

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



**MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE
CALZADO EN GUATEMALA**

LIC. EDGAR ALEXANDER MANZO CULAJAY

GUATEMALA, OCTUBRE 2020

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



**MODELO DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL
DE CALZADO EN GUATEMALA**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado 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.

DOCENTE: LICDA. MSc. KAREN MARLENI ORTIZ LÓPEZ

AUTOR: LIC. EDGAR ALEXANDER MANZO CULAJAY

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

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 Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal Segundo: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal Tercero: Vacante

Vocal Cuarto: Br. Cc.LI. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE LA PRESENTACIÓN
DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN SEGÚN ACTA
CORRESPONDIENTE

Coordinador: Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez

Evaluador: MSc. Rosa Ferdinanda Solís Monroy

Evaluador: MSc. Mirtala Hazel Villeda Padilla

ACTA/EP No. **1248****ACTA No. MAF-E-043-2020**

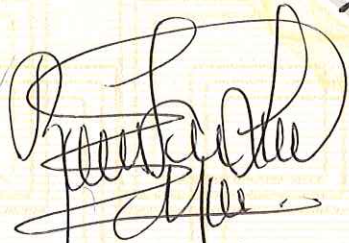
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, 31 de Octubre de 2,020, a las 15:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado Edgar Alexander Manzo Culajay, carné No. 201318769, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, 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.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado MODELO DE GESTION PRESUPUESTARIA PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE CALZADO EN 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 80 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 2 al 6 de Noviembre 2020.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 31 días del mes de octubre del año dos mil veinte.



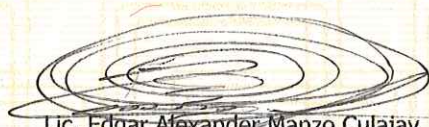
Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador



MSc. Rosa Ferdinanda Solís Monroy
Evaluador



MSc Mirtala Hazel Villeda Padilla
Evaluador



Lic. Edgar Alexander Manzo Culajay
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora CERTIFICA que el estudiante Edgar Alexander Manzo Culajay, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna evaluadora.

Guatemala, 10 de Noviembre de 2020.

(f)

Ph. D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador de la Terna Evaluadora

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por darme la sabiduría y la inteligencia para poder culminar esta etapa en mi vida profesional.
- A MIS PADRES:** Olga y Edgar, por el apoyo, el sacrificio y los valores inculcados y por todo el cariño que me han dado a lo largo de mi vida.
- A MIS AMIGOS:** Por su amistad sincera, por todas las risas y convivencias y experiencias vividas en todo este tiempo.
- A MIS HERMANAS:** Vivian y Jenifer por su cariño en todo momento.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por los conocimientos brindados durante el pensum de estudios de la maestría en Administración financiera, y en especial a mis catedráticos.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por brindarme las herramientas para formarme profesionalmente y por la oportunidad de egresar de la máxima casa de estudios superiores.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de la industria de calzado en Guatemala	1
1.2 Sector del calzado en Guatemala.....	5
1.3 Producción del calzado en Guatemala	5
1.4 Exportación del calzado en Guatemala	6
1.4.1 Requisitos para exportación	7
1.5 Origen del presupuesto	7
1.6 Evolución del presupuesto.....	8
1.7 Perspectiva de la gestión presupuestaria.....	9
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 El calzado	10
2.1.1 Fabricación del calzado	10
2.1.2 Proceso de fabricación	10
2.2 Presupuesto	11
2.2.1 Objetivos de los presupuestos.....	12
2.2.2 Importancia del presupuesto	13
2.2.3 Clasificación del presupuesto	14

2.2.4	Presupuesto operativo.....	15
2.2.5	Presupuesto financiero.....	15
2.2.6	Presupuesto de capital.....	16
2.2.7	Presupuesto integral.....	16
2.2.8	Componentes del presupuesto operativo	17
2.2.9	Etapas para la elaboración del sistema de presupuesto	18
2.2.10	Maximización de las utilidades	21
2.3	Análisis financiero.....	21
2.3.1	Estados financieros	22
2.3.2	Balance de situación financiera	22
2.3.3	Estado de resultados	23
2.3.4	Flujo de caja	23
2.4	Razones financieras	24
2.4.1	Razones de liquidez	25
2.4.2	Razones de endeudamiento.....	25
2.4.3	Razones de actividad	26
2.4.4	Razones de rentabilidad	26
2.5	Sistema Dupont	27
3.	METODOLOGÍA.....	28
3.1	Definición del problema	28

3.2	Delimitación del problema	29
3.3	Justificación del problema	29
3.4	Objetivos.....	30
3.4.1	Objetivo general.....	30
3.4.2	Objetivos específicos.....	30
3.5	Método científico.....	31
3.6	Técnicas	32
3.6.1	Técnicas de investigación documental	32
3.6.2	Técnicas de investigación de campo	32
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	34
4.1	Análisis información histórica de los estados financieros	35
4.1.1	Estado de resultados.....	35
4.1.2	Balance de situación financiera	36
4.2	Análisis de indicadores de la información histórica.....	39
4.2.1	Análisis razones de liquidez	39
4.3	Desarrollo de la gestión del presupuesto.....	45
4.3.1	Presupuesto de ventas proyectado	46
4.3.2	Presupuesto de producción proyectado	49
4.3.3	Presupuesto costo de ventas proyectado.....	51
4.3.4	Presupuesto de gastos de operación	66

4.4	Flujo de caja proyectado.....	68
4.5	Evaluación de los resultados proyectados obtenidos	72
4.6	Análisis financiero comparativo período 2019 – 2020	75
4.6.1	Comparativo de las razones financieras.....	75
4.6.2	Estado de resultados comparativo	79
4.6.3	Balance de situación financiera comparativo.....	81
4.6.4	Análisis Dupont comparativo	82
	CONCLUSIONES.....	84
	RECOMENDACIONES.....	85
	REFERENCIAS	86
	ANEXOS.....	90
	ÍNDICE DE TABLAS.....	92
	ÍNDICE DE GRÁFICAS	95

RESUMEN

En Guatemala el sector del calzado históricamente ha sido importante para el desarrollo del país en el PIB, siendo respaldado por la Gremial de fabricantes de calzado y productos afines, esto ha ocasionado que se generen múltiples fuentes de empleo para los guatemaltecos. En los últimos años esta tendencia ha venido a la baja afectando a muchas empresas del sector que han luchado con seguir compitiendo en un mercado cada vez más difícil.

Las empresas que integran el sector del calzado, desde las industriales hasta las artesanales debido al impacto en los precios con los tratados de libre comercio derivado de la globalización además del comercio ilegal que ha representado grandes pérdidas económicas, provocando efectos negativos en la administración financiera y toma de decisiones, por lo que una empresa de calzado con una planeación presupuestaria débil puede provocar complicaciones en el manejo de la liquidez, impactando negativamente en los resultados de operación y rentabilidad. Por lo tanto, el presente trabajo profesional de graduación plantea como solución, un modelo de gestión presupuestaria que se adapte a las necesidades de la empresa para lograr un crecimiento y solidez financiera.

El modelo de gestión presupuestaria se inició con la planificación y realización de todas las proyecciones de ventas, costo de ventas costo de producción, gastos de operación, flujo de efectivo, para dos periodos proyectados, con el objetivo de evaluar el impacto e incidencia en el mejoramiento de la situación financiera de la empresa objeto de estudio a través de la presentación de los resultados obtenidos en el análisis y estados financieros.

El presente trabajo profesional de graduación se desarrolló a través del cumplimiento de las diferentes etapas esenciales para la presentación de los resultados finales, en el cual se incluyeron la definición del problema, el planteamiento del objetivo general y los objetivos específicos, justificación, elaboración del marco teórico, el diseño de la metodología para la recolección de información, análisis de los resultados y presentación del informe de trabajo profesional de graduación.

Los resultados más importantes y principales conclusiones del trabajo profesional de graduación realizado con base en el modelo de gestión presupuestaria, determinan que, para la elaboración del presupuesto de ventas, se tomó el modelo de estacionalidades dando como resultado ventas proyectadas para el primer año de Q.13,677,318 y para el segundo año de Q.13,852,493 con un crecimiento del 4%.

El resultado del presupuesto de costo de ventas para el primer año proyecta que será de Q.10,202,917 y para el segundo año de Q10,226,768 teniendo una reducción porcentual del 4%, en el cual se incluye el costo de las materias primas con un peso del 80%, el material de empaque con un 2%, los costos de mano de obra un 7% y gastos indirectos de fábrica un 11%.

La proyección del estado de resultados refleja un margen bruto por valor de Q.3,474,401 para el primer año y un valor de Q.3,625,724 en términos porcentuales da en promedio un 25%. El resultado de la utilidad neta es de Q.1,833,937 y Q.1,980,066 respectivamente teniendo una mejora considerable ya que tendrá una mejora del 5% en comparación con la información histórica.

Las proyecciones del flujo de caja presupuestado dieron como resultado una mejora considerable en la liquidez de la empresa de calzado, reflejado en los estados financieros teniendo un impacto positivo en la situación financiera para la toma de decisiones. El resultado para el primer año indica un valor de Q.3,172,355 y para el segundo año de Q.3,784,149. La razón de liquidez logró mejorar a 2.73 al igual que la razón de la prueba del ácido con un indicador de 2.44.

El indicador de rentabilidad para la empresa de calzado refleja un aumento del 6%, llegando a un 28% para el primer año proyectado.

El resultado del trabajo profesional de graduación permite demostrar que la aplicación de un modelo de gestión presupuestaria adecuado para una empresa industrial de calzado es una herramienta que adquiere mucha importancia para la planificación, control, ejecución y toma de decisiones financieras y de operación, en beneficio de la maximización de utilidades y el crecimiento y desarrollo constante.

INTRODUCCIÓN

En Guatemala las empresas industriales de calzado se encuentran incluidas dentro del sector manufacturero, el cual en el país se dedican al desarrollo, elaboración, planificación, distribución y exportación de todo tipo de calzado en distintas formas y estilos para la venta dentro de Guatemala y otros países del mundo.

En los últimos años este sector se ha visto afectado por varios aspectos derivado de la globalización, esto ha hecho que la competencia ofrezca productos de más bajos precios, esto ha tenido un impacto decreciente en los ingresos del sector generando desafíos y riesgos económicos que deben ir superando para poder competir en el mercado.

El problema del trabajo profesional de graduación es que existe una importante necesidad de que la información presupuestaria sea precisa, oportuna y adecuada para que se establezca claramente el desarrollo de los objetivos y metas propuestas. Por lo que es indispensable evaluar ¿Cuál es el modelo de gestión presupuestaria que mejor se acopla en beneficio de una empresa de calzado en la ciudad de Guatemala?

Se establece como objetivo general, determinar cuál es el modelo de gestión presupuestaria más adecuado, mediante el análisis financiero y la elaboración de presupuestos que permitan aprovechar y optimizar el buen manejo de los recursos, para una empresa industrial de calzado en Guatemala.

Los objetivos específicos del trabajo son: evaluar la gestión de presupuestos de una empresa de calzado por medio del análisis de indicadores financieros, para determinar la incidencia en el control y eficiencia al momento de la ejecución del presupuesto; identificar el impacto en la reducción de los costos operativos para aumentar la rentabilidad y crecimiento en una empresa industrial de calzado a través del análisis y evaluación de gestión del presupuesto; analizar cuáles pueden ser las medidas financieras adecuadas para disminuir los costos de producción, mediante la evaluación, planificación y control de los presupuestos mejorando los márgenes de utilidad; y determinar las necesidades presupuestarias importantes por medio del análisis de los estados financieros para establecer una planificación presupuestaria adecuada, teniendo un impacto en los

resultados obtenidos mejorando la situación financiera de una empresa industrial de calzado en Guatemala.

El contenido del informe está conformado por cuatro capítulos, el primero integra los antecedentes que exponen el marco referencial del informe, relacionado con el análisis y la historia del sector industrial del calzado y la evolución del presupuesto a través de los años.

El segundo capítulo lo integra el marco teórico y principales enfoques relacionados con el sector del calzado industrial, la importancia que tiene el presupuesto y las distintas etapas en las que se compone, también contiene el análisis financiero que es esencial para determinar la situación actual de una empresa.

En el tercer capítulo se presenta la metodología utilizada para resolver el problema del trabajo profesional de graduación, en el desarrollo del capítulo se incluye la definición del problema, la delimitación, el objetivo general y objetivos específicos, la justificación de y los métodos y técnicas de aplicados en el informe.

Se desarrolla en el capítulo cuatro el análisis de la información histórica mediante indicadores financieros de una empresa de calzado, seguidamente se presenta el desarrollo de la gestión presupuestaria mediante las proyecciones de las ventas, costo de producción, costo de ventas, proyección de los gastos de administración y ventas, posteriormente se presenta el flujo de caja para ver el impacto en la gestión del presupuesto para los periodos 2020 y 2021, finalmente se reflejan los resultados obtenidos de las proyecciones realizadas del presupuesto y cuál ha sido el impacto final en los estados financieros.

1. ANTECEDENTES

“La historia del calzado nacional, surge con las empresas familiares éstas inician actividades con escasos recursos, combinando el fabricante actividades de transportista, diseño, operación y ventas; sin embargo, a través de un proceso de crecimiento estos talleres se convierten en un engranaje de empresas guatemaltecas importantes en el sector fabril.” (Acevedo, 2004)

1.1 Antecedentes de la industria de calzado en Guatemala

“En Guatemala la actividad con pieles o cuero inicia en la época precolombina, cuando los indígenas utilizaban pieles para la protección corporal y para su calzado, procesaban las pieles para su duración.” (economía, 2015)

Existen evidencias que, “con la llegada de los españoles a Guatemala en 1524, se inició la manufactura de calzado, sillas de montar, pastas para libros, ropa, todo al estilo español. Esta industria vino completa, con los artesanos de manufactura llegaron los curtidores de cuero y la cadena productiva que giró respecto del cuero fue integrada. La distancia y otras condiciones obligaron a que las pieles se curtieran en Guatemala con calidad y no en Europa. Durante el período de 1950 a 1980 la actividad se industrializó.” (economía, 2015)

“El crecimiento de pequeños talleres familiares provocó la transformación a empresas formales con el uso de maquinaria con tecnología industrial, pero con ideas de productor artesanal.” (economía, 2015)

Es muy importante decir que el calzado guatemalteco siempre se ha distinguido por su elegancia, moda y calidad, todo esto debido a la tradición de las familias guatemaltecas por la costura, que fue esta la razón de su distinción y es que a pesar de la llegada de maquinarias altamente tecnológicas que hicieron fácil todo el proceso de fabricación de calzado, se requirió de la habilidad de la mano de obra.

“Los Tratados de Libre Comercio (TLC’s), con República Dominicana y México, permitieron que se manifestara la creciente urgencia por actualizarse tecnológica y

empresarialmente para el año 2001 cuando entró en vigor el TLC con México. De ello se derivó la respuesta del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) a la solicitud de la Gremial de Calzado y Productos Afines (GRECALZA) y Gremial de Curtidores, para que se les atendiera en materia de preparación profesional e implementó el taller de capacitación.” (economía, 2015)

“La Gremial de Fabricantes de Calzado y Productos Afines, adscrita a Cámara de Industria de Guatemala, es una institución sin fines de lucro, que promueve el desarrollo de la industria de calzado, productos afines y la cadena productiva. Está integrada por personas individuales o jurídicas de varias regiones del país, agrupan a pequeñas, medianas y grandes empresas que producen calzado para hombre, mujer y niño.” (Gremial de fabricantes de calzado (Grecalza), 2018)

Un aspecto que hay que tener en cuenta es que la industria de calzado en Guatemala es de las mejores organizadas en el país, la mayor parte de las empresas son miembros de la Cámara de Industria de Guatemala a través de la GRECALZA, estas empresas necesitan consolidarse como gremio, porque son los principales productores de calzado de la región Centroamericana.

El sector de calzado en Guatemala se divide en tres clasificaciones:

- a) Grandes industrias con una capacidad instalada de grandes proporciones
- b) Industrias medianas poseen maquinaria, pero a menor escala.
- c) Pequeños productores, calzado artesanal hecho a mano.

“Las fábricas grandes y medianas de calzado realizan todo el proceso productivo bajo el mismo techo y organizan la producción en forma departamental. En cada departamento existen obreros asalariados y supervisores, la maquinaria es especializada y la mano de obra se especializa en cada uno de los procesos básicos. La pequeña empresa de fabricación de calzado elabora el zapato en forma manual y/o mecánica, adaptada por los obreros quienes realizan todas las operaciones sin especializaciones. El empleo de mano de obra es diverso, emplea obreros asalariados, a domicilio.” (Pérez García, 2011)

“Durante los últimos años, la industria europea ha trasladado su producción hacia países terceros mediante la subcontratación. Esto abre la posibilidad de explotar en Guatemala modalidades de producción de calzado. Para ello el país cuenta con ciertas ventajas competitivas que podrían motivar la inversión.” (economía, 2015)

“El Banco de Guatemala señala en su informe preliminar del año 2018 el sector de la industria manufacturera en el cual está el sector del calzado representó un 17.6% del producto interno bruto en Guatemala” (Banco de Guatemala, 2020)

El informe anual del banco de Guatemala presenta el producto interno bruto por trimestre del sector manufacturero en el cual se encuentra la industria del calzado mostró un aporte muy bajo en los primeros dos trimestres en el PIB en el año 2019 respecto al 2018 y se puede observar en la línea de tendencia del PIB que se identifica con color rojo como ha ido variando en cada trimestre y el aporte de cada sector donde tuvo menor peso el sector donde se encuentra el calzado, como se muestra en la Figura 1.

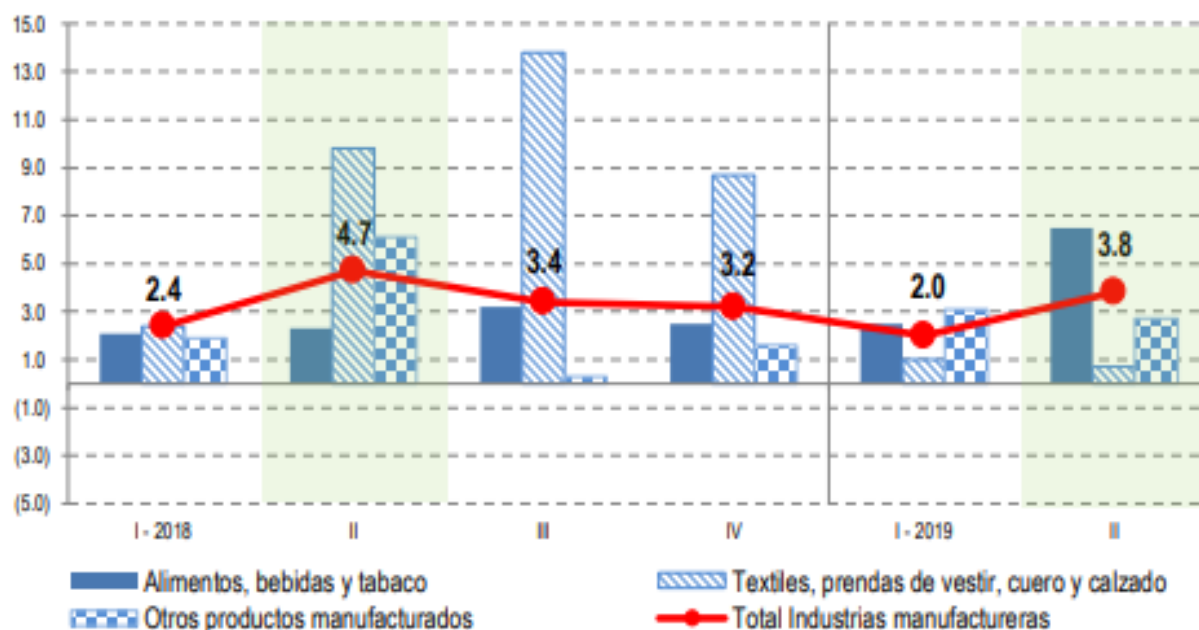


Figura 1 Producto Interno Bruto trimestral. Fuente Banco de Guatemala. (octubre de 2019). Obtenido de Banguat: www.banguat.gob.gt/cuentasnac/2T_2019_JM.pdf

“El 56% de la exportación de calzado se da hacia Centroamérica, el segundo lugar es para estados unidos con un 32%, según los datos de Greca. Sin embargo, desde el 2014, el rubro ha disminuido y la tasa de crecimiento anual se ubica en un déficit del -6%. En el año 2018 la industria del calzado reportó ingresos al país por 27.6 miles de millones de quetzales, tuvo una baja considerable ya que en el año 2017 reportó ingresos por casi 30 mil millones de quetzales teniendo un aporte muy importante al PIB.” (Isela, 2020)

La Figura 2 muestra el comportamiento de la línea de tendencia de los últimos años del sector del calzado en Guatemala con base en el crecimiento de ingresos por las exportaciones tal y como mencionó (Isela, 2020) en su artículo.

