

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



**PRONÓSTICOS DE VENTAS Y ESTADOS FINANCIEROS COMO
HERRAMIENTAS ESENCIALES PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL
FINANCIERO EN LAS EMPRESAS IMPORTADORAS DE CALZADO EN
EL MUNICIPIO DE MIXCO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

LIC. CÉSAR AUGUSTO QUEL CHIROY

GUATEMALA, JUNIO DE 2019.

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



**PRONÓSTICOS DE VENTAS Y ESTADOS FINANCIEROS COMO
HERRAMIENTAS ESENCIALES PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL
FINANCIERO EN LAS EMPRESAS IMPORTADORAS DE CALZADO EN
EL MUNICIPIO DE MIXCO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Informe final de tesis para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias, con base en el Instructivo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Asesor:

MSc. EDGAR ENRIQUE ABRIL GÁLVEZ

Autor:

LIC. CÉSAR AUGUSTO QUEL CHIROY

GUATEMALA, JUNIO DE 2019.

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Presidente: Dr. José Rubén Ramírez Molina
Secretario: MSc. Ricardo Alfredo Girón Solórzano
Vocal I: MSc. Armando Melgar Retolaza



ACTA No. 54-2018


En el Salón No. **3** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **20 de noviembre** de 2018, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **César Augusto Quel Chiroy**, carné No. **201590556**, 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 "**PRONÓSTICOS DE VENTAS Y ESTADOS FINANCIEROS COMO HERRAMIENTAS ESENCIALES PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO EN LAS EMPRESAS IMPORTADORAS DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE MIXCO DEL 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 **73** 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 calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinte días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho.



Dr. José Rubén Ramírez Molina
Presidente



MSc. Ricardo Alfredo Girón Solórzano
Secretario



MSc. Armando Melgar Retolaza
Vocal I



Lic. César Augusto Quel Chiroy



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

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante César Augusto Quel Chiroy, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 9 de enero de 2019.

(f) 
Dr. José Rubén Ramírez Molina
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0399-2019
Guatemala, 23 de abril de 2019

Estudiante
César Augusto Quel Chiroy
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 07-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 09 de abril de 2019, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de la Escuela de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Estudios de Postgrado

Maestría en Administración Financiera

Ref. 17- 2019	César Augusto Quel Chiroy	201590556	PRONÓSTICOS DE VENTAS Y ESTADOS FINANCIEROS COMO HERRAMIENTAS ESENCIALES PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO EN LAS EMPRESAS IMPORTADORAS DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE MIXCO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA
---------------------	------------------------------	-----------	--

3°. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CÁBRERA MORALES
SECRETARIO

m.ch

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Por sobre todas las cosas, pues reconozco que este triunfo solamente lo pude alcanzar por su gran amor y misericordia hacia mi persona.
- A MI ESPOSA Mónica Elizabeth Hernández del Cid
Que con su apoyo es parte fundamental en mis metas, logros y objetivos de mi vida.
- A MI HIJO Quién es la razón de nuestra existencia y lo más esperado en nuestra vida.
- A MIS PADRES Vicente Quel Ticún y Albertina Chiroy Isep
Que, con sus sabios consejos, amor y dedicación, supieron hacerme un profesional y me inculcaron buenos valores.
- A MIS HERMANOS Orlando, Efraín, Cristina, Rosa Amelia, María Griselda e Irma Yolanda.
Esperando ser un ejemplo y una motivación para ellos, para el logro de sus metas.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Por ser esa institución al servicio del pueblo, que me permitió prepararme y me formó como un profesional a nivel de Postgrado.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Importaciones en Guatemala.....	1
1.2 Importaciones de Calzado en Guatemala.....	2
1.3 Antecedentes de las Empresas del Sector.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Pronóstico de Ventas y Proforma de Estados Financieros	7
2.2 Planificación y Control Financiero.....	8
2.3 Planificación Financiera.....	9
2.4 ¿Cuál es el Objetivo de la Planeación y Control Financiero?	10
2.5 Definiciones del Control Financiero	11
2.6 Indicadores Financieros	12
2.7 Crédito Revolvente.....	13
2.8 Técnicas Evaluadas en los Pronósticos y Proforma del Sector	14
2.9 Control Interno.....	16
2.10 Control y Gestión de Riesgo	17
2.11 Modelo de las Tres Líneas de Defensa.....	17
2.12 Gestión de Riesgos para un Efectivo Control de las Empresas	22
2.13 Clasificación de los Riesgo	23
2.14 Matriz de Riesgo	24

2.15	Elementos a Considerarse en el Diseño de una Matriz de Riesgo...	25
2.16	Descripción del Mapa de Riesgos.....	26
2.17	Riesgo Residual:	27
2.18	Calificación del Riesgo	27
2.19	Evaluación del Riesgo.....	28
2.20	Valoración del Riesgo	29
2.21	Mapa de Calor	30
3.	METODOLOGÍA	32
3.1	Definición del Problema.....	32
3.2	Objetivos	32
3.2.1	Objetivo General.....	33
3.2.2	Hipótesis	34
3.3	Especificación de Variables	34
3.3.1	Variable Independiente	34
3.3.2	Variables Dependientes	34
3.4	Método Científico	35
3.5	Universo y Muestra	35
3.6	Técnicas	36
3.7	Técnicas de Investigación Documental.....	36
3.8	Técnicas de Investigación de Campo	36
3.9	Instrumento de Medición.....	37
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO E INFORMACIÓN HISTÓRICA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ESTUDIO.....	39

4.1	Análisis del Entorno de las Empresas del Sector Importadores de Calzado.....	39
4.2	Análisis de la Información Estadística de las Importaciones y Ventas de las Empresas Estudiadas.	43
5	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ESTUDIO.....	47
5.1	Planeación y Control de Ventas, Compras y Proforma de Estados Financieros	47
5.2	Análisis de la Información Histórica de los Estados de Resultados y Balance General del Sector de Estudio.....	47
6	PROPUESTA DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ESTUDIO.....	52
6.1	Importancia de la Planeación Financiera en las Empresas del Sector de Estudio.	52
6.2	Propuesta de Pronósticos de Ventas y Compras para las Empresas del Sector de Estudio.....	55
6.3	Propuesta de Proforma del Estado de Resultado para las Empresas del Sector de Estudio.....	68
6.4	Impuestos Afectos por las Empresas del Sector de Estudio.	71
6.5	Propuesta de Proforma de Balance General para las Empresas del Sector de Estudio.....	72
7	PROPUESTA DE CONTROLES Y GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PRONÓSTICOS PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR.....	77

7.1	Importancia del Control para las Empresas del Sector	77
7.2	Matriz y Gestión de Riesgo Adaptados a Pronósticos y Proforma de Estados Financieros del Sector	81
7.3	Determinación Del Riesgo Residual	83
7.4	Análisis y Comparación de Indicadores Financieros Control de resultados para las Empresas del Sector de Estudio	86
7.5	Impacto del Incumplimiento de los Pronósticos del Sector	89
7.6	Evaluación de las Opciones para la Adquisición de los Fondos Adicionales Necesarios para el Sector	90
	CONCLUSIONES	92
	RECOMENDACIONES	94
	Bibliografía	96
	Anexo	98
	ÍNDICE DE TABLA	103
	ÍNDICE DE GRAFICA.....	104
	ÍNDICE DE CUADRO	104

RESUMEN

La presente investigación muestra el modelo de la propuesta de una herramienta financiera, para las empresas importadoras de calzado del Municipio de Mixco Departamento de Guatemala; esto por la necesidad que afrontan en pronosticar, monitorear y controlar las operaciones de compras, ventas y elaboración de estados financieros proforma. Como resultado se presentó las proyecciones con información necesaria e importante para la toma de decisiones de la administración, para las empresas del sector de estudio, alcanzando sus objetivos y estrategias planteadas a un determinado periodo. Además, la herramienta financiera será útil para una adecuada planeación y control financiero de sus operaciones proyectadas a un futuro, implementando el establecimiento de políticas, líneas de control y gestión de riesgos en sus operaciones.

Además de la herramienta financiera, se presenta la propuesta para un adecuado monitoreo y control de las actividades y operaciones para las empresas, actividad realizada a través de la propuesta de líneas de control, así como los índices o razones financieras, con el objetivo de evaluar las variaciones que surgen en la ejecución de los pronósticos y proforma.

En Guatemala el sector importador de Calzado, ha obtenido un desempeño importante en la economía del país según cifras mostradas por el Banco de Guatemala –Banguat- y Comercio Exterior –COMEX–, de acuerdo con el incremento y recaudación de aranceles, beneficiando al país por los tipos de tributos generados por el sector. Debido al incremento de las operaciones en las actividades del sector, se ha identificado la necesidad de la implementación de una herramienta financiera que apoye a las empresas del sector en sus proyecciones para un periodo, con el objetivo de mostrar el panorama futuro de las operaciones a un determinado plazo, con la propuesta de la herramienta financiera, se presentó el detalle de la Planeación y Control Financiero.

La herramienta financiera fue elaborada con base a la propuesta de los pronósticos de compras, ventas y estados financieros proforma, mostrando los resultados esperados de acuerdo a sus objetivos y estrategias planteadas a un futuro, el objetivo de la herramienta es presentar el incremento de sus ventas, costos y gastos estimados, mostrando la rentabilidad esperada en cada año a pronosticar. Entre los objetivos principales planteados por la administración de acuerdo a sus metas, es el crecimiento del 2% y un 5% en sus operaciones para los próximos tres años, porcentajes que serán útiles para llevar a cabo la elaboración de los pronósticos, mostrando el incremento y mejora en sus operaciones. Para la elaboración de la propuesta es necesario considerar los factores que surgen en el mercado de manera positiva o negativa; tales como, el incremento de la tasa de cambio, el incremento de la inflación y el incremento de salario, con el objetivo de presentar resultados apegados a la realidad económica del sector.

Para cumplir con los objetivos y estrategias planteadas, se elabora la propuesta de la herramienta financiera para las empresas del sector evaluados, considerando la retroalimentación de las operaciones importantes, por medio del modelo de línea de control y gestión de riesgo adaptadas a las actividades de las empresas, de los cuales será útil para la elaboración de controles y monitoreo en las actividades e información proyectada, controles que hace referencia a los responsables de cada uno de las áreas, implementando procesos y políticas adaptadas a sus operaciones, para la mejora en el control de sus actividades; otro de los controles adaptadas en las operaciones de las empresas evaluadas, será por medio de la comparación de sus principales ratios financieros, presentando la tendencia esperada para los próximos tres años.

INTRODUCCIÓN

La propuesta de la planeación y control financiero se realizó en Mixco, Municipio del Departamento de Guatemala, debido a que las empresas de ese sector cuentan con la necesidad de una herramienta financiera, útil para pronosticar sus operaciones.

El giro habitual del sector de estudio son las importaciones de calzado para niños, damas y caballeros, las proyecciones realizadas fueron enfocadas hacia sus objetivos y estrategias establecidas para un determinado periodo. Situación determinada en función al análisis de la tendencia generada en sus operaciones, determinando la importancia de la implementación del modelo de herramienta financiera adaptado con base a los pronósticos de ventas y estados financieros proforma.

Del análisis de la información presentada se observó desviación en sus resultados esperados, afectando el rendimiento establecido en sus metas planteadas. Para mejorar esta situación, en la presente tesis se elabora el modelo de pronósticos, proforma y controles adaptadas a las operaciones de las empresas, con el objetivo de monitorear los resultados proyectados a un determinado periodo, mostrando el cumplimiento de la rentabilidad esperada en sus actividades, situación que también se refleja en el comportamiento y comparación de sus principales indicadores financieros importantes.

Es importante mencionar que las operaciones de importaciones surgen a partir de 1944, año en que se da inicio a las importaciones, especialmente de productos no tradicionales. Para alcanzar esos fines se procuró ofrecer servicios de ayuda al productor-exportador nacional y al importador extranjero. A esto hay que sumarle la participación de Guatemala en el Mercado Común Centroamericano (MCCA) lo que benefició el libre comercio de productos originarios del país y de los otros socios centroamericanos, a raíz de los primeros tratados de integración a finales

de la década 1950, y de otros, especialmente del Tratado General suscrito en el año 1960.

Según la información proporcionadas por las empresas del sector de calzado, se determinó que la mayor parte de estas empresas Importadoras de calzado, cuentan con la necesidad de un modelo de herramienta financiera que le ayuden a tomar las decisiones adecuadas a un futuro en sus operaciones, lo cual, muestra la necesidad de implementar mecanismos financieros adecuados a la planeación y control financiero, herramienta que se desarrolló por medio de la propuesta de pronósticos de ventas y/o proforma de estados financieros reflejando la rentabilidad y crecimiento esperado.

La hipótesis se comprobó mediante el modelo de herramientas financieras que muestra la mejora en sus operaciones, elaborados mediante los pronósticos y proforma, obteniendo la mejora en sus operaciones por medio de la Planeación y Control Financiero, útiles para realizar los escenarios de los resultados esperados a tres años, información importante para el monitoreo y control de la rentabilidad esperada durante un determinado periodo. Es importante mencionar que el desarrollo de la propuesta se realizó mediante la combinación de los datos históricos de las cuatro empresas, según la muestra seleccionada, así como información de sus principales objetivos y estrategias establecidas, base para presentar los resultados proyectados de las empresas del sector de estudio.

La metodología se desarrolló en sus tres fases; indagatoria, porque se obtuvo información de fuentes primarias y secundarias de compras, ventas y estados financieros. Demostrativa porque se analizaron las ventas y estados financieros que fueron proyectados sobre la información proporcionada. Explicativa mediante esta tesis se expone el desarrollo del análisis a través de los pronósticos y balance general proforma, implementando modelo de controles y gestión de riesgos, así como la comparabilidad de sus indicadores financieros importantes de sus ventas y estados financieros, logrando cumplir con sus objetivos y estrategias.

La técnica utilizada fue por medio de entrevista y documental por la información financiera solicitada, estrategias e índices financieros, así como los datos bibliográficos enfocados a los temas de planificación y control financiero, con el objetivo de contar con la mayor fuente de información para desarrollar una serie de preguntas al personal financieros de las empresas del sector de calzado.

Esta tesis consta de cinco capítulos: El primer capítulo hace referencia a los antecedentes y la importancia del sector de estudio, de acuerdo al marco referencial teórico y empírico de la investigación; el segundo capítulo muestra el marco teórico y el objetivo de la planeación y control financiero de la información, exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación; el tercer capítulo contiene la metodología, objetivos generales y específicos así como el análisis sobre el problema determinado de la presente investigación; el capítulo cuatro muestra el análisis de las compras, ventas, información financiera, objetivos y estrategias del sector de estudio base, para determinar la necesidad del uso de una herramienta financiera, el capítulo cinco presenta el análisis de la información financiera de la empresas del sector de estudio, que será útil para determinar la necesidad de la propuesta, aplicación y ejecución del modelo de pronósticos en las operaciones del sector, el capítulo seis expone la propuesta y la importancia de la herramienta financiera para la adaptada a los pronósticos y proforma para la empresa del sector de estudio. El capítulo siete incluye la propuesta de líneas de control y gestión de riesgos para el monitoreo y control efectivo en las actividades a desarrollarse por las empresas, útiles para el cumplimiento en la ejecución de los pronósticos y proforma desarrollados, otro de los controles propuestos fue la evaluación de los Indicadores financieros importantes del sector, útiles para la retroalimentación de los indicadores esperados, según la propuesta de los pronósticos de ventas y proforma. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación desarrolladas, mostrando los resultados de acuerdo con la herramienta financiera adoptada para el sector de calzado.

1. ANTECEDENTES

En el presente capítulo se mencionan los antecedentes relacionados con el trabajo de investigación de las empresas importadoras de calzado del Municipio de Mixco Departamento de Guatemala, así como la reseña histórica de los conceptos de la planificación y control financiero.

1.1 Importaciones en Guatemala

A partir de 1944 Guatemala, comenzó a promocionar las exportaciones, especialmente de productos no tradicionales. Para alcanzar esos fines se brindaron servicios de ayuda al productor-exportador nacional y al importador extranjero. A esto hay que sumarle la participación en Guatemala en el Mercado Común Centroamericano (MCCA), lo cual benefició el libre comercio de productos originarios del país y de los otros socios centroamericanos, a raíz de los primeros tratados de integración a finales de la década 1950 y de otros, especialmente del Tratado General, suscrito en el año 1960, entre Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Por otro lado, la Segunda Guerra Mundial que azotó los países de los principales proveedores guatemaltecos, ayudó al comercio de este ya que estos países necesitaban abastecimiento sobre todo de materias primas, pero también algunos productos manufacturados que ya la industria guatemalteca producía y además la segunda guerra mundial provocó una reducción de los productos que Guatemala importaba. Según los datos obtenidos de OXLAD, entre 1945 y 1960 los términos de intercambio guatemaltecos llegan a alcanzar el 165,3% en los intercambios comerciales con el resto del mundo, especialmente con el continente europeo. Asimismo, la tendencia de Estados Unidos fue menor, ya que la Segunda Guerra Mundial no le afectó tanto, además Guatemala tenía una serie de acuerdos comerciales, que no se vieron afectados por el acontecimiento bélico.

En el año de 1960 los términos de intercambio con el resto del mundo empeoraron la economía guatemalteca, es decir el más caro lo que Guatemala compraba que sus ventas. La relación de los precios va empeorando bruscamente lo que queda de siglo, información que en el año 2000 genera incremento a niveles del 30%, de los precios presentados en las exportaciones, con relación al 30% de las importaciones. Por el lado norteamericano también se produce un descenso a partir de los años sesenta, pero no tan drástico como el que se produce con el resto del mundo.

1.2 Importaciones de Calzado en Guatemala

La industrialización del calzado en Guatemala se remonta en el año 1950, cuando algunas empresas con mentalidad industrial iniciaron operaciones el sector de calzado y alcanzó su pleno desarrollo en la década de 1970. Se estima que en el país existen aproximadamente 50 empresas de calzado organizadas como también miles de talleres artesanales que se manejan de manera informal. Es importante destacar que la industria guatemalteca de calzado ocupa el primer lugar en Centroamérica, debido a la visión de los empresarios que han contribuido a que la misma se convierta en una industria, así como la capacidad que tiene la mano de obra para realizar este tipo de trabajo. En el 2004 la producción anual de calzado chino alcanzó los 2 mil 400 millones de pares de calzado. Esta avalancha de productos según su origen, lo que hizo cerrar a más de una fábrica en Centro América y obligó al resto a cambiar de estrategia. Alvarado directivo dela Gremial de Calzado de Guatemala, estimó que el 70 por ciento del calzado que se vende en Guatemala es importado y solo el 30 por ciento es de origen nacional.

Las importaciones también son denominadas Despacho a Consumo, lo cual consiste en introducir legalmente al territorio aduanero los productos procedentes del exterior o de una zona o puertos libres establecidos en el País.

Es conveniente indicar que dentro de dicho régimen encontramos modalidades para el tratamiento de la mercancía importada que tiene incidencia en los derechos e impuestos aplicables. En ese orden se tiene la importación con derechos y pagos (corresponde al pago por despacho a consumo) exoneración total de impuestos, exoneración parcial, suspensión de impuestos y sin incidencia de los impuestos. El Tránsito Aduanero Internacional, es el traslado de mercancía extranjera por el territorio nacional sometido a la jurisdicción de la República, con destino al exterior o a territorios nacionales no sometidos a esa jurisdicción. Código Aduanero Uniforme Centroamericano –CAUCA.

Según la Gremial de Exportadores-AGEXPORT. Las importaciones en Guatemala representan el crecimiento de muchos negocios; las industrias de Guatemala deben su crecimiento y calidad a la materia prima y/o productos de importación. Sin embargo, la demanda de producto extranjero se ve afectada por los diferentes factores que impactan la economía de los países que exportan hacia Guatemala; en un año regular las importaciones en Guatemala se ven expuestas a problemáticas como sequías, crisis económica; diferencias entre países y una infinidad de conflictos que pueden lograr que los productos que importa Guatemala no lleguen en las industrias creando un círculo de limitantes que afectan a la economía del país. La tendencia del incremento de las importaciones del sector de estudio, se presentan en la siguiente tabla, reflejando el incremento en los últimos cinco años hasta el 2017.

Tabla 1					
Países Importadores de Calzado año 2013-2017					
Evolución - NCE: calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos					
Expresados en millones anualmente FOB USD					
Años Comparativos	2017	2016	2015	2014	2013
País Exportador					
China	98.240	96.725	101.238	94.250	87.803
México	15.493	15.387	14.448	9.490	7.190
Vietnam	13.152	11.0570	10.444	7.520	6.400
El Salvador	8.280	8.553	9.430	11.390	10.160
Estados Unidos	11.275	8.881	7.155	6.390	5.910
Indonesia	5.101	4.507	3.556	2.380	2.860
Brasil	3.982	3.683	1.551	1.540	1.137
Italia	0.782	0.622	0.651	0.892	0.743
Camboya	1.081	0.895	1.005	0.129	0.257
India	0.727	0.696	0.790	0.580	0.525
Otros	7.204	4.730	4.469	4.020	4.362
Total	165.322	155.742	154.745	138.586	127.360

Fuente: <http://trade.nosis.com/es/Comex/ImportacionExportacion/Guatemala/calzadopolainas-y-articulos-analogos-partes-de-estosarticulos/GT/64>

De los datos estadísticos presentados en la tabla 1, según Comercio Exterior–COMEX–muestra los países importantes en donde las empresas de Guatemala realizan las inversiones en importaciones de calzado, tabla que presenta los datos estadísticos de los últimos 5 años, detalle que refleja la tendencia de incremento de importaciones que realizan las empresas de Guatemala, países de suma importancia para la economía guatemalteca. De la información presentada se observa los datos presentados anualmente en millones de dólares, ingreso de calzado en Guatemala que genera los aranceles necesarios, mejorando la recaudación fiscal por parte de La Superintendencia de Administración Tributaria.

