

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



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL  
SECTOR DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL MUNICIPIO DE VILLA  
NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

**LIC. YANIRA ALEJANDRA LÓPEZ YOC**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2014**

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

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL  
SECTOR DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL MUNICIPIO DE VILLA  
NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestría en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada 14 de julio de 2009.

**AUTOR: LIC. YANIRA ALEJANDRA LOPEZ YOC**

**ASESOR: MSc. JUAN DE DIOS ALVARADO LÓPEZ**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2014.**

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

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. Luis Antonio Suarez Roldán  
Vocal II: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso  
Vocal IV: P.C. Oliver Augusto Carrera Leal  
Vocal V: P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS**  
**SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: MSc. Luis Rodolfo Arrivillaga Herrera  
Secretario: MSc. Hugo Armando Mérida Pineda  
Vocal I: MSc. Otto René Burgos Ruiz



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, VEINTIDOS DE JULIO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 11-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de julio de 2014, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 03-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de febrero de 2014 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la Licenciada YANIRA ALEJANDRA LÓPEZ YOC, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROJANDO SECAYDA MORAL  
DECANO



Stmp.

Ingrid  
REVISADO

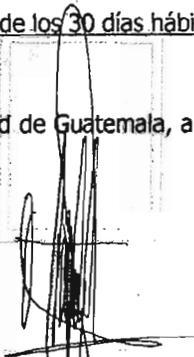


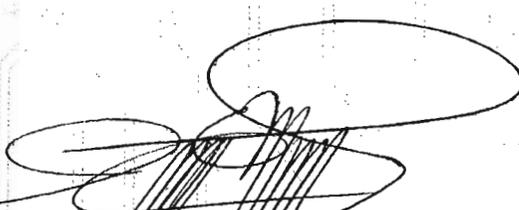
## ACTA No. 03-2014

En la Sala de Reuniones de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala del Edificio S-11, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **24 de febrero** de 2014, a las **16:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Yanira Alejandra López Yoc**, carné No. **100022213**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. 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.

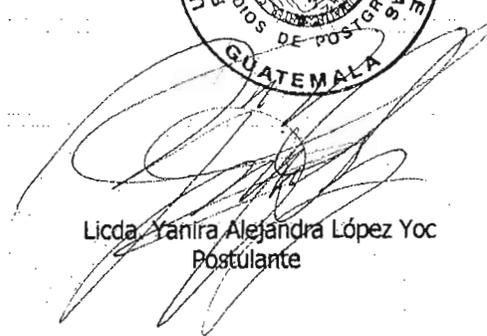
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **75** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

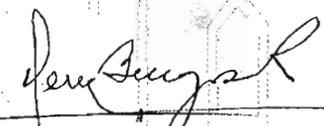
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinticuatro días del mes de febrero del año dos mil catorce.

  
Dr. Luis Rodolfo Arrivillaga Herrera  
Presidente

  
MSc. Hugo Armando Mérida Pineda  
Secretario



  
Licda. Yanira Alejandra López Yoc  
Postulante

  
MSc. Otto René Burgos Ruiz  
Vocal I

  
Ingrid  
PREVISALCO

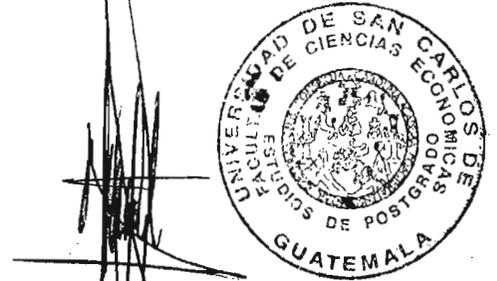


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

## ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Yanira Alejandra López Yoc, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 22 de abril de 2014



(f)

Dr. Luis Rodolfo Arrivillaga Herrera  
Presidente

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**DIOS:** Por ser el centro de mi vida, amigo que nunca falla y en quien puedo confiar, porque me brindo la oportunidad de continuar por el camino de la vida.

**MIS PADRES:** José Ovidio López Alvarado  
Juana Ruperta Yoc Bamca  
Por ser un ejemplo de lucha, sacrificio, entrega y pasión al realizar las actividades que se realizan día con día.

**MIS HERMANOS:** Por estimular constantemente la persistencia para el alcance de mis metas y su apoyo incondicional.

**MI ASESOR:** MSc. Juan de Dios Alvarado López  
Por su ayuda, amistad y colaboración en el desarrollo del presente trabajo.

**MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:** Que han estado en mi vida brindándome su apoyo, cariño y amistad.

## INDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>iii</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes sobre planificación estratégica financiera	1
1.2 Antecedentes sobre la confección de prendas de vestir	2
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1 Industria	8
2.2 Maquila	8
2.3 Tipos de maquilas	9
2.3.1 Por el tipo de contrato	9
2.3.1.1 Contrato de servicio de mano de obra	9
2.3.1.2 Contrato de compra-venta de producción	9
2.3.2 Por la ubicación de la sede principal del contratante	10
2.3.2.1 Sede principal en el país	10
2.3.2.2 Sede principal en el extranjero	10
2.3.3 Por ubicación de las instalaciones de maquila	10
2.3.3.1 En zona franca	10
2.3.3.2 En recinto fiscal	10
2.4 Beneficios e incentivos para la industria maquiladora	11
2.4.1 Beneficios	11
2.4.2 Incentivo	11
2.5 Planificación estratégica financiera	12
2.5.1 Tipos de planificación estratégica financiera	13
2.5.1.1 Planificación de efectivo	13
2.5.1.2 Planificación de utilidades	14
2.5.2 Importancia del plan estratégico financiero	15
2.5.3 Elementos de un plan estratégico financiero	15
2.5.3.1 Planificación	15

<b>2.5.3.2 Identificación de variables</b>	<b>15</b>
<b>2.5.3.3 Presupuesto</b>	<b>16</b>
<b>2.5.3.3.1 Elementos del presupuesto</b>	<b>16</b>
<b>2.5.3.4 Presupuesto maestro</b>	<b>17</b>
<b>2.5.3.4.1 Componentes del presupuesto maestro</b>	<b>18</b>
<b>2.5.3.4.2 Presupuesto de ventas</b>	<b>18</b>
<b>2.5.3.4.2.1 Método económico administrativo</b>	<b>19</b>
<b>2.5.3.4.2.1.1 Factores de ajuste</b>	<b>19</b>
<b>2.5.3.4.2.1.2 Factores de cambio</b>	<b>20</b>
<b>2.5.3.4.2.1.3 Factores corrientes de crecimiento</b>	<b>20</b>
<b>2.5.3.4.2.1.4 Factores económicos generales</b>	<b>20</b>
<b>2.5.3.4.2.1.5 Factores de influencia administrativa</b>	<b>20</b>
<b>2.5.3.4.3 Presupuesto de compras</b>	<b>21</b>
<b>2.5.3.4.4 Desembolsos por compras</b>	<b>21</b>
<b>2.5.3.4.5 Presupuesto de gastos de operación</b>	<b>21</b>
<b>2.5.3.4.6 Desembolsos por gastos de operación</b>	<b>21</b>
<b>2.5.3.4.7 Estados financieros proyectados</b>	<b>22</b>
<b>2.5.3.4.8 Balance general proyectado</b>	<b>22</b>
<b>2.5.3.4.9 Flujo de efectivo proyectado</b>	<b>23</b>
<b>2.5.4 Objetivos de los planes estratégicos financieros</b>	<b>24</b>
<b>2.5.5 Características de un plan estratégico financiero</b>	<b>24</b>
<b>2.5.6 Beneficios de la implementación de un plan estratégico financiero</b>	<b>25</b>
<b>2.5.7 Predicción del futuro</b>	<b>25</b>
<b>2.6 Herramientas de análisis financiero</b>	<b>26</b>
<b>2.6.1 Análisis horizontal</b>	<b>26</b>
<b>2.6.2 Análisis vertical</b>	<b>27</b>
<b>2.6.3 Análisis de razones financieras</b>	<b>27</b>
<b>2.6.3.1 Razones de liquidez</b>	<b>27</b>
<b>2.6.3.1.1 Razón de liquidez corriente</b>	<b>28</b>

<b>2.6.3.1.2 Razón de liquidez inmediata</b>	<b>28</b>
<b>2.6.3.2 Razones de actividad</b>	<b>28</b>
<b>2.6.3.2.1 Rotación de inventarios</b>	<b>29</b>
<b>2.6.3.2.2 Rotación de inventarios (días)</b>	<b>29</b>
<b>2.6.3.3 Rotación de cobros</b>	<b>29</b>
<b>2.6.3.3.1 Rotación de cobros (días)</b>	<b>30</b>
<b>2.6.3.4 Rotación de pagos</b>	<b>30</b>
<b>2.6.3.4.1 Rotación de pagos (días)</b>	<b>31</b>
<b>2.6.3.5 Razones de deuda</b>	<b>31</b>
<b>2.6.3.5.1 Razón de endeudamiento</b>	<b>31</b>
<b>2.6.3.6 Márgenes de utilidad</b>	<b>32</b>
<b>2.6.3.6.1 Margen bruto de utilidad sobre ventas</b>	<b>32</b>
<b>2.6.3.6.2 Margen de utilidades operacionales</b>	<b>32</b>
<b>2.6.3.6.3 Margen neto de utilidades</b>	<b>32</b>
<b>2.7 Punto de equilibrio</b>	<b>33</b>
<b>2.7.1 Costo fijo</b>	<b>33</b>
<b>2.7.2 Costos variables</b>	<b>33</b>
<b>2.8 Crédito fiscal</b>	<b>36</b>
<b>2.8.1 Antecedentes del IVA</b>	<b>36</b>
<b>2.8.2 Qué es crédito fiscal</b>	<b>36</b>
<b>2.8.3 Procedencia del crédito fiscal</b>	<b>37</b>
<b>2.8.4 Documentación del crédito fiscal</b>	<b>38</b>
<b>2.8.5 Reporte del crédito fiscal</b>	<b>39</b>
<b>2.8.6 De los libros de compras y ventas</b>	<b>39</b>
<b>2.8.7 Registro del crédito fiscal</b>	<b>40</b>
<b>2.8.8 Solicitud de inscripción en el régimen especial de devolución de crédito fiscal a los exportadores</b>	<b>40</b>
<b>2.8.9 Régimen especial de solicitud de devolución de crédito fiscal</b>	<b>41</b>
<b>2.8.9.1 Períodos impositivos que pueden solicitarse</b>	<b>41</b>
<b>2.8.9.2 Requisitos</b>	<b>41</b>

<b>2.8.9.3 Montos</b>	<b>42</b>
<b>2.8.9.4 Plazos</b>	<b>42</b>
<b>2.8.10 Régimen general de solicitud de devolución de crédito fiscal</b>	<b>43</b>
<b>2.8.10.1 Períodos impositivos que pueden solicitarse</b>	<b>43</b>
<b>2.8.10.2 Requisitos</b>	<b>43</b>
<b>2.8.10.3 Montos</b>	<b>44</b>
<b>2.8.10.4 Plazos</b>	<b>45</b>
<b>2.8.11 Régimen optativo de devolución de crédito fiscal</b>	<b>45</b>
<b>2.8.11.1 Períodos impositivos que pueden solicitarse</b>	<b>45</b>
<b>2.8.11.2 Requisitos</b>	<b>46</b>
<b>2.8.11.3 Montos</b>	<b>46</b>
<b>2.8.11.4 Plazos</b>	<b>46</b>
<b>2.8.12 Resistencia a la acción fiscalizadora de la administración tributaria</b>	<b>47</b>
<b>2.8.13 Actualización del registro de exportadores</b>	<b>47</b>
<b>2.9 Riesgo</b>	<b>47</b>
<b>2.9.1 Tipos de riesgos</b>	<b>47</b>
<b>2.9.2 Descripción de riesgos</b>	<b>48</b>
<b>2.9.3 Estimación de riesgos</b>	<b>48</b>
<b>2.9.4 Mapa de riesgos</b>	<b>48</b>
<b>2.9.5 Beneficios que aportan</b>	<b>49</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Objetivos</b>	<b>50</b>
<b>3.1.1 Objetivo general</b>	<b>50</b>
<b>3.1.2 Objetivos específicos</b>	<b>50</b>
<b>3.2 Hipótesis</b>	<b>50</b>
<b>3.2.1 Variable independiente</b>	<b>51</b>
<b>3.2.2 Variables dependientes</b>	<b>51</b>
<b>3.3 Método científico</b>	<b>51</b>
<b>3.4 Técnicas de investigación aplicadas</b>	<b>51</b>

3.4.1 Técnicas de investigación documental	52
3.4.2 Técnicas de investigación de campo	52
3.4.2.1 Observación directa	52
3.4.2.2 Entrevista	53
4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR EN LA ALDEA SAN JOSÉ, MUNICIPIO DE VILLA NUEVA	54
4.1 Análisis financiero	54
4.2 Análisis vertical	54
4.2.1 Análisis vertical del Costo de Producción	54
4.2.2 Análisis vertical del Estado de Resultados	56
4.2.3 Análisis Vertical del Balance General	58
4.3 Análisis horizontal	60
4.3.1 Análisis horizontal del Costo de Producción	60
4.3.2 Análisis horizontal del Estado de Resultados	62
4.3.3 Análisis horizontal del Balance General	64
4.4 Análisis a través de las razones financieras	66
4.5 Análisis del punto de equilibrio	76
5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DEL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR EN LA ALDEA SAN JOSÉ, MUNICIPIO DE VILLA NUEVA	78
5.1 Presupuesto maestro	78
5.1.1 Políticas	78
5.1.1.1 Políticas de crédito	78
5.1.1.2 Políticas de cobros	79
5.1.1.3 Políticas de pagos	80
5.1.1.4 Políticas de compras de materia prima	81
5.1.1.5 Políticas de inventarios	82
5.1.1.6 Políticas de pago de nóminas	83
5.1.1.7 Políticas de pago de ventas	84

<b>5.1.1.8 Políticas de pago de gastos</b>	<b>84</b>
<b>5.1.1.9 Políticas de cuentas por pagar</b>	<b>85</b>
<b>5.1.2 Ventas presupuestadas y factores de las ventas</b>	
<b>Presupuestadas</b>	<b>86</b>
<b>5.1.2.1 Factores de Ajuste</b>	<b>86</b>
<b>5.1.2.2 Factores de cambio</b>	<b>86</b>
<b>5.1.2.3 Corrientes de crecimiento</b>	<b>86</b>
<b>5.1.2.4 Fuerzas económicas generales</b>	<b>87</b>
<b>5.1.2.5 Influencias de la administración</b>	<b>87</b>
<b>5.1.3 Punto de equilibrio proyectado</b>	<b>89</b>
<b>5.1.4 Presupuesto de ventas</b>	<b>91</b>
<b>5.1.5 Presupuesto de cuentas por cobrar</b>	<b>92</b>
<b>5.1.6 Presupuesto de producción</b>	<b>94</b>
<b>5.1.7 Detección de necesidades de producción</b>	<b>96</b>
<b>5.1.8 Inventario inicial de materias primas</b>	<b>97</b>
<b>5.1.9 Inventario final de materias primas proyectadas</b>	<b>98</b>
<b>5.1.10 Presupuesto de compras de materia prima</b>	<b>100</b>
<b>5.1.11 Presupuesto de pagos a proveedores</b>	<b>102</b>
<b>5.1.12 Presupuesto de mano de obra</b>	<b>103</b>
<b>5.1.13 Presupuesto de gastos indirectos de fabricación</b>	<b>104</b>
<b>5.1.14 Presupuesto de costo estándar de producción</b>	<b>105</b>
<b>5.1.15 Presupuesto de costo de producción</b>	<b>107</b>
<b>5.1.16 Presupuesto de gastos de operación</b>	<b>107</b>
<b>5.2 Estados financieros proyectados</b>	<b>109</b>
<b>5.2.1 Estado de costos de producción proyectado</b>	<b>110</b>
<b>5.2.2 Estado de resultados proyectados</b>	<b>112</b>
<b>5.2.3 Balance general proyectado</b>	<b>114</b>
<b>5.3 Estado de flujo de efectivo proyectado</b>	<b>115</b>
<b>5.3.1 Proyección de ingresos</b>	<b>115</b>
<b>5.3.2 Proyección de pago a proveedores</b>	<b>117</b>

<b>5.3.3 Ingresos por recuperación del IVA crédito fiscal</b>	<b>119</b>
<b>5.3.4 Pago de IVA por importaciones</b>	<b>121</b>
<b>5.3.5 Pago de obligaciones laborales</b>	<b>121</b>
<b>5.4 Mapa de riesgos</b>	<b>124</b>
<b>5.4.1 Riesgos internos</b>	<b>124</b>
<b>5.4.1.1 Riesgos de estrategia</b>	<b>127</b>
<b>5.4.1.1.1 Falta de conocimiento del cliente</b>	<b>127</b>
<b>5.4.1.1.2 Falta de comunicación para la toma de decisiones</b>	<b>127</b>
<b>5.4.1.1.3 Cambio en la generación de nuevos productos</b>	<b>127</b>
<b>5.4.1.2 Riesgos de organización</b>	<b>128</b>
<b>5.4.1.3 Riesgos de cumplimiento</b>	<b>128</b>
<b>5.4.1.4 Riesgos operacionales físicos</b>	<b>129</b>
<b>5.4.1.4.1 Procesos y procedimientos</b>	<b>129</b>
<b>5.4.1.4.2 Personas con discapacidades</b>	<b>129</b>
<b>5.4.1.4.3 Sistemas y tecnología</b>	<b>129</b>
<b>5.4.1.5 Riesgos de capital humano</b>	<b>130</b>
<b>5.4.1.5.1 Selección del personal</b>	<b>130</b>
<b>5.4.1.5.2 Personal de planta</b>	<b>131</b>
<b>5.4.1.5.3 Personal temporal</b>	<b>131</b>
<b>5.4.1.5.4 Outsourcing</b>	<b>131</b>
<b>5.4.2 Riesgos externos</b>	<b>132</b>
<b>5.4.2.1 Riesgos naturales</b>	<b>135</b>
<b>5.4.2.1.1 Ambientales</b>	<b>135</b>
<b>5.4.2.2 Riesgos políticos</b>	<b>135</b>
<b>5.4.2.2.1 Situación política</b>	<b>135</b>
<b>5.4.2.2.2 Precios y costos</b>	<b>136</b>
<b>5.4.2.2.3 Competencia</b>	<b>136</b>
<b>5.4.2.3 Riesgos macroeconómicos</b>	<b>136</b>
<b>5.4.2.3.1 Contracción global económica</b>	<b>137</b>
<b>5.4.2.3.2 Tipo de cambio</b>	<b>137</b>

<b>5.4.2.3.3 Migración de capital</b>	<b>137</b>
<b>5.4.2.4 Riesgos medio ambientales</b>	<b>138</b>
<b>5.4.2.4.1 Manejo de residuos sólidos</b>	<b>138</b>
<b>5.4.2.4.2 Tratamiento de aguas</b>	<b>138</b>
<b>5.4.2.4.3 Emisiones atmosféricas</b>	<b>138</b>
<b>5.5 Análisis de los resultados del modelo propuesto de Planificación financiera estratégica</b>	<b>139</b>
<b>5.5.1 Punto de equilibrio</b>	<b>139</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>145</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>147</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>148</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b>	<b>150</b>
<b>INDICE DE GRÁFICAS</b>	<b>152</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>153</b>

## RESUMEN

El sector de confección de prendas de vestir en el área de la aldea San José, del Municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala se ha desarrollado en los últimos años a través de la creación de empresas en los alrededores; sin embargo, se han detectado problemas en la administración financiera que inician desde el mismo proceso productivo, que abarcan los flujos de fondos, comercialización, gestión de la cartera de clientes, entre otros, todo lo cual afecta los resultados de operación del sector, reflejándose en problemas de liquidez, niveles de endeudamiento, los cuales repercuten en incrementos en los costos de operación y volumen de ventas.

La metodología de investigación se basó en la utilización del método científico de investigación a través de la aplicación de diferentes técnicas de investigación documental y de campo. La investigación se fundamentó en criterios y procedimientos de planificación estratégica financiera a través del planteamiento de objetivos de investigación y la formulación de la hipótesis, respectiva.

El análisis del problema financiero detectado en el sector es complejo, identificándose fallas en la administración de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar; además, falta información oportuna para la toma de decisiones. El problema se ha originado por la evolución del sector desde empresas pequeñas hacia industrias, pero al continuar con un sistema de administración familiar y empírico, sin una adecuada planificación financiera estratégica.

Los resultados del análisis de la situación financiera del sector de confección de prendas de vestir determinaron una disminución en las ventas en los últimos tres períodos de Q215.9 miles y un aumento de los gastos de operación en Q50.2 mil, lo cual ha provocado disminución de las ganancias de Q78.3, con impactos negativos en el flujo de efectivo (Disminución de Q109.6 miles), y aumentos de las cuentas por cobrar de Q21.1 miles.

Los resultados más importantes y principales conclusiones derivados de la propuesta de planificación financiera estratégica, con base en el presupuesto maestro y el análisis de riesgos, reflejan mejoras en la situación financiera del sector de confección de prendas de vestir en la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva. El incremento en ventas es de Q 448.9 miles, derivado de una producción de 15,063 unidades equivalentes a Q 3.44 millones de ventas; el costo de ventas necesario asciende a Q 1.39 millones, el cual no obstante el incremento en ventas, disminuye en Q 216.3 miles, que repercute en un aumento en utilidades de Q 442.1 miles.

El análisis de riesgos realizado a través de un mapa de riesgos internos y externos determinó que en el ambiente interno existen riesgos moderados de operación, por aspectos tecnológicos; y de capital humano, en aspectos de selección y de estabilidad del personal de planta altamente calificado. En el entorno externo, existen riesgos ambientales, políticos y de mercado, los cuales es importante evaluar y prevenir por los altos niveles de riesgo y probabilidad, que involucran; sin embargo, es importante destacar que la administración de riesgos fortalece la operación del sector, al proporcionar los elementos importantes para la identificación y monitoreo de los aspectos vulnerables y el planteamiento de estrategias para administrar el riesgo.

Finalmente, la aplicación de un sistema de planificación estratégica financiera repercute positivamente en la toma de decisiones y definición de estrategias para apoyar el crecimiento del sector de confección de prendas de vestir en el área de la aldea San José, del Municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala.

## INTRODUCCIÓN

En Guatemala existen grandes oportunidades para el desarrollo del sector de confección de prendas de vestir, en vista de que se cuenta con empresarios de experiencia y mano de obra calificada; además, existen perspectivas positivas de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional. Para el sector dedicado a la confección de prendas de vestir en la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala, por lo que es importante alcanzar niveles óptimos de eficacia y eficiencia empresarial en vista de la alta competitividad de éste mercado.

Para el efecto, la administración estratégica financiera, constituye una opción para aumentar las probabilidades de éxito en las operaciones del sector. En el aspecto de planificación es importante la proyección de resultados para desarrollar y evaluar una propuesta de planificación estratégica financiera.

La justificación de la investigación radica en la importancia del sector de confección de prendas de vestir para el desarrollo empresarial de Guatemala, y para la población de la Aldea San José, en vista de la oportunidad de creación de fuentes de empleo, aumento de la demanda de materias primas, crecimiento económico del sector y aumento en el ingreso de divisas por la exportación de prendas de vestir.

El objetivo general de la investigación es el siguiente: Diseñar un sistema de planificación estratégica financiera para su implementación en el sector de confección de prendas de vestir, en la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala.

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes: Determinar la situación financiera del sector de confección de prendas de vestir; definir un sistema de planificación estratégica; analizar la solvencia y los resultados de operación y por último analizar los riesgos del sector.

Asimismo, se planteó la siguiente hipótesis al problema financiero del sector: El diseño e implementación de un sistema de planificación estratégica financiera para la administración del sector de confección de prendas de vestir, en la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva del Departamento de Guatemala lo que, aumenta la eficiencia en la administración de costos y gastos, todo lo cual repercute positivamente en la utilidades y rentabilidad del sector.

La presente tesis, consta de los siguientes capítulos: El capítulo Uno, Antecedentes, presenta el marco referencial teórico y empírico de la planificación estratégica financiera y del sector de confección de prendas de vestir; El capítulo Dos, Marco Teórico, expone las teorías científicas que sirven de base para fundamentar la investigación, que incluye la industria, maquila, planificación estratégica financiera, presupuestos, herramientas de análisis financiero, punto de equilibrio, crédito fiscal y aspectos de análisis de riesgos; El capítulo Tres, presenta la metodología empleada para el desarrollo de la investigación.

El capítulo Cuatro, realiza un análisis de la situación financiera del sector de prendas de vestir en la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva del Departamento de Guatemala, a través de herramientas de análisis vertical, horizontal, razones financieras y punto de equilibrio.

El capítulo Cinco, presenta el diseño y evaluación del modelo de planificación estratégica financiera basado en el presupuesto maestro, proyecciones de punto de equilibrio, flujos de efectivo, estados financieros y el análisis de riesgos internos y externos del sector.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación sobre planificación estratégica financiera en el sector de confección de prendas de vestir en la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva del Departamento de Guatemala.

### **1.1 Antecedentes sobre planificación estratégica financiera**

El desarrollo de la planificación de programas y presupuestos según Steiner George en su libro *Planeación Estratégica* (30ª. Edición, 2003) surgió a raíz de la Segunda Guerra Mundial. Muchas empresas han adoptado el presupuesto como una herramienta para mejorar el control de las operaciones. Los presupuestos anuales se convirtieron pronto en planes quinquenales debido al reconocimiento de las consecuencias financieras a largo plazo que conllevaban muchas decisiones empresariales. Al mismo tiempo se originó una segunda corriente en la Escuela de Negocios de Harvard, donde se enfatizaba la importancia de disponer de una estrategia corporativa global. Hasta ese momento la teoría de la gestión empresarial se había concentrado en el estudio separado de funciones como la producción, las finanzas, el marketing y la logística. Sin embargo, a medida que las empresas crecieron y se hicieron más complejas, necesitan un método sistemático para establecer las estrategias.

Debido a estos problemas la planificación estratégica surgió como la respuesta esperada y comenzó a aplicarse en las empresas privadas norteamericanas a finales de los años cincuenta. Además, Steiner en su libro de *Planeación Estratégica* (30ª. Edición, 2003), comenta que tras aplicarse extensivamente en los años sesenta y setenta en las empresas privadas, a comienzos de los años ochenta se adaptó a la resolución de los problemas de las áreas urbanas y de las regiones que han evolucionado así hasta estos días.

En Guatemala en nuestros días estos planes estratégicos financieros se han implementado poco a poco los cuales han generado cambios radicales en las

entidades que conforman diversos sectores de nuestro país, los resultados varían de sector a sector y las decisiones que toman acerca de la implementación varían según la experiencia de los administradores y de las personas encargadas de la toma de decisiones en estos lugares.

## **1.2 Antecedentes sobre la confección de prendas de vestir**

En Guatemala, la industria de confección de prendas de vestir comienza a finales de los años setenta y principios de los ochenta, como una opción para los mercados internacionales, en vista de que en Guatemala, se encuentra a mano de obra barata y bajos costos de producción.

Según la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica (SEGEPLAN) en su estudio para la elaboración del Plan para el Desarrollo de la Maquila en Guatemala basado en Criterios de Selección, Ubicación en el Territorio Nacional y Formas para su Adecuada Explotación define “Los orígenes de la actividad maquiladora para exportación en Guatemala, se remontan al año de 1966, cuando se emite la primera ley de fomento para este tipo de actividades industriales, (DARW-BACK), Decreto Ley número 443 Ley de Fomento a la Actividad Industrial de Exportación (1984). Dentro de los principales objetivos eran atraer al país inversiones para la instalación de plantas industriales, cuya producción fuera exportada a países fuera del área centroamericana. Además, la generación de empleo, tecnificar la mano de obra local e incrementar el ingreso de divisas. Sin embargo, dichos objetivos no fueron alcanzados, porque durante los siete años que estuvo en vigencia dicho decreto, únicamente se acogieron a ella, un total de quince (15) empresas”.

Uno de los beneficios que otorgaba dicha ley era la importación bajo el régimen de suspensión temporal de derechos aduaneros, por el período de un año, sobre las materias primas, materiales, productos semi-elaborados, empaques y envases destinados a artículos de exportación, previamente garantizados mediante depósito o fianza, dicho beneficio aún se tiene en el Decreto número 29-89.

El impacto de esta Ley, dentro de la economía nacional no fue significativo, porque en esa época se encontraba en su mayor auge el Mercado Común Centroamericano y el Régimen Sobre Industrias de Integración, hacia los cuales se orientaba la asignación de los recursos de la industria. Esta ley no contenía importantes beneficios para la actividad exportadora, como la exoneración de impuestos a la importación de maquinaria y el Impuesto Sobre la Renta.

En el período 1973 a 1982 se emitieron los Decretos números 22-73, 30-79 y 80-82, que ofrecían beneficios arancelarios y exoneración de impuestos en las importaciones que realizaran las empresas industriales de exportación, con el objetivo de atraer a los inversionistas; sin embargo, al igual que el Decreto Ley número 443, los objetivos propuestos no fueron alcanzados, pues durante los diez años de vigencia de estas leyes, únicamente se acogieron, para disfrutar de los beneficios establecidos en las mismas, unas veinte (20) empresas.

Por iniciativa de un grupo de empresarios guatemaltecos progresistas, que utiliza la experiencia de las anteriores leyes, se logró la creación del marco legal que permitiera la operación del sistema de maquila, al emitirse en marzo de 1984 el Decreto número 21-84, Ley de Incentivos a las Empresas Industriales de Exportación. Con la emisión de dicho decreto, se abrió la puerta a muchas empresas que ya operan en el país, para acogerse a los beneficios arancelarios e incentivos fiscales que dicha ley ofrecía, asimismo se produce la creación de nuevas empresas industriales de exportación y de maquila, lo que dio como resultado el aumento en las exportaciones, prueba de ello es, según información obtenida en la Dirección de Política Industrial del Ministerio de Economía, que de 1984 a 1989, el número de empresas acogidas a las leyes de incentivos a la exportación, se incrementó a 289, sin tomar en cuenta pequeñas empresas de subcontratación. Existen variables importantes que ayudaron a alcanzar el éxito en la industria de exportación y de maquila en el país en el período de 1984 a 1989, dentro de las cuales; además, del marco legal están:

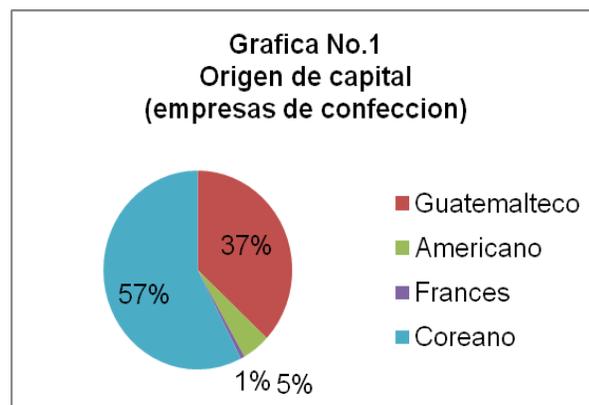
- a. Establecimiento de un Gobierno Democrático que dio al país la apertura a la confianza internacional, que en esta industria es fundamental por el alto riesgo del contratista al mantener en el país materias primas en proceso, que pueden llegar a ser hasta un 80% del costo del producto.
- b. Definición y estabilización de la situación monetaria del país.
- c. Disponibilidad de mano de obra con incomparable capacidad, con tradición manufacturera de cientos de años, que no puede ser igualada por ninguno de los competidores. El país cuenta con el mayor número de población en toda el área de la Cuenca del Caribe.
- d. Organización dinámica del sector privado, especialmente la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales y su Comisión de Maquiladores.
- e. Condiciones favorables en cuanto al acceso del principal mercado de Estados Unidos, de la exportación de prenda de vestir y textiles.
- f. Costos competitivos tanto de insumos requeridos como en mano de obra operativa y ejecutiva.
- g. Disponibilidad de inversión local en la industria, que permite el establecimiento de empresas 100% guatemaltecas o facilitar la generación de la co-inversión, a través de la participación de capitales extranjeros.