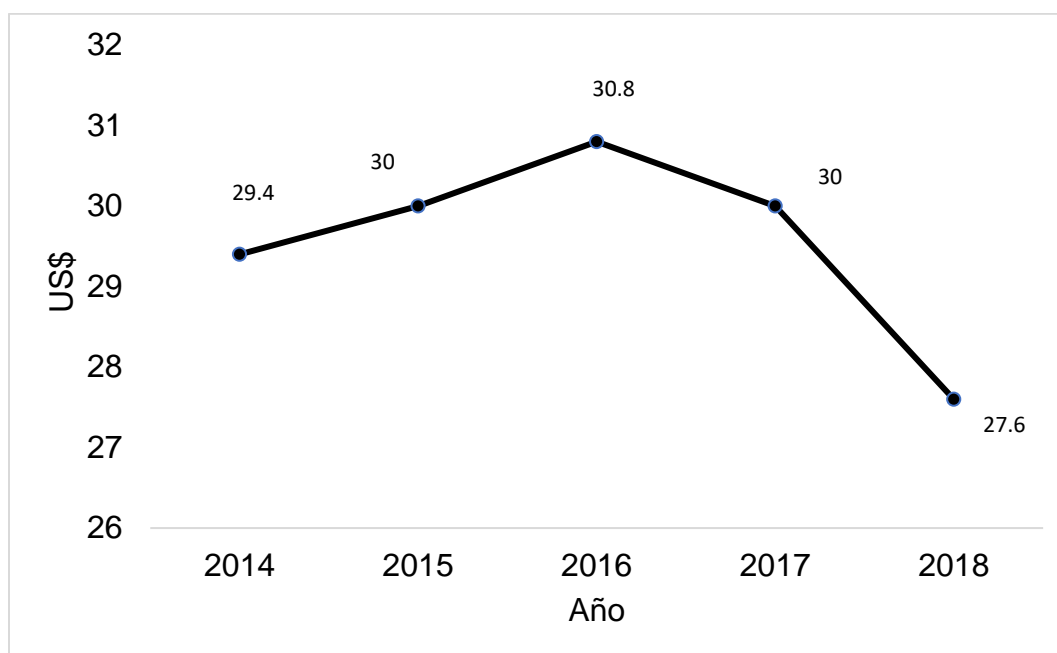


Figura 2 Exportación de calzado Fuente El periódico. (17 de marzo de 2020). Obtenido de El periódico: www.elperiodico.com.gt/inversion/2020/04/17/gremial-de-calzado-busca-reactivarse-y-frenar-perdidas/

“0.8% es el aporte al PIB que representa la producción de zapatos en el país de Guatemala” (Isela, 2020)

Cabe mencionar que el calzado es el quinto rubro más sensible en el comercio ilegal de mercancías y anualmente representa pérdidas de US\$160 millones. En este contexto, el sector ha experimentado una reducción de su actividad económica y generación de empleo en Guatemala.

1.2 Sector del calzado en Guatemala

“El sector de calzado ha evolucionado considerablemente en los últimos años, pasando de un proceso artesanal a un proceso industrial del calzado, actualmente en Guatemala se fabrican los mejores calzados, desde la selección de las pieles o materiales hasta el encajillado son cuidadosamente elaborados e inspeccionados, además las diferentes empresas están innovando, mejorando la competitividad en los temas de diseño, corte de materiales, fabricación, distribución, comercialización y venta, constituyen una industria muy diversa por la fabricación de calzado de diferentes materiales como telas, plástico, caucho, cuero.” (Asociación de exportadores en Guatemala, 2018)

“La fabricación de calzado presenta una gran diversidad de forma y tamaño en sus establecimientos: desde el taller artesanal, prácticamente ubicado en todo el territorio nacional, hasta la gran planta fabril que utiliza maquinarias, equipos, y técnicas de producción y de comercialización altamente eficientes para el país. Desde el punto de vista de la producción global, esta se encuentra prácticamente concentrada en pocas plantas, medianas y grandes, que abastecen la mayor parte de la demanda local, tanto en cantidad como en variedad de calidad y precios. Existen industrias en las que predomina la figura de la empresa familiar, tal es el caso de las empresas fabricantes. Según estudios realizados, un 74 % de las empresas son familiares.” (Calderón, 2012)

1.3 Producción del calzado en Guatemala

“En Guatemala se han identificado empresas agrupadas en pequeñas, medianas y grandes industrias que elaboran calzado, teniendo cada una de estas diferentes especializaciones con inclinación a una producción de calzado de estilos clásicos y casuales para damas, caballeros y niños. La mayoría trabaja a un nivel masivo para un nivel bajo, sin embargo, quedan algunas empresas que tienen producción masiva con calidad, que se enfoca a un nivel medio de la población. Las medianas empresas utilizan maquinaria con poco avance tecnológico que requieren mayor recurso humano y bajos gastos en implementación y desarrollo. Las pequeñas empresas poseen técnicas antiguas de elaboración de calzado, lo que hace la producción lenta, hace falta calidad en los acabados, e interés en mejorar la producción. Estas manifestaciones son producto

de la falta de medios para invertir económicamente en maquinaria, materiales especiales de mayor calidad y también en crear fuentes de trabajo para que este sea eficiente.” (Calderón, 2012)

1.4 Exportación del calzado en Guatemala

Es muy importante hacer énfasis en que las exportaciones juegan un papel muy importante dentro del sector del calzado en Guatemala, debido a que el mayor porcentaje de lo que se produce es exportado.

“El sector de calzado de Guatemala exporta a Centroamérica, Estados Unidos, Panamá, México y países europeos diseños innovadores fabricados con tela típica y cuero. Los diseños más solicitados son los elaborados con telas típicas y cuero; esa es la tendencia”, explicó Aída Fernández, gerente del área de manufacturas de la asociación de exportadores en Guatemala.” (Sector del calzado de Guatemala, 2013)

“En el país existen grandes industrias como calzado Cobán, Roy, Río Vinil, Magus, Ferreti, S. A., peleterías, proveedores de materia prima y de calzado terminado. Sin embargo, también existen pequeños productores que buscan diversificar su producto y mostrar novedades; la fabricación artesanal es una de las ofertas.” (Bolaños, 2017)

“En el país se fabrican al año 40 millones de pares de zapatos de al menos cuatro tipos de materiales como cuero, full plástico, sintéticos y textiles, a pesar de que son de buena calidad Guatemala importa al menos 120 millones de pares de zapatos al año sin tomar en cuenta lo que ingresa de contrabando.” (Bolaños, 2017)

Es muy importante mencionar que Guatemala es un país productor y exportador de calzado al resto del mundo, por ello las empresas que abastecen a la cadena productiva del sector encuentran una gran oportunidad de abastecer al mercado, que se encuentra en pleno proceso de renovación.

En Guatemala anualmente se efectúa una feria de calzado llamada “Expo Calzado”, organizada por la Gremial de Productores de Calzado de Guatemala. “La feria, que se celebró por primera vez en 1991, ha tenido lugar en el Centro de Convenciones Tikal

Futura” Orlet (2017), en esta feria se reúnen empresas de calzado de todo el mundo y empresas nacionales, en el cual dan a conocer sus productos y sus avances en innovación, esto es muy importante para el sector del calzado en Guatemala ya que las empresas tienen la posibilidad de hacer negocios con empresas del extranjero para exportar sus productos lo que beneficia en gran medida al sector y la economía guatemalteca.

1.4.1 Requisitos para exportación

“Con base en el informe del sector del calzado realizado por el ministerio de economía especifica que el acuerdo comercial que le permite exportar a la unión europea sin pago de derechos arancelarios, el producto debe cumplir con una serie de requisitos relacionadas con las disposiciones europeas” (economía, 2015)

- a) La prohibición de comercialización de productos que contengan gases fluorados de efecto invernadero, aplicable a calzado que contenga ese tipo de gases.
- b) Etiquetado del calzado.
- c) Restricción en el uso de ciertas sustancias químicas en artículos textiles y de cuero.
- d) Normas técnicas aplicables en el caso de equipos de protección personal.
- e) Etiquetado ecológico cuando los productos se comercialicen de esa manera.

1.5 Origen del presupuesto

“Las antiguas civilizaciones como el pueblo egipcio, aproximadamente 2500 A.C. eran reconocidos por la construcción de gigantescas pirámides. Las habilidades de planeación y organización singularizaban a los egipcios en ese tiempo. La gran pirámide de Cheops, es un gran ejemplo de cómo se aplicaba el presupuesto, donde estimaban sus cálculos para determinar y asignar los recursos que necesitarían para la construcción.” (Núñez, 2015)

Otro aspecto que hay que considerar es que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de su cosecha de trigo con el objeto de prevenir años de escasez, otra civilización que dio origen al presupuesto fueron los romanos ya que estos

estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigir el tributo correspondiente.

“El origen de la palabra presupuesto viene del francés antiguo bougette o bolsa, de donde se derivó la palabra inglesa Budget usada en las últimas décadas del siglo XVIII.” (Pérez, 2005)

“En la edad media se desarrolló el comercio y el intercambio de bienes a través del dinero, se instauraron formas de registro contable en cual se contabilizaban los ingresos y los egresos para determinar las utilidades de cada negocio. Así mismo los imperios egipcios y romanos impusieron diversos tipos de impuestos basados en los recursos del pueblo y con estos recursos planeaban las posibles guerras que enfrentarían.” (Núñez, 2015)

1.6 Evolución del presupuesto

“En 1820, Francia y su sector público adoptaron el método de presupuestar y al año siguiente Estados Unidos implantó un estricto control del gasto para presupuestar y asegurar las actividades estatales.” (Núñez, 2015)

“Después de finalizada la primera guerra mundial en 1918, Estados Unidos, aplica el control de los gastos por utilizar mediante la herramienta del presupuesto. Posteriormente entre 1921 y 1925, con el auge de las empresas privadas se empiezan a implementar controles en los gastos y se establece una adecuada planeación empresarial con la finalidad de obtener márgenes de rendimientos apropiados y en donde las empresas crecen vertiginosamente. Ante este crecimiento de las instituciones y el gasto público el gobierno USA autorizará la creación de la Ley del presupuesto nacional.” (Núñez, 2015)

“El presupuesto como herramienta de planificación y control tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaban al Parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.” (Manjares, 2019)

En la actualidad es importante mencionar que el presupuesto se ha convertido en la herramienta de gestión más importante para las empresas esto debido a que ayuda a determinar las áreas fuertes y débiles de las empresas. El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos, planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo mediante un análisis de proyecciones de todas las áreas de una empresa con el objetivo que estas puedan operar y ejecutar los recursos de una manera más eficiente

1.7 Perspectiva de la gestión presupuestaria

La gestión presupuestaria el autor Albacete (2019) la define en su artículo como “la práctica de la dirección de una empresa o administración destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año , y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad, estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, de este modo la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización.”

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías, enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con el análisis financiero y la gestión presupuestaria en una empresa industrial de calzado en el departamento de Guatemala.

2.1 El calzado

Una definición de calzado es “todo aquel elemento que pueda ser utilizado para vestir y proteger los pies no sólo de las inclemencias del frío, sino también para protegerlo de la suciedad, de las posibles lastimaduras y además para darle estilo” (Bembibre, 2009)

2.1.1 Fabricación del calzado

“Generalmente, cuando se habla de fabricación se está hablando de fabricación en serie de aquello que es objeto de fabricación, es decir, se fabrican una importante cantidad de copias de un mismo producto y se emplea una cadena de producción para así lograr mayor eficacia.” (Ucha, 2010).

2.1.2 Proceso de fabricación

El proceso de fabricación del calzado lleva una serie de pasos que integran varios procesos productivos que son esenciales para la elaboración del calzado, los cuales se detallan a continuación:

a) Corte

“Aquí se procede a cortar la materia prima según el diseño y se moldean las piezas siguientes: chinela (parte superior del calzado), tira para el látigo (cincho), plantilla o pala, talón, forros, pasador y refuerzo de plantilla. En esta etapa se utiliza la máquina cortadora.” (Pérez García, 2011)

b) Preparación

“En esta etapa se pegan y arman las piezas que dejó listas el paso anterior; se utiliza la máquina dobladora y máquina plana de coser.” (Pérez García, 2011)

c) Avíos

“Es donde se forman las plantillas y suelas con aparatos como el horno y la máquina plana de coser. Se realiza el acabado de suelas, forros y costura de plantillas, cementado del colchón de la plantilla y de último se arma el lote.” (Pérez García, 2011)

d) Montado y acabado

“En este paso se pega la suela y se arma el calzado como tal, se utiliza pistola de presión, aplicación robótica de materiales adhesivos), horno y en gran parte el trabajo es manual.” (Pérez García, 2011)

e) Empaque

“Luego de que el producto pasó por ciertos controles de calidad y es aprobado, se manda a la banda de empaque para limpiarlo, pasarle el detector de metales, colocarlo en su caja y etiquetarlo.” (Pérez García, 2011)

2.2 Presupuesto

Existen varios conceptos sobre el término de presupuesto, Mendoza (2004) lo define como “la determinación por anticipado de los ingresos, costos, gastos y utilidades de una empresa para un periodo determinado”. La definición anterior describe la esencia de lo que es un presupuesto.

Burbano (2005) indica que “es una estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.”

Se puede decir entonces que el presupuesto es una herramienta financiera en la cual se pueden proyectar todos los ingresos y gastos de una empresa en un periodo determinado y que son de gran importancia para el análisis financiero al momento de tomar decisiones claves que pueden determinar el éxito o fracaso de una empresa, ya que, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, desde la perspectiva financiera, la administración tendrá sólo una idea respecto a dónde se dirige la empresa,

siendo el sistema presupuestal un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

2.2.1 Objetivos de los presupuestos

“Una de las claves para disfrutar de los beneficios que conlleva disponer de un buen presupuesto es tener claro para qué nos sirve. La finalidad del presupuesto en la mente de un emprendedor o empresario debe ser más amplia que conocer la mera diferencia entre lo que se ingresa y lo que se gasta.” (García, 2018)

Por su parte García establece que el presupuesto debemos concebirlo como la estrategia para organizar el dinero de nuestra empresa y optimizar sus rendimientos, bajo dos premisas, el control exhaustivo de las cuentas y la capacidad de reacción para corregir o mejorar cualquier fallo o vacío en términos financieros.

Los objetivos del presupuesto analizados por García (2018) con una perspectiva empresarial más elevada son:

a) Proyección de futuro

“Realizar un detallado análisis interno, para analizar todas las posibilidades y planificar su mejor aprovechamiento. Sin olvidar un análisis externo, del entorno en el que se mueve nuestra actividad empresarial, que abarque aspectos económicos, políticos o locales, teniendo en cuenta todo lo que pueda afectarnos.” (García, 2018)

b) Distribución de recursos entre las distintas áreas de la empresa

“Hay que incluir una cuantificación de los recursos disponibles y los que se necesitan. Es decir, las necesidades de todos los departamentos: producción, distribución, ventas, compras, mercadeo, entre otros. Se valorará la productividad y viabilidad de los productos o servicios, para lo que es clave la detección de costes ocultos.” (García, 2018)

c) Visibilizar los cuellos de botella

“Esto quiere decir que toda la información que se analizará nos conducirá a conocer los procesos en los que se dan limitaciones o se paraliza la actividad productiva, los atascos

de cualquier área de nuestra empresa. De esta forma es más fácil poner medidas correctivas concretas a esa falta de fluidez.” (García, 2018)

d) Coordinar con efectividad todos los departamentos

“Uno de los errores que más frecuentemente pone de manifiesto un buen presupuesto es la existencia de duplicidades entre actividades de la misma empresa, con el consiguiente gasto que supone hacer la misma cosa varias veces. El otro, muy ligado a este, es la falta de comunicación interna, de manera que hay informes que se quedan sin leer o peticiones que no se resuelven por desconocimiento. El presupuesto debe sacar a la luz estas carencias y contemplar fórmulas para subsanarlas.” (García, 2018)

e) Aprovechar el valor de la comparación

“Se deben establecer referencias reales que ayuden a cuantificar desvíos económicos. Nada mejor que un presupuesto para tener un modelo comparativo certero que, pueda ajustar pronósticos e imponga medidas correctivas.” (García, 2018)

f) Garantizar el compromiso de todos con el proyecto empresarial

“La elaboración de un presupuesto completo que clarifique hacia dónde queremos que vaya la empresa, los niveles de exigencia que se esperan y los sistemas de evaluación, cada integrante de la empresa se siente más integrado y con datos para aportar su granito de arena.” (García, 2018)

2.2.2 Importancia del presupuesto

“La importancia de los presupuestos radica en utilizar de la mejor forma los recursos para cumplir con los términos financieros.” Ledge (2019) Como cualquier herramienta, el presupuesto tiene sus ventajas y límites. Dentro de sus ventajas están:

- a) Facilita la eficiencia y el control dentro de la operativa
- b) Exige cooperación entre todos los departamentos de la empresa, motivando a la dirección a que se enfoque en definir los objetivos

- c) Promueve la estandarización y el control en el flujo de información
- d) Reduce la incertidumbre
- e) Significa un reto de mejora continua para los ejecutivos dentro de la empresa

2.2.3 Clasificación del presupuesto

La clasificación del presupuesto juega un rol muy clave dentro del marco de aplicación, por lo cual se detallan los más importantes y que se aplican en muchas empresas del sector privado como herramienta de gestión, se detallan a continuación:

a) Fijos o asignados

“Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.” (Fagilde, 2009)

b) Flexibles o variables

“Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.” (Fagilde, 2009)

c) Corto plazo

“Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.” (Fagilde, 2009)

d) Largo plazo

“Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.” (Fagilde, 2009)

La clasificación de los presupuestos es tan diversa que se tiene una serie de análisis que se pueden efectuar para hacer una evaluación de lo que se quiere controlar y ejecutar ya sea a largo o corto plazo, en una medida extensa o corta, por eso es muy importante darle el valor que tiene en las empresas.

La clasificación más importante es la del campo de aplicación ya que estos detallan todas las actividades que se van a poner en marcha en un periodo de tiempo determinado para determinar cuáles van a ser los beneficios que le traerá a la empresa y cuáles serán las medidas a tomar si estos objetivos plasmados en los presupuestos no se cumplen, esta clasificación en la que varios autores hacen referencia es la siguiente:

2.2.4 Presupuesto operativo

Sánchez (2014) menciona en su artículo que es “un documento que recoge, en términos económicos, la previsión de la actividad productiva de la empresa en un futuro. Suele incluirse como parte del presupuesto económico. En la gran mayoría de las empresas, la fase de presupuestación comienza con la extrapolación del presupuesto de ventas o de cobros de ejercicios anteriores, analizando el mercado, tanto la demanda como la oferta, la tendencia de la economía. También hay que tener en cuenta el presupuesto de gastos de ejercicios anteriores y ver en qué medida se pueden reducir en un futuro.”

Hay que hacer énfasis en que el presupuesto operativo incluye todo lo referente a las ventas, los costos de materia prima, mano de obra indirecta, compras, inventarios, gastos de administración, ventas que conforman los gastos de operación dentro de una empresa.

2.2.5 Presupuesto financiero

Según Corvo (2018), este presupuesto “es la predicción de los ingresos y gastos del negocio a corto y largo plazo. Las proyecciones correctas del flujo de efectivo ayudarán al negocio a lograr sus objetivos de la manera correcta. La preparación de este presupuesto incluye un presupuesto detallado del balance, el presupuesto del flujo de efectivo, las fuentes de ingresos y la evaluación de los ingresos y gastos se realiza de

forma mensual, trimestral, semestral o anual, dependiendo de lo que sea más idóneo para la organización.”

Corvo (2018) hace mención en su artículo que las empresas pueden pronosticar presupuestos para el futuro si buscan adquirir préstamos bancarios o algún otro tipo de financiamiento. Sin embargo, por razones prácticas, los presupuestos financieros sólo pueden ser razonablemente precisos durante un año.

2.2.6 Presupuesto de capital

Según Gómez (2015), “es el proceso de planeación y administración de las inversiones a largo plazo de la empresa. Mediante este proceso los gerentes de la organización tratan de identificar, desarrollar y evaluar las oportunidades de inversión que pueden ser rentables para la compañía. Se puede decir, de una forma muy general, que esta evaluación se hace comprobando si los flujos de efectivo que generará la inversión en un activo exceden a los flujos que se requieren para llevar a cabo dicho proyecto”.

