

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO**



TRABAJO DE POSGRADO

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COSTOS Y GASTOS
INDIRECTOS DE FABRICACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL PARQUE INDUSTRIAL
INTERCOMPLEX DE LA CIUDAD DE SAN JUAN OPICO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO(A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

PRESENTADO POR

**LICENCIADA CLAUDIA ISABEL AGUILLÓN DE ALVARADO
LICENCIADO RAFAEL ALBERTO VALENCIA RAMOS**

DOCENTE ASESOR

MAESTRO MARVIN MAURICIO ÁNZORA CANJURA

DICIEMBRE, 2022

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

M.Ed. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

DIRECTOR DE ESCUELA DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por regalarme la vida, sabiduría y perseverancia, además por ser mi escudo y fortaleza en los momentos difíciles de mi carrera, permitiéndome no decaer sino luchar hasta el final para dar por concluida satisfactoriamente la presente etapa de mi vida.

A mi Esposo Humberto y a mi bello hijo Rodrigo por el tiempo que los deje solos y no desempeñe mi rol de esposa y madre. Gracias por su comprensión y ánimo, por su apoyo en todo momento y por su confianza, por llenar mis días de felicidad y por ser mi motivación.

A mis padres Samuel y Teresa por su enorme sacrificio y su apoyo incondicional, por enseñarme a no rendirme sino a luchar arduamente cuando el camino se ponía difícil, por depositar su confianza en mí y por sus siempre acertados consejos que me impulsaron día a día hasta concluir mi carrera.

Agradezco a las empresas de Intercomplex que muy amablemente nos abrieron las puertas de su empresa para que hiciéramos nuestro trabajo de investigación en ella. Muchas gracias por su apoyo en el logro de esta meta de mi vida.

A nuestro asesor de tesis Marvin Regalado, gracias por acompañarnos, por siempre estar disponible para nuestras consultas y por todo el conocimiento que nos compartió para desarrollar nuestro trabajo de la mejor manera.

A mi compañero Rafael, gracias por todo su apoyo para lograr esta meta que un día nos trazamos y porque sus aportes y conocimientos sirvieron de base para desarrollar nuestro trabajo.

A todos aquellos/as que de una forma u otra contribuyeron para que fuera posible este logro también son dirigidos mis más sinceros agradecimientos.

Claudia Isabel Aguillón de Alvarado

Durante la investigación, pude identificar que los conocimientos recibidos en la Maestría de Administración Financiera generan aportes amplios a mi carrera como Administrador de Empresas. Y que ahora con esta especialidad me ofrecen una visión integrar del desarrollo humano y de País que todos precisamos. Quiero externar mis agradecimientos:

Primeramente, a Dios por la sabiduría, fortaleza y por la oportunidad de trabajar con mi compañera de tesis Claudia, con quien comparto la autoría de este documento; y que sin horario y calendario estuvo dispuesta a trabajar por este nuevo saber que ofrecemos a la comunidad educativa y empresas en general.

Agradezco a mi esposa Adriana Castro por su incondicional apoyo y acompañarme en cada etapa de mis estudios, brindándome palabra que me inspiraban a seguir en los momentos de dificultad. Por motivarme desde un inicio a continuar formándome, siendo una fortaleza en mi vida y una persona que siempre me inspira a ser mejor cada día.

A mi madre Irma Elena Ramos por sus oraciones y apoyo en cada momento de mi vida y procesos académicos, significando una de mis mayores fortalezas para continuar superándome.

A mis hermanos Rebeca y Christian por estar a mi lado siempre, brindándome su apoyo incondicional en mi vida y estudios.

También agradezco a las Autoridades de la empresa situada en Intercomplex que me permitió realizar mi investigación de maestría, que ha contribuido alcanzar mi especialidad.

Mi gratitud al nuestro Maestro asesor Marvin Regalado que realizo un análisis crítico y constructiva a mi trabajo para la mejora continua, que nos observó y revisó para fortalecer los contenidos del trabajo.

Muchas gracias a todos. Rafael Alberto Valencia Ramos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	x
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 Delimitación del problema	12
1.1.2 Delimitación espacial.....	12
1.1.3 Delimitación temporal.....	13
1.2 Preguntas de investigación	13
1.3 Objetivos de la investigación	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 Justificación	15
1.5 Limites y alcances.....	16
1.5.1 Límites	16
1.5.2 Alcances.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	17
2.1 Antecedentes del problema	17
2.1.2 Evolución de la industria manufacturera textil.....	17
2.1.3 Evolución de la industria manufacturera textil en El Salvador	18
2.1.4 Situación actual de la industria manufacturera textil en el país.....	21
2.1.5 Localización geográfica de la industria textil en El Salvador.....	22
2.1.6 Crecimiento de la industria textil en El Salvador	24
2.2 Teorías y conceptos	25
2.2.1 Conceptualización de la industria textil.	25
2.2.2 Tipo de confección de la industria.	27
2.2.3 Clasificación de costos	29
2.2.4 De acuerdo con el tipo de empresa y el área en que se utilizan.....	29
2.2.5 De acuerdo con el área, actividad o producto.....	30
2.2.6 De acuerdo con el control que se tenga del consumo.....	30
2.2.7 De acuerdo con su comportamiento.....	31

2.2.8 Descripción general de los gastos indirectos de fabricación en la industria.....	32
2.2.9 Clasificación de gastos indirectos de fabricación.....	32
2.2.10 Factores que influyen en los costos y gastos indirectos de fabricación de las empresas del sector.....	33
2.2.11 Estrategias de gestión de costos y gastos indirectos de fabricación.....	34
2.3 Impacto de los costos y gastos indirectos de fabricación en la rentabilidad..	38
2.3.1 Indicadores financieros orientados a análisis de costos y gastos indirectos de fabricación.....	41
2.3.2 Análisis de la rentabilidad de las empresas del sector textil.....	44
2.3.3 Modelos de gestión de costos y gastos indirectos de fabricación	46
2.4 Marco jurídico.....	49
2.4.1 Ley de zonas francas industriales y de comercialización.....	49
2.4.2 Código de trabajo	50
2.4.3 Ley de servicios internacionales	50
2.4.4 Tratados de libre comercio.....	53
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	58
3.1 Enfoque de la investigación	58
3.2 Método.....	58
3.3 Tipo de estudio.....	58
3.3.1 Estudio explicativo	58
3.3.2 Estudio cuasi experimental	59
3.3.3 Diseño transversal	59
3.3.4 Estudio retrospectivo.....	59
3.3.5 Estudio bibliográfico	59
3.3.6 Estudio de campo.....	59
3.4 Población y muestra.....	60
3.4.1 Población	60
3.4.2 Muestra.....	60
3.5 Técnicas e instrumentos	60

3.5.1 Técnica	61
3.5.2 Instrumento	61
3.6 Matriz de operacionalización de variables	62
3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información.....	64
3.7.1 Recolección de la información	64
3.7.2 Procesamiento de la información	64
3.7.3 Análisis de la información	64
3.8 Consideraciones éticas	64
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	66
4.1 Presentación y Análisis de Resultados	66
4.2 Resumen de hallazgos encontrados	88
CAPITULO V: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COSTOS Y GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL PARQUE INDUSTRIAL INTERCOMPLEX DE LA CIUDAD DE SAN JUAN OPICO.....	89
5.1 Generalidades del plan	89
5.2 Factores que afectan la rentabilidad	89
5.3 Objetivo general.....	93
5.3.1 Objetivos específicos	93
5.4 Dimensiones del plan estratégico.....	93
5.4.1 Esquemas o modelos para integrar el plan de producción	93
5.4.2 Proceso de la elaboración del plan integrado de costos y gastos Indirectos de Fabricación	94
5.4.3 Seguimiento y control del presupuesto de costos y gastos indirectos De fabricación.....	94
5.5 Análisis del impacto financiero de la rotación de personal.....	102
5.5.1 Cálculo del índice de Rotación de Personal	102
5.5.2 Cálculo de costo directo de reemplazar.....	103
5.5.3 Costo por caída de la productividad	106
5.6 Planificación y control de las horas extraordinarias	107

5.7 Propuesta de inversión de maquinaria como estrategia de reducción de gastos indirectos de fabricación	110
5.8 Proyección de escenarios con las propuestas estratégicas de reducción de costos y gastos indirectos de fabricación	114
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	120
6.1 Conclusiones	120
6.2 Recomendaciones	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXOS	125

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas del sector de manufactura textil en El Salvador contribuyen a la generación de empleo en el país promoviendo un desarrollo en diferentes sectores de la población. Las exportaciones del sector representan en promedio el 15.70% durante los últimos años de la producción nacional aportando valor en la economía salvadoreña.

En nuestra investigación pudimos comprobar la importancia que tienen los costos y gastos indirectos de fabricación en los rendimientos de las empresas del sector, principalmente porque la materia prima es un insumo. Es evidente entonces la necesidad de un plan de acción que permita a las empresas de la industria una gestión eficiente de los costos de producción logrando una mejor competitividad en el sector y contribuyendo a su vez en el desarrollo del país.

En la presente investigación se explican y analizan los principales elementos que impactan de costos y gastos indirectos de fabricación de la estructura económica de las empresas del sector. A continuación, se representa una síntesis del contenido de cada capítulo del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se presenta la problemática actual de las empresas del sector, detallando las limitaciones, preguntas de investigación, así como objetivos, justificación, límites y alcances.

CAPÍTULO: II MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

En este capítulo se describe los antecedentes del problema, teorías relacionadas, conceptualización, marco jurídico y contextualización.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

Está constituido por el enfoque de investigación desarrollado, método, tipo de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos, operacionalización de variables, estrategias de recolección de datos y consideraciones éticas de procesos de investigación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTEPRETACIÓN DE RESULTADOS

Está compuesto por el procesamiento de la información obtenida a través de las técnicas de investigación. Asimismo, se muestra el análisis de los datos obtenidos y los principales hallazgos.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COSTOS Y GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL PARQUE INDUSTRIAL INTERCOMPLEX DE LA CIUDAD DE SAN JUAN OPICO.

Este capítulo está compuesto inicialmente por generalidades de la propuesta, seguido por los principales factores que impactan la rentabilidad con base a los principales hallazgos la investigación de campo que sustentan la propuesta. Se describe el plan estratégico con sus componentes; objetivo general y objetivos específicos, dimensiones del plan, presupuestas integrado por áreas, manejo de costos indirectos de fabricación, análisis del impacto financiero de costos de mano de obra y estrategias de reducción.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se establecen las principales conclusiones y recomendaciones como resultados de la investigación desarrollada. Determinando los principales factores que afectan los costos y gastos indirectos de fabricación y estableciendo las acciones a desarrollar.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Delimitación del problema

Las empresas en estudio se encuentran ubicadas en el parque Industrial Intercomplex de la ciudad de San Juan Opico en el departamento de La Libertad y pertenecen al sector de manufactura textil, clasificadas por el Ministerio de Economía como empresas de Depósito de Perfeccionamiento de Activos (DPA) y están reguladas por la ley de zonas Francas que les otorga el beneficio de exención de impuestos.

Desde el inicio de operaciones en el año 2015, se dedican a dar el servicio de confección a marcas reconocidas como: Adidas, Under Armour, Patagonia entre otras de prestigio mundial. Y desde esa misma fecha también ha contribuido a la generación de 953 empleos directos en manufactura y 33 empleos indirectos.