Este sector ha aportado no solo mejoras económicas al país, sino también oportunidades para los inversionistas nacionales y extranjeros según el sitio web de la (Agexport) Asociación Guatemalteca de Exportadores en el sector de vestuario y textiles el número de maquilas que operan en el país es cambiante día a día, dado que la legislación guatemalteca permite que los propietarios de maquilas cierren las puertas y vuelvan a abrir las empresas con un nuevo nombre.

Debido al crecimiento acelerado de las empresas de maquila en el país, la estructura legal de dicha actividad fue ampliada, al emitirse el Decreto número

29-89, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, el cual vino a incrementar el número de empresas exportadoras y de maquila, como lo muestra la información obtenida de la Dirección de Política Industrial del Ministerio de Economía, al 30 de junio de 1995 se calificó seiscientos sesenta y siete (667) empresas; de las cuales quinientas cincuenta y dos (552) se encontraban activas; asimismo, al 31 de diciembre de 2003 se encontraban calificadas 1,111 empresas de las cuales 558 son Maquiladoras de Prendas de Vestir, Textiles y Sectores Conexos, del Régimen de Admisión Temporal de dicho decreto. Esta información revela que del 01 de julio de 1995 a diciembre de 2003, hubo un incremento de 553 empresas, lo cual evidencia que cada vez más, los empresarios dedicados a esta actividad industrial, hace uso de los beneficios otorgados. Esto es de mucho beneficio, porque que genera nuevas fuentes de empleo e ingresos de divisas, que contribuye con ello a la reactivación de la economía y al desarrollo del país.

De acuerdo a información publicada por (AGEXPORT) Asociación Guatemalteca de exportadores (<http://www.vestex.com.gt>, agosto 2012) define que el origen de capital de las empresas que conforman el sector de confección se encuentra distribuido de la siguiente manera:



Fuente: (AGEXPORT) Asociación Guatemalteca de Exportadores (2012).

Las maquilas en Guatemala, son responsables de la producción menos calificada y que requiere más mano de obra dentro de la cadena de ensamblaje global de

confección de prendas de vestir. En la industria de la confección, la especialidad predominante en Guatemala, es el ensamble de telas diseñadas y cortadas previamente, las cuales se doblan y empaquetan para su envío generalmente al mercado estadounidense.

Además, la maquila en Guatemala es un instrumento mediante el cual se permite importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en la transformación ó elaboración de productos destinados a la exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación. De acuerdo a información publicada por la Asociación Guatemalteca de Exportadores.

La mayoría de éstas fábricas se ubican fuera de las zonas francas del país y son dependientes de los contratos realizados con clientes extranjeros.

Debido a su gran impacto en la generación de empleo en zonas rurales tienen cada vez más presencia las empresas en estas áreas, y que han aportado no solo mejoras económicas, sino también mayor libertad y oportunidades para mejorar la vida de los habitantes de esta región. En la industria de la confección de prendas de vestir las especialidades de servicio varían, desde el ensamble de telas diseñadas y cortadas hasta el empaque para su envío que generalmente abarca al mercado norteamericano y europeo.

El adecuado desarrollo de este sitio en los últimos años ha generado que la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva sea un lugar apropiado para la instalación de empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, por los recursos humanos que se encuentran a los alrededores y la accesibilidad del sitio, esto ha generado que se convierta en un lugar ideal para el incremento de este sector en la actualidad en el área de Guatemala. Actualmente en la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva existen solamente tres empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, por lo que la realización de este estudio genera un impacto importante debido que su estudio abarca la totalidad de empresas que se dedican a este tipo de servicio, y que la realización del mismo abarca el

crecimiento para aldea y la mejoras en este tipo de empresas, por lo que su análisis financiero será realizado con base en a los últimos tres años y proyección de resultados a cinco años.

## **2. MARCO TEORICO**

El Marco Teórico, contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación, sobre la planificación financiera estratégica en el sector de confección de prendas de vestir en la aldea San José, del municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala.

### **2.1 Industria**

Según el concepto Real Academia Española, (22<sup>a</sup>. Edición, 2012) afirma: “La industria es el “Conjunto de técnicas utilizadas por el hombre para transformar materias primas en productos terminados o semi-terminados que puedan cubrir las necesidades” (p.283).

### **2.2 Maquila**

Al definir maquila Real Academia Española, (22<sup>a</sup>. Edición, 2012) muestra que proviene de la palabra árabe Makila, el cual significa: “Medida de capacidad que designa la porción de grano, harina o aceite que corresponde al molinero por la molienda; así como la medida con que se maquila” (p.12).

En Guatemala (Gremial Exportadora de Productos No Tradicionales, a través de la Comisión de Maquiladores de Guatemala, 1<sup>a</sup>. Edición, 2012) define a la Maquila como: “Sistema de trabajo entre dos personas, en el cual una es dueña de la materia prima y la entrega a otra para su proceso y/o ensamble, al cobrar esta última por sus servicios” (p.12).

Según el decreto 29-89 Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila (1<sup>a</sup>. Edición, 1989) que regula la actividad de las industrias de las maquilas en Guatemala define a esta como: “El valor agregado nacional generado a través del servicio de trabajo y otros recursos que se percibe en la producción y/o ensamble de mercancías” (p.3).

## **2.3 Tipos de maquilas**

Según (Vestex) Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles que es parte de la Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT (2013), quien tiene por objetivo promover y desarrollar las exportaciones de vestuario y textiles, prestar servicios a los exportadores de estos productos, así como representar a sus miembros ante instituciones públicas o privadas nacionales o extranjeras vinculadas con ésta determina que existen varios criterios establecidos para clasificar a la actividad de maquila que a continuación se muestran los más relevantes para esta investigación:

### **2.3.1 Por el tipo de contrato**

Según el tipo de servicios que presten las empresas maquiladoras en Guatemala se pueden establecer los siguientes contratos:

#### **2.3.1.1 Contrato de servicio de mano de obra**

En este tipo de maquila se da en un movimiento circular en el cual las materias primas y accesorios, que normalmente son de origen extranjero, pasan a ser cortadas, ensambladas, acabadas, empacadas y exportadas como producto terminado. Dicho contrato se formaliza entre empresarios y que tienen bastante poder de producción y costos de mano de obra barata.

#### **2.3.1.2 Contrato de compra-venta de producción**

Se trata de un tipo de maquila con actividades lineales porque se importan materias primas, piezas y accesorios para luego ser transformados o ensamblados en el país que es la sede de la instalación de maquila, con el objeto de exportar los productos terminados hacia otro país distinto al país de origen de las materias primas, piezas y accesorios.

### **2.3.2 Por la ubicación de la sede principal del contratante**

Según el lugar donde se instale la sede principal de las empresas maquiladoras estas se clasifican de la siguiente manera:

#### **2.3.2.1 Sede principal en el país**

Es la que tiene su sede principal de sus operaciones en el país y las empresas proveedoras de materia prima, accesorios, maquinaria y equipo, así como sus clientes potenciales a quienes va dirigida las exportaciones en el extranjero.

#### **2.3.2.2 Sede principal en el extranjero**

Es aquel en que las empresas matrices se encuentran ubicadas en el extranjero y realizan negocios de maquilado con una o varias maquiladoras del país.

### **2.3.3 Por ubicación de las instalaciones de maquila**

Al observar la zona en donde se ubique las instalaciones de las empresas maquiladoras estas se clasifican de la siguiente manera:

#### **2.3.3.1 En zona franca**

Es el área situada en el territorio nacional, calificada previamente como área aduanal por estar sujeta a un régimen especial aduanero, en la que todos los empresarios individuales o jurídicos, pueden dedicarse a la producción o comercialización de productos con destino a la exportación así como también a la prestación de servicios vinculados en el comercio internacional, como la maquila, disfruta de los beneficios fiscales que el Decreto 65-89 "Ley de Zona Francas" les otorga.

#### **2.3.3.2 En recinto fiscal**

Este tipo de maquila tiene sus instalaciones fuera de una zona franca, tiene que ser autorizada por el Ministerio de Economía para operar como empresas de maquila o de exportación, para obtener los beneficios fiscales que las leyes

correspondientes establecen, según establece el Decreto 29-89, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila.

## **2.4 Beneficios e incentivos para la industria maquiladora**

Las empresas maquiladoras en Guatemala cuenta con los siguientes aspectos que generan atracción de inversión en el país tanto a nivel local como en el extranjero los que a continuación se detallan:

### **2.4.1 Beneficios**

La definición que connota Andrés Suarez, en su diccionario de Economía y Administración, (5ª. Edición, 2006) acerca de los beneficios se determinan como las: “Bonificaciones o exenciones que la ley concede sobre las cantidades que, en defecto de aquellas, se devengarían por distintos conceptos tributarios. Se conceden con el objeto de influir en el comportamiento de los agentes económicos y orientan su actividad en la dirección que conviene a la consecución de determinados objetivos de interés general” (p.37).

### **2.4.2 Incentivo**

Como muestra Andrés Suarez, en su diccionario de Economía y Administración, (5ª. Edición, 2006) el incentivo es: “Un aliciente o estímulo en forma de reducciones o exenciones en el pago de ciertos tributos que se conceden a los sujetos pasivos de dichos tributos para promover la realización de determinadas actividades consideradas de interés público por el Estado” (p.216).

Los regímenes legales a los que se asocia la maquila son en general de dos tipos, con diversas combinaciones. En primer lugar el régimen de Admisión Temporal, y por otra parte, el régimen de Zonas Francas, que no son más que las áreas de territorio nacional extra-aduanal, previamente calificada, sin población residente, sujetas a un régimen especial donde puedan establecerse y funcionar empresas nacionales o extranjeras, que se dedican a la producción o comercialización de

bienes para la exportación, así como la prestación de servicios vinculados con el comercio internacional y a las actividades conexas.

Cada una de estas leyes tiene sus puntos fuertes y débiles, y un denominador común que las unifica y que se refiere a exoneraciones, tales como: al Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado y la exoneración de derechos de importación para los insumos intermedios.

## **2.5 Planificación estratégica financiera**

Según Jesús Lizcano en su Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, (2ª. Edición, 2001) define que: “La planificación financiera es un proceso en el que se definen, paulatinamente, los objetivos y los planes de las empresas a largo plazo. En un ámbito más concreto de corto plazo, la presupuestación se ocupa de la valoración económica del plan operativo para un determinado período. Por ello la planificación debe de contar con un presupuesto que permita la optimización de sus operaciones, basados en un conjunto de métodos que establecidos a través de una estrategia permiten obtener el mayor beneficio posible dentro del giro del negocio” (p.67)

Un plan financiero es una herramienta le permite Lizcano (2ª. Edición, 2001) a empresarios tener una visión con base en los números de su negocio, trazar objetivos, encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad, al obtener la mayor rentabilidad posible. Una vez se elabore el presupuesto y se establezcan las metas financieras y se defina una estrategia, es importante realizar una revisión al plan y realizar las correcciones necesarias para el mejoramiento continuo de los procesos.

La planificación estratégica financiera Lizcano (2ª. Edición, 2001) tiene como función la identificación de los objetivos de las empresas, realizar informes acerca de la situación real de las empresas en comparación a períodos anteriores con el

fin de establecer estrategias para lograr los objetivos y conseguir el futuro deseado de la compañía.

Además, Gitman en su libro de principios de administración financiera (3ª. Edición, 2003) permite a las empresas la obtención de esquemas que sirven de guía para coordinar y controlar sus actividades con el propósito de lograr sus objetivos, la importancia de la correcta elaboración de los planes a corto plazo, deriva del hecho de que en su mayoría dichos planes son concebidos con la idea de obtener resultados que permitan la obtención de los planes a largo plazo los cuales forman parte de un carácter estratégico integrado, el cual considera dentro de si las disposiciones de fondos para la adquisición del activo fijo propuesto y también las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de promoción y mercadotecnia, así como la estructura del capital y las fuentes importantes de financiamiento.

### **2.5.1 Tipos de planificación estratégica financiera**

Al identificar claramente dos aspectos claves que conforman la planificación estratégica financiera Gitman en el libro de Principios de Administración Financiera (3ª. Edición 2003) indica como la estrategia y las finanzas en el desarrollo sistemático de las instituciones que conforman un sector se consideran necesarios los siguientes:

#### **2.5.1.1 Planificación de efectivo**

Esta planificación implica Lizcano (2ª. Edición, 2001) la preparación la proyección de efectivo necesario en las empresas para la realización de las actividades diarias de un negocio en marcha. Por ello las características y la importancia de los flujos continuos de entradas y salidas de efectivo en los negocios denotan que la planificación y el control del mismo deben cubrir tres diferentes tiempos como lo son el largo plazo, corto plazo y el inmediato. Para cubrir con el tiempo de largo plazo son generados específicamente por conceptos de ventas, servicios y

financiamiento así como también los gastos, desembolsos de capital y el uso de efectivo y del crédito a largo plazo. En relación al corto plazo debe ser establecido a través del plan táctico el cual se relaciona de manera directa con el plan anual de utilidades derivado de las ventas y el efectivo requerido para pagar la adquisición de equipos nuevos, y por último el inmediato se utiliza para estimar controlar y administrar los flujos de entradas y salidas de efectivo, a menudo sobre una base diaria continua.

#### **2.5.1.2 Planificación de utilidades**

Es el proceso mediante el cual se decide la futura adquisición de activos, los costos capitalizables y no capitalizables a ser incurridos, así como también el origen de los fondos necesarios, Besley & Brigham (7ª. Edición, 2011). Debe estar integrado por los objetivos y estrategias de las empresas, al tomar en consideración aquellos factores que pueden ser controlados y la proyección de las condiciones de la economía como un todo.

Además, se define la proyección financiera la que constituye una parte central del proceso de planificación estratégica financiera, así como también el impacto de los factores que puedan ó no ser controlados de esa manera se seleccionara el plan de utilidades óptimo, establecido por Gitman en el libro de Principios de Administración Financiera (3ª. Edición, 2003) define: “Una vez que el plan estratégico financiero óptimo ha sido completado y acoplado con los objetivos generales y específicos de las organizaciones, se procede a preparar una serie proyecciones”.

El plan de utilidades se basa en estimaciones las ventajas y desventajas de un programa de planificación y control de utilidades dependen, en gran medida, del realismo con el que se hagan las estimaciones básicas.

### **2.5.2 Importancia del plan estratégico financiero**

Un plan estratégico financiero como indica Besley et al, en su libro de fundamentos de administración financiera (7ª. Edición, 2011) es importante: “Para las instituciones de diversos sectores porque proporciona un marco de referencia para la realización de las actividades organizacionales que puedan conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización respecto a las necesidades de financiamiento que puedan surgir en un futuro así como las inversiones que puedan efectuarse al promoverse el desarrollo en las mismas, esto se debe a que se centra en apoyar a las empresas que conforman diversos sectores a que se desarrollen desde el lugar donde se encuentran hasta donde desean llegar, es decir donde se encuentran ahora y hacia dónde quieren llegar al detectar las necesidades de efectivo en un futuro” (p.214)

### **2.5.3 Elementos de un plan estratégico financiero**

Para la realización adecuada de un plan estratégico financiero Besley et al en su libro de fundamentos de administración financiera (7ª. Edición, 2011) indica que se deben de considerar los siguientes elementos necesarios para su ejecución los cuales se describen a continuación:

#### **2.5.3.1 Planificación**

Dentro de la generación de la toma de decisiones necesarias para el alcance de los objetivos financieros se hace indispensable la planificación pero para ello es necesario:

#### **2.5.3.2 Identificación de variables**

Las variables son los elementos que influyen en los resultados esperados en las empresas, por lo que es necesario identificar las variables internas como las cantidades de unidades a vender, el precio unitario de las unidades a vender, las condiciones de crédito, las políticas de descuento y los costos por materias primas por unidad y el costo de la mano de obra por unidad; asimismo, el costo de la

carga fabril por unidad, costos fijos, publicidad, promoción y otros. Welsch et al en su libro de presupuesto, planificación y control (6ª. Edición, 2005) indica que también es necesario identificar las variables externas que pueden influir en las variables internas como la inflación, la tasa de cambio y los salarios mínimos,

Al ser detectadas estas variables el siguiente paso sería la determinación de los valores que conforman cada una de estas variables.

### **2.5.3.3 Presupuesto**

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de las empresas para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia, Welsch et al (6ª. Edición, 2005). Por lo que a continuación se muestran:

#### **2.5.3.3.1 Elementos del presupuesto**

- ✓ Integrador: Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de las empresas. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global.
- ✓ Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de las empresas no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.
- ✓ Coordinador: Significa que los planes para varios de los departamentos de las empresas deben ser preparados conjuntamente y en armonía.
- ✓ En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.
- ✓ Operaciones: uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos

que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

- ✓ Recursos: No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, las empresas deben planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:

#### **2.5.3.4 Presupuesto maestro**

Un presupuesto maestro es, en esencia, un análisis más extenso del primer año de un plan a largo plazo Welsch et al (6ª. Edición, 2005). Resume las actividades planeadas de todas las subunidades de una organización: ventas, producción, distribución y finanzas. El presupuesto maestro cuantifica los objetivos de ventas, la actividad de los factores de costos, las compras, la producción, la utilidad neta, la posición financiera y cualquier otro objetivo que especifique la administración. Por tanto, el presupuesto maestro es un plan de negocios periódico que incluye un conjunto coordinado de programas de operación y estados financieros detallados. Este incluye proyecciones de ventas, costos, gastos, ingresos y desembolsos de efectivo y balances generales. Algunas veces los presupuestos maestros también se llaman estados proforma, un sinónimo de estados financieros proyectados. La administración puede preparar presupuestos mensuales para el año o tal vez, presupuestos mensuales solo para el primer trimestre y presupuestos trimestrales para los tres trimestres restantes. El presupuesto maestro es el presupuesto más detallado que se coordina a lo largo de toda la organización.

Los presupuestos continuos o presupuestos rodantes son una forma muy común del presupuesto maestro en donde se agrega un mes en el futuro cuando el mes que acaba de terminar se elimina Welsch et al (6ª. Edición, 2005). Los presupuestos continuos obligan a los administradores a pensar de manera particular en los próximos doce meses y, en consecuencia, a mantener un horizonte de planeación estable. Conforme agregan un nuevo decimosegundo mes al presupuesto continuo, los administradores también pueden actualizar los

once meses restantes. Así pueden comparar los resultados mensuales reales contra el plan original y contra el plan revisado más reciente.

#### **2.5.3.4.1 Componentes del presupuesto maestro**

El presupuesto maestro usual de una compañía productora tiene los siguientes componentes:

- ✓ Presupuesto de Operación
- ✓ Presupuesto de ventas
- ✓ Presupuesto de compras
- ✓ Desembolsos por compras
- ✓ Presupuesto de gastos de operación
- ✓ Desembolsos por gastos de operación
- ✓ Estado de resultados presupuestado
- ✓ Presupuesto de efectivo o flujo de caja
- ✓ Balance general presupuestado

Las empresas industriales elaboran presupuestos adicionales de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación Welsch et al (6ª. Edición, 2005).

#### **2.5.3.4.2 Presupuesto de ventas**

Este presupuesto es la base para los demás cálculos presupuestales. Existen varios métodos para el cálculo del presupuesto de ventas: promedio de años anteriores, incrementos porcentuales, cálculos según la inflación esperada, estudios de mercado, patrones de acuerdo a las ventas de años anteriores, estimaciones realizadas por vendedores de las empresas, planes de publicidad y promoción, análisis estadísticos, Welsch et al (6ª. Edición, 2005).

El presupuesto de ventas es el punto de partida del presupuesto porque los niveles de inventario, las compras y gastos de operación dependen de las ventas. Para la realización de éste presupuesto es necesario seguir los pasos siguientes:

- ✓ Análisis de datos pasados que toman para ello varios períodos
- ✓ Análisis amplio de la situación económica
- ✓ Análisis del sector al que corresponden las empresas
- ✓ Y la aplicación de un método que apoye a pronosticar las ventas el cual se desarrolla a continuación

#### **2.5.3.4.2.1 Método económico administrativo**

Desarrollado por Rautenstrauch y Villers de su libro el método económico administrativo (3ª. Edición, 2002) definen los factores específicos de ventas (F), como las variaciones esperadas sobre las ventas reales del período en curso, agrupados en tres categorías: ( $\pm$  a) factores de ajuste ( $\pm$  b) factores de cambio ( $\pm$  c) factores de crecimiento ( $\pm$  d) factores económicos generales ( $\pm$  d) factores de influencia administrativa.

##### **2.5.3.4.2.1.1 Factores de ajuste**

Son aquellos factores favorables que ocurren cuando se generan en un período excepcional, así como la ampliación de ventas en zonas o distritos nuevos y desfavorables o perjudiciales cuando existan situaciones tales como incendios huelgas falla de abastecimiento de materiales atraso parcial en la entrega de productos demanda o juicios contra este tipo de sector Rautenstrauch et al, (3ª. Edición, 2002).

#### **2.5.3.4.2.1.2 Factores de cambio**

Cuando existen cambios en producto o prestación de servicio este se puede dar cuando disminuye el costo y por tanto el precio de venta, estos cambios pueden dar como cambios del mercado en cuanto a modas, y gustos así como estilos cantidades de ventas en unidades, composición y edad de la población y su actividad económica principal, y por ultimo deberá considerarse como un factor de cambio los métodos de ventas a utilizar tales como la ampliación Rautenstrauch et al (3ª. Edición, 2002). Reducción o distribución del servicio modificación en los planes de publicidad y cualquier cambio en cuanto a ventas una mayor distribución y forma de remuneración del personal de ventas.

#### **2.5.3.4.2.1.3 Factores corrientes de crecimiento**

En este punto se consideran aspectos como el desarrollo institucional así como el clima organización y la dinámica acumulativa que impulsa a la entidad a buscar su desarrollo, Rautenstrauch et al (3ª. Edición, 2002), y por último el potencial de inducción que influye sobre las entidades de una misma rama comercial.

#### **2.5.3.4.2.1.4 Factores económicos generales**

Que comprende aquellos factores económicos (proyectados) que incidirán favorable o desfavorablemente sobre las ventas como la inflación, Rautenstrauch, et al (3ª. Edición, 2002), el PIB (general o sectorial), la tasa de interés y la tasa de devaluación de la moneda

#### **2.5.3.4.2.1.5 Factores de influencia administrativa**

Es el efecto estimado sobre las ventas futuras por decisiones gerenciales relacionadas con las políticas de precios las políticas de mercados y las políticas de publicidad y producción Rautenstrauch et al (3ª. Edición, 2002).

#### **2.5.3.4.3 Presupuesto de compras**

Muestra el cálculo de los valores a comprar de acuerdo con las proyecciones de ventas y los inventarios finales necesarios para atender la demanda. Welsch et al (6ª. Edición, 2005).

#### **2.5.3.4.4 Desembolsos por compras**

Se basa en el presupuesto de compras de acuerdo con las políticas de crédito aceptadas por las empresas para el desembolso de los pagos. Welsch et al (6ª. Edición, 2005).

#### **2.5.3.4.5 Presupuesto de gastos de operación**

Este presupuesto depende de las fluctuaciones en el volumen de ventas tales como las comisiones por ventas y los costos de envío, igualmente, otros factores de costos tienen influencia directa sobre muchos gastos de operación. Welsch et al (6ª. Edición, 2005). Los gastos de operación incluyen los gastos de administración y mercadeo o ventas y en estos se encuentran los gastos de personal y los demás gastos fijos y variables.

#### **2.5.3.4.6 Desembolsos por gastos de operación**

Se basan en el presupuesto de gastos de operación y tiene en cuenta las políticas o formas de pago que utilice la compañía Welsch et al (6ª. Edición, 2005). También es necesario tener en cuenta aquellos valores que se registran como gastos de operación por los cuales no se realizan desembolsos tales como la depreciación, las provisiones y los diferidos.

El presupuesto maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global Welsch et al (6ª. Edición, 2005).

Aparte de los estados financieros presupuestados anuales, pueden elaborarse reportes financieros mensuales o trimestrales o cuando se juzgue conveniente para efectos de retroalimentación, lo que permite tomar las acciones correctivas que se juzguen oportunas en cada situación.

El presupuesto financiero aunado a ciertos datos del estado de resultados presupuestado expresa el estado de situación financiera presupuestado Welsch et al (6ª. Edición, 2005) y el estado de flujo de efectivo presupuestado.

El estado de resultados, el estado de situación financiera y el estado de flujo de efectivo presupuestado indican la situación proyectada. Con estos informes queda concluida la elaboración del plan anual o plan maestro de una empresa.

#### **2.5.3.4.7 Estados financieros proyectados**

En la actualidad cualquier pronóstico de requerimientos financieros implica determinar cuánto dinero necesitarán las empresas del sector durante un período determinado cuánto dinero (fondos) generaran las empresas del sector durante el mismo período y sustraer los fondos generados internamente de los fondos necesarios para determinar los requerimientos financieros externos que se realiza a través del balance general proyectado o proforma Besley et al (7ª. Edición, 2011). El balance pro forma, es, el reflejo de la situación patrimonial en que se encontrarán las empresas si se cumplen las previsiones indicadas en los anteriores presupuestos. Una vez el presupuesto general se ha completado, las empresas y los directivos están en condiciones de analizar la situación prevista y si procede plantearse otras alternativas de actuación, como modificar las condiciones de pago y cobro con la finalidad de reducir la necesidad de financiación, o bien lanzar una campaña publicitaria para incrementar las ventas.

#### **2.5.3.4.8 Balance general proyectado**

El balance general proyectado, según Gitman (3ª. Edición, 2003) en el libro de principios de administración financiera indica que es un estado que: “Suministra

información interna y externa sobre el valor probable del patrimonio y las variaciones a una cierta fecha futura, con base en los planes previstos en los programas; a éste balance también se le conoce como pro-forma o predeterminado, debido a que contiene datos que corresponden a estados financieros cuya fecha o período se refiere al futuro. Mediante el balance general presupuestado, las empresas podrán prever su situación financiera, es de suma utilidad al momento de solicitar un préstamo a instituciones financieras, o solicitar una extensión de crédito por parte de los acreedores” (p.542).

El balance general muestra la situación financiera de las entidades a una fecha dada, y cuando es proyectado debe ser objeto de adaptación constante, al ser un medio de evaluación, que proporciona las pautas de posibles deficiencias. Los objetivos que se persiguen con el mismo, es de constituir un instrumento de apoyo a la actividad de planificación, que contribuye a que la misma sea más objetiva, lo cual beneficiará a la dirección dado que permite tomar decisiones en función a su situación financiera proyectada. Gitman (2003) al establecer la coordinación de todas las actividades para lograr los objetivos trazados, al asegurar la liquidez financiera de las empresas y que permite establecer un control para analizar su relación con los objetivos establecidos.

#### **2.5.3.4.9 Flujo de efectivo proyectado**

También Gitman (3ª. Edición, 2003) hacen referencia en el libro de Principios de Administración Financiera que al momento de realizar una proyección del flujo de efectivo, la dirección está en la capacidad de determinar, cuanto capital líquido va a necesitar para llevar a cabo las operaciones previstas, cuando necesitará el dinero y de donde vendrá.

La proyección del flujo de efectivo le advertirá de futura escasez de capital líquido, aun antes de causarle una crisis en la que la administración se vea en la necesidad de hacer préstamos no previstos para solventar los gastos necesarios para la operatoria de las entidades.

#### **2.5.4 Objetivos de los planes estratégicos financieros**

En el libro de Fundamentos de administración financiera de Besley et al (7ª. Edición , 2011) define que los objetivos de los planes estratégicos financiero son el de alcanzar el pronóstico, análisis y obtención de los recursos que permitan llevar a cabo los objetivos de la organización se analizan las necesidades de efectivo, inversión y financiamiento; sin embargo, el establecimiento de los recursos disponibles no es la única planificación que requieren las empresas, por lo que es indispensable que exista una programación sobre el tiempo en que se obtendrán los fondos necesarios para pagar los gastos en que se incurran.

Servir como guía en la toma de decisiones es otro de los objetivos así como tomar la dirección adecuada al hacer predicciones futuras a base de pruebas y de esta forma medir la factibilidad del hecho antes de llegar a una decisión final.

#### **2.5.5 Características de un plan estratégico financiero**

Entre ellas se pueden mencionar:

- ✓ Es original, en el sentido que tiene la capacidad de planificar los ingresos y las necesidades de efectivo en un marco del cual las organizaciones pueden tomar decisiones sobre las necesidades actuales y futuras de programas y de capital.
- ✓ Es conducido o ejecutado por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- ✓ Establece un marco de referencia general para toda la organización, junto con las necesidades de efectivo
- ✓ Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planes ejecutados por las empresas, en la que se detalla y describe la táctica financiera de las empresas y hace previsiones al futuro basados en los diferentes estados financieros de la misma, que pretenden cumplir con los objetivos planteados para ser evaluados con posterioridad.

### **2.5.6 Beneficios de la implementación de un plan estratégico financiero**

La planificación estratégica financiera denominada por Gitman (3ª. Edición, 2003), en el libro de principios de administración financiera, demuestra que es una herramienta indispensable para el buen funcionamiento de las entidades del sector, algunos beneficios que se obtienen de la planificación estratégica financiera son los siguientes:

### **2.5.7 Predicción del futuro**

Muestra generalmente la dirección de los objetivos; además, de permitirle evaluar aceptar o descartar las diferentes alternativas relacionadas con el futuro de la entidad mediante una correcta planificación estratégica financiera de la administración que pueden tomar aspectos que afectan las decisiones futuras Gitman (3ª. Edición, 2003) de la misma como adquirir una inversión, una deuda o un activo fijo, siempre y cuando sean tomadas en cuenta las situaciones pasadas y presentes de la entidad.

Esto se genera a través del análisis de la situación previo a la elaboración de una planificación financiera que es la identidad de oportunidad y amenazas y es aquí en esta área en donde la experiencia de los directivos debería concordarse con la recopilación y evaluación de los datos para la correcta toma de decisiones, Gitman (3ª. Edición, 2003). Debido a que proporciona una base o punto de partida para medir el desempeño de un negocio es tan importante la medición de los mismos debido a que los resultados financieros están muy relacionados con el éxito o fracaso del mismo.

Además, de que se establece los mecanismos que permiten una adecuada segregación de funciones por parte de la administración y así la alta dirección no se preocupara por factores que pueden ser delegados a ejecutivos menores.

Las inversiones son necesarias para mantener y conservar la capacidad de producción preservar o mejorar el rendimiento de los activos y expandir las

operaciones, si la demanda lo permite, Gitman (3<sup>a</sup>. Edición, 2003). El riesgo no es más que la variabilidad de los rendimientos en relación con lo que se espera recibir, en un sentido estricto riesgo es la posibilidad de una pérdida financiera, asociada con un activo dado; es importante indicar, que los activos que tienen más posibilidades de pérdida se consideran más riesgosos que aquellos que tienen menos posibilidades de pérdida los cuales son establecidos en la planificación estratégica financiera.

Para determinar los elementos necesarios para el desarrollo de las premisas de un plan estratégico financiero se debe desarrollar un análisis como los que a continuación se muestran:

## **2.6 Herramientas de análisis financiero**

El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, Besley et al (7<sup>a</sup>. Edición, 2011) y los resultados de las operaciones de las empresas, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros por ellos es necesario el uso de las siguientes herramientas de análisis:

### **2.6.1 Análisis horizontal**

Según el autor Besley et al en el libro de fundamentos de administración financiera (7<sup>a</sup>. Edición, 2011) define el análisis horizontal, lo que busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un período determinado, que permite determinar si el comportamiento de las empresas en un período fue bueno, regular o malo. (p.215)

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un período 2 respecto a un período 1, se

procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1 y para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un período respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el período 2 por el período 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, al quedar la fórmula de la siguiente manera:  $((P2/P1)-1)*100$ .