1.3 Antecedentes de las Empresas del Sector

Las empresas del sector de estudio, iniciaron sus operaciones hace más de 25 años en el mercado guatemalteco, lo que se considera de suma importancia en el sector de la moda de calzado en Guatemala, situación que surgió en la búsqueda de la innovación en sus estilos, marcas y colores de calzado, de acuerdo a los objetivos y estrategia de las actividades administrativas y de ventas. A través de los años, las empresas del sector establecieron que había un mercado insatisfecho el cual demandaba calzado importado de calidad y a un precio justo e innovador; por esa razón, decidieron intentar en este mercado potencial e iniciar, de manera formal el negocio de la importación de calzado, sólo que esta vez directamente la mayor parte de calzado importado provienen de fabricantes proveniente especialmente de China y Estados Unidos.

El desarrollo interno del sector de estudio se ha dado a partir de recursos y competencias propias de las compañías, sabiendo que como empresas tienen todo el conocimiento interno del mercado del calzado dentro de Guatemala, tal como la logística de distribución, instalaciones de bodega, almacenamiento y una fuerza de ventas comprometida a impulsar los calzados dentro de las zapaterías, las cuales cuentan con renombre dentro del mercado.

El tema sujeto a investigación, no ha sido abordado mediante la planeación y control financiero, enfocado a propuesta de pronósticos de compras, ventas, o Estado de Resultado y Balance General proforma. De los temas evaluados en la actualidad existe una investigación de Pérez García, (2001), que se relaciona al “Flujo de efectivo como instrumento de la administración financiera en una empresa distribuidora de calzado para dama”. Esto abarca el análisis de razones e indicadores financieros de acuerdo con el sector de calzado, referenciando los resultados y comparabilidad de la rentabilidad esperada y evaluando sus indicadores importantes.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se desarrolla la información relacionada con los enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la presente investigación, información que proviene del análisis de teorías existentes sobre el tema objeto de estudio, conceptos útiles para ejecutar la investigación.

La propuesta de la investigación del sector de estudio fue en función a los datos recopilados en las empresas evaluadas, así como la información financiera que fue útil para la propuesta de la planeación y control financiero de acuerdo con las etapas de análisis de la información, la herramienta fue presentada por medio de pronósticos de compras, ventas, proforma de Estado de Resultado y Balance General. Tomando la teoría de Brigham (2015) “afirma que es una parte esencial del proceso de la planeación lo que se considera un ingrediente fundamental para la elaboración de la estrategia y el análisis de la información”.

El análisis se enfocó en el detalle de los datos históricos de sus compras, ventas, estado de resultado y balance general, proyectando sus resultados a un periodo determinado, sobre la información de sus últimos años.

Para la propuesta de los pronósticos se consideraron los objetivos, estrategias, controles y gestión de riesgos, desarrollados en sus operaciones en sus distintas áreas, elaborando las estimaciones de ventas y compras, así como proforma de sus estados financieros, considerando factores como los precio del mercado, así como las variables cambiantes y claves del sector de estudio, también la estimación en la participación para los accionistas en la distribución de dividendos, las promociones y publicidad al producto estrategias, de los cuales forman parte del plan de motivaciones que esté ligado a compensaciones para los vendedores y/o gerente de ventas, para cumplir con las metas y resultados esperados a un determinado periodo.

2.1 Pronóstico de Ventas y Proforma de Estados Financieros

La propuesta de pronósticos de ventas del sector de estudio se enfoca a través de los datos estadísticos de las ventas y la información financiera recopilada ante el sector de estudio, lo cual es útil para la planeación y control financiero de acuerdo a sus etapas de la operación, el análisis de la información se enfoca a través de pronósticos de compras, ventas estados de resultado y balance general tomadas como la información base, de esto es necesario considerar el concepto que afirma Brigham (2015) “afirma que es una parte esencial del proceso de la planeación lo que se considera un ingrediente fundamental para el análisis de la información derivado a que se enfoca a las compras, ingresos o ventas ejecutadas durante un determinado periodo, esta suele comenzar con una revisión de las ventas durante los pasados cinco a diez años “(p.642).

De la evaluación de los pronósticos de ventas también se considera el análisis del balance general proyectado o (proformas), según Brigham (2015) afirma. “Que cualquier pronóstico de requerimiento financiero implica determinar cuánto dinero necesita la empresa durante un periodo determinado, cuánto dinero genera la empresa durante el mismo periodo, sustraer los fondos generados internamente de los fondos necesarios para determinar los requerimientos externos”. (p. 644).

En el proceso de la ejecución de la propuesta de pronósticos de las empresas del sector de estudio, se presenta el panorama para determinar la cantidad de dinero o efectivo que necesitará para un determinado plazo realizada a través de la proyección de sus ventas, compras y los movimientos principales de sus activos y pasivos, logrando determinar sus obligaciones a corto o largo plazo, esto obliga a las empresas a realizar el análisis más apegado a la realidad de la información pronosticada, útil para la toma de decisiones de los cuales será el valor agregado para las empresas reflejando la rentabilidad esperada para un futuro.

2.2 Planificación y Control Financiero

La planeación y control financiero tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros. Esto recibe aportes mayormente de disciplinas como la economía, gerencia, contabilidad y de los métodos cuantitativos de análisis.

Finanzas se puede definir como “el arte de administrar el dinero”, mientras que la administración financiera “se refiere a las tareas del administrador financiero”. Las finanzas contienen un conjunto de principios, técnicas y procedimientos, que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros de una empresa, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones.

Besley. Brigham, Benjamín Mays mentor de Martin Luther King (2015) Jr., dijo una vez. “El fracaso no está en no alcanzar una meta, si no en no tener una meta que alcanzar, con el tiempo esta cita se ha modificado. Ahora el refrán dice. La gente no planea fracasar al plan. Al aplicar esta máxima a los negocios, sería Los negocios no planean fracasar, fracasa al no pronosticar (planear)” (p. 641)

De hecho, la planeación es un ingrediente importante para lograr el éxito en los negocios. La planeación financiera inadecuada es la principal razón por lo que fracasan los negocios. La estadística muestra que el 80 por ciento de los fracasos se deben a una planeación financiera deficiente. Lo cual se hace mención que de todos los negocios que podrían iniciar sus operaciones en el año actual, solo 10 por ciento continuará en operaciones en los próximos cinco años.

Según Sallenave (1994), la planeación estratégica es el proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de su empresa. La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de manera tal que sea posible

alcanzar uno o varios objetivos. En la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas.

Cuando se hace referencia a la planificación y control financiero, apunta al desarrollo de conceptos básicos sobre finanzas, planificación financiera, análisis financiero, capital de trabajo, fondos y valores negociables, política de crédito y cobranzas, así como financiamiento a corto y mediano plazo, préstamos bancarios, financiamiento de bienes y análisis de inversión y sus aplicaciones de problemas prácticos que se presentan en las organizaciones y en la vida real.

2.3 Planificación Financiera

De acuerdo con Weston y Brigham (1992), el proceso de planificación financiera “implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones”.

Brealey /Myers, (1992), hace mención sobre la planificación financiera, el cual expone que es un “proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiamiento, proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por último comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero”.

Brigham, establece que las empresas pueden contar con herramientas financieras para el análisis adecuado de sus operaciones, determinando los índices necesarios para su interpretación y evaluación de sus estrategias propuestas en sus operaciones, para el cumplimiento de los objetivos de las operaciones de las empresas es importante que exista un adecuado control y monitoreo en la ejecución presupuestaria. Es importante mencionar que el objetivo de las compañías es la obtención e incremento de su rendimiento lo cual es logrado a

través del monitoreo control y retroalimentación de sus metas y objetivos planteados.

De acuerdo al análisis y evaluación de la situación actual de las empresas del sector de estudio, se determinó la necesidad del uso de un modelo de herramienta financiera que será útil para la proyección de sus operaciones, enfocadas de acuerdo a sus objetivos y estrategias, la propuesta de la herramienta se establecerá de acuerdo a las actividades de las empresas importadoras de calzado del sector de Mixco Municipio de Guatemala, propuesta a realizar con base a los datos estadísticos de sus compras y ventas de calzado de moda de caballero dama y niños, mostrando los resultados esperados a través de sus pronósticos de compras, ventas, estado de resultado y balance general proforma.

2.4 ¿Cuál es el Objetivo de la Planeación y Control Financiero?

Morales (2014) afirma. “La planeación tiene como objeto establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos a esas vías se les denominan estrategias y tácticas” (p.2).

Brigham (2015) afirma. “Como el gerente utiliza la información obtenida del análisis financiero para la planeación y control de las operaciones futuras de las empresas. La empresa bien administrada sustenta sus planes operativos en el pronóstico de una serie de estados financieros.” (p.642).

El objetivo de esta herramienta es la de presentar los posibles escenarios de sus resultados estimados esperados para un futuro, realizadas a través de los pronósticos y proformas de sus operaciones, estos serán monitoreadas y controladas de acuerdo a la propuesta de modelo de controles y gestión de riesgo, asignadas en las áreas de las empresas, en referencia al control de las operaciones se llevara por medio de la retroalimentación a las áreas para evaluar

el cumplimiento de los objetivos y estrategias, así como determinando las posibles variaciones de lo presupuestado realizando la comparación de la ejecución real.

Del análisis de las empresas del sector de estudio se determinó que la mayor parte de estas empresas realizan inversiones en el exterior en la adquisición de los bienes, actividad que es útil para pronosticar sus operaciones, determinando los costos más relevantes de las importaciones. El objetivo de los pronósticos es analizar las variaciones que surgen en las áreas para la justificación y realizar los ajustes necesarios de acuerdo con lo pronosticado cuando esto aplique.

2.5 Definiciones del Control Financiero

De acuerdo con Brigham (2015) afirma. “La fase del control financiero a las empresas le interesa la implantación de los planes financieros o pronósticos y se ocupa del proceso de retroalimentación y ajustes necesarios para asegurar que las metas se cumplan en forma apropiada”. (p.642).

De la definición de Brigham se adapta a la necesidad que la mayor parte de estas empresas del sector están experimentando, derivado a la falta de retroalimentación monitoreo y control, situación que se mitigara a través de la línea de control y gestión de riesgo en sus operaciones de sus áreas de operación.

De la propuesta del sector de calzado importado, se incluirá como parte importante el control financiero realizado a través de sus operaciones pronosticadas, así como parte del control enfocadas a procesos, políticas contables y la determinación de los riesgos implícitos en la operación de los cuales reflejarán los cambios esperados en sus resultados e índices financieros, esto será parte importante para el monitoreo del cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidos por las empresas importadoras de calzado, ubicadas en el Municipio de Mixco del Departamento de Guatemala. Al controlar y retroalimentar la ejecución del presupuesto de las empresas del sector de estudio se logrará obtener la rentabilidad y crecimiento esperado.

2.6 Indicadores Financieros

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva. De los cuales se presentan los indicadores relevantes para el sector de estudio.

- a) Relación Corriente o de Liquidez: Es el resultado de dividir los activos Corrientes sobre los pasivos corrientes.
- b) Rotación de Inventarios: El índice de rotación de inventario es igual al costo de las mercancías vendidas durante un período de tiempo determinado, dividido entre el inventario promedio durante el período. La cifra promedio de inventario es igual al inventario más el inventario al final del período, dividido entre dos.
- c) Días de Ventas Pendientes: Días de venta en rotación de cuentas por cobrar. Mide el promedio de días que tarda en cobrarse las cuentas pendientes de cobro y se vuelve a prestar el dinero. Se obtiene

dividiendo 365 días por la rotación de cuentas por cobrar expuesto anteriormente.

- d) Rotación del activo total: Se obtiene dividiendo las ventas netas, sobre el total de activos brutos, o sea sin descontar las provisiones de deudores e inventarios y la depreciación.
- e) Razón de Endeudamiento: Nos permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa.
- f) Razón de veces de interés pagado: Se obtiene al dividir las utilidades antes de intereses e impuestos entre los cargos generados por intereses.
- g) Margen de Utilidad: El margen de utilidad neta mide la utilidad que se obtiene de cada unidad monetaria de ventas, se calcula al dividir la utilidad neta entre las ventas.
- h) Rendimiento de los Activos: Mide la rentabilidad sobre el activo total. Es decir, el beneficio generado por el activo de la empresa. A mayor ratio, mayores beneficios ha generado el activo total, por tanto, un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa.
- i) Rendimiento de Capital: Es establecer el grado de rendimiento del capital pagado, esto es los recursos aportados por los socios.

2.7 Crédito Revolvente.

Dicho de una forma muy técnica, un crédito revolvente es el financiamiento que se puede utilizar una y otra vez, siempre y cuando no se rebase el límite de crédito contratado.

Ahora, explicado de una manera más clara y ejemplificada en un caso real y muy cotidiano, una tarjeta de crédito es la forma más clásica en la que podemos observar este tipo de créditos.

2.8 Técnicas Evaluadas en los Pronósticos y Proforma del Sector

Entre las técnicas evaluadas para la propuesta de los pronósticos de ventas se determinaron los métodos que serán útiles y pueden ser utilizadas al elaborar los pronósticos y proforma de las operaciones.

I. Métodos Cuantitativos

El modelo cuantitativo de los pronósticos son modelos matemáticos que se basan en datos históricos. Estos modelos suponen que los datos históricos son relevantes en el futuro. Casi siempre puede obtenerse información pertinente al respecto, aquí analizaremos varios modelos cuantitativos la precisión del pronóstico, pronósticos a largo plazo y pronósticos a corto plazo. Métodos que se adaptan en la operación del sector de los cuales serán consideradas para la propuesta de los pronósticos y proformas.

- 1) Análisis de serie de tiempos: método estadístico que depende en alto grado de datos históricos de la demanda, con los que se proyectan la demanda futura, reconociendo la tendencia y patrones estacionales.
- 2) Métodos causales: utilizan datos históricos de variables independientes como campañas de promoción, condiciones económicas y actividades de los competidores.
- 3) Regresión lineal. Modelo que utiliza el método de los mínimos cuadrados para identificar la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes, presentes en un conjunto de observaciones históricas.

- 4) Promedios móviles: Modelos de pronósticos del tipo de series de tiempo a corto plazo que pronostica las ventas para el siguiente periodo. En este modelo el pronóstico aritmético de las ventas reales para un determinado número de los periodos pasados más recientes es el pronóstico para el siguiente periodo.
- 5) Promedio móvil ponderado: modelo parecido al modelo de promedio móvil arriba descrito, excepto que el pronóstico para el siguiente periodo es un promedio ponderado de las ventas pasadas, en lugar del promedio aritmético.

II. Métodos Cualitativos

Este método es utilizado cuando no se cuentan con datos históricos a la mano para pronosticar a largo o corto plazo, este método parte de la mano de expertos, investigación del mercado datos que provienen por medio de encuestas y entrevistas. Entre los métodos cualitativos se tienen.

1. Jurado de opinión ejecutiva; El juicio u opinión de una persona de más alto nivel probablemente tenga más relevancia que el de una persona de un nivel más bajo, en el peor de los casos se sienten intimidados y no expresan lo que verdaderamente piensa.
2. Método Delphi: Oculta la identidad de las personas que participan en el estudio dando a cada individuo la misma importancia realizadas a expertos, la desventaja es que el proceso es muy largo.
3. Analogía histórica: Cuando se trata de pronosticar la demanda de un producto nuevo, la situación ideal es cuando se puede usar como modelo un producto existente a un producto genérico.

2.9 Control Interno

Las empresas deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy. Es responsabilidad de la administración y de los directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional para el monitoreo y control de las actividades. El Marco Integrado de Control Interno propuesto por COSO provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y en pro de la mejora continua.

Cada empresa, en el cumplimiento de su misión, debe alcanzar sus objetivos. Por esta razón, los directivos y la administración deben articular sus objetivos, desarrollar estrategias para lograrlos, identificar los riesgos relacionados para mitigarlos y cumplir la estrategia planteada. De esta manera, el Marco Integrado de Control Interno es diseñado para controlar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, reduciendo dichos riesgos a un nivel aceptable. Es así como este Marco afirma que el control interno proporciona razonables garantías para que las empresas puedan lograr sus objetivos, y mantener y mejorar su rendimiento.

Cada empresa debe tener su propio sistema de control interno, no pueden existir dos empresas con el mismo sistema debido a que sus características cambian (industria, leyes y regulaciones pertinentes, tamaño, naturaleza, entre otras).

Para cumplir con los objetivos estrategias y control financiero para el sector evaluado, se adaptarán los controles enfocado a las líneas de defensa y gestión de riesgo de COSO, presentando los modelos necesarios que apoyen el cumplimiento de sus metas logrando cumplir con la rentabilidad esperada.

2.10 Control y Gestión de Riesgo

Para el modelo de la propuesta de controles financieros y de las operaciones, se presenta los principales factores de la línea de defensa y gestión de riesgo, útiles para el monitoreo y control en el cumplimiento de las proyecciones a realizar en la herramienta financiera de las empresas del sector.

2.11 Modelo de las Tres Líneas de Defensa.

Proporciona una manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales, relacionados con las actividades de las empresas. Este modelo es útil para el monitoreo de los controles ya que proporciona una mirada nueva a las operaciones, ayudando a asegurar el éxito continuo de las iniciativas de gestión del riesgo y este modelo es apropiado para cualquier organización independientemente de su tamaño o complejidad. Aún en organizaciones donde un marco o sistema de gestión de riesgos formal no existe, el modelo de Las Tres Líneas de Defensa puede aumentar la claridad respecto a los riesgos y controles que ayuden a mejorar la efectividad de los sistemas de gestión de riesgos.

En el modelo de las Tres Líneas de Defensa, el control de la gerencia es la primera línea de defensa en la gestión de riesgos; las varias funciones de supervisión de riesgos controles y cumplimiento establecidas por la administración, son la segunda línea de defensa; y el aseguramiento independiente es la tercera. Cada una de estas "líneas" juega un papel distinto dentro del marco amplio de gobernabilidad de la organización.

Aunque ni los organismos de gobierno corporativo ni la alta dirección figuran entre las tres "líneas" en este modelo, no hay discusión de que el sistema de gestión de riesgos no estaría completo sin considerar primero las funciones esenciales de los organismos de gobierno corporativo (es decir, los consejos de administración u órganos equivalentes) y de la alta dirección. Los organismos de gobierno

corporativo y la alta dirección son los principales interesados en ser atendidos por las "líneas", y son las partes que mejor están posicionadas para ayudar a asegurar que el modelo de las Tres Líneas Defensa esté reflejado, en los procesos de gestión de riesgos y control de la organización. La alta dirección y los organismos de gobierno corporativo conjuntamente deben rendir cuentas y son responsables por la fijación de objetivos de la organización, la definición de estrategias para alcanzar dichos objetivos, y el establecimiento de estructuras de gobierno corporativo y procesos para gestionar mejor los riesgos en el cumplimiento de esos objetivos. El modelo de las Tres Líneas de Defensa se implementa mejor con el apoyo activo y guía de los organismos de gobierno corporativo y la alta dirección de la organización.

De la información proporcionada por el IIA del Instituto de Auditores Internos, de Las Tres Líneas de Defensa Para una Efectiva Gestión de Riesgos y Control, fue útil para la propuesta del modelo de tres líneas de defensa, adoptados al sector de estudio, estructura presentado en la gráfica 3, útil para apoyar el control y monitoreo de la herramienta financiera, presentada a través de los pronósticos de venta y estados financieros proforma. En función a las tres líneas de defensa se detalla las actividades implícitas en cada una de las etapas de línea de control.

I) La Primera Línea de Defensa: La Gestión Operativa

El modelo de las Tres Líneas de Defensa distingue tres grupos (o líneas) que participan en una efectiva gestión de riesgos:

- ✓ Las funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan.
- ✓ Las funciones que supervisan los riesgos.
- ✓ Las funciones que proporcionan aseguramiento independiente.

Como primera línea de defensa, las gerencias operativas son propietarias de los riesgos y los gestionan. Estas gerencias también son responsables de la

implementación de acciones correctivas para hacer frente a deficiencias de proceso y control. La gerencia operativa es responsable de mantener un control interno efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de manera constante en el día a día. La gerencia operativa identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos, guiando el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos internos que aseguren que las actividades efectuadas son consistentes con las metas y objetivos. A través de una estructura de responsabilidad distribuida en cascada, los gerentes de nivel medio diseñan e implementan procedimientos detallados que sirven como controles y supervisan la ejecución de tales procedimientos por parte de sus empleados. La gerencia operativa sirve naturalmente como primera línea de defensa porque los controles están diseñados dentro de los sistemas y procesos bajo su dirección como administración operacional. Deberían estar implementados adecuados controles de gestión y supervisión para asegurar su cumplimiento y para destacar excepciones de control, procesos inadecuados y eventos inesperados

II) La Segunda Línea de Defensa: Funciones de Gestión de Riesgos Y Cumplimiento.