Cada año las empresas de Intercomplex, se han esforzado por mejorar la rentabilidad, sin embargo, debido a que el costo directo de fabricación ha sido mayor al presupuestado, el rendimiento financiero ha sido menor al esperado.

Es debido a esta situación que la investigación tenía como objeto de estudio los costos y gastos indirectos de fabricación, para determinar el impacto financiero e implementar un plan estratégico de gestión de manera que contribuya a mejorar la rentabilidad y desarrollo a largo plazo de las empresas del sector textil del parque Industrial Intercomplex.

1.1.2 Delimitación espacial

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en las empresas del sector textil ubicadas en el Parque Industrial Intercomplex en la ciudad de San Juan Opico, departamento de La Libertad.

1.1.3 Delimitación temporal

La propuesta de un plan estratégico de gestión de costos y gastos indirectos de fabricación para mejorar la rentabilidad de las empresas del Parque Industrial Intercomplex de la ciudad de San Juan Opico, se desarrolló en el periodo comprendido del mes de febrero al mes de septiembre del año dos mil veintidós.

1.2 Preguntas de investigación

¿Cuál es el impacto que generan los costos y gastos en la rentabilidad de las empresas del sector textil del Parque Industrial Intercomplex en la ciudad de San Juan Opico?

¿Qué aspectos propios de la operación inciden en las variaciones de los principales rubros de costos/gastos?

¿Cómo se gestionan los costos y gastos de las empresas del sector textil del Parque Industrial Intercomplex en la ciudad de San Juan Opico?

¿Qué acciones concretas dentro del plan de gestión de costos y gastos pueden contribuir a mejorar la rentabilidad de las empresas del sector textil del Parque Industrial Intercomplex en la ciudad de San Juan Opico?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Diseñar un plan estratégico de gestión de costos y gastos indirectos de fabricación para mejorar la rentabilidad de las empresas del parque industrial Intercomplex en la ciudad de San Juan Opico.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores que afectan los costos y gastos indirectos de fabricación de las empresas del sector textil del Parque Industrial Intercomplex en la ciudad de San Juan Opico.
- Analizar el impacto que generan los costos y gastos indirectos de fabricación en la rentabilidad de las empresas del sector textil del Parque Industrial Intercomplex en la ciudad de San Juan Opico.
- Proponer acciones concretas para el mejoramiento de la gestión de costos y gastos indirectos de fabricación y la rentabilidad de las empresas del parque industrial Intercomplex en la ciudad de San Juan Opico.

1.4 Justificación

La industria textil a nivel mundial representa una importante fuente de ingresos y empleo en muchos países. En la región Centroamericana, de acuerdo al tercer informe trimestral 2021 de desempeño económico y normativo publicado por la ASI (Asociación Salvadoreña de Industriales), los países se han visto beneficiados en las exportaciones generadas por la industria.

El Salvador es el país con menos exportación en la región, no obstante, la industria textil es uno de los principales motores de la economía y de las mayores fuentes de empleo, según los datos recolectados por CAMTEX (Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador), el sector representa el 40% de las exportaciones totales del país y la industria genera un 43% de empleo del mes de enero al mes de junio de 2021. A pesar de que la industria textil en el país contribuye favorablemente al desarrollo, las empresas del sector se enfrentan a diversos problemas que afectan los resultados financieros individuales. Uno de los principales desafíos, es la gestión de los costos y gastos indirectos de fabricación para lograr los objetivos de largo plazo que permita mantener a las compañías en el medio.

Una muestra de este entorno se puede observar en las empresas del Parque Industrial Intercomplex, las cuales tienen la estructura de los costos mayormente comprometidos en mano de obra e insumos para la producción y por lo tanto se convierten en un aspecto clave para el logro de los objetivos financieros. En los últimos años, la rentabilidad ha sido afectada desfavorablemente por los incrementos en los costos y gastos indirectos de fabricación. Por esta razón se considera importante realizar un análisis de los factores que generan un impacto en los beneficios y a su vez entregar una propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de las compañías.

1.5 Límites y alcances

1.5.1 Límites

- En el desarrollo de la investigación no se evaluó la gestión de los ingresos o de los gastos operativos, ni se realizó una evaluación de la gestión actual o pasada de las empresas del parque industrial.
- La propuesta de un plan estratégico no obligará a las empresas a realizar cambios en la forma de controlar los costos y gastos, quedará a discreción de la empresa ejecutar el trabajo entregado.

1.5.2 Alcances

- El trabajo de investigación contiene la propuesta de un plan estratégico de gestión de costos y gastos indirectos de fabricación para mejorar la rentabilidad de las empresas del parque industrial Intercomplex en la ciudad de San Juan Opico.
- La propuesta del plan estratégico es aplicable a otras empresas del sector textil que estén ubicadas en otros parques Industriales y así se logrará mejorar la rentabilidad a través de la gestión de costos y gastos indirectos de fabricación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes del problema

2.1.2 Evolución de la industria manufacturera textil

El origen de la Industria textil se puede situar, según los indicios arqueológicos, dentro del Paleolítico Superior, que oscila entre los 35,000 y 10,000 a.C., periodo de la prehistoria. Inicialmente utilizaban las pieles de los animales que cazaban, más adelante el ser humano aprendió a tejer e hilar a través de la utilización de fibras vegetales y animales como el lino, cáñamo y la lana, para hacer los hilos que permitieran crear tejidos.

Calderón (2017) manifiesta que a lo largo de los años la industria textil ha constituido una importante fuente de ingresos y empleo, los países de mayor relevancia son los asiáticos. Los principales cambios han sido registrados en la década del 60, esto a causa de la aparición de nuevos centros de producción en la región. Sin embargo, por la tendencia al desplazamiento geográfico de la producción, los países industrializados conservan su competitividad debido a la modernización del aparato de fabricación que permite mantener un fuerte nivel de industrialización textil.

En el siglo XXI la industria textil a nivel mundial está experimentando una dramática evolución, la cual es generada por factores tales como los cambios en la demanda de productos textiles, el cual es uno de los principales elementos que condicionan las formas de producción; segundo la tecnología que ha contribuido a mejorar los procesos a través de máquinas más especializadas logrando una mayor eficiencia y por último el efecto de la globalización impactando el comercio a nivel de las economías mundiales, estos elementos generan una presión cada vez más fuerte para asegurar la rentabilidad.

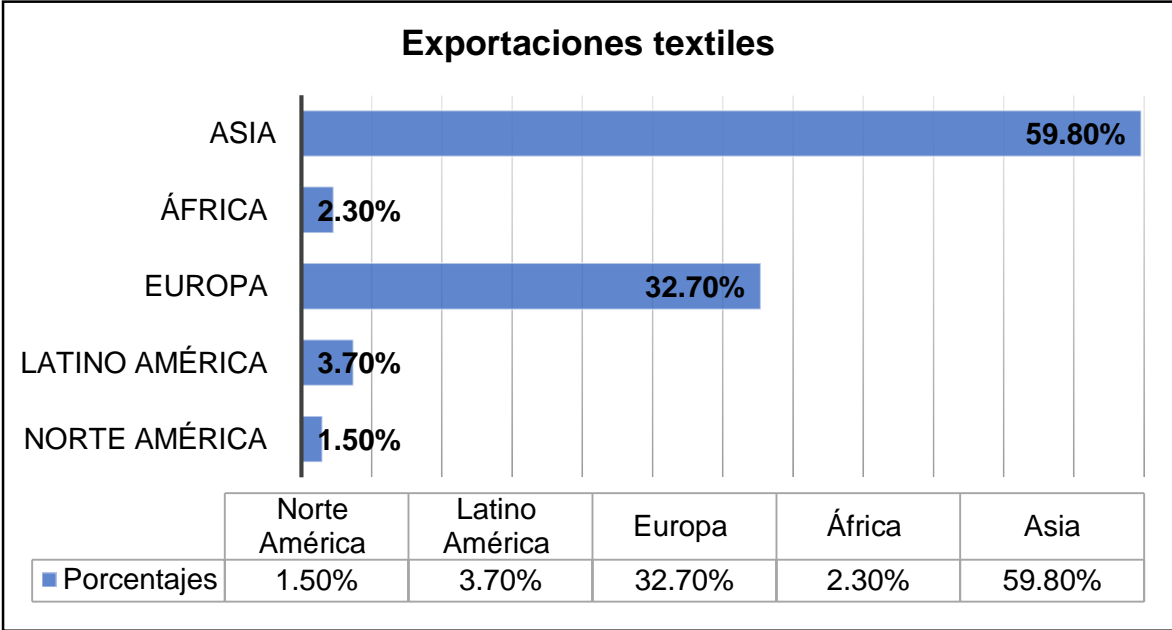
World trade organization (2019) muestra el panorama mundial de participación de las exportaciones textiles que se está generando en diversas regiones, uno de los países principales que figura como líder en este sector es China por su alta

industrialización de prendas de vestir, a raíz de esto Asia representa un porcentaje alto de participación.

El cual asciende a 59.80%, superior a cada una de las otras regiones, seguido por Europa con 32.7%, Latinoamérica se posiciona en el tercer lugar con un 3.7%, donde El Salvador solo exportó durante el año 2019 \$1165.70 millones de la industria. África tiene un porcentaje de participación de 2.3% en el sector, mientras que Norte América tiene un 1.5% de participación.

Figura 1

Participación Mundial de Exportaciones del Sector Manufacturero Textil



Nota: Datos de exportaciones textiles a nivel mundial. Adaptada de mapeo de exportaciones, de World trade organization, 2019 (<https://howmuch.net/articles/world-map-clothing-exports>).

2.1.3 Evolución de la industria manufacturera textil en El Salvador

En El Salvador la industria manufacturera a lo largo de los años ha contribuido a la economía del país en la generación de empleo para las diversas poblaciones, los

procesos básicamente se realizaban a través de la máquina de coser como un elemento indispensable en los hogares salvadoreños contribuyendo al surgimiento de la manufactura.

La industria de la confección de prendas de vestir, enfocado a la inversión extranjera surge en los años setenta en El Salvador. Esto debido a los costos de mano de obra más barata y de buena calidad.

En comparación a los elevados costos en los Estados Unidos de América una de las primeras zonas francas creada en El Salvador fue la de San Bartolo en Ilopango, San Salvador, en 1974, propiedad del Estado, que empezó a funcionar con 14 empresas que dieron empleo directo a 4,200 trabajadores. Siguiendo la orientación de promoción de las Zonas Francas Privadas, durante 1994 se privatizó esta Zona Franca. (Navas, 2007, pág. 22)

Por lo antes mencionado las zonas francas, siendo una forma de libre comercio en determinadas zonas del país, ha representado una oportunidad desde los años setenta para las empresas del sector de manufactura textil, principalmente por los beneficios fiscales que favorecen a la rentabilidad patrimonial. Inicialmente las empresas se albergaban de manera periódica primordialmente el sector dedicado a la confección de prendas en diferentes líneas de producción a medida que más empresas del sector se integraban al modelo de zonas francas estas contribuían a la economía del país como efecto de la generación de empleo.

Luego uno de los factores que afectó este sector fue el surgimiento del conflicto interno del país en los años ochenta generando un impacto negativo para las empresas de la industria de la confección debido a la inestabilidad política y por ende económica, muchas empresas del sector decidieron abandonar sus operaciones lo que implicó menos inversión extranjera.