### **2.6.2 Análisis vertical**

El análisis vertical lo que hace principalmente según Besley et al (7ª. Edición, 2011), es determinar que tanto participa un rubro dentro de un total global. Es un indicador que nos permite determinar igualmente que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro en el total global. Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo o del estado de resultados, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100.

### **2.6.3 Análisis de razones financieras**

Asimismo, Welsch et al (6ª. Edición, 2005), define que la finalidad de este análisis es pronosticar el futuro desde punto de vista de los que toman decisiones en las organizaciones, es útil como una forma de anticipar condiciones futuras para planear acciones que influyan en el curso futuro de los acontecimientos. Las razones están diseñadas para mostrar las relaciones entre los rubros del estado financiero dentro de las empresas y las mismas. Dentro de las distintas razones financieras existentes se encuentran las siguientes:

#### **2.6.3.1 Razones de liquidez**

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta las empresas para ello, Besley et al (7ª. Edición, 2011) miden la capacidad de las empresas para enfrentar las obligaciones en el plazo de su vencimiento y estas se dividen en:

### **2.6.3.1.1 Razón de liquidez corriente**

Esta refleja la relación entre los activos y pasivos totales, muestra la relación entre el total de recursos de que disponen las empresas Besley et al (7ª. Edición, 2011) y el total de las fuentes ajenas o financiadas y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

### **2.6.3.1.2 Razón de liquidez inmediata**

Este índice es el que refleja un análisis relativo que mide la capacidad inmediata con que cuentan las empresas a través de los recursos de pagos que disponen las empresas, este mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes, Besley et al (7ª. Edición, 2011) lo cual supone la conversión inmediata de los activos corrientes más líquidos en dinero para cancelar las obligaciones de los pasivos corrientes, se considera que este índice es apropiado cuando su resultado es igual o mayor que uno, este se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón de liquidez inmediata} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

### **2.6.3.2 Razones de actividad**

Las razones de actividad permiten identificar el grado o índice con que las empresas realizan las actividades y que reflejan si los mismos son efectivos Besley et al (7ª. Edición, 2011) al momento de ser administrados, los índices principales que lo conforman se demuestran a continuación:

### 2.6.3.2.1 Rotación de inventarios

Es un indicador que mide cuanto tiempo le toma a las empresas rotar los inventarios, Besley et al (7ª. Edición 2011) los inventarios son recursos que las empresas tienen inmovilizados y que representan un costo de oportunidad. Y este muestra el número de veces que el inventario se convierte en cuentas por cobrar o en efectivo, para el análisis del resultado de este índice es muy relativo debido a que pueden producirse bajo interrupciones operativas si es demasiado alto e implica un costo al momento de no haber invertido dicho capital en otros rubros, se considera adecuado un índice de rotación apropiado de cuatro veces al año este índice se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$$

### 2.6.3.2.2 Rotación de inventarios (días)

Es un indicador que representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de las empresas Besley et al (7ª. Edición, 2011). El tiempo que transcurre entre la compra del artículo y en bodega hasta la realización de la producción y posterior venta. Generalmente se considera aceptable en la medida en que disminuye dicho plazo, lo que pone de manifiesto un aumento en la rotación de los inventarios se determina de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de inventarios (días)} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación inventario}}$$

### 2.6.3.3 Rotación de cobros

Es el mismo indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar que muestra con qué rapidez se convierten en efectivo los recursos invertidos en cuentas por cobrar, Besley et al (7ª. Edición, 2011) es decir, el número de veces en que como promedio tardan los clientes en cancelar las cuentas.

El resultado aceptable resulta también relativo, pues rotaciones muy altas pueden indicar una política crediticia deficiente por parte de las empresas; sin embargo, se considera que rotaciones bajas implican una lenta recuperación del dinero pendiente de cobro, lo cual puede afectar la capacidad de pago de las empresas. Este se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de cobros} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

#### **2.6.3.3.1 Rotación de cobros (días)**

Es el mismo indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar que muestra con qué rapidez se convierten en efectivo los recursos invertidos en cuentas por cobrar, es decir, el número de días como promedio tardan los clientes en cancelar las cuentas. Besley et al (7ª. Edición, 2011).

Al igual que el anterior ratio el nivel aceptable depende de las condiciones de crédito de las empresas; no obstante, en términos generales se considera como positivo ciclos de cobro que no excedan los 30 días. Este se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de cobros (días)} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cobros}}$$

#### **2.6.3.4 Rotación de pagos**

Esta razón identifica el número de veces que en un período las empresas deben dedicar su efectivo en pagar dichos pasivos, en general se considera que un ciclo de 18 veces al año o mayor es aceptable. Se calcula a través de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de pagos} = \frac{\text{Compras anuales al crédito}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

#### 2.6.3.4.1 Rotación de pagos (días)

Identifica el número de días que en un período las empresas deben dedicar su efectivo en pagar dichos pasivos el cual se considera aceptable en correspondencia con las condiciones de crédito que le concedan a las empresas. Debe valorarse los beneficios del descuento por pronto pago y los prejuicios de la penalización por mora. En general se considera que un ciclo de 20 días o menor es aceptable y se determina a través de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de pagos (días)} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de pagos}}$$

#### 2.6.3.5 Razones de deuda

Estas permiten identificar el grado de endeudamiento que tienen las empresas y su capacidad para asumir los pasivos. Besley et al (7ª. Edición, 2011), expresa en qué medida se usa el financiamiento por medio de deudas. Entre los indicadores que se utilizan se encuentran:

##### 2.6.3.5.1 Razón de endeudamiento

La cual mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Se recuerda que los activos de las empresas son financiados o bien por los socios o bien por terceros (proveedores o acreedores). Cuanta más alta es esta razón, mayor es el Apalancamiento Financiero. Su resultado aceptable depende de lo efectivo que resulte usar el dinero ajeno; Besley et al (7ª. Edición, 2011), no obstante, los analistas coinciden en que debe ser siempre inferior a 1 (o al 100%), Un endeudamiento del 60% se considera como manejable, o sea, que cada 100 quetzales que las empresas tienen en los activos, se adeudan 60 quetzales. Superior a este resultado puede significar para las empresas dificultades en la consecución de más financiamiento y se determina de la siguiente manera:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

### **2.6.3.6 Márgenes de utilidad**

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtienen las empresas ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de las empresas o respecto al capital aportado por los socios. Y demuestran la medida del éxito o fracaso con que se manejan los recursos. Entre ellos se tienen:

#### **2.6.3.6.1 Margen bruto de utilidad sobre ventas**

Mide el margen de utilidad logrado Besley et al (7ª. Edición, 2011), por las empresas después de haber cancelado las mercancías o existencias lo que establece el índice de lo que cuesta la compra de las materias primas de un producto este se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen bruto de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

#### **2.6.3.6.2 Margen de utilidades operacionales**

Indica o mide el margen de utilidad que se obtiene con cada venta después de descontar los costos y gastos incorporados que se necesitan para su venta y para ello se resta; Besley et al (7ª. Edición, 2011); además, del costo de ventas, los gastos administrativos incurridos. Durante el período por lo que a continuación se determina su detalle:

$$\text{Margen de utilidades operacionales} = \frac{\text{Ventas brutas} - \text{gastos de operación}}{\text{Ventas}}$$

#### **2.6.3.6.3 Margen neto de utilidades**

Mide la capacidad que tienen las empresas y mide la utilidad neta que se obtiene de cada unidad monetaria de ventas al descontar todos los costos, gastos e impuestos correspondientes. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen neto de utilidades} = \frac{\text{Ganancias después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

## 2.7 Punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar el nivel de ventas necesarias para cubrir los costes totales o en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables. Besley et al (7<sup>a</sup>. Edición, 2011), este punto de equilibrio (o de apalancamiento cero), es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad. Para comenzar, se definen algunos aspectos básicos.

### 2.7.1 Costo fijo

Son todos aquellos costes que son independientes a la operación o marcha del negocio. Aquellos costes en los que se debe incurrir independientemente de que el negocio funcione, por ejemplo alquileres, gastos fijos en agua, energía y telefonía; secretaria, vendedores, etc. Besley et al (7<sup>a</sup>. Edición, 2011), exista o no exista venta, hay siempre un coste asociado.

### 2.7.2 Costos variables

Denota todo aquello que implica el funcionamiento vivo del negocio, por ejemplo, la mercadería o las materias primas. Welsch et al (6<sup>a</sup>. Edición, 2005), a diferencia de los costes fijos, los costes variables cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas. Para que el negocio tenga sentido, el precio de venta debe ser mayor que el precio de compra. Esta diferencia es lo que se conoce como margen de contribución.

Como muestra la gráfica, los costos fijos (CF) tienen un importe constante en el tiempo (línea horizontal) dado que los factores involucrados en este ítem se han fijado por contrato: arriendos, salarios, depreciaciones, amortizaciones, etc. El coste variable (CV), se incrementa de acuerdo a la actividad del negocio (parte



En el primer caso, se obtiene el punto de equilibrio en valor (eje vertical), mientras que en el segundo se obtiene el punto de equilibrio en volumen de ventas. Nótese que esta segunda ecuación presenta en el denominador el Margen de Contribución (la diferencia entre el precio de venta y el costo del producto). Esta segunda ecuación nos ofrece una forma sencilla de conocer el punto de equilibrio para toda empresa o negocio que aplica un margen de contribución estandarizado.

Sin embargo, más allá de estas consideraciones, hay un aspecto que, como en toda actividad económica, tiene particular relevancia: el factor tiempo. Welsch et al (6ª. Edición, 2005), si en el eje de las abscisas (Volumen de ventas) se considera el factor Tiempo, se ve que la realidad de un negocio es muy diferente al depender del momento en que llegue al punto de equilibrio.

La determinación del punto de equilibrio permite comprobar la viabilidad del negocio. Si hay constancia en el ritmo de los ingresos también lo habrá en el rango o momento en que se alcanzará el punto de equilibrio (o “punto de quiebre”). Welsch et al (6ª. Edición, 2005), si la actividad económica se desestabiliza y se hace más volátil, también el punto de equilibrio tendrá volatilidad, desplazándose hacia fuera del rango habitual y provoca problemas de liquidez que obligarán a postergar o refinanciar los créditos o los pagos de materias primas. Todas estas señales de comportamiento son posibles de determinar con el análisis del punto de equilibrio.

Para terminar, el punto de equilibrio le permite conocer el nivel de beneficios. Una vez alcanzado el punto de equilibrio, no todo lo que se venda es utilidad neta. Este margen de contribución se llama así porque contribuye al financiamiento de los costos fijos. Una vez cubiertos los costes fijos, este margen de contribución se convierte en utilidad neta.



cosa por lo general dinero”. La Ley del Impuesto al Valor Agregado, contenida en el Decreto 27-92 del Congreso de la República, en el artículo 15, define el crédito fiscal como “la suma del impuesto cargado al contribuyente por las operaciones afectas realizadas durante el mismo período.”

### **2.8.3 Procedencia del crédito fiscal**

Actualmente, la Ley del Impuesto al Valor Agregado, en su artículo 16, establece que procede el derecho al crédito fiscal por la importación o adquisición de bienes la utilización de servicios, que se apliquen a actos gravados o a operaciones afectas por esta ley.

Cabe mencionar, que la norma legal citada, faculta a los contribuyentes que se dediquen a la exportación y a los que vendan o presten servicios a personas exentas en el mercado interno, del derecho a la devolución del crédito fiscal cuando el impuesto hubiere sido generado por la importación, adquisición de bienes o la utilización de servicios, que se apliquen a actos gravados o a operaciones afectas por esta ley, vinculados con el proceso productivo o de comercialización de bienes y servicios del contribuyente.

La ley es clara al indicar quienes tienen derecho a la devolución de crédito fiscal, al ser estos únicamente los exportadores y los que vendan o presten servicios a personas exentas, siempre y cuando exista un remanente de crédito fiscal, cualquier otro contribuyente que no encaje dentro de estas dos condiciones, aunque tenga remanente de crédito fiscal, no tiene derecho a solicitar su devolución.

En ese orden de ideas, una vez unificados los primeros dos párrafos, se interpreta que, aunque se realicen operaciones de adquisición de bienes o la utilización de servicios que generen crédito fiscal, no todo crédito fiscal es sujeto de devolución.

Lo anterior se confirma, al indicar los criterios que aplicará la administración tributaria, para establecer que bienes o servicios se consideran vinculados con el proceso de producción o de comercialización de bienes y servicios, al ser estos:

- a) Que los bienes o servicios formen parte de los productos o de las actividades necesarias para su comercialización nacional o internacional.
- b) Que los bienes o servicios se incorporen al servicio o a las actividades necesarias para su prestación dentro o fuera del país.

Esta norma concluye al indicar, que “en consecuencia, deben considerarse todos aquellos bienes o servicios que sean de tal naturaleza que sin su incorporación sea imposible la producción o comercialización de los bienes o la prestación del servicio.”

Es importante indicar que, el monto por el cual se debe solicitar la devolución, es el remanente de crédito fiscal, el cual no es más que la diferencia resultante entre la compensación del crédito fiscal con el débito fiscal.

#### **2.8.4 Documentación del crédito fiscal**

En lo referente a la documentación del crédito fiscal, el artículo 18 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado establece que: “se reconocerá crédito fiscal cuando se cumpla con los requisitos siguientes:

- a) Que se encuentre respaldado por las facturas, facturas especiales, notas de crédito impresas por las imprentas o los contribuyentes que auto impriman y que se encuentren inscritas en el registro fiscal de imprentas.
- b) Que dichos documentos se emitan a nombre del contribuyente y que contengan su número de identificación tributaria.
- c) Que el documento indique en forma detallada el concepto, unidades y valores de la compra de los bienes y cuando se trate de servicios, debe especificarse concretamente la clase de servicio recibido y el monto de la remuneración u honorario.

- d) Que se encuentre registrado en el libro de compras.
- e) Que el saldo del crédito fiscal se encuentre registrado en los libros de contabilidad como una cuenta por cobrar a favor del contribuyente.”

### **2.8.5 Reporte del crédito fiscal**

Básicamente son tres los artículos que tienen relación con el reporte del crédito fiscal, el primero de ellos establece que: “los contribuyentes deberán presentar dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento de cada período impositivo, una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior, incluso las exentas”. El segundo indica que: “la obligación de presentar la declaración subsiste aun cuando el contribuyente no realice operaciones gravadas en uno o más períodos impositivos”. Y el tercero establece que: “el crédito fiscal debe reportarse en la declaración mensual. Las fechas de las facturas y de los recibos de pago de derecho de importación legalmente extendidos, deben corresponder al mes del período que se liquida”. Si por cualquier circunstancia no se reportan en el mes al que corresponde, para fines de reclamar el crédito fiscal, éstos se pueden reportar como máximo en los dos meses inmediatos siguientes al período impositivo en el que correspondía su operación.

### **2.8.6 De los libros de compras y ventas**

“Los exportadores normalmente llevan su contabilidad por medios computarizados; por lo que de conformidad con el Código de Comercio, como mínimo debe llevar los siguientes libros de contabilidad: diario, mayor, balances e inventario”.

Para comprobar que el registro de los documentos se realizó oportunamente, la normativa legal, crea la obligación de llevar registros auxiliares denominados libros de compras y de ventas, el artículo 37 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, establece lo siguiente: “Independientemente de las obligaciones que establece el

Código de comercio en cuanto a la contabilidad mercantil, los contribuyentes deberán llevar y mantener al día un libro de compras y servicios recibidos y otro de ventas y servicios prestados (...). Adicionalmente, indica que se deben separar las compras que se vinculen a operaciones locales, de exportación y a personas exentas.

### **2.8.7 Registro del crédito fiscal**

Como se indicó anteriormente, uno de los requisitos para que se reconozca el crédito fiscal, es que se encuentre registrado en la contabilidad como una cuenta por cobrar a favor del contribuyente, para complementar este requisito y para comprobar la procedencia del crédito fiscal, la Ley del Impuesto al Valor Agregado, establece que “los contribuyentes afectos al impuesto de esta ley que tengan obligación de llevar contabilidad completa conforme el Código de comercio, deberán abrir y mantener cuentas especiales para registrar los impuestos (...).”

Continúa al decir el mismo artículo, que “los importadores deberán; además, abrir y mantener cuentas especiales en su contabilidad para registrar los impuestos pagados en sus importaciones”.

### **2.8.8 Solicitud de inscripción en el régimen especial de devolución de crédito fiscal a los exportadores**

Para la incorporación en el régimen especial de devolución de crédito fiscal a exportadores, estos deberán presentar la documentación en la que se compruebe que cumple con uno de los siguientes requisitos:

- ✓ Que de sus ventas totales anuales, el cincuenta por ciento (50%) o más, lo destinan a la exportación.
- ✓ Que al tener un porcentaje de exportación menor al cincuenta por ciento (50%) de sus ventas totales anuales, no pueden compensar el crédito fiscal con el débito fiscal que reciben de sus ventas locales.

### **2.8.9 Régimen especial de solicitud de devolución de crédito fiscal**

Los contribuyentes que se dediquen a la exportación de bienes y que conforme la normativa legal, tengan derecho a la devolución de crédito fiscal, deben gestionarla por períodos vencidos del impuesto al valor agregado. En este régimen, la solicitud se hace directamente ante el Banco de Guatemala.

#### **2.8.9.1 Períodos impositivos que pueden solicitarse**

De acuerdo a lo que establece el artículo 25 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, podrán solicitarse devoluciones, por períodos mensuales calendarios vencidos.

#### **2.8.9.2 Requisitos**

El primer paso es comprobar que se tiene la calidad de exportador, para ello se comprobará al acreditar cada uno de los requisitos siguientes:

- a) Que de sus ventas totales anuales, el 50% o más, lo destinan a la exportación.
- b) Que al tener un porcentaje de exportación menor al 50% de sus ventas totales anuales, no puede compensar el crédito fiscal con el débito fiscal que reciben de sus ventas.

En el artículo 26 del Acuerdo Gubernativo 424-2006, que contiene el Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, establece que para la incorporación en este régimen, debe presentarse el formulario que la administración tributaria proporciona y que en dicho formulario deben consignarse por mes, la información correspondiente a las ventas locales y de exportación y el total de ambas, que declararon en el último período de liquidación definitiva anual del impuesto sobre la renta y que adicionalmente debe adjuntarse lo siguiente:

- a) Fotocopia autenticada de la cédula de vecindad del contribuyente o del representante legal. En caso de ser extranjero deberá presentar fotocopia autenticada del pasaporte.
- b) En el caso de ser persona jurídica, fotocopia autenticada del nombramiento del representante legal.
- c) Fotocopia autenticada de la patente de comercio de sociedad y patente de comercio de empresa, cuando corresponda.
- d) Constancia del registro como exportador ante el Banco de Guatemala.
- e) Estados financieros del último período de liquidación definitiva anual del impuesto sobre la renta, certificados por el contador que el contribuyente haya registrado ante la administración tributaria como tal. Dichos estados financieros deberán contener la información consignada en el formulario indicado en el primer párrafo de este artículo.

### **2.8.9.3 Montos**

Para este tipo de régimen, los montos a solicitar se regirán de acuerdo a la normativa legal, la cual establece los porcentajes a solicitar, al ser estos:

- ✓ 75%, cuando la devolución sea hasta por la cantidad de quinientos mil quetzales (Q.500,000.00).
- ✓ 60%, cuando la devolución sea mayor a quinientos mil quetzales (Q.500,000.00).

### **2.8.9.4 Plazos**

Para el caso de los plazos, la Ley del Impuesto al Valor Agregado, en su artículo 25, establece que la solicitud de devolución del crédito fiscal se presentará ante el Banco de Guatemala, dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes al vencimiento del plazo para la presentación de la declaración del período impositivo al que corresponde su devolución.

Para el caso de la devolución, existen otros plazos que deben considerarse y son los siguientes:

- ✓ El Banco de Guatemala, tiene 5 días hábiles para verificar el cumplimiento de los requisitos de la solicitud.
- ✓ Luego trasladará la solicitud a la administración tributaria y ésta tiene 30 días hábiles para la realizar la auditoria de gabinete del crédito fiscal solicitado.
- ✓ Si procede la devolución, el Banco de Guatemala, con base en el informe de la Superintendencia Administración Tributaria, hará efectiva la devolución dentro de los 5 días hábiles siguientes a la recepción del informe.
- ✓ En caso de que dicho informe no se reciba dentro del plazo establecido, el Banco de Guatemala deberá hacer efectiva la devolución del crédito fiscal, dentro de los 5 días hábiles siguientes al vencimiento del plazo establecido.

#### **2.8.10 Régimen general de solicitud de devolución de crédito fiscal**

Las personas individuales o jurídicas que soliciten la devolución del crédito fiscal, deben gestionarla por períodos vencidos del impuesto al valor agregado. En este régimen, la solicitud se hace directamente ante la Superintendencia de Administración Tributaria.

##### **2.8.10.1 Períodos impositivos que pueden solicitarse**

De acuerdo a lo que establece el artículo 23 "A" de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, podrán solicitarse devoluciones, al acumular períodos trimestrales o semestrales.

##### **2.8.10.2 Requisitos**

Al formulario de solicitud de devolución de crédito fiscal, se acompañará lo siguiente:

- a) Original y fotocopia de las 10 facturas de mayor valor de cada período mensual, emitidas por sus proveedores.

- b) Libro de compras y ventas del contribuyente.
- c) En el caso de contribuyentes que hubieren vendido bienes o prestado servicios con exclusividad a entidades exentas, deberán presentar la copia de la factura emitida en dicha transacción, así como la certificación contable del ingreso en su contabilidad.
- d) Cuando sea exportador eventual, deberá acompañar las declaraciones aduaneras de exportación de las mercancías, con un inventario debidamente detallado de las mismas, así como la copia de las facturas comerciales que le extiendan los proveedores.

A requerimiento de la administración tributaria, el solicitante de devolución de crédito fiscal deberá presentarle:

- a) Copia del cheque o del estado de cuenta en el que conste el pago de las facturas de sus proveedores, correspondientes a los períodos impositivos del impuesto al valor agregado, en el que se generó el crédito fiscal, y del cual pide su devolución.
- b) De ser agente de retención, deberá presentar los documentos que acrediten su estricto cumplimiento como tal.

### **2.8.10.3 Montos**

Contrario al régimen especial de devolución, en el régimen general no existe un monto específico o límite para realizar la solicitud de devolución, por lo que puede solicitarse el total del remanente de crédito fiscal acumulado en un trimestre o semestre, que depende de los plazos escogidos por el contribuyente para realizar la solicitud.

#### **2.8.10.4 Plazos**

Los plazos para realizar las solicitudes de devolución de crédito fiscal, no están regulados en la Ley del Impuesto al Valor Agregado, por lo tanto no existe limitante alguna para hacer las solicitudes.

Sin embargo, el mismo artículo que regula el procedimiento general para solicitar la devolución de crédito fiscal, establece que “una vez completada la documentación (...), la administración tributaria verificará la procedencia o improcedencia del saldo del crédito fiscal, que debe resolver dentro del plazo máximo de treinta (30) días hábiles para el período trimestral y de sesenta (60) días hábiles para el período semestral (...)”.

Continúa al indicar el mismo artículo, que “la petición se tendrá por resuelta desfavorablemente, para él sólo efecto que el contribuyente pueda impugnar o acceder a la siguiente instancia administrativa, si transcurrido el plazo de treinta (30) días hábiles para el período trimestral y de sesenta (60) días hábiles para el período semestral, contados a partir de la presentación de la solicitud...la administración tributaria no emite y notifica la resolución respectiva”.

#### **2.8.11 Régimen optativo de devolución de crédito fiscal**

Los contribuyentes que se dediquen a la exportación de bienes y que conforme la normativa legal, tengan derecho a la devolución de crédito fiscal, deben gestionarla por períodos vencidos del Impuesto al Valor Agregado. En este régimen, la solicitud se hace directamente ante la Superintendencia de Administración Tributaria, dicho régimen radica principalmente en que la solicitud se realiza con base a un dictamen emitido por un contador público y auditor.

##### **2.8.11.1 Períodos impositivos que pueden solicitarse**

De acuerdo a lo que establece el artículo 24 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, podrán solicitarse devoluciones, por períodos mensuales calendarios vencidos.

### **2.8.11.2 Requisitos**

En lo referente a los requisitos que debe cumplir esta solicitud, el artículo 24 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado establece lo siguiente:

- a) Presentar la solicitud de devolución de crédito fiscal, al cumplir con los plazos establecidos, para el efecto deberá indicar el monto a devolver, en concordancia con el dictamen que emita un contador público y auditor.
- b) Adjuntar a la solicitud una declaración jurada en la que se manifieste el no haber recibido previamente la devolución en efectivo, en bonos, así como el no haber compensado o acreditado el crédito fiscal solicitado con otros impuestos.
- c) Acompañar copia de las declaraciones mensuales del impuesto, en las que conste que el crédito fiscal solicitado, fue reportado.
- d) Estar inscrito en el registro de exportadores.
- e) Dictamen sobre la procedencia del crédito fiscal solicitado, emitido por un contador público y auditor independiente.

### **2.8.11.3 Montos**

De igual forma que en el régimen general, en el régimen optativo no existe un monto específico o límite para realizar la solicitud de devolución, por lo que puede solicitarse el total del remanente de crédito fiscal acumulado.

### **2.8.11.4 Plazos**

La solicitud de devolución de crédito fiscal, debe presentarse ante la administración tributaria, dentro de los primeros 10 días hábiles siguientes al vencimiento para la presentación de la declaración mensual del impuesto al valor agregado.

### **2.8.12 Resistencia a la acción fiscalizadora de la Administración Tributaria**

“Constituye resistencia cualquier acción u omisión que obstaculice o impida la acción fiscalizadora de la administración tributaria, después de vencido el plazo improrrogable de tres (3) días, contados a partir del día siguiente de la notificación del requerimiento hecho llegar al contribuyente para presentar la documentación o información de carácter tributario, contable o financiero”.

### **2.8.13 Actualización del registro de exportadores**

“Para la actualización del registro de exportadores, el exportador deberá presentar ante la dirección, cada seis meses, en enero y julio de cada año, una declaración jurada de información de exportaciones realizadas.

En esta declaración consignarán la información de las ventas declaradas durante el semestre anterior. El incumplimiento respecto de la presentación de esta declaración su presentación fuera de los meses indicados, hará que el exportador sea excluido temporalmente del régimen especial.

## **2.9 Riesgo**

Existen muchas definiciones diferentes de “riesgo”. La dirección de una empresa persigue el logro de unos objetivos establecidos. En su trabajo diario para conseguir el cumplimiento de dichos objetivos, se toman decisiones que supondrán un resultado positivo (oportunidad) o negativo (riesgo) sobre la consecución de los objetivos fijados, Pérez (1ª. Edición, 2010)

### **2.9.1 Tipos de riesgos**

Las empresas, privadas o públicas, están expuestas a riesgos de naturaleza diversa que pueden originarse externa o internamente. Por tanto, la empresa o grupo al que pertenece, debe considerar el amplio abanico de riesgos en su conjunto.

### **2.9.2 Descripción de riesgos**

La descripción del riesgo es un elemento necesario para responder a las posibles consecuencias de la materialización de los riesgos identificados. Los cuales se establecen de la siguiente manera:

- ✓ Categoría a la que pertenece el riesgo nos ayudarán para la posterior toma de decisiones sobre la estrategia a seguir para gestionarlos.
- ✓ Causas por las que se producen imprescindible para medir (probabilidad e impacto) la materialización del riesgo en cuestión.
- ✓ Posibles efectos sobre la empresa en su contexto concreto.
- ✓ Responsable del riesgo para gestionarlo (identificarlo, medirlo, transferirlo, tratarlo y monitorizarlo).

### **2.9.3 Estimación de riesgos**

La estimación del riesgo puede ser:

- ✓ Cuantitativa: con base en eventos históricos analizados.
- ✓ Semi-cuantitativa: con base en sucesos determinados y la experiencia de expertos.
- ✓ Cualitativa: con base en la descripción posible de los riesgos concretos.

Además de la estimación, conviene jerarquizar los riesgos analizados con ayuda de escalas de impacto y probabilidad para priorizar las acciones de gestión sobre los mismos.

### **2.9.4 Mapa de riesgos**

El mapa de riesgos es una herramienta útil de control interno que permite presentar una panorámica de los riesgos a los que está expuesta cualquier

organización; independiente de la forma como se presente dicho mapa. Se caracteriza por un gráfico, un croquis, en donde se identifican y se ubican las áreas/actividades/activos (procesos de la empresa) Pérez (1ª. Edición, 2010), que podrían verse afectados durante la ocurrencia de un evento adverso. Generalmente:

- ✓ Permiten ver las amenazas que tiene una empresa.
- ✓ Permiten medir la magnitud de cada riesgo (probabilidad e impacto económico).
- ✓ Son un instrumento gráfico de gestión de los riesgos que permiten comparar los riesgos por su importancia relativa así como en conjunto, al permitir a la empresa poder establecer niveles aceptables de riesgo.

#### **2.9.5 Beneficios que aportan**

Para que afloren los riesgos ocultos que amenazan a la empresa, tanto interna como externamente. La gestión del riesgo está ligada a la gestión del conocimiento. Tan importante como descubrir el riesgo, es medir la probabilidad de que ocurra y su severidad, puesto que “lo que no se mide, no se gestiona”. Una vez que se identifica y se mide, el mapa de riesgos de la empresa nos ayudará a determinar las distintas estrategias para gestionar los riesgos. Han de ser instrumentos vivos que nos ayuden a mantener un nivel aceptable de riesgo en el negocio.

### **3. METODOLOGÍA**

A continuación se describen los criterios y procedimientos generales que guiaron el trabajo de investigación sobre planificación estratégica financiera en el sector de confección de prendas de vestir, en la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva del Departamento de Guatemala, los cuales se han basado en el método científico de investigación; asimismo, se detallan las técnicas de investigación utilizadas durante el proceso de investigación documental y de campo.

#### **3.1 Objetivos**

La propuesta de planificación estratégica financiera en el sector de prendas de vestir en la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva del departamento de Guatemala, planteó los siguientes objetivos de investigación.

##### **3.1.1 Objetivo general**

Diseñar un sistema de planificación estratégica financiera para su implementación en el sector de confección de prendas de vestir, en la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala.

##### **3.1.2 Objetivos específicos**

- ✓ Determinar la situación financiera del sector.
- ✓ Definir sistema de planificación estratégica.
- ✓ Analizar solvencia y los resultados de operación.
- ✓ Analizar riesgos del sector.

#### **3.2 Hipótesis**

La hipótesis de investigación formulada para la investigación del sector de confección de prendas de vestir en la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva

del Departamento de Guatemala, planteó la siguiente respuesta tentativa al problema financiero del sector:

El diseño e implementación de un sistema de planificación estratégica financiera para la administración del sector de confección de prendas de vestir, en la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva del Departamento de Guatemala, mejora la administración financiera.

La hipótesis formulada contiene las siguientes variables de investigación:

### **3.2.1 Variable independiente**

Planificación estratégica financiera con base en el modelo de presupuesto maestro, punto de equilibrio, flujo de caja y estados financieros proyectados, así como el análisis de riesgos internos y externos.

### **3.2.2 Variables dependientes**

- ✓ Mejora de la situación de liquidez y productividad del sector;
- ✓ Aumento en el volumen de ventas y volumen de producción;
- ✓ Aumento en la eficiencia en la administración de costos y gastos;

### **3.3 Método científico**

El método utilizado en la presente investigación es el método científico que presentó una serie ordenada de procedimientos que hace uso la investigación científica que observo los hechos generados, con el objeto de comprobar la hipótesis a través de la experimentación, que determinó la validez de las posibles explicaciones al aceptar o desechar la misma.