En un mundo perfecto, tal vez sólo una línea de defensa sería necesaria para asegurar una gestión de riesgos efectiva. En el mundo real, sin embargo, una sola línea de defensa con frecuencia puede resultar insuficiente. La gerencia establece diversas funciones de gestión de riesgos y cumplimiento para ayudar a crear y/o monitorear los controles de la primera línea de defensa. Las funciones específicas varían según la organización e industria, pero las funciones típicas de esta segunda línea de defensa comprenden:

- a. Una función de gestión de riesgos (y/o comité) que facilita y monitorea la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos por parte de la gerencia operativa y que asiste a los propietarios del riesgo en la definición

del objetivo de exposición al riesgo y en la presentación adecuada de información relacionada con riesgos a toda la organización.

- b. Una función de cumplimiento para monitorear diversos riesgos específicos tales como el incumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Con esta capacidad, esta función independiente reporta directamente a la alta dirección, y en algunos sectores económicos, directamente a los organismos de gobierno corporativo. Múltiples funciones de cumplimiento con frecuencia existen en una misma organización, con responsabilidades para monitorear tipos específicos de cumplimiento, como salud y seguridad, cadena de suministros, ambiente o control de la calidad.
- c. Una función de contraloría que monitorea riesgos financieros y la emisión de la información financiera.

La Gerencia establece estas funciones para asegurar que la primera línea de defensa está apropiadamente diseñada, implementada y operando según lo previsto. Cada una de estas funciones tiene algún grado de independencia respecto de la primera línea de defensa, pero son por naturaleza funciones gerenciales. Como funciones gerenciales, pueden intervenir directamente en la modificación y desarrollo de los sistemas de control interno y riesgos.

Por lo tanto, la segunda línea de defensa tiene un propósito vital, pero no puede ofrecer análisis del todo independientes a los organismos de gobierno corporativo respecto a la gestión de riesgos y a los controles internos.

Las responsabilidades de estas funciones varían según su naturaleza específica, pero pueden incluir:

- Apoyar en la administración de políticas en cuanto a la definición de roles y responsabilidades y el establecimiento de objetivos para su implementación.

- Proporcionar marcos para la gestión de riesgos.
- Identificar asuntos conocidos y emergentes.
- Identificar cambios en el apetito de riesgo implícito de la organización.
- Asistir a la administración en el desarrollo de procesos y controles para la gestión de riesgos y problemas.
- Proporcionar guía y entrenamiento en procesos de gestión de riesgos.
- Facilitar y monitorear la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos por parte de la gerencia operativa.
- Alertar a la gerencia operativa de asuntos emergentes y de cambios en los escenarios regulatorios y de riesgos.
- Monitorear la adecuación y efectividad del control interno, la exactitud e integridad de la información, el cumplimiento de las leyes y regulaciones, y la remediación oportuna de deficiencias.

III) La Tercera Línea de Defensa: Auditoría Interna

Los auditores internos proporcionan a los organismos de gobierno corporativo y a la alta dirección un aseguramiento comprensivo basado en el más alto nivel de independencia y objetividad dentro de la organización. Este alto nivel de independencia no está disponible en la segunda línea de defensa. Los auditores internos proveen aseguramiento sobre la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno, incluyendo la manera en que la primera y segunda línea de defensa alcanza sus objetivos de gestión de riesgos y control. El alcance de este aseguramiento, que es reportado a los organismos de gobierno corporativo y alta dirección, usualmente cubre:

- ✓ Un amplio rango de objetivos, incluyendo la eficiencia y efectividad de las operaciones, salvaguarda de activos, confiabilidad e integridad de los procesos de reporte, y cumplimiento con leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.
- ✓ Todos los elementos de los marcos de gestión de riesgos y control interno, que incluyen: ambiente de control interno, todos los componentes del marco de gestión de riesgos de la organización (por ejemplo, identificación de riesgos, evaluación de riesgos y respuesta), información y comunicación, y monitoreo.
- ✓ La entidad en su conjunto, divisiones, subsidiarias, unidades operativas y funciones incluyendo procesos de negocios, tales como ventas, producción, marketing, seguridad, funciones de clientes, y operaciones como también funciones de soporte (por ejemplo, contabilización de ingresos y gastos, recursos humanos, adquisiciones, remuneraciones, presupuestos, gestión de infraestructura y activos, inventario, y tecnología de la información).

De la información desarrollada en las tres líneas de defensa se adoptó los controles y responsables en cada etapa de la operación, controles desarrollados en función a las actividades que cada área realiza al momento de la implementación de los pronósticos de venta y proforma de estados financieros, de los cuales son útiles para el cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas por las empresas del sector evaluado.

2.12 Gestión de Riesgos para un Efectivo Control de las Empresas

Riesgo: representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos. Causas (factores internos o externos): son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo.

Por lo anterior, se hace necesario introducir el concepto de Administración del Riesgo en las entidades, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestas a diferentes riesgos o eventos que pueden poner en peligro su existencia. Desde la perspectiva del control, el modelo COSO interpreta que la eficiencia del control es la reducción de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la eliminación o reducción de los mismos propendiendo porque el proceso y sus controles garanticen, de manera razonable que los riesgos están minimizados o se está reduciendo, por lo tanto, los objetivos de la organización van a ser alcanzados.

El Componente de la Administración del Riesgo en el Subsistema de Control Estratégico del Modelo Estándar de Control Interno, habilita a la entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de eventos (riesgos) que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales.

Para ello se integran cinco Componentes de Control: el Contexto Estratégico que permite establecer los factores internos y externos que generan posibles situaciones de riesgo. La Identificación de Riesgos que define las causas (factores internos o externos) y efectos de las situaciones de riesgo; el Análisis de Riesgos que aporta probabilidad de ocurrencia; la Valoración de Riesgos para medir la exposición de la entidad a los impactos del riesgo. Todos estos elementos conducen a la definición de criterios, base a la formulación del estándar de control que se consolida en las Políticas de Administración de Riesgos.

2.13 Clasificación de los Riesgo

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

Riesgos Operativos: Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

Riesgos Financieros: Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

Riesgos de Cumplimiento: Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgos de Tecnología: Se asocian con la capacidad de la Entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporte el cumplimiento de la misión. Con la realización de esta.

2.14 Matriz de Riesgo

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y gestión, normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos, productos y políticas) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a

estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad. Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa. Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgo.

2.15 Elementos a Considerarse en el Diseño de una Matriz de Riesgo

A partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, la administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la “identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas; entendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más de los objetivos.

Consecuentemente, una vez establecidas todas las actividades, se deben identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, es decir los llamados “factores de riesgo o riesgos inherentes”. El riesgo inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio o de la economía que puedan impactar una actividad. Los factores o riesgos inherentes pueden no tener el mismo impacto sobre el riesgo agregado, siendo algunos más relevantes que otros, por lo que surge la necesidad de ponderar y priorizar los riesgos primarios.

Los riesgos inherentes al negocio de las entidades financieras pueden ser clasificados en riesgos crediticios, de mercado y liquidez, operacionales, legales y normativos estratégicos.

De la información de Metodología de Supervisión del Office of Superintendent of Financial Institutions (OSFI) del Canadá y del Banco de España. Se elaboró el modelo para la propuesta de matriz y gestión de riesgos, de los cuales fue adoptado a las actividades de pronósticos y proforma para las empresas del sector.

2.16 Descripción del Mapa de Riesgos

Riesgo: posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización por la materialización del riesgo.

Probabilidad: entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; ésta puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: No. de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Evaluación del Riesgo: Resultado obtenido en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos.

Valoración del Riesgo: es el resultado a determinar la vulnerabilidad de la entidad al riesgo, luego de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.

Retroalimentación; información sistemática sobre los resultados alcanzados en la ejecución de un plan, que sirven para actualizar y mejorar la planeación futura.

2.18 Riesgo Residual:

Es aquel riesgo que subsiste, después de haber implementado controles. Es importante advertir que el nivel de riesgo al que está sometido, una compañía nunca puede erradicarse totalmente. Por ello, se debe buscar un equilibrio entre el nivel de recursos y mecanismos que es preciso dedicar para minimizar o mitigar estos riesgos y un cierto nivel de confianza que se puede considerar suficiente (nivel de riesgo aceptable). El riesgo residual puede verse como aquello que separa a la compañía de la seguridad absoluta.

El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente.

Estas acciones pueden incluir las estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de clientes, productos u otras, las políticas y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y la aprobación de transacciones. Además, pueden reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

2.19 Calificación del Riesgo

Los criterios para calificar los riesgos a identificar en la matriz para los pronósticos y proforma para las empresas; se llevó a cabo con base al criterio a identificar por la administración de las empresas, considerando la importancia de sus operaciones y actividades. Para el sector evaluado, se establece las siguientes calificaciones para la evaluación de los posibles riesgos a identificar.

La calificación de riesgo, será alta, si y solo si la probabilidad y el impacto son alto y puede ocasionar resultados catastróficos en los resultados esperados, para esto se le asignó una calificación de 3, considerando la frecuencia y el tipo de operación. De los cuales se consideran que el evento es muy factible que se presente más de una vez al mes.

Se asignará una calificación media, cuando el impacto es moderado y probabilidad es leve de acuerdo al criterio determinado, asignando una calificación de 2, tomando en cuenta la frecuencia y el tipo de operación que se realiza en las empresas. Sobre las actividades es factible que el evento se presente 1 vez al mes.

Se asignará una calificación baja, cuando el riesgo se ubica en la matriz, en la ubicación baja, considerando que el criterio es aceptable, significa que su probabilidad es baja y su impacto es leve, asignando una puntuación de 1, de acuerdo a la frecuencia de la actividad y el tipo de operación a ejecutar. En las actividades y operaciones es muy poco factible que el evento se presente hasta una vez al año.

2.20 Evaluación del Riesgo

Las medidas dependen de la celda en la cual se ubica el riesgo, así: los riesgos de Impacto Leve y Probabilidad alta se previenen; los Riesgos con Impacto moderado y Probabilidad leve, se reduce o se comparte el riesgo, si es posible.

Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las otras zonas (riesgo tolerable, moderado o Importante) se deben tomar medidas para llevar los Riesgos a la Zona Aceptable o Tolerable, en lo posible. Cuando la Probabilidad del riesgo sea media y su Impacto leve, se debe realizar un análisis del costo beneficio con el que se pueda decidir entre reducir el riesgo, asumirlo o compartirlo.

Cuando el riesgo tenga una Probabilidad baja e Impacto catastrófico se debe tratar de compartir el riesgo y evitar la entidad en caso de que éste se presente. Siempre que el riesgo sea calificado con Impacto catastrófico la entidad debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia. Con la realización de esta etapa se busca que la entidad obtenga los siguientes resultados:

- ✓ Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional de la entidad, para cumplir su propósito.
- ✓ Medir el impacto las consecuencias del riesgo sobre las personas, los recursos o la coordinación de las acciones necesarias para llevar el logro de los objetivos institucionales o el desarrollo de los procesos.
- ✓ Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

2.21 Valoración del Riesgo

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo, con los controles identificados en el Elemento de Control, denominado “Controles”, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones para la administración.

Para realizar la valoración de los controles es necesario recordar que éstos se clasifican en:

Controles Detectives. Se diseñan para descubrir un evento, irregularidad o un resultado no previsto, alertan sobre la presencia de los riesgos y permiten tomar medidas inmediatas; pueden ser manuales o computarizados. Ofrecen la segunda

barrera de seguridad frente a los riesgos, pueden informar y registrar la ocurrencia de los hechos no deseados, accionar alarmas, bloquear la operación de un sistema, monitorear o alertar a los funcionarios.

Preventivos. Actúan sobre la causa de los riesgos con el fin de disminuir su probabilidad de ocurrencia o materialización y constituyen la primera línea de defensa contra ellos; también actúan para disminuir la acción de los agentes generadores de los riesgos.

Controles Correctivos. Permiten el restablecimiento de una actividad, después de ser detectado un evento no deseable, posibilitando la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Estos controles se establecen cuando los anteriores no operan y permiten mejorar las deficiencias. Son de tipo administrativo y requieren políticas o procedimientos para su ejecución.

2.22 Mapa de Calor

Mapa de calor, es una herramienta útil, eficaz y amigable en la gestión de riesgos. Quizá por eso, es una de las más populares y conocidas en la práctica del Risk Management. En primer lugar, permite visualizar de una manera rápida la probabilidad de los riesgos y su intensidad, en caso de que estos se materialicen.

Mediante su creación podremos tener una información rápida, intuitiva y eficaz de la realidad de los riesgos.

Su enorme capacidad como herramienta de comunicación es una de sus grandes ventajas. Por este motivo, puede servir como incentivador para que las personas implicadas actúen en el tratamiento de un determinado riesgo.

Otra de sus ventajas, es la de facilitar el seguimiento del desempeño en la gestión de riesgos. Mediante la comparación de mapas creados en diferentes etapas podremos ver la evolución de los riesgos.

El nivel de detalle dependerá del uso que se vaya a dar. Para comunicar, quizá sea suficiente con que diferentes familias de riesgos se agrupen para transmitir de una manera clara el volumen total. En otras ocasiones, y cuando se realizan para la planificación o diseño estratégico del tratamiento de los riesgos, es necesario ir al detalle; incluso separando uno por uno

Se representa en formato de matriz con dos ejes. En las ordenadas, la probabilidad de ocurrencia y, en el de las abscisas, el impacto que un riesgo tendría a la hora de materializarse. Cuanto mayor sea tanto la intensidad, como la probabilidad de ocurrencia, tendrá mayor importancia y debería eliminarse, tratarse o aceptarse en función del apetito de riesgo.

No debemos olvidar que el mapa solo sirve para darnos una imagen correspondiente a un determinado momento y bajo unas determinadas circunstancias; por tanto, es una herramienta para la gestión y su creación no es un fin en sí mismo. Una vez creado debemos tratar y trabajar los diferentes riesgos que sobre el mapa se han plasmado.

3. METODOLOGÍA

El presente capítulo hace referencia a la metodología que será utilizada para resolver el problema de investigación, mencionada en la hipótesis, especificación de las variables el diseño utilizado y los instrumentos de medición aplicados, así como el resumen del procedimiento utilizado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del Problema

De la consolidación y evaluación de la información proporcionada por el sector de estudio, se determinó que existe la necesidad de establecer una Herramienta Financiera para las empresas dedicadas a las importaciones de calzado en el Municipio de Mixco del Departamento de Guatemala, debido a que varias de estas empresas necesita un Modelo de Herramienta que le permitan pronosticar sus operaciones futuras, presentando su rentabilidad esperada en un determinado periodo, situación observada por medio de la tendencia del declive de sus operaciones. De la información analizada fue en función a 15 empresas importantes del sector, que generan Q 69.062 millones en importaciones de calzado, tomando como muestra 4 empresas que represento el 27% equivalentes a Q 18.647 millones sobre el total de importaciones generadas por las empresas durante el año 2017. Resultados que muestra la importancia para la elaboración de la propuesta de pronósticos y proformas en sus operaciones, aporte importante para la administración de las empresas, con el objetivo de tomar las decisiones adecuadas en sus operaciones proyectadas, cumpliendo con sus objetivos y estrategias establecidas.

3.2 Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general de la investigación desarrollado en función a la necesidad y aporte para las empresas del sector de estudio.

3.2.1 Objetivo General

Establecer un modelo de Herramienta Financiera, enfocado a pronósticos y proforma de estados financieros, para las empresas importadoras de los calzados ubicados en el Municipio de Mixco, Departamento de Guatemala, aporte útil para la toma de decisiones en su inversión, rentabilidad y control financiero para sus operaciones, cumpliendo con sus objetivos y estrategias planteados.

Objetivos Específicos

- 1) Analizar el entorno de la información de las empresas importadoras de calzado, base para la propuesta de los pronósticos de compras, ventas, proforma de estado de resultado y balance general del sector.
- 2) Determinar la necesidad de la herramienta financiera para las empresas del sector, información utilizada para la elaboración de la propuesta de pronósticos y proforma de los estados financieros
- 3) Diseñar la Herramienta Financiera, estableciendo la vital importancia del uso en función a los datos analizados, propuesta enfocada a pronósticos de ventas compras y proforma de estados financieros.
- 4) Elaborar el Control Financiero y de las Operaciones, mediante el Modelo de Línea de Control, Gestión de Riesgo e Indicadores financieros para una efectiva proyección y control de sus actividades.

3.2.2 Hipótesis

Mediante una herramienta financiera de planificación y control financiero, se logran mejores resultados en sus ingresos y rentabilidad de las empresas dedicadas a importaciones de calzado, mejorando el incrementó de sus principales operaciones, logrando proyectar su información y situación financiera mediante el modelo de la propuesta de pronósticos de compras, ventas, proforma de estado de resultado y balance general proforma, cumpliendo con los objetivos y estrategias presentadas por las empresas

3.3 Especificación de Variables

A continuación, se presentan las variables establecidos según la hipótesis de la presente investigación.

3.3.1 Variable Independiente

Para la adopción de la herramienta financiera en las operaciones del sector, las variables independientes definidas de acuerdo a la hipótesis planteada son:

- a. Combinación de los datos e información estadística de las empresas.
- b. Objetivos y estrategias definidas por las empresas evaluadas.

3.3.2 Variables Dependientes

Las variables dependientes establecidos en la propuesta de la herramienta financiera para las empresas analizadas son los siguientes:

- a. Pronósticos de ventas y estados financieros proforma.
- b. Control y gestión de riesgo de sus pronósticos y proforma.
- c. Evaluación de los indicadores financieros pronosticados.

3.4 Método Científico

La propuesta de la herramienta financiera de la planificación y control financiero del sector de investigación, se desarrolló por medio del método científico, recopilando la información y datos necesarios para la ejecución de las fases para la propuesta de los pronósticos y proforma. A continuación, se presenta las fases de la presente investigación.

1) Fase Indagadora: En esta fase se obtuvo los archivos electrónicos y documentos para la recopilación de la información del sector, así como las estrategias y metas planteados por las empresas evaluadas, para establecer la hipótesis se consultaron fuentes bibliográficas de libros enfocados a conceptos y análisis financieros, control y gestión de riesgos, páginas de Internet y otros documentos relacionados al tema. La investigación de campo se llevó a cabo en el entorno externo e interno de las empresas importadoras de calzado.

2) Fase Demostrativa: En esta fase se solicitó la mayor fuente de información a las empresas del sector estudio, base para realizar la propuesta de los pronósticos de ventas y proforma de estados financieros, comprobando la hipótesis planteada en la presente investigación.

3) Fase Explicativa: Esta fase presenta los resultados de la propuesta de los pronósticos y proforma de estados financieros, información a presentar para una adecuada planificación y control financiero de las operaciones del sector de estudio.

3.5 Universo y Muestra

La muestra seleccionada para la presente investigación fue no probabilística, tomando el universo de las empresas del municipio de Mixco, Departamento de Guatemala; el universo cuenta con 15 empresas dedicadas a las importaciones de

calzado, generando Q. 69.062 millones en importaciones del sector. Para la muestra no probabilística se seleccionaron 4 empresas que represento el 27%, que equivalen a Q. 18.647millones, sobre el total de importaciones generadas por las empresas evaluadas, es importante mencionar que el tipo de calzados importado de las empresas, la mayor parte corresponde a calzado para damas, adultos y niños de los cuales son calzados innovados a cada cierto tiempo. De acuerdo con los datos analizados del sector, se consideraron la tendencia de oferta y demanda que se genera en el mercado guatemalteco, según los datos combinados de las empresas analizadas, así como los puntos de ventas que las empresas han establecido, ubicadas en puntos estratégicos.

3.6 Técnicas

Para el desarrollo de la investigación de las empresas importadoras de calzado, se enfocó al análisis documental e investigación de campo; recolectando los datos necesarios para la propuesta de la planificación y control financiero, lo cual se desarrolló por medio de los pronósticos de ventas y proforma de estados financieros.

3.7 Técnicas de Investigación Documental

La recolección de los datos para la presente investigación se desarrolló por medio de la investigación documental, debido a que se solicitaron, las ventas y compras, de sus últimos 3 años, así como la información financiera, y otra información importante como sus objetivos y estrategias establecidas por las empresas, información importante para la propuesta de los pronósticos de ventas, compras y proforma de resultado y balance.

3.8 Técnicas de Investigación de Campo

La presente investigación se desarrolló por medio de la técnica de recopilación de la información, realizada con base en entrevistas, seleccionando al personal

administrativo y financiero de las empresas, en los cuales se realizó la entrevista de forma semiestructurada, planteando un cuestionario de nueve preguntas abiertas, presentados en el anexo I, preguntas planteadas específicamente a las personas del área contable.

La metodología se desarrolló en sus tres fases, indagatoria para la recopilación de la información del sector de estudio de sus datos históricos de sus compras, ventas y sus estados financieros, así como información adicional como sus objetivos y estrategias. Demostrativo porque se analizaron los datos recopilados para la propuesta enfocada a los pronósticos de compras, ventas, proforma de estado de resultado y balance general, mostrando los datos estimados para un periodo definido para los pronósticos de sus operaciones. Explicativo, porque considera la ejecución de la propuesta de los pronósticos; detalla cada uno de los resultados esperados durante el periodo, evaluando el control de los resultados estimados a un plazo, logrando cumplir con los objetivos, rentabilidad y estrategias propuestas por la administración de las empresas del sector.