El presupuesto de capital para los proyectos de inversión es muy importante debido a que se puede determinar si un proyecto es rentable o no, este tipo de análisis es muy importante hacerlos ya que en el mercado de los proyectos de inversión existe una serie de variables que no se pueden controlar por lo que hay que tratar de minimizar el riesgo.

2.2.7 Presupuesto integral

“Es el documento de planeación estratégica por excelencia porque permite al negocio orientarse hacia el logro de las metas trazadas, aporta los elementos y argumentos necesarios para anticiparse a los riesgos o definir el fin de los recursos excedentes. Otro aspecto no menos relevante del presupuesto es que se trata de un documento de control, permitiendo el establecimiento de límites de gastos y la implementación de indicadores de evaluación.” (Gestión ORG, 2015)

El presupuesto maestro demanda la participación de todas las áreas de la empresa, integrando cada una de ellas a lo que se conoce usualmente como equipo presupuestal.

Efectuar este tipo de presupuesto es muy importante ya que es donde juntan todos los presupuestos y los hace funcionar de manera integral con base en los objetivos y el plan que se quiere alcanzar para obtener mejores beneficios, por ejemplo, si vamos a hacer un presupuesto de ventas necesitamos integrar el presupuesto de gastos de ventas para ver que se integren de manera adecuada y no existan grandes desviaciones que puedan afectar el resultado final.

2.2.8 Componentes del presupuesto operativo

Estos componentes son los que integran los puntos más importantes de todo el presupuesto operativo, se detallan los siguientes componentes:

a) Presupuesto de ventas

Según Corvo (2017), “Es un informe que muestra las expectativas de ventas de la gerencia de una empresa para un período financiero futuro, tanto en unidades como en valor monetario, es una estimación anticipada de los ingresos, es un medio vital para proyectar los ingresos en función de factores tales como las condiciones económicas, la competencia entre otros”.

En consecuencia, la importancia que tiene efectuar un pronóstico de este presupuesto es alta, debido a que la información utilizada impacta en los otros presupuestos, como el presupuesto de producción y el presupuesto de materiales directos, por lo que, si el presupuesto de ventas no se acerca a la realidad de la empresa que se está analizando, los otros presupuestos se verán afectados.

b) Presupuesto del costo de producción

“Consiste en una tabla que muestra un estimado del número de unidades que deben ser producidas por una compañía para poder satisfacer la demanda de ventas y del inventario final en un período determinado de tiempo. Este presupuesto está ligado con las compras de materia prima y otros insumos necesarios para la transformación, los inventarios que son una parte esencial.” (Martinez, 2017)

Al hacer el análisis se interpreta que los costos de producción van a ir siempre en función del presupuesto de ventas ya que este determina el parámetro de lo que se necesita producir para alcanzar el objetivo deseado.

c) **Presupuestos de gastos de operación**

“Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza. Al igual que los gastos indirectos de producción, los gastos de operación deben ser separados en todas las partidas de gastos variables y fijos para aplicar el presupuesto flexible a estas áreas, utilizando costeo con base en actividades.” (González, 2002)

El análisis de este componente nos permite tener una perspectiva de los gastos más importantes de los que cuenta una empresa para para que pueda realizar sus operaciones y está integrado por los gastos de administración y los gastos de venta, este tipo de gastos tiende a ser una de las partes donde más fugas de capital existe en una empresa por lo que el manejo óptimo de estos recursos impactará en el resultado final.

2.2.9 Etapas para la elaboración del sistema de presupuesto

Según Herrera (2005), para establecer un sistema de presupuesto es necesario considerar como primer elemento a los presupuestos, por lo que se establecen una serie de parámetros para una elaboración conveniente, lo que conlleva a poseer una excelente herramienta de planificación y control. A continuación, se detallan las etapas que intervienen en este proceso:

a) **Diagnóstico**

“Consiste en evaluar los resultados obtenidos de períodos anteriores, analizando las tendencias de los principales indicadores para definir la productividad, eficiencia y eficacia de la empresa. Así mismo se efectúan las valuaciones de factores ambientales no controlables por la dirección, de la evaluación de estos aspectos depende la selección

de cursos de acción que lleven hacia el crecimiento, hacia la selección de estrategias competitivas o a la conquista de nuevos mercados.” (Herrera, 2005)

b) Elaboración de presupuestos

“En esta etapa es donde las decisiones toman valores monetarios en términos presupuestales, debido a que en esta parte se utilizan los datos proporcionados por todos los departamentos para la elaboración de los pronósticos de ventas, presupuesto de ventas, presupuesto de producción, presupuesto de compras, políticas de inventarios, costos por mano de obra, presupuesto por inversiones de capital, etc.; y con estos datos consolidarlos en estados financieros que permitan establecer un panorama del futuro mediato.” (Herrera, 2005)

c) Ejecución

“Consiste en poner en marcha los planes con el interés de lograr el objetivo propuesto. En esta etapa el ejecutor debe preocuparse por velar que se cumplan todas las condiciones planeadas.” (Herrera, 2005)

d) Control

Las actividades que se realizan en la etapa de control son:

- Preparación de informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparación numérica y porcentual de lo real con lo presupuestado.
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
- Implementar medidas correctivas. (Herrera, 2005)

e) Evaluación

“Al culminar el período de presupuestación se preparará un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá además de las variaciones, el comportamiento de todas las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas y reconocer los éxitos, lo que depende en gran medida de la

habilidad de los ejecutores para motivar al personal hacia la obtención de los resultados planeados.” (Herrera, 2005)

f) Exposición clara de los planes y políticas

“El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definido las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.” (Herrera, 2005)

g) Coordinación para ejecutar los planes

“Debe existir un director o jefe del presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones. De esta manera, será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas sean enviadas al director del presupuesto, centralizando la programación de actividades.” (Herrera, 2005)

h) Fijación del periodo presupuestal

Se realiza según la empresa o la estabilidad de las operaciones que se realice, la determinación de este periodo opera en función de diversos factores tales como:

- Estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa.
- El periodo del proceso productivo.
- Las tendencias del mercado.
- Ventas de temporada. (Herrera, 2005)

2.2.10 Maximización de las utilidades

También conocida como la maximización del beneficio el autor Galán (2018), lo define como “uno de los pilares de la teoría económica, explicando cómo las empresas persiguen alcanzar un alto nivel de beneficio para maximizar a su vez su riqueza y beneficios, al igual que los individuos hacen con su nivel de utilidad.”

Se puede decir que la maximización de utilidades es una consecuencia de la acción conjunta de variables cuantitativas como precio, costo, volumen y mezcla que interactúan tanto en el proceso de producción como el de ingresos, es por esta razón que los ejecutivos con la maximización de utilidades y el presupuesto les permitirá alcanzar los objetivos planteados.

2.3 Análisis financiero

“El análisis financiero es un proceso que comprende la interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de la empresa. Para lograr esto se deben realizar cálculos e interpretar porcentajes, indicadores y demás datos para evaluar el desempeño financiero y operacional del negocio.” (Navarro, 2016)

“El análisis financiero se aplica hacia el interior del negocio para identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, limitaciones y amenazas en términos económicos, proyecciones financieras y operacionales. Por esta razón es utilizado no solo por los bancos para el otorgamiento de créditos, sino también por los proveedores de bienes y servicios que buscan conocer el comportamiento de la organización dentro del sector gracias a los resultados del análisis financiero.” (Navarro, 2016)

Hay que hacer énfasis que el análisis financiero es una herramienta fundamental que permite realizar un análisis más profundo de toda la información que se presenta en estos estados financieros con el fin de llegar a datos más precisos que aporten a una toma de decisiones más efectiva para el futuro del negocio, puede ser horizontal y vertical.

“La preparación, presentación y la interpretación adecuada de los estados financieros básicos como el balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en la

situación financiera y el estado de flujo de efectivo permiten realizar un análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a la administración de recursos, logrando identificar anomalías, situaciones de cuidado y por qué no, las buenas prácticas que están contribuyendo a los buenos resultados.” (Navarro, 2016)

2.3.1 Estados financieros

Kamiya (2019) los define como documentos o informes que muestran de manera estructurada información económica y financiera de una empresa, tal como los bienes y las deudas que tiene, los resultados que ha obtenido, y las entradas y salidas de efectivo que ha tenido.

La importancia de estos informes radica en que son esenciales para efectuar el análisis financiero ya que nos proporcionan toda la información de manera estructurada y detallada por lo que podemos conocer de manera más rápida cual es la situación financiera de la empresa, entre los estados financieros más importantes son los que se detallan a continuación:

2.3.2 Balance de situación financiera

“Es un documento o informe financiero que muestra los activos, los pasivos y el patrimonio neto con que cuenta tu empresa en un momento específico. El activo muestra los medios económicos que dispones para realizar tu actividad. Es decir, muestra el conjunto de usos de fondos de tu empresa y cómo se están usando. El pasivo y el patrimonio neto muestran los medios financieros con los que cuenta tu empresa. En otras palabras: el origen de los fondos con los que cuentas para financiarte. El activo siempre tiene que sumar lo mismo que el pasivo y el patrimonio neto.” (Debitoor, 2019)

Fórmula: activo = pasivo + patrimonio

Esta herramienta es muy importante y todas las empresas siempre deben hacer buen uso de ella para poder tomar decisiones y hacer análisis con base a los resultados que está reflejando, el análisis puede hacerse en forma horizontal y vertical para obtener los datos en porcentajes integrales totales o parciales para tener una perspectiva más amplia de lo que se va a analizar.

2.3.3 Estado de resultados

“Es un estado financiero en el cual se presenta la forma en que la empresa ha logrado sus resultados financieros o contables, que puede ser una utilidad o una pérdida. Requiere una serie de pasos para determinar la utilidad a partir de los ingresos obtenidos por la empresa, de los cuales se deducen los costos y gastos en que se incurren. El estado de resultados básicamente representa la forma en que la empresa llega al resultado final del ejercicio, que bien puede ser una pérdida o una utilidad como se anotó al principio.” (Gerencie, 2018)

“El estado de resultados es una de las partes más importantes en las que se basa la herramienta del presupuesto para hacer el análisis ya que incluye los ingresos generados por las ventas, también se pueden observar a detalle todos los costos de producción y de operación para evaluar en qué parte es donde se tienen fugas de capital para poder tomar decisiones adecuadas al momento de realizar las proyecciones que tendrán un impacto en el resultado final que puede ser una pérdida o ganancia y que tendrá un efecto en el balance de situación financiera.” (Gerencie, 2018)

2.3.4 Flujo de caja

Ortiz (2018), lo define como “un estado financiero básico que presenta, de manera dinámica, el movimiento de efectivo de una empresa en un período determinado, y la situación de efectivo al final del período evaluado.”

“Un flujo de caja se estructura en varias columnas que representan los momentos en que se generan los costos y beneficios de un proyecto. Cada momento refleja dos cosas: los movimientos de caja ocurridos durante un periodo, generalmente de un año, y los desembolsos que deben estar realizados para que los eventos del periodo siguiente puedan ocurrir.” (Ortiz, 2018)

Hay que hacer énfasis en que los ingresos y egresos afectos que incluyen todos aquellos movimientos de caja que, por su naturaleza, puedan alterar el estado de pérdidas y ganancias, de la empresa y, por lo tanto, la cuantía de los impuestos a las utilidades que se podrán generar por la implementación del proyecto.

“Por ejemplo, entre este tipo de ingresos se pueden identificar las mayores ventas que podrán esperarse de una ampliación, los ahorros de costos por cambio de tecnología o la venta de algún activo si se hace un outsourcing o un abandono de algún área de actividad de la empresa; asimismo, entre los egresos, están las remuneraciones, los insumos, los alquileres y cualquier desembolso real que signifique además un gasto contable para la empresa.” (Ortiz, 2018)

Los objetivos principales del flujo de caja se detallan a continuación:

- Prever las necesidades de efectivo, y la manera en que pueden ser cubiertas en un horizonte de tiempo determinado.
- Permitir a la empresa planificar los planes de acción con los excedentes de efectivo al realizar una gestión adecuada del efectivo.

Básicamente con este estado financiero se puede analizar el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación de una empresa, este análisis se hace con la finalidad de que las empresas no tengan problemas de liquidez para afrontar todas las obligaciones dentro de la empresa y siempre tenga poder adquisitivo en el momento.

La información obtenida de los estados financieros es demasiado importante para las organizaciones, el estado de flujos de caja ayuda en la planeación y en la generación de presupuestos, sin dejar a un lado la medición que se puede hacer para cumplir los compromisos adquiridos.

2.4 Razones financieras

“Las razones financieras son la comparación de dos o más cuentas de los estados financieros con el fin de analizar la información presente en éstos, este análisis busca proporcionar indicios y destacar hechos o tendencias que sin la aplicación del análisis hubiesen quedado ocultos.” (Nava, 2014)

Es muy importante mencionar que objetivo de las razones financieras es analizar y simplificar las cifras de los estados financieros, realizar comparaciones históricas,

interpretar los datos presentes en los informes financieros y permitir evaluar los proyectos de inversión de las empresas, todo en función de la toma de decisiones para mejorar la situación financiera.

2.4.1 Razones de liquidez

“Los indicadores financieros de liquidez se basan en el corto plazo, pues relacionan activos y pasivos corrientes. Debido a que utilizan dos cuentas del Estado Situación Financiera (Balance General), se consideran indicadores estáticos.” (Tellez, 2019)

La utilidad de las razones financieras de liquidez es: medir el nivel de riesgo entendido como la capacidad de la empresa para asumir sus obligaciones de corto plazo.

Tabla 1. Razones de liquidez

Liquidez corriente	Prueba del acido
Activo corriente	Activo corriente – Inventario
Pasivo corriente	Pasivo corriente

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

2.4.2 Razones de endeudamiento

“Los indicadores financieros de endeudamiento o “apalancamiento” ayudan a comprender la relación entre la inversión de la compañía y sus fuentes de financiación. En particular, frente a la financiación a través de deuda y patrimonio. Al respecto, vale la pena decir que las razones financieras de endeudamiento utilizan la deuda financiera (obligaciones financieras) en lugar del total del pasivo.” (Tellez, 2019)

Tabla 2. Razones de endeudamiento

Nivel de endeudamiento
$\frac{\text{Total, pasivo}}{\text{Total, activo}}$

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

2.4.3 Razones de actividad

“Mide la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo, y su objetivo es evaluar la recuperación de la cartera, los pagos de los proveedores, el movimiento y niveles de los inventarios.” (Tellez, 2019)

Tabla 3. Razones de actividad

Cuentas por cobrar y por pagar	
Rotación cuentas por cobrar	Días promedio de cobro
Ventas al crédito	360
Cuentas por cobrar	Rotación cuentas por cobrar
Rotación cuentas por pagar	Días promedio de pago
Compras	360
Cuentas por pagar	Rotación cuentas por pagar

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

2.4.4 Razones de rentabilidad

“Su propósito es determinar el retorno que se genera en cada una de las etapas contempladas dentro del Estado de rendimiento financiero. En cuanto a la rentabilidad de la empresa y la rentabilidad de los propietarios, los indicadores financieros más usados son el ROA (Retorno sobre los activos) y el ROE (Retorno sobre el patrimonio).” (Tellez, 2019)

Tabla 4. Razones de rentabilidad

Rendimiento de los activos	Rentabilidad del patrimonio
Utilidad neta	Utilidad neta
Activo total	Patrimonio

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Es muy importante analizar la relación que existe entre el ROE y el ROA. De acuerdo con el concepto de contribución financiera, existe una estrecha relación entre la generación de valor y el hecho que el ROE sea superior al ROA en una compañía. Al obtener este

tipo de análisis podemos obtener una serie de datos muy importantes para la toma de decisiones, un sistema que analiza estos 2 indicadores de forma integral es el Dupont.

2.5 Sistema Dupont

“El sistema Dupont es una herramienta de análisis financiero que busca desagregar la medición de rentabilidad de una firma. Al hacerlo, se espera comprender a profundidad los principales inductores de rentabilidad del activo (ROA) y del patrimonio (ROE). La utilidad del sistema de análisis DuPont radica en la capacidad de descomponer la rentabilidad del patrimonio en términos de: márgenes de rentabilidad, eficiencia y apalancamiento.” (Tellez, Que es el sistema de analisis Dupont, 2019)

“El objetivo del sistema de análisis Dupont es definir, a través de tres pilares, la rentabilidad de una empresa. Aunque su aplicación es sencilla, es una herramienta robusta que puede servir como panel de control a una firma. En efecto, al relacionar el Balance de situación financiera y el Estado de resultados, en términos de márgenes, eficiencia y apalancamiento identifica los principales inductores de rentabilidad para el negocio.” (Tellez, Que es el sistema de analisis Dupont, 2019)

Hay que hacer énfasis que con la herramienta de análisis DuPont podemos tener una evaluación más profunda de cómo se encuentra el presupuesto en la empresa de calzado ya que esta herramienta analiza cuál es el impacto que tienen los ingresos y los gastos en la rentabilidad de la empresa, esto da la pauta a verificar si el presupuesto se está manejando de una manera adecuada o por el contrario está teniendo fugas de capital teniendo un efecto negativo en el resultado final.

3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología de la investigación que explica la forma y el tratamiento que se hizo para resolver el problema relacionado con el modelo de gestión presupuestaria aplicado a una empresa industrial de calzado en Guatemala, todo esto comprende la definición del problema, objetivos, enfoque utilizado en la investigación, técnicas de investigación documental, de campo y unidad de análisis.

3.1 Definición del problema

El modelo de gestión presupuestaria permite conocer todas las áreas dentro de una empresa, las cuales se encuentran generando valor, también se pueden conocer las áreas que necesitan una intervención de forma oportuna para poder implementar estrategias adecuadas al momento de tomar decisiones para obtener mejores beneficios

Dentro de las empresas del sector de calzado existe una importante necesidad de que la información presupuestaria sea precisa, oportuna y adecuada que establezca claramente el desarrollo de los objetivos y metas propuestas. Por lo que es indispensable evaluar ¿Cuál es el modelo de gestión presupuestaria que mejor se acopla en beneficio de una empresa de calzado en la ciudad de Guatemala?

Con base en el planteamiento del problema y el establecimiento de los objetivos, se derivan las siguientes interrogantes:

- a) ¿Determinar cuál es el resultado de los indicadores financieros presupuestarios de una empresa de calzado?
- b) ¿Qué nivel de crecimiento y rentabilidad puede tener una empresa de calzado mediante un modelo de gestión presupuestaria bien establecido?
- c) ¿Cuáles son las medidas financieras adecuadas para mejorar la planificación y ejecución y el impacto en los márgenes de utilidad?
- d) ¿Cuáles son las necesidades de gestión de presupuesto a las que puede estar expuesta una empresa de calzado para mejorar la situación financiera?

3.2 Delimitación del problema

Se presentan los aspectos sobre los cuales se sustentó el plan de investigación y elaboración del informe de trabajo profesional de graduación en los ámbitos sectorial, temporal y geográfico del sector del calzado en Guatemala.

a) Enfoque

El enfoque que se utilizó en la investigación fue de carácter financiero debido a que se analizó el modelo de gestión presupuestaria y sus variables que esta conlleva mediante indicadores financieros en el sector del calzado, por lo cual también nos apoyamos del método deductivo y estadístico.

b) Período histórico

Periodo histórico de referencia: 2018-2019

Proyecciones: Periodo 2020 - 2021

c) Ámbito geográfico

Guatemala.

3.3 Justificación del problema

Actualmente las empresas se encuentran experimentando grandes cambios debido a la globalización, esto ha ocasionado que la competencia sea cada vez más dura, haciendo que cada día existan más desafíos y riesgos económicos en el mercado, por lo que una buena gestión de los recursos adquiere mayor importancia.

El sector del calzado a lo largo de los años ha representado en el sector manufacturero un gran aporte al PIB de Guatemala, siendo una gran fuente importante de la generación de empleo. En los últimos años este sector se ha visto afectado por varios aspectos derivado de la globalización, lo que ha hecho que la competencia ofrezca productos de más bajos precios, esto ha tenido un impacto decreciente en los ingresos del sector generando desafíos y riesgos económicos, derivado de estos aspectos una buena

gestión de los presupuestos y la toma de decisiones financieras que generen valor, son muy importantes ya que pueden marcar el rumbo de una empresa.

La finalidad de la investigación es poder constatar cómo se está ejecutando actualmente el modelo de gestión presupuestaria en una empresa de calzado para determinar qué mejoras y soluciones se pueden plantear con el objetivo de mejorar la situación financiera de la empresa.

3.4 Objetivos

Para las empresas es muy importante contar con información oportuna al momento de tomar decisiones, por lo cual necesita el apoyo de técnicas, herramientas que permitan tener información de manera eficaz, por lo cual es fundamental evaluar de manera constante el cumplimiento de los objetivos fijados.

