\$ 48,150	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Scrambler 200cc	\$ 0	\$ 0	\$ 106,440	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasola (Step True)	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0	\$ 54,825	\$ 0	\$ 0
Total Compra País	\$ 54,825	\$ 122,416	\$ 166,552	\$ 54,825	\$ 60,112	\$ 0

El cuadro 14, refleja el monto requerido de manera mensual para la compra por cada país de la región. En el mismo se observa la importancia del mercado guatemalteco que representa un 42% del total de la venta regional; por lo cual, se establece la logística de distribución del inventario desde una zona franca establecida en Guatemala. El segundo lugar de ventas es ocupado por Honduras, aspecto que hace más relevante el establecimiento del operador logístico en Guatemala. Otro aspecto que refleja es la necesidad de financiamiento para la adquisición de mercadería para cumplir con el presupuesto de ventas, efectuando las compras de manera independiente por cada país asciende a US\$ 9,812,943; monto que debe ser obtenido por medio de la autorización de un préstamo revolvente (cuenta corriente).

CUADRO 14						
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA						
REGIÓN CENTROAMERICANA - POR PAÍS Y MES DE COMPRA -						
EXPRESADO EN US\$ DÓLARES						
Modelo	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Guatemala	\$ 775,636	\$ 355,755	\$ 182,528	\$ 297,465	\$ 355,755	\$ 311,619
El Salvador	\$ 403,905	\$ 0	\$ 189,203	\$ 48,150	\$ 0	\$ 60,112
Honduras	\$ 403,905	\$ 237,353	\$ 60,112	\$ 54,825	\$ 288,968	\$ 0
Nicaragua	\$ 403,905	\$ 60,112	\$ 60,112	\$ 177,241	\$ 0	\$ 60,112
Costa Rica	\$ 343,793	\$ 60,112	\$ 54,825	\$ 214,702	\$ 0	\$ 60,112
Total Compra	<u>\$ 2,331,144</u>	<u>\$ 713,332</u>	<u>\$ 546,780</u>	<u>\$ 792,383</u>	<u>\$ 644,723</u>	<u>\$ 491,955</u>
Modelo	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Guatemala	\$ 403,905	\$ 297,465	\$ 249,315	\$ 478,171	\$ 297,465	\$ 134,378
El Salvador	\$ 295,643	\$ 48,150	\$ 60,112	\$ 114,937	\$ 74,266	\$ 0
Honduras	\$ 175,049	\$ 182,528	\$ 114,937	\$ 74,266	\$ 214,702	\$ 0
Nicaragua	\$ 154,590	\$ 134,378	\$ 114,937	\$ 48,150	\$ 166,552	\$ 0
Costa Rica	\$ 54,825	\$ 122,416	\$ 166,552	\$ 54,825	\$ 60,112	\$ 0
Total Compra	<u>\$ 1,084,012</u>	<u>\$ 784,937</u>	<u>\$ 705,853</u>	<u>\$ 770,349</u>	<u>\$ 813,097</u>	<u>\$ 134,378</u>
Modelo	Compra Anual	Valor Relativo				
Guatemala	\$ 4,139,457	42%				
El Salvador	\$ 1,294,478	13%				
Honduras	\$ 1,806,645	18%				
Nicaragua	\$ 1,380,089	14%				
Costa Rica	\$ 1,192,274	12%				
Total Compra	<u>\$ 9,812,943</u>	100%				

Los cuadros 15-A al 15-E, reflejan la estrategia de compra centralizada, mediante el uso de una empresa constituida como usuario de zona franca, para cada uno de los modelos que se comercializan en la región:

CUADRO 15 -A ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA COMPRA REGIONAL EXPRESADA EN US\$ DÓLARES						
Modelo:	Sport 200cc		Costo Monetario por contenedor:		\$ 60,112	
Cap. Contenedor:	52 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	283	306	329	342	350
Ingresos	468	208	208	208	208	208
Ventas	185	185	185	195	200	200
Saldo Final	283	306	329	342	350	358
Cobertura	2.53	1.53	1.65	1.69	1.71	1.75
Contenedores	9	4	4	4	4	4
Inversión en US\$	\$ 541,008	\$ 240,448	\$ 240,448	\$ 240,448	\$ 240,448	\$ 240,448
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	358	351	344	384	362	392
Ingresos	208	208	260	208	260	52
Ventas	215	215	220	230	230	230
Saldo Final	351	344	384	362	392	214
Cobertura	1.67	1.63	1.56	1.67	1.57	1.70
Contenedores	4	4	5	4	5	1
Inversión en US\$	\$ 240,448	\$ 240,448	\$ 300,560	\$ 240,448	\$ 300,560	\$ 60,112
Total compra anual para Modelo Sport 200cc:	\$ 3,125,824					