La finalización del conflicto interno y los beneficios de la iniciativa de la Cuenca del Caribe por sus siglas (ICC), fueron de los aspectos que dieron aporte al crecimiento económico del país. (Navas, 2007, pág. 22)

Luego que en El Salvador se llevara a cabo los procesos de negociación y dialogo a través del acuerdo de paz, se inicia un nuevo panorama de crecimiento económico por lo que el sector de manufactura textil incrementó significativamente durante la década de los ochenta, cuando surge por parte de un número considerable de empresas la actividad de la exportación de la producción salvadoreña, principalmente a los Estados Unidos bajo los términos de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe por sus siglas (CBI).

Uno de los principales objetivos de este programa fue promover el desarrollo económico de países que integraban dicha iniciativa a través de la exportación de productos no tradicionales.

Para fábricas de la industria manufacturera textil la iniciativa representaba una oportunidad, pero al mismo tiempo requerimientos sobre estándares de calidad. En ese momento las empresas del sector basaban sus operaciones casi en su totalidad en ensamblaje y los materiales de los componentes eran enviados a El salvador y luego se transformaban y se exportaban a los Estados unidos.

En la actualidad el sector está integrado verticalmente y emplea en promedio a 70.000 trabajadores directos y 200.000 indirectos esto como resultado de la firma en 2004 del Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana y América Central (DF-CAFTA), en los primeros seis meses de 2018, los fabricantes de textiles y prendas de vestir salvadoreños aumentaron sus exportaciones totales en 5.6%, en comparación con la cantidad de producto vendido en el exterior durante el mismo período de 2017. (The Central American Group, 2018)

En términos de dólares, este porcentaje representa US\$70 millones en ventas adicionales. El valor total del producto exportado desde la industria textil en El Salvador a clientes del exterior en los primeros seis meses de 2018 superó los US \$1.300 millones.

En 2019 las exportaciones del sector fueron por US\$5,943.3 millones, creciendo 0.70%, equivalentes a US\$38.70 millones más que en 2018. Este fue uno de

los años con un crecimiento más moderado. Mientras que, en la última década, se alcanzó un crecimiento promedio de 4.60% de las exportaciones totales debido a que la industria manufacturera se ha posicionado como el principal exportador del país, con una participación de 96.70%. (The Central American Group, 2018)

El sector manufactura textil había experimentado crecimiento hasta el año 2018, uno de los principales factores que destacan es el tratado de libre comercio (DF-CAFTA), impulsando las exportaciones de bienes hacia países integrados, para el 2019 el sector se benefició por un incremento en las exportaciones con un valor de \$42.4 millones, beneficiando la rentabilidad de las empresas y contribuyendo al sector laboral.

Sin embargo, durante el 2020 la crisis económica se hizo presente en el sector de manufactura textil a causa de la pandemia de covid-19, teniendo como resultado perdidas en las exportaciones de productos en el sector, así mismo la falta de suministros que implicaron el cese de la producción de bienes, esto no solo afectó a las empresas en su crecimiento y beneficios económicos que durante los últimos años se había logrado, sino que también impacto los empleos del sector. El principal cliente del país continúa siendo Estados Unidos, por lo que en promedio se envía el 73.4% de las exportaciones del sector los principales productos son las camisetas de algodón, chaquetas y las camisetas de fibras sintéticas.

La industria textil del país registró una contracción del 23 % en sus exportaciones entre enero y diciembre de 2020, con pérdidas por 500 millones de dólares, que afectarían la generación y mantenimiento de los empleos. (Fashion Network, 2021)

2.1.4 Situación actual de la industria manufacturera textil en el país.

En El Salvador, el sector manufacturero textil deriva su importancia básicamente del peso relativo del empleo, especialmente femenino, que genera aproximadamente 500,000 puestos directos más indirectos, en términos porcentuales el 22% del total nacional de empleo en el sector.

La industria refleja la recuperación del sector exportador después del inicio de la crisis sanitaria por COVID-19 y un mejor desempeño debido al dinamismo económico que El Salvador está experimentando.

Las exportaciones de la industria manufacturera, incluyendo la maquila, sumaron US\$544.3 millones, mostrando un crecimiento de 12.3% (US\$59.6 millones adicionales), este incremento proviene del dinamismo mostrado por 18 de las 24 ramas de la industria manufacturera, que aportaron el 76.8% del incremento del sector (US\$10.6 millones), la maquila de textiles y condensadores eléctricos (US\$10.6 millones) y los productos textiles con US\$9.4 millones adicionales. (Salvador, 2022)

2.1.5 Localización geográfica de la industria textil en El Salvador.

La distribución geográfica de la industria textil en el país está dividida en departamentos específicos como: San Salvador siendo este uno de los departamentos donde reside la mayoría de la industria salvadoreña en general, seguido por La Libertad donde se encuentran diferentes empresas del sector, figurando como la tercera localización el departamento de La Paz, esto representa las ubicaciones de zonas francas y posicionamiento de los procesos productivos de las empresas de manufactura textil en El Salvador.

En el sector de manufactura textil se conforma de diferentes empresas con una alta representatividad por lo que existe una clasificación de las principales empresas que constituyen el sector, según la cámara de la industria textil en El Salvador.

Tabla 1

Empresas del Sector Textil en El Salvador con Mayor Representatividad

Industria Confección y Textil	Especialidad	Departamento
Rayones De El Salvador, S.A. De C.V.	Especialidad: Terry cloths, twills, telas tejidas, uniformes, camisetas.	San Salvador
Confecciones Gama, S.A. De C.V.	Especialidad: Tejido de tela de punto, single knitt y double knitt.	San Salvador
Textufil, S.A De C. V	Especialidad: Fabricantes de hilos y telas tejido - single knitt - double knitt	San Salvador
Textiles San Andrés, S.A. De C.V.	Especialidad: Toallas y batas de baño	La Libertad
Swisstex El Salvador, S.A. De C.V.	Especialidad: Venta y desarrollo de todo tipo de tejidos de punto sintético, algodón	La Libertad
Pettenati Centro América, S.A. De C.V.	Especialidad: Fabricación de productos textiles	Santa Ana
Industrias Unidas S.A.	Especialidad: Textiles (tejidos planos) telas lisas, poliéster-algodón y algodón 100%	Ilopango

Nota. La tabla muestra las empresas del sector manufacturero textil y la especialidad.

Tomado de <https://www.camtex.com.sv/site/directorio-de-ocios/?n=&grupo=textilera>

Industria Confección y Textil	Especialidad	Departamento
Industrias sintéticas de Centro América, S.A.	Especialidad: Hilados, tejidos, tintorería y acabados a base de fibras sintéticas y artificiales (poliéster/rayón - viscosa, en mezcla y 100%)	San Salvador
Hanes Brands El Salvador, Ltda. de C.V.-Textiles	Especialidad: Tejido de punto y paquete completo	La Libertad
George C. Moore El Salvador Ltda. de C.V.	Especialidad: Cintas rígidas y elásticas en tejido de punto y plano, Jacquard e impresas, de 1/4" a 12" de ancho.	La Libertad.
Exportadora Textufil, S.A de C. V	Especialidad: Exportadora Textufil, S.A de C. V	San Salvador

Nota. La tabla muestra las empresas del sector manufacturero textil y la especialidad. Tomado de <https://www.camtex.com.sv/site/directorio-de-ocios/?n=&grupo=textilera>

2.1.6 Crecimiento de la industria textil en El Salvador

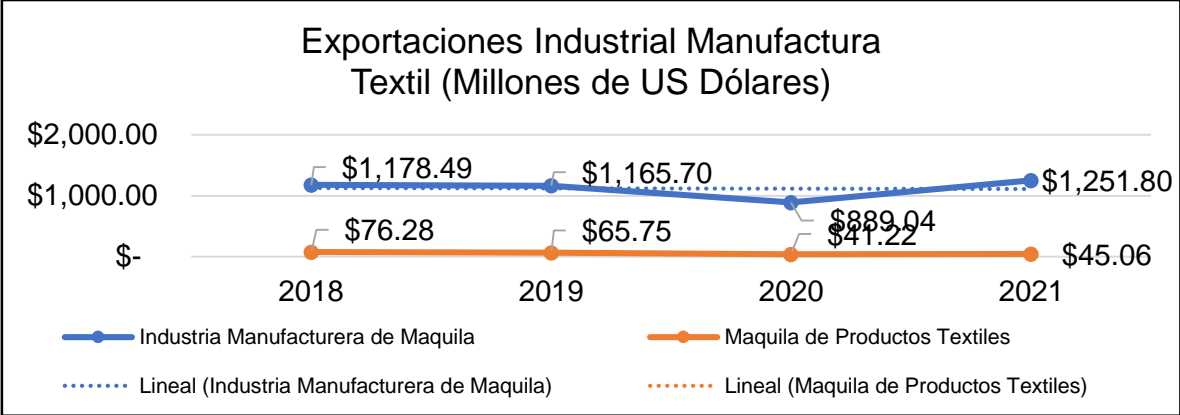
El comportamiento de las exportaciones de la industria manufacturera en el país ha sido variable principalmente en los años de 2018 al 2021, esto corresponde a diferentes factores económicos, sociales y políticos que influyen de manera directa. Sin embargo, en el año 2021 hubo un leve crecimiento del sector en general.

En el sector de productos textiles en el año 2018 los datos de exportación eran de \$76.20 millones de dólares disminuyendo para el año 2019 a \$65.75, esta disminución de las exportaciones continua para el año 2020 ascendiendo a \$41.22 lo que represento \$24.53 millones de exportaciones de la industrial a causa

principalmente de la crisis sanitaria por COVID-19. En el año 2021 las exportaciones fueron de \$45.06 millones logrando un incremento de \$3.84 como respuesta a la recuperación económica.

Figura 2

Exportaciones del Sector Industrial en El salvador del Año 2018-2021



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Banco Central de Reserva

Los datos que muestra el gráfico son los comportamientos de la producción manufacturera y textil en el Salvador del año 2018 a 2021, es claro que en el 2019 había una contracción de las exportaciones en comparación al año anterior, a esto atribuimos el efecto de la pandemia COVID 19, generando una contracción mayor y como resultado la caída de las exportaciones, con muestras leves de crecimiento para el 2021.

2.2 Teorías y conceptos

2.2.1 Conceptualización de la industria textil.

Inicialmente para efectos del presente trabajo se entenderá “Industria Textil” como aquel integrado por la producción Textil y Confección.

La industria textil abarca diversas actividades que incluyen el tratamiento de fibras textiles para la elaboración de hilos, así como la confección de diversas prendas de vestir. Las empresas dedicadas a dichas actividades en El Salvador integran

diferentes procesos productivos lo cual contribuye a un nivel agregado de productos, esto gracias a la evolución en las técnicas y diseños, por lo que las prendas se han convertido en productos mejor cotizados a nivel regional.

De acuerdo con la Clasificación que realiza el Ministerio de Economía, se refiere como sector textil al que se dedica a la producción de tela, hilado, fibras y accesorios de material textil, que se utilizan principalmente para la fabricación de prendas de vestir. Siendo parte de este sector las siguientes actividades de industria:

- **Tejeduría:**

Es el proceso de convertir hilos en telas a través.

- **Fibras:**

Hace referencia a todas aquellas materias primas básicas de toda producción textil. Dependiendo de su origen, las fibras son generadas por la agricultura, la ganadería, la química o la petroquímica.

- **Hilandería:**

Es el proceso de convertir las fibras en hilos.