### **3.4 Técnicas de investigación aplicadas**

Al haber hecho la investigación se requirió, como ya se ha mencionado, de una selección adecuada del tema objeto del estudio, de un buen planteamiento de la

problemática a solucionar y de la definición del método científico que se utilizó para llevar a cabo dicha investigación. Aunado a esto se requirió de técnicas y herramientas que apoyan a la realización de su investigación, en este caso. Las técnicas de investigación que se utilizan, se detallan a continuación.

### **3.4.1 Técnicas de investigación documental**

Las técnicas de investigación documental, centran su principal función en todos aquellos procedimientos que conllevan el uso óptimo y racional de los recursos documentales disponibles en las funciones de información. Las cuales se muestran en los anexos de explicación.

De entre las fichas más comunes utilizadas para la realización de esta investigación fueron la consulta de libros, leyes y demás documentos que brindan información acerca del sector objeto de estudio y de información pública expuesta por la asociación de exportadores de Guatemala en sus principales registros.

### **3.4.2 Técnicas de investigación de campo**

Se han desarrollado las técnicas de investigación de campo después de haberse planteado el problema se realizaron visitas al lugar en donde se efectúan las actividades del sector de confección de prendas de vestir.

#### **3.4.2.1 Observación directa**

Se determinó los indicadores de las variables independientes de las hipótesis, por ello se obtuvo información de entrevistas a los funcionarios o empleados responsables de crear las actividades empresariales necesarias para mantener la productividad de las empresas que conforman la muestra. Para las variables dependientes, se recurrió a entrevistar a grupos de empleados seleccionados al azar. En cuanto a validar la información obtenida, se entrevistó a los Gerentes.

### **3.4.2.2 Entrevista**

La cual fue realizada a las personas que conocen del problema al identificar las unidades de análisis, variables, indicadores, el cual se muestra a través de la construcción de los instrumentos de recolección de datos, procesamiento y análisis de los mismos y redacción, además al final se han agregado las boletas de encuesta.

#### **4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR EN LA ALDEA SAN JOSÉ, MUNICIPIO DE VILLA NUEVA**

El análisis de la situación financiera del sector de confección de prendas vestir en la Aldea San José Municipio de Villa Nueva, se realizó con base en el análisis horizontal, vertical y razones financieras, y determinación del punto de equilibrio.

##### **4.1 Análisis financiero**

Para la determinación de la situación financiera en la que se encuentra el sector de confección de prendas de vestir, se tomaron de base los años 2010, 2011 y 2012.

##### **4.2 Análisis vertical**

Este análisis vertical determina la estructura financiera interna del sector, de las ventas, gastos y utilidades en el Estado de Resultados, activos, pasivos y capital en el Balance General.

###### **4.2.1 Análisis vertical del Costo de Producción**

El análisis vertical del Costo de Producción se presenta en el cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Análisis Vertical del Costo de Producción**  
**Cifras expresadas en Q.**

<b>Costo de Producción</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Inventario inicial de materia prima	289,760	75,412	27,617	15%	4%	2%
Compras de materia prima	910,234	975,340	990,646	47%	56%	62%
<b>Gastos sobre compras de (+) materia prima</b>	-	-	-			
Compras brutas de materia prima	1,199,994	1,050,752	1,018,263	62%	60%	64%
<b>Dev. y Reb. sobre (-) compras de materia prima</b>	-	-	-			
Compras netas de materia prima	1,199,994	1,050,752	1,018,263	62%	60%	64%
<b>Materia prima disponible</b>	<b>1,489,754</b>	<b>1,126,164</b>	<b>1,045,879</b>	<b>76%</b>	<b>64%</b>	<b>65%</b>
Inventario final de materia prima (-)	75,412	27,617	74,528	4%	2%	5%
<b>Materia prima consumida o empleada</b>	<b>1,565,166</b>	<b>1,153,781</b>	<b>1,120,407</b>	<b>80%</b>	<b>66%</b>	<b>70%</b>
(+) Mano de obra directa	312,456	280,367	306,183	16%	16%	19%
<b>Costo primo</b>	<b>1,877,622</b>	<b>1,434,148</b>	<b>1,426,590</b>	<b>96%</b>	<b>82%</b>	<b>89%</b>
Gastos de Fabricación						
Mano de obra indirecta	32,560	27,560	28,500	2%	2%	2%
Otros	6,130	4,966	4,090	0%	0%	0%
Mantenimiento	18,456	19,750	15,845	1%	1%	1%
Energía Eléctrica	45,230	47,500	48,500	2%	3%	3%
Material indirecto	24,567	23,750	24,500	1%	1%	2%
Seguros	12,750	11,500	12,500	1%	1%	1%
Maquinaria	23,450	18,790	10,997	1%	1%	1%
<b>Subtotal</b>	<b>163,143</b>	<b>153,816</b>	<b>144,932</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>
Total Cargos	2,040,765	1,587,964	1,571,522	105%	91%	98%
<b>Inventario inicial de (+) artículos en proceso</b>	<b>132,358</b>	<b>222,700</b>	<b>56,400</b>	<b>7%</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>
Subtotal	2,173,123	1,810,663	1,627,922	111%	103%	102%
<b>Inventario final de (-) artículos en proceso</b>	<b>222,700</b>	<b>56,400</b>	<b>25,360</b>	<b>11%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>
<b>Costo de producción</b>	<b>1,950,423</b>	<b>1,754,263</b>	<b>1,602,562</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

El análisis vertical comparativo del estado del costo de producción de los años 2010 al 2012 muestra un nivel de inventarios de materia prima en descenso constante, con un costo de producción consistente con el nivel de ventas, con ligeros cambios en la estructura porcentual (de 15% bajó a 4% y 2%, respectivamente).

La mano de obra directa ha aumentado del 16% al 19% respectivamente en los últimos años debido a que va relacionado en forma directa con el monto de los productos elaborados.

Los gastos de fabricación han aumentado consistentemente al pasar del 8%, al 9%, sobre el nivel de ventas. Dentro de los gastos de fabricación, los gastos por consumo de energía eléctrica se han mantenido constantes con incremento anual de un punto porcentual.

#### **4.2.2 Análisis vertical del Estado de Resultados**

El análisis vertical del Estado de Resultados se presenta en el cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Análisis Vertical del Estado de Resultados**  
**Cifras expresadas en Q.**

CONCEPTO	2,010	2,011	2,012	2,010	2,011	2,012
Ventas Brutas	3,476,435	3,208,560	2,992,665	100%	100%	100%
(-) Dev. y rebajas sobre ventas	0.00	0.00	0.00	0	0	0
Ventas Netas	<b>3,476,435</b>	<b>3,208,560</b>	<b>2,992,665</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Costo de ventas</b>						
Inventario inicial de artículos terminados	34,560	32,890	28,780	1%	1%	1%
(+) Costo de producción	1,950,423	1,754,263	1,602,562	56%	55%	54%
Artículos disponibles	1,984,983	1,787,153	1,631,342	57%	56%	55%
(-) Inventario final de artículos terminados	32,890	28,780	25,560	1%	1%	1%
Costo de ventas	1,952,093	1,758,373	1,605,782	<b>56%</b>	<b>55%</b>	<b>54%</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>1,524,342</b>	<b>1,450,187</b>	<b>1,386,883</b>	<b>44%</b>	<b>45%</b>	<b>46%</b>
<b>Gastos de Admón. y Ventas</b>						
(-) <b>Gastos de administración</b>	<b>344,417</b>	<b>357,199</b>	<b>369,623</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>
Sueldos	218,000	220,200	222,400	6%	7%	7%
Bonificación	24,000	27,000	30,000	1%	1%	1%
Bono 14	17,600	19,800	22,000	1%	1%	1%
IGSS	10,530	10,636	10,742	0%	0%	0%
Indemnizaciones	18,159	18,343	18,526	1%	1%	1%
Vacaciones	11,500	12,600	12,900	0%	0%	0%
Aguinaldos	24,000	27,000	30,000	1%	1%	1%
Papelería y útiles consumidos	7,154	7,891	8,250	0%	0%	0%
Atención al personal	7,232	7,444	7,680	0%	0%	0%
Útiles y enseres	6,242	6,285	7,125	0%	0%	0%
<b>Gastos de ventas</b>	<b>361,876</b>	<b>408,318</b>	<b>446,067</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>
Combustibles y lubricantes	25,437	30,704	32,508	1%	1%	1%
Gastos generales	10,860	11,950	12,250	0%	0%	0%
Salarios	158,400	184,800	211,200	5%	6%	7%
Bonificación incentivo	18,000	21,000	24,000	1%	1%	1%
Aguinaldos	13,200	15,400	17,600	0%	0%	1%
Bono 14	13,200	15,400	17,600	0%	0%	1%
IGSS	7,651	8,926	10,201	0%	0%	0%
Indemnizaciones	13,195	15,394	17,593	0%	0%	1%
Vacaciones	5,482	6,876	7,521	0%	0%	0%
Publicidad y propaganda	32,831	26,345	18,463	1%	1%	1%
Alquileres	18,240	19,678	20,640	1%	1%	1%
Reparación y mant. de vehículos	11,324	8,910	13,850	0%	0%	0%
Depreciaciones	10,120	12,280	13,260	0%	0%	0%
Atención al cliente	11,836	13,875	14,801	0%	0%	0%
Donativos	12,100	16,780	14,580	0%	1%	0%
(-) <b>Gastos financieros</b>	0	0	0	0	0	0
Intereses sobre préstamos	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>818,049</b>	<b>684,670</b>	<b>571,193</b>	<b>24%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>
Impuesto Sobre la Renta	253,595	212,248	177,070	7%	7%	6%
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>564,454</b>	<b>472,422</b>	<b>394,123</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El análisis vertical comparativo del estado de resultados de los años 2010 al 2012 muestra un nivel de ventas en descenso constante, con un costo de producción consistente con el nivel de ventas, con ligeros cambios en la estructura porcentual (de 56% bajó a 55% y 54%, respectivamente).

Los gastos de operación se han incrementado consistentemente al pasar del 20%, al 24% y 27% sobre el nivel de ventas. Dentro de los gastos de operación, los gastos administrativos se han mantenido constantes con incremento anual de 3 y 4 puntos porcentuales; en tanto que los gastos de ventas han tenido igualmente un comportamiento al alza, pero con incrementos porcentuales de 3 y 2 puntos porcentuales, respectivamente.

Los rubros relevantes de los gastos de administración corresponden a sueldos y prestaciones laborales. En gastos de ventas, destacan los rubros de salarios, prestaciones laborales de los vendedores, combustibles y lubricantes y alquileres. El aumento en sueldos y salarios corresponde al aumento de salarios mínimos.

Con respecto al margen de ganancia sobre ventas de la utilidad después de impuestos, se observa una disminución del 16%, 15% y 13%, respectivamente, debido al descenso en el nivel de ventas y al aumento de los gastos de operación.

#### **4.2.3 Análisis Vertical del Balance General**

El análisis vertical del balance general se presenta en el cuadro 3.

**Cuadro 3**  
**Análisis Vertical del Balance General**  
**Cifras expresadas en Q.**

CONCEPTO	2,010	2,011	2,012	2,010	2,011	2,012
<b>Activo</b>						
<b>Corriente</b>	<b>966,117</b>	<b>890,632</b>	<b>814,732</b>	<b>78%</b>	<b>72%</b>	<b>66%</b>
Caja y bancos	282,335	385,379	275,725	23%	31%	22%
Cuentas por cobrar	352,780	392,456	413,560	28%	32%	33%
Inventario materias primas	75,412	27,617	74,527	6%	2%	6%
Inventario final de artículos en proceso	222,700	56,400	25,360	18%	5%	2%
Inventario final de artículos terminados	32,890	28,780	25,560	3%	2%	2%
<b>No corriente</b>	<b>274,177</b>	<b>272,248</b>	<b>265,631</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>
Mobiliario y equipo	166,165	166,165	166,165	13%	13%	13%
Vehículos	170,000	170,000	170,000	14%	14%	14%
Depreciaciones acumuladas	(132,541)	(140,367)	(152,879)	-11%	-11%	-12%
ISR Trimestral	70,553	76,450	82,345	6%	6%	7%
<b>Suma del Activo</b>	<b>1,240,294</b>	<b>1,162,880</b>	<b>1,080,363</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo</b>						
<b>Corriente</b>						
Prestaciones laborales por pagar	37,500	47,500	57,500	3%	4%	5%
IGSS por pagar	1,500	1,630	1,750	0%	0%	0%
Cuentas por pagar	152,350	195,630	224,580	12%	17%	21%
IVA por pagar	30,895	28,450	25,340	2%	2%	2%
ISR por pagar	253,595	212,248	177,070	20%	18%	16%
<b>Suma del Pasivo</b>	<b>475,840</b>	<b>485,458</b>	<b>486,240</b>	<b>38%</b>	<b>42%</b>	<b>45%</b>
Capital y patrimonio neto						
Capital común	200,000	200,000	200,000	16%	17%	19%
Utilidad del ejercicio	564,454	477,422	394,123	46%	41%	36%
<b>Suma del pasivo y capital</b>	<b>1,240,294</b>	<b>1,162,880</b>	<b>1,080,363</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El análisis vertical del balance general presenta una estructura interesante en el que predominan los activos corrientes (66%), lo cual es atípico en una industria manufacturera; sin embargo, se trata de un caso en el que las empresas del sector no cuentan con maquinaria propia, lo cual tiene un impacto en el costo de operaciones derivado del arrendamiento de maquinaria para la producción. Al respecto, también es importante considerar el beneficio de crédito fiscal de la contratación de servicios de arrendamiento de maquinaria y equipo.

En la estructura de los activos no corrientes predominan el mobiliario y equipo y vehículos, aunque las depreciaciones acumuladas son altas, lo cual amerita planificar el reemplazo oportuno de dicho mobiliario y equipo y vehículos para mantener la eficiencia de la producción.

El análisis vertical del pasivo, muestra un pasivo exclusivo de pasivos corrientes, los cuales representan un 45%, de lo cual se deduce que el patrimonio equivale al restante 55%, lo cual se considera un nivel de endeudamiento adecuado.

Los principales rubros del pasivo corriente lo constituyen las cuentas por pagar (21%) con incrementos sucesivos de 5 y 4 puntos porcentuales con respecto a los últimos dos años y el Impuesto Sobre la Renta por pagar (16%); en tanto que en los rubros de patrimonio, el capital equivale al 19% y las utilidades al 36%.

### **4.3 Análisis horizontal**

Este análisis muestra las variaciones significativas de los diferentes rubros del estado de resultados y balance general, de los años 2010 al 2012, tanto en valores, como en porcentajes.

#### **4.3.1 Análisis horizontal del Costo de Producción**

El análisis horizontal del costo de producción muestra lo siguiente:

**Cuadro 4**  
**Análisis Horizontal del Costo de Producción**  
**Cifras expresadas en Q.**

<b>Costo de Producción</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>	<b>2011-2010</b>	<b>%</b>	<b>2012-2011</b>	<b>%</b>
Inventario inicial de materia prima	289,760	75,412	27,617	(214,348)	-74%	(47,796)	-63%
Compras de materia prima	910,234	975,340	990,646	65,106	7%	15,306	2%
<b>Gastos sobre compras de materia prima</b>							
(+) <b>materia prima</b>	-	-	-				
Compras brutas de materia prima	1,199,994	1,050,752	1,018,263	(149,242)	-12%	(32,490)	-3%
<b>Dev. y Reb. sobre compras de materia prima</b>							
(-) <b>compras de materia prima</b>	-	-	-				
Compras netas de materia prima	1,199,994	1,050,752	1,018,263	(149,242)	-12%	(32,490)	-3%
<b>Materia prima disponible</b>	<b>1,489,754</b>	<b>1,126,164</b>	<b>1,045,879</b>	<b>(363,590)</b>	<b>-24%</b>	<b>(80,285)</b>	<b>-7%</b>
Inventario final de materia prima	75,412	27,617	74,528	(47,796)	-63%	46,912	170%
(-) <b>Materia prima consumida o empleada</b>	<b>1,565,166</b>	<b>1,153,781</b>	<b>1,120,407</b>	<b>(411,386)</b>	<b>-26%</b>	<b>(33,374)</b>	<b>-3%</b>
(+) Mano de obra directa	312,456	280,367	306,183	(32,089)	-10%	25,816	9%
<b>Costo primo</b>	<b>1,877,622</b>	<b>1,434,148</b>	<b>1,426,590</b>	<b>(443,475)</b>	<b>-24%</b>	<b>(7,558)</b>	<b>-1%</b>
Gastos de Fabricación							
Mano de obra indirecta	32,560	27,560	28,500	(5,000)	-15%	940	3%
Otros	6,130	4,966	4,090	(1,164)	-19%	(876)	-18%
Mantenimiento	18,456	19,750	15,845	1,294	7%	(3,905)	-20%
Energía Eléctrica	45,230	47,500	48,500	2,270	5%	1,000	2%
Material indirecto	24,567	23,750	24,500	(817)	-3%	750	3%
Seguros	12,750	11,500	12,500	(1,250)	-10%	1,000	9%
Maquinaria	23,450	18,790	10,997	(4,660)	-20%	(7,793)	-41%
<b>Subtotal</b>	<b>163,143</b>	<b>153,816</b>	<b>144,932</b>	<b>(9,327)</b>	<b>-6%</b>	<b>(8,884)</b>	<b>-6%</b>
Total Cargos	2,040,765	1,587,964	1,571,522	(452,802)	-22%	(16,442)	-1%
<b>Inventario inicial de artículos en proceso</b>	<b>132,358</b>	<b>222,700</b>	<b>56,400</b>	<b>90,342</b>	<b>68%</b>	<b>(166,300)</b>	<b>-75%</b>
Subtotal	2,173,123	1,810,663	1,627,922	(362,460)	-17%	(182,741)	-10%
<b>Inventario final de artículos en proceso</b>	<b>222,700</b>	<b>56,400</b>	<b>25,360</b>	<b>(166,300)</b>	<b>-75%</b>	<b>(31,040)</b>	<b>-55%</b>
<b>Costo de producción</b>	<b>1,950,423</b>	<b>1,754,263</b>	<b>1,602,562</b>	<b>(196,160)</b>	<b>-10%</b>	<b>(151,701)</b>	<b>-9%</b>

Fuente: Elaboración propia

El análisis horizontal del costo de producción determinó disminuciones consecutivas de los inventarios iniciales de las materias primas de Q 214.3 miles y Q 47.8 miles, respectivamente, las cuales equivalen a 74% y 63%. Los factores que influyeron en la disminución de compras de materia prima.

Derivado de la baja en ventas se observan disminuciones en las materias primas disponibles por Q149.2 miles y Q 32.5 miles, respectivamente entre el 12% y el 3%.

No obstante la baja en ventas y producción han disminuido en los últimos dos años (Q 362.4 miles y Q 182.7 miles, respectivamente), derivado de la disminución de la mano de obra y gastos de fabricación, derivado de la disminución de las ventas.

#### **4.3.2 Análisis horizontal del Estado de Resultados**

El análisis horizontal del estado de resultados muestra lo siguiente:

**Cuadro 5**  
**Análisis Horizontal del Estado de Resultados**  
**Cifras expresadas en Q.**

CONCEPTO	2,010	2,011	2,012	2011-2010	%	2012-2011	%
Ventas Brutas	3,476,435	3,208,560	2,992,665	(267,875)	-7.7%	(215,895)	-6.7%
Dev. y rebajas sobre ventas	0.00	0.00	0.00				
(-) Ventas Netas	<b>3,476,435</b>	<b>3,208,560</b>	<b>2,992,665</b>	<b>(267,875)</b>	<b>-7.7%</b>	<b>(215,895)</b>	<b>-6.7%</b>
<b>Costo de ventas</b>							
Inventario inicial de artículos terminados	34,560	32,890	28,780	(1,670)	-4.8%	(4,110)	-12.5%
(+) Costo de producción	1,950,423	1,754,263	1,602,562	(196,160)	-10.1%	(151,701)	-8.6%
Artículos disponibles	1,984,983	1,787,153	1,631,342	(197,830)	-10.0%	(155,811)	-8.7%
(-) Inventario final de artículos terminados	32,890	28,780	25,560	(4,110)	-12.5%	(3,220)	-11.2%
Costo de ventas	1,952,093	1,758,373	1,605,782	(193,720)	-9.9%	(152,591)	-8.7%
<b>Margen Bruto</b>	<b>1,524,342</b>	<b>1,450,187</b>	<b>1,386,883</b>	<b>(74,155)</b>	<b>-4.9%</b>	<b>(63,304)</b>	<b>-4.4%</b>
<b>Gastos de Admón. y Ventas</b>	<b>706,293</b>	<b>765,517</b>	<b>815,690</b>	59,224	8.4%	50,173	6.6%
<b>Gastos de administración</b>	<b>344,417</b>	<b>357,199</b>	<b>369,623</b>	12,782	3.7%	12,424	3.5%
Sueldos	218,000	220,200	222,400	2,200	1.0%	2,200	1.0%
Bonificación	24,000	27,000	30,000	3,000	12.5%	3,000	11.1%
Bono 14	17,600	19,800	22,000	2,200	12.5%	2,200	11.1%
IGSS	10,530	10,636	10,742	106	1.0%	106	1.0%
Indemnizaciones	18,159	18,343	18,526	184	1.0%	183	1.0%
Vacaciones	11,500	12,600	12,900	1,100	9.6%	300	2.4%
Aguinaldos	24,000	27,000	30,000	3,000	12.5%	3,000	11.1%
Papelería y útiles consumidos	7,154	7,891	8,250	737	10.3%	359	4.5%
Atención al personal	7,232	7,444	7,680	212	2.9%	236	3.2%
Útiles y enseres	6,242	6,285	7,125	43	0.7%	840	13.4%
<b>Gastos de ventas</b>	<b>361,876</b>	<b>408,318</b>	<b>446,067</b>	46,442	12.8%	37,749	9.2%
Combustibles y lubricantes	25,437	30,704	32,508	5,267	20.7%	1,804	5.9%
Gastos generales	10,860	11,950	12,250	1,090	10.0%	300	2.5%
Salarios	158,400	184,800	211,200	26,400	16.7%	26,400	14.3%
Bonificación incentivo	18,000	21,000	24,000	3,000	16.7%	3,000	14.3%
Aguinaldos	13,200	15,400	17,600	2,200	16.7%	2,200	14.3%
Bono 14	13,200	15,400	17,600	2,200	16.7%	2,200	14.3%
IGSS	7,651	8,926	10,201	1,275	16.7%	1,275	14.3%
Indemnizaciones	13,195	15,394	17,593	2,199	16.7%	2,199	14.3%
Vacaciones	5,482	6,876	7,521	1,394	25.4%	645	9.4%
Publicidad y propaganda	32,831	26,345	18,463	(6,486)	-19.8%	(7,882)	-29.9%
Alquileres	18,240	19,678	20,640	1,438	7.9%	962	4.9%
Reparación y mant. de vehículos	11,324	8,910	13,850	(2,414)	-21.3%	4,940	55.4%
Depreciaciones	10,120	12,280	13,260	2,160	21.3%	980	8.0%
Atención al cliente	11,836	13,875	14,801	2,039	17.2%	926	6.7%
Donativos	12,100	16,780	14,580	4,680	38.7%	(2,200)	-13.1%
(-) <b>Gastos financieros</b>	0	0	0	-	0.0%	-	
Intereses sobre prestamos	0	0	0	-	0.0%	-	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>818,049</b>	<b>684,670</b>	<b>571,193</b>	<b>(133,379)</b>	<b>-16.3%</b>	<b>(113,477)</b>	<b>-16.6%</b>
Impuesto Sobre la Renta	253,595	212,248	177,070	(41,347)	-16.3%	(35,178)	-16.6%
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>564,454</b>	<b>472,422</b>	<b>394,123</b>	<b>(92,032)</b>	<b>-16.3%</b>	<b>(78,299)</b>	<b>-16.6%</b>

Fuente: Elaboración propia

El análisis horizontal del estado de resultados determinó disminuciones consecutivas de las ventas de Q 267.9 miles y Q 215.9 miles, respectivamente, las cuales equivalen a 7.7% y 6.7%. Los factores que influyeron en la disminución de ventas, básicamente se refieren al alto nivel de competencia en el que se desenvuelve el sector; asimismo, ha afectado el incremento en los costos de materias primas y transporte derivado del aumento de la inflación.

Derivado de la baja en ventas se observan disminuciones en el costo de producción de Q196.2 miles y Q 151.7 miles, respectivamente (10.1% y 8.6%).

No obstante la baja en ventas y producción, los gastos de operación se han incrementado los últimos dos años (Q 59.2 miles y Q 50.1 miles, respectivamente), derivado del incremento en sueldos de administración y salarios de ventas, prestaciones laborales, combustibles y lubricantes, los cuales se derivan del impacto inflacionario e incrementos en el salario mínimo.

La disminución en gastos de publicidad y propaganda se debe a cambios en las políticas del sector, debido a que los gastos en este rubro no dieron los resultados esperados.

Las utilidades después de impuestos han sufrido disminuciones derivado de la baja en ventas y el incremento en gastos de operación, de Q 92.03 y Q 78.3 miles, respectivamente.

#### **4.3.3 Análisis horizontal del Balance General**

El análisis horizontal del balance general, refleja lo siguiente:

**Cuadro 6**  
**Análisis Horizontal del Balance General**  
**Cifras expresadas en Q.**

CONCEPTO	2,010	2,011	2,012	2011-2010	%	2012-2011	%
<b>Activo</b>							
<b>Corriente</b>	<b>966,117</b>	<b>890,632</b>	<b>814,732</b>	<b>(75,485)</b>	<b>-7.8%</b>	<b>(75,900)</b>	<b>-8.5%</b>
Caja y bancos	282,335	385,379	275,725	103,044	36.5%	(109,654)	-28.5%
Cuentas por cobrar	352,780	392,456	413,560	39,676	11.2%	21,104	5.4%
Inventario materias primas	75,412	27,617	74,527	(47,796)	-63.4%	46,911	169.9%
Inventario final de artículos en proceso	222,700	56,400	25,360	(166,300)	-74.7%	(31,040)	-55.0%
Inventario final de artículos terminados	32,890	28,780	25,560	(4,110)	-12.5%	(3,220)	-11.2%
<b>No corriente</b>	<b>274,177</b>	<b>272,248</b>	<b>265,631</b>	<b>(1,929)</b>	<b>-0.7%</b>	<b>(6,617)</b>	<b>-2.4%</b>
Mobiliario y equipo	166,165	166,165	166,165	-	0.0%	-	0.0%
Vehículos	170,000	170,000	170,000	-	0.0%	-	0.0%
Depreciaciones acumuladas	(132,541)	(140,367)	(152,879)	(7,826)	5.9%	(12,512)	8.9%
ISR Trimestral	70,553	76,450	82,345	5,897	8.4%	5,895	7.7%
<b>Suma del Activo</b>	<b>1,240,294</b>	<b>1,162,880</b>	<b>1,080,363</b>	<b>(77,414)</b>	<b>-6.2%</b>	<b>(82,517)</b>	<b>-7.1%</b>
<b>Pasivo</b>							
<b>Corriente</b>							
Prestaciones laborales por pagar	37,500	47,500	57,500	10,000	26.7%	10,000	21.1%
IGSS por pagar	1,500	1,630	1,750	130	8.7%	120	7.4%
Cuentas por pagar	152,350	195,630	224,580	43,280	28.4%	28,950	14.8%
IVA por pagar	30,895	28,450	25,340	(2,445)	-7.9%	(3,110)	-10.9%
ISR por pagar	253,595	212,248	177,070	(41,347)	-16.3%	(35,178)	-16.6%
<b>Suma del Pasivo</b>	<b>475,840</b>	<b>485,458</b>	<b>486,240</b>	<b>9,618</b>	<b>2.0%</b>	<b>782</b>	<b>0.2%</b>
Capital y patrimonio neto							
Capital común	200,000	200,000	200,000	-	0.0%	-	0.0%
Utilidad del ejercicio	564,454	477,422	394,123	(87,032)	-15.4%	(83,299)	-17.4%
<b>Suma del pasivo y capital</b>	<b>1,240,294</b>	<b>1,162,880</b>	<b>1,080,363</b>	<b>(77,414)</b>	<b>-6.2%</b>	<b>(82,517)</b>	<b>-7.1%</b>

Fuente: Elaboración propia

El análisis horizontal del balance general determinó una disminución significativa en los activos corrientes de Q 75.5 y Q 75.9 miles durante los últimos dos años, equivalentes a 7.8% y 8.5%, respectivamente. La integración de la disminución mencionada en activos corrientes es una mezcla de disminuciones en efectivo de caja y bancos de Q103 y Q109.6 miles (7.8% y 8.5%, respectivamente), con

aumento en cuentas por cobrar de Q 39.7 y Q 21.1 miles (11.2% y 5.4%, respectivamente), lo cual, como ya se comentó es un indicio de aumento en la morosidad de la cartera de clientes.

Los inventarios de materias primas sufrieron incrementos porcentuales de 63.4% y 169.9%; artículos en proceso 74.7% y 55%; y artículos terminados 12.5% y 11.2%; sin embargo, sus niveles (Q 47.8 miles en el año 2012 y Q 46.9 miles en 2011), tienen alta incidencia en los activos corrientes.

Los activos no corrientes no tuvieron cambios significativos.

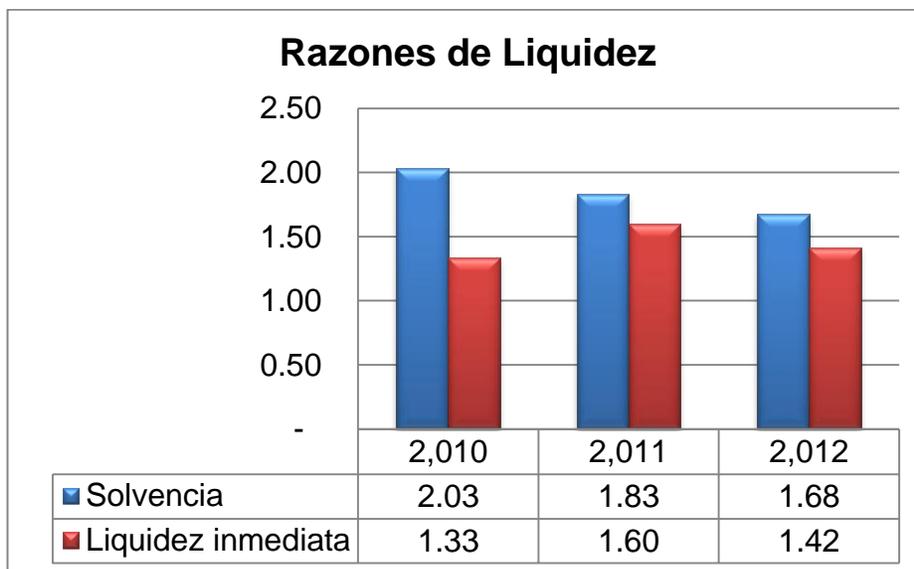
En los rubros de pasivos corrientes destacan los incrementos en cuentas por pagar de Q 43.3 y Q 29 miles, (28.4% y 14.8%, respectivamente), lo cual afecta el flujo de efectivo.

En el capital, la disminución en la utilidad del ejercicio, de Q 87 y Q 83.3 miles (15.4% y 17.4%, respectivamente), constituye el reflejo de la baja en el nivel de ventas y el incremento en los gastos de administración y ventas.

#### **4.4 Análisis a través de las razones financieras**

El análisis financiero del sector, a través de razones financieras, incluye: liquidez, razones de actividad, endeudamiento, márgenes de utilidad y rentabilidad los que se desarrollan a continuación:

**Gráfica 4**  
**Razones de Liquidez**



Fuente: Elaboración propia.