CUADRO 15 -B ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA COMPRA REGIONAL EXPRESADA EN US\$ DÓLARES						
Modelo:	Mensajería 100cc		Costo Monetario por contenedor:			\$ 74,266
Cap. Contenedor:	142 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	435	444	453	457	461
Ingresos	710	284	284	284	284	426
Ventas	275	275	275	280	280	280
Saldo Final	435	444	453	457	461	607
Cobertura	2.58	1.58	1.61	1.62	1.63	1.65
Contenedores	5	2	2	2	2	3
Inversión en US\$	\$ 371,330	\$ 148,532	\$ 148,532	\$ 148,532	\$ 148,532	\$ 222,798
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	607	576	545	514	615	574
Ingresos	284	284	284	426	284	0
Ventas	315	315	315	325	325	325
Saldo Final	576	545	514	615	574	249
Cobertura	1.93	1.83	1.73	1.58	1.89	1.77
Contenedores	2	2	2	3	2	0
Inversión en US\$	\$ 148,532	\$ 148,532	\$ 148,532	\$ 222,798	\$ 148,532	\$ 0
Total compra anual para Modelo Mensajería 100cc:				\$ 2,005,182		

CUADRO 15 -C ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA COMPRA REGIONAL EXPRESADA EN US\$ DÓLARES						
Modelo:	Chopper 200cc		Costo Monetario por contenedor:			\$ 48,150
Cap. Contenedor:	45 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	110	130	105	125	140
Ingresos	180	90	45	90	90	90
Ventas	70	70	70	70	75	75
Saldo Final	110	130	105	125	140	155
Cobertura	2.57	1.57	1.86	1.50	1.67	1.87
Contenedores	4	2	1	2	2	2
Inversión en US\$	\$ 192,600	\$ 96,300	\$ 48,150	\$ 96,300	\$ 96,300	\$ 96,300
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	155	120	130	135	140	145
Ingresos	45	90	90	90	90	45
Ventas	80	80	85	85	85	85
Saldo Final	120	130	135	140	145	105
Cobertura	1.94	1.50	1.53	1.59	1.65	1.71
Contenedores	1	2	2	2	2	1
Inversión en US\$	\$ 48,150	\$ 96,300	\$ 96,300	\$ 96,300	\$ 96,300	\$ 48,150
Total compra anual para Modelo Choper 200cc:				\$ 1,107,450		

CUADRO 15 -D						
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA						
COMPRA REGIONAL						
EXPRESADA EN US\$ DÓLARES						
Modelo:	Scrambler 200cc		Costo Monetario por contenedor:		\$ 106,440	
Cap. Contenedor:	120 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	240	240	240	240	240
Ingresos	360	120	120	120	120	120
Ventas	120	120	120	120	120	120
Saldo Final	240	240	240	240	240	240
Cobertura	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Contenedores	3	1	1	1	1	1
Inversión en US\$	\$ 319,320	\$ 106,440	\$ 106,440	\$ 106,440	\$ 106,440	\$ 106,440
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	240	225	210	315	300	285
Ingresos	120	120	240	120	120	0
Ventas	135	135	135	135	135	135
Saldo Final	225	210	315	300	285	150
Cobertura	1.78	1.67	1.56	2.33	2.22	2.11
Contenedores	1	1	2	1	1	0
Inversión en US\$	\$ 106,440	\$ 106,440	\$ 212,880	\$ 106,440	\$ 106,440	\$ 0
Total compra anual para Modelo Scrambler 200cc:	\$ 1,490,160					