3.4.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión presupuestaria, mediante el análisis financiero y la elaboración de presupuestos que permitan aprovechar y optimizar el buen manejo de los recursos, para una empresa industrial de calzado en Guatemala.

3.4.2 Objetivos específicos

- a) Evaluar la gestión presupuestaria de una empresa de calzado por medio del análisis de indicadores financieros, para determinar la incidencia en el control y eficiencia al momento de la ejecución del presupuesto.
- b) Identificar el impacto en la reducción de los costos operativos para aumentar la rentabilidad y crecimiento en una empresa industrial de calzado a través del análisis y evaluación de la gestión presupuestaria.
- c) Analizar cuáles pueden ser las medidas financieras adecuadas para disminuir los costos de producción, mediante la gestión, planificación, control y ejecución de los presupuestos mejorando los márgenes de utilidad.

- d) Determinar las necesidades presupuestarias importantes por medio del análisis de los estados financieros para establecer una planificación presupuestaria adecuada, teniendo un impacto en los resultados obtenidos mejorando la situación financiera de una empresa industrial de calzado en Guatemala.

3.5 Método científico

Es el elemento fundamental del presente trabajo profesional de graduación relacionado con el modelo de gestión presupuestaria de una empresa de calzado, teniendo como enfoque el análisis financiero en beneficio del aprovechamiento de los recursos para que estos sean optimizados de forma adecuada.

El método científico se divide en fases que son fundamentales para el desarrollo de la investigación:

a) Fase indagadora

Se efectuó la recopilación de la información, para enfocarlo en el desarrollo del problema de investigación haciendo uso de las fuentes primarias y fuentes secundarias para tener un contexto amplio de los temas a realizar.

b) Fase demostrativa

Al tener toda la información referente al tema de investigación se pudo efectuar el análisis correspondiente para alcanzar los objetivos planteados, concretamente en el análisis financiero y la gestión presupuestaria, para evaluar la situación actual de la empresa objeto de estudio.

c) Fase expositiva

Se realizó el informe para presentar los resultados obtenidos de la investigación, derivado del análisis financiero y la gestión presupuestaria para una empresa de calzado realizado en la fase anterior.

3.6 Técnicas

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. Las técnicas pueden ser de carácter documental y de campo plasmadas en la presente investigación, las cuales se detallan a continuación:

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Estas son técnicas cualitativas muy importantes que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos para tener un panorama más amplio acerca del tema que se va a investigar, entre las técnicas que se usaron en el trabajo profesional de graduación, se encuentran las siguientes:

a) Fuentes de información bibliográfica

Incluye libros, revistas, folletos, diccionarios, periódicos y tesis, se efectuó principalmente de fuentes de consulta para la recopilación de toda la información necesaria y de mayor relevancia, para tener las herramientas clave para el desarrollo del trabajo profesional de graduación y elaboración del informe.

b) Fuentes de información electrónica

Se consultó a través de sitios web por medio del Internet, para obtener una información más amplia, las fuentes consultadas por este medio fueron extraídas de fuentes viables de información.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Esta técnica consiste en la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico. Es un método cualitativo de recolección de datos encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural, las técnicas de campo usadas son las siguientes:

a) Entrevistas

Se realizaron entrevistas a dos personas de la empresa objeto de estudio, siendo estas preguntas objetivas las cuales se pueden observar en los anexos, siendo el Gerente General y el contador general, para tener un panorama más amplio de cómo se encontraba la situación actual, conocer cuál era el proceso productivo, cuál es el manejo, planificación, control y ejecución que le estaban dando a los recursos dentro de la empresa.

b) Análisis de indicadores

Se efectuó un análisis financiero, manejo óptimo de los presupuestos, observación histórica para realizar proyecciones que se acercaran a la realidad y aplicarlo al trabajo profesional de graduación.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analizan los resultados del trabajo profesional de graduación relacionado con el análisis financiero y la evaluación del modelo de gestión presupuestaria como herramienta de planificación, ejecución y control en el sector industrial, específicamente en una empresa del sector del calzado ubicada en el departamento de Guatemala, derivado del trabajo realizado se obtuvo información histórica de la situación actual, información que se utilizó para la elaboración de los diferentes presupuestos esenciales y el análisis de la información financiera.

Para el análisis y desarrollo del trabajo se utilizaron herramientas financieras, con respecto a datos históricos obtenidos, para tener un amplio panorama de la situación actual, para poder realizar un presupuesto que se acople a las necesidades más importantes para mejorarlo de manera eficiente. Dicho análisis se realizó en una empresa industrial de calzado ubicada en el departamento de Guatemala.

La empresa es de origen familiar, cuenta con más cinco años de operar en el sector, se dedica a la elaboración de calzado formal para dama y caballero, cuenta con variedad de diseños y estilos, distribuye el calzado en varios departamentos de Guatemala, el mayor porcentaje de la producción es destinado a la exportación a países de Centroamérica.

La empresa produce únicamente calzado de 100% piel, por lo cual se ha caracterizado por producir calzado con materiales que le hacen diferente a la competencia lo que le da una ventaja competitiva al calzado que elabora. Esta información se obtuvo a través de las entrevistas realizadas que se encuentran en los anexos.

El mercado en el que se encuentra la empresa objeto de estudio está cada vez más afectado por diversos factores externos que están perjudicando el desarrollo y crecimiento de muchas empresas de calzado, esto plantea nuevos retos y oportunidades a las cuales debe estar preparado, por lo cual es necesario pensar en estrategias de gestión oportunas, con el objetivo de planificar acciones financieras a largo plazo que contribuyan con el crecimiento de la empresa dentro del sector.

4.1 Análisis información histórica de los estados financieros

Con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa, se analizó la información financiera de los periodos 2018 y 2019, esta información fue proporcionada en valores porcentuales, por temas de confidencialidad, no se proporcionaron las cifras en valores monetarios por lo cual con base en los porcentajes las cifras fueron estimadas con el propósito de poder desarrollar el trabajo profesional de graduación.

4.1.1 Estado de resultados

Se presenta el estado de resultados histórico, este muestra la utilidad del ejercicio, identificando los ingresos, costos y gastos, presentado información útil y confiable para la toma de decisiones para determinar la rentabilidad del negocio, será la guía para efectuar el análisis financiero de la situación actual de la empresa de calzado objeto de estudio.

Tabla 5. Estado de resultados histórico 2018 -2019

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Descripción	2018	%	2019	%
Ingresos				
Ventas al contado	5,188,368	40%	4,617,561	35%
Ventas al crédito	7,782,552	60%	8,575,470	65%
Ventas totales	12,970,920	100%	13,193,030	100%
Costo de ventas	10,525,200	81%	10,623,861	81%
Margen bruto	2,445,720	19%	2,569,169	19%
(-) Gastos de administración	546,545	22%	525,524	20%
(-) Gastos de venta	307,127	13%	295,315	11%
Ganancia en operación	1,592,047		1,748,330	
Intereses financieros	365,813	15%	329,561	13%
Ganancia antes de impuestos	1,226,235		1,418,769	
Impuesto sobre la renta	306,559	25%	354,692	25%
Utilidad neta	919,676	7%	1,064,077	8%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Según la información obtenida en la tabla cinco, el estado de resultados de cada periodo se presenta con su respectivo análisis vertical, en consecuencia, derivado del análisis se puede observar distintos aspectos que son muy importantes mencionar debido a que servirán de base para el desarrollo del presupuesto:

- Las ventas para el año 2018 y 2019, se han mantenido relativamente estables, se tuvo un ligero crecimiento, pero esto no ha sido tan significativo, el cambio más importante se da en el periodo 2019 ya que el porcentaje de las ventas al crédito creció en un 5% como estrategia para aumentar sus ventas.
- El costo, refleja un porcentaje del 81% en cada periodo con respecto a las ventas, esto tiene un impacto negativo en el margen bruto ya que el porcentaje se ha mantenido en un 19%, considerando que los gastos de operación y los gastos financieros representan casi un 40% de este margen, en consecuencia, esto se ve reflejado en la utilidad neta al final de cada periodo.
- La utilidad neta de la empresa para el año 2018, fue de Q.919,676, esto representó un 7% del total de las ventas, y para el año 2019 la ganancia fue de Q.1,064,077, que representó un 8%, al hacer el análisis comparativo se vio un incremento de solo el 1%, si bien la empresa en cada periodo analizado reflejó ganancias, se puede observar que el costo de ventas es el rubro que más impacto tiene en que los márgenes de crecimiento sean poco relevantes.

4.1.2 Balance de situación financiera

Se presenta el balance histórico, el cual fue utilizado como guía para efectuar el análisis financiero de la situación actual, este integra todas las cuentas de los activos, pasivos y patrimonios propias de la empresa, refleja todos los incrementos y disminuciones que ha tenido en cada periodo y por consiguiente presenta su respectivo análisis horizontal y vertical.

Tabla 6. Análisis vertical y horizontal balance de situación financiera histórico 2018 -2019

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Activo	2018	%	2019	%	AH
Activo corriente					
Caja y bancos	1,674,728	19.6%	1,888,201	20.2%	13%
Cuentas por cobrar	1,474,183	17.3%	1,687,568	18.1%	14%
Iva por cobrar	575,660	6.8%	669,496	7.2%	16%
Seguros anticipados	380,000	4.5%	380,000	4.1%	
Inventario	740,459	8.7%	727,380	7.8%	-2%
Total, activo corriente	4,845,030		5,352,645		
Activo no corriente					
Propiedad planta equipo	3,678,140	43.2%	3,972,598	42.6%	8%
Total, activo	8,523,170		9,325,243		
Pasivo corriente					
Proveedores	1,475,974	17.3%	1,622,850	17.4%	10%
Iva por pagar	316,435	3.7%	341,750	3.7%	8%
Documentos por pagar	612,085	7.2%	501,910	5.4%	18%
Total, pasivo corriente	2,404,494		2,466,510		
Pasivo no corriente					
Préstamos bancarios	2,354,000	27.6%	2,029,980	21.8%	-14%
Patrimonio					
Capital	2,500,000	29.3%	2,500,000	26.8%	
Utilidades retenidas	1,264,676	14.8%	2,328,753	25.0%	84%
Total, patrimonio	3,764,676		4,828,753		
Pasivo y patrimonio total	8,523,170	100%	9,325,243	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

El análisis de la información de la tabla seis, reflejó en el balance de situación financiera, varios aspectos en los rubros principales de las cuentas en el cual se observa el crecimiento y la disminución que han tenido en los periodos analizados y el impacto que ha tenido en la situación financiera entre los aspectos más importantes se mencionan los siguientes:

- La disponibilidad del efectivo representó en cada periodo un porcentaje del 20% en promedio del total del activo, teniendo un crecimiento de casi un 13% para el periodo 2019, aumentando la liquidez de la empresa.
- El comportamiento de las cuentas por cobrar tuvo una tendencia de crecimiento de un 14% en el año 2019, esto se debe al cambio de la política de incrementar el crédito un 5% para los clientes con mayor antigüedad en la empresa, esto ocasionó que las ventas aumentaran.
- El rubro más importante de la empresa es propiedad planta y equipo con casi un 43%, ya que representan toda la maquinaria, mobiliario y vehículos que son necesarios y fundamentales en toda la operación, en el análisis comparativo reflejo un 8%.
- Los inventarios no tuvieron mayor variación, sólo reflejaron una reducción del 2% este efecto va en función de la producción efectuada al final del año y las ventas esperadas para años posteriores.
- Respecto a las obligaciones, las cuentas por pagar tuvieron un crecimiento del 10%, esta variación se debe a que han aumentado el volumen de compras, la empresa cuenta con una recuperación promedio de 75 días.
- La empresa para aumentar sus operaciones adquirió un préstamo a largo plazo, se puede observar que tuvo una reducción del 14%, que ha sido mediante el pago de la cuota mensual del préstamo y un aporte de capital, que realizó para reducir el pago de los intereses en años posteriores.
- La estructura del patrimonio está integrada por los aportes de los dueños de la empresa Q.2,500,000 que representan en promedio un 26%, el resto corresponde a las utilidades retenidas que se han generado en función de las ganancias que ha tenido la empresa.

4.2 Análisis de indicadores de la información histórica

A continuación, se presenta el análisis de los distintos indicadores financieros aplicados a los estados financieros históricos de la empresa, para poder evaluar estrategias para poder aumentar el porcentaje de los indicadores, y por consiguiente verlo reflejado en los estados financieros proyectados:

4.2.1 Análisis razones de liquidez

Con base en el análisis de liquidez de la información histórica, se midió la capacidad de la empresa para asumir sus obligaciones de corto plazo, el resultado del análisis es el siguiente:

Tabla 7. Liquidez corriente

(Cifras expresadas en quetzales)

Indicador	2018		2019	
Activo corriente	4,845,030	2.01	5,352,645	2.17
Pasivo corriente	2,404,494		2,466,510	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

La tabla siete muestra que la empresa cuenta con la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo en más de 2 veces su valor, por lo tanto, esto es positivo ya que está cubierto ante cualquier contingencia que pueda haber, en el comparativo en el periodo 2019 tuvo un leve incremento, esto se debe al incremento en el efectivo y en las cuentas por cobrar.

Tabla 8. Prueba del ácido

(Cifras expresadas en quetzales)

Indicador	2018		2019	
Activo corriente-Inventario	4,104,571	1.71	4,625,265	1.88
Pasivo corriente	2,404,494		2,466,510	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Para el análisis de este indicador en la tabla ocho, no se toma en cuenta el inventario, debido a que no se considera que sea un activo que se vaya a convertir en efectivo de manera rápida, se puede observar que la empresa tiene la capacidad hacer frente a sus obligaciones de manera inmediata ya que su relación es mayor a 1, y también otro punto importante a destacar es que tuvo un aumento para el año 2019.

Tabla 9. Rotación cuentas por cobrar

(Cifras expresadas en quetzales y número de veces)

Indicador	2018		2019	
Ventas al crédito	7,782,552	5.28	8,575,470	5.08
Cuentas por cobrar	1,474,183		1,687,568	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Derivado del análisis en la tabla nueve, de las cuentas por cobrar que van en función de las ventas al crédito, en promedio tienen una rotación de 5 veces al año, que corresponden a un periodo estimado de 71 días, a causa de la política de créditos con los clientes.

Tabla 10. Días promedio de cobro

(Cifras expresadas en días)

Indicador	2018		2019	
360 días	360	68	360	71
Rotación cuentas por cobrar	5.28		5.08	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

La relación de los días promedio de cobro indica un aumento de tres días este incremento puede tener un efecto negativo, al analizar posteriormente las cuentas por pagar ya que el número de días debe ser menor para que exista una relación positiva y no se vea afectada la liquidez de la empresa, como se observa en la tabla 10.

Tabla 11. Rotación cuentas por pagar

(Cifras expresadas en quetzales y número de veces)

Indicador	2018		2019	
Compras	8,946,420	6.06	9,030,282	5.56
Cuentas por pagar	1,475,974		1,622,850	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Al observar el comportamiento de la rotación de las cuentas por pagar, se puede observar en la tabla 11 que este indicador tuvo una reducción en su rotación, para el año 2018 tuvo una rotación más alta mientras que en el año 2019 tuvo una reducción, que se dio en función del aumento en el crédito de los proveedores para poder cumplir con los pagos.

La rotación de las cuentas por pagar es más elevada que las cuentas por cobrar esto quiere decir que el efectivo se tarda más tiempo en ingresar que lo que tarda en salir.

Tabla 12. Días promedio de pago

(Cifras expresadas en días y número de veces)

Indicador	2018		2019	
360 días	360	59	360	65
Rotación cuentas por pagar	6.06		5.56	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

En el análisis de la tabla 12 se puede observar un aumento en los días promedio de pago, sin embargo, este aumento no tiene un efecto positivo ya que las cuentas por cobrar se mantienen en un promedio más alto, por lo que a futuro esto puede traer un efecto negativo para la empresa en términos de liquidez.

4.2.2 Análisis razones de endeudamiento

Con base en el análisis de este índice se puede comprender la relación entre la inversión de la empresa y sus fuentes de financiamiento:

Tabla 13. Nivel de endeudamiento

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Indicador	2018		2019	
Pasivo total	4,758,494	56%	4,496,490	48%
Activo total	8,523,170		9,325,243	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Como se puede observar en la tabla 13, los activos de la empresa para el año 2018 estaban comprometidos en un 56%, vale la pena indicar que en el 2019 tuvo una reducción de casi un 8%, dicha reducción se produjo con la disminución del préstamo bancario, reflejado en el balance de situación financiera.

4.2.3 Análisis razones de rentabilidad

En este análisis se determinó el retorno que se generó en cada una de las etapas contempladas dentro del estado de rendimiento financiero, para evaluar cuál es el crecimiento real que ha tenido en toda la operación.

Tabla 14. Rendimiento de los activos

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Indicador	2018		2019	
Utilidad neta	919,676	11%	1,064,077	11%
Activo total	8,523,170		9,325,243	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

El comportamiento del rendimiento de los activos en los dos periodos se mantuvo en un 11% esto quiere decir que no tuvo ninguna variación, los activos no están siendo aprovechados de la manera correcta para que puedan aumentar este índice y que genere mejores beneficios, según la información de la tabla 14.

Tabla 15. Rentabilidad del patrimonio

(Cifras en quetzales y porcentajes)

Indicador	2018		2019	
Utilidad neta	919,676	24%	1,064,077	22%
Patrimonio	3,764,676		4,828,753	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

El análisis en la tabla 15 reflejó al hacer el comparativo que hubo una reducción del 2% en la rentabilidad, si bien la utilidad para el año 2019 fue mayor, el patrimonio también tuvo un incremento, razón por la cual tuvo un efecto negativo.

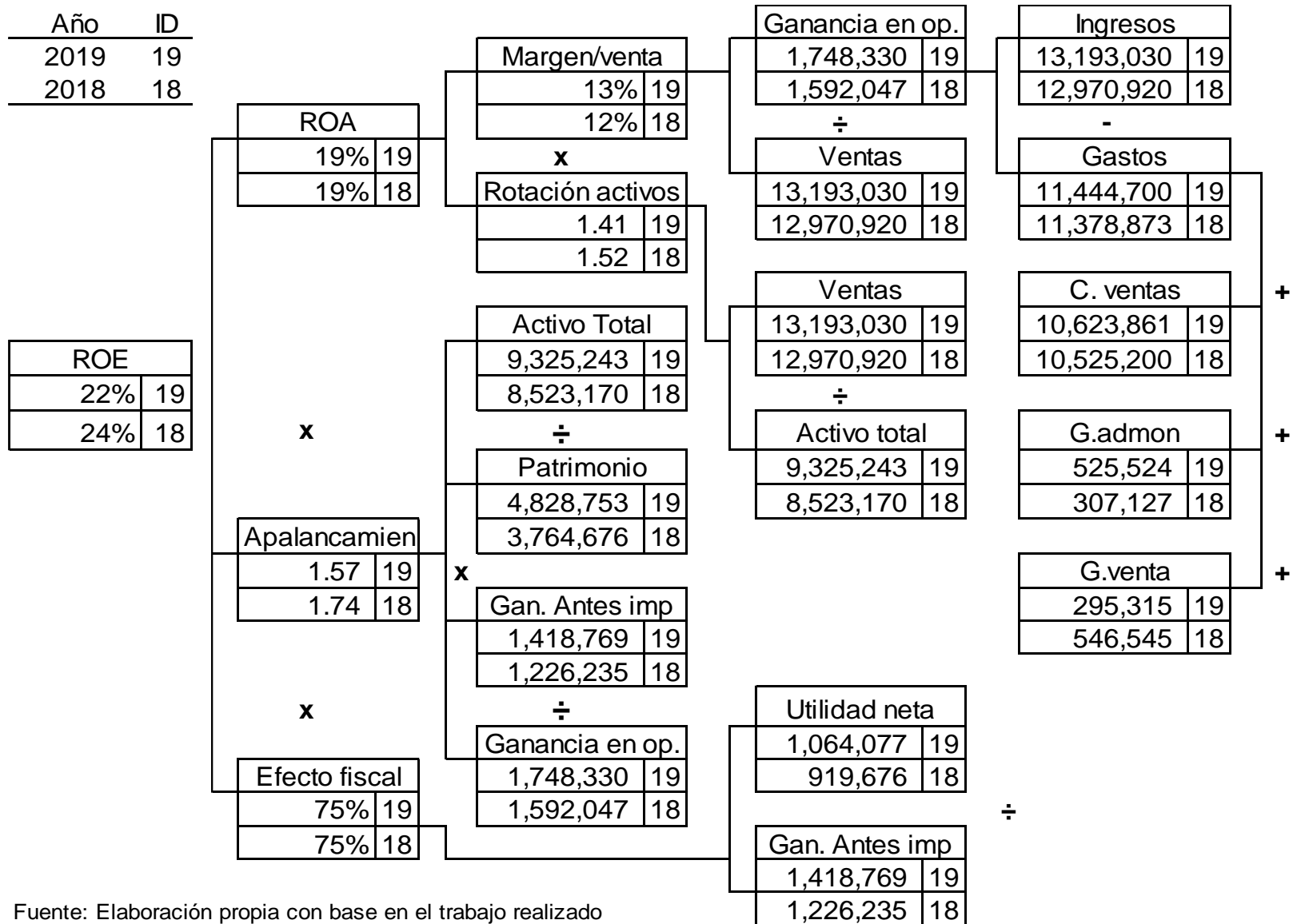
Cabe mencionar que el análisis de la rentabilidad del capital se puede observar en un contexto más amplio, y es por medio del análisis DuPont, ya que este analiza de forma integral todas las variables financieras que son necesarias para determinar la rentabilidad, por lo tanto, con este análisis enfocado a la empresa de calzado se pudieron determinar las bases para la planificación del presupuesto.