<b>Fórmula</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} =$	$\frac{966,117}{475,840} = 2.03$	$\frac{890,631}{485,458} = 1.83$	$\frac{814,732}{486,240} = 1.68$

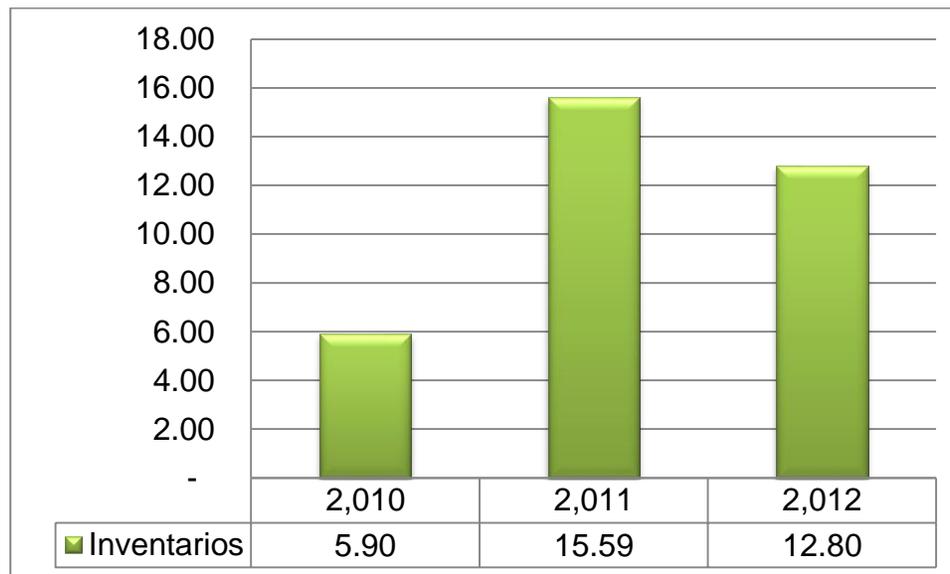
<b>Fórmula</b>	<b>2,010</b>
$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} =$	$\frac{966,117 - 331,002}{475,840} = \frac{635,115}{475,840} = 1.33$

<b>Fórmula</b>	<b>2,011</b>
$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} =$	$\frac{890,631 - 112,797}{485,458} = \frac{777,834}{485,458} = 1.60$

<b>Fórmula</b>	<b>2,012</b>
$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} =$	$\frac{814,732 - 125,447}{486,240} = \frac{689,285}{486,240} = 1.42$

La situación de liquidez de los últimos tres años muestra deterioro derivado de la disminución sucesiva en el flujo de efectivo, debido principalmente a la baja en el volumen de ventas (Q2.03, Q1.83 y Q1.68, respectivamente); sin embargo, la liquidez corriente de Q1.68 evidencia que aún existe capacidad para el cumplimiento de las obligaciones de corto plazo, a su vencimiento; en tanto que la liquidez inmediata (Q1.42), igualmente muestra capacidad para el pago de obligaciones de corto plazo, en este momento.

**Gráfica 5**  
**Razones de actividad: Rotación de inventarios**

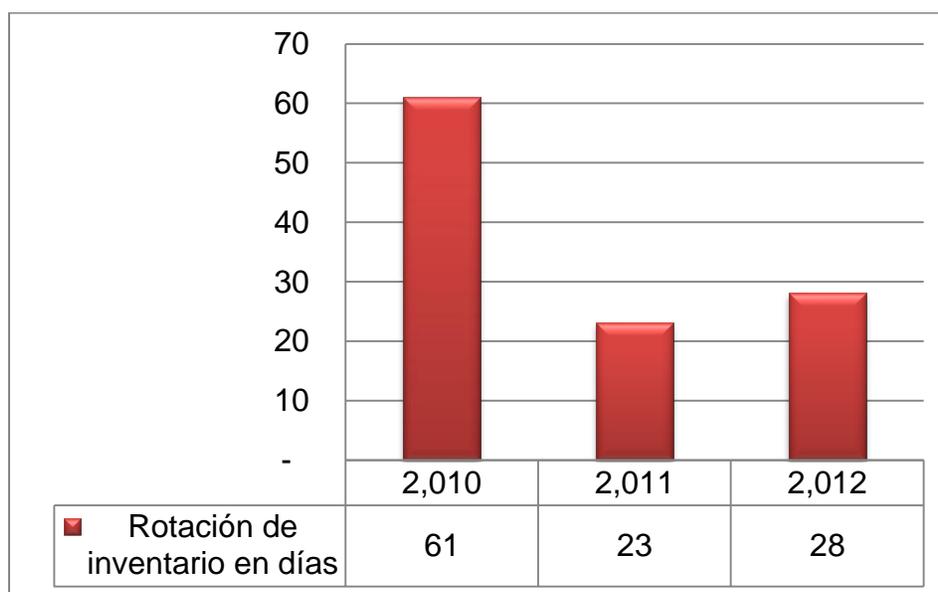


Fuente: Elaboración propia.

Fórmula	2,010	2,011	2,012
$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Promedio}} =$	$\frac{1,952,093}{331,002} = 5.90$	$\frac{1,758,373}{112,797} = 15.59$	$\frac{1,605,782}{125,447} = 12.80$

La rotación de inventarios ha disminuido de 15.59 a 12.80 veces, respectivamente, lo cual evidencia que se ha desacelerado la rotación.

**Gráfica 6**  
**Razones de actividad: Período promedio de rotación de inventarios**



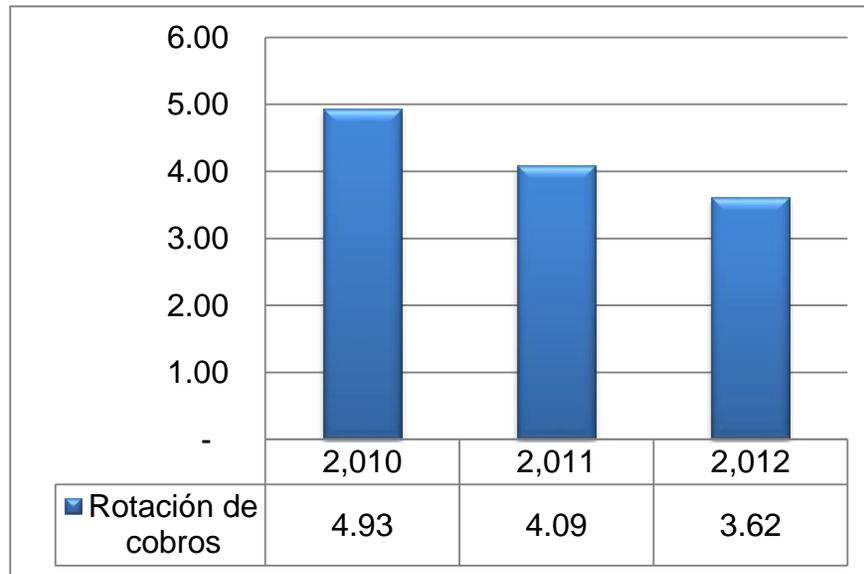
Fuente: Elaboración propia.

Fórmula	2,010	2,011	2,012
$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación del Inventario}} =$	$\frac{360}{5.90} = 61$	$\frac{360}{15.59} = 23$	$\frac{360}{12.80} = 28$

Ante una disminución en el número de veces de rotación de inventarios era predecible que el promedio de días aumentara de 23 a 28 días, respectivamente.

Lo anterior se debe al efecto combinado de la disminución sucesiva en el costo de ventas y el incremento en el inventario promedio, y una baja en el nivel de ventas.

**Gráfica 7**  
**Razones de actividad: Rotación de cuentas por cobrar**

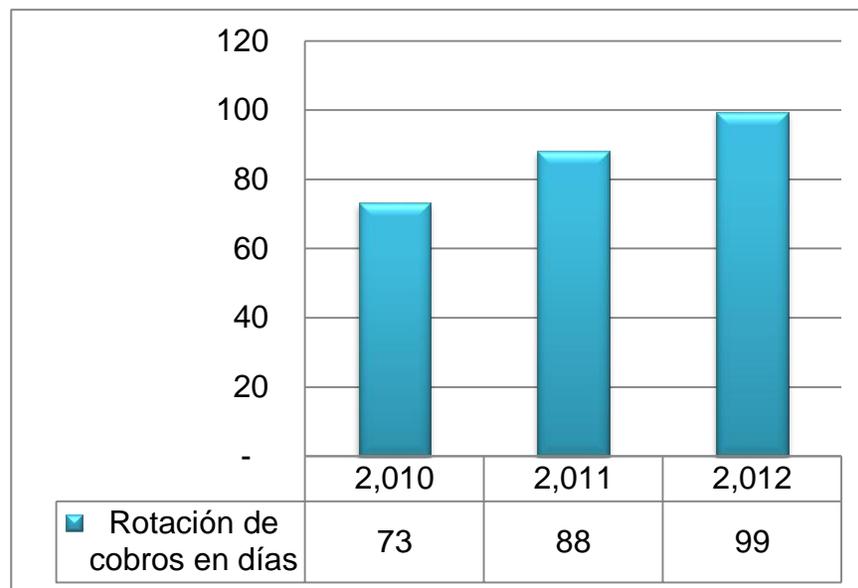


Fuente: Elaboración propia.

Fórmula	2,010	2,011	2,012
$\frac{\text{Ventas Crédito}}{\text{Saldo de Ctas. por cobrar}} =$	$\frac{1,738,218}{352,780} = 4.93$	$\frac{1,604,280}{392,456} = 4.09$	$\frac{1,496,333}{413,560} = 3.62$

El deterioro en la gestión de cobro se evidencia en el indicador de rotación de las cuentas por cobrar, el cual ha disminuido de 4.93 veces a 4.09 y 3.62, respectivamente.

**Gráfica 8**  
**Razones de actividad: Período promedio de cobro de las cuentas por cobrar**

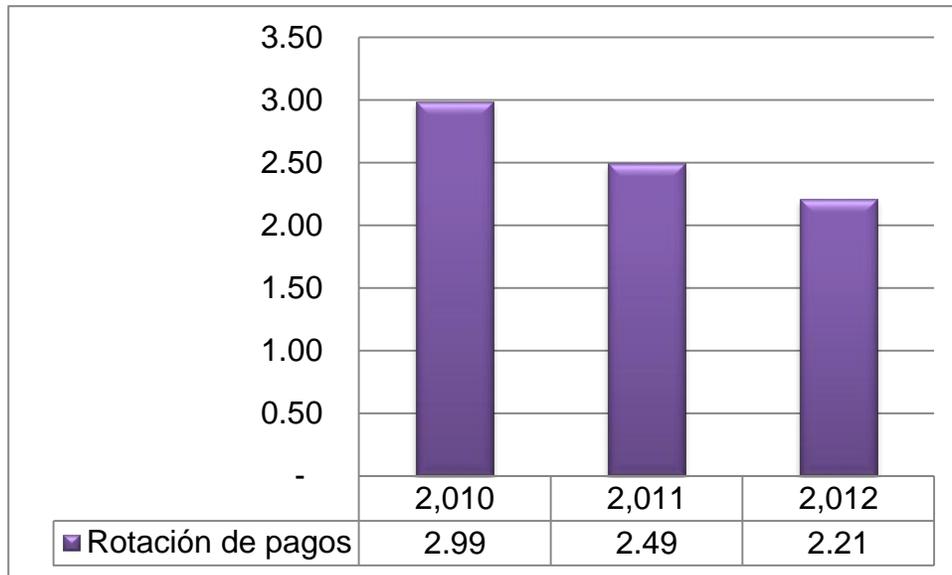


Fuente: Elaboración propia.

<b>Fórmula</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>
$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Ctas. por cobrar}} =$	$\frac{360}{4.93} = 73$	$\frac{360}{4.09} = 88$	$\frac{360}{3.62} = 99$

El período promedio de cobro ha aumentado de 73 a 88 y 99 días, respectivamente, en detrimento de la situación de liquidez. En general se consideran adecuados los ciclos de cobro que no exceden de 30 días.

**Gráfica 9**  
**Razones de actividad: Rotación de proveedores**

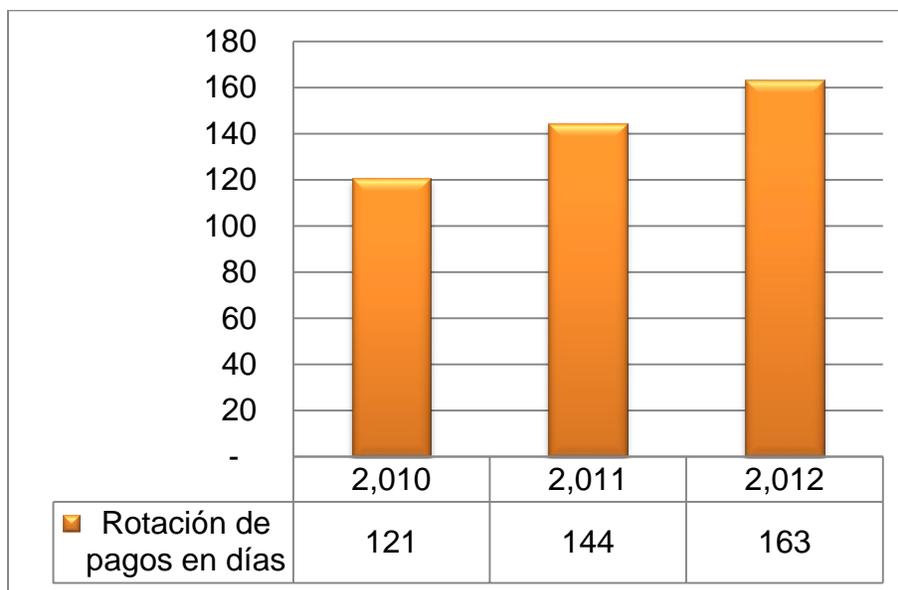


Fuente: Elaboración propia.

<b>Fórmula</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>
$\frac{\text{Compras crédito}}{\text{Saldo de cuentas por pagar}} =$	$\frac{455,117}{152,350} = 2.99$	$\frac{487,670}{195,630} = 2.49$	$\frac{495,323}{224,580} = 2.21$

La rotación de proveedores ha disminuido de 2.99 veces a 2.49 y 2.21, respectivamente, lo cual constituye riesgo de perder a los proveedores, en vista de que se considera adecuado un ciclo de pago a los proveedores de 18 veces al año, equivalente a 20 días.

**Gráfica 10**  
**Razones de actividad: Período promedio de pago**

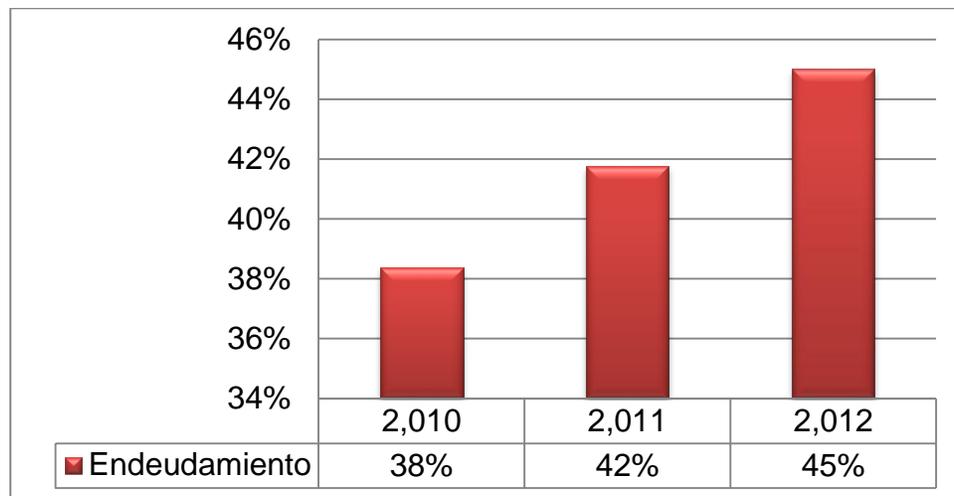


Fuente: Elaboración propia.

<b>Fórmula</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>
$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Ctas. por pagar}} =$	$\frac{360}{2.99} = 121$	$\frac{360}{2.49} = 144$	$\frac{360}{2.21} = 163$

La lenta rotación del pago a proveedores elevó el promedio de pago a 163 días, lo cual se encuentra por encima del parámetro aceptable de 20 días. Anteriormente los proveedores ofrecían descuentos por pronto pago; sin embargo, se perdió la oportunidad de aprovecharlos por los atrasos en los pagos.

**Gráfica 11**  
**Razones de deuda**

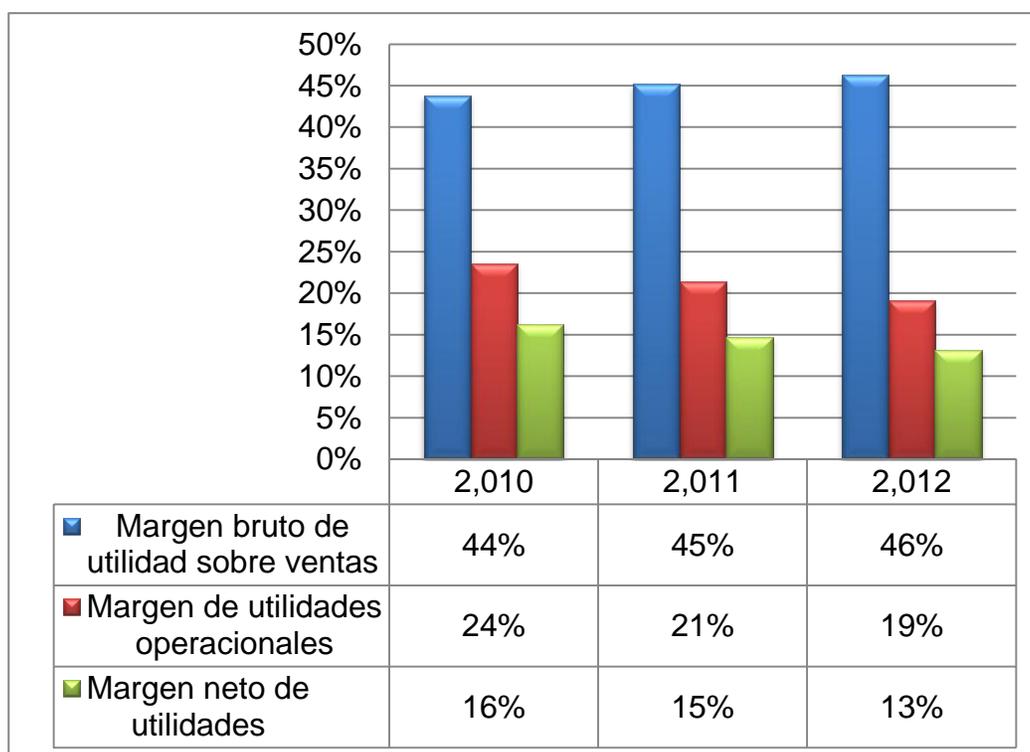


Fuente: Elaboración propia.

<b>Fórmula</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>
$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}} =$	$\frac{475,840}{1,240,294} = 38\%$	$\frac{485,458}{1,162,880} = 42\%$	$\frac{486,240}{1,080,363} = 45\%$

Los niveles de endeudamiento, incluyendo el último del 45%, se encuentran dentro de los parámetros normales, dentro de los cuales se acepta un endeudamiento máximo del 60%.

**Gráfica 12**  
**Márgenes de utilidad**



Fuente: Elaboración propia.

<b>Fórmula</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>
$\frac{\text{Utilidad sobre ventas}}{\text{Ventas}} =$	$\frac{1,524,342}{3,476,435} = 44\%$	$\frac{1,450,187}{3,208,560} = 45\%$	$\frac{1,386,883}{2,992,665} = 46\%$
<b>Fórmula</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>
$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}} =$	$\frac{818,049}{3,476,435} = 24\%$	$\frac{684,671}{3,208,560} = 21\%$	$\frac{579,193}{2,992,665} = 19\%$
<b>Fórmula</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>	<b>2,012</b>
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} =$	$\frac{564,454}{3,476,435} = 16\%$	$\frac{472,423}{3,208,560} = 15\%$	$\frac{399,643}{2,992,665} = 13\%$

Los diferentes márgenes de utilidades sobre ventas se han mantenido con cierta consistencia en el nivel de eficiencia en la productividad; sin embargo, el análisis del margen neto de utilidades, evidencia deterioro debido a la disminución del volumen de ventas y al incremento de los gastos de administración y ventas, lo que genera en un nivel de 13% por cada quetzal de ventas realizadas.

#### 4.5 Análisis del punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos importantes para analizar los niveles de ventas, con respecto a los costos de producción fijos y variables.

##### Costos fijos:

Gastos de administración	Q 369,623.00
Gastos de ventas	<u>Q 446,067.00</u>
<b>Costos Fijos</b>	<b><u>Q 815,690.00</u></b>

Estos costos no están relacionados en forma directa con el proceso de fabricación pero sirven generalmente para operar las empresas que conforman el sector y la comercialización del producto.

##### Costos variables:

Materia prima	Q 1,120,407.00
Mano de obra	Q 306,183.00
Gastos indirectos de fabricación	<u>Q 144,932.00</u>
<b>Costos variables</b>	<b><u>Q 1,571,522.00</u></b>

Estos costos si tienen relación estrecha con el proceso directo de la fabricación debido a que los costos varían según las unidades que se produzcan en el sector. Después de la clasificación de estos costos se determina a continuación el punto de equilibrio:

$$\text{Punto de equilibrio Q.} = 1 - \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas totales}} = \frac{815,690}{2,992,665} = \frac{815,690}{1,571,522} = \frac{815,690}{1-0.53} = \frac{815,690}{0.47} = \text{Q } 1,717,692.67$$

El cálculo del punto de equilibrio determina que el nivel de ventas en el que no se obtienen pérdidas ni ganancias asciende a Q1,717,693.00.

$$\text{Punto de equilibrio \%} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}} = \frac{815,690}{2,992,665 - 1,571,522} = \frac{815,690}{1,421,143} = 57\%$$

El punto de equilibrio se alcanza con el 57% del total de ventas realizadas en el año.

$$\text{Punto de equilibrio unidades} = \frac{\text{Costos fijos} * \text{Unidades producidas}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}} = \frac{815,690 * 29,175}{2,992,665 - 1,571,522}$$

$$\text{Punto de equilibrio unidades} = \frac{23,797,755,750}{1,421,143} = 16,746 \text{ Unidades}$$

El punto de equilibrio se alcanza con una producción de 16,746 prendas de vestir.

Este mismo depende de diversos factores internos y externos; sin embargo, el volumen de ventas, precio y costos variables de producción son los más relevantes, por lo que para efectos de planificación financiera deben tomarse en cuenta.

Actualmente este sector no aplica, ni cuenta con ningún sistema presupuestario o de planificación estratégica financiera que le proporcione la información necesaria para la adecuada toma de decisiones en forma oportuna.

## **5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DEL SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR EN LA ALDEA SAN JOSÉ, MUNICIPIO DE VILLA NUEVA**

La planificación estratégica financiera en el Sector de Prendas de Vestir en la Aldea San José, Municipio de Villa Nueva, abarca el presupuesto de ventas, producción, inventario de materias primas, compras, mano de obra, gastos indirectos de fabricación, gastos de operación administrativos y de ventas, para la construcción del modelo de presupuesto maestro para el sector de confección de prendas de vestir; así como la proyección de estados financieros y el análisis de riesgos del sector.

### **5.1 Presupuesto maestro**

El presupuesto maestro para el sector de confección de prendas de vestir, se fundamenta en principio en las nuevas políticas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar necesarias para la elaboración de los presupuestos de ventas, cobros, producción, inventario de materias primas, compras, pagos, mano de obra, gastos indirectos de fabricación, gastos de operación administrativos y de ventas.

#### **5.1.1 Políticas**

Para el desarrollo del presupuesto maestro es necesario generar las nuevas políticas las cuales se muestran a continuación:

##### **5.1.1.1 Políticas de Crédito**

Dentro de las políticas de crédito establecidas para este sector se observan las siguientes:

- ✓ Se otorgaran créditos a los clientes que así cumplan con los requisitos mínimos por las empresas que conforman este sector al otorgar créditos de 30 y 60 días respectivamente.

- ✓ Los montos mínimos de compra para otorgarse los créditos son de Q25,000.00.
- ✓ En caso del incumplimiento de la realización de los pagos generara intereses moratorios del 10%.
- ✓ En caso del cumplimiento de los pagos por parte de los clientes se otorgaran descuentos del 5%, también habrá descuento por volumen de un 5% en compras mayores a 50,000 unidades.
- ✓ Así mismo para el otorgamiento del crédito se deberán de realizar visitas a los nuevos clientes para verificar su existencia antes de otorgársele el crédito solicitado.
- ✓ Se podrán ampliar los créditos que dependerán de la capacidad de pago de los clientes y de los anticipos que así brinden los mismos.
- ✓ Se podrán disminuir los créditos otorgados a los clientes al verificar que los mismos no cumplen con los plazos establecidos.
- ✓ Se cancelaran los créditos otorgados a los clientes cuando no cumplan con los pagos establecidos en forma continua.

#### **5.1.1.2 Políticas de cobros**

Para la generación de las nuevas políticas de cobro se estableció lo siguiente:

- ✓ Los cobros anticipados se realizaran a los clientes cuando previo a la recepción de la mercancía, deberá de realizar el pago anticipado de una parte de la misma antes de su recepción y la cancelación total cuando se entregue esto generalmente se deberá de efectuar cuando se realicen transacciones por primera vez.
- ✓ Los cobros al contado se efectuaran cuando se realice una venta directa o cuando se produzcan las primeras transacciones comerciales con un cliente,

así mismo se ofrecerá a los clientes que deseen efectuar el pago al contado un descuento del 5%.

- ✓ Los cobros al crédito se deberán de realizar establecidos previamente en las condiciones de la venta otorgada al cliente, por lo que se deberá de observar las fechas de vencimiento de los mismos.
- ✓ Los cobros se realizaran a través de recordatorios como estados de cuenta y carta tipo negociación.
- ✓ En casos especiales cuando el cliente no efectuó el pago respectivo deberá de incurrirse por la vía legal para la cancelación de los mismos.

#### **5.1.1.3 Políticas de pagos**

Dentro de las políticas de pagos a establecerse para este sector se muestran a continuación:

- ✓ Pago anticipado: Cuando se realice una transacción por primera vez con un nuevo proveedor y el mismo considere necesario un anticipo para la realización y entrega de la materia prima o cualquier otro servicio se deberá de realizar el mismo conforme las estipulaciones que el disponga para la entrega de la mercadería.
- ✓ Pago al contado: Este se deberá de realizar cuando se tenga la disponibilidad de efectivo la cual se deberá desembolsar cuando el proveedor lo requiere en caso contrario se deberá de negociar con el mismo para que este le brinde o le otorgue los documentos necesarios para solicitar crédito con ellos, al brindar la información que necesite para que se otorgue el mismo.
- ✓ Pago al Crédito: Se deberá de realizar los pagos mínimos conforme las estipulaciones que brinde el proveedor así mismo se deberá de tener extremo cuidado con los plazos brindados por el proveedor; así mismo, se deberá de tomar en cuenta los descuentos que brinden los mismos para

aprovechar al máximo la reducción en los precios y o promoción de nuevos productos que brinde el proveedor.

- ✓ Se deberán de realizar las negociaciones contractuales con los proveedores cuando sea necesario, así como de su control y seguimiento, bajo una óptica de optimización de los parámetros de costes/calidad/servicios.
- ✓ Se deberá de realizar órdenes de compras las cuales se despacharan hacia el proveedor con el objeto de formalizar la adquisición de un producto o servicio que ha sido cotizado o presupuestado. Como regla general, se define que la adquisición de bienes físicos se formalizará a través de orden de compra a menos que el proveedor solicite la generación de contrato. La orden de compra deberá presentarse en tres copias con el siguiente destino: proveedor, archivo y legajo del pago.
- ✓ En caso de que la incorporación / desvinculación sea de personal de una de las empresas externas de servicios, o un proveedor individual de servicios, "terceros", el encargado de solicitar el alta/baja para la creación o deshabilitación de las cuentas de las personas, correos e intranet, será el jefe de la división correspondiente.

#### **5.1.1.4 Políticas de compras de materia prima**

Se buscará preferiblemente proveedores y/o contratistas que cumplan con las condiciones mínimas que son exigidas por los clientes en sus productos por lo siguiente:

- ✓ Se exigirá a los proveedores la solvencia necesaria para brindar el financiamiento y la materia prima.
- ✓ Las compras se realizan a proveedores que aseguren el mantenimiento, soporte y garantías del producto.

- ✓ Se buscará que la adquisición de los bienes, insumos, suministros y servicios sea oportuna, al evitar riesgos por escasez o sobrecostos de inventario.
- ✓ Regulación de los conflictos de interés entre la respectiva entidad y funcionarios o terceros, así como de la obligación de manifestar oportunamente tales conflictos en todos los eventos que se presenten. La transparencia en la adquisición de bienes o servicios estará garantizada con el cumplimiento de lo dispuesto en los contratos efectuados.
- ✓ Regulación respecto de la prevención y prohibición del uso indebido de información conocida en razón de la labor o de las funciones, que pueda ser utilizada en provecho de funcionarios, agentes o terceros.
- ✓ Se dará preferencia a aquellos proveedores que son fabricantes o representantes directos de los mismos productos y mantener la uniformidad en líneas y marcas.
- ✓ En caso de realizar compras con proveedores exclusivos, éstas deberán ser revisadas periódicamente con el fin de evitar que las empresas queden desprotegidas ante eventuales problemas de los mismos.
- ✓ Se solicitarán cotizaciones locales y nacionales con el fin de efectuar la mejor decisión para las empresas, al procurar la participación del mayor número de oferentes idóneos para garantizar una efectiva exposición al mercado.
- ✓ Todas las empresas cumplirán invariablemente los procesos de cotización, autorización y adjudicación.

#### **5.1.1.5 Políticas de inventarios**

Las políticas de inventarios desarrolladas para este sector son las siguientes:

- ✓ Se deberán de mantener niveles mínimos de inventarios al año anterior de los productos terminados esto es con el fin de estar tan cerca como sea posible de lo planificado.
- ✓ Así mismo se deberá de controlar los inventarios para mantener un balance entre los costos del inventario y el nivel de servicio a clientes internos y externos.
- ✓ Los inventarios que se deberán de tener al final del año serán aquellos en los que se establece la necesidad de materia prima que se necesita y contar con lo mínimo en la bodega para el resguardo de las mismas.

#### **5.1.1.6 Políticas de pago de nóminas**

Dentro de las políticas para la realización de los pagos de nóminas se encuentran las siguientes:

- ✓ Las estructuras salariales deben estar claramente delineadas para que los empleados sepan a qué atenerse con respecto a futuros aumentos salariales, así como qué tipos de logros proporcionarán una recompensa financiera.
- ✓ Mantener la información de sueldos y salarios confidencial por el bien de la privacidad de los empleados y también para reducir el resentimiento entre los empleados que pueden estar ganando menos.
- ✓ Los pagos se realizaran en forma mensual. Por lo que se deberá de contar con reservas de efectivo que les permiten hacer un presupuesto para compensaciones menos frecuentes.

#### **5.1.1.7 Políticas de ventas**

Dentro de las políticas de ventas se establecieron las siguientes:

- ✓ Las empresas harán un descuento del 20% en mercancías con fallas.
- ✓ Las empresas solo aceptaran pagos completos de acuerdo como el cliente lo haya decidido.
- ✓ Las empresas pasaran la cuenta al departamento legal cuando el cliente tenga vencido cuatro pagos.
- ✓ Las empresas solo aceptaran los pagos en efectivo, con cheques confirmados de las ventas a crédito.