CUADRO 15 -E						
ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA						
COMPRA REGIONAL						
EXPRESADA EN US\$ DÓLARES						
Modelo:	Pasola (Step True)		Costo Monetario por contenedor:		\$ 54,825	
Cap. Contenedor:	75 Unidades					
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Saldo Inicial	0	240	255	270	210	225
Ingresos	375	150	150	75	150	150
Ventas	135	135	135	135	135	135
Saldo Final	240	255	270	210	225	240
Cobertura	2.78	1.78	1.89	2.00	1.56	1.67
Contenedores	5	2	2	1	2	2
Inversión en US\$	\$ 274,125	\$ 109,650	\$ 109,650	\$ 54,825	\$ 109,650	\$ 109,650
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Saldo Inicial	240	235	305	300	295	290
Ingresos	150	225	150	150	150	0
Ventas	155	155	155	155	155	155
Saldo Final	235	305	300	295	290	135
Cobertura	1.55	1.52	1.97	1.94	1.90	1.87
Contenedores	2	3	2	2	2	0
Inversión en US\$	\$ 109,650	\$ 164,475	\$ 109,650	\$ 109,650	\$ 109,650	\$ 0
Total compra anual para Modelo Step True (Pasola):	\$ 1,370,625					

El cuadro 16 refleja la información sobre la compra de mercadería por mes de adquisición del período objeto de análisis y estilo de motocicleta de manera consolidada, utilizando como centro de distribución al usuario de zona franca constituido en Guatemala:

CUADRO 16 ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA REGION CENTRO AMERICANA EXPRESADO EN US\$						
Modelo	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Sport 200cc	\$ 541,008	\$ 240,448	\$ 240,448	\$ 240,448	\$ 240,448	\$ 240,448
Mensajería 100cc	\$ 371,330	\$ 148,532	\$ 148,532	\$ 148,532	\$ 148,532	\$ 222,798
Chopper 200cc	\$ 192,600	\$ 96,300	\$ 48,150	\$ 96,300	\$ 96,300	\$ 96,300
Scrambler 200cc	\$ 319,320	\$ 106,440	\$ 106,440	\$ 106,440	\$ 106,440	\$ 106,440
Pasola (Step True)	\$ 274,125	\$ 109,650	\$ 109,650	\$ 54,825	\$ 109,650	\$ 109,650
Total Compra	<u>\$ 1,698,383</u>	<u>\$ 701,370</u>	<u>\$ 653,220</u>	<u>\$ 646,545</u>	<u>\$ 701,370</u>	<u>\$ 775,636</u>
Modelo	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Sport 200cc	\$ 240,448	\$ 240,448	\$ 300,560	\$ 240,448	\$ 300,560	\$ 60,112
Mensajería 100cc	\$ 148,532	\$ 148,532	\$ 148,532	\$ 222,798	\$ 148,532	\$ 0
Chopper 200cc	\$ 48,150	\$ 96,300	\$ 96,300	\$ 96,300	\$ 96,300	\$ 48,150
Scrambler 200cc	\$ 106,440	\$ 106,440	\$ 212,880	\$ 106,440	\$ 106,440	\$ 0
Pasola (Step True)	\$ 109,650	\$ 164,475	\$ 109,650	\$ 109,650	\$ 109,650	\$ 0
Total Compra	<u>\$ 653,220</u>	<u>\$ 756,195</u>	<u>\$ 867,922</u>	<u>\$ 775,636</u>	<u>\$ 761,482</u>	<u>\$ 108,262</u>
Compra Anual de Motocicletas:	\$ 9,099,241					

El cuadro 17, muestra la comparación existente entre las dos maneras de compra de mercadería (compra independiente por país y centralizada por medio de un usuario industrial de zona franca), así como la existencia de una reducción del endeudamiento por US\$ 713,702.00 al utilizar el modelo de compra centralizada:

CUADRO 17 ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA VARIACIÓN EN COMPRA DE MERCADERÍA EXPRESADO EN US\$						
Tipo de Compra	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Por País	\$ 2,331,144	\$ 713,332	\$ 546,780	\$ 792,383	\$ 644,723	\$ 491,955
Centralizada	\$ 1,698,383	\$ 701,370	\$ 653,220	\$ 646,545	\$ 701,370	\$ 775,636
Variación	\$ 632,761	\$ 11,962	-\$ 106,440	\$ 145,838	-\$ 56,647	-\$ 283,681
Tipo de Compra	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Por País	\$ 40,360	\$ 40,391	\$ 40,422	\$ 40,452	\$ 40,483	\$ 40,513
Centralizada	\$ 1,084,012	\$ 784,937	\$ 705,853	\$ 770,349	\$ 813,097	\$ 134,378
Variación	\$ 653,220	\$ 756,195	\$ 867,922	\$ 775,636	\$ 761,482	\$ 108,262
Variación	\$ 430,792	\$ 28,742	-\$ 162,069	-\$ 5,287	\$ 51,615	\$ 26,116
Tipo de Compra	Acumulado	Porcentaje				
Por País	\$ 9,812,943	100%				
Centralizada	\$ 9,099,241	93%				
Reducción	\$ 713,702	7%				

La reducción en el volumen de compra (de acuerdo al cuadro 17), repercute de forma directa en la reducción de endeudamiento y del nivel de inventario que se tendrá sin rotación en la empresa.

Para el cálculo de la reducción del costo financiero obtenido por la empresa al operar bajo la estructura de zona franca, debe tomarse en cuenta que la comisión de apertura para una carta de crédito en el Banco Industria de Ejemplo, S.A. asciende para el caso objeto de estudio al 2%, y la tasa de interés por refinanciamiento de las operaciones a 180 días plazo se calcula al 9%.

Basado en los análisis de compra bajo estas dos estructuras, los cuadros 18-A al 18-C, muestran las variaciones en el pago de comisiones e intereses bancarios para ambas opciones de compra durante el período objeto de estudio, así como la reducción en dicho gasto.

CUADRO 18 - A GASTOS FINANCIEROS ESQUEMA DE COMPRA POR PAIS EXPRESADO EN US\$						
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Comisión Apertura	46,623	14,267	10,936	15,848	12,894	9,839
Intereses	104,901	32,100	24,605	35,657	29,013	22,138
Carga Financiera	<u>151,524</u>	<u>46,367</u>	<u>35,541</u>	<u>51,505</u>	<u>41,907</u>	<u>31,977</u>
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Comisión Apertura	21,680	15,699	14,117	15,407	16,262	2,688
Intereses	48,781	35,322	31,763	34,666	36,589	6,047
Carga Financiera	<u>70,461</u>	<u>51,021</u>	<u>45,880</u>	<u>50,073</u>	<u>52,851</u>	<u>8,735</u>
Total carga financiera compra descentralizada	637,841					

CUADRO 18 - B GASTOS FINANCIERO ESQUEMA DE COMPRA CENTRALIZADA -ZONA FRANCA- EXPRESADO EN US\$						
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Comisión Apertura	33,968	14,027	13,064	12,931	14,027	15,513
Intereses	76,427	31,562	29,395	29,095	31,562	34,904
Carga Financiera	<u>110,395</u>	<u>45,589</u>	<u>42,459</u>	<u>42,025</u>	<u>45,589</u>	<u>50,416</u>
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Comisión Apertura	13,064	15,124	17,358	15,513	15,230	2,165
Intereses	29,395	34,029	39,056	34,904	34,267	4,872
Carga Financiera	<u>42,459</u>	<u>49,153</u>	<u>56,415</u>	<u>50,416</u>	<u>49,496</u>	<u>7,037</u>
Total carga financiera compra centralizada	591,451					

CUADRO 18 - C GASTOS FINANCIERO VARIACIÓN EN COSTO FINANCIERO EXPRESADO EN US\$						
	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Comisión Apertura	12,655	239	(2,129)	2,917	(1,133)	(5,674)
Intereses	28,474	538	(4,790)	6,563	(2,549)	(12,766)
Carga Financiera	41,129	778	(6,919)	9,479	(3,682)	(18,439)
	Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Comisión Apertura	8,616	575	(3,241)	(106)	1,032	522
Intereses	19,386	1,293	(7,293)	(238)	2,323	1,175
Carga Financiera	28,001	1,868	(10,534)	(344)	3,355	1,698
Total Disminución de Gasto Financiero			46,391			

El beneficio por la reducción del costo financiero obtenido por el manejo en de operaciones mediante el usuario de una zona franca asciende a US\$ 46,391.