3.9 Instrumento de Medición.

Los instrumentos considerados para la medición de los resultados en los pronósticos se realizó por medio del control y monitoreo de lo presupuestado, estableciendo líneas de control y gestión de riesgos adoptados para las áreas de las empresas, con el objetivo de retroalimentar las metas proyectadas; estas también serán medidas a través de los principales indicadores financieros establecidos por las empresas del sector, útiles para evaluar los resultados de las principales partidas contables de sus operaciones.

El desarrollo de la presente investigación se realizó con base al análisis de la consolidación de la información proporcionada por el sector, tomando como base sus objetivos generales, así como sus estrategias importantes que fueron utilizados para la elaboración de la propuesta de la herramienta Financiera.

Luego de la adopción de los pronósticos de compras, ventas y proforma de estados financieros, se desarrolló la propuesta de las líneas de defensa para el control y gestión de riesgo implícito en la elaboración de los pronósticos y proforma presentados, el cual establece la consideración de los datos necesarios así como el monitoreo y retroalimentación para cada uno de las áreas, con el objetivo que los montos pronosticados se cumplen y estén apegados a la realidad, de lo contrario será necesario la justificación de los responsables para los ajustes que corresponde por el incumplimiento, tomando las acciones necesarias para el logro de los objetivos y estrategias establecido por las empresas.

La medición de los resultados proyectados es de suma importancia, debido a que muestra la rentabilidad esperada para un periodo; el monitoreo de los pronósticos es útil para determinar el incumplimiento al momento de la ejecución por parte de las áreas; estas deben ser justificadas adecuadamente para ser ajustada, cuando proceda. Los principales indicadores de las empresas son los siguientes.

Tabla 2 Indicadores financieros del sector	
Descripción de indicadores financieros	Indicadores
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$
Días de Ventas Pendientes	$\frac{\text{Cuentas Por Cobrar}}{\text{Ventas Anuales}/360}$
Rotación de Activos Totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$
Razon de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Totales}}{\text{Activos Totales}}$
Razón de Veces de Interes Pagado	$\frac{\text{UAI}}{\text{Cargo por Intereses}}$
Margen de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Rendimiento de Los Activos	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$
Rendimiento del Capital	$\frac{\text{Utilidad Neta Disponible}}{\text{Capital Contable Común}}$

Fuente: Elaboración propia con la información combinada de las empresas del sector.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO E INFORMACIÓN HISTÓRICA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ESTUDIO.

El presente capítulo contiene el análisis de la situación económica, financiera, objetivos y estrategias de las empresas evaluadas, evaluando el entorno de la información financiera combinada, así como los principales factores económicos que puedan incidir en la toma de decisiones para la propuesta de los pronósticos de compras, ventas y proforma de estados financieros.

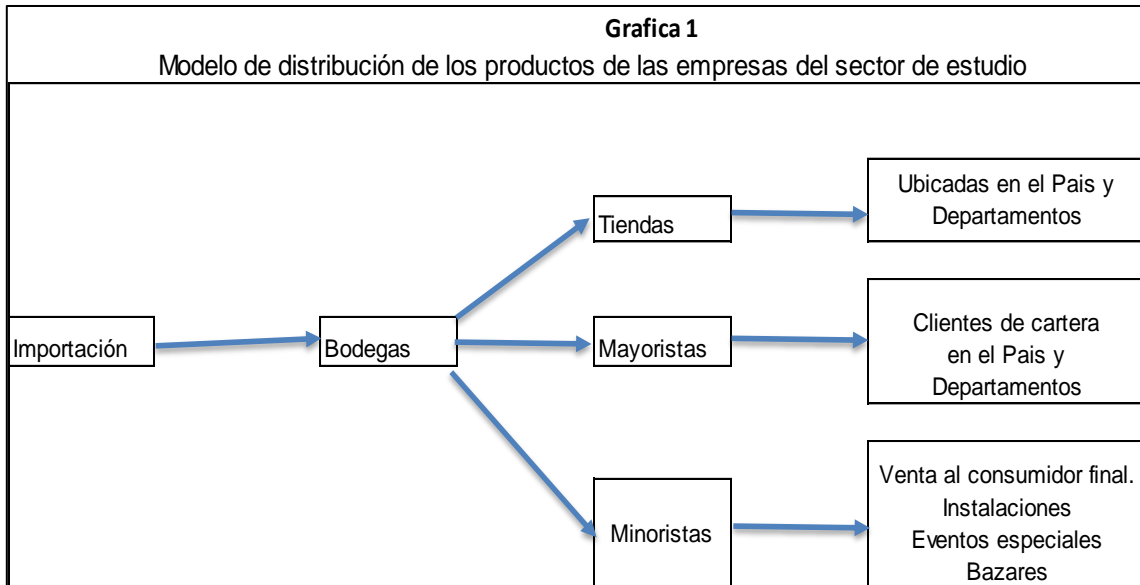
4.1 Análisis del Entorno de las Empresas del Sector Importadores de Calzado

En el municipio de Mixco existen varias empresas que se dedican a las importaciones de calzado de moda, sector de suma importancia en el mercado guatemalteco, ya que cuentan con un potencial de crecimiento que responde a la tendencia de importaciones generadas anualmente en el país. Estas empresas cuentan con estrategias para la búsqueda de la variedad de productos innovados y a la moda para sus clientes líderes en el mercado. Entre los factores principales que son clave para estas empresas, es el compromiso con la calidad e innovación de productos, llevando la moda a los pies de los hombres, mujeres y niños de la población.

Los productos principales son los calzados de dama, caballeros y niños en sus diferentes tallas; productos importados de material de piel y sintéticos, manteniéndose a la moda según la innovación del mercado, tomando en consideración: los estilos, colores, material y calidad del producto ofrecidos en el mercado, además de contar con un material resistente. La mayor parte de calzado importado tiene varios orígenes, principalmente de China y Estados Unidos. Además, cuenta con aceptabilidad en los distintos segmentos de los mercados.

La evaluación del poder de negociación con los proveedores es clave, porque es parte fundamental en la sostenibilidad de las relaciones comerciales, obteniendo una estrategia adecuada en sus políticas de compras y cuentas por pagar.

Del análisis, en cuanto al entorno y de la información de las empresas, se presenta el modelo de distribución de las empresas evaluadas, actividades adaptadas a la cadena de valor de Michael Portero.



Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por las empresas analizadas.

La grafica 1 presenta el modelo de distribución establecida para las empresas del sector de estudio, mostrando parte de las actividades que se generan en la adquisición de calzado y distribución, bajo tres modalidades, siendo: tiendas, mayoristas y minoristas, actividades presentadas a continuación.

- 1) Logística Interna: las empresas del sector de estudio gestionan y administran sus productos importados, realizando la internación respectiva para luego ser trasladadas a sus bodegas, productos gestionados desde la llegada en las aduanas hasta el resguardo en sus bodegas, ordenadas de la mejor manera según la rotación de sus productos líderes, con el objetivo de que el despacho y/o entrega sean eficientes y eficaces al momento de la venta.
- 2) Logística Externa: estas empresas cuentan con controles de monitoreo para realizar los reabastecimientos de sus productos, de acuerdo con la existencia

reportada en las distintas tiendas de distribución; para la entrega de los productos existe una revisión por parte de control de calidad, inspeccionando las características solicitadas para los productos importados, para luego ser enviados a las tiendas, clientes mayoristas y minoristas, tomando en consideración los procesos de ventas, despacho y entrega para sus clientes de acuerdo con la cartera establecida, así como otros puntos de ventas estratégicos estacionales en los meses de marzo, julio, diciembre de cada año.

- 3) Marketing y Venta: para el desarrollo de la demanda, se enfoca en el aumento de la penetración del mercado, utilizando la publicidad en sus páginas web, mantas publicitarias, volantes informativos, promociones con empresas aliadas, clientes mayoristas, para dar a conocer sus productos innovados. La venta a clientes minoristas o consumidor final se realiza a través de bazares y estrategia de ventas en sus temporadas altas en los meses de abril, julio, noviembre y diciembre de cada año, fechas claves mencionadas por las empresas del sector. En las ventas de las distintas marcas se evalúan los precios en el mercado, para obtener un margen sobre la venta razonable y que las personas están dispuestas a pagar.
- 4) Servicio: las empresas cuentan con programas de capacitación para sus empleados, de los cuales se han considerado, los puestos clave, como las gerencias, jefes de las áreas administrativos, bodegas y ventas, con el objetivo de brindarle la atención necesaria que se merece el cliente; el servicio es un componente importante en la cadena de suministros, lo que proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, aumentando el valor del producto para la venta, con ello obtener la rentabilidad esperada.
- 5) Actividades de apoyo: obtenida en la cadena de valor según Michael Portero, las empresas cuentan con puntos importantes que complementan las

actividades necesarias para la adquisición y distribución de sus productos, tomando en consideración los siguientes aspectos importantes:

- Compra de insumos
- La tecnología
- El recurso humano
- La infraestructura que apoya a la cadena de valor para el complemento de la actividad.

Del análisis del entorno y combinación de la información recopilada en el sector de estudio, se determinaron los objetivos y estrategias generales establecidas por la mayor parte de las empresas sujetas a estudio, de las cuales son útiles para cumplir con sus metas proyectadas. Que a continuación, se presentan:

I. Objetivos Generales del Sector de Estudio

1. Duplicar el negocio de venta en pares de calzado para 2025
2. Mantener y reducir un 2% el costo de venta de las importaciones para el año 2025.
3. Incrementar el margen al 8% sobre el margen neto de venta para el año 2025.
4. El nivel de satisfacción del cliente deberá ser igual o mayor a un 90%.
5. Al finalizar el periodo del 2020 se distribuirá utilidades para reinvertir con nuevos proyectos financiado por los socios.
6. A partir del 2021 las empresas del sector medirán los resultados de sus operaciones, a través de la eficiencia y cumplimiento de sus metas.

II. Estrategias del Sector de Estudio.

1. Búsqueda de segmento de mercado con precios cómodos, mejorar las promociones, publicidad y ventas estacionales.
2. Búsqueda de nuevos proveedores extranjeros, para importación de calzado de moda e innovador, mejorando precios de compra.

3. Cumplir con los pronósticos de ventas incrementando los gastos de promoción y publicidad, control y disminución de los gastos de administración.
4. Mejorando el control de calidad del calzado importado, capacitación a vendedores y persona involucrados en el proceso de ventas.
5. En los próximos 3 años se distribuirán utilidades del 60% a los Socios.
6. Capacitación del personal en políticas y procesos de las operaciones, para mejorar el control interno de las actividades.

4.2 Análisis de la Información Estadística de las Importaciones y Ventas de las Empresas Estudiadas.

De la información combinada de las empresas, en los últimos periodos, se realizó el análisis de los datos y la tendencia de sus compras y ventas, mostrando la tendencia de incrementos y bajas presentados en sus operaciones, reflejando la situación actual de las mismas.

A continuación, en la siguiente página se presenta la tabla 3 y 4, mostrando los datos históricos de las operaciones del sector evaluado.

Tabla 3			
Compras históricas de las empresas del sector de estudio			
(Cifras expresadas en millones de quetzales)			
	AÑO 2017	AÑO 2016	AÑO 2015
Costos de compras o importaciones	Costo Total	Costo Total	Costo Total
Compras del Resto del Mundo	12.19	14.38	12.60
Compras de Centro América	4.36	6.28	5.32
Compras Locales, Guatemala	2.10	1.57	2.06
Total, de compras anuales	18.65	22.23	19.98
Variación anual	3.58	2.25	
Variación en % anual	-16%	11%	

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio

La tabla 3, presenta la tendencia de compras anuales realizadas, detallada por su origen local e importaciones de sus últimos tres años, de acuerdo a los montos de importaciones generados en los países, estas son clasificados como importaciones que se realizan en el resto del mundo, que corresponde a países de China, Estados Unidos y otros, también las clasificadas como importaciones de Centroamérica, reflejando la tendencia de los resultados netos de las compras realizadas, presentando resultados no esperados para el año 2017.

En la tabla 4, se presenta la tendencia de los pares de calzado anuales importados.

Tabla 4			
Detalle histórico de compras en pares de calzado del sector de estudio			
(Cifras expresadas en miles de pares)			
	AÑO 2017	AÑO 2016	AÑO 2015
Pares de calzados	Totales	Totales	Totales
Compras del Resto del Mundo	183,702	223,163	206,060
Compras de Centro América	67,857	98,010	77,294
Compras Locales, Guatemala	17,669	48,508	20,388
Total	269,228	369,681	303,742
Variación en pares anual	- 100,453	65,939	
Variación en %	- 27%	22%	

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio.

De acuerdo a la disminución de los montos de las importaciones de calzado analizados, se observa en la tabla 4, el efecto de la baja de los pares de calzado adquiridas por el sector, presentando en sus primeros año un incremento del 22% de variación, equivalente a 65,939de pares anuales, situación que no favoreció a las empresas pues en su tercer año presentó una disminución de un 27% anual, en sus operaciones de sus compras, los cuales equivalen a 100,453 pares anuales de calzado, afectando directamente la existencia necesaria para la venta.

De los resultados que presentan en sus compras, es importante mencionar que uno de los factores que afecta a las empresas importadoras de calzado, es la falta de modelo de herramienta o instrumento para la proyección en sus compras, útiles

para estimar la demanda generada en el mercado, situación que demuestra la necesidad de implementar los pronósticos y proforma para sus operaciones un determinado periodo. Otro de los factores que afecta las operaciones es la falta de monitoreo, control y gestión de riesgo en sus objetivos y estrategias planteadas.

Para el análisis de los ingresos de las empresas del sector, la tabla 5 presenta la tendencia de sus ventas anuales generada en los últimos tres años.

Tabla 5			
Ventas netas históricas del sector de estudio			
(Cifras expresada en millones de quetzales)			
Años	AÑO 2017	AÑO 2016	AÑO 2015
Ventas netas anuales	25.79	30.74	27.87
Variaciones en monto anual	- 4.95	2.86	0
Variación en % anual	-16%	10%	

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio

La tabla 5 muestra la tendencia de las ventas generadas por las empresas del sector en sus últimos tres años, del periodo del 2015 al 2016, de las cuales representa un incremento del 10% anual de sus ingresos, equivalente a 2.86 millones; luego, en el año 2016 al 2017 muestra una disminución del 16% equivalente a 4.95 millones, situación que refleja el declive en sus ventas, de los cuales fueron afectados por los factores como: Falta de búsqueda de clientes nuevos, el incremento de precios de algunas marcas de calzado, así como la falta de pronósticos en sus operaciones, la falta de monitoreo y controles en la ejecución de sus actividades, presentando también la falta de promociones y publicidad de sus productos.

La tabla 6 muestra las variaciones de los pares vendidos durante los últimos tres años, lo cual surte efecto en la disminución de sus compras.

Tabla 6			
Ventas netas históricas en pares de calzado del sector de estudio			
(Cifras expresada en miles de pares.)			
Años	AÑO 2017	AÑO 2016	AÑO 2015
Pares netos vendidos	295,045	355,249	317,990
Variaciones de pares anuales	(60,204)	37,259	
Variación en % anual	-17%	12%	

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio.

La tabla anterior, presenta cómo las empresas importadoras de calzado fueron disminuyendo sus ventas en pares de calzado, situación que se muestra en el año 2017, existió una baja en sus pares del 17% anual, equivalente a 60,204 pares, afectando sus existencias para la venta, situación que surgió por la falta de monitoreo y controles en las estrategias de sus ventas y objetivos.

Es importante mencionar, que la información evaluada de sus ventas y compras fueron proporcionadas de forma mensual, de las cuales se realizó la combinación de los datos, útiles para el análisis e identificación de su situación actual, los datos históricos fueron proporcionados por la administración de las empresas de sector de estudio, que sirvió para determinar la importancia de la implementación de un modelo de herramienta financiera para proyectar y monitorear sus operaciones y actividades.

5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ESTUDIO

En el presente capítulo, se analizan los Estados de Resultados y Balance General proporcionados por las empresas, información combinada e importante para la identificación de la situación actual de las compañías, de los cuales serán base para la propuesta de planificación y control financiero, enfocada a proforma de sus estados financieros.

5.1 Planeación y Control de Ventas, Compras y Proforma de Estados Financieros

Uno de los principales objetivos de estas empresas, es obtener un crecimiento adecuado en el mercado, incremento que se estimaron en las proyecciones a través de un modelo de planificación en sus operaciones, realizadas en función a los porcentajes estimado de crecimiento, actividad sujeta al monitoreo y control, mediante la ejecución de sus actividades en sus diferentes áreas de operación; la información recopilada en las compras y ventas anuales de los últimos tres años será la base para pronosticar sus resultados esperados, mostrando los escenarios de rentabilidad esperado, de acuerdo a sus objetivos y estrategias establecidas por las empresas.

5.2 Análisis de la Información Histórica de los Estados de Resultados y Balance General del Sector de Estudio.

Las empresas registran sus ingresos por medio del método de lo devengado, es decir, que sus ingresos son reconocidos contablemente, aunque no se haya percibido. Los ingresos son la base para la propuesta de los pronósticos de sus operaciones, analizando sus compras, ventas y estados financieros. La tabla 7 y 8 muestran los estados de resultados y balance general para el análisis de sus operaciones.

Tabla 7						
Estados de resultados históricos combinado de las empresas del sector de estudio						
(Cifras expresadas en millones de quetzales)						
Descripción	Año 2017	%	Año 2016	%	Año 2015	%
Ventas netas	25.787	100%	30.738	100%	27.874	100%
Costos de ventas	18.647	72%	22.232	72%	19.996	72%
Utilidad bruta	7.140	28%	8.507	28%	7.878	28%
Gastos de Operación						
Gastos de administración	3.233	13%	3.197	10%	3.241	12%
Gastos operacionales de venta	3.345	13%	3.671	12%	3.063	11%
UAI	0.562	2%	1.638	5%	1.574	6%
Intereses gastos	0.257	1%	0.301	1%	0.343	1%
Utilidad Antes de Intereses (UAI)	0.305	1%	1.338	4%	1.230	4%
Ingresos financieros	0.113	0%	0.038	0%	0.097	0%
Utilidad antes de impuesto	0.418	2%	1.375	4%	1.328	5%
Impuestos; Reserva 5% y ISR Anual 25%	0.166	1%	0.505	2%	0.516	2%
Utilidad después del impuesto	0.252	1%	0.870	3%	0.811	3%

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio

De acuerdo con los estados de resultados históricos combinados, presentados en la tabla 7, muestra como la tendencia en sus ventas, compras y gastos de operación presentan declive en su operación para el año 2017. Manteniendo el porcentaje en sus costos de ventas. La utilidad bruta del año 2017 presenta el declive generado en sus operaciones, afectando la utilidad después del impuesto, cómo se puede observar el año 2015 presento una utilidad después del impuesto del 3%, sobre sus ventas equivalentes a Q 811 mil, incrementándose de un mínimo valor de su utilidad para el año 2016. El periodo que se ve afectada y donde existió declive significativo en su operación es para el 2017, esto debido a que las ventas han tenido una tendencia no estable en sus operaciones, disminuyendo sus utilidades hasta Q.252 mil, afectando los resultados y rentabilidad esperada.

El Estado de Resultados también presenta, de forma general algunos de sus gastos que fueron objetos de incremento en sus últimos años, de los cuales afecta directamente la rentabilidad esperada por las empresas del sector; en su rubro de impuestos, presenta el total de impuestos pagadas por las empresas del sector, aplicando el 5% de la reserva legal y el ISR Anual que actualmente es el 25%.

Entre la información relevante analizada, fueron los resultados obtenidos en su último tres años, de los cuales presenta disminución en su rentabilidad, incumpliendo sus objetivos y estrategias determinados.

Entre los factores identificados que afectaron la disminución de sus operaciones de las empresas evaluadas son los siguientes:

1. El incremento estimado de precios del 3% de calzados importados en Centro América. Según información proporcionada por la administración.
2. El incremento del salario mínimo del 4% a un 5% de sus últimos dos años, según tabla 17.
3. La falta de control y monitoreo en sus operaciones
4. La falta de pronósticos en sus operaciones
5. El control adecuado de los gastos administrativos y de ventas.

Factores evaluados en función a los informes y resultados presentados por la administración, identificando la falta del uso de una herramienta financiera que apoye a pronosticar sus ventas y proforma de sus estados financieros presentando, la rentabilidad esperada, así como la situación financiera futura.

La tabla 8 presenta el balance general de los últimos tres años, mostrando el análisis del efecto y disminución de su situación financiera generada.