#### **5.1.1.8 Políticas de pago de gastos**

Dentro de las políticas de gastos se establecieron las siguientes:

- ✓ Todo gasto deberá ser cubierto por un comprobante a nombre de las empresas que conforma el sector.
- ✓ La comprobación será de acuerdo a la semana laboral no se admitirán documentos que contenga una fecha distinta a la ampare su comprobación de gastos.
- ✓ Ninguno de los documentos presentados deberán contener ningún error el mismo que contenga alguno deberá ser devuelto para su corrección.
- ✓ Los comprobantes deberán de ser liquidados conforme el orden de los gastos efectuados.
- ✓ Toda gasto que no se ha presentado en tiempo no podrá ser liquidado.

- ✓ Los gastos deberán ser estrictamente indispensables en las operaciones de las empresas.
- ✓ No podrá librarse factura algunas que no corresponda a bienes entregados real y materialmente o a servicios efectivamente prestados en virtud de un contrato verbal o escrito.
- ✓ El emisor vendedor o prestador del servicio deberá emitir un original y dos copias de la factura.

#### **5.1.1.9 Políticas de cuentas por pagar**

Dentro de las políticas de las cuentas por pagar se encuentran las siguientes:

- ✓ Los pagos de las cuentas por pagar se realizaran conforme las estipulaciones según el tipo de documento emitido, establecidas al momento de efectuarse dichas obligaciones.
- ✓ La programación de los pagos a realizarse de las cuentas por pagar se harán conforme las fechas de vencimiento establecidas en las mismas que pueden variar entre 30 a 60 días.
- ✓ Los documentos de las cuentas por pagar deberán de indicar claramente el por qué y la fecha de su origen; así como, también la fecha en la que se deberán de realizar sus pagos y el saldo con que cuentan a la fecha de realizarse dicho pago.
- ✓ Los comprobantes deberán de ser liquidados conforme la programación establecida, estos pagos se realizaran cada viernes de cada semana.
- ✓ Todo documento que no haya sido presentado en el tiempo establecido no podrá ser cancelado, por lo que nuevamente deberá ser reprogramado su pago.

### **5.1.2 Ventas presupuestadas y factores de las ventas presupuestadas**

Las ventas constituyen la base sobre la que se desarrolla la planificación estratégica financiera. Es el punto de partida del cual dependen todas las fases de la actividad presupuestal.

Se utiliza el método económico administrativo, en vista de que considera factores de ajuste, cambio y crecimiento, entre otros, para contrarrestar efectos de posibles variaciones en las condiciones de ventas de un año a otro.

Los elementos para el presupuesto de ventas a través del método económico administrativo estiman las ventas de la siguiente manera:

#### **5.1.2.1 Factores de ajuste**

Se toman como base las ventas del año 2012, las cuales ascendieron a Q2,992,665.00; asimismo, se considera el ajuste por expectativas de obtención de un contrato que incrementa las ventas en 1% anual y mejora en la calidad para evitar devoluciones de ventas por prendas defectuosas que el año anterior fue de un 1%.

#### **5.1.2.2 Factores de cambio**

Los factores de cambio incluyen nuevos diseños de prendas de vestir, con lo cual se espera un incremento en las ventas de un 2%, y la nueva generación de un plan de ventas que aumenta un 2% las mismas. Los esfuerzos de ventas y comercialización, combinados con nuevas iniciativas y tendencias de la moda, prevén un incremento del 2% en las ventas y por último la expansión de cobertura del sector, pronostica un crecimiento del 2%.

#### **5.1.2.3 Corrientes de crecimiento**

La estimación de crecimiento de las ventas de productos textiles, realizada por la Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles VESTEX, es de 5% en el mercado internacional y 3% en el mercado nacional.

#### **5.1.2.4 Fuerzas económicas generales**

Se prevé una reducción de las ventas del 5%, derivado de la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, a consecuencia de las expectativas de inflación. Así mismo se prevén aumentos en las ventas del 2%, en vista de la entrada en vigencia de convenios internacionales.

#### **5.1.2.5 Influencias de la administración**

Las campañas publicitarias en el exterior prevén un 1% de crecimiento mientras tanto que se estima que la estrategia de precios del sector provoque un incremento en las ventas del 1%.

A continuación se muestra en forma resumida todos los factores que fueron tomados en cuenta para la generación del presupuesto de ventas.

**Cuadro 7**  
**Estimación de las ventas al utilizar el método económico administrativo**

	<b>Año actual</b>	<b>Pronóstico</b>
Ventas	Q 2,992,665	
<b>Factores de Ajuste</b>		
(+) Contrato por convenio de ventas	1%	
(+) Devolución por defectos de fabrica	<b>-1%</b>	
<b>Factores de cambio</b>		
(+) Cambio en el diseño del producto	2%	
(+) Plan de ventas	2%	
(+) Nuevo Slogan Incremento de ventas	2%	
(+) Expansión cobertura	2%	
<b>Corrientes de crecimiento</b>		
(+) Demanda existente aumento	5%	
(+) Crecimiento de ventas Industria	3%	
<b>Fuerzas Económicas Generales</b>		
(-) Reducción de ventas por inflación	<b>-5%</b>	
(+) Entrada en vigor por convenios	2%	
<b>Influencia de la administración</b>		
(+) Estrategia de precios	1%	
(+) Campaña publicitaria	1%	
<b>Ventas presupuestadas</b>	<b>15%</b>	<b>Q 3,441,565</b>

Fuente: Elaboración propia.

El método de factores determinó un incremento del 15% para el presupuesto de ventas, con respecto al año anterior. En vista de que las ventas del año anterior ascendieron a Q2,992,665, la proyección de ventas para el próximo año se estima de Q3,441,565.

### 5.1.3 Punto de equilibrio proyectado

El punto de equilibrio proyectado es útil en la planificación financiera para establecer niveles mínimos de ventas y la planificación de utilidades.

Costos fijos proyectados

Gastos de administración	Q 402,271.00
Gastos de ventas	Q 488,348.00
<b>Costos Fijos</b>	<b><u>Q 890,619.00</u></b>

Costos variables proyectados

Materia prima	Q 856,305.00
Mano de obra	Q 436,982.00
Gastos indirectos de fabricación	Q 138,010.00
<b>Costos Variables</b>	<b><u>Q1,431,297.00</u></b>

Después de establecer los costos fijos y variables proyectados a continuación se calcula el punto de equilibrio proyectado en quetzales:

$$\text{Punto de equilibrio Q.} = 1 - \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Costos variables}} = \frac{890,619}{1,431,297} = \frac{890,619}{1,431,297} =$$

$$\frac{890,619}{2,992,665 + \text{Utilidad deseada}} = \frac{890,619}{2,992,665 + (2,992,665 * 15\%)}$$

$$\text{Punto de equilibrio Q.} = 1 - \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Costos variables}} = \frac{890,619}{1,431,297} = \frac{890,619}{1,431,297}$$

$$= \frac{890,619}{2,992,665 + 448,900} = \frac{890,619}{3,441,565}$$

$$\text{Punto de equilibrio Q.} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales} + \text{Utilidad deseada}}} = \frac{890,619}{1 - 0.28} = \frac{890,619}{0.72} = \text{Q } 1,236,970.83$$

El punto de equilibrio proyectado en valores asciende a Q1,236,971.00.

El punto de equilibrio en porcentajes se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Punto de equilibrio Q.} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos Variables}} = \frac{890,619}{3,441,564 - 1,431,297} = \frac{890,619}{2,010,267.00} = 44\%$$

El punto de equilibrio se alcanza con el 44% de las ventas presupuestadas.

$$\text{Punto de equilibrio unidades} = \frac{\text{Costos fijos} * \text{Unidades producidas}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}} = \frac{890,619 * 33,999}{3,441,564 - 1,431,297}$$

$$\text{Punto de equilibrio unidades} = \frac{\text{Costos fijos} * \text{Unidades producidas}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}} = \frac{30,280,155,381}{2,010,267} = 15,063 \text{ Unidades}$$

Las ventas en el punto de equilibrio ascienden a 15,063 unidades de prendas de vestir.

#### 5.1.4 Presupuesto de ventas

El criterio para la determinación del presupuesto de ventas mensual se basó en la experiencia y conocimiento del sector, al tomar como referencia las ventas del año anterior.

**Cuadro 8**  
**Ventas del año anterior**  
**Unidades vendidas**

<b>Período</b>	<b>Camisas</b>	<b>Blusas</b>	<b>Faldas</b>	<b>Pantalones</b>	<b>Total</b>
Enero	860	780	765	710	3,115
Febrero	618	665	679	635	2,597
Marzo	536	515	502	516	2,069
Abril	490	586	480	580	2,136
Mayo	481	502	515	502	2,000
Junio	486	496	495	515	1,992
Julio	499	448	452	486	1,885
Agosto	497	488	434	471	1,890
Septiembre	501	553	505	523	2,082
Octubre	705	765	694	635	2,799
Noviembre	828	875	897	788	3,388
Diciembre	827	977	725	693	3,222
<b>Total unidades vendidas</b>	<b>7,328</b>	<b>7,650</b>	<b>7,143</b>	<b>7,054</b>	<b>29,175</b>
Precio de venta por unidad	Q 125	Q 100	Q 75	Q 110	
<b>Total ventas</b>	<b>Q916,000</b>	<b>Q 765,000</b>	<b>Q 535,725</b>	<b>Q 775,940</b>	<b>Q 2,992,665</b>

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto de ventas mensual por tipo de productos, precios y la demanda mensual, se determinó de la siguiente manera:

**Cuadro 9**  
**Presupuesto de ventas**

<b>Período</b>	<b>Camisas</b>	<b>Blusas</b>	<b>Faldas</b>	<b>Pantalones</b>	<b>Total</b>
Enero	1,041	944	926	859	3,771
Febrero	748	805	822	769	3,144
Marzo	649	623	608	625	2,505
Abril	593	709	581	702	2,586
Mayo	582	608	623	608	2,421
Junio	588	600	599	623	2,411
Julio	604	542	547	588	2,282
Agosto	602	591	525	570	2,288
Septiembre	606	669	611	633	2,520
Octubre	853	926	840	769	3,388
Noviembre	1,002	1,059	1,086	954	4,101
Diciembre	1,001	1,183	878	839	3,900
<b>Total unidades vendidas</b>	<b>8,871</b>	<b>9,261</b>	<b>8,647</b>	<b>8,539</b>	<b>35,317</b>
Precio de venta por unidad	Q 119	Q 95	Q 71	Q 105	
<b>Total ventas</b>	<b>Q 1,053,400</b>	<b>Q 879,750</b>	<b>Q 616,084</b>	<b>Q 892,331</b>	<b>3,441,564</b>

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto de ventas incluye un pronóstico de incremento del 15% en la demanda; asimismo, se proyecta una disminución en los precios del 5% con el fin lograr el crecimiento estimado y la obtención de un nivel de ventas de Q3,441,564.00.

### **5.1.5 Presupuesto de cuentas por cobrar**

El presupuesto de cuentas por cobrar incluye la estimación de ventas al contado y las ventas al crédito. La recuperación de las cuentas por cobrar se estima de la siguiente manera:

**Cuadro 10**  
**Período de cobranza de las cuentas por cobrar**  
**Cifras expresadas en miles de Q.**

<b>Ventas</b>		<b>3,441,564.00</b>
Ventas al contado	50%	1,720,782.00
Ventas al crédito 30 días	30%	1,032,469.20
Ventas al crédito 60 días	20%	688,312.80
<b>Periodo de cobranza de las cuentas por cobrar</b>		$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas al crédito anuales}} \times 360 \text{ días}$

**Periodo de cobranza de las cuentas por cobrar**

$$\frac{\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas al crédito anuales}} \times 360 \text{ días}}{360 \text{ días}} = \frac{270,056}{1,720,782.00} \times 360 = \frac{270,056}{4,779.95} = 56 \text{ días}$$

**Cuadro 11**  
**Presupuesto de cuentas por cobrar**  
**Cifras expresadas en miles de Q.**

Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Saldo al final del año
Ventas estimadas	369	304	245	253	235	235	224	225	245	330	400	381	
Ventas al contado	185	152	123	127	118	118	112	113	123	165	200	191	
Ventas crédito 30 días		111	91	74	76	71	71	67	68	74	99	120	
Ventas crédito 60 días			74	61	49	51	47	47	45	45	49	66	271
<b>Total ingreso de ventas</b>	<b>185</b>	<b>263</b>	<b>288</b>	<b>261</b>	<b>242</b>	<b>239</b>	<b>230</b>	<b>227</b>	<b>235</b>	<b>284</b>	<b>348</b>	<b>377</b>	<b>271</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.6 Presupuesto de producción

En el presupuesto de producción es necesario un programa de producción, que toma en cuenta la capacidad instalada, la producción estándar diaria y semanal, la estimación de productos defectuosos y la eficiencia global del equipo.

**Cuadro 12**  
**Capacidad disponible**

Capacidad instalada por semana	7 días a la semana x 7 horas por día	49
Capacidad utilizada por semana	5 días a la semana por 8 horas al día	40
	Tiempo asignado horas a la semana	9
	<b>Capacidad disponible</b>	$= \frac{40-9}{49} = \mathbf{63.27}$
Producción estándar diaria	Producción actual o deseada diaria = Producción estándar diaria	$= \frac{147}{9} = \mathbf{16}$
Producción estándar semanal	(capacidad - tiempo utilizado) * producción por hora	
Producción estándar semanal	$40 - (9) = 31$	$x 16 = 506$
Producción total diaria a la semana	Sumatoria de producción a la semana	$\frac{394}{506} = 0.78$

Fuente: Elaboración propia.

Se proyecta una producción de 506 prendas por semana, al determinar una velocidad de producción de 16 prendas por hora.

Al tomar en cuenta que la producción del año anterior fue de 394 prendas semanales, la capacidad de producción fue del 78%, con respecto a la nueva capacidad estimada de producción es de 506 prendas de vestir; lo cual significa que hubo un 22% de capacidad ociosa, derivado de paradas menores, inactividad de la maquinaria, ineficiencia de la mano de obra, entre otros.

Otro tema importante para el presupuesto, es estimar el producto terminado defectuoso.

### **Cuadro 13 Producto defectuoso**

$$P = (\text{total defectuosos} / \text{total de producción}) \times 100\%$$

$$P = \frac{32}{394} = 0.08 = 100 = 8\% \text{ por ciento}$$

Fuente: Elaboración propia.

El año anterior hubo 32 productos defectuosos por semana, lo cual equivale a que el 8.12% de los productos terminados, resultó defectuoso, lo cual debe tomarse en cuenta para las proyecciones y para tomar las medidas necesarias para la reducción de productos defectuosos.

La medición de la eficiencia global del equipo se determina de la siguiente manera:

**Cuadro 14**  
**Eficiencia global del equipo**

$$EGE = (d/100) \times (E /100) \times ((1-p)/100) \times 100$$

Capacidad disponible	=	63.27	/	100	=	0.63
Producción total diaria a la semana	=	1.00	/	100	=	0.01
Producto defectuoso	=	8.12	/	100	=	0.08
1-p	=				=	0.92
 Eficiencia Global del equipo	 =	 45%				

Fuente: Elaboración propia

La eficiencia global del equipo, con base en la capacidad instalada disponible, producción diaria y semanal, y producto defectuoso se estableció en un 45%, lo cual significa que existe la posibilidad de incrementar la capacidad de producción un 55%.

#### **5.1.7 Detección de necesidades de producción**

La detección de necesidades de producción toma como base el inventario inicial, el inventario final, sobrante o faltante y las ventas estimadas.

**Cuadro 15**  
**Detección de necesidades de producción**

<b>Producto</b>	<b>Inventario inicial</b>	<b>Inventario final</b>	<b>Sobrante o faltante</b>	<b>Ventas estimadas</b>	<b>Necesidad de M.P.</b>
Camisas	687	344	343	8,871	8,528
Blusas	658	329	329	9,261	8,932
Faldas	531	266	265	8,647	8,382
Pantalones	761	380	381	8,539	8,158
<b>Total</b>	<b>2,637</b>	<b>1,319</b>	<b>1,318</b>	<b>35,317</b>	<b>33,999</b>

Fuente: Elaboración propia.

Al tomar en cuenta que existen 2,637 productos terminados en el inventario inicial y que al final debe quedar un inventario final de seguridad de 1,319 prendas, el presupuesto de producción asciende a 35,317 unidades de producto terminado.

### 5.1.8 Inventario Inicial de materias primas

El inventario de materias primas, al inicio, incluyen tela, hilo y accesorios.

**Cuadro 16**  
**Inventarios iniciales de materia prima**

<b>Tela</b>			
<b>Producto</b>	<b>Cantidades de yardas</b>	<b>Precio por yarda</b>	<b>Total</b>
Camisas	1,031	17	17,519
Blusas	823	16	13,160
Faldas	531	17	8,762
Pantalones	1,142	18	20,547
<b>Totales</b>	<b>3,526</b>		<b>59,987</b>

<b>Hilo</b>			
<b>Producto</b>	<b>Cantidades de conos de hilo</b>	<b>Precio de cono de hilo</b>	<b>Total</b>
Camisas	687	1.40	962
Blusas	658	1.10	724
Faldas	531	1.25	664
Pantalones	761	1.30	989
<b>Totales</b>	<b>2,637</b>		<b>3,339</b>

<b>Accesorios</b>				
<b>Producto</b>	<b>Accesorios</b>	<b>Precio accesorio</b>	<b>por</b>	<b>Total</b>
Camisas	2,748		1.80	4,946
Blusas	2,632		1.60	4,211
Faldas	531		1.70	903
Pantalones	761		1.50	1,142
<b>Totales</b>	<b>6,672</b>			<b>11,202</b>

Fuente: Elaboración propia.

El inventario inicial de materias primas sirve de base para proyectar las compras de acuerdo a la producción estimada.

#### 5.1.9 Inventario final de materias primas proyectadas

El inventario final de materias primas proyectadas incluye, tela, hilo y accesorios.

**Cuadro 17**  
**Inventarios finales de materia prima**

<b>Tela</b>				
<b>Producto</b>	<b>Cantidades en yardas</b>	<b>Precio por yarda</b>	<b>por</b>	<b>Total</b>
Camisas	516		16	8,333
Blusas	412		15	6,258
Faldas	266		16	4,150
Pantalones	570		17	9,760
<b>Totales</b>	<b>1,764</b>		<b>64</b>	<b>28,501</b>

**Hilo**

<b>Producto</b>	<b>Cantidades de conos</b>	<b>Precio cono</b>	<b>por</b>	<b>Total</b>
Camisas	344		1.33	458
Blusas	325		1.05	341
Faldas	266		1.19	317
Pantalones	380		1.24	471
<b>Totales</b>	<b>1,315</b>			<b>1,587</b>

**Accesorios**

<b>Producto</b>	<b>Materia prima</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Camisas	1,374	1.71	2,350
Blusas	1,316	1.52	2,000
Faldas	266	1.62	431
Pantalones	380	1.43	543
<b>Totales</b>	<b>3,336</b>		<b>5,324</b>

Fuente: Elaboración propia.

La proyección de inventario final de tela está limitada por los cambios en las tendencias de la moda de prendas de vestir. El consumo de materia prima se estimó con base en la producción proyectada de las diferentes prendas de vestir y el tipo de materia prima a utilizar.

**Cuadro 18**  
**Consumo de materia prima para la producción requerida**

<b>Producto</b>	<b>Producción</b>	<b>Estándar de consumo por</b>			<b>Consumo total de materia prima</b>		
		<b>Tela</b>	<b>Hilo</b>	<b>Accesorios</b>	<b>Tela</b>	<b>Hilo</b>	<b>Accesorios</b>
Camisas	8,528	2	1	4	12,792	8,528	34,112
Blusas	8,932	1	1	4	11,164	8,932	35,726
Faldas	8,382	1	1	1	8,382	8,382	8,382
Pantalones	8,158	2	1	1	12,236	8,158	8,158
<b>Totales</b>	<b>33,999</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>44,574</b>	<b>33,999</b>	<b>86,377</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.10 Presupuesto de compras de materia prima

El presupuesto de compras considera los inventarios de materias primas al inicio, al final y la producción estimada por tipo de producto.

**Cuadro 19**  
**Presupuesto de compras de materia prima**

<b>Camisas</b>	<b>Tela</b>	<b>Hilo</b>	<b>Accesorios</b>	<b>Total</b>
<b>Consumo estimado de materia prima en unidades</b>	12,792	8,528	34,111	55,430
Costo Unitario	Q 16.15	Q 1.33	Q 1.71	
<b>Consumo estimado de materia prima en Q</b>	Q 206,584	Q 11,342	Q 58,330	Q 276,256
Inventario final de materia prima	Q 8,333	Q 458	Q 2,353	Q 11,144
<b>Necesidades totales</b>	Q 214,918	Q 11,799	Q 60,683	Q 287,400
Inventario inicial de materia prima	Q 17,519	Q 962	Q 4,946	Q 23,427
<b>Compras estimadas</b>	<b>Q 197,399</b>	<b>Q 10,838</b>	<b>Q 55,736</b>	<b>Q 263,973</b>

<b>Pantalones</b>	<b>Tela</b>	<b>Hilo</b>	<b>Accesorios</b>	<b>Total</b>
<b>Consumo estimado de materia prima en unidades</b>	12,237	8,158	8,158	28,553
Costo Unitario	Q 17.10	Q 1.24	Q 1.43	
<b>Consumo estimado de materia prima en Q</b>	Q 209,254	Q 10,075	Q 11,625	Q 230,954
Inventario final de materia prima	Q 9,747	Q 469	Q 542	Q 10,758
<b>Necesidades totales</b>	Q 219,001	Q 10,544	Q 12,167	Q 241,712
Inventario inicial de materia prima	Q 20,547	Q 989	Q 1,142	Q 22,678
<b>Compras estimadas</b>	<b>Q 198,454</b>	<b>Q 9,555</b>	<b>Q 11,025</b>	<b>Q 219,034</b>

<b>Faldas</b>	<b>Tela</b>	<b>Hilo</b>	<b>Accesorios</b>	<b>Total</b>
<b>Consumo estimado de materia prima en unidades</b>	8,382	8,382	8,382	25,145
Costo Unitario	Q 15.68	Q 1.19	Q 1.62	
<b>Consumo estimado de materia prima en Q</b>	Q 131,385	Q 9,953	Q 13,537	Q 154,874
Inventario final de materia prima	Q 4,170	Q 316	Q 430	Q 4,915
<b>Necesidades totales</b>	Q 135,554	Q 10,269	Q 13,966	Q 159,789
Inventario inicial de materia prima	Q 8,762	Q 664	Q 903	Q 10,328
<b>Compras estimadas</b>	<b>Q 126,793</b>	<b>Q 9,605</b>	<b>Q 13,063</b>	<b>Q 149,462</b>

<b>Blusas</b>	<b>Tela</b>	<b>Hilo</b>	<b>Accesorios</b>	<b>Total</b>
<b>Consumo estimado de materia prima en unidades</b>	11,164	8,932	35,726	55,822
Costo Unitario	Q 15.20	Q 1.05	Q 1.52	
<b>Consumo estimado de materia prima en Q</b>	Q 169,699	Q 9,333	Q 54,304	Q 233,336
Inventario final de materia prima	Q 6,251	Q 344	Q 2,000	Q 8,595
<b>Necesidades totales</b>	Q 175,950	Q 9,677	Q 56,304	Q 241,931
Inventario inicial de materia prima	Q 13,160	Q 724	Q 4,211	Q 18,095
<b>Compras estimadas</b>	<b>Q 162,790</b>	<b>Q 8,953</b>	<b>Q 52,093</b>	<b>Q 223,836</b>

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto de compras considera una reducción en el precio de las materias primas del 5%, derivado de negociaciones con los proveedores.

### 5.1.11 Presupuesto de pago a proveedores

El presupuesto de pago a proveedores por la compra de materias primas y materiales indirectos considera las siguientes políticas de crédito:

#### Cuadro 20 Período promedio de las cuentas por pagar

<b>Compras</b>		<b>856,305.00</b>
Compras al contado	30%	256,891.50
Compras al crédito 30 días	30%	256,891.50
Compras al crédito 60 días	40%	342,522.00

$$\text{Período de pago de las cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras al crédito 30 días}}{360 \text{ días}}}$$

#### Período de pago de las cuentas por pagar

$$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras al crédito 30 días}}{360 \text{ días}}} = \frac{123,889}{\frac{856,305.00}{360}} = \frac{123,889}{2,378.63} = 52 \text{ días}$$

#### Cuadro 21 Presupuesto de pagos Cifras expresadas en miles de Q.

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Saldo
Compras totales	92	76	61	63	58	58	56	56	61	82	99	95	
Compras al contado	28	23	18	19	18	18	17	17	18	24	30	28	
Compras al crédito 30 días		28	23	18	19	18	18	17	17	18	25	30	29
Compras al crédito 60 días			37	30	24	25	23	23	22	22	24	33	78
<b>Pago total efectuado</b>	<b>28</b>	<b>51</b>	<b>78</b>	<b>67</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>58</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>64</b>	<b>79</b>	<b>91</b>	<b>106</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.12 Presupuesto de mano de obra

El presupuesto de mano de obra se basa en las horas de producción por producto y por cada etapa del proceso de confección.

**Cuadro 22**  
**Mano de obra requerida**

Producto	Horas mano de obra por unidad				Total horas de mano de obra requeridas		
	Producción	Corte	Confección	Terminado	Corte	Confección	Terminado
Camisas	8,528	2.48	3.29	2.25	21,106	28,014	19,187
Blusas	8,932	2.39	3.11	2.15	21,302	27,732	19,212
Faldas	8,382	1.92	2.93	1.88	16,068	24,592	15,766
Pantalones	8,158	2.21	2.83	1.77	17,989	23,055	14,464
					76,464	103,393	68,629

Fuente: Elaboración propia

Con base en la determinación de horas de mano de obra requerida, se establece el presupuesto de mano de obra directa.

**Cuadro 23**  
**Presupuesto de mano de obra directa**

Producto	Total horas de mano de obra directa			Presupuesto
	Corte	Ensamble	Terminado	
Camisas	21,106	28,014	19,187	68,307
Blusas	21,302	27,732	19,212	68,246
Faldas	16,068	24,592	15,766	56,426
Pantalones	17,989	23,055	14,464	55,507
	76,464	103,393	68,629	
<b>Costo hora</b>	<b>Q 1.65</b>	<b>Q 1.79</b>	<b>Q 1.83</b>	
	<b>Total de costo de mano de obra directa</b>			
Camisas	Q 34,825.14	Q 50,144.36	Q 35,155.16	Q 120,124.65
Blusas	Q 35,147.78	Q 49,640.96	Q 35,199.69	Q 119,988.43
Faldas	Q 26,512.01	Q 44,019.97	Q 28,886.72	Q 99,418.71
Pantalones	Q 29,681.03	Q 41,267.82	Q 26,501.35	Q 97,450.20
<b>Costo Total</b>	<b>Q 126,165.95</b>	<b>Q 185,073.12</b>	<b>Q 125,742.93</b>	<b>Q 436,982.00</b>

Fuente: Elaboración propia

El costo total de la mano de obra directa se estableció con base en los costos por hora establecidos para cada uno de los procesos de confección (Corte Q 1.65, Ensamble Q 1.79 y Terminado Q 1.83)

### 5.1.13 Presupuesto de gastos indirectos de fabricación

El presupuesto de gastos indirectos de fabricación se integra por sueldos de supervisión, alquileres, seguros, energía eléctrica, material indirecto, mantenimiento, entre otros.

**Cuadro 20**  
**Presupuesto de gastos indirectos de fabricación**  
**Cifras expresadas en Q.**

<b>Costos fijos</b>		54,368
Supervisión	25,650	
Maquinaria	12,968	
Seguros	15,750	
<b>Costos variables</b>		83,642
Energía	43,650	
Material indirecto	22,050	
Mantenimiento	14,261	
Otros	3,681	
<b>Total</b>		<b>138,010</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se prevé una reducción en los contratos de seguro de vehículos del 10%. La integración de los gastos indirectos en fijos y variables facilita la proyección del punto de equilibrio.

A continuación se establece la tasa de gastos indirectos de fabricación, con base en la producción estimada y la mano de obra directa.

**Cuadro 25**  
**Tasa aplicable de los gastos indirectos de fabricación**

Producto	Producción	Mano de	Tasa aplicable de
	estimada	Obra	Gastos Indirectos de Fabricación por unidad producida
Camisas	8,528	68,307	4.45
Blusas	8,932	68,246	4.24
Faldas	8,382	56,426	3.74
Pantalones	8,158	55,507	3.78
<b>Total</b>	<b>33,999</b>	<b>248,486</b>	<b>16.21</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.14 Presupuesto de costo estándar de producción

El costo estándar de producción se determina para cada tipo de producto, con base en el costo de materia prima, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación.

#### Costo estándar de Camisas

Concepto	Cantidad	Precio	Costo estándar	Total
<b>Materia prima</b>				<b>Q 32.40</b>
Tela	1.50	Q 16.15	Q 24.23	
Hilo	1.00	Q 1.33	Q 1.33	
Accesorios	4.00	Q 1.71	Q 6.84	
<b>Mano de obra directa</b>				<b>Q 14.09</b>
Confección	2.48	Q 1.65	Q 4.08	
Ensamble	3.29	Q 1.79	Q 5.88	
Terminado	2.25	Q 1.83	Q 4.12	
<b>Gastos indirectos de fabricación</b>				<b>Q 4.45</b>
<b>Total</b>				<b>Q 50.93</b>

**Costo estándar de blusas**

Concepto	Cantidad	Precio	Costo estándar	Total
<b>Materia prima</b>				<b>Q 26.13</b>
Tela	1.25	Q 15.20	Q 19.00	
Hilo	1.00	Q 1.05	Q 1.05	
Accesorios	4.00	Q 1.52	Q 6.08	
<b>Mano de obra directa</b>				<b>Q 13.43</b>
Confección	2.39	Q 1.65	Q 3.94	
Ensamble	3.11	Q 1.79	Q 5.56	
Terminado	2.15	Q 1.83	Q 3.94	
<b>Gastos indirectos de fabricación</b>				<b>Q 4.24</b>
<b>Total</b>				<b>Q 43.80</b>

**Costo estándar de Faldas**

Concepto	Cantidad	Precio	Costo estándar	Total
<b>Materia prima</b>				<b>Q 18.48</b>
Tela	1.00	Q 15.68	Q 15.68	
Hilo	1.00	Q 1.19	Q 1.19	
Accesorios	1.00	Q 1.62	Q 1.62	
<b>Mano de obra directa</b>				<b>Q 11.86</b>
Confección	1.92	Q 1.65	Q 3.16	
Ensamble	2.93	Q 1.79	Q 5.25	
Terminado	1.88	Q 1.83	Q 3.45	
<b>Gastos indirectos de fabricación</b>				<b>Q 3.74</b>
<b>Total</b>				<b>Q 34.08</b>

**Costo estándar de pantalones**

Concepto	Cantidad	Precio	Costo estándar	Total
<b>Pantalones</b>				
<b>Materia prima</b>				<b>Q 28.31</b>
Tela	1.50	Q 17.10	Q 25.65	
Hilo	1.00	Q 1.24	Q 1.24	
Accesorios	1.00	Q 1.43	Q 1.43	
<b>Mano de obra directa</b>				<b>Q 11.95</b>
Confección	2.21	Q 1.65	Q 3.64	
Ensamble	2.83	Q 1.79	Q 5.06	
Terminado	1.77	Q 1.83	Q 3.25	
<b>Gastos indirectos de fabricación</b>				<b>Q 3.78</b>
<b>Total</b>				<b>Q 44.04</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.15 Presupuesto de costo de producción

El presupuesto de costo de producción total se establece al considerar los costos de materias primas, mano de obra directa, gastos indirectos de fabricación y los inventarios iniciales y finales.