En ambos casos la carga financiera total asciende al 6.5% de la compra; sin embargo, la ventaja del uso de un usuario de zona franca como centro de abastecimiento regional de inventario para Centro América, radica en la menor compra de mercadería, garantizando la cobertura de inventario para cumplirse con el presupuesto de ventas. Esta reducción en la compra, repercute directamente en un menor endeudamiento y por ende una reducción en el costo financiero.

6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos, puede ser medido desde varios puntos de vista; sin embargo, se considera que la demostración del mejoramiento en algunos ratios financiero demostrará que la constitución de un usuario de zona franca para maximizar los resultados del sector de importación y comercialización motocicletas, es una buena opción para cumplir con este objetivo.

El ratio financiero de rotación de inventarios, fue seleccionado para poder analizar la mejora en cuando al modelo objeto de estudio.

Mediante este indicador se determinó el número de veces que el inventario se ha realizado por la proyección del período objeto de estudio de un año. La rotación de inventario, refleja la cantidad de veces que el inventario se ha convertido en efectivo para la empresa.

El cuadro 19, refleja la rotación de inventario bajo el esquema de compra descentralizada (por país), lo cual da un resultado de rotación del inventario de 4.45 veces. Es decir, el inventario permaneció en las bodegas por un período de 2.70 meses sin que se haya concretado la venta real.

CUADRO No. 19 ROTACION DE INVENTARÍO COMPRA DESCENTRALIZADA		
	Costo de Ventas	Inventario Promedio
Guatemala	\$ 3,650,760.00	\$ 632,166.50
El Salvador	\$ 1,091,250.00	\$ 303,566.50
Honduras	\$ 1,545,165.00	\$ 332,692.50
Nicaragua	\$ 1,098,480.00	\$ 342,757.00
Costa Rica	\$ 991,890.00	\$ 272,088.50
Total	<u>\$ 8,377,545.00</u>	<u>\$ 1,883,271.00</u>
Rotación	4.45	

Caso contrario, el cuadro 20, refleja la rotación bajo el esquema de compra consolidada por medio de usuario de zona franca establecida en Guatemala, teniendo que la rotación del inventario es de 6.92 veces. Es decir el inventario permaneció en las bodegas por un período de 1.73 meses sin que se haya concretado la venta real. La reducción del tiempo de realización es de aproximadamente un mes.

CUADRO No. 20 ROTACION DE INVENTARIO COMPRA CENTRALIZADA		
	Costo de Ventas	Inventario Promedio
Sport 200cc	\$ 2,878,440.00	\$ 394,196.00
Mensajería 100cc	\$ 1,874,955.00	\$ 250,778.50
Chopper 200cc	\$ 995,100.00	\$ 152,475.00
Scrambler 200cc	\$ 1,357,110.00	\$ 226,185.00
Pasola (Step True)	\$ 1,271,940.00	\$ 186,405.00
Total	<u>\$ 8,377,545.00</u>	<u>\$ 1,210,039.50</u>
Rotación	6.92	

Adicionalmente a lo descrito, se recalca la disminución tanto en la deuda adquirida por la empresa para el apalancamiento financiero por la adquisición de mercadería, así como la reducción del costo financiero.

Las reducciones indicadas, repercuten en una serie de ratios como los siguientes:

Endeudamiento: Dado de acuerdo a la reducción de deuda por la compra de mercadería centralizada desde un usuario de zona franca. El apalancamiento financiero se reduce en US\$ 713,702.00

Endeudamiento sobre Activos: La optimización de compra de mercadería por medio de una zona franca, reduce el endeudamiento total sobre el activo de la

empresa, debido a un menor requerimiento de uso del cupo de crédito y reducción de mercadería que genera sobre inventario. El monto en que se reduce el endeudamiento, es el indicado anteriormente (US\$ 713,702.00)

La reducción de compra, sin ocasionar problemas de cobertura de inventario, conlleva tener un menor nivel de endeudamiento y, por consiguiente, una reducción en el pago de intereses y costos adicionales por dichos créditos a los bancos del sistema financiero nacional, mejorando los ratios financieros y resultados de la empresa que adopta el modelo de un usuario de zona franca para el manejo centralizados de compra de motocicletas para abastecer su operación a nivel centroamericano.

CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis que las empresas que realicen operaciones comerciales a nivel regional centroamericano pueden establecerse como operadores de zonas francas, lo que les permite contar con dicho usuario como el operador logístico de su empresa, con lo que pueden llegar a maximizar el uso de sus recursos financieros en el manejo de sus inventarios, reduciendo sus costos financieros al optimizar sus compras, reduciendo el sobre inventario, el cual genera un menor endeudamiento y una mejora en la rotación de su inventario.
2. La administración de inventario se centra en cuatro aspectos básicos como los son: el número de unidades que deben comprarse en un momento determinado, el momento en el cual debe adquirirse el inventario, que estilo de motocicleta merece atención especial, y poder protegernos de los cambios en los costos de los artículos en inventario. De esta manera, se señala que la administración de inventario consiste en proporcionar los inventarios que se requieren para mantener la operación al costo más bajo posible.
3. La consolidación de mercadería en una empresa constituida como usuario de zona franca, permite mantener en el inventario la mercadería necesaria para cumplir con el presupuesto de venta, y cobertura de mercadería en cada punto de venta, sin necesidad de incurrir en adquirir endeudamiento superior al necesario. La rotación del inventario se mejora de un 4.45 a un 6.92 al utilizar el esquema de zona franca.
4. La adquisición oportuna y apegada a las necesidades de venta de la mercadería, evita incurrir en compras adicionales de producto por la suma de US\$ 713,702.00 que repercute directamente en la obtención de inventario no necesario.

5. No incurrir en un sobre inventario, repercute de manera directa y favorable, evitando el endeudamiento por un monto de US\$ 713,702.00 otorgados en desembolsos de créditos, para el financiamiento de mercadería que no se hace necesaria.

6. La utilización de un usuario de zona franca para el manejo del inventario regional, favorece en la disminución del costo financiero por US\$ 46,391.00 generado por la baja importante en la adquisición de deuda para el financiamiento de la compra de mercadería.

RECOMENDACIONES

1. La compra de la mercadería en el momento justo genera optimización de los costos en la producción y distribución del producto sin alterar el rendimiento y cumplimiento de los presupuestos de venta. Debe colocarse en los centros de venta (salas de exhibición) el producto de manera oportuna y en cantidades requeridas de acuerdo a la demanda del mercado.
2. Proceder con la constitución de un usuario de zona franca como soporte logístico de la distribución para la región centroamericana, consolidando por medio de dicha empresa la compra de mercadería para atender las necesidades de abastecimiento.
3. Proceder con las compras que son estrictamente necesarias para el reabastecimiento regional desde una zona franca, lo cual no influye negativamente en las existencias para el cumplimiento del presupuesto de ventas.
4. Coordinar la Gerencia de Compras y Ventas, a efecto la adquisición de mercadería por medio de zona franca genere la optimización del uso de los recursos financieros.
5. Proceder con la compra estrictamente necesaria para el cumplimiento del presupuesto de venta.
6. La constitución de un usuario de zona franca, mejora los niveles de compra al optimizar las necesidades de compra y por lo tanto la reducción del costo financiero y endeudamiento por la adquisición de la mercadería.

7. Continuar el estudio fiscal sobre los beneficios que la Ley de Zonas Francas tipifica, pero que conllevan un conflicto con el Código Tributario de Guatemala por la disparidad de plazos máximos de exoneración de impuestos que en ambas leyes se mencionan.

BIBLIOGRAFÍA

1. Buffa, Elwood S, Dirección Técnica y Administración de la Producción, México, Editorial Limusa, 1971
2. Benítez Sánchez, Vicente, Curso de Administración y Control de Inventarios, Apartado Plaza las Américas, 2007
3. Chauvel, A. M., Administración de la Producción, Mc. Graw Hill, 1992
4. Chopra, Sunil, Administración de la Cadena de Suministros, Prentice-Hall, 2006
5. Christopher, Martin, Logística Aspectos Estratégicos, Limusa, 1999
6. Código de Comercio, Decreto No.2-70 del Congreso de la República y sus Reformas.
7. Gómez Rondón, Francisco, Presupuesto de la Empresa Industrial, Ediciones Frigor. Quinta edición, 1994
8. HakaBettner, Meigs Williams, Contabilidad la base para las decisiones, McGraw Hill, Decimo primera edición, 2000
9. Helguera y García, Álvaro de la, Manual práctica de la historia del comercio, Editorial Ediciones Cultura, 2006
10. Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. México 1999. McGraw Hill. 11ª. Edición. Pág. 360.
11. J. Lacour-Gayet, Historia del Comercio, Editorial Bergara, 2007
12. Ley del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), Decreto del Congreso de la República 27-92 y sus reformas.