- **Accesorios de material textil:**

Son aquellos insumos de la confección como encajes, y elásticos

De acuerdo con la séptima enmienda del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC), clasifica las mercancías utilizadas por el sector de la siguiente manera:

Tabla 2

Clasificación de Materiales Textiles y Sus Manufacturas.

Sección Xi: Materias Textiles y sus Manufacturas	
CAPÍTULO 50:	Seda.
CAPÍTULO 51:	Lana y pelo fino u ordinario hilados y tejidos de crin.
CAPÍTULO 52:	Algodón.

CAPÍTULO 53:	Las demás fibras textiles vegetales hilados de papel y tejidos de hilados de papel.
CAPÍTULO 54:	Filamentos sintéticos y artificiales.
CAPÍTULO 55:	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas.
CAPÍTULO 56:	Guata, fieltro y tela sin tejer, hilados especiales cordeles, cuerdas y cordajes artículos de cordel
CAPÍTULO 57:	Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de materia textil.
CAPÍTULO 58:	Tejidos especiales superficies textiles con mechón insertado encajes tapicería pasamanería bordados.
CAPÍTULO 59:	Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas artículos técnicos de materia textil.
CAPÍTULO 60:	Tejidos de punto.

Fuente: <http://infotrade.minec.gob.sv/wp-content/uploads/01-caratula-notas-generales-e-indice.pdf>

2.2.2 Tipo de confección de la industria.

Desde una perspectiva industrial, la confección de prendas de vestir se define como una serie de actividades de manufactura que llevan a la creación de indumentaria, a partir de un diseño realizado previamente y con ayuda de las herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar los procesos necesarios. (Gardey, 2022).

La industria de la confección se basa en la transformación del tejido, obtenido un producto textil dirigido al consumidor final. Se dan dos fases centrales, la de corte y la de cosido, pero el proceso completo se divide en: diseño y patronaje extendido, marcado y corte confección, revisado y etiquetado acabado, plegado, embalado y transportado.

El Sector Confección comprende la fabricación de artículos y prendas de vestir elaborados con base a insumos textiles. De acuerdo con el sistema Arancelario Centroamericano (SAC) clasificación del Sector Confección utiliza los siguientes materiales textiles:

Tabla 3

Clasificación de Materiales textiles y sus manufacturas.

Sección Xi: Materias Textiles y sus Manufacturas	
CAPÍTULO 61:	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto.
CAPÍTULO 62:	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto.
CAPÍTULO 63:	Los demás artículos textiles confeccionados juegos prendería y trapos.

Fuente: <http://infotrade.minec.gob.sv/wp-content/uploads/01-caratula-notas-generales-e-indice.pdf>

La lista del capítulo 61 y 62 incluye productos del vestir tales como:

- Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas, de algodón; trajes sastre para mujeres y niñas, conjuntos, entre otros.

- Abrigos, chaquetones para mujeres y niñas, chaquetas y conjuntos para mujeres y niñas, Calzoncillos para hombres o niños, “bóxer shorts” para mujeres y niñas, camisones y pijamas para hombres y niños, mujeres y niñas, ropa de dormir (“nightwear”), entre otros. (SALVADOR, s.f.).

2.2.3 Clasificación de costos

Los costos son fundamentales para el desarrollo del proceso administrativo de la empresa (Planeación, Organización, Dirección y control). La clasificación del costo depende del tipo de proceso administrativo y del tipo de decisiones que se quiere realizar. De acuerdo con esto se pueden clasificar de la siguiente manera:

2.2.4 De acuerdo con el tipo de empresa y el área en que se utilizan

- **Costos de producción:** Son los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados, estos a su vez se subdividen en costos de materia prima, de mano de obra y de gastos indirectos de fabricación.
- **Costos de materia prima:** El costo de materiales integrados al producto. Por ejemplo, la tela y el hilo y accesorios para producir prendas de vestir.
- **Costos de mano de obra:** Es el costo que interviene directamente en la transformación del producto a través del proceso productivo. Por ejemplo, el sueldo de las personas que cosen las prendas de vestir.
- **Gastos indirectos de fabricación:** Son los costos que intervienen en la transformación de los productos que de manera indirecta influyen en el proceso de producción, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa. Por ejemplo; el sueldo del supervisor, mantenimiento, servicios básicos de agua, energía, depreciación de maquinaria, etcétera.
- **Costos de distribución o venta:** Son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el cliente; por ejemplo, publicidad, comisiones, etcétera.

- **Costos de administración:** Son los que se originan en el área administrativa (sueldos, teléfono, oficinas generales, etc.). Esta clasificación tiene por objeto agrupar los costos por funciones, lo cual facilita cualquier análisis que se pretenda realizar de ellas.
- **Costos de financiamiento:** Son los que se originan por el uso de recursos ajenos, que permiten financiar el crecimiento y desarrollo de las empresas.

2.2.5 De acuerdo con el área, actividad o producto

- **Costos directos:** Son los que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto. En este concepto se cuenta el sueldo correspondiente a la secretaria del director de ventas, que es un costo directo para el departamento de ventas; la materia prima es un costo directo para el producto.
- **Costo indirecto:** Es el que no se puede identificar con una actividad determinada. Por ejemplo, la depreciación de la maquinaria o el sueldo del director de producción respecto al producto. Algunos costos son duales; es decir, son directos e indirectos al mismo tiempo. El sueldo del gerente de producción es directo para los costos del área de producción, pero indirecto para el producto. Como se puede apreciar, todo depende de la actividad que se esté analizando.

2.2.6 De acuerdo con el control que se tenga del consumo

- **Costos controlables:** Son aquellos sobre los cuales una persona, de determinado nivel, tiene autoridad para realizarlos o no. Por ejemplo; los sueldos de los directores de ventas en las diferentes zonas son controlables por el director general de ventas; el sueldo de la secretaria, por su jefe inmediato.

Es importante hacer notar que, en última instancia, todos los costos son controlables en uno o en otro nivel de la organización; resulta evidente que a medida que se asciende a niveles altos de la organización, los costos son más controlables. Es decir, la mayoría de los costos no son controlables en niveles inferiores.

Los costos controlables no son necesariamente iguales a los costos directos. Por ejemplo, el sueldo del director de producción es directo respecto a su área, pero no controlable por él. Estos costos son el fundamento para diseñar contabilidad por áreas de responsabilidad o cualquier otro sistema de control administrativo.

- **Costos no controlables:** En algunas ocasiones no se tiene autoridad sobre los costos en que se incurre; tal es el caso de la depreciación del equipo para el supervisor, ya que dicho gasto fue una decisión tomada por la alta gerencia.

2.2.7 De acuerdo con su comportamiento

- **Costos variables:** Son los que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas: la materia prima cambia de acuerdo con la función de producción, y las comisiones de acuerdo con las ventas.
- **Costos fijos:** Son los que permanecen constantes durante un rango relevante de tiempo o actividad, sin importar si cambia el volumen, como sería el caso de los sueldos, la depreciación en línea recta y el alquiler de un edificio.

Dentro de los costos fijos, existen dos categorías

Por un lado, se encuentran los **costos fijos discrecionales**, que son aquellos que son susceptibles de ser modificados, como por ejemplo los sueldos y salarios; por otro lado, están los costos fijos comprometidos, que son los que no aceptan modificaciones, por lo cual también son llamados costos sumergidos.

- **Costos semivARIABLES:** También conocidos como “semifijos” o mixtos, estos costos tienen como característica que están integrados por una parte fija y una variable.

El ejemplo típico son los servicios públicos como electricidad y teléfono, que cobran una cuota fija por servicio más un costo variable por uso del servicio (kilowatts, minutos de llamadas).

2.2.8 Descripción general de los gastos indirectos de fabricación en la industria

Los gastos indirectos de fabricación son aquellos que provienen de actividades que no están implicadas directamente en la cadena de producción o fabricación. En otras palabras, son gastos que, si bien no se pueden repercutir ni medir de forma proporcional al producto final, son igualmente necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. A diferencia de los costos de materiales y de mano de obra, el conjunto de los gastos indirectos de fabricación (GIF) es de naturaleza indirecta.

Los gastos indirectos de fabricación se clasifican según el grado y tipo de constancia que presentan los gastos relacionados con la producción de un determinado producto. Es decir, se clasificará y registrará de acuerdo con su presentación del gasto o costo generado en la fabricación.

2.2.9 Clasificación de gastos indirectos de fabricación

- **Gastos indirectos fijos:** Son aquellos gastos que se presentan de manera constante exista o no función productiva en la empresa. Entre algunos de estos gastos están; los sueldos y salarios, las depreciaciones y los alquileres.
- **Gastos indirectos variables:** Son aquellos gastos que actúan de manera variable, es decir, en algunos periodos de tiempo aumentan o disminuyen su valor. Sin embargo, varía de manera proporcional según el volumen del proceso de producción.
 - **Gastos indirectos colectivos:** Son aquellos gastos que colaboran con la fabricación del producto deseado, pero se les clasifica en una sección exclusiva al referirse a los departamentos de producción y servicios. Entre algunos de estos gastos están; pago a las aseguradoras contra robo, sueldos de los departamentos de personal vinculado con la industria, la unidad de contabilidad de costos.
- **Gastos indirectos departamentales:** Son aquellos Gastos que se aplican en forma directa a las secciones o departamentos. Son conocidos también como elementos de costos. Entre algunos de estos Gastos se encuentran de igual

manera los seguros, los lubricantes, los combustibles, sueldos y salarios.

2.2.10 Factores que influyen en los costos y gastos indirectos de fabricación de las empresas del sector

Juano Ramos (2021) hace referencia a los tres factores principales que inciden en los costos de producción. Conocer el costo y gasto real de cada producto o servicio, es uno de los aspectos más esenciales para la gestión adecuada de las empresas en el sector de manufactura textil siendo una información clave que permite realizar un análisis al interior de las organizaciones, las gerencias de cada una de las áreas necesitan manejar datos todos los meses y así poder realizar un estudio de la producción, por lo antes mencionado las empresas deben conocer las variables que influyen de forma directa en los costos de producción.

- **Demanda del mercado**

La demanda de mercado constituye uno de los principales factores que afectan los costos y gastos indirectos de fabricación unitarios de los productos del sector de manufactura, porque condiciona los volúmenes de producción y por lo tanto con base a al nivel de producción se establece los requerimientos de recursos.

La cantidad de unidades que una empresa transforma a través de los meses puede experimentar crecimiento o disminución, es algo natural, esto debido a razones como por ejemplo la demanda del mercado. Si aquellos que demandan los productos quieren comprar más unidades, deben producir más. En el sector de manufactura textil al ocurrir estas variaciones inciden directamente en los costos y gastos indirectos de fabricación unitarios, pues los costos fijos del mes se distribuirán entre una mayor o una menor cantidad de productos fabricados, si la demanda baja.

Esto hace que la cuota que cada unidad paga por su transformación baje o suba, según sea el caso. Si el volumen de producción sube, bajará la cuota o costo unitario; si el volumen de producción baja subirá la cuota o costo unitario. Por lo tanto, solo sabiendo las unidades que la fábrica elaboró, se podrá evaluar cómo los cambios en el volumen de producción afectaron a cada producto de forma individual.

- **Productividad**

Para las empresas del sector un segundo factor que influye en los costos y gastos es la eficiencia, es decir mantener estándares de calidad desde el inicio de la producción hasta el final, las empresas del sector por tener una volatilidad en mano de obra experimentan la que se denomina curva de aprendizaje, este elemento afecta la productividad, lo cual es un indicador que mide la relación entre la cantidad de recursos utilizados y el número de unidades producidas. El propósito de una planta de producción estará siempre orientado a ser más eficiente en el uso de recursos.