4.2.4 Análisis Dupont

Según el análisis Dupont aplicado a la empresa de calzado, el ROE para el año 2018 de 2018% del 24% y para el 2019 del 22%, muestra una tendencia a la baja en los periodos evaluados, esto se debe principalmente al incremento en el costo de ventas, también hay que hacer énfasis en que las ventas si bien aumentaron no fueron lo suficientemente altas, este efecto se ve reflejado en la rotación de los activos que tuvo una reducción significativa.

El ROA para los dos periodos evaluados se mantuvo constante en un 19%, el apalancamiento se vio reducido, en función de la reducción del préstamo, el efecto fiscal se analiza por separado para ver cuál es el efecto antes de aplicar los impuestos.

Figura 3. Análisis Dupont de la información financiera histórica



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Derivado del análisis Dupont en la Figura 3, se deben implementar estrategias de gestión en los presupuestos que permitan mejorar el margen de utilidad, bajando los costos de venta, para que la empresa pueda tener un mayor rendimiento, gestionando de mejor forma la administración de los activos pasivos y patrimonio.

4.3 Desarrollo de la gestión del presupuesto

La planificación de la gestión del presupuesto se efectuó con base en proyecciones derivado del análisis de la información histórica, para mejorar la ejecución de los procesos, con el objetivo de aumentar los beneficios para la empresa de calzado, dicha planificación se detalla a continuación:

- Se elaboró una proyección de ventas para el año 2020 y 2021, basado en el comportamiento de la tendencia estacional histórica de los periodos evaluados con un crecimiento promedio del 2%, datos que fueron la base para el establecimiento de los demás presupuestos que se integraron dentro del sistema de gestión presupuestario.
- Se desarrolló el presupuesto de producción proyectado para establecer el volumen de producción que se manejara dentro de la empresa, para lograr que los costos de producción se manejen de una manera adecuada y vayan en función de la producción establecida para los primero tres trimestres en 5% y para el cuarto trimestre en 22%.
- Por otro lado, se elaboró la proyección del presupuesto de costo de ventas, analizando de forma separada cada uno de los elementos del costo que integran la producción, materia prima 80%, gastos indirectos 12%, mano de obra 7% y material de empaque 1%, de modo que se pueda obtener un margen bruto realista y mayor al que reportan la información histórica, lo cual traerá un impacto positivo en la utilidad neta y por consiguiente en la liquidez y rentabilidad de la empresa.
- De igual forma se realizó la proyección de los gastos de operación para determinar cuáles son los gastos donde se puede tener una reducción que maximice de forma significativa el resultado obtenido en el periodo, la reducción se estima en un 10%.

- Con base en el resultado de las proyecciones 2020 y 2021 se realizó, el presupuesto de flujo de caja presentado en forma trimestral servirá para ir evaluando de forma periódica las entradas y salidas de efectivo para que la empresa siempre mantenga un buen nivel de liquidez para el cumplimiento de las obligaciones que forman parte de la operación de la empresa.
- De forma similar después de haber efectuado toda la evaluación correspondiente de las proyecciones del presupuesto, se procedió a plasmar la información en los estados financieros para hacer el análisis de los resultados para determinar cuál ha sido el impacto en la situación financiera, para un nivel de rentabilidad adecuado.

4.3.1 Presupuesto de ventas proyectado

Para el análisis del presupuesto de ventas se realizó un pronóstico para estimar las unidades a vender, por lo tanto, se utilizó el método de tendencias estacionales debido a que con este método se puede determinar de manera más precisa en qué periodos las ventas tendrán un incremento y en cuales tendrá un efecto contrario para poder presupuestar de forma correcta, teniendo como base la información histórica.

Tabla 16. Ventas históricas 2018 -2019

(Cifras expresadas en unidades)

Trimestre	Mes	2018	2019
Trimestre 1	Enero	5,147	4,861
	Febrero	6,142	5,800
	Marzo	4,685	4,974
Trimestre 2	Abril	5,052	4,985
	Mayo	4,172	4,273
	Junio	3,333	4,093
Trimestre 3	Julio	5,518	5,776
	Agosto	6,277	5,740
	Septiembre	7,402	6,897
Trimestre 4	Octubre	6,744	7,331
	Noviembre	7,897	6,984
	Diciembre	7,068	8,454
Ventas totales		69,437	70,168

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

La tabla 16 muestra que la venta de pares de zapatos logró tener un incremento en el periodo 2019, esto en parte se debe a que en dicho periodo las ventas al crédito aumentaron. El segundo trimestre es el que históricamente refleja las ventas más bajas y el último trimestre es el que ha tenido el mayor volumen de venta, casi doblando la producción del trimestre dos, esto en parte es por la temporada alta de ventas.

Tabla 17. Promedios móviles de las ventas

(Cifras expresadas en unidades, promedios e índices)

Año	Trimestre	Ventas	Promedio móvil	Promedio móvil centrado	Valor del índice	Índice estacional
2018	1	15,974				0.90
	2	12,557				0.77
	3	19,197	17359.25	17316.875	1.10857	1.11
	4	21,709	17274.5	17373.75	1.24953	1.25
2019	1	15,635	17473	17375	0.89986	
	2	13,351	17277	17409.5	0.76688	
	3	18,413	17542			
	4	22,769				

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

En la tabla 17, se observa que considerar al comportamiento de las ventas, es necesario utilizar herramientas estadísticas como los promedios móviles para poder pronosticar las ventas, estos promedios permiten conocer el índice estacional de las ventas generadas en cada trimestre por la venta de los zapatos entre un rango de 0.77 que representa el índice más bajo y 1.25 el índice más alto.

El resultado de los factores de la tabla de los promedios móviles se utilizó para obtener la estacionalidad de las ventas en cada uno de los trimestres para analizar en cuál de estos las ventas fueron más altas.

Al multiplicar cada una de las ventas por el índice estacional y efectuar la suma se determinó un factor para desestacionalizar las ventas de YT de 138,432.72, y un factor de $T \cdot Y_t$ de 625,322.0, con esta información se evaluó el análisis de regresión para obtener la media de T y la media de Y, con estos resultados se pudo determinar el pronóstico de ventas de los periodos 2020 -2021.

Según el análisis estadístico con el índice estacional de las ventas se pudieron obtener los datos de YT que representan las ventas desestacionalizadas, donde “Y” representa las ventas y el indicador “T” los periodos en los que se realizó el análisis que determinó los datos estadísticos que se muestran a continuación para el desarrollo del pronóstico:

Media Y	17304.09	b1=	56.54
Media T	4.5	b0=	17049.67
T ²	1296		

La información estadística de regresión relacionada con el índice estacional permitió determinar los coeficientes de intercepción y número de la variable X, que se utilizaron para formar la línea de tendencia.

Tabla 18. Estadística de regresión de las ventas

(Cifras expresadas en valores estadísticos)

Análisis de la varianza	Coefficientes
Intercepción	17049.67
Variable X 1	56.54

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

En la tabla 18 estadística de regresión se determinó coeficiente de intercepción con un valor de 17049.67 que representa la constante o la ordenada al origen, y el coeficiente número de la variable X de 56.54 que representa la pendiente, esto quiere decir que con la información de estos indicadores estadísticos se pudo determinar el pronóstico de los pares de zapatos a vender.

Tabla 19. Pronóstico de ventas en unidades 2020 - 2021

(Cifras expresadas en unidades y valores estadísticos)

Año	Trimestre	X	Tt	Índice	Pronóstico
2020	1	9	17558.51	0.90	15,800
	2	10	17615.05	0.77	13,509
	3	11	17671.58	1.11	19,590
	4	12	17728.12	1.25	22,152
2021	1	13	17784.66	0.90	16,004
	2	14	17841.19	0.77	13,682
	3	15	17897.73	1.11	19,841
	4	16	17954.27	1.25	22,434

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Derivado del análisis estadístico en la tabla 19, el resultado de la proyección de los pares de zapatos a vender para el periodo 2020 es de 70,051 y para el año 2021 de 71,961 pares, se puede observar que la tendencia incremental para los dos periodos se mantiene tal y como se venían desarrollando las ventas históricas, por lo cual el método estacional cumple con el objetivo para el desarrollo del presupuesto.

Tabla 20. Presupuesto de ventas

(Cifras expresadas en quetzales y unidades)

Año	Trimestre	X	Unidades	Precio de venta	Ventas totales
2020	1	9	15,800	192.5	3,041,500
	2	10	13,509	192.5	2,600,483
	3	11	19,590	192.5	3,771,075
	4	12	22,152	192.5	4,264,260
2021	1	13	16,004	192.5	3,080,770
	2	14	13,682	192.5	2,633,785
	3	15	19,841	192.5	3,819,393
	4	16	22,434	192.5	4,318,545
Total					27,529,810

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

El presupuesto de ventas en la tabla 20 indica que para el año 2020 se espera que se vendan Q.13,677,318 y para el año 2021 Q.13,852,493, para que las ventas permitan tener un margen aceptable de ganancias al evaluar el precio promedio de venta que manejan en la empresa de zapatos, se estableció que será de Q.192.5, este precio es el razonable para que los clientes no se vean afectados y los volúmenes de venta históricos se puedan mantener.

4.3.2 Presupuesto de producción proyectado

A continuación, se presentan las proyecciones del presupuesto de producción 2020 y 2021, el cual detalla la producción de pares de zapatos por trimestre necesaria con base en las ventas proyectadas y el inventario final deseado, esto ayudará a mejorar los niveles de producción y tendrá un beneficio evitando cuellos de botella o lagunas de producción.

Tabla 21. Presupuesto de producción 2020

(Cifras expresadas en unidades)

Año 2020	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
(+) Pares a vender	15,800	13,509	19,590	22,152	71,051
(+) Inv. final deseado	790	675	980	4,873	3,553
Necesidades totales	16,590	14,184	20,570	27,025	74,604
(-) Inv. Inicial	4,490	790	675	980	6,935
Pares por producir	12,100	13,394	19,895	26,045	71,434

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Para el efecto del presupuesto de producción 2020, según los datos proyectados en la tabla 21, se determinó que el inventario final deseado para los primeros 3 trimestres será del 5% en función de las ventas proyectadas, sin embargo, para el último trimestre en el que las ventas son muy altas debido a la alta demanda, se determinó un inventario final del 22%, que representa 4,873 pares, lo cual tendrá un efecto positivo en el costo de ventas.

Tabla 22. Presupuesto de producción 2021

(Cifras expresadas en unidades)

Año 2021	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
(+) Pares a vender	16,004	13,682	19,841	22,434	71,961
(+) Inv. final deseado	800	684	992	5,609	3,598
Necesidades totales	16,804	14,366	20,833	28,043	75,559
(-) Inv. Inicial	4,873	800	684	992	7,349
Pares por producir	11,931	13,566	20,149	27,051	72,697

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

En la tabla 22 para el análisis de la proyección del costo de producción del año 2021, se mantendrá la misma tendencia para el inventario inicial de los primeros tres periodos que es del 5%, pero para el último trimestre será del 25% que representa 5,609 pares, al igual que en el periodo 2020 el volumen del inventario final se incrementa en el último trimestre con el objetivo de que el costo de ventas no se vea afectado y tenga un efecto positivo en el estado de resultados reflejado en la utilidad neta.

Es muy importante hacer énfasis en que la estrategia de los porcentajes del inventario final, obedecen exclusivamente a beneficiar el costo de ventas, y que al momento de que se efectúen las compras, estas vayan en función del presupuesto de producción proyectado en cada período.

4.3.3 Presupuesto costo de ventas proyectado

Para la elaboración del presupuesto del costo de ventas se tomaron en cuenta los factores que integran el costo necesario para producir un par de zapatos, dichos costos son la materia prima y material de empaque, la mano de obra directa y los gastos indirectos de fábrica.

Tabla 23. Materia prima necesaria 2020

(Cifras expresadas en quetzales)

Insumo	UM	Cantidad	Costo /u	Costo total	%
Cuero	PIE	1.5	37.5	56.25	49%
Suela	UN	2	14	28	24%
Plantillas	UN	2	5	10	9%
Avíos	UN	2	4	8	7%
Forro natural	PIE	0.75	7	5.25	5%
Pegamento	Galón	0.02	250	5	4%
Grapas para fijar	UN	6	0.25	1.5	1%
Hilo	Yarda	0.25	4	1	1%
Total				115	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Partiendo de la tabla 23, se muestran cuáles son los insumos necesarios con su respectivo costo unitario para elaborar un par de zapatos que se encuentra fijado en Q.115, se puede observar que el cuero representa un 49% del costo total de materia prima con un valor de Q.56.25, por lo es importante el buen manejo de los recursos.

Tabla 24. Proyección costo materia prima 2020

(Cifras expresadas en quetzales y unidades)

Trimestre	Año 2020	Cuero	Plantillas	Avíos	Suela	Forro	Hilo	Grapa	Peg.
	Pares por producir	71,434	71,434	71,434	71,434	71,434	71,434	71,434	71,434
Trimestre 1,2,3,4	Insumos por par	1.5	2	2	2	0.75	0.25	6	0.02
	Insumos necesarios	107,151	142,868	142,868	142,868	53,576	17,859	428,604	1,429
	Costo unitario	37.5	5	4	14	7	4	0.25	250
	Costo total	4,018,163	714,340	571,472	2,000,152	375,029	71,434	107,151	357,170
	%	49%	9%	7%	24%	5%	1%	1%	4%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

La tabla 24 presenta la proyección del costo de cada materia prima necesaria en función de las unidades a producir determinadas en el presupuesto de producción, la tabla de análisis refleja que el cuero es una de las materias primas más representativas con un 49% del total, que son Q.4,018,163, la suela con un 24% que son Q.2,000,152 y las plantillas con un 9% que representa Q.571,472.

Por lo tanto, estas materias primas que son las más representativas se deberán controlar por el departamento de producción, ya que las ventas podrán tener variaciones que pueden ir en aumento o disminución, también hay que tener en cuenta que un aumento en el costo de ventas se visualizará en la utilidad al final del período con un efecto decreciente.

Si bien las otras materias primas no tienen un gran peso en el costo total de la materia prima, estos terminan siendo indispensables para la elaboración de los pares de zapatos, por lo que también deberán llevar un nivel adecuado en la producción para minimizar las mermas al final del proceso.

Tabla 25. Proyección costo materia prima 2021

(Cifras expresadas en quetzales, unidades y porcentajes)

Trimestre	Año 2021	Cuero	Plantillas	Avíos	Suela	Forro	Hilo	Grapas	Peg.
	Pares por producir	72,697	72,697	72,697	72,697	72,697	72,697	72,697	72,697
Trimestre 1,2,3,4	Insumos por par	1.5	2	2	2	0.75	0.25	6	0.02
	Insumos necesarios	109,046	145,394	145,394	145,394	54,523	18,174	436,182	1,454
	Costo	37.5	5	4	14	7	4	0.25	250
	Costo total	4,089,206	726,970	581,576	2,035,516	381,659	72,697	109,046	363,485
	%	50%	9%	7%	25%	5%	1%	1%	4%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

El análisis en la tabla 25 refleja que la tendencia tuvo un leve incremento en el costo, respecto al período anterior, esto se debe al aumento en el presupuesto en los pares a producir determinados en el presupuesto de producción. Para esta proyección es importante mencionar que los costos se mantienen constantes, es uno de los puntos principales por lo que el costo no se eleva de manera desmedida, pero estos sí pueden sufrir cambios debido a los constantes cambios en los precios, por lo que la gerencia deberá planificar estrategias con los proveedores que le permitan mantener los costos constantes.

El cuero siempre va a ser la materia prima más cara en la elaboración del calzado con casi un 50% que representa Q.4,089,206, el costo de este insumo al ser la parte más importante tendrá un impacto en las compras de materia prima, y las salidas de efectivo que se verán reflejadas en el flujo de caja.

Tabla 26. Inventario inicial materia prima 2020

(Cifras expresadas en quetzales, unidades y porcentajes)

Insumo	UM	Existencia	Costo u	Costo total	%
Cuero	PIE	5320	38	202,160	54%
Suela	UN	5100	15	76,500	21%
Plantillas	UN	6200	5	31,000	8%
Forro natural	PIE	2862	7.25	20,750	6%
Avíos	UN	4963	4	19,852	5%
Pegamento	Galón	57	225	12,825	3%
Grapas	UN	23200	0.25	5,800	2%
Hilo	YARDA	769	4	3,076	1%
Total				371,963	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Con base en la información de la tabla 26, para determinar las compras es necesario conocer las existencias en el inventario inicial, por lo tanto, en la tabla se detalla cada una de las materias primas con su respectivo costo, que da un valor total de Q.371,963, el cual es el resultado de la suma de cada una de las materias primas, este dato es muy importante para el costo de ventas.

Tabla 27. Compras de materia prima por trimestre 2020 – 2021

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Costo Total MP	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Año 2020	1,219,542	1,591,181	2,390,790	3,149,427	8,350,939
%	15%	19%	29%	38%	100%
Año 2021	1,202,225	1,616,217	2,458,838	3,274,151	8,551,431
%	14%	19%	29%	38%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Derivado del análisis en tabla 27 se puede observar el comportamiento que tendrá el costo en las compras de cada trimestre, la tendencia indica que será de aumento, si se compara el primero y último trimestre hay un aumento del 23%, este efecto viene influenciado por la materia necesaria para la producción que ya fue establecida en las proyecciones de los cuadros anteriormente analizados y el inventario final deseado que se espera obtener por cada materia el cual se detalla en las siguientes tablas de proyecciones:

Tabla 28. Proyección compras de materia prima 2020

(Cifras expresadas en quetzales, unidades y porcentajes)

Trimestre	Año 2020	Cuero	Plantillas	Avíos	Suela	Forro	Hilo	Grapas	Peg.
	UM	PIE	UN	UN	UN	PIE	YARDA	UN	Galón
	MP necesaria (+) Inv. final deseado	107,151	142,868	142,868	142,868	53,576	17,859	428,604	1,281
		12,858	17,145	17,145	17,145	6,429	2,143	51,432	154
Trimestre 1,2,3,4	MP necesaria	120,009	160,013	160,013	160,013	60,005	20,002	480,036	1,435
	(-) Inv. Inicial	13,490	17,094	15,857	15,994	6,947	2,131	55,880	148
	MP a comprar U.	106,519	142,919	144,156	144,019	53,058	17,871	424,156	1,287
	MP costo unit.	38	5	4	15	7.25	4	0.25	225
	MP a comprar	4,047,722	714,595	576,624	2,160,285	384,667	71,482	106,039	289,526
	%	48%	9%	7%	26%	5%	1%	1%	3%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Para el desarrollo de la proyección de las compras de cada materia prima en la tabla 28, se inició con la base de la materia prima necesaria que va en función de las unidades a producir, para que la empresa no tenga problemas de altos y bajos volúmenes de inventario, se estableció un porcentaje del 12% para cada materia prima. El cuero con un costo de Q.4,047,722 que representa el 48% y la suela con un costo de Q.2,160,285 que representa un 26%, dichas materias primas son la que poseen un mayor impacto en las compras debido a que son las que tienen un costo más elevado y son las más indispensables en la elaboración del calzado.

Será muy importante la adecuada administración y control de dichas compras, para que no se vean incrementadas y por consiguiente que ese incremento pueda tener un impacto en el costo de ventas.