13. Ley del Impuesto Sobre la Renta (I.S.R), Decreto No.26-92 del Congreso de la República y sus reformas.
14. Ley de Zonas Francas, Decreto No. 65-89 del Congreso de la República.
15. Mora García, Luis Aníbal, Indicadores de la Gestión Logística, Ecoe Ediciones, 2007
16. Scott Besley, Eugene F. Brigham; Fundamentos de administración Financiera, Decimo cuarta Edición. CengageLearningEditores, 2001
17. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado, Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias, 2009
18. Welsch, Glenn A. y Cols, Presupuestos Planificación y Control, Person Educación, Sexta Edición, 2005

ANEXO 1

ZONAS FRANCAS AUTORIZADAS
MINISTERIO DE ECONOMIA
AL MES DE ABRIL 2011

No.	Zona Franca	Total Usuarios	Usuario Comerciales	Usuario Industriales	Usuario Servicios
1	Zeta La Unión	55	36	13	6
2	Zofratusa	1	0	1	0
3	Zofracro	123	111	8	4
4	Cent. Ind. para la Exportacion	13	9	3	1
5	El Cacao	2	2	0	0
6	El Atlántico	1	1	0	0
7	Zofracsa	10	7	1	2
8	Sadinsa	14	11	0	3
9	Incoinsa	13	9	2	2
10	Zona Franca Buenos Aires	3	1	1	1
11	Inversiones Nuevo Siglo	3	2	1	0
12	Zona Franca Petapa	2	0	0	2
13	Zona Franca Consigna	1	1	0	0
14	Zona Franca Amatitlán	6	6	0	0
15	Zofrasur	1	1	0	0
16	Logística Estratégica Internacional	11	11	0	0
17	Terminal L.C.	0	0	0	0
	Total de Usuarios	259	208	30	21

Fuente: Ministerio de Economía

ANEXO 2**GUIA DE LA ENTREVISTA PERSONAL ADMINISTRATIVO
EMPRESA “LA REGIONAL, S.A.”
USO DE ZONAS FRANCAS COMO ABASTECEDORAS REGIONALES**

1. Que marca de motocicletas comercializan y tiempo de presencia en el mercado guatemalteco y centroamericano?
2. ¿Tiempo de haberse establecido como usuario de zona franca?
3. ¿Cuáles fueron las principales razones por las cuales se tomo la decisión de establecer un usuario de zona franca?
4. ¿Cuáles han sido las mayores ventajas encontradas durante el tiempo de operar bajo la figura de usuario de zona franca como operador logístico regional?
5. ¿Cuáles han sido las principales desventajas encontradas durante el tiempo de operar bajo la figura de usuario de zona franca como operador logístico regional?
6. ¿Fue la exoneración de impuestos el único atractivo para constituirse como usuario de zona franca?
7. ¿Han mejorado su posición financiera, tanto en la disminución de costos financieros, nivel de endeudamiento y rotación del inventario, al haberse establecido como usuario de zona franca, para el manejo logístico regional?

8. ¿Tienen alguna política de manejo de inventario diferente previo a la constitución del usuario de zona franca, conforme la utilizada en la actualidad?
9. Información adicional que desee compartir

GLOSARIO

Fuel	Fracción del petróleo que se obtiene como residuo de la destilación fraccionada. Es el combustible más pesado de los que se puede destilar a presión atmosférica.
Oil	Aceite. Término genérico para designar numerosos líquidos grasos de orígenes diversos que no se disuelven con el agua y que tienen menor densidad que ésta.
Bunker	Combustible residual que se obtiene de la destilación y refinación de los hidrocarburos.
Gas butano	Hidrocarburo liberado en la fermentación de las mantecas rancias.
Gas propano	Gas incoloro, combustible hidrocarburo, subproducto del procesamiento y refinación del petróleo.