Es importante señalar que el análisis de eficiencia de los recursos se debe considerar como parámetros de medición por cada área de producción a la finalización de cada lote. Sin embargo, el impacto real de esta mejora o disminución de eficiencia solo puede ser evaluado cuando se llega en el costo unitario de cada producto.

- **Variaciones de costos de producción por factores externos**

Existen variables no controlables para las empresas de manufactura que influyen en los costos de producción un claro ejemplo son todos aquellos cambios en el entorno, tanto los costos indirectos de fabricación, como la mano de obra y la adquisición de materias primas, son elementos propensos a cambios de un mes para otro, la mayor parte de las veces debido a factores externos que son difíciles de controlar. Que un producto de manufactura textil sea más caro o barato va a depender, dentro de varios factores. Sin embargo, aquellos que no son controlables generaran un impacto mayor en los beneficios económicos para la empresa.

2.2.11 Estrategias de gestión de costos y gastos indirectos de fabricación

Las estrategias enfocadas a la gestión de costos son variables y dependen del sector en particular, para el caso de la industria manufacturera textil reducir costos de producción no es necesario rediseñar por completo la cadena de suministro de la empresa, si no analizar y mejorar los pequeños sistemas que operan, para obtener los mejores resultados posibles. A continuación, las estrategias de reducción de costos y

gastos indirectos aplicables a las empresas de sector de manufactura textil.

- **Reducir costos de producción en cuanto a materia prima**

La reducción de costos en materia prima implica detectar posibles fugas u oportunidades en la adquisición de materias primas y demás suministros. Esto significa que para reducir este elemento de la producción se debe realizar una gestión adecuada con proveedores y otros servicios relacionados al abastecimiento.

- **Calidad en lugar de cantidad**

Una de las estrategias empleadas por empresas de manufactura textil competitivas en el mercado es lograr reducir los costos de producción sin perder de vista la calidad de los productos.

Cuando una empresa sacrifica la calidad por cantidad, asume el riesgo de desplazamiento por parte de sus oferentes, por lo que la clave es identificar todos los procesos que pueden ser optimizados.

- **Reducir costos de producción en cuanto a transporte**

Una manera de poder reducir costos de producción es minimizar los costos de transporte gestionando las rutas de logística y costos asociados a los traslados de suministros como de productos terminados y todos los demás aspectos relacionados, las empresas se exponen a daños de materiales, deterioro y pérdidas de la materia prima para la producción.

- **Optimizar los espacios**

La utilización de la capacidad instalada como el análisis de esta representa una oportunidad estratégica para la toma de decisiones de las empresas del sector textil, es importante realizar un estudio de los espacios de almacenamiento de materiales, ubicaciones de producción y la forma como se aplican las operaciones de forma eficiente, esto ayudará a la reducción de los costos. A su vez es importante analizar en qué momentos los niveles de producción requerirán alquiler de locales adicionales por los incrementos en la demanda, pues los espacios alquilados conllevan un pago

de alquiler que incluye la funcionalidad del espacio y su debido mantenimiento, para instalaciones de producción propias, éste requiere invertir continuamente en su cuidado, reparación y salubridad.

La mejor vía para disminuir este tipo de costos es optimizar la gestión del espacio, cómo se distribuyen y se ejecutan las actividades de manufactura dentro del lugar. En otros casos, la solución para reducir estos gastos está orientada a los términos de contrato.

- **Estandarizar procesos de producción**

Es clave para una empresa del sector de manufactura textil estandarizar los procesos de producción por los volúmenes y procesos basados en patrones estándares de requerimientos de los procesos, por lo que al realizar procesos estandarizados contribuye a la reducción de costos y gastos indirectos de fabricación a través de unificar tareas y prácticas similares.

- **Implementar herramientas tecnológicas**

El uso de la tecnología como una estrategia de reducción de costos y gastos ocurre cuando una empresa logra una mayor productividad, es decir eficiencia y eficacia de los procesos de producción manteniendo calidad en la cadena de suministros. En ocasiones las empresas no invierten en tecnologías por creer que los costos son mayores a los beneficios y deciden mantener procesos obsoletos.

El uso de software especializados al manejo de la producción es otro elemento esencial en el uso de las tecnologías, a través de estos es posible automatizar procesos y tareas repetitivas, asimismo tener información en tiempo real para la toma de decisiones.

- **Reducir costos por mano de obra directa**

Una de las propuestas para reducir costos de producción que puede generar grandes beneficios es la adecuada gestión de la mano de obra directa. Este elemento del costo de producción constituye una parte fundamental de la cadena de valor de

una empresa del sector textil, principalmente en lo relacionado a la rotación de la fuerza productiva los tiempos parciales, capacitación y motivación puede representar un alto costo. Por lo tanto, es importante la idea crear estrategias enfocadas a ofrecer beneficios y oportunidades de mejora al personal con el propósito de lograr en un largo plazo disminuir costos producción.

- **Reducir costos de producción en cuanto a seguros**

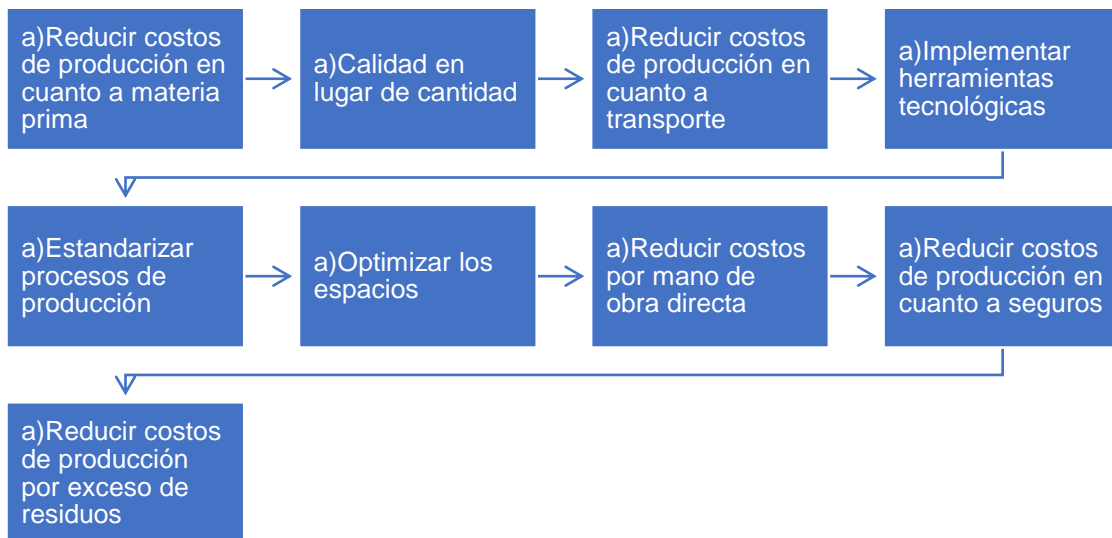
Como una estrategia de reducción de costos en relación a seguros en principal enfoque es lograr ofertar de seguros favorables que permitan optimizar este costo indirecto de fabricación y buscar la reducción a través de tomar las medidas operativas que contribuyan a reducir el costo de producción, realizando una constante revisión y análisis financiero.

- **Reducir costos de producción por exceso de residuos**

Este costo es común en empresas del sector y rara vez se realiza un estudio sobre este gasto de producción que puede ser controlable. Cuando en un proceso productivo no se analizan los excesos de residuos, la empresa debe invertir más para que estos puedan ser recolectados y trasladados fuera del área de producción, lo que resulta también una operación adicional a los costos de distribución para la empresa por lo que al reducir costos de producción también se deben minimizar los residuos de materiales.

Figura 3

Estrategias de Reducción de Costos y Gastos Indirectos de Fabricación



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Impacto de los costos y gastos indirectos de fabricación en la rentabilidad.

El control de costos, y también el de los gastos, se convierten en pilares fundamentales para el buen funcionamiento de una empresa. Estos no solo deben controlarse en momentos de crisis, sino que deben ser parte de la estrategia permanente contar con políticas que contribuyan a una adecuada gestión. Es importante que los costos y gastos indirectos estén relacionados con los beneficios que se pretenden obtener.

Los costos permiten la estimación del valor de los recursos económicos que ha destinado la empresa para desarrollar el proceso productivo que le permita la elaboración del bien o servicio que se comercializará. Lo difícil de los costos indirectos de fabricación es asignar cada uno de ellos a las diferentes órdenes de producción que existan durante el proceso de transformación y los procesos que se tomen y que sean necesario para obtener el producto terminado, dentro de este rubro específicamente intervienen aquellos materiales indirectos e insumos indirectos que no afectan a la producción y que por tal motivo no son fundamentales para la fabricación del producto por lo que se lo considera como costo indirecto de fabricación.

Los rubros que forman el costo directo de la producción deben medirse de acuerdo

Con lo planeado en las hojas de costos previamente elaboradas y con las cuales se estimó el costo unitario de cada prenda y con la que se fijó el valor de producto. Al existir una variación que implique que suba el valor a lo que ya se había establecido, indica que existen fugas en alguna parte del proceso productivo, y es importante que se determine con prontitud donde está la falla para que tomen las acciones correctivas con el propósito de evitar que se incremente el costo y al final afecte la rentabilidad. Por ejemplo; puede darse el caso que al final productivo, el valor unitario tuvo una variación con incremento de 1%.

Al hacer un análisis comparativo del consumo de tela estimado en la hoja de costos versus el real, se determina que se consumió más tela. Este consumo en exceso sin duda afectará el margen al final de periodo.

Existen otro tipo de gastos que afectan el margen de rentabilidad y que por su naturaleza no se consideran costos incluidos en el suministro de fabricación. Estos gastos son los que se realizan en el área de administración, ventas y financieros. Las erogaciones realizadas en oficina y de ventas se cargan a gastos generales de administración y de ventas, como gastos del periodo. Es por esto por lo que es de suma importancia que existan presupuestos, políticas y controles que permitan medir cada periodo la variación que tengan este tipo de gastos, ya que un incremento en ellos disminuye la rentabilidad.

- **Los gastos administrativos:** Este tipo de gastos no está relacionado con la actividad comercial o productiva, pero son necesarios para el correcto funcionamiento de cualquier empresa (Por ejemplo: suministros, alquileres, material de oficina, artículos de aseo, servicios básicos, etcétera).
- **Los gastos de ventas:** Son aquellos que se originan como consecuencia de potenciar el producto o servicio (por ejemplo: publicidad, Merchandising).