Tabla 8						
Balance general histórico combinado de las empresas del sector de estudio						
(Cifras expresadas en millones de quetzales)						
Activos	Año 2017	Análisis	Año 2016	Análisis	Año 15	Análisis
Disponible (Caja y bancos)	1.692	9%	1.718	8%	2.233	12%
<u>Cuentas por cobrar (Clientes)</u>	<u>6.185</u>	<u>34%</u>	<u>8.242</u>	<u>39%</u>	<u>7.738</u>	<u>40%</u>
Cuentas por cobrar (Afiliadas)	5.079	28%	4.767	23%	4.508	23%
Otras cuentas x cobrar	0.240	1%	0.340	2%	0.066	0%
<u>Inventario</u>	<u>3.936</u>	<u>22%</u>	<u>5.219</u>	<u>25%</u>	<u>4.093</u>	<u>21%</u>
Diferidos gastos anticipados	0.027	0%	0.043	0%	0.036	0%
Impuestos por liquidar	0.703	4%	0.553	3%	0.476	2%
Total, activo corriente	17.863	99%	20.882	100%	19.150	100%
Planta y equipo neto	0.124	1%	0.100	1%	0.066	0%
Total, activos no corrientes	0.124	1%	0.100	1%	0.066	0%
TOTAL, ACTIVO	17.987	100%	20.983	100%	19.216	100%
Pasivos						
<u>Proveedores extranjeros</u>	<u>3.369</u>	<u>19%</u>	<u>4.588</u>	<u>22%</u>	<u>1.737</u>	<u>9%</u>
Cuentas por pagar	0.311	2%	0.370	2%	0.328	2%
Impuestos por pagar	0.404	2%	0.778	4%	1.251	7%
Otros pasivos (Anticipos)					0.137	1%
Total, pasivo corriente	4.084	23%	5.736	27%	3.452	18%
<u>Obligaciones financieras.</u>	<u>1.963</u>	<u>11%</u>	<u>1.582</u>	<u>8%</u>	<u>1.975</u>	<u>10%</u>
Otras cuentas por pagar	1.370	8%	3.417	16%	9.273	48%
Otros pasivos Largo/P	0.237	1%	0.181	1%	0.131	1%
Total, pasivo no corriente	3.570	20%	5.180	25%	11.378	59%
TOTAL, PASIVO	7.655	43%	10.916	52%	14.831	77%
Capital Social						
Aporte a Futuras Cap.					1.263	7%
Reservas legales	0.240	1%	0.227	1%	0.181	1%
Utilidades retenidas	0.870	5%			2.030	11%
Utilidades o pérdida	0.252	1%	0.870	4%	0.811	4%
PATRIMONIO	10.333	57%	10.067	48%	4.385	23%
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	17.987	100%	20.983	100%	19.216	100%

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio

La tabla 8, presenta la combinación de la situación financiera de las empresas analizadas del sector, partidas contables que afectan directamente las ventas y compras de las empresas, mostrando el declive en sus principales cuentas contables, partidas contables presentados en el anexo II.

De la información presentada en el balance general de los últimos tres años, las empresas muestran los efectos que genero el declive en sus ventas y compras detallada en sus Estados de Resultados, afectando de manera directa sus principales partidas contables de sus activos y pasivos, partidas contables presentadas en el anexo II. Entre sus cuentas importantes que muestra el efecto de sus cuentas contables se encuentran los clientes, reflejando disminución en su cartera de Q.2.057 millones, según la información evaluada del año 2015 al 2017, determinando disminución en sus operaciones, esto tiende a factores como la falta de promociones y publicidad de sus clientes, así como la búsqueda de mercado en otros departamentos de Guatemala. Otra de las cuentas relevantes que se ve afectada en sus cuentas de activo son sus inventarios, el cual presenta declive de Q.1.823 millones, afectando la existencia de sus productos para la venta; afectando el cumplimiento de sus metas, según sus objetivos y estrategias establecidas. El efecto en las operaciones de sus partidas contables de sus pasivos, se muestra en la cuenta de proveedores extranjeros, lo que representa una disminución de Q.1.219 millones, situación que refleja la disminución de sus importaciones de calzado.

De acuerdo al giro de negocio y operación analizada de estas empresas, llevan sus inversiones en importaciones de calzado en los países como el Salvador, Estados Unidos y China. Pagando sus obligaciones de donde obtienen sus recursos por medio de préstamos en instituciones bancarias, evaluando los factores implícitos en los contratos y condiciones del mercado. Los tipos de crédito que las empresas utilizan son los créditos revolvente, recursos importantes para obtener la liquidez necesaria para invertir en importaciones de calzado.

6 PROPUESTA DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ESTUDIO

El siguiente capítulo, muestra el modelo de propuesta de la herramienta financiera, que será útil para el desarrollo de los pronósticos del Estado de Resultados y Balance General Proforma, útiles para las empresas importadoras de calzado. Modelo adaptado en función a las operaciones del sector, presentando los datos proyectados estimados para los próximos tres años, información útil para la toma de decisiones para la administración de las empresas, información pronosticado en base a los objetivos y estrategias planteadas por las empresas. Los datos a utilizar será la información histórica proporcionada y evaluada en los capítulos anteriores.

6.1 Importancia de la Planeación Financiera en las Empresas del Sector de Estudio.

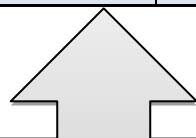
La vital importancia para el modelo de planeación financiera del sector es, presentar las ventas, compras y rentabilidad esperada, a un determinado periodo. Mismos que presentara la situación financiera estimada para los próximos tres años, para la toma de las decisiones adecuadas por parte de la administración: el monto del financiamiento necesario para sus inversiones, así como estableciendo los controles necesarios en la ejecución de las operaciones y sus actividades, cumpliendo con sus objetivos, metas y estrategias propuestas.

A continuación, se presenta el resumen de los objetivos y estrategias de las empresas evaluadas, plasmados en el cuadro uno y dos, información que muestra la situación actual y situación futura esperada, al ejecutar el modelo de herramienta financiera para sus actividades. Los resultados esperados se lograrán en función a la propuesta de los planes de acción proyectados, junto con los pronósticos y proforma elaboradas con los datos estadísticos del sector.

Cuadro 1

Cuadro de objetivos comparativos de situación actual y futura del sector de estudio.

No.	Objetivos generales del sector	Situación actual según último periodo evaluado.	Resultados pronosticados para el año 2020.	Plan de acción proyectado
1	Duplicar el negocio de venta en pares de calzado para 2025	Total, de pares vendidos en el año 2017, es de 295,045 mil pares	Pares pronosticados a 3 años 359,504 mil incrementando 64,459.	Pronósticos de venta. Control mensual de venta. Cumplir con la estrategia.
2	Mantener o reducir un 2% el costo de venta de las importaciones para el año 2025.	Costo de venta del año 2017 es de 72% sobre las ventas.	El costo de venta pronosticado persiste a un 72%	Búsqueda de proveedores Mejorar el volumen de compras Pronósticos de compras.
3	Incrementar el margen al 8% sobre el margen neto de venta para el año 2025.	Utilidad después del impuesto del año 2017 0.252miles	El margen neto pronosticado ascenderá a 0.510 miles. Incremento de 0.258 miles.	Monitoreo de ventas mensuales. Monitoreo y control de compras
4	El nivel de satisfacción del cliente deberá ser igual o mayor a un 90%.	Actualmente el 75% de satisfacción existe hacia los clientes.	El apoyo para la satisfacción proyectados a tres años será del 80%	Capacitaciones al personal de ventas. Evaluaciones de atención al cliente, para mejorar las ventas.
5	Al finalizar el periodo del 2020 se distribuirá utilidades para reinvertir con nuevos proyectos financiado por los socios.	En el año 2017no se realizó distribución de utilidades	Se proyecta 0.306 miles para la distribución de utilidades para los Socios	Incremento de liquidez para el pago de Dividendos.
6	A partir del 2021 las empresas del sector, medirán los resultados de sus operaciones a través de la eficiencia y cumplimiento de sus metas.	Actividades realizadas en función a sus atribuciones.	Elaboración de políticas y procesos para mejorar el control de actividades.	Gestión y control de riesgos mediante líneas de control.



Los resultados pronosticados a tres años se desarrollan en función a los pronósticos de ventas y estados financieros proforma, desarrollados en el presente capítulo, evidenciando los resultados esperados según objetivos y estrategias del sector.

Para el cumplimiento de los planes de acción mencionada en el cuadro 1, se desarrolla en el capítulo 7, presentados a través de Líneas de Control y Gestión de Riesgos adoptadas al sector evaluado.

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio.

Cuadro 2

Cuadro de estrategias comparativas, situación actual y futura del sector de estudio.

No.	Objetivos Generales del Sector	Situación actual según último periodo evaluado	Resultados Pronosticados para el 2020	Plan de Acción proyectado
1	Búsqueda de segmento de mercado con precios cómodos, mejorar las promociones, publicidad y ventas estacionales.	Mayor impacto en el mercado en Guatemala en el 2017	Incremento de venta en función a búsqueda de clientes en departamentos.	Incrementar el equipo de ventas Otorgar beneficio por nuevos clientes.
2	Búsqueda de nuevos proveedores extranjeros, para importación de calzado de moda e innovador, mejorando precios de compra.	Negociaciones con países de Centroamérica y China en el 2017	Países de Centroamérica, China Estados Unidos, México y Brasil.	Negociaciones en volumen de compra. Calzado innovado e n estilos y colores.
3	Cumplir con los pronósticos de ventas, incrementando los gastos de promoción y publicidad. Control y disminución de los gastos de administración.	Falta de monitoreo y control en operaciones en el año 2017.	Evaluación en la ejecución de los gastos proyectados.	Línea de control para el monitoreo y control de actividades por área.
4	Mejorando el control de calidad del calzado importado, capacitación a vendedores y persona involucrados en el proceso de ventas.	Nivel bajo de supervisión de control de calidad en el año 2017	Implementación de lineamientos, en la mejora de control de calidad de calzado.	Negociaciones de Calzado innovado en pares, colores y tallas.
5	En los próximos 3 años se distribuirán. utilidades del 60% a los Socios.	En el año 2017 no existen distribución de utilidades	Elaboración de fondo específico para la distribución de utilidades.	Políticas de Control de financiamiento para las operaciones
6	Capacitación del personal en políticas y procesos de las operaciones, para mejorar el control interno de las actividades.	Presentados en los descriptores de puesto y actividades	Mejora de los procesos y políticas de cada área.	Evaluaciones trimestrales de los procesos y políticas.



Los planes de acción proyectados serán en función a la Línea de Control adaptadas al sector de estudio, así como la Gestión de Riesgos de sus actividades, presentadas en el capítulo 7. Propuestas que será el aporte para el control y gestión de sus pronósticos en función a sus operaciones.

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio.

6.2 Propuesta de Pronósticos de Ventas y Compras para las Empresas del Sector de Estudio.

De acuerdo con los objetivos y estrategias evaluada de la información recopilada de las empresas sujetas a estudio, se presenta la elaboración del modelo de la propuesta de pronósticos de ventas y compras del periodo proyectado, modelo presentado para sus próximos tres años, mostrando las ventas esperadas, información que será útil para la toma de decisiones de acuerdo a los objetivos y estrategias planeados por la administración del sector. En la tabla 9 al 14 se presentan los ejemplos de propuesta de planificación financiera, elaborados en función a pronósticos de ventas, compras, estado de resultado y balance general proforma, porcentajes de incremento proporcionado por la administración, según sus estrategias establecidos.

A continuación, se presenta los pronósticos de venta proyectados a tres años.

Tabla 9							
Propuesta de pronóstico de ventas en pares de calzado.							
(Cifras expresadas en miles de pares.)							
Descripción	Pronóstico año 2020	Factor de incremento	Pronóstico año 2019	Factor de incremento	Pronóstico año 2018	Factor de incremento	Dato base 2017
Pares zapatos proyectados	359,504	1.05	342,385	1.04	329,217	1.02	322,761
Incremento anual	17,119		13,169		6,455		
Variación en%	5%		4%		2%		

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio.

La tabla 9, presenta los resultados esperados en los próximos tres años, total en pares de zapatos proyectados para las empresas, cantidad que serán necesarios para la venta en los próximos tres años, datos determinado a través del método de serie de tiempo, información estimados e importantes para el incremento de venta en pares, cumpliendo con los objetivo y estrategia en función a los porcentajes proporcionados por las empresas, incremento establecido según estrategia de crecimiento de estas empresas. La elaboración de los pronósticos se desarrolló

con los datos estadísticos anuales de ventas, tomando como base el dato del año 2017, debido a que es el año en donde existió disminución significativa en sus operaciones.

Al utilizar el método de cálculo, se aplicó la fórmula de serie de tiempos en función al porcentaje del 2%, para el año 2018, de los cuales se estima un incremento de 6,455 pares en sus ventas, cantidad que serán útiles para mejorar sus ingresos y resultados esperados. Para el año 2019 se estima un incrementó en pares de 13,169 pares, equivalentes al 4% incremento que se estima mejorar sobre los resultados obtenidos en el año 2018. Para el año 2020 las empresas estiman un incremento del 5% sobre las ventas del año 2019, equivalente a 17,119 pares en ventas de calzado, obteniendo las existencias necesarias para incrementar sus ingresos, cumpliendo con sus estrategias y objetivos.

Los porcentajes estimados de incremento anualmente, fueron analizados por la administración, datos determinados en función a los factores del mercado, tales como los indicadores de la inflación total, presentada en la tabla 15, así como el incremento salarial presentado en la tabla 17, bases para establecer las estrategias de incremento en las operaciones del sector, para mejorar sus ingresos y rentabilidad esperada.

La tabla 10 presenta los montos de ventas estimados para los próximos tres años, cantidad determinada en función a los pares proyectados anteriormente.

Tabla 10							
Propuesta de pronóstico de ventas para el sector de estudio							
(Cifras expresadas en millones de quetzales.)							
Descripción	Pronóstico año 2020	Factor de incremento	Pronóstico año 2019	Factor de incremento	Pronóstico año 2018	Factor de incremento	Dato base 2017
Ventas netas anuales	28.722	1.05	27.355	1.04	26.302	1.02	25.787
Incremento anual	1.368		1.052		0.516		
Variación en%	5%		4%		2%		

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio.

En función de los pares pronosticados anteriormente, la tabla 10 presenta los montos estimados de ventas esperadas para los próximos tres años, tomando como parte los objetivos y estrategias establecidos.

La tabla, presenta el valor acumulado de las ventas que se estiman realizar para los próximos tres años. Valores determinados en función a los datos del año 2017, de los cuales se realizaron los escenarios estimados para el futuro, proyectando sus operaciones y rentabilidad esperada, la información base corresponde a los Q.25.787 millones anuales, monto proyectado con los porcentajes aplicados en las ventas de pares de zapatos.

De las ventas pronosticado para las empresas evaluada, las proyecciones estimadas para el año 2018 es de un 2% de incremento, equivalente a 0.516 mil quetzales que serán convertidas en liquidez, de acuerdo a sus condiciones de créditos para cumplir con sus obligaciones, para el año 2019 el incremento estimado es de un 4% equivalentes a 1.052 quetzales, mejorando sus ventas en relación al año 2018, acumulando sus ventas por un monto 27.355 millones. De acuerdo a la estrategia planteada por las empresas para el año 2020 las ventas estimadas ascenderán a 28.722, aplicando el porcentaje del 5%, que equivalen a 1.368 millones, mejorando los ingresos en sus ventas y rentabilidad esperada para los próximos tres años, cumpliendo con sus objetivos y estrategias establecidos.

La fórmula aplicada para los pronósticos de venta es la siguiente:

% = Incremento porcentual anual establecido según estrategia establecida por las empresas del sector evaluado.

XU = Año de cálculo

Xo = Año base anterior.

Cálculo es = $Xo * \% = \text{año de cálculo}$

Ejemplo de cálculo:

Factores	Año 2017	Incremento	Total, Pronostico	Venta Acumulado 2018
	Xo	%	Xu	
Calculo	25.787	2%	0.5157	26.3027

III. Análisis del Método del Calculo Utilizado para la Propuesta de Pronósticos de Ventas

Para la propuesta de los pronósticos de ventas, de las empresas evaluadas se utilizó el método cuantitativo por medio de Análisis de Series de Tiempo, método desarrollado de acuerdo al ejemplo de la formula presentada, utilizado de acuerdo a la necesidad de estas empresas, tomando como referente la información estadística proporcionada por el sector, base para la proyección para los próximos tres años, realizando la propuesta de pronósticos y proforma de estados financieros.

Se hace referencia el uso del análisis de series de tiempo por los datos estadísticos de las ventas y compras anuales en pares de calzado proporcionados, así como los montos de ventas por cada tipo de calzado vendidas en los últimos tres años por las empresas de sector.

Para los pronósticos de ventas se evaluó la demanda estimada de calzado en función a los distintos segmentos de mercado, las ventas acumuladas de las empresas, los estilos que fueron vendidos, así como la innovación de su calzado.

Por serie de tiempo se entenderá los datos estadísticos que se recopilaron, observaron y que registran en intervalos de tiempo regulares anualmente. Para el término de serie de tiempo, se aplicaron los datos que son registrados en forma periódica de las ventas anuales de los pares y monto de calzado.

IV. Factores a Considerar para la Propuesta de los Pronósticos de Ventas de Sector

Algunos de los factores que las empresas del sector deben considerar al realizar sus pronósticos de sus ventas mensuales o anuales, son los siguientes:

1. La innovación de los estilos de calzado para la venta.
2. El incremento o tendencia de precios en el mercado
3. Los gastos de distribución y traslados a sus tiendas y clientes
4. El crecimiento de los segmentos abarcados en el mercado.
5. Las temporadas altas en sus ventas de calzado y otras que puedan afectar sus ventas.

Además de los factores mencionados, para mejorar las operaciones y rentabilidad esperada por las empresas, se debe evaluar el cambio o incremento del equipo de ventas, para mejorar su cartera de clientes en todo el territorio guatemalteco, además, el desarrollo de nuevos canales de distribución para las áreas de mercadotecnia, utilizar los cambios de precios, descuentos especiales y oferta de promociones: así como desarrollar la publicidad adaptadas a cada estilo y colores de calzado innovados.

De la necesidad de las empresas evaluadas, la administración debe elaborar pronósticos de sus ventas en función al modelo presentado, proyectados a corto o largo plazo, obteniendo los resultados esperados, evaluando los factores del mercado para realizar las proyecciones apegados a la realidad, cuando los pronósticos son realizados a corto plazo, su precisión es más aceptables debido a que estas son controladas y monitoreada por cada responsable de las áreas, cumpliendo con las metas y objetivos planteados por las empresas del sector.

Para el análisis de los precios del sector, se presenta la tabla 11 datos recopilados en el mercado nacional, información útil para la toma de decisiones al pronosticar las ventas y compras de las empresas evaluadas.

Tabla 11						
Detalle de precios evaluados en el mercado del sector de estudio.						
Precios por par con IVA incluido, año 2017.						
Cifras expresadas en Quetzales.						
Zapatería	Categoría de calzado	Marca	Dama	Caballero	Rango de Precios	
Empresa 1	Casual	Marca 1	X		400	600
Empresa 1	Botas	Marca 2		X	500	900
Empresa 1	Casuales	Marca	X		200	300
Empresa 1	Casuales	Marca 4	X		200	300
Empresa 1	Deportivos	Marca 5	X		225	350
Calzado X			X		125	250
Calzado XX	Casuales		X		250	325
Calzado I	Casuales			X	275	350
Calzado II	Sandalia		X		100	120
Empresa II	Deportivos			X	250	450
Empresa III	Deportivos		X		250	350
Moda I	Casuales	Marca I	X		150	285
Moda II	Casuales	Marca II	X		600	900
Moda III	Casuales	Marca III	X		170	300
Zapatería I	Casuales	Marca X	X		225	285
Distribuidor I	Casuales			X	280	450
Distribuidor II	Deportivos	Marca 6		X	265	650
Distribuidor III	Zapato para niños				150	295

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada en el mercado nacional.

Los precios de referencia fueron recopilados en el mercado local, en distribuidoras y tiendas de las diferentes empresas, de los cuales será útil para la toma de decisiones para la administración del sector, información importante a fin de pronosticar sus ventas en pares y montos de calzado adecuadamente a un determinado periodo.

La fórmula general para determinar el precio de venta, de acuerdo con la información evaluada del sector, se realiza con base al costo CIF+DAI+IVA, más el margen de utilidad esperada por la administración, de acuerdo con las marcas y estilos de calzado según los segmentos de mercado y estrategias a realizar.

En función a las ventas pronosticadas la tabla 12, presenta el pronóstico de compras necesarias, que serán útiles para cumplir con las metas de ventas anuales proyectadas para los próximos tres años.

Tabla 12							
Propuesta de pronóstico anual de compras de calzado en pares para el sector de estudio							
(Cifras expresadas en miles de pares.)							
Pares Pronosticados	Pronóstico año 2020	Factor	Pronóstico año 2019	Factor	Pronóstico año 2018	Factor	Dato Base 2017
Compras del Resto del Mundo	204,615	1.05	194,871	1.04	187,376	1.02	183,702
Compras de Centro América	75,582	1.05	71,983	1.04	69,214	1.02	67,857
Compras Locales	19,680	1.05	18,743	1.04	18,022	1.02	17,669
Total	299,877		285,597		274,613		269,228
Incremento anual de pares	14,280		10,985		5,385		
Incremento en% anual	5%		4%		2%		

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio.

La tabla 12 muestra los pares anuales que las empresas del sector necesitan importar, de los cuales van vinculados a la proyección de las ventas estimadas para los próximos tres años. Esta tabla presenta los incrementos de los pares anuales a adquirir, que serán útiles para la venta de sus diferentes segmentos de mercado.