Tabla 29. Proyección compras de materia prima 2021

(Cifras expresadas en quetzales, unidades y porcentajes)

Trimestre	Año 2021	Cuero	Plantillas	Avíos	Suela	Forro	Hilo	Grapas	Peg.
	UM	PIE	UN	UN	UN	PIE	Yarda	UN	Galón
	MP necesaria	109,046	145,394	145,394	145,394	54,523	18,174	436,182	1,454
	(+) Inv. final deseado	13,086	17,447	17,447	17,447	6,543	2,181	52,342	175
Trimestre 1,2,3,4	MP necesaria	122,132	162,841	162,841	162,841	61,066	20,355	488,524	1,629
	(-) Inv. Inicial	12,905	17,206	17,206	17,206	6,452	2,150	51,617	173
	MP a comprar U	109,227	145,635	145,635	145,635	54,614	18,205	436,907	1,456
	MP costo unit.	38	5	4	15	7.25	4	0.25	225
	MP a comprar	4,150,607	728,175	582,540	2,184,525	395,950	72,821	109,227	327,587
	%	49%	9%	7%	26%	5%	1%	1%	4%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Para el análisis de las proyecciones en la tabla 29, se espera que la tendencia se mantenga de la misma forma que el periodo anterior, siempre en función de las necesidades de producción y manteniendo el mismo porcentaje del 12% para el inventario final de cada materia prima, dado un valor total en el costo de las compras de Q.8,551,431.

Al observar ambas proyecciones del presupuesto de compras, se puede observar que, si la empresa mantiene un control adecuado sobre el manejo de sus inventarios, las proyecciones no tendrán grandes variaciones, por consiguiente, no tendrá problemas de existencia de inventario, podrá cumplir con la demanda de producción y las obligaciones con los proveedores.

- **Material de empaque**

De igual manera que la materia prima, es muy importante analizar las proyecciones del material de empaque necesario para la elaboración del calzado ya que todo debe ir de forma integrada para que se tenga un buen control en el manejo de la ejecución de los inventarios.

Tabla 30. Material de empaque necesario 2020

(Cifras expresadas en quetzales y unidades)

Insumo	UM	Cantidad	Costo /u	Costo total
Corrugado	UN	1	2	2
Etiqueta	UN	1	0.15	0.15
Costo total				2.15

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

La tabla 30 muestra el costo necesario de material de empaque para un par de zapatos se encuentra en Q.2.15, el cual está integrado por el corrugado, que es la caja y la etiqueta de identificación, dichos costos unitarios son importantes para la proyección de las siguientes tablas que se detallan a continuación:

Tabla 31. Proyección costo material de empaque 2020

(Cifras expresadas en quetzales, unidades y porcentajes)

Trimestre	Total, año 2020	Corrugado	Etiqueta
Trimestre 1,2,3,4	Pares por producir	71,434	71,434
	Insumos por par	1	1
	Insumos necesarios	71434	71434
	Costo	2	0.15
	Costo total	142,868	10,715
	%	93%	7%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

El resultado obtenido en la tabla 31 refleja que el corrugado es el que tiene más peso tiene en el costo del material de empaque, con Q142,868 que representa un 93%, el etiquetado ya que su costo unitario es bajo con Q10,715 que representa un 7% no tiene mucho peso por lo que una desviación en el costo no tendrá un impacto significativo. Al igual que la materia prima el análisis del material de empaque está determinado por la cantidad de pares de zapatos a producir establecido en el costo de producción.

Tabla 32. Proyección costo material de empaque 2021

(Cifras expresadas en quetzales, unidades y porcentajes)

Trimestre	Total, año 2021	Corrugado	Etiqueta
Trimestre 1,2,3,4	Pares por producir	72,697	72,697
	Insumos por par	1	1
	Insumos necesarios	72697	72697
	Costo	2	0.15
	Costo total	145,394	10,905
	%	93%	7%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Derivado del análisis en la tabla 32, la tendencia del material de empaque se mantiene constante para el período 2021, con un 93% para el corrugado y un 7% para la etiqueta, siempre tomando como base las unidades a producir para que el análisis sea correcto.

Haciendo uso correcto se pueden mantener controlados los costos del material de empaque junto con la materia prima, para que en ambos insumos no se tengan problemas en la producción.

Tabla 33. Inventario inicial material de empaque

(Cifras expresadas en quetzales, unidades y porcentajes)

Insumo	UM	Existencia	Costo unitario	Costo total	%
Corrugado	UN	3800	2	7,600	55%
Etiqueta	UN	3126	0.15	469	45%
		Costo total		8,069	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Con base en la información proporcionada, en la tabla 33 se detallan las existencias de material de empaque, del cual el 45% está conformado por el corrugado, y solo el 45% por la etiqueta, dando un valor Q.8,069, estos datos son importantes para el análisis de las compras de material de empaque de la misma forma que se realizó con la materia prima para establecer el monto total que se va a comprar en cada período y poder llevar un control adecuado dentro de la gestión del presupuesto, el cual se detalla a continuación:

Tabla 34. Proyección compras material de empaque 2020

(Cifras expresadas en quetzales, unidades y porcentajes)

Trimestre	Año 2020	Corrugado UN	Etiquetado UN
	ME necesario	71,434	71,434
	Inv. final deseado	8,571	8,571
Trimestre 1,2,3,4	ME total necesario	80,005	80,005
	Inv. Inicial	9,246	8,572
	ME total a comprar	70,759	71,433
	ME costo unit.	2	0.15
	ME total a comprar	141,518	10,715
		%	93%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Al hacer la aplicación de las compras de material de empaque en la tabla 34, se estableció que para el corrugado el costo de la compra será de Q.141,518, que equivale al 93% y para las etiquetas Q.10,715, que representa el 7%. Para el inventario final se estableció de igual forma un porcentaje del 12% con base en la producción de cada trimestre para que los márgenes de inventario sean los óptimos.

Tabla 35. Proyección compras material de empaque 2021

(Cifras expresadas en quetzales, unidades y porcentajes)

Trimestre	Año 2021	Corrugado UN	Etiquetado UN
	ME necesario	72,697	72,697
	Inv. final deseado	8,724	8,724
Trimestre 1,2,3,4	ME total necesario	81,421	81,421
	Inv. Inicial	8,603	8,603
	ME total a comprar	72,818	72,818
	ME costo unit.	2	0.15
	ME total a comprar	145,636	10,923
		%	93%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Derivado que para el período 2021 se manejarán los mismos parámetros de análisis, se observa en la tabla 31 que los porcentajes en las compras para cada tipo de material de empaque se mantienen igual, además cabe señalar que estas proyecciones pueden

variar en función de la producción por lo cual los controles de ejecución se deben realizar de forma correcta para evitar variaciones en el resultado final.

- **Mano de obra directa**

Dentro del costo de ventas uno de los elementos más importantes es el de mano de obra, siempre deberá ir en función de la producción establecida para poder determinar el costo que va a generar el personal operativo.

Para determinar el costo de la mano de obra, se estableció con base al salario mínimo que se les paga a los operarios, de conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 320-2019, Salarios Mínimos para Actividades Agrícolas, No Agrícolas y de la Actividad Exportadora y de Maquila, a partir del 1 de enero del año 2020, la bonificación de Q.250 y la estimación de las prestaciones laborales, que se verán proyectados en la siguiente tabla del costo de la mano de obra

Tabla 36. Proyección costo mano de obra directa 2020

(Cifras expresadas en quetzales, unidades, horas y porcentajes)

Descripción	Valor				
Salario mínimo no agrícola	2,825				
Bonificación	250				
Prestaciones laborales	386	Días	Valor diario	Horas lab.	Costo HM
	3,461	30	115.37	8	14.42
Año 2020	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Pares de zapatos a producir	12,100	13,394	19,895	26,045	71,434
HM para producir un par	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Horas necesarias	8,470	9,376	13,927	18,232	50,004
Costo de la hora hombre	14.42	14.42	14.42	14.42	14.42
Costo mano de obra directa	122,148	135,213	200,844	262,928	721,134
%	17%	19%	28%	36%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

La tabla 36 muestra el costo de la hora hombre, se estableció en un costo estimado por operario de Q.3,461, al hacer el análisis se determinó un costo por hora de Q.14.62, que se aplicó en cada trimestre con base a la cantidad de horas que serán necesarias para poder cumplir con la producción. Para la fabricación de un par de zapatos se necesitan en promedio 45 minutos.

Por consiguiente, el total será de Q.721,134, el costo de la mano de obra irá en aumento en cada trimestre, este efecto se da ya que se necesitarán más horas hombre, siendo el último trimestre en el cual se observa un 36% de dicho costo, esto va en relación con la estacionalidad de las ventas que se estableció previamente.

Tabla 37. Proyección costo mano de obra directa 2021

(Cifras expresadas en quetzales, unidades, horas y porcentajes)

Descripción	Valor				
Salario mínimo Guatemala	2,825				
Bonificación	250				
Prestaciones laborales	386	Días	Valor diario	Horas lab.	Costo HM
	3,461	30	115.37	8	14.42
Año 2021	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Pares de zapatos a producir	11,931	13,566	20,149	27,051	72,697
HM para producir un par	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6
Horas necesarias	8,352	9,496	14,104	18,936	43,618
Costo de la hora hombre	14.42	14.42	14.42	14.42	14.42
Costo mano de obra directa	120,446	136,944	203,397	273,080	733,868
%	16%	19%	28%	37%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

La tabla 37 muestra el comportamiento del salario mínimo en los últimos años, este no ha tenido una variación significativa, se consideraron los mismos parámetros para determinar el costo de la hora hombre, esta proyección puede estar afectada a una variación si en la ley se establece un nuevo valor para el salario mínimo.

El comportamiento de las proyecciones para el período 2021 se mantendrá relativamente de manera constante con un costo total de Q.733,868, en el resultado final se puede observar un leve crecimiento en el costo, respecto al periodo anterior, esto se debe a que la capacidad de producción para dicho periodo será más elevada, pero en términos generales el presupuesto de mano de obra se puede llegar a controlar con una buena gestión de cada área de trabajo para mantener los niveles de productividad, por lo cual es muy importante que se manejen informes de rendimiento para tomar decisiones oportunas en la ejecución presupuestaria

- **Gastos Indirectos de fabricación**

Para la elaboración de la proyección de los gastos indirectos de fabricación, se consideraron los sueldos de los supervisores y del encargado de calidad, los gastos propios que influyen dentro del proceso productivo, que son el alquiler, la energía eléctrica y los mantenimientos anuales que se efectúan para garantizar la operación.

Tabla 38. Proyección gastos indirectos de fabricación 2020

(Cifras expresadas en quetzales)

Año 2020	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Supervisores de operación	30,000	30,000	30,000	30,000	120,000
Encargado de calidad	14,400	14,400	14,400	14,400	57,600
Alquiler de la fábrica	150,000	150,000	150,000	150,000	600,000
Luz eléctrica fábrica	67,500	65,200	72,000	80,000	284,700
Mantenimiento	20,000	20,000	20,000	37,000	97,000
Gastos indirectos	281,900	279,600	286,400	311,400	1,159,300
Horas necesarias producción	8,470	9,376	13,927	18,232	
Costo CIF por hora	33.28	29.82	20.56	17.08	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

El resultado del análisis de la proyección para los gastos de fabricación de la tabla 38 para el período 2020, el costo total proyectado es de Q.1,159,300, en el cual el gasto más importante lo representa el alquiler de la fábrica con un valor de Q.150,000, la energía eléctrica se analizó en función de la producción por lo que se espera que para los últimos dos trimestres estos tengan un aumento significativo, también entra dentro del presupuesto los mantenimientos con un valor de Q.97,000. Los supervisores y el encargado de calidad al no influir directamente en el proceso se consideran dentro de los gastos indirectos.

Se puede observar que el costo por hora para el primer trimestre tiene un costo de Q.33.28 y para el último de Q17.08, el cual tiene un efecto decreciente, esto tiene relación con la cantidad de horas necesarias y el volumen de producción, por lo que el análisis indica que entre más elevada sea la producción los costos de fabricación serán más bajos.

Tabla 39. Proyección gastos indirectos de fabricación 2021

(Cifras expresadas en quetzales)

Año 2021	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Supervisores de operación	30,000	30,000	30,000	30,000	120,000
Encargado de calidad	14,400	14,400	14,400	14,400	57,600
Alquiler de la fábrica	150,000	150,000	150,000	150,000	600,000
Luz eléctrica fábrica	69,000	62,000	70,000	79,000	280,000
Mantenimiento	20,000	20,000	20,000	37,000	97,000
Total, Gastos indirectos	283,400	276,400	284,400	310,400	1,154,600
Horas necesarias producción	8,352	9,496	14,104	18,936	
Costo CIF por hora	33.93	29.11	20.16	16.39	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

En la tabla 39 considerando que los gastos indirectos de fabricación son indispensables para el proceso de producción, en el período 2021 en las proyecciones no se establecen mayores cambios. El costo se establece que será de Q.1,154,600.

La tendencia del costo de fabricación se mantiene en forma decreciente iniciando el período con costo Q.33.93 y finalizando en el último trimestre con Q.16.39, siempre teniendo en cuenta las horas necesarias para la producción.

El resultado final de analizar cada uno de los elementos del costo, los inventarios iniciales y los inventarios finales, se resumen en la integración del costo de ventas el cual se verá reflejado en el estado de resultados y mediante el análisis financiero se podrá establecer cuál ha sido el nivel de mejoramiento que podrá tener la empresa de calzado, mediante la correcta gestión del modelo presupuestario.

Tabla 40. Costo de ventas 2020

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Año 2020	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
MP requerida	1,391,500	1,540,310	2,287,925	2,995,175	8,214,910
ME requerido	26,015	28,797	42,774	55,997	153,583
MOD requerido	122,148	135,213	200,844	262,928	721,134
Gastos indirectos	281,900	279,600	286,400	311,400	1,159,300
Costo producción	1,821,563	1,983,921	2,817,944	3,625,500	10,248,927
(+) Inv. Inicial	727,380	125,983	105,307	143,819	1,102,490
Suma	2,548,943	2,109,904	2,923,251	3,769,319	11,351,416
(-) inv. Final	125,983	105,307	143,819	698,154	1,073,264
Costo de ventas	2,422,960	2,004,596	2,779,432	3,071,165	10,278,153
%	23%	20%	27%	30%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

El peso porcentual que tiene cada uno de los elementos del costo al analizar la tabla del costo de ventas es el siguiente:

- Materia prima: **80%**
- Gastos indirectos: **12%**
- Mano de obra: **7%**
- Material de empaque: **1%**

- La materia prima es el elemento que más impacto tiene dentro del costo de ventas con un costo de Q.8,214,910, la gestión de compras e inventarios se deberá planificar de forma adecuada al momento de ejecutar el presupuesto.
- Los gastos indirectos representan un costo de Q.1,159,300, este costo tiene muchos elementos que no pueden ser reducidos debido a la naturaleza de la operación por lo cual son necesarios.
- El costo total de la mano de obra es de Q.721,134 y el material de empaque es el que menor peso tiene dentro del costo con Q.153,583.
- En el análisis de las proyecciones el costo total para el período 2020, después de integrar los costos, sumar y restar cada uno de los inventarios, dará un costo de Q.10,278,153.

Tabla 41. Costo de ventas 2021

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Año 2021	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
MP requerida	1,372,065	1,560,090	2,317,135	3,110,865	8,360,155
ME requerido	25,652	29,167	43,320	58,160	156,299
MOD requerido	120,446	136,944	203,397	273,080	733,868
Gastos indirectos	283,400	276,400	284,400	310,400	1,154,600
Costo producción	1,801,563	2,002,601	2,848,252	3,752,505	10,404,921
(+) Inv. Inicial	698,154	128,098	106,223	145,184	1,077,658
Suma	2,499,717	2,130,698	2,954,476	3,897,689	11,482,579
(-) inv. Final	128,098	106,223	145,184	799,743	1,179,247
Costo total	2,371,619	2,024,475	2,809,292	3,097,946	10,303,332
%	23%	20%	27%	30%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

El comportamiento de cada uno de los elementos del costo de ventas al analizar la proyección de los resultados porcentuales se observa que se mantienen constantes:

- Materia prima: **80%**
- Gastos indirectos: **11%**
- Mano de obra: **7%**
- Material de empaque: **2%**

El costo de ventas proyectado es de Q.10,303,332, al hacer el análisis derivado que este resultado va en función de la producción realizada, al hacer el comparativo con el período anterior no existen grandes desviaciones por lo que el presupuesto bajo estos parámetros se ejecutará de forma correcta y los beneficios se verán reflejados en la utilidad.

4.3.4 Presupuesto de gastos de operación

Para la elaboración del presupuesto de gastos de operación, se integraron todas las actividades necesarias para la operación de la empresa de calzado, dentro de estos gastos se encuentran los administrativos que se consideran los gastos fijos, dichos gastos lo integran los sueldos de administración, los servicios básicos, alquiler de oficinas entre otros, y los gastos de ventas que son los gastos fijos de la empresa, lo integran los sueldos sala de ventas, comisiones viáticos, combustibles entre otros, con esta información se realizaron las proyecciones para determinar el impacto en el resultado final del presupuesto.

Tabla 42. Proyección gastos de administración 2020

(Cifras expresadas en quetzales)

Año 2020	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Sueldos administración	30,000	30,000	30,000	30,000	120,000
Alquiler oficinas	12,000	12,000	12,000	12,000	48,000
Agentes de seguridad	7,000	7,000	7,000	7,000	28,000
Papelería y útiles	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000
Servicios comunicación	2,900	2,900	2,900	2,900	11,600
Depreciaciones	64,886	64,886	64,886	64,886	259,543
Agua	1,200	1,200	1,200	1,200	4,800
Luz	4,000	4,000	4,000	4,000	16,000
Total	123,486	123,486	123,486	123,486	493,943

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Derivado del análisis en la tabla 42 de los gastos administrativos es de Q.493,943, al hacer el comparativo con el valor del período histórico, se tendrá una reducción del 6%, este efecto se da en proyectar una reducción a los servicios esenciales como la luz, el internet y telefonía, estos son gastos que se pueden ejecutar y controlar de manera más adecuada, para evaluar el efecto en el período.

Tabla 43. Proyección gastos de venta 2020

(Cifras expresadas en quetzales)

Año 2020	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Sueldos vendedores	19,000	19,000	19,000	19,000	76,000
Comisiones	29,185	29,185	29,185	29,185	116,738
Combustible	6,000	6,000	6,000	8,000	26,000
Publicidad	3,502	3,502	3,502	5,837	16,343
Servicios comunicación	2,000	2,000	2,000	3,200	9,200
Viáticos	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800
Total	62,387	62,387	62,387	67,921	255,082

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

El resultado de la proyección de los gastos de venta en la tabla 43 refleja un total de Q.255,082, teniendo una reducción del 14%, el efecto se determinó en los viáticos y los servicios de comunicación, ya que estos representaban costos muy elevados por lo cual tenía un impacto negativo en la utilidad al final del período.

Tabla 44. Proyección gastos administración 2021

Año 2021	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Sueldos administración	30,000	30,000	30,000	30,000	120,000
Alquiler oficinas	12,000	12,000	12,000	12,000	48,000
Agentes de seguridad	7,000	7,000	7,000	7,000	28,000
Papelería y útiles	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000
Servicios comunicación	2,500	2,500	2,500	2,500	10,000
Depreciaciones	64,886	64,886	64,886	64,886	259,543
Agua	1,200	1,200	1,200	1,200	4,800
Luz	4,000	4,000	4,000	4,000	16,000
Total	123,086	123,086	123,086	123,086	492,343

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

La tendencia de los gastos de administración en la tabla 44, se espera que se mantengan sin mayores variaciones, con un total de Q.492,343, se observa una pequeña variación en los servicios de comunicación, los cuales se esperan que se puedan reducir para tener un ahorro en los gastos, las depreciaciones actúan como escudo fiscal para la reducción del pago de los impuestos, no se considera un gasto en el período.

Tabla 45. Proyección gastos de ventas 2021

(Cifras expresadas en quetzales)

Año 2021	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Sueldos vendedores	19,000	19,000	19,000	19,000	76,000
Comisiones	27,910	27,910	27,910	27,910	111,638
Combustible	6,000	6,000	6,000	8,000	26,000
Publicidad	3,502	3,502	3,502	5,837	16,343
Servicios comunicación	1,800	1,800	1,800	1,800	7,200
Viáticos	2,400	2,400	2,400	2,400	9,600
Total	60,612	60,612	60,612	64,946	246,782

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

En la tabla 45 para el período 2021, se estima que los gastos de ventas serán de Q246,782, teniendo una reducción respecto al periodo 2020, en los viáticos, las comisiones y los servicios de comunicación ya que estos gastos se pueden ver reducidos sin afectar la operación del departamento. En el último trimestre se elevan los gastos debido a la temporada alta de las ventas

4.4 Flujo de caja proyectado

Con base en la elaboración del presupuesto para la empresa de calzado, los resultados obtenidos se utilizaron para la realización del flujo de caja proyectado, en el cual se integran todas las fuentes de ingresos que tiene la empresa mediante las ventas al crédito y al contado, todas las salidas de efectivo que lo integran los pagos a proveedores, laborales, financieros, entre otros, para obtener el flujo de efectivo que se podrá obtener al final del periodo para determinar el nivel de liquidez que se puede llegar a obtener derivado de la elaboración de todo el presupuesto para la empresa de calzado.