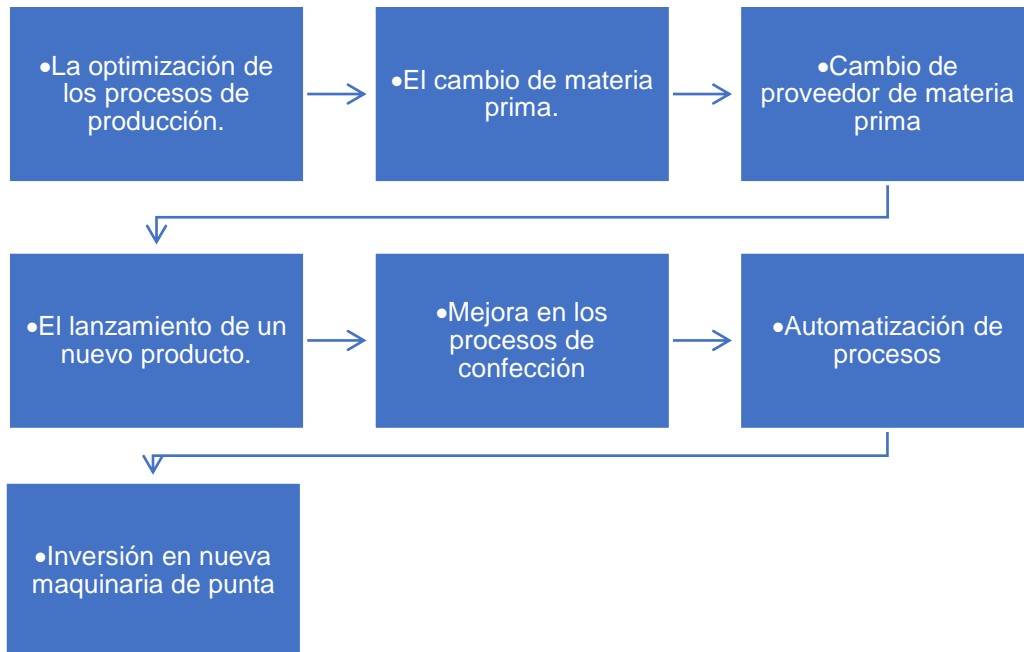
- **Los gastos financieros:** Son otro tipo gastos necesarios para financiar la actividad del negocio, como los intereses derivados de préstamos o las diferencias de cambio de divisa o los pagos de comisión por entrada o salida de transferencias bancarias internacionales originadas por el pago de clientes o el pago a proveedores.

Cada una de las áreas interviene de forma directa o indirecta en la producción del bien o servicio; pero por su relación indirecta con el proceso productivo de la empresa, no constituyen erogaciones conceptualizadas como costos, sino que deben estimarse y reconocerse como gastos. Es importante reconocer la relevancia de los costos en las actividades de gestión; además, se deben considerar los gastos, de modo tal que la empresa cuente con un conocimiento integral de los conceptos y actividades generadoras de egresos que impactan los resultados de la operación.

Este conocimiento se convierte en una herramienta fundamental para la toma de decisiones, entre las que se pueden resaltar las siguientes:

Figura 4

Decisiones Basadas en Conocimientos de Gestión de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

Todo este tipo de decisiones afectan la rentabilidad, pero el resultado positivo depende de acertar en las adecuadas mediante tener una adecuada gestión de control de los costos y gastos indirectos de fabricación.

2.3.1 Indicadores financieros orientados a análisis de costos y gastos indirectos de fabricación.

El análisis financiero requiere de diferentes elementos e información para llevar a cabo un estudio efectivo de la situación financiera de la empresa, entre los que se destacan la información obtenida de los estados financieros como el balance general, el estado de resultados, el estado de Cambios en la situación financiera y el estado de Flujo de Efectivo. Inicialmente como parte del análisis financiero que se puede realizar en una empresa están los métodos de análisis horizontal y vertical de los estados financieros.

Análisis horizontal: Permite determinar cuál fue el comportamiento de la empresa en un periodo. El resultado del análisis presenta movimientos de cada cuenta entre un periodo y otro del Balance general y el Estado de Resultados. Este método relaciona los cambios financieros que sufrió el negocio de un periodo a otro, los cuales pueden estar representados en aumentos o disminuciones, mostrando además dichas variaciones o cambios en cifras y porcentajes, permitiendo obtener un mejor panorama de los cambios presentados en la empresa para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

Características del análisis horizontal:

- Se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas de los estados financieros durante varios periodos o años. Es por esta razón que el análisis horizontal por lo general se presenta en estados financieros comparativos, por lo que las compañías muestran datos financieros comparativos para dos años en sus informes anuales.
- Se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y por lo tanto requiere de dos o más estados financieros de la misma clase.

Se dice que es un análisis dinámico debido a que permite analizar los movimientos o cambios de cada cuenta entre un periodo y otro.

- Evidencia los cambios o tendencias presentadas en las diferentes cuentas de los estados financieros entre un periodo y otro, por lo que se hace relativamente sencillo identificar las cuentas con mayor diferencia entre sí, las cuales exigen una mayor atención. También es recomendable comparar las cifras obtenidas con los de la competencia o con los del sector, para determinar las debilidades o fortalezas de la empresa.
- Mostrar tanto la variación absoluta como la variación relativa para poder realizar un análisis de los cambios o tendencias entre un periodo y otro. Entiéndase por variación absoluta como la diferencia que existe entre dos cuentas de periodos diferentes, y por variación relativa lo que significa esa diferencia en términos porcentuales. Es importante señalar que el análisis horizontal es complementado por el análisis vertical siempre y cuando tengan congruencia en las razones o intenciones financieras.

Análisis vertical: Este análisis conocido también como análisis estático, es uno de los instrumentos o herramientas que se utiliza en el análisis financiero de una empresa. Este método es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo con las necesidades financieras y operativas. El análisis vertical es importante para tener una radiografía clara de cómo se conforma la estructura financiera de la empresa.

Una empresa nunca debe tener demasiado exceso ni carencias en su estructura. Esto depende de cada tipo de empresa. Por ejemplo, una empresa que tiene una cartera muy grande en proporción con sus activos totales puede tener un problema que podría comprometer su estabilidad financiera, y sólo mediante un análisis vertical se puede tener una idea clara del peso que tiene la cartera dentro de esa estructura financiera.

Este análisis se puede hacer sobre el balance de situación o sobre la cuenta de resultados. El proceso es similar en ambos casos. Aunque hay que tener en cuenta el sector en que operamos, algunas consideraciones podrían ser las siguientes:

Respecto al balance

- Se puede saber si la empresa tiene más activos fijos (no corrientes) o por el contrario tiene un mayor circulante (activo corriente). Ambos calculados sobre el total de sus activos en balance.
- Lo mismo pasa con sus pasivos o deudas. Es decir, si la proporción de deudas a largo plazo (pasivo no corriente) es mayor que la de deudas a corto (pasivo corriente). Todo ello sobre total del pasivo exigible.
- Al analizar el patrimonio neto, se comprueba que partidas son más significativas. Si las reservas, el capital. Conocer si se financia principalmente con recursos propios o ajenos. El análisis sería calculando los porcentajes del patrimonio neto y pasivo exigible sobre el total.

En relación con la cuenta de resultados

Se puede hacer un análisis similar con la cuenta de resultados. De esta forma, se dividirá cada partida entre el total del grupo que se quiere analizar. Algunas posibles consideraciones serían las siguientes:

- Se puede averiguar cuál es el costo de utilización más significativo. Para eso se calcula el porcentaje de cada partida de gastos sobre los ingresos.
- Por otro lado, relacionado con el anterior, se puede calcular el porcentaje de las compras sobre las ventas o ingresos. En empresas comerciales este punto es muy importante, ya que compran para vender sin transformación.
- Se puede calcular el costo total (exceptuando gastos financieros) sobre los ingresos.

- También se puede calcular cual es el porcentaje del gasto financiero sobre el total del resultado financiero. Esta información es importante para la eficiencia financiera.

El análisis vertical se debe complementar con otros como el análisis horizontal. También es conveniente calcular otros ratios financieros de solvencia, liquidez y rentabilidad para tener un informe completo de la situación económica financiera de la empresa.

2.3.2 Análisis de la rentabilidad de las empresas del sector textil.

Las empresas del sector manufacturero textil al igual que las empresas de otro sector, utiliza las métricas de rentabilidad para medir el desempeño financiero.

El análisis de la rentabilidad empresarial se realiza desde una doble perspectiva, la de la inversión y la de la financiación. Fundamentalmente se soporta el análisis de variables de las Cuentas de Resultados y del Balance. Tres índices de rentabilidad que se pueden leer directamente en el estado de pérdidas y ganancias de tamaño común son:

- 1) el margen de utilidad bruta
- 2) el margen de utilidad operativa
- 3) el margen de utilidad neta

- **Margen de utilidad bruta:** El margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de dinero de las ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida. El margen de utilidad bruta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

- **Margen de Utilidad Operativa:** Este margen se calcula después de deducir todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos.

La utilidad operativa mide solo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto. El margen de utilidad operativa se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

- **Margen de utilidad neta:** El margen de utilidad neta mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuánto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. El margen de utilidad neta se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

El margen de utilidad neta es una medida comúnmente referida que indica el éxito de la empresa con respecto a las ganancias obtenidas de las ventas.

- **Ganancia por acción** Las ganancias por acción (GPA) de la empresa son importantes para los accionistas actuales o futuros, y para la administración. Representan el monto en dinero obtenido durante el periodo para cada acción común en circulación. Las ganancias por acción se calculan de la siguiente manera:

$$\text{Ganancia por accion} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Numero de acciones en circulacion}}$$

- **Rendimiento sobre los activos totales (ROA):** Mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles; se denomina también retorno de la inversión (ROI).

Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mejor. El rendimiento sobre los activos totales se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Total de activos}}$$

- **Retorno sobre el patrimonio (ROE):** mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. Generalmente, cuanto más alto es este rendimiento, más ganan los propietarios. El retorno sobre el patrimonio se calcula de la manera siguiente:

$$\text{Retorno sobre el patrimonio} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital en Acciones comunes}}$$

2.3.3 Modelos de gestión de costos y gastos indirectos de fabricación

Los Modelos de gestión de costos permiten a la empresas industriales mejorar en los procesos integrales de sistema de producción específicamente a la industria manufactura textil, el fin que busca un modelo adecuado de gestión es el de optimizar cada proceso, para lo cual se unifican criterios de planificación, organización, ejecución y evaluación, con lo que se lograra mantener un correcto control de las actividades productivas, bajo este lineamiento los egresos más altos son los costos de producción, por esto radica la importancia de gestionarlos bajo la perspectiva de los objetivos empresariales.

La gestión de los costos de producción está a cargo de personal directivo clave de la empresa, los cuales se agrupan en tres áreas específicas administración,

finanzas y contabilidad general, para ejecutar sus fines necesita que se genere información correcta y minuciosa por parte de la contabilidad de costos, debido a esta necesidad surgen los diferentes modelos con el propósito de mejorar en la toma de decisiones.

- **Modelos de costos totales**

Este tipo de modelos se caracteriza principalmente por distribuir los costos en los que incurre una empresa industrial según los objetivos a nivel general en cada una de las áreas de la organización, la principal ventaja de este modelo de costos es considerar de manera integral todos los factores productivos.

Sin embargo, es importante señalar que este tipo de modelos tiene una desventaja que debe ser considerada al utilizar este enfoque. Al momento de generar costos por las áreas de trabajo de manera homogénea es difícil determinar de dónde proviene cada uno de los costos, esto influiría principalmente en la etapa de análisis de estos.

- **Modelos de costos directos**

Estos modelos de costos consisten en asignar costos por cada objetivo a nivel de las áreas de forma concreta, es decir las empresas al tener una producción a través de diferentes procesos o departamentos los costos deben ser calculados por cada factor de producción

La principal desventaja de este modelo de costos es no considerar las relaciones de otras áreas y la forma como repercute al enfocarse en un factor determinado por objetivos.

- **Modelos de costos híbridos**

El modelo de costos híbridos es una combinación de enfoque tanto a nivel de costos totales como costos por áreas, en este modelo los costos se separan a un objetivo en concreto, considerando los efectos en las demás áreas de la empresa.