Al realizar la propuesta de los pronósticos de compras, la tabla 12 presenta los pares anuales que serán necesarios a importar, a fin de cumplir con las ventas proyectadas, de los cuales se muestra que para el año 2018, las empresas deberán de importar 5,385 pares adicionales de zapatos anuales, que serán necesarias para incrementar sus ventas. Para el año 2019 muestra la cantidad adicional y necesaria en pares de zapatos pares adicionales a comprar de 10,985, montos proyectados en función al porcentaje de incremento de sus ventas sobre el periodo 2019, de los cuales serán para la satisfacción de la demanda según proyecciones realizadas de sus ventas, para el año 2020 se pronostica compras adicionales de 14,280 pares, incremento útil para mejorar sus operaciones;

umentando la tendencia adecuada en sus ingresos, las compras pronosticados en la tabla se realizó según su origen o país a importar, de los cuales serán necesarios para mejorar sus ventas y rentabilidad esperada con base a sus objetivos y estrategias planteadas.

La tabla 13 presenta la cantidad en monto de quetzales, valores estimados que serán necesarios para la toma de decisiones para las inversiones de las importaciones de calzados para los próximos tres años.

Tabla 13							
Propuesta de pronóstico anual de compras de calzados para las empresas del sector de estudio							
(Cifras expresadas en millones de quetzales.)							
Años	Pronóstico año 2020	Factor	Pronóstico año 2019	Factor	Pronóstico año 2018	Factor	Dato Base 2017
Compras/Importaciones							
Compras Resto del Mundo	13.574	1.05	12.928	1.04	12.431	1.02	12.187
Compras de Centro América	4.861	1.05	4.630	1.04	4.452	1.02	4.364
Compras locales	2.334	1.05	2.222	1.04	2.137	1.02	2.095
Total	20.769		19.780		19.019		18.647
Incremento anual en pares	0.989		0.761		0.373		
Variación en%	5%		4%		2%		

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio

La tabla 13 muestra los costos estimados y necesarios para realizar las importaciones durante los próximos tres años, información que se presenta a través de pronósticos, reflejando las importaciones y compras locales de acuerdo con los cálculos realizado en función de sus últimos periodos evaluados.

La presente tabla muestra el total de costos anuales, datos razonables en función al incremento esperado, manteniendo su costo de venta de acuerdo con sus objetivos establecidos. Para las proyecciones en las compras o ventas; las empresas podrán aplicar el porcentaje en función del análisis que se realiza en el mercado, considerando los factores, como el incremento del tipo de cambio, la tasa de inflación, incremento salarial e incremento de combustibles. Además, es

necesario el análisis de la tendencia de dichos factores, para considerarlas en los pronósticos de las empresas, presentando información apegado a la realidad.

La tabla 13 también presenta los montos estimados de incremento, para el año 2018, proyectando un incremento de Q 313 mil, cantidad que será útil para incrementar sus existencias para la venta, mejorando la situación actual de las empresas, para el año 2019 al aplicar el porcentaje del 4% se estima que las empresas incrementarán sus existencias para la venta, presentando la necesidad de inversión por un monto de Q 761 mil, de los cuales muestra como las empresas siguen incrementando sus importaciones de calzado, para el año 2020 las empresa proyectan sus importaciones y compras locales por un monto de Q 989 mil, de los cuales fueron pronosticados en un 5% a tres años, en función a los resultados del año 2019. Los objetivos para los pronósticos en las compras es obtener un panorama de los Fondos Necesarios Adicionales para su inversión, datos importantes para la administración para la toma de decisiones en la adquisición de la solicitud de liquidez o efectivo para la inversión en sus compras.

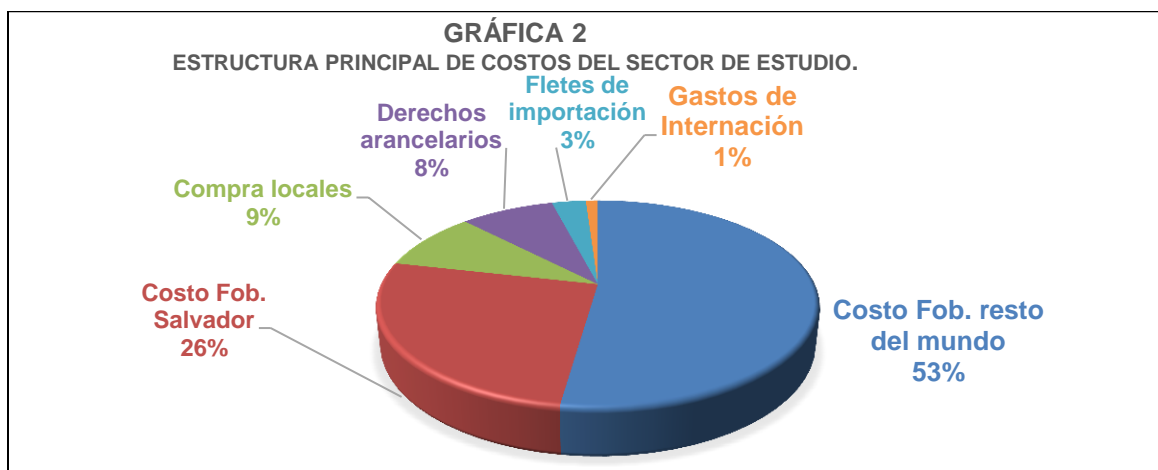
I. Análisis del Método Utilizado para los Pronósticos de Compras

Para el pronóstico adecuado de las operaciones de las compras para estas empresas, es importante que la información se lleve apegados a la realidad económica del país y del sector, evaluándolos factores cambiantes en el mercado, el método utilizado para los cálculos de los pronósticos de compras fue realizado por el método cuantitativo, por medio de Análisis de Series de Tiempo, cálculo realizado en función a la formula utiliza en las ventas.

El valor agregado que presenta esta herramienta para las empresas, es la determinación de la inversión adicional y necesaria para sus compras o importaciones según sus montos proyectados de pares de calzado para los próximos tres años, datos importantes para la toma de decisiones de la administración del sector. Presentando el efecto de las partidas contables en el anexo II, información que muestra los cambios en las cuentas del balance general proforma.

II. Estructura principal de los costos de las empresas del sector de estudio.

La gráfica presenta los costos relevantes identificados en las operaciones.



Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio.

Delos datos analizados de las empresas importadoras de calzado, se determinó la estructura principal de sus costos, detalle de información presentada en la gráfica 2, reflejando los costos que fueron clasificadas como del Resto de Mundo, integrados por los países de China, Estados Unidos y otros representando el 53% sobre el total delos costos. Las importaciones que se realizan en Centroamérica corresponden a un 26% del total de los costos. De la información evaluada durante los últimos tres años reflejan que existió incremento en sus costos manteniendo su margen de sus costos de venta según datos estadísticos.

Por estrategia de negocio las empresas sujetas a estudio cuentan con empresas afiliadas, dedicadas a la fabricación de calzado nacional, compras que se clasifican como compras locales representando el 9% del total de sus costos. De la información analizada se estableció que la mayor parte de las empresas del sector paga el impuesto arancelario que corresponde al 15%, representando un 8% sobre el total de sus costos; impuestos no recuperables por las empresas por lo que forman parte de los costos de adquisición, impuestos recaudadas por la Superintendencia de Administración Tributaria; el otro 4% de los costos corresponde a gastos de flete y gastos de internación de los cuales se componen de gastos aduanales, emisión de pólizas, pago de rampa y otros gastos necesarios la nacionalización de los productos.

El impuesto relevante considerado por las empresas del sector y que no es recuperable ante la Superintendencia de Administración Tributaria es el impuesto de Derecho Arancelario de Importación (DAI), impuesto que representa el 8% sobre sus costos.

Para la elaboración delos pronósticos se hacen mención los factores que podrían afectar en el mercado, información que será útil para presentar los resultados apegados a la realidad de acuerdo a los objetivos y estrategias planteadas.

A continuación, se presentan factores que las empresas deben considerar al pronosticar los resultados esperados, información que podrá afectar el resultado de las proyecciones esperadas.

Tabla 14					
Tipo de cambio compra promedio ponderado del mercado institucional de divisas ^{1/}					
Promedio del mes					
Años 2013-2017					
- Quetzales por US dólares -					
MES	2013	2014	2015	2016	2017
PROMEDIO	7.84517	7.72041	7.63987	7.58393	7.33155

Fuente: www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=imm/imm02

^{1/} Para el período específico, el tipo de cambio se calcula considerando el total de operaciones que se realizaron en el Mercado Institucional de Divisas, el cual está constituido por el Banco de Guatemala, por los bancos del sistema, las sociedades financieras privadas, las bolsas de valores y las casas de cambio.

Entre los factores que deben considerar las empresas están los datos estadísticos de los tipos de cambio, presentados en la tabla 14, datos de los 5 años anteriores, para su análisis por parte de la administración de las empresas, datos referenciados por Banco de Guatemala-Banguat, información que será útil para la conversión de moneda en las importaciones a realizar, presentadas en los pronósticos de sus operaciones, considerando el efecto en sus negociaciones para el pago a sus proveedores y el registro de sus costos.

Tabla 15					
Inflación Total					
Ritmo inflacionario					
Años 2013 – 2017					
Porcentajes					
Periodo	2013	2014	2015	2016	2017
Promedio anual	4.3425	3.42	2.39	4.44	4.42

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

La inflación es uno de los factores a considerar para la toma de decisiones en los pronósticos, datos importantes presentados en la tabla 15, obtenidos en el Instituto

Nacional de Estadística de Guatemala; estos datos presentan los precios de compras internas de la economía del país, mostrando la tendencia de la inflación en sus últimos 5 años; información importante para el análisis de sus compras locales, así como la determinación de su precio de venta, para realizar las proyecciones de sus operaciones importantes.

En cuanto al cambio de las operaciones en el mercado, la inflación debe considerarse para la toma de decisiones, debido al efecto que surge en cuanto al nivel general de precios que sube cada unidad monetaria, permitiendo comprar menos bienes y servicios. El efecto de la inflación no se distribuye uniformemente en la economía, de los cuales es importante analizar los efectos que podrían afectar en el futuro para las empresas

Es importante que las empresas analicen la tendencia de inflación de los últimos años, por la estrategia a ejecutar en sus compras y ventas, considerando los siguientes aspectos.

Su demanda: Cuando la demanda de un bien o producto es más alta que la oferta, entonces se produce una escasez de ese bien y sube su precio porque la industria no puede atender al mercado de una manera conveniente.

Su costo de producción: Cuando el valor de la producción de bienes aumenta debido al alza de precios de las materias primas, el transporte y otros factores también se desata una inflación. Para poder mantener los márgenes de ganancia toda la cadena de producción sube sus precios.

Expectativas: Tiene que ver con la reacción de las personas y las empresas que en muchas ocasiones se anticipan a un alza de precios y suben el valor de sus productos solo por el factor miedo.

6.3 Propuesta de Proforma del Estado de Resultado para las Empresas del Sector de Estudio.

Para elaborar la propuesta Estado de Resultado, serán importantes los datos de los pronósticos de ventas y compras elaborados anteriormente, mismas que serán útiles para la elaboración de la proforma del estado de resultado, proyectando los gastos necesarios para sus operaciones.

Tabla 16 Estado de Resultados Proforma (Cifras expresadas en millones de Quetzales.)							
<u>Descripción</u>	<u>Proyectado año 2020</u>	<u>Factor</u>	<u>Proyectado año 2019</u>	<u>Factor</u>	<u>Proyectado año 2018</u>	<u>Factor</u>	<u>Dato base 2017</u>
Ventas netas	28.722	1.05	27.355	1.04	26.302	1.02	25.787
Costos de ventas	20.769	1.05	19.780	1.04	19.019	1.02	18.647
Utilidad bruta	7.953		7.574		7.283		7.140
Gastos De Operación							
Gastos de							
Administración	3.431	1.03	3.331	1.02	3.266	1.01	3.233
Gastos de venta	3.654	1.04	3.514	1.03	3.411	1.02	3.345
Utilidad antes de impuestos e intereses (UAI)	0.868		0.730		0.606		0.562
Intereses gastos	0.273	1.03	0.265	1.02	0.260	1.01	0.257
Utilidad Antes de Interés (UAI)	0.595		0.465		0.346		0.305
Ingresos financieros	0.120	1.03	0.116	1.02	0.114	1.01	0.113
Utilidad antes de impuesto	0.715		0.581		0.461		0.418
ISR Anual	0.179		0.145		0.115		0.166
Reserva Anual	0.027		0.022		0.017		
Utilidad después del impuesto	0.510		0.414		0.328		0.252
Dividendos comunes	0.306		0.249		0.197		
Suma a la utilidad acumulada	0.204		0.166		0.131		

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio

La tabla 16 presenta el modelo de propuesta de la proforma de Estado de Resultados, mostrando la rentabilidad esperada durante los próximos tres años. La información presentada en los estados de resultados fue elaborada con base

en las ventas y compras pronosticadas anteriormente. Para presentar el panorama apegado a la realidad de la situación esperada por las empresas, los gastos de operación, de administración y ventas fueron pronosticados con factores de incrementos diferentes a los de las ventas y compras, debido a que el departamento de ventas incrementarán los gastos de acuerdo a su estrategia de ventas para mejorar sus ingresos, evaluando la estrategia en la disminución de gastos administrativos, entre los gastos adicional de venta se encuentran las comisiones sobre ventas, estrategias de promociones y publicidad para dar a conocer sus productos innovados. En los gastos administrativos, de acuerdo con la información proporcionada se estima que reducirán algunos gastos para lograr las metas y objetivos de las empresas del sector.

Como estrategia en las operaciones de las empresas del sector, la administración considera, factores diferentes para las proyecciones de sus gastos de operación, de los cuales, se estima para los gastos de administración un incremento de un uno por ciento para los próximos tres años, ya que las empresas estiman disminuir gastos innecesarios en sus operaciones. Para los gastos de venta se estima que las empresas incrementarán a un dos por ciento en las estrategias de ventas anteriormente mencionadas, considerando las negociaciones especiales con las empresas relacionadas, en función de las ventas estacionales de las empresas evaluadas.

En la elaboración de la propuesta de proforma de Estado de Resultados, se presentan datos estimados para la distribución de dividendos comunes, porcentaje que estará sujeto a cambios por la administración según los objetivos establecidos para cada periodo en su operación.

La tabla 16 se presenta la distribución de dividendos para los socios, siendo el porcentaje de un 60% según política de la administración, el cual está en función de las utilidades, después de los pagos de impuestos, situación que motiva a los

accionistas a seguir invirtiendo su capital o dividendos en importaciones o proyectos de las empresas, logrando incrementar sus operaciones.

Para la elaboración de la propuesta de los estados de resultados se realizó con base en los datos estadísticos analizados inicialmente, tomando como base la información de sus estados de resultados del último año, proyectando los porcentajes de incremento anual establecidos por la administración del sector de estudio; la información tomada como base corresponde al año 2017, de los cuales se estiman incrementar a un 2% para el 2018, situación que muestra el incremento de la rentabilidad esperadas, para los ingresos y compras para el año 2019 se desarrolló en función al 4% reflejando el aumento de sus rentabilidad, según los pronósticos para el año 2020, las empresas estiman incrementar sus operaciones mejorando su rentabilidad a una cantidad Q 510 mil después del pago de sus impuestos, situación que muestra como las empresas mejoran sus operaciones, logrando cumplir con los pronósticos si y solo si la administración lleva acabo las actividades de control y gestiones necesarias en sus actividades.

La propuesta de pronósticos presentados es un modelo para las operaciones de sector, de los cuales podrá realizar escenarios en función a los porcentajes de incremento que se esperan obtener.

Cuando las empresas ejecutan los pronósticos y proforma de los estados de resultados, deberán de considerar los factores que están sujetas a cambio en el mercado, esto podría afectar al realizar la proforma de sus operaciones, factores que serán de suma importancia para presentar la información apegados a la realidad, de los cuales deberán considerar el incremento de los salarios mínimos anual, así como el incremento del precio de los combustibles y otros gastos importantes para la toma de decisiones en sus operaciones. La tabla 17 muestra la tendencia de incremento de los salarios mínimos de los últimos cinco años, los cuales serán útiles en la toma de decisiones al elaborarla proforma de los estados de resultados.

Tabla 17 Incremento del salario mínimo. Periodos del 2013-2017 Expresado en Quetzales			
Año	Actividades económicas	Salario total	% Incremento
2017	NO AGRÍCOLAS	2,893.21	5%
2016	NO AGRÍCOLAS	2,747.04	4%
2015	NO AGRÍCOLAS	2,644.40	5%
2014	NO AGRÍCOLAS	2,530.34	4%
2013	NO AGRÍCOLAS	2,421.75	0

Fuente: <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salariominimo.html>.

La tabla 17 presenta el incremento salarial anual, información útil y necesaria para la administración, de los cuales se podrán evaluar los efectos que podrían generar en las proyecciones de sus gastos operacionales, especialmente en los gastos de administración y ventas de los cuales se establecen porcentajes en función de objetivos y estrategias.

6.4 Impuestos Afectos por las Empresas del Sector de Estudio.

Del análisis de la información proporcionada por las empresas, se identificó la mayor parte de impuestos que están afectos, según el régimen determinado de los cuales están obligadas a tributar de acuerdo con la legislación fiscal. Estas empresas se encuentran inscritas bajo el Régimen Sobre Utilidades, de las cuales se identificaron los tipos de impuestos que están obligadas a tributar ante la Superintendencia de Administración Tributaria, de los cuales son las siguientes.

- Forma de Pagos; Pagos Trimestrales
- Forma de cálculo, cierre contable parciales, renta imponible estimada
- Impuesto anual 25% sobre sus utilidades.
- Periodo de Liquidación 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.
Artículo 36, 37 y 38 Decreto 10-2012.

- Impuesto del Valor Agregado según Decreto 27-92, tarifa del 12%.
- ISO determinado a las empresas que corresponde Art.11 Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008.
- Emitir constancias y efectuar pago de Retenciones.
- Obligación de llevar contabilidad completa de acuerdo con el Código de Comercio y Declaración Jurada Anual.
- Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA). El cual tiene como objeto establecer la legislación aduanera básica de los Estados Parte, conforme los requerimientos del Mercado Común Centroamericano.
- Reglamento Del Código Aduanero Uniforme Centroamericano. Desarrolla las disposiciones del Código Aduanero Uniforme Centroamericano.
- Decreto 14-2013. Ley Nacional de Aduanas. Que tienen por objeto establecer procedimientos y disposiciones complementarias aduaneras, infracciones aduaneras administrativas y sus sanciones.
- La forma del cálculo y tarifas de los impuestos se realizan en función al contenido de las leyes y reglamentos según el tipo de impuesto aplicables al sector de estudio.

6.5 Propuesta de Proforma de Balance General para las Empresas del Sector de Estudio.

La propuesta de proforma de balance general para las empresas del sector, presenta la situación financiera futura estimada para los próximos tres años, presentando la mejora en sus resultados esperados.

Tabla 18							
Propuesta de proforma de balance general para las empresas del sector de estudio							
(Cifras expresadas en millones de Quetzales)							
<u>Descripción</u>	<u>Proyectado año 2020</u>	Factor	<u>Proyectado año 2019</u>	Factor	<u>Proyectado año 2018</u>	Factor	<u>Dato base 2017</u>
Activos							
Disponible (Caja y bancos)	1.884	1.05	1.794	1.04	1.725	1.02	1.692
Cuentas por cobrar (Clientes)	6.889	1.05	6.561	1.04	6.309	1.02	6.185
Cuentas por cobrar (Afiliadas)	5.657	1.05	5.388	1.04	5.181	1.02	5.079
Otras cuentas x cobrar	0.267	1.05	0.254	1.04	0.245	1.02	0.240
Inventario	4.385	1.05	4.176	1.04	4.015	1.02	3.936
Diferidos gastos anticipados	0.027		0.027		0.027		0.027
Impuestos por Liquidar	0.746	1.03	0.725	1.02	0.710	1.01	0.703
Total, activo corriente	19.856		18.926		18.213		17.863
Planta y equipo neto	0.138	1.05	0.132	1.04	0.127	1.02	0.124
Total, activos no corrientes	0.138		0.132		0.127		0.124
TOTAL, ACTIVO	19.995		19.058		18.339		17.987
Pasivos							
Proveedores extranjeros	3.752	1.05	3.574	1.04	3.436	1.02	3.369
Cuentas por pagar	0.346	1.05	0.330	1.04	0.317	1.02	0.311
Impuestos por pagar	0.429	1.03	0.416	1.02	0.408	1.01	0.404
Total, pasivo corriente	4.528		4.320		4.162		4.084
Obligaciones financieras	2.797		2.374		2.059		1.963
Otras cuentas por pagar	1.526	1.05	1.453	1.04	1.397	1.02	1.370
Prestaciones Laborales)	0.245	1.01	0.242	1.01	0.240	1.01	0.237
Total, pasivo no corriente	4.568		4.069		3.696		3.570
TOTAL, PASIVO	9.095		8.389		7.858		7.655
Capital Social							
Capital autorizado suscrito y Pagado	8.970		8.970		8.970		8.970
Reservas	0.306		0.279		0.257		0.240
Utilidades retenidas	1.419		1.254		1.122		0.870
Utilidad o pérdida del periodo	0.204		0.166		0.131		0.252
PATRIMONIO	10.899		10.669		10.481		10.333
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	19.995		19.058		18.339		17.987

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio.