Se realizó el presupuesto financiero con el objetivo de controlar y determinar periódicamente la liquidez de la empresa, así como poder reducir el nivel de los gastos y obligaciones que se tienen que cumplir, se detallan los siguientes resultados:

- Los ingresos por ventas se espera que mantengan la misma tendencia histórica con un 35% por ventas al contado y un 65% por ventas al crédito, teniendo un promedio de cobro de 30 y 60 días para aumentar el tiempo de pago de los clientes.

- Al observar las entradas en los cuatro trimestres se observa que el último trimestre es el que refleja el mayor porcentaje de ingresos con Q.5,856,058 que representa el 28% del total del período reportado.
- El análisis de las salidas de efectivo refleja que los proveedores tienen el mayor porcentaje, debido a las compras de materia prima que son necesarias para la producción, para tener un efecto positivo el pago de las obligaciones con los proveedores se hará efectivo en un promedio de 70 a 75 días, con esto se garantiza que no se tengan problemas de liquidez.
- Los acreedores representan el segundo rubro con la mayor salida de efectivo, con un total de Q.1,536,275, este lo integran todos los servicios esenciales de la empresa que son necesarios para poder operar.
- Al hacer el análisis de las salidas de efectivo, se puede observar que el primer trimestre es el que mayor impacto tiene en el flujo con un total de Q.3,950,717 que representa un 30%, este monto viene influenciado por el saldo de la cuenta por cobrar que se tenía pendiente del periodo anterior.
- El resultado final del flujo proyectado refleja una mejora en la disponibilidad de efectivo, para el período 2020 con un monto en caja de Q3,172,355, lo que representa un incremento de más de Q.1,284,155 en la disponibilidad de efectivo que se observará en el estado de situación financiera.
- El flujo de caja proyectado establece un nivel de liquidez adecuado en el cual se pueden tomar decisiones de inversión en proyectos que aumenten la capacidad operativa de la empresa de calzado, por lo que mantener los controles de gestión presupuestarios adecuados, logrará que se logren los objetivos establecidos, tal como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 46. Proyección flujo de caja 2020

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Año 2020	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Entradas				
Saldo inicial	1,888,201	1,745,435	2,027,463	1,769,762
Ventas al contado	1,064,525	910,169	1,319,876	1,492,491
Ventas al crédito	2,520,080	1,930,752	1,889,990	2,593,805
Total, entradas	5,472,806	4,586,356	5,237,330	5,856,058
%	26%	22%	25%	27%
Salidas				
Proveedores	2,838,460	1,594,978	2,407,221	1,534,038
Acreedores	363,644	361,344	393,144	418,144
Pagos laborales	292,764	305,912	370,544	426,327
Gastos financieros	12,359	12,359	12,359	12,359
Préstamos	76,085	76,085	76,085	76,085
Impuestos	88,673	152,828	152,828	152,828
Otros gastos	55,387	55,387	55,387	63,921
Total, Salidas	3,727,371	2,558,892	3,467,568	2,683,702
%	30%	21%	27%	22%
Saldo final	1,745,435	2,027,463	1,769,762	3,172,355
%	21%	23%	20%	36%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

- Para el período 2021 bajo la gestión de presupuestos realizada, se espera que el flujo refleje un incremento en el saldo final, con un monto de Q.3,662,317 que representa un 32% del total del efectivo generado mejorando aún más los niveles de liquidez de la empresa de calzado.
- El análisis de las entradas de efectivo indica que en el primer y último trimestre los porcentajes de ingresos se mantendrán iguales con un 27%, ingresando más de Q.6,000,000 en cada uno de los trimestres.
- El resultado de las salidas de efectivo refleja que la tendencia de la proyección anterior se mantendrá en una gran proporción, debido a que el primer trimestre es el que tendrá el porcentaje más alto, con un 30% representado en valores Q.3,950,717.

Tabla 47. Proyección flujo de caja 2021

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Año 2021	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Entradas				
Saldo inicial	3,172,355	2,704,579	2,892,805	2,539,630
Ventas al contado	1,078,270	921,825	1,336,787	1,511,491
Ventas al crédito	2,369,698	1,960,632	1,919,264	2,633,766
Total, entradas	6,620,323	5,587,035	6,148,856	6,684,887
	26%	22%	25%	27%
Salidas				
Proveedores	2,862,673	1,620,806	2,468,857	1,667,045
Acreedores	362,200	355,200	363,200	389,200
Pagos laborales	299,380	314,557	373,501	436,490
Gastos financieros	61,628	61,628	61,628	61,628
Préstamos	129,423	129,423	129,423	129,423
Impuestos	152,828	165,006	165,006	165,006
Otros gastos	47,612	47,612	47,612	51,946
Total, Salidas	3,915,744	2,694,230	3,609,226	2,900,738
	30%	21%	27%	22%
Saldo final	2,704,579	2,892,805	2,539,630	3,784,149
%	23%	24%	21%	32%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

4.5 Evaluación de los resultados proyectados obtenidos

El resultado de las proyecciones realizadas para la empresa de calzado indica que al hacer una planificación y gestión adecuada del presupuesto se pueden obtener grandes beneficios para mejorar los procesos operativos de la empresa en todos los ámbitos, los resultados obtenidos se detallan en el siguiente resumen:

- Aumento en la liquidez de la empresa.
- Disminución en el costo de ventas.
- Reducción en los gastos de operación.
- Aumento en el margen de utilidad.
- Mejoramiento en la situación financiera de la empresa.
- Aumento en la rentabilidad de la empresa.
- Control en las compras de materia prima para evitar que se tengan altos volúmenes de insumos en el inventario

Hay que hacer énfasis que para llegar a la meta establecida y que el presupuesto se gestione de forma adecuada, es necesario que todo el personal dentro de la empresa trabaje en conjunto mediante una comunicación constante para ir evaluando de forma periódica los resultados, por consiguiente, se establecerán los siguientes controles:

- La gerencia deberá establecer reuniones mensuales con los encargados del área de ventas, producción, inventarios y compras, para evaluar la ejecución de los resultados obtenidos para determinar las variaciones en el presupuesto y determinar si se están cumpliendo los objetivos o por el contrario es necesario tomar decisiones estratégicas para corregir las desviaciones.
- Será necesario llevar informes de desempeño mensuales sobre el comportamiento de los costos de materia prima, material de empaque, mano de obra directa y los gastos necesarios de fábrica.

- También será necesario llevar informes de desempeño sobre los inventarios, las compras, los gastos de administración y ventas para que se mantengan controlados y no se desvíen de lo que se tendrá presupuestado.
- Presentación mensual de los estados financieros para determinar el comportamiento de los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

En la siguiente tabla se puede observar la integración del estado de resultados de la gestión del presupuesto con su respectivo análisis vertical y horizontal, el cual será la presentación final de todos los aspectos positivos detallados anteriormente.

Tabla 48. Estado de resultados proyectado 2020 - 2021

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Estado de resultados	2020	%	2021	%	Variación	%
Ingresos						
Ventas al contado	4,787,061	35%	4,848,372	35%	61,311	1%
Ventas al crédito	8,890,256	65%	9,004,120	65%	113,864	1%
Ventas totales	13,677,318	100%	13,852,493	100%		
Costo de ventas	10,202,917	75%	10,226,768	74%	23,851	0%
Margen bruto	3,474,401	25%	3,625,724	26%		
(-) Gastos administración	493,943	14%	492,343	14%	(1,600)	0%
(-) Gastos de venta	255,082	7%	246,782	7%	(8,300)	-3%
Ganancia en operación	2,725,376		2,886,600			
Intereses financieros	280,127	8%	246,512	7%	(33,615)	-12%
Ganancia antes de imp.	2,445,250		2,640,089			
Impuesto sobre la renta	611,312	25%	660,022	25%	48,710	8%
Utilidad neta	1,833,937	13%	1,980,066	14%	146,129	8%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

La utilidad neta para el período 2020 refleja una utilidad neta de Q.1,833,937 y para el período 2021 de Q.1,980,066, con un crecimiento esperado del 8% como resultado de realizar el análisis horizontal.

El balance de situación al igual que el estado de resultados demuestra que derivado de las proyecciones se obtendrá un aumento considerable en los activos, específicamente en el efectivo con un 29% y 31% para cada período, una reducción de las cuentas por

cobrar y un aumento en la propiedad planta y equipo, además se observa una mejora importante en la situación financiera.

Tabla 49. Balance de situación financiera proyectado

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Activo	2020	%	2021	%	AH
Activo corriente					
Caja y bancos	3,172,355	29%	3,784,149	31%	19%
Cuentas por cobrar	1,474,296	14%	1,511,682	12%	3%
Iva por cobrar	815,830	8%	905,571	7%	11%
Seguros anticipados	380,000	4%	380,000	3%	
Inventario	698,154	6%	799,743	7%	15%
Total, activo corriente	6,540,635	61%	7,381,144	61%	
Activo no corriente					
Propiedad planta y equipo	4,241,703	39%	4,713,703	39%	11%
Total, activo	10,782,338	100%	12,094,847	100%	
Pasivo y patrimonio					
Proveedores	1,708,437	16%	1,667,045	14%	-2%
Iva por pagar	351,338	3%	353,904	3%	1%
Documentos por pagar	334,235	3%	223,194	2%	-33%
Total, pasivo corriente	2,394,009	22%	2,244,144	19%	
Pasivo no corriente					
Préstamos bancarios	1,725,639	16%	1,207,947	10%	-30%
Patrimonio					
Capital	2,500,000	23%	2,500,000	21%	
Utilidades retenidas	4,162,690	39%	6,142,757	51%	48%
Total, patrimonio	6,662,690	62%	8,642,757	71%	
Total, pasivo y patrimonio	10,782,338	100%	12,094,847	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

4.6 Análisis financiero comparativo período 2019 – 2020

Se espera que una adecuada administración, ejecución y gestión del presupuesto por parte de la empresa de calzado en cada una de las etapas analizadas y proyectadas, permita obtener los resultados para tomar decisiones que mejoren la eficiencia en los procesos productivos y de operación, logrando que la situación financiera de la empresa mejore de forma constante.

Derivado de los resultados obtenidos, se presentan los análisis financieros comparativos de la información histórica del período 2019 sin y los resultados de las proyecciones del presupuesto del período 2020, para observar el impacto y mejoramiento de la gestión del presupuesto, desde su planificación hasta su control y evaluación, haciendo énfasis en el estado de resultados, el balance de situación financiera, los indicadores financieros comparativos y el análisis Dupont para observar el impacto en la rentabilidad de la empresa de calzado.

4.6.1 Comparativo de las razones financieras

Con base en el resultado de las proyecciones en la gestión del presupuesto se presentan el análisis de cada uno de los indicadores evaluados para la empresa de calzado, para observar el mejoramiento de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, lo cuales se detallan a continuación:

Tabla 50. Liquidez corriente

(Cifras expresadas en quetzales)

Indicador	2019		2020	
Activo corriente	5,352,645	2.17	6,540,635	2.73
Pasivo corriente	2,466,510		2,394,009	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Se puede observar que la razón de liquidez en la tabla 50, tuvo una mejora considerable en el período 2020 de 2.73, que se deriva del aumento de los activos y la disminución de una parte del pasivo.

Tabla 51. Prueba del ácido

(Cifras expresadas en quetzales)

Indicador	2019		2020	
<u>Activo corriente-Inventario</u>	<u>4,625,265</u>	1.88	<u>5,842,481</u>	2.44
<u>Pasivo corriente</u>	<u>2,466,510</u>		<u>2,394,009</u>	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

El resultado de la prueba del ácido refleja en la tabla 51 un mejoramiento en la disponibilidad de efectivo de 2.44, dato que se determinó en la proyección del flujo de caja, esto indica que la gestión del presupuesto si se ejecuta de una manera adecuada tendrá un efecto positivo en la situación financiera de la empresa de calzado.

Tabla 52. Rotación cuentas por cobrar

(Cifras expresadas en quetzales y número de veces)

Indicador	2019		2020	
<u>Ventas al crédito</u>	<u>8,575,470</u>	5.08	<u>8,890,256</u>	6.03
<u>Cuentas por cobrar</u>	<u>1,687,568</u>		<u>1,474,296</u>	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

La rotación de las cuentas por cobrar también refleja una mejora en el indicador ya que aumentó 1 punto porcentual su rotación esto quiere decir que la recuperación de efectivo será más rápida por lo cual se tendrá una mejora en el flujo de caja al final del periodo, como se muestra en la tabla 52.

Tabla 53. Días promedio de cobro

(Cifras expresadas en días y número de veces)

Indicador	2019		2020	
<u>360 días</u>	<u>360</u>	71	<u>360</u>	60
<u>Rotación cuentas por cobrar</u>	<u>5.08</u>		<u>6.03</u>	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

Según la tabla 53, en promedio los clientes pagarán 60 días es una mejora de 11 días de recuperación, esto tiene relación con una nueva política de crédito de 30 y 60 días, el impacto se refleja en el flujo de caja que se determinó previamente.

Tabla 54. Rotación de las cuentas por pagar

(Cifras expresadas en quetzales y número de veces)

Indicador	2019		2020	
Compras	9,030,282	5.56	8,503,172	4.98
Cuentas por pagar	1,622,850		1,708,437	

Fuente: Elaboración con base en el trabajo realizado

La razón de cuentas por pagar se logró mejorar pasando de 5.56 a 4.98, ya que los resultados de las proyecciones indican que, para tener una buena liquidez en el flujo de caja, según la tabla 54.

Al observar las cuentas por pagar y las cuentas por pagar, se puede analizar que las entradas de efectivo serán más rápidas que las salidas de efectivo, con el análisis de la información histórica este análisis era de forma contraria.

Tabla 55. Días promedio de pago

(Cifras expresadas en días y número de veces)

Indicador	2019		2020	
360 días	360	65	360	72
Rotación cuentas por pagar	5.56		4.98	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

En la tabla 55 se observa un incremento de 7 días en el plazo de pago a los proveedores, por lo cual la política deberá ser en un promedio de 70 a 75 días para que el efecto sea positivo en la liquidez de la empresa.

Tabla 56. Nivel de endeudamiento

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Indicador	2019		2020	
Pasivo total	4,496,490	48%	4,119,648	38%
Activo total	9,325,243		10,782,338	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

En la tabla 56, el comportamiento de la razón de endeudamiento refleja una reducción del 10%, esto derivado de la disminución en la obligación del pago del préstamo adquirido que tiene la empresa, esto demuestra que la empresa con la gestión del presupuesto puede pagar sus obligaciones sin afectar la liquidez.

Tabla 57. Rendimiento de los activos

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Indicador	2019		2020	
Utilidad neta	1,064,077	11%	1,833,937	17%
Activo total	9,325,243		10,782,338	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

El análisis de la razón del rendimiento de los activos en la tabla 57 demuestra que la gestión del presupuesto puede tener un efecto positivo del 6%, esto quiere decir que los activos tendrán una mejor rentabilidad al finalizar el período reflejado un porcentaje del 17%.

Tabla 58. Rentabilidad del patrimonio

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Indicador	2019		2020	
Utilidad neta	1,064,077	22%	1,833,937	28%
Patrimonio	4,828,753		6,662,690	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

La rentabilidad del capital refleja en la tabla 58 que se tendrá un aumento del 6%, que viene influenciado por una gestión adecuada en cada una de las etapas del presupuesto para obtener una mayor ganancia que tendrá un impacto en el mejoramiento de la rentabilidad en un 28% para el período 2020.

4.6.2 Estado de resultados comparativo

A continuación, se presentan las variaciones derivado del análisis comparativo para determinar cuáles fueron los aspectos más importantes donde se obtuvo un beneficio como resultado de la elaboración de las proyecciones para la gestión del presupuesto de la empresa de calzado.

- Se espera un crecimiento del 4% en las ventas al crédito y al contado dando un total de Q.444.288, y una disminución en el costo del 4% lo que equivale a Q.420,944, esto tendrá un impacto en el margen bruto de un 35% que viene representando un valor de Q.935,232, por lo cual se observa que la adecuada gestión del presupuesto puede aumentar los beneficios.
- Los gastos de administración proyectan una reducción del 6% con un valor de Q.31,582, derivado de la reducción en los gastos se puede esperar que mejoren los niveles de utilidad.
- Los gastos de ventas también proyectan una reducción, esta es mayor al de los gastos de operación con un 14% que representa Q.40,233, este efecto se debe a la reducción en las comisiones que tienen los vendedores y los gastos que al igual que los de administración se consideran que pueden ser reducido sin afectar la operación de la empresa.
- El efecto que tienen los impuestos en las proyecciones es de un 72%, este incremento se debe a que los ingresos son mayores por lo cual la utilidad antes de impuestos respecto al periodo anterior es mayor por lo que la variación en el análisis horizontal estimado será de Q.256,620.

- El principal incremento se observa en la utilidad neta con una mejora considerable de Q.769,860, lo que en términos porcentuales es un 72%, con una utilidad final de Q.1,833,977, con esto se determina que la gestión del presupuesto es adecuada.

Tabla 59. Estado de resultados comparativo 2019 - 2020

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Estado de resultados	2019	%	2020	%	Variación	%
Ingresos						
Ventas al contado	4,617,561	35%	4,787,061	35%	169,501	4%
Ventas al crédito	<u>8,575,470</u>	65%	<u>8,890,256</u>	65%	314,787	4%
Ventas totales	13,193,030	100%	13,677,318	100%		
Costo de ventas	<u>10,623,861</u>	81%	<u>10,202,917</u>	75%	(420,944)	-4%
Margen bruto	2,569,169	19%	3,474,401	25%	935,232	35%
(-) Gastos administración	525,524	20%	493,943	14%	(31,582)	-6%
(-) Gastos de venta	<u>295,315</u>	11%	<u>255,082</u>	7%	(40,233)	-14%
Ganancia en operación	1,748,330		2,725,376			
Intereses financieros	<u>329,561</u>	13%	<u>280,127</u>	8%	(49,434)	-15%
Ganancia antes de imp.	1,418,769		2,445,250			
Impuesto sobre la renta	<u>354,692</u>	25%	<u>611,312</u>	25%	256,620	72%
Utilidad neta	1,064,077	8%	1,833,937	13%	769,860	72%

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

4.6.3 Balance de situación financiera comparativo

Se presenta el balance comparativo mediante el análisis vertical y horizontal las variaciones obtenidas de las proyecciones de la gestión del presupuesto de la empresa de calzado, el cual se detalla a continuación:

Tabla 60. Balance de situación financiera comparativo 2019 – 2020

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Activo	2019	%	2020	%	%
Activo corriente					
Caja y bancos	1,888,201	20%	3,172,355	29%	68%
Cuentas por cobrar	1,687,568	18%	1,474,296	14%	-13%
Iva por cobrar	669,496	7%	815,830	8%	22%
Seguros anticipados	380,000	4%	380,000	4%	
Inventario	727,380	8%	698,154	6%	-4%
Total, activo corriente	5,352,645	57%	6,540,635	61%	
Activo no corriente					
Propiedad planta y equipo	3,972,598	43%	4,241,703	39%	7%
Total, activo	9,325,243	100%	10,782,338	100%	
Pasivo y patrimonio					
Proveedores	1,622,850	17%	1,708,437	16%	5%
Iva por pagar	341,750	4%	351,338	3%	3%
Documentos por pagar	501,910	5%	334,235	3%	-33%
Total, pasivo corriente	2,466,510	26%	2,394,009	22%	
Pasivo no corriente					
Préstamos bancarios	2,029,980	22%	1,725,639	16%	-15%
Patrimonio					
Capital	2,500,000	27%	2,500,000	23%	
Utilidades retenidas	2,328,753	25%	4,162,690	39%	79%
Total, patrimonio	4,828,753	52%	6,662,690	62%	
Total, pasivo y patrimonio	9,325,243	100%	10,782,338	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

El en rubro de activos las principales variaciones positivas bajo el análisis horizontal, se observan en el efectivo ya que se proyecta un aumento del 69%, dicho valor fue el que se determinó en la proyección del flujo de caja, la variación en aumento se espera que sea e Q.1,284,155, las cuentas por cobrar se proyecta que tendrán una disminución del 13% que viene precedido por el cambio en la política de crédito de 30 y 60 días, propiedad planta y equipo se espera un aumento del 7% para mejorar la operación de la empresa.