- **Modelos tradicionales**

Estos modelos de costos se fundamentan en los volúmenes de las operaciones que una empresa desarrolla utilizando medidas específicas producción, donde los productos absorben los costos y para determinar los costos indirectos se utilizan medidas como por ejemplo, las horas hombre, estos elementos permiten hacer una valoración enfocada principalmente a los procesos de producción.

- **Modelos ABC**

Los modelos ABC se caracterizan por emplear un enfoque de jerarquías como base para asignar los costos, en este tipo de sistemas las actividades absorben los costos, y los costos indirectos de fabricación se distribuyen según las actividades, estos modelos tienen como una de las principales ventajas valorizar todas las áreas.

Como uno de los modelos más utilizado son los costos ABC (procedentes del inglés “Activity Based Costing”), en ellos se realiza un análisis más detallado de los costos para poder imputarlos ya que se utilizan estimaciones detalladas para cada uno de procesos productivos de una empresa. Se tendrán en cuenta todos aquellos costos de las actividades que consumen más para poder tener un adecuado control de estos. (Deuston Formación, 2022)

- **Modelos por objetivos finales**

Independientemente de los modelos de costos mencionados anteriormente, es importante hacer referencia a los modelos de costos en los que se tienen en cuenta los objetivos finales de cada una de las empresas que los utilizan.

Dentro de los modelos por objetivos finales existen varios submodelos de los que vamos a hacer una breve referencia.

Pedidos: Se basa en los pedidos que se realizan en un período de tiempo realizando un cálculo de los costos que se han invertido en la producción de estos.

Procesos: En este tipo de modelos de costos es necesario saber los costos que son necesarios en el proceso productivo del producto final.

Por objetivos: Estos costos se analizan de forma específica por áreas. Este tipo de modelos también se consideran como modelos Just in Time, en ellos se trata de hacer pequeños lotes de productos para poder calcular los costes de manera concreta y precisa.

- **Modelos de costos homogéneos**

En estos modelos de costos se realiza una asignación de costos a través de los productos, pero inicialmente se realiza un análisis por cada departamento para poder distribuir costos por áreas y posterior por productos. Estos modelos brindan una estructura de costos más integral para las empresas teniendo un desglose de costos en dos vías lo cual contribuye a realizar mejores análisis de costos.

2.4 Marco jurídico

2.4.1 Ley de zonas francas industriales y de comercialización

Es una ley aprobada según Decreto Legislativo No. 405 por la Asamblea Legislativa, el 20 de mayo del 2009 y que entró en vigencia el 25 de mayo del mismo año, creada por el órgano legislativo, la cual tiene por objeto regular el funcionamiento de Zonas Francas y Depósitos para Perfeccionamiento Activo, estableciendo los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren o usen las mismas.

La ley brinda a las empresas industriales que constituyen zonas francas, instrumentos legales para el adecuado funcionamiento a través de un marco legal de manera que contribuya a la inversión nacional y extranjera, propiciando un adecuado desarrollo del sector en general y estableciendo la importancia estratégica de los regímenes de zona franca para la economía nacional.

2.4.2 Código de trabajo

Esta normativa tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo aquellos derechos y obligaciones entre las partes. El código de trabajo en sus aspectos más importantes regula todo lo referente a contratos individuales y colectivos de trabajo en el sector industriales, así como las obligaciones y prohibiciones de los patronos y trabajadores, salario mínimo, jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos, aguinaldos, sindicatos, riesgos y enfermedades profesionales, huelga y paro, entre otros aspectos importantes que establece la normativa en el sector.

2.4.3 Ley de servicios internacionales

La Ley de Servicios Internacionales (LSI), vigente desde finales del año 2007, ofrece diversos beneficios fiscales para la realización de actividades calificadas como prestación de servicios internacionales; lo anterior, con el objetivo de impulsar la creación de empleo, incrementar la inversión nacional y extranjera, así como diversificar los sectores económicos.

La aplicación de la Ley de Servicios Internacionales corresponde al Ministerio de Economía; por otra parte, la vigilancia y control efectivo del régimen aduanero y fiscal de los usuarios de parques y centros de servicios corresponde al Ministerio de Hacienda

Figura 5

Detalle de Beneficios de la Ley de Servicios Internacionales



Nota. Representación gráfica de los beneficios de la LSI. Adaptado de Art. 2 de la LSI.

De acuerdo con la Ley de Servicios Internacionales se puede considerar usuario directo a las empresas manufactureras y de confección del sector textil ubicadas dentro de Parque de servicios. Los principales beneficios que otorga esta ley a los usuarios directos lo señalan su Art. 21, los cuales son los siguientes:

- **Libre internación al parque de servicios**

Por el período que realicen sus operaciones en el país, de maquinaria, equipo, herramientas, repuestos, accesorios, mobiliario y equipo de oficina y demás bienes, que sean necesarios para la ejecución de la actividad de servicios incentivada.

Se exceptúan de este beneficio los bienes y servicios siguientes: alimentación y bebidas, productos que contengan tabaco, bebidas alcohólicas, arrendamiento de vivienda, muebles y enseres del hogar, artículos de limpieza, artículos suntuarios o de lujo, vehículos para transporte de personas de forma individual o colectiva y mercancías, servicios de hotel, en cuyo caso, su ingreso al parque de servicios estará supeditado a la presentación de la declaración de mercancías definitiva a pago si se trata de mercancías extranjeras o la presentación de los comprobantes de crédito fiscal o factura de consumidor final, si se tratare de compras de dichos bienes en el mercado local, en los cuales conste que se ha pagado el impuesto correspondiente.

- **Exención del impuesto sobre la renta**

Exclusivamente por los ingresos provenientes de la actividad incentivada, durante el período que realicen sus operaciones en el país, contados a partir del ejercicio impositivo en que el beneficiario inicie sus operaciones. Esta exención, en caso de las sociedades, se aplicará tanto a la Sociedad titular como a los socios individualmente considerados, respecto a las utilidades o dividendos provenientes de la actividad favorecida. En caso de que uno o más socios sean personas jurídicas, este derecho será exclusivo de éstas, el cual no podrá trasladarse a sus socios. Dicha exención no libera al beneficiario, de la obligación de presentar la respectiva declaración tributaria en cada ejercicio impositivo de su operación.

- **Exención de los impuestos municipales sobre el activo de la empresa**

Durante el período que realicen sus operaciones en el país, contados a partir del ejercicio fiscal en que el beneficiario inicie sus operaciones. Los servicios que se presten en los parques y centros de servicio, deben ser destinados a la exportación, entendiéndose como exportación, el servicio utilizado exclusivamente en el exterior o territorio extra aduanal y prestado a un cliente domiciliado en el extranjero; sin embargo, también se considera exportación de servicios, aquellos prestados a una persona natural o jurídica dedicada a la operación de aeronaves que realicen vuelos

internacionales o embarcaciones marítimas que realice transporte marítimo internacional; independiente de su domicilio de origen y donde utilice el servicio.

El Art. 8 LSI establece la posibilidad que determinadas actividades incentivadas puedan prestar servicios al mercado nacional, únicamente a contribuyentes inscritos en el Registro de Contribuyentes del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA). Por dichas operaciones se causará ISR, IVA e impuestos municipales; por lo cual, el prestador de servicios adquiere la calidad de sujeto pasivo respecto de todos los tributos que se generen por dichas transacciones.

2.4.4 Tratados de libre comercio

Un tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. A fin de profundizar la integración económica de los países firmantes, un TLC incorpora además de los temas de acceso a nuevos mercados, otros aspectos normativos relacionados al comercio, tales como disposiciones medioambientales y mecanismos de defensa comercial y de solución de controversias. Los TLC tienen un plazo indefinido, es decir, permanecen vigentes a lo largo del tiempo por lo que tienen carácter de perpetuidad.

El Salvador firma estos tratados como instrumentos bilaterales o multilaterales, ya que los países lo utilizan para consolidar y ampliar el acceso de sus productos, eliminando barreras arancelarias y no arancelarias, estableciendo mecanismos de cooperación entre las partes involucradas, creando y protegiendo distintos derechos como la propiedad intelectual, definiendo políticas de competencia, legislación laboral y ambiental, entre otros.

El Ministerio de Economía es el responsable de la promoción y el fortalecimiento del comercio internacional, a través de políticas y estrategias que estimulen las exportaciones y la inversión privada, asimismo, es el responsable de velar por la consolidación de la integración económica centroamericana. Dentro de su estructura

organizativa corresponde al Viceministerio de Economía coordinar las negociaciones comerciales internacionales, así como de la administración de los instrumentos comerciales suscritos por el país.

Asimismo, está bajo su responsabilidad la Representación Permanente de El Salvador ante la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI).

El Salvador ha firmado acuerdos comerciales con países desarrollados y en desarrollo, la mayoría de los acuerdos datan después de la incorporación de El Salvador a la Organización Mundial del Comercio, los acuerdos comerciales varían dependiendo del alcance y disciplinas comerciales que se negocian en cada uno.

Un acuerdo comercial puede denominarse Tratado de Libre Comercio (TLC), Acuerdo de Alcance Parcial (AAP), Acuerdo de Asociación (ADA). Todos estos acuerdos, además de la Uniones Aduaneras y Zonas de Libre Comercio son excepciones indicadas en el Artículo XXIV del GATT, Artículo V del GATS y en la Cláusula de Habilitación de la OMC.

- **TLC:** Incluyen aspectos relacionados con el comercio de mercancías (acceso a los mercados, origen, facilitación de comercio, obstáculos técnicos al comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, defensa comercial), de servicios (entrada temporal de personas de negocios, telecomunicaciones, servicios financieros, entre otros).

Así como otras áreas relacionadas con el comercio (propiedad intelectual, medioambiente, laboral, competencia, compras de gobierno).

Actualmente El Salvador tiene en vigor TLC con:

1. República Dominicana (2001)
2. Chile (2002)
3. Panamá (2003)
4. Estados Unidos (CAFTA-DR), (2006)
5. China—Taiwán (2008)

6. Colombia (2010)
7. México (2012).
8. Corea del Sur (2020).

- **AAP:** Es un acuerdo comercial incluye aspectos relacionados con preferencias arancelarias, aunque en los últimos instrumentos negociados por El Salvador se han incluido otras disciplinas, tales como, defensa comercial, medidas sanitarias y fitosanitarias, solución de controversias, entre otras.

Actualmente El Salvador tiene en vigor AAP con:

1. Cuba (2012)
2. Ecuador (2017)
3. En proceso de ratificación se encuentra el AAP con Bolivia.

Por otra parte, en proceso de revisión legal se encuentra el AAP con Trinidad y Tobago y en proceso de negociación se encuentran el AAP con Belice.

- **ADA:** Acuerdo que incluye disciplinas comerciales negociadas en un TLC más un pilar de cooperación y un pilar político. Desde octubre de 2013 se tiene en vigor el ADA entre Centroamérica con la Unión Europea. En julio de 2019 se suscribió el ADA entre Centroamérica con el Reino Unido, el cual entró en vigencia en enero de 2021.

- **Tratado general de integración económica centroamericana (TGIE):** Este Acuerdo Comercial a nivel de los países centroamericanos, pretende alcanzar de manera voluntaria, gradual, complementaria y progresiva la Unión Económica Centroamericana cuyos avances deberán responder a las necesidades de los países que integran la región, sobre los siguientes fundamentos:

La integración económica regional es un medio para maximizar las opciones de desarrollo de los países centroamericanos y vincularlos más provechosa y efectivamente a la economía internacional.