El Balance General proforma será importante para la administración de las empresas del sector, de los cuales presentará la situación financiera proyectada a tres años. La tabla 18 presenta la situación financiera esperada por las empresas en los próximos tres años, los cuales será útil para monitorear y controlar los efectos de las partidas contables presentadas en el anexo II, efectos que surgen en los pronósticos de ventas y compras, adoptados a sus objetivos y estrategias establecidas en sus operaciones. De la evaluación de las operaciones del sector se ha identificado que estas empresas a pesar de no contar con pronósticos de sus ventas y compras, no cuentan con proforma de estados financieros, herramienta esencial que mostrará su situación financiera futura.

El valor agregado que presenta esta herramienta para las empresas, será la situación financiera futura para del Balance General, útiles para la toma de decisiones en sus operaciones. Así también la propuesta enfocada a la línea de controles que mitigaran los riesgos al realizar la propuesta de los pronósticos y proforma. Para la propuesta de balance general proforma, se realizó con base en los datos estadísticos de balance general, analizados, tomando como base los datos del año 2017, aplicando los porcentajes que la administración estima incrementar para sus próximos tres años. Además, los factores utilizados para realizar la proforma de balance general proyectados, se realizaron con los porcentajes proyectados en función a los factores de compras y ventas, aplicados a sus cuentas relevantes, según partidas contables presentadas en el anexo II.

Los factores o porcentajes aplicados en el balance general proforma fueron desarrollados, sobre las cuentas que afectan al realizar la proyección de sus ventas y compras, presentando el efecto en sus principales cuentas o partidas contables tales como Caja y Bancos, Clientes o Cuentas por Cobrar, mismas que deben proyectarse en función a los factores aplicadas a las ventas, para los próximos tres años. Otra de las cuentas principales que estará sujeto a cambios son las partidas contables de sus compras pronosticadas, afectando las cuentas

tales como sus inventarios, cuentas por pagar, proveedores extranjeros y acreedores, logrando definir la situación financiera a un plazo determinado.

El pronóstico de balance general será importante para la toma de decisiones de la administración de las empresas, en donde se determina la inversión necesaria que las empresas del sector necesitan para sus importaciones y gastos de sus operaciones. En función de los pronósticos y proforma realizados para las empresas; el objetivo de las proyecciones del balance es estimar los montos netos de Fondos Adicionales y Necesarios para la inversión en sus importaciones, para estas empresas al pronosticar su ventas, compras y afectando las cuentas relevantes en sus estados financieros, se determinó que los montos estimados que necesitaran para su inversión para los próximos tres años es el siguiente; para el primer año se estima que las empresas necesitan un monto adicional para sus operaciones por la cantidad de Q 96,204.62 miles, incremento que se ve reflejado en la proforma de balance general presentado en el año 2018, monto ajustado en sus cuentas de obligaciones financieras. Para el año 2019 se presume que el fondo adicional necesario para su inversión es por un monto de Q 410,386.56 miles, y para el año 2020 se estima que la cantidad necesaria para su inversión es de Q 834,007.02 miles, cantidad estimadas para soportar sus obligaciones mayores en su tercer año, el incremento de la deudas en cada año se refleja en la cuenta de obligaciones financieras en su balance proforma, cantidad que es ajustada directamente a la cuenta de obligaciones financieras, decisión de los ajustes que dependerá por la administración para reflejarlo en la cuenta de pasivos de sus estados financieros.

El aporte que presentará el estado financiero proforma para las empresas del sector serán los siguientes:

1. Presentar la situación financiera a un futuro a corto o largo plazo, según las proyecciones de los años a pronosticar por la administración.
2. Determinar los montos necesarios para la inversión futura.
3. Obtener los datos necesarios para realizar la estrategia de los préstamos o reinversiones en sus operaciones, analizando los controles y estrategias para el financiamiento.
4. Monitoreo de proyecciones asignadas a las áreas según los controles a implementar de acuerdo a la línea de defensa analizada.
5. Reflejar el incremento en sus principales cuentas contables, de acuerdo a sus ventas y compras proyectadas.
6. Determina la cantidad del capital. Esta cantidad se calcula para un estado financiero pro forma restando los pasivos de los activos, considerando la rentabilidad de los estados de resultados.

7 PROPUESTA DE CONTROLES Y GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PRONÓSTICOS PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR.

El desarrollo del presente capítulo muestra la propuesta de las líneas de controles, que será útil para cumplir con los objetivos y estrategias, ejecutadas a través de la retroalimentación del monitoreo y control de las operaciones pronosticadas, adoptadas para cada área y actividad de las empresas, así como la adopción de gestión de riesgos en las operaciones de las empresas para mitigar las deficiencias o incumplimiento de sus objetivos y estrategias en sus operaciones.

7.1 Importancia del Control para las Empresas del Sector

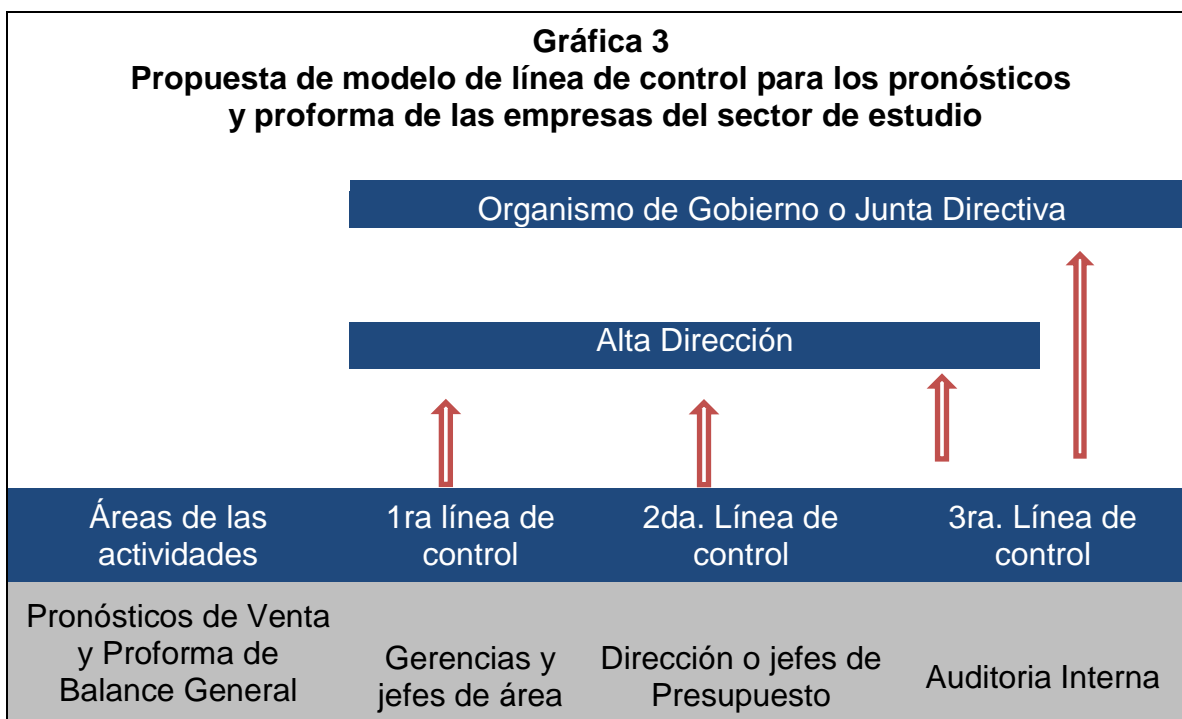
Del análisis del entorno y la información financiera proporcionada por el sector, se determinó que la mayor parte de estas empresas, necesitan mejoras en sus controles financieros y operativos, situación que muestra la oportunidad de mejorar sus controles, para cumplir con sus objetivos y estrategias, monitoreadas en función a las líneas de defensa adaptadas al control.

Partiendo de la premisa de la propuesta de pronósticos y proforma de sus estados financieros elaborados, se presenta el modelo de líneas de controles y gestión de riesgos, asociados a las operaciones de las empresas, lo cual será útil para monitorear las operaciones, controles implementados a través de políticas, procesos y gestiones en cada una de sus áreas y operaciones, mitigando el incumplimiento de sus objetivos y estrategia establecida.

El modelo de línea de control, toma en consideración a la Gerencia de cada área, responsables del control de las operaciones asignadas; tomadas como la primera línea de defensa, de las cuales gestionará el monitoreo de su presupuesto establecido, así como las funciones de justificar el incumplimiento y las variaciones de su presupuesto al ser ejecutado. La Dirección Financiera y Gerencia de Presupuesto en la línea de control, se presenta como una segunda línea de defensa, por ser las responsables de evaluar el cumplimiento de los montos

pronosticados en cada área, en la tercera línea de defensa se asigna a la auditoría interna, responsables de monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de estas empresas, así como sus políticas y o procesos adoptados en las operaciones validando el cumplimiento de las mismas.

A continuación, se presenta la gráfica que muestra la propuesta del modelo de control, adaptadas a las tres líneas de defensa, útiles para las operaciones de las empresas del sector.



Fuente: Elaboración propia con base a la información recopilada

La gráfica 3 representa el modelo de propuesta de línea de defensa, para un efectivo control y monitoreo de las operaciones adaptadas a los pronósticos, las cuales serán útiles para la retroalimentación de cada área o responsables

asignadas por las empresas del sector de estudio, controles adaptados en función en las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgo y control¹

El modelo presenta, como primera línea de control, a las Gerencias Operativas o Jefaturas de áreas que serán las responsables de mantener el adecuado control de su presupuesto; esta Gerencia debe de evaluar y controlar su presupuesto asignado de acuerdo a su pronóstico de gastos, controlados por medio del desarrollo de políticas y procedimientos internos en función a la operación para que aseguren el cumplimiento de lo pronosticado cumpliendo con las metas, objetivos y estrategias adoptadas para los próximos tres años.

Entre las políticas que deben considerar las empresas para el desarrollo del control financiero y actividades de sus operaciones será lo siguiente:

1. Políticas de otorgamiento de sus Límites de Crédito en montos y días otorgados.
2. La estrategia de solicitud de compras y liberación de órdenes de compras.
3. Las negociaciones de los créditos y condiciones adecuadas con los proveedores.
4. El control de rotación de sus inventarios.
5. Evaluación de las condiciones de los préstamos o reinversiones a realizar.

La segunda línea de control la establecerá la Dirección Financiera, Gerencia o jefe de Presupuesto, son los responsables de elaborando y monitoreando los controles establecidos por la primera línea de control. El área de presupuesto es la responsable de planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de formulación, ejecución control y alertar a las Gerencias del incumplimiento de sus presupuestos. Cuando los presupuestos son ajustados por el incumplimiento

¹ IIA DECLARACIÓN DE POSICIÓN: LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA PARA UNA EFECTIVA GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROL

deberán ser justificados por las áreas, con el objetivo de ajustar y documentar el incumplimiento de lo pronosticado inicialmente.

Para que las empresas evaluadas cuenten con el aseguramiento del cumplimiento de los pronósticos de cada área, los Auditores Internos proporcionarán a los organismos de Gobierno Corporativo y a la alta Dirección, el informe de acuerdo a la revisión del cumplimiento de lo presupuestado así como las políticas establecidas, con el objetivo a que las operaciones sean ejecutadas adecuadamente según las metas y estrategias establecidas por las empresas, evitando las desviaciones e incumplimiento de lo presupuestado; otra de las actividades importantes de la tercera línea es la de evaluar los controles establecidos por cada una de las áreas con el objetivo de analizar la eficiencia y eficacia de las operaciones ejecutadas durante el periodo.

En la buena práctica las grandes empresas consideran los auditores externos, reguladores y otros entes externos que se ubican fuera de la estructura de la organización, pero ellos pueden tener un rol en la estructura general de gobierno corporativo y control de la organización, evaluando el cumplimiento general de los objetivos y estrategias planteadas por las empresas.

Estos controles no solo son aplicados para grandes y medianas empresas, también pueden ser igualmente útil para las pequeñas entidades que también enfrenten ambientes complejos con una menos formal, pero robusta estructura organizacional, a fin de asegurar la efectividad de sus procesos de gobierno

La línea de control adaptadas a las empresas del sector, obtendrán el beneficio de las líneas de mando y control en sus operaciones, de los cuales velaran el cumplimiento de los objetivos y estrategias, de acuerdo a los controles implementados en cada una de las áreas.

7.2 Matriz y Gestión de Riesgo Adaptados a Pronósticos y Proforma de Estados Financieros del Sector

De acuerdo con las estrategias y objetivos planteados por las empresas en el proceso de sus operaciones, existirá la incertidumbre en sus operaciones y resultados esperados para el futuro, principalmente, si no se considera la mayor parte de información y factores del mercado para los pronósticos y estados financieros proforma, que puedan afectar los resultados planteados en la ejecución de las actividades. Situación que puede reducirse o mitigarse en función a la evaluación de los componentes y principios referenciados en COSO II-ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo, de los cuales fue útil y adaptados a las actividades y operaciones del sector de estudio. Para los pronósticos y proforma es necesario adaptar una gestión de riesgos en la operación e información de las empresas evaluadas, considerando los factores que pueden desviar las proyecciones. Para lo cual, se presenta la matriz de riesgo en el cuadro 3, en donde se muestra las condiciones y posibles riesgos que podrían afectar al no considerar la información y factores importantes en la elaboración de los pronósticos y estados financieros proforma.

Cuadro 3					
Matriz de Riesgo para el Control en los Pronóstico y Proforma					
Condiciones en los pronósticos	RIESGO A IDENTIFICAR	Consecuencias a determinar en los pronósticos	Riesgo Inherente		
			Impacto	Probabilidad	Calificación
Importaciones de calzado.	Costos y gastos no pronosticados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Errores en las proyecciones de los resultados esperados. 2. Pronósticos no apegados a la realidad económica. 3. Base de información incorrecta para la ejecución. 	3	3	Alto
Pronóstico de ventas en unidades y montos.	Falta de registro y control de unidades y montos vendidos mensuales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencias inadecuadas en las proyecciones 2. Montos no razonables para la inversión en compras 3. Falta de control mensual de las 	2	1	Medio

Cuadro 3
Matriz de Riesgo para el Control en los Pronóstico y Proforma

			Riesgo Inherente		
Condiciones en los pronósticos	RIESGO A IDENTIFICAR	Consecuencias a determinar en los pronósticos	Impacto	Probabilidad	Calificación
		unidades y montos ejecutadas mensual.			
Gastos operacionales	Gastos de venta y administración no pronosticados	1. Proyecciones incompletas por falta de información 2. Base de operaciones incorrectas para la ejecución de presupuesto. 3. Resultado esperado para un periodo incorrecto.	2	2	Medio
Factores económicos del mercado	Factores del mercado no considerados en los pronósticos.	1. Proyecciones no apegados a la realidad económica del sector. 2. Errores en los pronósticos anuales a realizar. 3. Costos y precios no razonables en los pronósticos y proforma.	1	1	Bajo
Comunicación y Retroalimentación Mensual.	Falta de comunicación y retroalimentación de lo presupuestado.	1. Desconocimiento de las áreas en los gastos y montos pronosticados. 2. Desconocimiento de la ejecución de los presupuestos. 3. Ajustes no realizados en la ejecución del presupuesto.	3	3	Alto
Monitoreo y Control	Falta de monitoreo y control de las operaciones a pronosticar.	1. Incumplimiento de las metas y objetivos planteado 2. Incumplimiento de las estrategias en las operaciones. 3. No logro de los resultados esperados.	2	2	Medio
Implementación de Políticas y Procesos.	Falta de políticas y procesos para los controles financieros.	1. La falta de políticas y procesos debilita los controles y la mitigación de los riesgos, para el cumplimiento de los objetivos y metas proyectados. 2. Falta de la implementación de acciones correctivas por la primera línea de defensa.	2	2	Medio
Evaluación anual de pronósticos y proforma de Estados Financieros	Falta de análisis y evaluación de los resultados obtenidos	1. No comparabilidad de la información presupuestada y ejecutada por área. 2. Toma de decisiones en los resultados no alcanzados 3. Falta de la evaluación de lo pronosticado.	2	2	Medio

Fuente: Información propia evaluada para las operaciones del sector.

En la planificación y control financiero, es importante que las empresas del sector consideren la gestión de riesgos empresarial para sus objetivos y estrategias planteadas, identificando los posibles factores que puedan afectar los resultados esperados a un futuro, por tal motivo se hace una breve explicación sobre la construcción del modelo de matriz de riesgo presentado para el sector, información importante y relevante al momento de elaborar los pronósticos y proforma.

La elaboración de la matriz de riesgos se elaboró en función a los objetivos planteados por la administración, de los cuales muestra la probabilidad del impacto y ocurrencia en función al tipo de operación realizada por las empresas, estableciendo la condición en los pronósticos, así como identificando los riesgos implícitos en la operación, esto fue elaborado por medio de las consecuencias que podrían generarse en el giro normal de la operación, de acuerdo a la asignación de la calificación y criterios definidos, tomando como base la ocurrencia en la actividades. De la calificación y los criterios definidos el tipo de control establecido para mitigar los posibles riesgos en la operación es el control preventivo, útil para monitorear y controlar los objetivos planteados, mitigando el tipo de riesgo a identificar en los pronósticos y proforma, quedando el riesgo residual después de plantear los controles y procesos importantes.

De la calificación establecida en las operaciones de las empresas evaluadas, se define el tipo de control como preventivo, realizados por medio de la implementación y mejora a sus políticas y procesos importantes, realizados de forma semiautomática y/o manual.

7.3 Determinación Del Riesgo Residual

Para mejorar los controles en la herramienta financiera y la gestión de riesgo planteadas en las operaciones de las empresas evaluadas, será necesario la

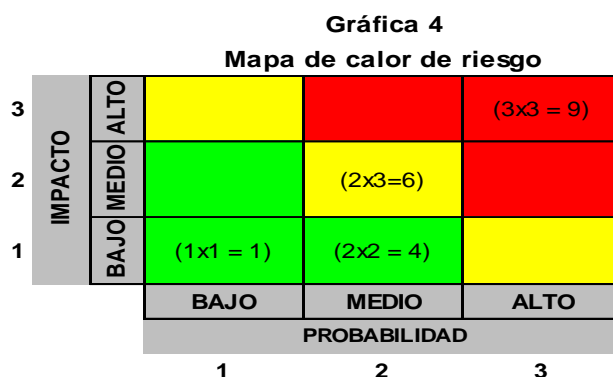
mejora e implementaciones de políticas y procesos de forma semiautomática, monitoreadas a través de la línea de control de las áreas definidas, de los cuales el riesgo residual permanecerá después de que la administración desarrolle sus respuestas a los riesgos. El riesgo residual que podrá persistir en las operaciones para estas empresas, será la debilidad de los controles, por falta de monitoreo y control en las operaciones, así como la efectividad de los controles o políticas que no estén apegados a las actividades o las operaciones del sector evaluado, de los cuales permanece después del desarrollo de los planes de acción efectuadas.

En la elaboración de los pronósticos y estados financieros proforma, se podrá minimizar la gestión de riesgo empresarial del sector, de acuerdo con los objetivos y estrategias establecidas en los pronósticos y proforma de sus estados financieros, considerando los riesgos implícitos en el entorno de la operación y las áreas de las empresas, evaluando los riesgos que podrían afectar en las actividades y operaciones, determinando los pronósticos apegados a la realidad, evaluando las actividades de control mencionadas, así como el monitoreo y comunicación², de acuerdo a las líneas de defensa de controles establecidos para las operaciones.

De la información analizada en el cuadro 3, muéstralos posibles riesgos que podrían afectar los pronósticos y proforma al no considerar la información oportuna y necesaria, así como los factores del mercado, afectando la rentabilidad o resultados proyectados, según sus objetivos y estrategias planteadas. El objetivo de la matriz de riesgo es presentar la probabilidad e impacto que podría generar las proyecciones, a falta de agregar la información y factores necesarios, mitigando los resultados esperados, apegados a la realidad según las operaciones y tipos de riesgos adoptados en las actividades de estas empresas.

²COSO II - ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo2013.

Análisis de la calificación asignada de los riesgos, para las empresas del sector.



Para la calificación de los riesgos, se realizó mediante la gráfica de mapa de calor, adaptadas en las operaciones del sector, evaluando el impacto y la probabilidad para determinar el tipo de riesgo, asignando la puntuación necesaria en función a la ocurrencia de las operaciones y actividades analizadas en los pronósticos y estados financieros proforma.

Del modelo de matriz de riesgo, adoptados para las empresas dedicadas a las empresas de importaciones de calzado, se establecieron los criterios de acuerdo a identificación, evaluación y valoración de los riesgos, criterios establecidos en función a la ocurrencia de las operaciones o actividades de las empresas. Tomando como base los siguientes criterios.

Cuadro 4		
Criterios para calificar los riesgos		
Riesgo	Descripción	Calificación
Alto	El evento se presenta más de una vez al mes	9 o más
Medio	El evento se presenta hasta una vez al mes	de 5 a 8
Bajo	El evento se presenta hasta una vez al año	de 1 a 4

De los criterios para los tipos de riesgos identificados para las empresas del sector, se estableció que será riesgo alto, si el evento, actividad y/o operación se realiza más de una vez al mes, afectando seriamente los resultados esperados, tal

es el caso presentado en la matriz, de la falta de monitoreo y retroalimentación de lo presupuestado en cada una de las áreas.