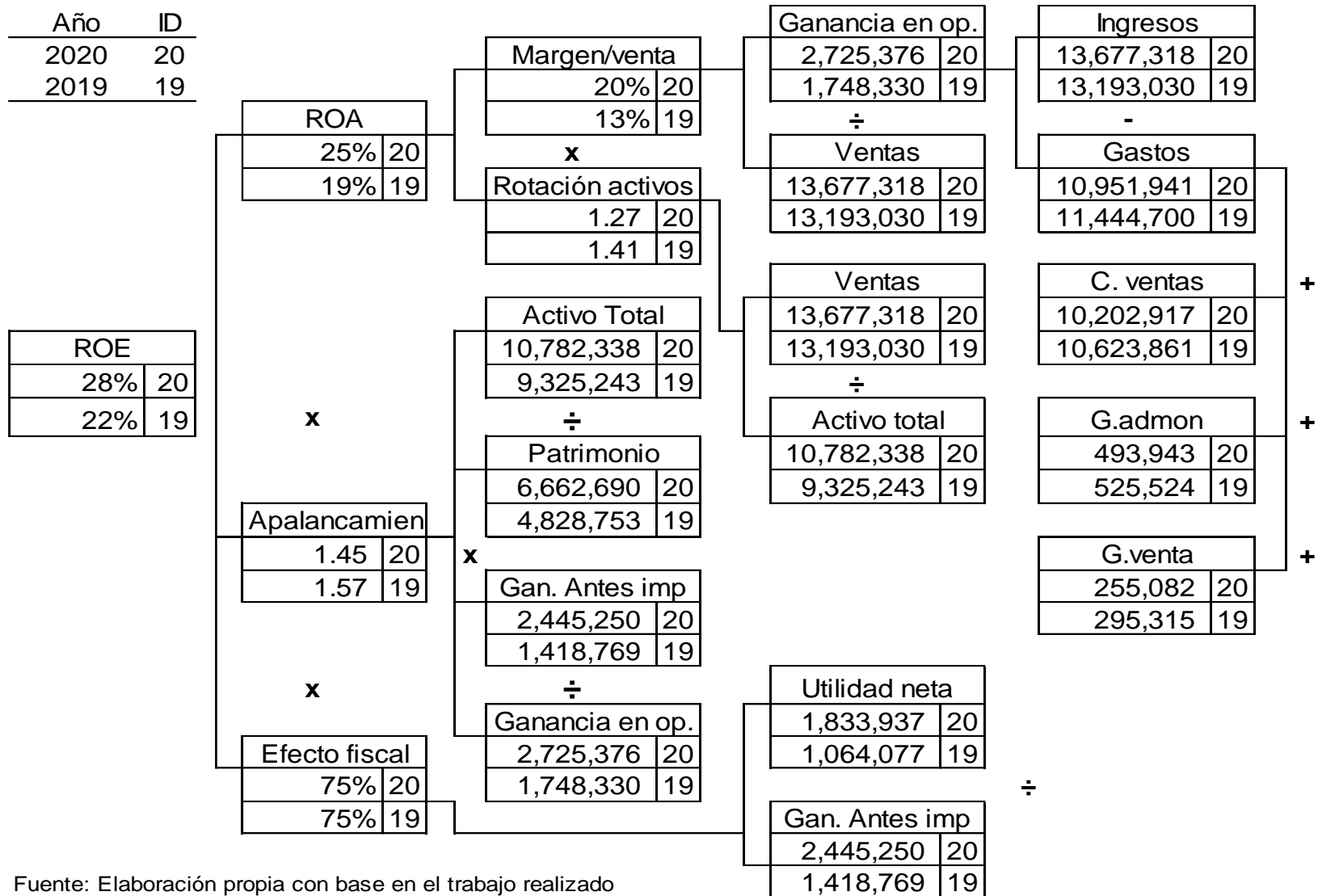
En el rubro de pasivo se proyecta un aumento del 5% en los proveedores, esto tiene relación con la rotación de cuentas por pagar, ya que se espera que se puedan establecer negociaciones con los proveedores para tener un límite de crédito promedio de 75 días, los documentos por pagar y el préstamo bancario se espera que tenga una reducción del 33% y del 15% respectivamente, con estos porcentajes se puede analizar que la empresa tendrá la capacidad para cumplir con las obligaciones contraídas.

4.6.4 Análisis Dupont comparativo

La elaboración de la gestión presupuestaria se resume en el análisis Dupont, ya que en la gráfica comparativa se puede observar los efectos positivos que se podrán generar derivado de las proyecciones realizadas en cada etapa del presupuesto, el flujo de caja y la presentación de los estados financieros proyectados, dichos resultados se detallan a continuación:

- Se obtendrá un retorno sobre los activos (ROA), del 25% esto representa un aumento del 6% lo cual es muy importante para la rentabilidad y operación de la empresa de calzado.
- El nivel de apalancamiento se verá reducido en 1.45, como resultado del pago del préstamo bancario.
- La rentabilidad sobre el patrimonio proyecta un beneficio del 28% teniendo un aumento del 6%, esto quiere decir que la empresa está generando valor y por consiguiente mayores ganancias lo cual es el resultado de la utilidad neta.

Figura 4: Análisis Dupont comparativo



Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo realizado

CONCLUSIONES

1. El resultado del análisis de los indicadores financieros después de realizar las proyecciones, determinó una mejora considerable en todos los aspectos, el indicador de liquidez aumentó de 2.17 a 2.73, el indicador del ácido aumentó de 2.18 a 2.44, la rotación de las cuentas por cobrar aumentó de 5.08 a 6.03, el comportamiento de la rotación de cuentas por pagar disminuyó de 5.56 a 4.98, el nivel de endeudamiento disminuyó un 10% y la rentabilidad de los activos aumentó en un 6%, esto demuestra una mejora en la eficiencia y control de la gestión presupuestaria.
2. El resultado de las proyecciones realizadas mediante un modelo de gestión presupuestaria para una empresa industrial de calzado, refleja que habrá un crecimiento en la liquidez de la empresa con un valor para el primer año de Q.3,172,355 y para el año dos de Q.3,784,149, una disminución en el costo de ventas de Q.420,944, reducción en los gastos en niveles porcentuales del 20%, aumentó en los márgenes de utilidad del 5% con valores para cada año de Q.1,833,937 y Q.1,980,066 respectivamente, también el indicador ROE aumentó de 22% a un 28% teniendo un incremento del 6%.
3. Se determinó que las medidas financieras adecuadas para mejorar los márgenes de utilidad mediante la planificación ejecución y control, son informes de desempeño mensuales para analizar el comportamiento de todos los elementos del costos y gastos de operación para que no existan grandes desviaciones con lo presupuestado en el modelo de gestión, ya que el resultado del indicador ROA reflejo un aumento del 19% a un 25% y los márgenes de utilidad aumentaron en un 5%.
4. El análisis de trabajo profesional realizado indica que las necesidades de gestión presupuestaria a las que una empresa de calzado está más expuesta es la gestión y control del costo de producción y el costo de ventas ya que el resultado indica que mediante una planificación adecuada se pueden reducir los costos en un 4% dando un valor de Q.420,944 teniendo como efecto una mejora en la situación financiera de la empresa plasmada en los estados financieros.

RECOMENDACIONES

1. Los resultados obtenidos de las proyecciones realizadas permiten sugerir la implementación de un modelo de gestión presupuestaria, como base para la planificación, ejecución y control para una empresa industrial de calzado en Guatemala, tanto de las actividades operativas, como financieras, en el cual se incluyen los presupuestos de ventas, producción, costo de ventas, gastos de operación, presentación de flujos de caja y análisis de estados financieros.
2. Se deben evaluar periódicamente los resultados de la ejecución presupuestaria, con base en informes de desempeño que permitan dar a conocer si se están cumpliendo con las metas y los objetivos establecidos por la administración o por el contrario si existen desviaciones sobre las cuales se deben tomar decisiones de manera oportuna, con el fin de adaptarse a la realidad de los resultados y para realizar las correcciones en caso necesario, para mejorar la eficiencia de operación.
3. Aplicar un modelo de gestión presupuestaria en una empresa de calzado, es necesario para la determinar de forma correcta las necesidades de efectivo para cubrir todos los costos y gastos de operación mediante las proyecciones del flujo de caja, llevando un monitoreo constante de todo lo que se va ejecutando, ya que da un parámetro para determinar si la empresa cuenta con la liquidez necesaria para aumentar su volumen de operaciones o por el contrario necesita de un financiamiento externo para seguir operando
4. El uso adecuado de un modelo de gestión presupuestaria se convierte en una herramienta importante que debe aprovecharse para el proceso planificación y control financiero, toma de decisiones y la medición de resultados, para la maximización de las utilidades y que exista un crecimiento constante en la situación financiera de la empresa.

REFERENCIAS

Acevedo. (8 de 2004). PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO, DE UNA EMPRESA DE CALZADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA,(tesis licenciatura). Obtenido de Universidad San Carlos de Guatemala:
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1338_IN.pdf

Albacete. (23 de 3 de 2019). Obtenido de Gestion presupuestaria:
<http://www.albacete.org/personal/antoniobueno/AAPP/Tema20001.htm>

Asociación de exportadores en Guatemala, A. (2018). Calzado y manufacturas de cuero. Obtenido de Agexport manufacturas diversas:
<http://www.manufacturasdeguatemala.com/project/cuero/>

Banco de Guatemala. (17 de abril de 2020). Obtenido de Banguat:
www.banguat.gob.gt/cuentasnac/2T_2019_JM.pdf

Bembibre, C. (Diciembre de 2009). Definición de calzado. Obtenido de Definicion ABC:
<https://www.definicionabc.com/general/calzado.php>

Bolaños, R. M. (7 de agosto de 2017). Economía. Obtenido de Prensalibre:
<https://www.prensalibre.com/economia/se-venden-q60-millones-en-calzado-para-cuarto-trimestre/>

Burbano, J. (2005). Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos. Bogotá: Mc Graw Hill.

Calderón. (11 de febrero de 2012). Manual de diseño innovador para calzado artesanal (tesis, licenciatura). Obtenido de Universidad del Itsmo:
<http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2012/28229.pdf>

Corvo, H. (2017). Presupuesto de ventas. Obtenido de Lidefer:
<https://www.lifeder.com/presupuesto-de-ventas/>

Corvo, H. (2 de Mayo de 2018). Presupuesto financiero. Obtenido de Lifeder:
<https://www.lifeder.com/presupuesto-financiero/>

Debitoor. (2019). El balance de situación y su importancia. Obtenido de Debitoor: <https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/contabilidad/el-balance-de-situacion-y-su-importancia>

economía, M. E. (2015). Sector del calzado. Guatemala: Proyecto ADA-Integración.

Fagilde, C. A. (2009). Presupuesto empresarial. Venezuela: UNELLEZ.

García, G. (25 de Junio de 2018). Para que sirve el presupuesto. Obtenido de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/para-que-sirve-un-presupuesto.html>

Gerencie. (25 de Abril de 2018). Estado de resultados. Obtenido de Gerencie: <https://www.gerencie.com/estado-de-resultados.html>

Gestión ORG. (2015). El presupuesto maestro. Obtenido de Gestión ORG: <https://www.gestion.org/el-presupuesto-maestro/>

Gómez, S. (2015). Presupuesto de capital. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/Sonialineth27/presupuesto-de-capital-43695504>

González, M. (11 de Agosto de 2002). Definición de presupuesto y sus tipos . Obtenido de Getiopolis: <https://www.gestiopolis.com/definicion-presupuesto-tipos/>

Gremial de fabricantes de calzado (Grecalza). (13 de Diciembre de 2018). Recuperado el 13 de Marzo de Gremial de fabricantes de calzado (Grecalza), de Camara de Industria en Guatemala: cig.industriaguatemala.com/institucional/gremiales/gremial-de-fabricantes-de-calzado-y-productos-afines/

Herrera, R. (2005). EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL (Tesis, licenciatura). Guatemala.

Iedge. (20 de 3 de 2019). Obtenido de Importancia de los presupuestos: www.iedge.eu/homero-soto-la-importancia-del-presupuesto-dentro-de-la-empresa

- Isela, E. (17 de Mayo de 2020). Exportación de calzado Guatemalteco. Gremial de calzado busca reactivarse y frenar pérdidas. Obtenido de El periodico: <https://elperiodico.com.gt/inversion/2020/04/17/gremial-de-calzado-busca-reactivarse-y-frenar-perdidas/>
- Kamiya, A. (20 de junio de 2019). Que son los estados financieros. Obtenido de Crecenegocios: <https://www.crecenegocios.com/estados-financieros/>
- Manjares, M. (15 de marzo de 2019). El presupuesto en la historia. Obtenido de Sutori: <https://www.sutori.com/story/el-presupuesto-en-la-historia--9cdVVGywEv9Hsg2BJq2rGeDi>
- Martinez, C. (2017). Presupuesto de producción. Obtenido de Lidefer: <https://www.lifeder.com/presupuesto-de-produccion/>
- Mendoza, R. C. (2004). Presupuestos para manufactura de empresas. Barranquilla, Colombia: Uninorte.
- Nava, J. a. (2014). Estrategias financieras empresariales. México: Patria S.A.
- Navarro, J. D. (24 de noviembre de 2016). Analisis financiero. Obtenido de ABC finanzas: <https://www.abcf finanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero>
- Núñez, A. (11 de agosto de 2015). Evolución historica de los presupuestos. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/evolucion-historica-de-los-presupuestos-ensayo/>
- Orlet, A. I. (2017). Feria expocalzado Guatemala . Guatemala: ICEX.
- Ortiz, H. A. (2018). Flujo de caja y proyecciones financieras con analisis de riesgo. En H. Ortiz Anaya. Colombia: Universida externado de colombia.
- Pérez García, H. A. (2011). El flujo de efectivo como instrumento de la administración financiera en una empresa distribuidora de calzado para dama. Guatemala.

Pérez, R. (2005). Contabilidad de costos. En R. Pérez, Contabilidad de costos. México: Limusa S.A.

Sánchez, L. (20 de Noviembre de 2014). Presupuesto operativo. Obtenido de Empeñe Pyme: <https://www.empeñepyme.net/presupuesto-operativo.html>

Sector del calzado de Guatemala. (24 de septiembre de 2013). Obtenido de Americaeconomia: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-de-calzado-de-guatemala-exporta-innovadores-disenos-de-tela-tipica-y-cuer>

Tellez, A. (8 de junio de 2019). Que es el sistema de análisis Dupont. Obtenido de Finanzaspara: https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-es-el-sistema-de-analisis-dupont-y-para-que-sirve/

Tellez, A. (26 de marzo de 2019). Que son las razones financieras y para que sirven. Obtenido de Finanzaspara: https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-son-las-razones-financieras-y-para-que-sirven/

Ucha, F. (marzo de 2010). Definición de fabricación. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/fabricacion.php>

ANEXOS

Nombre: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

A) Información general de la empresa

1. ¿Cuánto años lleva la empresa en el sector del calzado?
2. ¿Qué tipos de calzado son los que fabrica?
3. ¿Cuál es el proceso productivo para elaborar un par de zapatos?
4. ¿Cuáles son los materiales necesarios para la elaboración de un par de zapatos?
5. ¿Cuál es la posición de la empresa dentro del sector del calzado en Guatemala?
6. ¿Cuál es el mercado objetivo al cual están dirigidos?
7. ¿Cuál es el personal promedio con el que cuenta la empresa?

B) Información sobre gestión presupuestaria

8. ¿Como controlan actualmente los recursos para elaborar el calzado?
9. ¿Realizan presupuestos anuales de todos los costos y gastos de la empresa?
10. ¿Manejan presupuestos como parte de una planificación estratégica de la empresa?

11. ¿Cuál es el método que utilizan para realizar proyecciones para las ventas y los volúmenes de producción?
12. ¿Elaboran informes de desempeño para controlar las variaciones mensuales?
13. ¿Cuál es el detalle de los gastos indirectos de fabricación que manejan actualmente dentro del proceso productivo?
14. ¿Cuáles son los gastos operativos que más valor han representado para la empresa en los últimos años?

C) Información financiera

15. ¿Cuál es el porcentaje de utilidad que se ha tenido en los últimos dos años?
16. ¿Cuáles son los rubros más representativos del Balance de situación financiera?
17. ¿Cuál es el nivel de desgaste aproximado (depreciación) que tiene la maquinaria actualmente?
18. ¿Cuál es la política actual de crédito para los clientes y cuantos son los días crédito que se tienen con los proveedores?
19. ¿Elaboran análisis a los estados financieros?
20. ¿Aplican razones financieras para determinar cuál es la situación actual y poder tomar decisiones con base en la información analizada?
21. ¿Se efectúan reuniones periódicas entre las distintas áreas para conocer cómo se está desarrollando toda la operación de la empresa?
22. ¿La empresa podría proporcionar información financiera de dos años histórico para efectuar un análisis financiero con fines académicos?

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Razones de liquidez	25
Tabla 2. Razones de endeudamiento	25
Tabla 3. Razones de actividad	26
Tabla 4. Razones de rentabilidad	26
Tabla 5. Estado de resultados histórico 2018 -2019.....	35
Tabla 6. Análisis vertical y horizontal balance de situación financiera histórico 2018 -2019	37
Tabla 7. Liquidez corriente	39
Tabla 8. Prueba del ácido.....	39
Tabla 9. Rotación cuentas por cobrar.....	40
Tabla 10. Días promedio de cobro	40
Tabla 11. Rotación cuentas por pagar.....	41
Tabla 12. Días promedio de pago	41
Tabla 13. Nivel de endeudamiento	42
Tabla 14. Rendimiento de los activos	42
Tabla 15. Rentabilidad del patrimonio	43
Tabla 16. Ventas históricas 2018 -2019	46
Tabla 17. Promedios móviles de las ventas	47
Tabla 18. Estadística de regresión de las ventas	48
Tabla 19. Pronóstico de ventas en unidades 2020 - 2021.....	48
Tabla 20. Presupuesto de ventas	49
Tabla 21. Presupuesto de producción 2020	50
Tabla 22. Presupuesto de producción 2021	50

Tabla 23. Materia prima necesaria 2020	51
Tabla 24. Proyección costo materia prima 2020.....	52
Tabla 25. Proyección costo materia prima 2021.....	53
Tabla 26. Inventario inicial materia prima 2020	54
Tabla 27. Compras de materia prima por trimestre 2020 – 2021	54
Tabla 28. Proyección compras de materia prima 2020	55
Tabla 29. Proyección compras de materia prima 2021	56
Tabla 30. Material de empaque necesario 2020.....	57
Tabla 31. Proyección costo material de empaque 2020.....	57
Tabla 32. Proyección costo material de empaque 2021	58
Tabla 33. Inventario inicial material de empaque	58
Tabla 34. Proyección compras material de empaque 2020.....	59
Tabla 35. Proyección compras material de empaque 2021.....	59
Tabla 36. Proyección costo mano de obra directa 2020.....	60
Tabla 37. Proyección costo mano de obra directa 2021.....	61
Tabla 38. Proyección gastos indirectos de fabricación 2020	62
Tabla 39. Proyección gastos indirectos de fabricación 2021	63
Tabla 40. Costo de ventas 2020.....	64
Tabla 41. Costo de ventas 2021	65
Tabla 42. Proyección gastos de administración 2020	66
Tabla 43. Proyección gastos de venta 2020.....	67
Tabla 44. Proyección gastos administración 2021	67
Tabla 45. Proyección gastos de ventas 2021	68

Tabla 46. Proyección flujo de caja 2020.....	70
Tabla 47. Proyección flujo de caja 2021	71
Tabla 48. Estado de resultados proyectado 2020 - 2021	73
Tabla 49. Balance de situación financiera proyectado	74
Tabla 50. Liquidez corriente	75
Tabla 51. Prueba del ácido.....	76
Tabla 52. Rotación cuentas por cobrar.....	76
Tabla 53. Días promedio de cobro	76
Tabla 54. Rotación de las cuentas por pagar	77
Tabla 55. Días promedio de pago	77
Tabla 56. Nivel de endeudamiento	78
Tabla 57. Rendimiento de los activos.....	78
Tabla 58. Rentabilidad del patrimonio	78
Tabla 59. Estado de resultados comparativo 2019 - 2020	80
Tabla 60. Balance de situación financiera comparativo 2019 – 2020.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Figura 1 Producto Interno Bruto trimestral.....	3
Figura 2 Exportación de calzado Guatemala.....	4
Figura 3: Análisis Dupont de la información financiera histórica.....	44
Figura 4: Análisis Dupont comparativo	83