**Cuadro 26**  
**Costo de producción**  
**Cifras expresadas en Q.**

<b>Costo de producción</b>		
	Materias primas	856,305
Más	Mano de obra directa	436,982
Más	Gastos indirectos de fabricación	138,010
	<b>Sub-total</b>	<b>1,431,297</b>
	Camisas	23,427
	Blusas	18,095
	Faldas	10,328
	Pantalones	22,678
Más	Inventario inicial de materia prima	74,528
	<b>Costo total de producto terminado</b>	<b>1,356,769</b>
	Camisas	11,144
	Blusas	8,595
	Faldas	4,915
	Pantalones	10,758
Menos	<b>Inventario final de materia prima</b>	<b>35,412</b>
Igual	<b>Costo de producción</b>	<b>1,392,181</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.16 Presupuesto de Gastos de Operación

El presupuesto de gastos de operación incluye los gastos de administración y de ventas, con base en los gastos de los años anteriores y ajustados por los aumentos proyectados en cada rubro.

**Cuadro 27**  
**Presupuesto de gastos de operación**  
**Cifras expresadas en Q.**

CONCEPTO	Año anterior	Aumento proyectado	Proyección en Q.
<b>(-) Gastos de Admón. y ventas</b>			
<b>Gastos de administración</b>			
Sueldos	222,400	10%	244,640
Bonificación incentivo	30,000	1%	30,300
Bono 14	22,000	10%	24,200
IGSS	10,742	10%	11,816
Indemnizaciones	18,526	10%	20,379
Vacaciones	12,900	10%	14,190
Aguinaldos	30,000	10%	33,000
Papelería y útiles consumidos	8,250	3%	8,498
Atención al personal	7,680	3%	7,910
Útiles y enseres	7,125	3%	7,339
	<b>369,623</b>	<b>70%</b>	<b>402,271</b>
<b>Gastos de ventas</b>			
Combustibles y lubricantes	32,508	4%	33,808
Gastos generales	12,250	3%	12,618
Salarios	211,200	10%	232,320
Bonificación incentivo	24,000	1%	24,240
Aguinaldos	17,600	10%	19,360
Bono 14	17,600	10%	19,360
IGSS	10,201	10%	11,221
Indemnizaciones	17,593	10%	19,352
Vacaciones	7,521	10%	8,273
Publicidad y propaganda	18,463	20%	22,156
Rep. y manten. de vehículos	13,850	3%	14,266
Alquileres	20,640	3%	21,259
Depreciaciones	13,260	3%	13,658
Atención al cliente	14,801	2%	15,097
Donativos	14,580	20%	17,496
<b>Totales</b>	<b>446,067</b>	<b>119%</b>	<b>488,348</b>

Fuente: Elaboración propia.

La clasificación de los costos de producción y operación se clasifican en costos variables y costos fijos.

**Cuadro 28**  
**Clasificación de costos variables y costos fijos**  
**Cifras expresadas en Q.**

**Costos de producción**

(+)	Presupuesto de materia prima directa	856,305	
(+)	Presupuesto de mano de obra directa	436,982	
(+)	Presupuesto de gastos indirectos de fabricación	138,010	
	<b>Costos variables</b>		<b>1,431,297</b>

**Costos de operación**

(+)	Presupuesto de gastos de administración	402,271	
(+)	Presupuesto de gastos de ventas	488,348	
	<b>Costos fijos</b>		<b>890,619</b>
(=)	<b>Costo total de lo producido</b>	<b>2,321,916</b>	<b>2,321,916</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Estados financieros proyectados

La proyección de estados financieros se realiza para los próximos cinco años, con base en la estimación de costos de producción y costos de operación.

### 5.2.1 Estado de costos de producción proyectado

La proyección del costo de producción se realiza para los próximos cinco años, con base en la estimación de costos de producción.

**Cuadro 29**  
**Estado de costo de producción proyectado**  
**Cifras expresadas en Q.**

Costo de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario inicial de materia prima	74,528	85,707	98,563	113,348	130,350
Compras de materia prima	856,305	984,751	1,132,463	1,302,333	1,497,683
<b>Gastos sobre compras de materia prima</b>	-	-	-	-	-
(+) Compras brutas de materia prima	856,305	984,751	1,132,463	1,302,333	1,497,683
<b>Dev. Y reb. Sobre compras de materia prima</b>	-	-	-	-	-
(-) Compras netas de materia prima	930,833	1,070,458	1,231,027	1,415,681	1,628,033
<b>Materia prima disponible</b>	<b>1,005,361</b>	<b>1,156,165</b>	<b>1,329,590</b>	<b>1,529,028</b>	<b>1,758,383</b>
(-) Inventario final de materia prima	35,412	40,724	46,832	53,857	61,936
<b>Materia prima consumida o empleada</b>	<b>1,040,773</b>	<b>1,196,889</b>	<b>1,376,422</b>	<b>1,582,886</b>	<b>1,820,318</b>
(+) Mano de obra directa	436,982	502,529	577,909	664,595	764,284
<b>Costo primo</b>	<b>1,477,755</b>	<b>1,699,418</b>	<b>1,954,331</b>	<b>2,247,481</b>	<b>2,584,603</b>
<b>Gastos de Fabricación</b>	-	-	-	-	-
Mano de obra indirecta	25,650	29,498	33,922	39,010	44,862
Otros	3,681	4,233	4,868	5,598	6,438
Mantenimiento	14,261	16,400	18,860	21,689	24,943
Energía Eléctrica	43,650	50,198	57,727	66,386	76,344
Material indirecto	22,050	25,358	29,161	33,535	38,566
Seguros	15,750	18,113	20,829	23,954	27,547
Maquinaria	12,968	14,913	17,150	19,723	22,681
Total Cargos	<b>138,010</b>	<b>158,712</b>	<b>182,518</b>	<b>209,896</b>	<b>241,380</b>
<b>Sub total</b>	1,615,765	1,858,130	2,136,849	2,457,377	2,825,983
<b>Inventario inicial de artículos en proceso</b>	<b>25,360</b>	<b>29,164</b>	<b>33,539</b>	<b>38,569</b>	<b>44,355</b>
Subtotal	1,641,125	1,887,294	2,170,388	2,495,946	2,870,338
<b>Inventario final de artículos en proceso</b>	<b>248,944</b>	<b>286,286</b>	<b>329,228</b>	<b>378,613</b>	<b>435,405</b>
(-) <b>Costo de producción</b>	<b>1,392,181</b>	<b>1,601,008</b>	<b>1,841,159</b>	<b>2,117,333</b>	<b>2,434,933</b>

Fuente: Elaboración propia

La proyección del costo de las compras y de los inventarios de las materias primas considera un crecimiento anual del 15% al prever la obtención de nuevos y al considerar los factores económicos-administrativos. El costo de producción se proyecta en forma proporcional al nivel proyectado de ventas.

El aumento en los gastos de fabricación y mano de obra proyecta un incremento del 15%. La proyección considera otras variables sobre el comportamiento de los rubros durante cinco años. La base del éxito de la proyección, consiste en la administración adecuada de los recursos y la ejecución de los procesos productivos conforme a la planificación financiera realizada.

## 5.2.2 Estado de resultados proyectado

**Cuadro 30**  
**Estado de resultados proyectado**  
**Cifras expresadas en Q.**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Brutas	3,441,564	3,957,799	4,551,468	5,234,189	6,019,317
(-) Dev. Y rebajas sobre ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas Netas	3,441,564	3,957,799	4,551,468	5,234,189	6,019,317
<b>Costo de ventas</b>					
Inventario inicial de artículos terminados	25,560	29,394	33,803	38,874	44,705
(+) Costo de producción	1,392,181	1,601,008	1,841,160	2,117,333	2,434,934
Artículos disponibles	1,417,741	1,630,402	1,874,963	2,156,207	2,479,638
(-) Inventario final de artículos terminados	28,340	32,591	37,480	43,102	49,567
Costo de ventas	1,389,401	1,597,811	1,837,483	2,113,105	2,430,071
<b>Margen Bruto</b>	<b>2,052,163</b>	<b>2,359,987</b>	<b>2,713,985</b>	<b>3,121,083</b>	<b>3,589,246</b>
<b>(-) Gastos de Admón. y Ventas</b>	<b>890,619</b>	<b>969,597</b>	<b>1,057,338</b>	<b>1,154,555</b>	<b>1,262,393</b>
<b>Gastos de administración</b>	<b>402,271</b>	<b>437,806</b>	<b>477,147</b>	<b>520,345</b>	<b>567,780</b>
Sueldos	244,640	269,104	296,014	325,616	358,177
Bonificación	30,300	30,300	30,603	30,909	31,218
Bono 14	24,200	26,620	29,282	32,210	35,431
IGSS	11,816	12,998	14,297	15,727	17,300
Indemnizaciones	20,379	22,416	24,658	27,124	29,836
Vacaciones	14,190	15,609	17,170	18,887	20,776
Aguinaldos	33,000	36,300	39,930	43,923	48,315
Papelería y útiles consumidos	8,498	8,752	9,015	9,285	9,564
Atención al personal	7,910	8,148	8,392	8,644	8,903
Útiles y enseres	7,339	7,559	7,786	8,019	8,260
<b>Gastos de ventas</b>	<b>488,348</b>	<b>531,790</b>	<b>580,191</b>	<b>634,210</b>	<b>694,613</b>
Combustibles y lubricantes	33,808	35,160	36,567	38,029	39,551
Gastos generales	12,618	12,997	13,386	13,788	14,202
Salarios	232,320	255,552	281,107	309,218	340,140
Bonificación incentivo	24,240	24,482	24,727	24,974	25,224
Aguinaldos	19,360	21,296	23,426	25,768	28,345
Bono 14	19,360	21,296	23,426	25,768	28,345
IGSS	11,221	12,343	13,577	14,935	16,429
Indemnizaciones	19,352	21,287	23,416	25,758	28,333
Vacaciones	8,273	9,100	10,010	11,011	12,112
Publicidad y propaganda	22,156	26,587	31,905	38,286	45,943
Alquileres	14,266	14,694	15,135	15,589	16,057
Reparación y mant. de vehículos	21,259	21,897	22,554	23,230	23,927
Depreciaciones	13,658	14,068	14,490	14,924	15,372
Atención al cliente	15,097	15,399	15,707	16,021	16,341
Donativos	21,360	25,632	30,758	36,910	44,292
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1,161,544</b>	<b>1,390,391</b>	<b>1,656,648</b>	<b>1,966,528</b>	<b>2,326,853</b>
ISR	325,232	347,598	414,162	491,632	581,713
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>836,311</b>	<b>1,042,793</b>	<b>1,242,486</b>	<b>1,474,896</b>	<b>1,745,139</b>

Fuente: Elaboración propia

La proyección de las ventas considera un crecimiento anual del 15% al prever la obtención de nuevos y al considerar los factores económicos-administrativos. El costo de producción se proyecta en forma proporcional al nivel proyectado de ventas.

El aumento en los gastos de administración y ventas proyecta cambios en sueldos y prestaciones laborales; en publicidad y propaganda se proyecta un incremento del 20%, en tanto que en combustibles, papelería, reparaciones, mantenimiento se prevén aumentos del 3% anual.

La proyección considera otras variables sobre el comportamiento de los rubros durante cinco años. La base del éxito de la proyección, consiste en la administración adecuada de los recursos y la ejecución de los procesos productivos y de ventas conforme a la planificación financiera realizada.

### 5.2.3 Balance General Proyectado

**Cuadro 31**  
**Balance general Proyectado**  
**Cifras expresadas en Q.**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activo</b>					
<b>Corriente</b>	<b>1,483,748</b>	<b>1,697,749</b>	<b>1,996,846</b>	<b>2,327,208</b>	<b>2,710,228</b>
Caja y bancos	728,929	829,708	998,597	1,179,222	1,390,043
Cuentas por cobrar	442,123	508,441	584,709	672,414	773,277
Inventario materias primas	35,412	40,724	46,832	53,857	61,936
Inventario final de artículos en proceso	248,944	286,286	329,228	378,613	435,405
Inventario final de artículos terminados	28,340	32,591	37,480	43,102	49,567
<b>No corriente</b>	<b>55,847</b>	<b>59,544</b>	<b>64,733</b>	<b>71,448</b>	<b>79,769</b>
Mobiliario y equipo	16,165	18,590	21,378	24,585	28,273
Vehículos	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Depreciaciones acumuladas	(45,867)	(49,927)	(53,659)	(57,203)	(60,679)
ISR Trimestral	35,549	40,881	47,014	54,066	62,175
<b>Suma del Activo</b>	<b>1,539,595</b>	<b>1,757,294</b>	<b>2,061,579</b>	<b>2,398,655</b>	<b>2,789,997</b>
<b>Pasivo</b>					
<b>Corriente</b>					
Prestaciones laborales por pagar	56,713	28,480	46,875	51,562	56,768
IGSS por pagar	4,875	5,018	5,220	5,442	5,686
Cuentas por pagar	105,916	121,803	140,073	161,084	185,247
IVA por pagar	10,548	11,603	12,763	14,039	15,443
ISR por pagar	325,232	347,598	414,162	491,632	581,713
<b>Suma del Pasivo</b>	<b>503,284</b>	<b>514,501</b>	<b>619,093</b>	<b>723,759</b>	<b>844,857</b>
Capital y patrimonio neto					
Capital común	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Utilidad del ejercicio	836,311	1,042,793	1,242,486	1,474,896	1,745,139
<b>Suma del pasivo y capital</b>	<b>1,539,595</b>	<b>1,757,294</b>	<b>2,061,579</b>	<b>2,398,655</b>	<b>2,789,997</b>

Fuente: Elaboración propia

La proyección del balance general considera los efectos en el presupuesto de ventas y producción, en caja y bancos, cuentas por cobrar, inventarios y proveedores, así como los efectos en los resultados de operación.

### **5.3 Estado de flujo de efectivo proyectado**

La proyección del estado de flujo de efectivo se realiza con base en la determinación de los ingresos por fondos monetarios, egresos por compras, devolución del crédito fiscal y pago de prestaciones laborales.

#### **5.3.1 Proyección de ingresos**

El flujo de ingresos está constituido por las ventas al contado y cobros a clientes por ventas al crédito.

**Cuadro 32**  
**Proyección de ingresos**  
**Cifras expresadas en miles de Q.**

Descripción	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Ventas mensuales totales</b>		<b>369</b>	<b>304</b>	<b>245</b>	<b>253</b>	<b>235</b>	<b>235</b>	<b>224</b>	<b>225</b>	<b>245</b>	<b>330</b>	<b>397</b>	<b>381</b>
Saldo anterior de cuenta por cobrar	<b>414</b>												
Cobros por ventas estimadas por cada mes													
Cobros por ventas de contado (sobre ventas totales)		185	152	123	127	118	118	112	113	123	165	199	191
Recuperación de ventas a 30 días (al crédito)			111	91	74	76	71	71	67	68	74	99	119
Recuperación de ventas a 60 días (al crédito)				74	61	49	51	47	47	45	45	49	66
		-	111	165	134	125	121	118	114	112	119	148	185
<b>Total de cobros estimados para cada mes</b>		<b>185</b>	<b>263</b>	<b>288</b>	<b>261</b>	<b>242</b>	<b>239</b>	<b>230</b>	<b>227</b>	<b>235</b>	<b>284</b>	<b>347</b>	<b>376</b>
Ventas con anticipos recibidos		92	76	61	63	59	59	56	56	61	83	99	95
Devolución y rebajas sobre ventas		5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5
		180	148	119	123	115	115	109	110	119	161	194	186
			31	101	68	63	59	59	55	48	32	44	85
<b>Saldos finales de cuentas por cobrar clientes</b>	<b>414</b>	<b>594</b>	<b>742</b>	<b>862</b>	<b>985</b>	<b>1,099</b>	<b>1,214</b>	<b>1,323</b>	<b>1,433</b>	<b>1,552</b>	<b>1,713</b>	<b>1,907</b>	<b>2,092</b>

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos generados por las ventas y los cobros a los clientes, surgen a partir de las ventas que se realizan cada mes según las políticas establecidas de créditos que constituyen los ingresos al contado y los generados por las ventas al crédito.

### **5.3.2 Proyección de pago a proveedores**

La proyección de egresos por compras, consideran los pagos al contado a proveedores y los pagos por compras al crédito.

**Cuadro 33**  
**Egresos por compras**  
**Cifras expresadas en Q.**

Descripción	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Compras mensuales totales</b>		<b>92</b>	<b>76</b>	<b>61</b>	<b>63</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>61</b>	<b>82</b>	<b>99</b>	<b>95</b>
<b>Saldo anterior de cuenta por pagar</b>	<b>330</b>												
Pagos por compras de contado (sobre ventas totales)		28	23	18	19	17	17	17	17	18	25	30	29
Pagos de compras a 30 días (al crédito)			28	23	18	19	17	17	17	17	18	25	30
Pagos de compras a 60 días (al crédito)				37	30	24	25	23	23	22	22	24	33
<b>Total de pagos estimados para cada mes</b>		<b>28</b>	<b>50</b>	<b>78</b>	<b>68</b>	<b>61</b>	<b>60</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>65</b>	<b>79</b>	<b>91</b>
Compras con anticipos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devolución y rebajas sobre compras		4	8	12	10	9	9	9	9	9	10	12	14
Saldo con dev. Y reb. s/compras		23	43	66	57	52	51	49	48	49	56	67	77
<b>Saldos finales de cuentas por pagar</b>	<b>330</b>	<b>353</b>	<b>396</b>	<b>463</b>	<b>520</b>	<b>572</b>	<b>623</b>	<b>671</b>	<b>720</b>	<b>769</b>	<b>824</b>	<b>891</b>	<b>968</b>

Fuente: Elaboración propia

### **5.3.3 Ingresos por recuperación del IVA por crédito fiscal**

Para identificar los ingresos provenientes de la recuperación del crédito fiscal del IVA, se estiman ventas al exterior del 50%. También se espera que las compras se realicen un 80% en el exterior y un 20% en forma local.

**Cuadro 34**  
**Ingresos por devolución de crédito fiscal**  
**Cifras expresadas en miles de Q.**

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Presupuesto de ventas	369	304	245	253	235	235	224	226	245	330	397	381
Ventas exportaciones	185	152	123	127	118	118	112	113	123	165	199	191
Ventas locales	185	152	123	127	118	118	112	113	123	165	199	191
IVA por ventas locales	22	18	15	15	14	14	13	14	15	20	24	23
<b>IVA débito</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>23</b>
Presupuesto de compras	92	76	61	63	58	58	56	56	61	82	99	95
IVA crédito fiscal	11	9	7	8	7	7	7	7	7	10	12	11
IVA correspondiente a compras locales 40%	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5
IVA correspondiente a compras de importación 60%	7	5	4	5	4	4	4	4	4	6	7	7
IVA correspondiente por gastos de administración	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IVA correspondiente por gastos de venta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IVA acumulado	15	12	11	15	13	11	14	14	17	16	19	18
<b>Total IVA crédito fiscal por compras y gastos</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>29</b>
IVA crédito fiscal a cobrar (neto entre IVA crédito e IVA débito fiscal)	4	3	4	7	6	4	7	7	10	6	7	7
Presupuesto de recuperación IVA												
IVA solicitado al Banguat (mensual) 75%	3	2	3	6	4	3	5	5	7	5	5	5
IVA solicitado a la SAT (trimestral) 25%	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
<b>Total IVA Solicitado por cada mes (igual IVA Crédito Fiscal neto)</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.4 Pago de IVA por importaciones

Se estiman importaciones de materia prima del 80%.

**Cuadro 35**

**Egresos por pago de impuestos por importaciones y compras locales  
Cifras expresadas en miles de Q.**

Descripción	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Presupuesto de compras</b>	<b>856</b>	<b>92</b>	<b>76</b>	<b>61</b>	<b>63</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>61</b>	<b>82</b>	<b>99</b>	<b>95</b>
IVA correspondiente a compras locales	20%	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
IVA correspondiente a compras de importación	80%	9	7	6	6	6	6	5	5	6	8	10	9
<b>IVA crédito fiscal</b>		<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>11</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 36**

**Otros egresos de efectivo  
Cifras expresadas en Q.**

**Otros egresos**

Descripción	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Donativos	<b>21,360</b>	1,780	1,780	1,780	1,780	1,780	1,780	1,780	1,780	1,780	1,780	1,780	1,780
<b>Saldo final de proveedores</b>	<b>21,360</b>	<b>1,780</b>											

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.5 Pago de obligaciones laborales

Los egresos proyectados por el pago de obligaciones laborales corresponden a sueldos, y otras prestaciones laborales.

**Cuadro 37**  
**Egresos por gastos de operación**  
**Cifras expresadas en Q.**

Gastos de operación

<b>Descripción</b>	<b>Dic</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
Sueldos y Salarios Ordinarios	476,960	39,747	39,747	39,747	39,747	39,747	39,747	39,747	39,747	39,747	39,747	39,747	39,747
Bonificación incentivo	54,540	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545
Cuotas IGSS	23,037	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920
Idemnizaciones	39,731	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311	3,311
Vacaciones	22,463	1,872	1,872	1,872	1,872	1,872	1,872	1,872	1,872	1,872	1,872	1,872	1,872
Aguinaldos	52,360	4,363	4,363	4,363	4,363	4,363	4,363	4,363	4,363	4,363	4,363	4,363	4,363
Bono 14	43,560	3,630	3,630	3,630	3,630	3,630	3,630	3,630	3,630	3,630	3,630	3,630	3,630
<b>Total</b>	<b>712,651</b>	<b>59,388</b>											

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 38**  
**Flujo de efectivo proyectado**  
**Cifras expresadas en Q.**

Dividendos recibidos	-	
<b>Ingresos de efectivo por actividades operativas</b>		<b>2,581,108</b>
Efectivo pagado a proveedores	967,708	
Efectivo pagado a empleados	712,651	
Otros egresos	21,360	
Efectivo pagado por Impuesto Sobre la Renta	325,232	
Efectivo pagado por importaciones y compras locales	100,953	
<b>Egresos de efectivo por actividades operativas</b>		<b>2,127,904</b>
<b>Flujo neto de efectivo provenientes de las actividades operativas</b>		<b>453,204</b>
<b>Flujos de efectivo proveniente de las actividades de inversión</b>		
Venta de planta y equipo	-	
Compra de planta y equipo	-	
<b>Flujo neto de efectivo provenientes de las actividades de inversión</b>		<b>-</b>
<b>Flujo de efectivo provenientes de las actividades de financiamiento</b>		
Ingresos por emisión de bonos pagaderos	-	
Ingresos por emisión de acciones	-	
Pago de dividendos	-	
<b>Flujo neto de efectivo provenientes de las actividades de financiamiento</b>		<b>-</b>
<b>Incremento (reducción) neta del efectivo</b>		<b>453,204</b>
Saldo al inicio del periodo		275,725
<b>Saldo de caja al final del período</b>		<b>728,929</b>

Fuente: Elaboración propia

El flujo de efectivo proyectado refleja un flujo neto por actividades de operación de Q 453.2 miles, lo cual incrementa el saldo de caja al final del período, establecido al final en Q 728.9 miles.

## **5.4 Mapa de riesgos**

El análisis de riesgos se determinó a través de la elaboración de mapas de riesgos internos y externos.

### **5.4.1 Riesgos internos**

Para mostrar una panorámica efectiva de los riesgos internos que afectan íntimamente al sector se desarrollan a continuación los riesgos que los conforman:

**Cuadro 39**  
**Mapa de riesgos internos**

<b>No.</b>	<b>Categoría</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Posibles factores causantes</b>	<b>Responsable Director:</b>	<b>Nivel de probabilidad</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Riesgo</b>
1	Estrategía	Conocimiento del cliente	Falta de identificación del segmento cliente a quien va dirigido el producto determinado a través de ciertos factores como moda, tendencias, precios edad, situación económica y social del posible mercado.	Estratégico	Probable	Alto	Medio
2	Estrategía	Falta de comunicación para la toma de decisiones	Falta de comunicación entre los miembros del equipo responsable de la generación de las decisiones	Estratégico	Probable	Alto	Medio
3	Estrategía	Cambio en la generación de nuevos productos	Falta de innovación según las necesidades y tendencias de modas de los productos que son ofrecidos a los clientes.	Estratégico	Probable	Moderado	Medio
4	Organización	Riesgo de cumplimiento	Eventos que afectan la reputación y que amenazan la sostenibilidad de la empresa, en especial los relacionados, con fraude, corrupción, lavado de activos y financiamiento ilícito	Estratégico	Improbable	Alto	Leve
5	Operacionales / Físicos	Procesos y procedimientos	Manejo de sustancias potencialmente peligrosas y de actividades en las operaciones de las maquinarias que conllevan riesgos en la seguridad de las personas, los activos y el medio ambiente.	Operaciones	Probable	Bajo	Medio

Fuente: Elaboración propia

## Perfil de riesgos internos

No.	Categoría	Riesgo	Posibles factores causantes	Responsable Director:	Nivel de probabilidad	Nivel de Impacto	Riesgo
6	Operacionales / Físicos	Personas	El cual se basa en un grupo o población de riesgo que son aquellas personas que debido a ciertas características ya sea biológicas, físicas o cuales tienen mayor probabilidad de contraer o de sufrir determinadas situaciones como intoxicaciones, enfermedades o accidente, como mujeres embarazadas y los que manipulan maquinas peligrosas	Operaciones	Probable	Moderado	Medio
7	Operacionales / Físicos	Sistemas y tecnología	La falta de identificación de los activos informáticos, sus vulnerabilidades y amenazas a los que se encuentran expuestos así como su probabilidad de ocurrencia	Operaciones	Probable	Moderado	Medio
8	Capital Humano	Selección de personal	Contratación de personal inadecuado para la realización de las operaciones	Operaciones	Probable	Moderado	Critico
9	Capital Humano	Personal de planta	Problemas sociales entre empleados por el status que manejan los mismos, tiempo y experiencia en el conocimiento de la realización de las operaciones	Operaciones	Probable	Moderado	Critico
10	Capital Humano	Personal temporal	Capacitación de personal sin experiencia el cual se mantendrá por corto tiempo en las instalaciones debido al auge o aumento de las operaciones por temporadas	Operaciones	Probable	Bajo	Medio
11	Capital Humano	Outsourcing	Incumplimiento de los contratos al proveer personal que realmente no se encuentra capacitado o que realiza las actividades en mayor tiempo que el personal de planta	Operaciones	Improbable	Bajo	Medio

Fuente: Elaboración propia

### **5.4.1.1 Riesgos de estrategia**

Como se generó en el cuadro anterior los riesgos que puede sufrir el sector en relación a su estrategia los más notables son los siguientes:

#### **5.4.1.1.1 Falta de conocimiento del cliente**

Este riesgo se genera por la falta de identificación del segmento cliente a quien va dirigido el producto, lo que repercute en los factores de cambio como el del diseño del producto debido a que los mismos necesitaran de elementos determinantes tales como la moda, tendencias, precios, edad y situación económica hacia quién va dirigido el producto en el mercado el cual es muy probable que suceda y que tenga un impacto alto, con riesgo medio de que ocurra.

#### **5.4.1.1.2 Falta de comunicación para la toma de decisiones**

Debido a este riesgo se generan problemas a nivel empresarial, debido a que en el momento de identificar la generación de responsabilidades dentro de las empresas la falta de comunicación repercute no solamente en las funciones que ejercen cada uno de sus miembros sino además en el factor de cambio del plan de ventas del mismo debido a que al momento de establecerse y cumplir las metas se debe de tener constante comunicación para el alcance de las mismas.

#### **5.4.1.1.3 Cambio en la generación de nuevos productos**

Son aquellos riesgos generados en muchas ocasiones por la falta de innovación en los productos que son ofrecidos a los clientes que afectan de manera considerable los factores de cambio los cuales prevén un crecimiento del 2% debido a que este se genera, por no haber una buena producción del mismo, la probabilidad de que el mismo suceda es cierta y su nivel de impacto es alto lo cual afectaría en forma moderada la situación del sector.

Estos riesgos pueden disminuirse o controlarse a través de la generación de planes de contingencia en los que se puedan prever la:

- ✓ Modificación del producto y/o servicio ofertado
- ✓ Modificación del segmento de mercado potencial
- ✓ Alianza con alguno de los principales líderes globales del sector
- ✓ Venta total o parcial de este sector a un sector más importante

#### **5.4.1.2 Riesgos de organización**

Estos generalmente son aquellos que enfrentan las empresas que conforman este sector en relación a cómo pueden competir con éxito para mantener su poder financiero y el control de sus negocios, y como estos pueden afectar su consecución para tomar las medidas que se consideren necesarias para alcanzar sus objetivos, el riesgo principal identificado en las organizaciones que conforman este sector.

#### **5.4.1.3 Riesgos de cumplimiento**

Son los que pueden llegar a afectar considerablemente los resultados y el alcance de los objetivos de las metas, lo que afecta a la influencia de la administración en la expansión de cobertura de la misma, el nivel de ocurrencia es improbable debido a que este sector se maneja bajo ciertos estándares al momento de suscribir contratos con los clientes comprometiéndose con el cumplimiento de estos por ambas partes y si esto llegara a ocurrir el nivel de impacto del mismo sería muy alto, además de que este se considera un riesgo moderado debido a que se controlara en lapsos de tiempos que pueden ser susceptibles de cambio en los siguientes factores:

- ✓ Cambio de clima de ética y presión a la dirección para el logro de objetivos
- ✓ Cambio en las competencias aptitud e integridad del personal y tamaño del activo o nivel de transacciones.

- ✓ Acoplamiento a las condiciones económicas del país y complejidad y volatilidad de las transacciones.

#### **5.4.1.4 Riesgos operacionales físicos**

Estos se generan por los riesgos de operaciones de los procesos internos y actuación del personal o sistemas que comprenden generalmente:

##### **5.4.1.4.1 Procesos y procedimientos**

Los cuales se llevan a cabo en las empresas de este sector y que afectarían en forma considerable la influencia en la administración específicamente en la estrategia de precios que son probables de realizarse en un futuro si no se tienen las herramientas adecuadas para acondicionarse al cambio constante del sector debido al riesgo que puede sufrirse en los factores de ajuste en el área de devolución por defectos de fábrica debido al manejo de sustancias potencialmente peligrosas y de actividades en las operaciones de las maquinarias que conllevan riesgos en la seguridad no solo de la calidad del producto sino además, el del riesgo de las personas y los activos que pertenecen a las empresas.

##### **5.4.1.4.2 Personas con discapacidades**

Este tipo de riesgo generalmente es causado o generado por un grupo o población de riesgo que son aquellas personas que debido a ciertas características biológicas o físicas que tiene la probabilidad de contraer o de sufrir determinadas situaciones como mujeres embarazadas que generan ajustes en los factores de cambio específicamente en el alcance del plan de ventas, por lo que al no lograr el alcance de las mismas afectaría el desempeño y su alcance.

##### **5.4.1.4.3 Sistemas y tecnología**

Este tipo de riesgo es generado por la falta de identificación de las vulnerabilidades y amenazas a los que se encuentran expuestos los sistemas

informáticos y tecnológicos con que cuentan las empresas así como la probabilidad de ocurrencia de los mismos que influyen significativamente en la realización de nuevos aspectos tales como la generación de nuevos productos y de campañas publicitarias que influencia en la administración y repercute de manera significativa en los incrementos en las ventas debido que al no contar con los sistemas adecuados en muchas ocasiones se omiten la generación de los mismos.