Se determinará riesgo medio cuando el evento se presente hasta una vez al mes en las operaciones o actividades de las empresas, afectando levemente los resultados esperados, tal es el caso de los gastos de ventas o administración no pronosticadas en su totalidad. De acuerdo a los criterios establecidos para el sector, será riesgo bajo cuando las operaciones o actividades se realiza o presenta una vez al año, tal es el caso presentado en la matriz, de los factores del mercado no considerados en los pronósticos afectando los resultados esperados.

Se considerará riesgo residual, en el momento que las empresas deciden asumir o transferir los riesgos detectados, según la calificación establecida, de los cuales se implementaran los controles necesarios para cumplir con los objetivos y estrategias para las empresas, mitigando los riesgos en las operaciones.

7.4 Análisis y Comparación de Indicadores Financieros Control de resultados para las Empresas del Sector de Estudio

Para mejorar el control financiero, de las empresas evaluadas, será importante monitorear los principales indicadores financieros de los cuales será el control adicional en sus operaciones, información importante para comparar las variaciones significativas en sus indicadores proyectados a tres años, tomando las decisiones adecuadas de su resultado esperado.

En la siguiente página, se presentan los principales indicadores financieros que serán útiles para evaluar los resultados esperados por la administración de las empresas del sector.

Tabla 19					
Ratios financieras combinado y proyectados para el sector de estudio.					
Descripción	Indicadores	Proyectado Año 2020	Proyectado Año 2019	Proyectado Año 2018	Año base 2017
Razón Circulante	Activo Circulante	4.35	4.65	4.93	5.00
	Pasivo Circulante				
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas	4.74	4.74	4.74	4.74
	Inventarios				
Días de Ventas Pendientes	Cuentas Por Cobrar	86.35	86.35	86.35	86.35
	Ventas Anuales/360				
Rotación de Activos Totales	Ventas	1.44	1.44	1.43	1.43
	Activos Totales				
Razón de Endeudamiento	Pasivo Totales	45.49%	44.02%	42.85%	42.56%
	Activos Totales				
Razón de Veces de Interés Pagado	UAll	3.18	2.76	2.33	2.19
	Cargo por intereses				
Margen de Utilidad	Utilidad Neta	1.77%	1.51%	1.25%	0.98%
	Ventas				
Rendimiento de los Activos	Utilidad neta	2.55%	2.17%	1.79%	1.40%
	Activos Totales				
Rendimiento del Capital	Utilidad Neta Disponible	4.68%	3.88%	3.13%	2.44%
	Capital Contable Común				

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio

Los indicadores financieros combinados presentados en la tabla 19, son indicadores que la administración considera importantes para sus operaciones, de las cuales se proyecta a tres años para el logro de sus resultados esperados en sus operaciones.

Esta tabla, muestra algunos indicadores importantes considerados por el sector, índices financieros que espera mantener los resultados de acuerdo con los indicadores presentados en sus operaciones. Asimismo, existen indicadores relevantes que muestran como mejora los resultados esperados, durante los próximos tres años, de las cuales también existen indicadores proyectados que se

mantendrán en las operaciones, información importante que la administración considera razonable en sus indicadores. Se espera que las empresas evalúen los resultados de los indicadores relevantes para luego ser comparadas con indicadores de otras empresas o segmentos en el mercado, evaluando cada una de las actividades implícitas en las operaciones

Para cumplir con los indicadores, se presenta los planes de contingencia que las empresas deben considerar para cumplir con los objetivos y estrategias planteadas durante los periodos pronosticados.

- 1) Evaluar los resultados comparativos mensualmente.
- 2) Solicitar los estados financieros acumulados mensuales.
- 3) Analizar los incrementos de costos o gastos mensuales.
- 4) Analizar la situación actual de las operaciones.
- 5) Control de los resultados esperados, identificando deficiencias en el incumplimiento.
- 6) Comparar cada uno de los indicadores mensualmente.

7.5 Impacto del Incumplimiento de los Pronósticos del Sector

Al proyectar las operaciones de las empresas del sector, se debe considerar el efecto de la probabilidad e impacto del incumplimiento de los cuales es necesario evaluar la calidad y cantidad de información a utilizar para realizar los pronósticos y proforma de las operaciones, manteniendo un punto de control financiero y actividad en sus proyecciones para que estas sean apegadas a la realidad, impacto evaluados en el siguiente cuadro.

Cuadro 5			
Impacto de los pronósticos de venta			
ÁREA FUNCIONAL	PRONÓSTICO		
Actividad	Demasiado Alto	Demasiado Bajo	Propuesta de Plan Acción
Inventario	Exceso de existencias	Existencias escasas	Mantener máximos y mínimos en la existencia.
Finanzas	Efectivo inactivo	Escases de efectivo	Realizar flujo de caja mensual
Promociones	Gastos desperdiciados	Gastos insuficientes para cubrir el mercado	Presupuesto mensual de promociones
Distribución	Costosa, insuficiente para vender el exceso de productos	Inadecuada para llegar al mercado	En función a las proyecciones de venta, proyectar los gastos
Fijación de precios	Reducciones para vender el exceso de productos.	Incremento de precios para distribuir productos escasos	Comparar precios del sector en el mercado
Fuerza de ventas	Demasiados vendedores, alto costo de ventas.	Muy poco vendedores, no se cubre el mercado	Establecer ruta o cartera para los vendedores.
Relaciones con el cliente	Dinero desperdiciado en actividades innecesarias, lo que resulta en utilidades más bajas	Insatisfactorias, debido a que se agotaron los productos.	Establecer catálogo y existencia para los clientes
Utilidades	Utilidades más bajas por unidad, debido a que los gastos son altos	Utilidades más bajas, debido a que no se cubrió el mercado.	Análisis de costo beneficio, por estilo y moda de calzado

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio.

7.6 Evaluación de las Opciones para la Adquisición de los Fondos Adicionales Necesarios para el Sector

De acuerdo con el análisis efectuado sobre la información proporcionada por el sector de estudio, las empresas definieron política de distribución de dividendos después del pago de sus impuestos anuales, cantidades que la administración toma la decisión para distribuir anualmente, de acuerdo a su rentabilidad esperada, con el objetivo de satisfacer la necesidad a los socios en la recuperación de su inversión realizado en las operaciones de las empresas.

Para organizar y asignar los recursos humanos económicos y financieros la administración ha considerado solicitar, parte de los dividendos que serán distribuidos a los socios, para tomarlo como parte en la reinversión de nuevas compras o importaciones adicionales de sus productos innovados.

Entre las opciones para agenciarse el financiamiento, para estas empresas, están: el incremento de los préstamos a mediano y largo plazo, los cuales son pactados por medio de un contrato considerando el tipo de cambio, tipo de interés anual y comisiones por gastos administrativos y otras operaciones para la obtención del fondo necesario para sus operaciones. La mayor parte de las empresas utilizan el crédito en cuenta corriente, esto es utilizado como un financiamiento para capital de trabajo o para necesidades transitorias de tesorería; solicitadas en forma revolvente del saldo disponible de su contrato de crédito a plazo máximo de 180 días.

Los créditos comerciales son otra opción que las empresas deberán considerar para ser utilizadas en las cuentas por pagar, impuestos a pagar, las cuentas por cobrar y el financiamiento del inventario como fuente de recursos, las ventajas del crédito comercial es el medio más equilibrado y menos costoso de obtener los recursos, de los cuales se negocian y controlan adecuadamente los límites y días de créditos del sector.

Cada empresa evaluará la mejor decisión para adquirir los fondos adicionales y necesarios para incrementar la inversión de acuerdo a las proyecciones de sus operaciones. De la opción seleccionada por las empresas al adquirir el financiamiento, el efecto a considerar en las cuentas contables debe ser ajustado en sus operaciones afectando las partidas contables presentadas en el Anexo II, mostrando el cambio en sus estados financieros. Para fines de ejemplo para el sector evaluado, se presume que la solicitud de sus fondos adicionales y necesarios para su inversión, lo solicitarán por medio de una institución bancaria, de los cuales estarán afectando su activo en la cuenta de Bancos y su pasivo en la cuenta de préstamos a largo plazo, asimismo de acuerdo a la materialidad de sus préstamos, estarán proyectando los intereses gastos e ingresos para obtener la proyección apegado a la realidad.

El objetivo de los pronósticos es determinar los recursos necesarios para la inversión (activos- pasivos proyectados), evaluar las variaciones importantes al momento de la ejecución de lo presupuestado, monitoreando y controlando los resultados esperados en su rentabilidad proyectada, cumpliendo los las estrategias y objetivos a cumplir por parte de la administración de las empresas, soportando y realizando objetivamente los ajustes que consideren necesario al presentar la comparación de los resultados proyectados contra lo real ejecutado.

CONCLUSIONES

1. De la información evaluada de las empresas del sector de estudio se determinó la necesidad de establecer un modelo de herramienta financiera, que apoye pronosticar sus operaciones a un futuro, situación reflejada en la disminución de sus utilidades, compra y ventas, afectando la rentabilidad esperada, según sus objetivos y estrategias planteadas por las empresas. Actividad que mejorara sus operaciones adecuadas para un futuro, incrementando sus ingresos y compras.
2. Del análisis de la información financiera de las empresas del sector, se estableció la disminución en el movimiento de sus principales cuentas contables, mostrando la baja en su rentabilidad esperada, efecto generando por el decremento de sus ventas y compras, identificando la necesidad e importancia en realizar un modelo de estados financieros proforma, para sus operaciones, en donde se presenta la situación futura estimada a cumplir, con el objetivo de tomar las decisiones adecuados en las operaciones por parte de la administración, mejorando la rentabilidad e incremento de sus operaciones a ejecutar.
3. Delos datos históricos obtenidos en las operaciones de estas empresas, se determinó la vital importancia en presentar un modelo de pronósticos y proforma en las actividades y operaciones de las empresas, con el objetivó de proyectar sus ventas, compras y proforma de sus estados financieros , herramienta esencial para la toma de decisiones para la administración, mostrando la los fondos adicionales necesarios para el incremento de sus operaciones, cumpliendo con la mejora según sus estrategias y objetivos establecidos por las empresas

4. De la necesidad determinada en las empresas evaluadas, se estableció la oportunidad de mejora en la implementación de controles financieros y operativos, adoptadas para la actividades generadas por las empresas, situación que se mitigara con los controles y gestión de riesgo a plantear en las operaciones y actividades importantes detectadas, presentadas mediante la propuesta de la línea de defensa de control, así como la gestión de riesgos en sus operaciones y control de sus principales indicadores financieros proyectados mediante sus estados financieros proforma.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a la propuesta de la herramienta financiera presentada para las empresas evaluadas, se detalla las recomendaciones de acuerdo a las propuestas de pronósticos, estados financieros proformas y controles presentados para el logro de sus objetivos y estrategias planteadas.

1. Es importante que las empresas enfocada a las actividades de importaciones de calzado, desarrollen o adopten una herramienta financiera en sus operaciones, en donde refleja sus ventas y compras planteadas según sus metas a ejecutar para un futuro, presentando el incremento estimado en sus ingresos, así como la rentabilidad esperadas en función a sus objetivos y estrategias establecidos, actividad importante para la toma de decisiones por parte de la administración.
2. Para obtener el panorama futuro de la situación financiera de las empresas, es importante que adopten una guía de modelo de una herramienta financiera, como las presentadas en el desarrollado de la presente tesis, con el objetivo de presentarla situación financiera esperada en un determinado plazo, mostrando la mejora de sus ingresos e información financiera, importante para la toma de decisiones de la administración, detalle de resultados a obtener mediante la elaboración de los estados financieros proforma.
3. Para cumplir con los objetivos y estrategias planteadas por las empresas dedicadas a la importaciones de calzado, es importante el desarrollo de modelos de pronósticos y/o proformas de estados financieros, herramienta importante en donde se proyectará los resultados que pretende alcanzar las empresas durante un determinado periodo, de acuerdo a sus proyecciones adoptadas en sus metas, asimismo mostrará los fondos necesarios adicionales que serán útiles para la inversión en sus importaciones de

calzado proyectados para la venta, datos importantes para las negociaciones a realizar en las instituciones bancarias a considerar.

4. Adoptado la herramienta financiera en las operaciones proyectadas de las empresas, es importante implementar la mejora en los controles financieros y de operación, que serán útiles para cumplir con los resultados esperados a un futuro, de los cuales se cumplirán si y solo si, existe el monitoreo de los controles necesarios en las actividades y transacciones importantes. Situación presentada mediante la propuesta del modelo de línea de control y gestión de riesgos en sus operaciones, adoptados a través del establecimiento de políticas y procesos importantes, así como sus cuentas por cobrar, ventas, cuentas por pagar y políticas en la adquisición de su financiamiento necesario, además es importante considerar en la adopción de los pronósticos y proforma la recopilación de la información económica y factores del mercado con el objetivo de obtener un panorama apegados a las operaciones del mercado del sector.

Bibliografía

1. BRALEY, Richard y MYERS, Stewart. 1992, Principios de Finanzas Corporativas, 3a. edición, Mc Graw -Hill, Caracas, 1.300 p.
2. Brigham, B. (2015). Fundamento de Administración financiera (14 Ed.). México: Cengage Learning.
3. DE GARMO, Paúl y CANADA, John. 1988, Ingeniería Económica, Compañía Editorial Continental, S.A. (CECSA), México., 642 p
4. De Urquijo y de la Fuente, José, Luis, et al., Planificación financiera de la empresa, España, Ediciones Deusto, 1977, p. 223.
5. FABRYCKY & THUESEN. 1985, Decisiones Económicas, Prentice-Hall, Nueva York, 470 p.
6. FINNEY Harry & MILLER Herbert. 1978, Curso de Contabilidad Introducción, Editorial: UTEHA, Madrid, España.
7. Gitman, Lawrence J. Principios de administración financiera, México, Pearson, México, 2007, p. 102.
8. GÓMEZ RONDÓN, Francisco. 1985, Contabilidad I Semestre Teoría y Práctica, Ediciones Frigor; Caracas.
9. INDACOCHEA, Alejandro. 1992. Finanzas en Inflación, 5a. ed., Perú, 443 p.
10. PASCALE, Ricardo. 1993, Decisiones Financieras, John Wiley&Sons, N.Y.
11. PHILIPPATOS, George. 1990, Administración Financiera, Textos y Casos, 3a. edición, Mc Graw -Hill, México D.F., 518 p.
12. VAN HORNE, James & WACHOWICZ, Jhon. 1994, Fundamentos de Administración Financiera, 8a. edición, Prentice-Hall, Nueva York.

13. WESTON, J. Fred y COPELAND, Thomas E. 1988, Finanzas en Administración, 8a. ed., Mc Graw Hill, México D.F., 1094 p.
14. WESTON, J. Fred y BRIGHAM, E. 1992, Fundamentos de Administración Financiera, 10a. edición, Interamericana, México D.F.
15. CÓDIGO ADUANERO UNIFORME CENTROAMERICANO (CAUCA)
16. REGLAMENTO DEL CÓDIGO ADUANERO UNIFORME CENTROAMERICANO.
17. PORTER, MICHAEL. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 1985.
18. COSO II - ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo -2013.

E-GRAFIAS

19. AGEXPORT (2016) Importaciones Guatemala. Recuperado de <http://export.com.gt/importaciones-guatemala/>.
20. http://www.deguate.com/artman/publish/ecofin_articulos/Datos_Sobre_Exportaciones_e_Importaciones_de_Guate_356.shtml#.V9c5tlvhB1t.
21. <https://padlet.com/jpmartinezg/s8dhyq076fa1>.
22. <https://www.prensalibre.com/economia/economia/se-venden-q60-millones-en-calzado-para-cuarto-trimestre>.
23. <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salariominimo.html>.
24. <https://padlet.com/jpmartinezg/s8dhyq076fa1>.
25. https://www.editorialdigitaltec.com/materialadicional/P196_Montemayor_Metodosdepronosticosparanegocios.cap1.pdf.

Anexo

Anexo I

Boleta de Encuesta

Cuestionario para la evaluación del Sector Sujeta a Estudio.

A continuación, se presenta una serie de preguntas, que agradeceré se sirva responder. Sus respuestas son importantes, información que será utilizada para fines de evaluar el entorno y operaciones del sector de estudio, datos que formaran parte del proceso de investigación de campo, el fin será para documentar el análisis de la información proporcionada, útil para la elaboración de informe final de Tesis en el grado de Maestría.

EL objetivo de la evaluación de la información proporcionada por el sector pretende determinar la necesidad de una Herramienta para la existencia de la Planeación y Control Financiero en las operaciones de las empresas del sector.

Las respuestas al cuestionario formaran parte para establecer el cumplimiento de los objetivos establecidos para el sector de estudio.

Evaluación de entorno y análisis de la información del sector

- 1) ¿Considera que la planeación y control financiero son vitales para la supervivencia de las empresas?

Si _____ No _____

Comentarios _____

- 2) ¿Existe en su compañía una planificación y control financiero de acuerdo con la estrategia y objetivos planteados en sus operaciones?

Si _____ No _____

Comentarios _____

- 3) ¿Existe en su compañía pronósticos para sus operaciones para un determinado periodo?

Si _____ No _____

Cuales _____

- 4) ¿Su compañía cuenta con un método determinado de pronósticos de ventas para establecer la demanda y existencias estimadas para la venta?

Si _____ No _____

Cuales _____

- 5) ¿La administración de su compañía promueve la existencia de los pronósticos de sus ventas y compras con el objetivo de establecer la necesidad de su inversión a un determinado plazo?

Si _____ No _____

Comentarios _____

- 6) ¿Tiene conocimiento sobre que es el Estado de Resultados Proforma y Balance General y cuáles son sus objetivos?

Si _____ No _____

Comentarios _____

- 7) ¿Si su compañía no cuenta con proyecciones para sus operaciones, considera importante la adopción de una propuesta para la elaboración de pronósticos y proforma de estados financieros en sus operaciones?

Si _____ No _____

Comentarios _____

- 8) ¿De los objetivos y estrategias establecidos por la administración de su compañía existe monitoreo y control constante en la ejecución de sus operaciones?

Si _____ No _____

Comentarios _____

- 9) ¿De sus principales indicadores financieros existe un comparativo real y estimado para el control y monitoreo de sus operaciones, actuales y proyectadas a un determinado periodo?

Si _____ No _____

Comentarios

Anexo II		
Partidas relevantes sujetas a cambios en los pronósticos y estados financieros proforma		
Descripción de cuentas	Debe	Haber
Ventas		
CXC Clientes		
Ventas de calzado a clientes		
Caja Bancos	-	
CXC Clientes		-
Cobros por venta de calzado a clientes		
Importaciones (compras)		
Proveedores Exteriores		
Por adquisición de calzado importado	-	-
Compras Locales		
Acreedores		
Compra de calzado nacional	-	-
Inventario Inicial		
(+) Compras	-	
(+) Gastos de internación	-	
(-) Descuentos y Rebajas sobre Compras	-	
(-) Devoluciones Sobre Compras	-	
(-) Inventario Final		
Costo de Venta		

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio.

Anexo III			
Determinación de la muestra aritmética del sector			
Descripción	Detalle de empresas	% muestra	Importaciones representativa
Total, de empresa combinadas	15	100%	69.063
Muestra, combinada de empresas	4	27%	18.647

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por el sector de estudio.

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Países Importadores de Calzado año 2013-2017.....	4
Tabla 2. Indicadores Financieros del Sector	38
Tabla 3. Compras históricas de las empresas del sector de estudio.....	43
Tabla 4. Detalle histórico de compras en pares de calzado del sector.....	44
Tabla 5. Ventas netas históricas del sector de estudio.....	45
Tabla 6. Ventas netas históricas en pares de calzado del sector de estudio.....	46
Tabla 7. Estados de resultados históricos combinado de las empresas del sector de estudio.....	48
Tabla 8. Balance general histórico combinado de las empresas del sector.....	50
Tabla 9. Propuesta de pronóstico de ventas en pares de calzado a 3 años.....	55
Tabla 10. Propuesta de pronóstico de ventas para el sector de estudio.....	56
Tabla 11. Detalle de precios evaluados en el mercado del sector de estudio.....	60
Tabla 12. Propuesta de pronóstico anual de compras de calzado en pares para el sector de estudio.....	61
Tabla 13. Propuesta de pronóstico anual de compras de calzados para las empresas del sector.....	62
Tabla 14. Tipo de cambio compra promedio ponderado del mercado institucional de divisas.....	66
Tabla 15. Inflación Total.....	66
Tabla 16. Estado de Resultados Proforma.....	68
Tabla 17. Incremento del salario minino.....	71
Tabla 18. Propuesta de proforma de balance general para las empresas del sector de estudio.....	73
Tabla 19. Ratios financieras combinado y proyectados para el sector.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICA

Grafica 1. Modelo de Distribución de las Empresas del Sector.....	40
Gráfica 2. Estructura principal de Costos del Sector de estudio.....	64
Grafica 3. Propuesta de modelo de línea de control para los pronósticos Y proforma de las empresas del sector.....	78
Grafica 4. Mapa de Calor de Riesgo.....	85

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 1. Cuadro de objetivos comparativos de situación actual y futura del sector de estudio.....	53
Cuadro 2. Cuadro de estrategias comparativas, situación actual y futura del sector de estudio.....	54
Cuadro 3. Matriz de Riesgo para el Control en los Pronóstico y Proforma.....	81 - 82
Cuadro 4. Criterios para Calificar los Riesgos	85
Cuadro 5. Impacto de los pronósticos de venta.....	89