La previsión de los mismos en los planes de contingencias, los cuales tendrán un nivel de impacto moderado a alto con riesgo medio de llegar a efectuarse y que los mismos podrán disminuirse al:

- ✓ Establecer procesos y procedimientos de control, adecuados a sus necesidades
- ✓ Creación de un sistema adecuado que asegure el cumplimiento de las políticas establecidas
- ✓ La utilización de herramientas o programas de cobertura de riesgos como complemento de medidas de control interno

#### **5.4.1.5 Riesgos de capital humano**

En el cuadro anterior se desarrollan los riesgos de capital humano a los que se encuentra expuesto el sector al momento de la generación de un proceso de producción el cual depende no solo de la cantidad sino también de la calidad, el grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo son esenciales en la generación de los mismos, por ello se toman en consideración los siguientes riesgos:

##### **5.4.1.5.1 Selección del personal**

El cual se basa en la contratación de personal inadecuado para la realización de las operaciones que es probable que se realice y que el impacto sea moderado al

momento de cometer errores al contratar el personal equivocado al afectar de manera directa la expansión de la cobertura y el cumplimiento del plan de ventas, considerado como un riesgo crítico que afecta de manera considerablemente a los factores de cambio y de influencia de la administración.

#### **5.4.1.5.2 Personal de planta**

Este tipo de riesgo genera problemas sociales entre empleados por el status que manejan los mismos, tiempo y experiencia en el conocimiento de la realización de las operaciones que son probables de que sucedan; además, los mismos son de impacto moderado al ser susceptibles de cambios con controles adecuados pero que al momento de generarse pueden afectar de manera considerable el plan de ventas y comprometer la expansión de la cobertura.

#### **5.4.1.5.3 Personal temporal**

Estos riesgos generan que el personal temporal contratado en la épocas de producción elevada, aumenta los errores en la producción de los productos porque al no contar con la experiencia adecuada el personal temporal los cometa en forma más frecuente, al trascender significativamente en la expansión de cobertura de las ventas y del plan de las metas alcanzarse durante el año.

#### **5.4.1.5.4 Outsourcing**

El riesgo que existe por la utilización del outsourcing, es el incumplimiento de los contratos al proporcionar personal temporal que no cuenta con la capacitación necesaria en la realización de los actividades diarias de las empresas y se considera improbable de que sucedan los mismos, pero si suceden afectarían en forma directa el factores de cambio como el plan de ventas y la expansión de la cobertura de las empresas, se espera que tenga un impacto moderado a bajo dentro de la realización de las actividades del sector pero su riesgo es bajo al momento de que se lleven a cabo.

Estos riesgos se podrán mitigar oportunamente por medio de la definición de líneas base de la gestión del recurso humano con respecto a estratégica.

Procesos adecuados al momento de la selección del personal a través del establecimiento de procesos y el puesto que el trabajador desarrollara.

El diseño de puestos de trabajo adecuados para los procesos que se consideren críticos.

#### **5.4.2 Riesgos externos**

Caracterizados por los riesgos que afectan externamente la situación actual del sector de las empresas los cuales se muestran a continuación:

**Cuadro 40**  
**Mapa de riesgos externos**

**Perfil de riesgos externos**

<b>No.</b>	<b>Categoría</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Posibles factores causantes</b>	<b>Responsable Director:</b>	<b>Nivel de probabilidad</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Riesgo</b>
1	Naturales	Ambientales	Fenómenos geológicos y climáticos, como erupciones volcánicas, terremotos y las inundaciones	Estratégico	Probable	Alto	Medio
2	Políticos	Situación política	Cambios en la situación política de este sector respecto a los beneficios fiscales que puedan otorgársele	Estratégico	Probable	Alto	Medio
3	Políticos	Precios y costos	Volatilidad entre los precios lo que hace que incrementen los costos	Estratégico	Probable	Moderado	Crítico
4	Políticos	Competencia	Incremento de la demanda de algún producto también aumenta el número de empresas oferentes de dicho bien que intenta obtener alguna rentabilidad de esta nueva demanda	Estratégico	Probable	Alto	Crítico
5	Macro económicos	Contracción Global Económica	El consumo que tienen los mercados extranjeros sobre el nivel de exportaciones de Guatemala en materia de textiles	Estratégico	Probable	Moderado	Crítico

Fuente: Elaboración propia

### Perfil de riesgos externos

No.	Categoría	Riesgo	Posibles factores causantes	Responsable Director:	Nivel de probabilidad	Nivel de Impacto	Riesgo
6	Macro económicos	Tipo de cambio	Apreciación abrupta del tipo de cambio afectaría negativamente el sector, ya que si es un exportador y la conversión de dólares/quetzales implicaría una menor obtención de moneda local, ante una cotización inferior al tipo de cambio.	Estratégico	Probable	Moderado	Medio
7	Macro económicos	Migración de capital	Condiciones adversas localmente podrían incentivar hacia el retorno de estos capitales a sus orígenes o bien hacia otros países con menores barreras o mejor panorama económico	Estratégico	Probable	Alto	Crítico
8	Medio ambientales	Manejo de residuos sólidos	Desechos generados en este sector en la generación de productos	Operaciones	Probable	Moderado	Medio
9	Medio ambientales	Tratamiento de aguas	Falta de sistemas de retención de sólidos suspendidos dentro de la cantidad y calidad de las aguas residuales generadas en este sector.	Operaciones	Probable	Alto	Medio
10	Medio ambientales	Emisiones atmosféricas	Generación de gases efecto invernadero por el uso de energía eléctrica proveniente de termoeléctricas y las partículas en suspensión	Operaciones	Probable	Moderado	Medio

Fuente: Elaboración propia

### **5.4.2.1 Riesgos naturales**

En el cuadro anterior se determinaron los riesgos naturales susceptibles a las que puede estar sujeto este sector el principal de ellos son:

#### **5.4.2.1.1 Ambientales**

Que son probables que sucedan debido a que son generados por los fenómenos geológicos y climáticos, como erupciones volcánicas, terremotos e inundaciones, los cuales tienen un nivel de impacto alto que afectarían de manera significativa los contratos por convenios de ventas, con riesgo de nivel medio debido a que el mismo puede estar controlado por ciertos factores que puedan generar la disminución o erradicación de los mismos a través de:

- ✓ Generación de planes de contingencia
- ✓ Generación de planes de seguridad
- ✓ Generación de simulacros en cierto tipo de situaciones
- ✓ Contratación de seguros contra este tipo de pérdidas por estos riesgos.

### **5.4.2.2 Riesgos políticos**

Estos riesgos surgen de la probabilidad de que algún evento político resulte en pérdidas para el sector, los riesgos que pueden surgir de ellos son los siguientes:

#### **5.4.2.2.1 Situación política**

Generados por los cambios en la situación política de este sector respecto a los beneficios fiscales que pueden otorgársele o quitársele en su momento.

Los cuales son probables de que sucedan y tengan un impacto alto y el riesgo de que ocurra sería medio aun que afectaría las corrientes de crecimiento que son esenciales en la demanda existente del producto.

#### **5.4.2.2.2 Precios y costos**

Este tipo de riesgo es susceptible de la volatilidad entre los precios de los productos lo que hace que incrementen los costos de los mismos los cuales son probables de que sucedan; además, de que su impacto sea moderado porque a medida que aumenten los precios en muchas ocasiones aumentarán los sueldos así mismos esto afectará la devolución de los productos porque al no contar con la capacidad suficiente los clientes no podrán pagar lo que adeudan.

#### **5.4.2.2.3 Competencia**

Este tipo de riesgo disminuye el precio de venta de los productos debido a la cantidad de empresas que surgen debido al aumento de la demanda que son muy probables de que surjan y de que afecten considerablemente la estrategia de precios y el plan de ventas que se tiene programado por el sector. Debido a que esto es probable de que se realice su tipo de impacto es alto con riesgo crítico que suceda debido a que sus factores son de muy poco control.

#### **5.4.2.3 Riesgos macroeconómicos**

Son los riesgos relacionados a los niveles cambiantes de las actividades macroeconómicas y los cambios de la política económica interna que puedan afectar al sector como lo son:

#### **5.4.2.3.1 Contracción global económica**

Que son los riesgos que sufren este tipo de sector con el consumo que tiene los mercados extranjero sobre el nivel de exportaciones derivados muchas veces por la cancelación de contratos surgidos por el convenio de ventas así como la disminución de la demanda debido a que son probables de que realicen su riesgo es moderado y su tipo de riesgo es crítico debido al poco control que se tiene sobre los mismos.

#### **5.4.2.3.2 Tipo de cambio**

Este tipo de riesgo surge de la apreciación abrupta del tipo de cambio que afectaría negativamente del sector lo que generaría cambio en las fuerzas económicas generales debido a que afectaría fuertemente la reducción de ventas por la inflación lo cual es probable de que suceda con impacto moderado y riesgo medio.

#### **5.4.2.3.3 Migración de capital**

Este tipo de riesgo pueden llegar a ser probables debido a que a través del surgimiento de condiciones adversas localmente podrían incentivar hacia el retorno de estos capitales al cambiar la entrada en vigor por convenios lo que causaría el aumento de las ventas en las empresas de este sector los cuales son probables de que sucedan con un tipo de impacto alto al aumentar los ingresos y con tipo de riesgo crítico si no llegue a realizarse. Entre los factores a considerar para disminuir este tipo de riesgos se tienen:

- ✓ Planes de inversión
- ✓ Proyectos de inversión
- ✓ Generación de nuevos capitales

#### **5.4.2.4 Riesgos medio ambientales**

Son aquellos riesgos en los cuales afectan considerablemente los recursos naturales como:

##### **5.4.2.4.1 Manejo de residuos sólidos**

Son generados en este sector por la generación de productos los cuales pueden causar daño en el ambiente que son probables de que sucedan con impacto moderado y riesgo medio. Que afectan directamente el plan de ventas al aumentar los costos por no tratar adecuadamente el manejo de los residuos.

##### **5.4.2.4.2 Tratamiento de aguas**

Este tipo de riesgo es generado por la falta de sistemas de retención de sólidos suspendidos dentro de la cantidad y calidad de las aguas residuales generadas en este sector, este tipo de operaciones es probables de que sucedan al afectar directamente el plan de ventas al aumentar los costos por el manejo adecuado de los mismos, así también el tipo de impacto es alto con riesgo medio.

##### **5.4.2.4.3 Emisiones atmosféricas**

Este tipo de riesgo es probable de que ocurra debido a que actualmente este tipo de sector genera gases de efecto invernadero proveniente en muchas ocasiones por el uso de termoelectricidad y las partículas en suspensión que existente en el aire; así mismo, se genera un cambio en el plan de ventas y que el tipo de impacto sea moderado con riesgo medio de que suceda.

Este tipo de riesgo se puede contrarrestar debido a que el mismo puede contrarrestarse o disminuirse con:

- ✓ Planes de contingencia que puedan controlar este tipo de contaminación
- ✓ Nuevas prácticas ambientales adecuadas para el manejo de residuos y materiales químicos necesarios en la transformación de los productos.

## **5.5 Análisis de los resultados del modelo propuesto de planificación financiera estratégica**

Este análisis consiste en la determinación de las causas en el incremento o disminución de las diferencias existentes entre la situación actual y la situación proyectada a través de la generación del sistema de planificación financiera estratégica.

Mediante este análisis se comparan los resultados reales con los proyectados, en los cuales determinan las variaciones y se proporcionan criterios para la aplicación de acciones correctivas y toma de decisiones por parte de la administración.

Derivado de los datos anteriores es posible analizar las variaciones de los estados financieros en forma comparativa en el cual se establecen las diferencias entre los datos presupuestados y los datos reales, que determinan la variación absoluta expresadas en términos monetarios y las variaciones relativas representadas en términos porcentuales las cuales a continuación se dividen y detallan de la siguiente manera:

### **5.5.1 Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es el nivel de operaciones en el cual los ingresos por las ventas de productos, servicios o unidades del sector, son exactamente iguales a los costos y gastos totales del estudio.

En el siguiente cuadro se determinan las variaciones en el punto de equilibrio actual y proyectado

	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación proyectada</b>	<b>Variación</b>
<b>Punto de equilibrio</b>			
Valores Monetarios	Q 1,717,693	Q 1,236,971	Q 480,722
Porcentaje	57%	44%	13%
Unidades	16,746	15,063	1,683

Fuente: Elaboración propia.

Como se determina la situación actual en la que se encuentra antes de desarrollarse este modelo de planificación financiera estratégica se observa que hay una diferencia significativa en la variación del punto de equilibrio en valores monetarios de Q480,722.00 menos que vender para cubrir los costos fijos y variables que es reflejado a través de los valores porcentuales de un 143% menos y de producir 1,683 unidades menos que en el año anterior para alcanzar el nivel óptimo.

**Cuadro 41**  
**Comparación de resultados**

	Situación Actual	Situación proyectada	Diferencias
<b><u>Presupuesto</u></b>			
<b>Presupuesto de ventas</b>	<b>Q 2,992,665</b>	<b>Q 3,441,565</b>	<b>448,900</b>
<b>Programa de producción requerida para alcance de este nivel de ventas en unidades</b>	<b>29,175</b>	<b>33,999</b>	<b>4,824</b>
<b>Programa de materia prima requerida para consumo</b>			
Capacidad disponible	50	63	13
Producción estándar semanal	486	507	21
Producción estándar diaria	0.72	0.78	0.06
Producto defectuoso	28	22	(6)
Eficiencia global del equipo	33%	45%	0.12
<b>Consumo de materia prima para la producción requerida</b>			
Tela	38,279	44,575	6,297
Hilo	29,175	33,999	4,824
Zippers y botones	103,284	86,377	<b>(16,907)</b>
<b>Variaciones en los precios de venta</b>			
		<b>Precio</b>	
<b>Productos</b>	<b>2,012</b>	<b>2013</b>	
Camisas	125	119	
Blusas	100	95	
Faldas	75	71	
Pantalones	110	105	
<b>Total</b>	<b>410</b>	<b>390</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la situación actual en la que se encuentra el sector se observa el incremento de las ventas de Q448,900.00 y en unidades en 4,824.

Así mismo, se observa el aumento de la capacidad disponible, la producción estándar semanal aumentó en 21 unidades y la capacidad estándar diaria de la producción se incrementó en un 6%; así mismo, se disminuyó la generación de

productos defectuosos en un 6% lo que al final repercute en la eficiencia global la cual aumentó al 12%.

Debido a la determinación del punto de equilibrio proyectado y los inventarios de materias primas se establecieron variaciones en las existencias así como también se generó un nuevo escenario que contempla la disminución de los precios en un 5%, que es reflejado por la disminución de los precios al comprar productos importados y en mayores cantidades la búsqueda de proveedores locales que se encuentren cerca del sector para la disminución de los gastos de transporte

En relación al presupuesto de compras se estima una reducción en el consumo de materias primas en Q135,474.00; además, se considera un leve aumento en el presupuesto de mano de obra de Q20,333.00 debido a variables externas que del sector, se estima que los gastos indirectos de fabricación disminuyan en Q54,285.00 al reducir los mismos en un 10%.

	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación proyectada</b>	<b>Diferencias</b>
<b>Costo de producción</b>			
Presupuesto de materia prima	Q 990,646	Q 856,305	Q (134,341)
Presupuesto de mano de obra	Q 306,183	Q 436,982	Q 130,799
Presupuesto de gastos indirectos de fabricación	Q 144,932	Q 138,010	Q (6,923)
<b>Costos Variables</b>	<b>Q 1,441,761</b>	<b>Q 1,431,297</b>	<b>Q (10,465)</b>
Inventario inicial de productos terminados	Q 28,780	Q 25,560	Q (3,220)
Inventario final de productos terminados	Q 25,560	Q 28,340	Q 2,780
<b>Total</b>	<b>Q (3,220)</b>	<b>Q 2,780</b>	<b>Q (4,465)</b>
<b>Costos de operación</b>			
Presupuesto de gastos de administración	Q 369,623	Q 402,271	Q 32,648
Presupuesto de gastos de ventas	Q 446,067	Q 488,348	Q 42,281
<b>Costos fijos</b>	<b>Q 815,690</b>	<b>Q 890,619</b>	<b>Q 74,929</b>
<b>Costos totales de producción</b>	<b>Q 2,254,231</b>	<b>Q 2,324,696</b>	<b>Q (79,394)</b>

Al analizar el costo de producción se estima una disminución en el presupuesto de materia prima por Q134,341 aumentos en la mano de obra por Q130,799 y disminución en los gastos indirectos de fabricación por Q6,923 asimismo un aumento en los gastos de operación por Q74,929. Lo que al final generan una disminución de Q79,394 al tomar en consideración las distintas variables y procesos.

### Estado de resultado

Ventas	Q 2,992,665	Q 3,441,564	Q 448,899
Costo de ventas	Q 1,605,782	Q 1,389,401	Q (216,381)
<b>Ventas netas</b>	<b>Q 1,386,883</b>	<b>Q 2,052,163</b>	<b>Q 665,280</b>
<b>Gastos de operación</b>			
Gastos de administración	Q 369,623	Q 402,271	Q 32,648
Gastos de ventas	Q 446,067	Q 488,348	Q 42,281
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>Q 571,193</b>	<b>Q 1,161,544</b>	<b>Q 590,351</b>
Impuesto	Q 177,070	Q 325,232	Q 148,162
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>Q 394,123</b>	<b>Q 836,312</b>	<b>Q 442,189</b>

### Balance General

#### Activo

Corriente	Q 814,732	Q 1,483,748	Q 669,016
No corriente	Q 265,631	Q 55,848	Q (209,783)
<b>Suma del activo</b>	<b>Q 1,080,363</b>	<b>Q 1,539,596</b>	<b>Q 459,233</b>

#### Pasivo

Corriente	Q 486,240	Q 503,284	Q 17,044
No corriente	Q -	Q -	Q -
<b>Suma del Pasivo</b>	<b>Q 486,240</b>	<b>Q 503,284</b>	<b>Q 17,044</b>
<b>Capital comun</b>	Q 200,000	Q 200,000	Q -
Utilidad del ejercicio	Q 394,123	Q 836,312	Q 442,189
<b>Suma del pasivo y capital</b>	<b>Q 1,080,363</b>	<b>Q 1,539,596</b>	<b>Q 459,233</b>

Como se puede observar existen grandes diferencias reflejadas en las ventas, debido a que se incrementaron en Q448,899 y el costo de ventas a diferencia del año anterior disminuyó en Q216,381 lo que generó aumento en las ventas netas por Q665,280. También el aumento leve de los gastos de operaciones han

generado un aumento en las utilidades antes de impuestos de Q590,351 y que al momento de reducir los impuestos la ganancia neta fue de Q442,189.

Así mismo, el balance general sufrió variaciones considerables en el activo corriente debido a que el mismo aumentó en Q669,016 y el activo no corriente disminuyó en Q209,784 debido a la reducción de la existencia de los inventarios. Y los rubros de pasivo el activo corriente sufrió un leve aumento de Q17,044.

## CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis de investigación formulada en vista de que se comprobó que el sistema de planificación estratégica financiera, diseñado para la administración del sector de confección de prendas de vestir, en la Aldea San José del Municipio de Villa Nueva del Departamento de Guatemala, con base en el modelo de presupuesto maestro, punto de equilibrio, flujo de caja y estados financieros proyectados, así como análisis de riesgos internos y externos, mejora la situación de liquidez y productividad del sector.
2. El análisis financiero determinó la situación financiera en la que se encuentra este sector objeto de estudio, respecto al nivel de las ventas a disminuido en los últimos años; así mismo, se ha observado el incremento en los costos de producción y los gastos de operación y las cuentas por cobrar y por pagar; así mismo, los distintos resultados que se derivan de la realización de las diferentes actividades, las ventas y unidades necesarias para la cobertura de los gastos en que en ellas se incurren se observaron a través del punto de equilibrio.
3. Al definir un sistema de planificación estratégica con base en el presupuesto maestro se requirió de la estimación de las ventas con base en el método económico administrativo que considera factores de ajuste al comportamiento histórico de las mismas el cual repercute en el presupuesto de ventas que sirvió de base para proyectar cuentas por cobrar, producción, inventarios de materias primas, compras, pagos a proveedores, mano de obra, gastos indirectos de fabricación, costo total de producción, gastos de administración y gastos de ventas.
4. Al analizar la solvencia y la proyección de los estados financieros como el Estado de resultados, balance general y estado de flujo de efectivo se

establecieron los distintos cambios que se han obtenido al implementar un sistema de planificación estratégica que repercute positivamente en el incremento en ventas y utilidades; además, de la reducción y control sostenido en los gastos a efectuarse en la realización de las actividades.

5. Se establece que el modelo de planificación financiera se completó con la construcción de un mapa de riesgos internos y externos a los que está expuesto el sector, en el mismo se determinó riesgos que tienen niveles altos de probabilidad e impacto, los cuales son importantes a evaluar para prevenir consecuencias adversas.

## RECOMENDACIONES

1. La implementación del sistema de planificación estratégica financiera para la administración del sector, con base en el modelo de presupuesto maestro, punto de equilibrio flujo de caja y estados financieros proyectados, y el análisis de riesgos internos y externos, mejoran la situación de liquidez y productividad del sector las que aumentan el volumen de ventas, el volumen de producción y la eficiencia en la administración de costos y gastos.
2. La realización del análisis financiero, para establecer la situación financiera del sector de confección de prendas de vestir y evaluar los resultados de operación, que servirán para apoyar la toma de decisiones y corregir desviaciones en la planificación presupuestaria.
3. La generación de un sistema de planificación estratégica con base en el presupuesto maestro generado a través de la estimación de las ventas con base en el método económico administrativo que genera la proyección de las cuentas por cobrar, producción, inventarios de materias primas, compras, pagos a proveedores, mano de obra, gastos indirectos de fabricación, costo total de producción, gastos de administración y gastos de ventas.
4. Analizar los distintos cambios que se han obtenido al desarrollar el sistema de planificación estratégica en la realización de las actividades del sector objeto de estudio.
5. Analizar los riesgos que fueron generados a través del mapa de riesgos internos y externos a los que está expuesto el sector objeto de estudio, los cuales son necesarios de conocer para fortalecer la operación del sector, y prevenir consecuencias adversas de los riesgos detectados y evaluados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Agenxpront-Vestex. (Asociación guatemalteca nacional de exportadores-Vestuario y Textiles) Comisión Laboral. (Agosto 2012). Guatemala. Recuperado de <http://www.vestex.com.gt>.
2. BANGUAT (Banco de Guatemala). Informe estadístico. (2012). Guatemala.
3. Besley S., Brigham, E. Fundamentos de Administración Financiera, (7ª. Ed.) (2011). México, Pearson.
4. Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario. Decreto 6-91 y sus reformas. (1992). Guatemala.
5. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Fomento y de Desarrollo a la Actividad Exportadora y de Maquila. Decreto número 29-89 y sus reformas. (1989). Guatemala.
6. Dirección General de Política Industrial. Ministerio de Economía. (2012). Guatemala.
7. Directorio de Empresas Calificadas bajo el Decreto 29-89, informe mimeografiado del Departamento de Política Industrial. (2000). Ministerio de Economía.
8. Gitman, L. Principios de administración financiera. (3ª. Ed.) (2003). México, Pearson. p.676.
9. Hernández, R., Fernández, C., Y Baptista, P. Fundamentos de metodología de la investigación. (1ª. Ed.) (2007). Madrid, McGraw-Hill Interamericana.
10. IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, CR). Redacción de referencias bibliográficas: normas del IICA. (4ª. Ed.)

(2000.) Consultado el 17 feb. 2013. Recuperado de:  
<http://www.catie.ac.cr/biblioteca/normas.htm>.

11. INE (Instituto Nacional de Estadística) Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos Familiares. (2012). Guatemala.
12. Pérez López, J.C. Análisis Financiero para la toma de decisiones en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir. Tesis Lic., (2010). Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias Económicas. p.93.
13. Stanton, Etzel Walker. Fundamentos de Marketing, (7ª Ed.). (2000). Editorial continental.
14. Steiner, George. Planeación estratégica, (30ª. Ed). (2003). México, Editorial continental.
15. Suarez, Andrés. Diccionario de Economía y Administración, (2ª. Ed.) (2006). McGraw-Hill.
16. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guía para la elaboración del plan de investigación según Normativo de Tesis, y aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 10, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009. (2009). Guatemala.
17. Van Horne, J., Wachowicz, J. Fundamentos de administración financiera. (11ª. Ed.) (2002). México, Pearson. p.768
18. Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P. Y Rivera, N. Presupuestos, planificación y control. (6ª. Ed.) (2005). México, Prentice Hall. p.496

**INDICE DE CUADROS**

	<b>No. Página</b>	
1	Análisis vertical del costo de producción	55
2	Análisis vertical del estado de resultados	57
3	Análisis vertical del balance general	59
4	Análisis horizontal del costo de producción	61
5	Análisis horizontal del estado de resultados	63
6	Análisis horizontal del balance general	65
7	Estimación de las ventas al utilizar el método económico administrativo	88
8	Ventas del año anterior	91
9	Presupuesto de ventas	92
10	Período de cobranza de las cuentas por cobrar	93
11	Presupuesto de cuentas por cobrar	93
12	Capacidad disponible	94
13	Producto defectuoso	95
14	Eficiencia global del equipo	96
15	Detección de necesidades de producción	97
16	Inventarios iniciales de materia prima	97
17	Inventarios finales de materia prima	98
18	Consumo de materia prima para la producción requerida	99
19	Presupuesto de compras de materia prima	100
20	Período promedio de las cuentas por pagar	102

21	Presupuesto de pagos	102
22	Mano de obra requerida	103
23	Presupuesto de mano de obra directa	103
24	Presupuesto de gastos indirectos de fabricación	104
25	Tasa aplicable de los gastos indirectos de fabricación	105
26	Costo de producción	107
27	Presupuesto de gastos de operación	108
28	Clasificación de costos variables y costos fijos	109
29	Estado de costo de producción proyectado	110
30	Estado de resultados proyectado	112
31	Balance general proyectado	114
32	Proyección de ingresos	116
33	Egresos por compras	118
34	Ingresos por devolución de crédito fiscal	120
35	Egresos por pago de impuestos por importaciones y compras locales	121
36	Otros egresos de efectivo	121
37	Egresos por gastos de operación	122
38	Flujo de efectivo proyectado	123
39	Mapa de riesgos internos	125
40	Mapa de riesgos externos	133
41	Comparación de resultados	141

**INDICE DE GRÁFICAS**

	<b>No. Página</b>
1 Origen de capital	5
2 Determinación del punto de equilibrio	34
3 Punto de equilibrio	36
4 Razones de liquidez	67
5 Razones de actividad: Rotación de inventarios	68
6 Razones de actividad: Período promedio de rotación de inventarios	69
7 Razones de actividad: Rotación de cuentas por cobrar	70
8 Razones de actividad: Período promedio de cobro de las cuentas por cobrar	71
9 Razones de actividad: Rotación de proveedores	72
10 Razones de actividad: Período promedio de pago	73
11 Razones de deuda	74
12 Márgenes de utilidad	75

**ANEXOS**

		<b>No. Página</b>
1	Boleta de encuesta	154
2	Tabla de resultados de boletas	157



### Boleta de Encuesta

Esta boleta consiste en un test o cuestionario a la potencial empresa que se beneficiaría con la generación de un plan estratégico financiero en el cual se determina su perfil de riesgo y situación actual en la que se encuentra. Las distintas respuestas de cada pregunta son de carácter cerrado, para determinar al final si estaría dispuesto a la aplicabilidad de un sistema de planificación estratégica financiera

No.	Preguntas	Si	No
1	¿Existe en su empresa actualmente algún sistema de planificación estratégica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Han aplicado alguna vez el punto de equilibrio para establecer sus ventas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Ha tenido problemas de liquidez en su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Tiene problemas de en la generación de la producción de sus productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Han aumentado sus gastos operativos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Ha disminuido considerablemente su rentabilidad y utilidad en los últimos meses?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿En su empresa elaboran el flujo de efectivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Han elaborado con anterioridad los estados financieros proyectados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Conocen actualmente sus riesgos internos y externos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Cuenta con información veraz en forma oportuna cuándo necesitan tomar una decisión importante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Escuela de Estudios de Postgrado  
 Maestría en Administración Financiera

### Boleta de Encuesta

Esta boleta consiste en un test o cuestionario a la potencial empresa que se beneficiaría con la generación de un plan estratégico financiero en el cual se determina su perfil de riesgo y situación actual en la que se encuentra. Las distintas respuestas de cada pregunta son de carácter cerrado, para determinar al final si estaría dispuesto a la aplicabilidad de un sistema de planificación estratégica financiera

No.	Preguntas	Si	No
11	¿Sus cuentas por cobrar se han incrementado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Su inventario se renueva en forma constante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	¿Sus cuentas por pagar se encuentran atrasadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	¿Su costo de producción ha aumentado en los últimos años?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	¿Sus ventas han incrementado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	¿Sabe con certeza en que invertir para generar nuevas ventas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	¿Sabe con cuantas veces se rota el inventario en su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	¿Cuenta con mas de 100 empleados en su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	¿Alquila maquinaria para la elaboración de sus productos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### Boleta de Encuesta

Esta boleta consiste en un test o cuestionario a la potencial empresa que se beneficiaría con la generación de un plan estratégico financiero en el cual se determina su perfil de riesgo y situación actual en la que se encuentra. Las distintas respuestas de cada pregunta son de carácter cerrado, para determinar al final si estaría dispuesto a la aplicabilidad de un sistema de planificación estratégica financiera

No.	Preguntas	Si	No
20	¿Si tuviera la posibilidad de generar mayores ganancias la reinvertiría en la empresa para la modernización de la misma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	¿Cree usted que la generación de un sistema de planificación repercutiría positivamente en su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	¿Realiza su proyección de ventas en base a algún método?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	¿Tiene problemas en la generación de efectivo a corto plazo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### Ponderacion de Resultados

		<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>1</b>	¿Existe en su empresa actualmente algún sistema de planificación estratégica?		<b>3</b>
<b>2</b>	¿Han aplicado alguna vez el punto de equilibrio para establecer sus ventas?		<b>3</b>
<b>3</b>	¿Ha tenido problemas de liquidez en su empresa?	<b>3</b>	
<b>4</b>	¿Tiene problemas de en la generación de la producción de sus productos?	<b>3</b>	
<b>5</b>	¿Han aumentado sus gastos operativos?	<b>3</b>	
<b>6</b>	¿Ha disminuido considerablemente su rentabilidad y utilidad en los últimos meses?	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>7</b>	¿En su empresa elaboran el flujo de efectivo?		<b>3</b>
<b>8</b>	¿Han elaborado con anterioridad los estados financieros proyectados?		<b>3</b>
<b>9</b>	¿Conocen actualmente sus riesgos internos y externos?	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>10</b>	¿Cuenta con información veraz en forma oportuna cuándo necesitan tomar una decisión importante?		<b>3</b>
<b>11</b>	¿Sus cuentas por cobrar se han incrementado?		<b>3</b>
<b>12</b>	¿Su inventario se renueva en forma constante?		<b>3</b>
<b>13</b>	¿Sus cuentas por pagar se encuentran atrasadas?		<b>3</b>
<b>14</b>	¿Su costo de producción ha aumentado en los últimos años?	<b>3</b>	



Universidad de San Carlos de Guatemala  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Escuela de Estudios de Postgrado  
 Maestría en Administración Financiera

### Ponderacion de Resultados

		Si	No
15	¿Sus ventas han incrementado?	1	2
16	¿Sabe con certeza en que invertir para generar nuevas ventas?		3
17	¿Sabe con cuantas veces se rota el inventario en su empresa?	1	3
18	¿Cuenta con mas de 100 empleados en su empresa?	2	1
19	¿Alquila maquinaria para la elaboración de sus productos?	3	
20	¿Si tuviera la posibilidad de generar mayores ganancias la reinvertiría en la empresa para la modernización de la misma?	1	2
21	¿Cree usted que la generación de un sistema de planificación repercutiría positivamente en su empresa?	3	
22	¿Realiza su proyección de ventas en base a algún método?		3
23	¿Tiene problemas en la generación de efectivo a corto plazo?	3	
	<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>41</b>