La integración económica se define como un proceso gradual, complementario y flexible de aproximación de voluntades y políticas.

El proceso de integración económica se impulsará mediante la coordinación, armonización y convergencia de las políticas económicas, negociaciones comerciales extra regionales, infraestructura y servicios, con el fin de lograr la concreción de las diferentes etapas de la integración.

El proceso de integración económica se regulará por este Protocolo, en el marco del ordenamiento jurídico e institucional del SICA, y podrá ser desarrollado mediante instrumentos complementarios o derivados.

En el año 2013, se suscribió el Protocolo de Incorporación de Panamá al Subsistema de Integración Económica y actualmente se desarrolla la fase de implementación de los compromisos asumidos en el referido Protocolo. Dicho país participa en el Consejo de ministros de la Integración Económica (COMIECO)

Actualmente El Salvador, participa en el proceso de incorporación a la integración profunda iniciada por parte de Guatemala y Honduras, que permita alcanzar la libre circulación de mercancías y personas en el nuevo territorio aduanero único.

Figura 6

Mapa de ubicación de Tratados y Acuerdos Comerciales



Nota. El grafico muestra la distribución de tratados y acuerdo comerciales, tomado de MINEC.GOB.SV (2016).

Se puede concluir que los Tratados de Libre Comercio ofrecen las siguientes ventajas a los países:

- Facilidades para exportación e importación entre los países firmantes, y mayores ganancias para los actores comerciales dedicados a ello.
- Su carácter vinculante, es decir, obligatorio, introduce al comercio condiciones fijas que brindan estabilidad, pues son predecibles y certeras.
- Fomenta la inversión extranjera, facilitando el ingreso de capitales.
- Permite que las naciones exporten a sus vecinos aquellos rubros en los que sean mejores, así los productos de mejor calidad llegan más lejos en el mercado global.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método científico como base fundamental del proceso sistemático de recolección, estudio y análisis vinculado a un enfoque mixto, para lograr una perspectiva más amplia y profunda del estudio. Es decir, la relación de datos cualitativos y cuantitativos lo cual permitirá explicar el problema.

3.2 Método

Se utilizó el método deductivo en la investigación para obtener las explicaciones particulares del problema de estudio, partiendo de premisas, teorías y principios de carácter general que explican el fenómeno a través del encadenamiento lógico de la serie de preposiciones que contribuirán a obtener premisas validas en la investigación.

3.3 Tipo de estudio

De acuerdo al nivel de conocimiento científico al que el investigador espera llegar se define el tipo de estudio aplicable en el desarrollo de la investigación para la obtención de la información y lograr un nivel de análisis óptimo.

3.3.1 Estudio explicativo

El tipo de estudio corresponde a un estudio de alcance explicativo considerando que no solo se buscaba la descripción de la interacción entre dos variables para la determinar un fenómeno, sino más bien explicar las causas, así como las condiciones bajo las cuales se manifiesta. En el caso de la presente investigación, se pretende, explicar cómo los costos y gastos indirectos de fabricación impactan en la rentabilidad de las empresas del sector de manufactura textil. Esto permitirá lograr un mayor grado de estructuración para comprender el fenómeno de estudio.

3.3.2 Estudio cuasi experimental

Para la medición de las variables objeto de estudio por la naturaleza y enfoque de investigación pertenece a un tipo de estudio cuasi experimental debido a que la población ha sido previamente seleccionada, es decir no constituye una selección aleatoria. Por lo tanto, en el presente estudio se seleccionó a un grupo de empresas del sector de manufactura de confección textil.

3.3.3 Diseño transversal

La recolección de la información se realizó utilizando el diseño de recolección transversal, es decir los datos se recolectaron en un solo momento. El propósito de este método es describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado. Con este tipo de diseño no es posible obtener una conclusión general, por el contrario, se mide una variable en un momento concreto.

3.3.4 Estudio retrospectivo

El tiempo de la búsqueda de información se realizó por medio del diseño retrospectivo. Un diseño de estudio retrospectivo implica la recopilación de datos del pasado. Esta información se obtuvo por medio de entrevistas y de la información financiera de hechos que ocurrieron en el pasado.

3.3.5 Estudio bibliográfico

La recolección de la información se complementó por medio de bibliografía, lo cual implicó realizar consultas de información documental fundamentada, tales como libros, informes de organismos nacionales e internacionales, revistas, documentos en internet y la legislación salvadoreña relacionada al tipo de empresas en investigación.

3.3.6 Estudio de campo

Con el objetivo de tener una perspectiva más amplia, se recolectó información por medio de un estudio de campo, lo que requirió un análisis de la información

financiera y que se realizaran entrevistas al personal que está directamente relacionado con la toma de decisiones relacionados a costos y gastos; siendo estos los que ocupan los siguientes cargos: gerente financiero, gerente de ventas, gerente de producción y gerente de recursos humanos.

La información obtenida se utilizó como soporte para el análisis de las variables de estudio de la empresa del sector de manufactura de confección textil del Parque Industrial Intercomplex en la ciudad de San Juan Opico.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población en estudio son las empresas del sector de manufactura de confección textil ubicadas en el municipio de San Juan Opico del departamento de La Libertad.

3.4.2 Muestra

La selección de la muestra corresponde a un muestreo no probabilístico, debido a que la población objeto de estudio fue seleccionada a criterio de los investigadores, es decir todas las empresas de confección textil ubicadas en San Juan Opico, son un total de seis. Todas se rigen por una misma metodología de trabajo operativo, procesos de producción estandarizados y todas las aplica la misma legislación gubernamental. Por lo tanto, se consideró que, escoger un caso es representativo y se puede aplicar al resto de la población.

3.5 Técnicas e instrumentos

Para la realización de un estudio integral del problema de investigación en las empresas del sector de manufactura de confección textil ubicadas en el municipio de San Juan Opico del departamento de La Libertad fue fundamental definir la técnica e instrumento adecuado de recolección de datos para realizar un análisis y profundizar en el estudio.

3.5.1 Técnica

En la presente investigación con un enfoque de carácter exploratorio la técnica que se utilizó es la encuesta dirigida al personal de jefaturas de la estructura organizativa que tienen una relación directa en la gestión y análisis de costos, así como gastos indirectos de fabricación de la empresa del sector de manufactura de confección textil seleccionada como muestra de estudio.

3.5.2 Instrumento

Para la recolección de información se empleó como instrumento el cuestionario, es decir preguntas abiertas y cerradas previamente establecidas con una estructura definida que permitió lograr las interpretaciones acordes al estudio realizado. Logrando obtener los puntos de vista de los encuestados y en algunos casos fundamentar sus respuestas con comentarios en función de la gestión de costos y gastos indirectos de fabricación de la empresa en análisis.

3.6 Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Variables Independientes:</p> <p>Costos y Gastos indirectos de fabricación</p>	<p>Es el conjunto de erogaciones por los bienes y recursos directos e indirectos que la empresa incurre a nivel de los departamentos para obtener el producto final en condiciones para ser comercializado el cliente final controlados por sistemas internos de gestión.</p>	<p>Materiales Directos</p> <p>Mano de obra</p> <p>Gastos Indirectos de Fabricación</p>	<p>Inventarios</p> <p>Costo del producto</p> <p>Remuneraciones a la mano de obra directa.</p> <p>Incentivos al personal</p> <p>Gastos de atención al personal.</p> <p>Mantenimiento de maquinaria y equipo.</p> <p>Mantenimiento de instalaciones.</p> <p>Proceso de compras</p> <p>Mano de obra indirecta.</p> <p>Herramientas de manejo de costos internos</p> <p>Pronósticos de costos y gastos indirectos</p>	<p>¿Los materiales para la fabricación de prendas están estratificados por nivel de impacto?</p> <p>¿Qué método de registro utilizan para el control de inventario?</p> <p>¿Cuentan con estrategias de retención de personal?</p> <p>¿Cuentan con un proceso de autorización de horas extra?</p> <p>¿Están dentro del presupuesto los incentivos al personal?</p> <p>¿Participación por departamentos en la reducción de costos</p> <p>¿Cuentan con un sistema de costeo?</p> <p>¿Con cuánta regularidad se realiza el mantenimiento a la maquinaria?</p> <p>¿Qué se considera como mantenimiento a las instalaciones?</p> <p>¿Se realizan cotizaciones antes de realizar la compra?</p>

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	ítems
Variable dependiente: Rentabilidad	La rentabilidad es el indicador financiero que permite medir la relación entre la utilidad obtenida y los recursos invertidos.	Utilidad Bruta Utilidad Operación Utilidad Neta	Crecimiento en ventas Margen de utilidad Bruta Margen de utilidad Operativa Margen de utilidad neta.	¿Se ha logrado la rentabilidad esperada? ¿Los activos están rindiendo de forma óptima? ¿El crecimiento de las ventas es el esperado? ¿Los márgenes de utilidad son los adecuados a la inversión? ¿Cuáles son las estrategias orientadas a la rentabilidad de la empresa? ¿Se obtuvo el resultado esperado en el año 2021? ¿Se elaboran presupuestos de venta para el control de los ingresos?

3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información.

3.7.1 Recolección de la información

La técnica utilizada para recolectar la información es la encuesta por medio de un cuestionario estructurado que se llenó de forma electrónica a través de la plataforma de Google Form compartiendo un enlace para el llenado de la información por parte de los encuestados.

Esta estrategia de recolección fue empleada considerando los tiempos del personal de las gerencias encuestadas para poder obtener la información necesaria en el análisis de datos, se comunicó a la gerencia general para la autorización y así poder pasar las encuestas, se notificó vía correo a cada gerencia donde se compartió el enlace para ingresar y poder responder según el criterio y experiencia.

3.7.2 Procesamiento de la información

La información obtenida de las encuestas se procesó y organizó de forma mecánica, utilizando la herramienta de procesamiento de datos de Excel.

3.7.3 Análisis de la información

Para tener una mejor comprensión de los datos recolectados se tabularon cada una de las respuestas y se presentaron en forma de gráficos junto a un análisis con base en los resultados obtenidos.

3.8 Consideraciones éticas

Durante todo el proceso de investigación, los investigadores se esforzaron por cumplir los valores morales y éticos que garantizan un trabajo confiable.

Dentro de estos valores es importante destacar los siguientes:

Participación voluntaria y consentimiento

Los encuestados estuvieron de acuerdo y en toda la disposición de participar

en la investigación con el objetivo de contribuir a la mejora de un proceso que puede ser beneficioso para su organización.

Confidencialidad de la información

El principio de confidencialidad implica para los investigadores revelar en la presentación de resultados solo la información que fue autorizada por la empresa en estudio y que contribuya a la comprensión y análisis de los datos recolectados.

Discreción

A solicitud de la empresa investigada, se mantiene en anonimato el nombre legal de la empresa, pero se les permite a los investigadores hacer mención del parque industrial donde está ubicada, como nombre de la empresa.

Confiabilidad

La información que se ha presentado en cada uno de los apartados de la investigación está conforme a todo lo recolectado y no se ha producido ninguna alteración a los datos.

Respeto

Se ha efectuado respeto a los derechos de autor, haciendo la debida referencia de la información bibliográfica utilizada y con notas exclusivas cuando se cita textual la idea del autor.

Honestidad

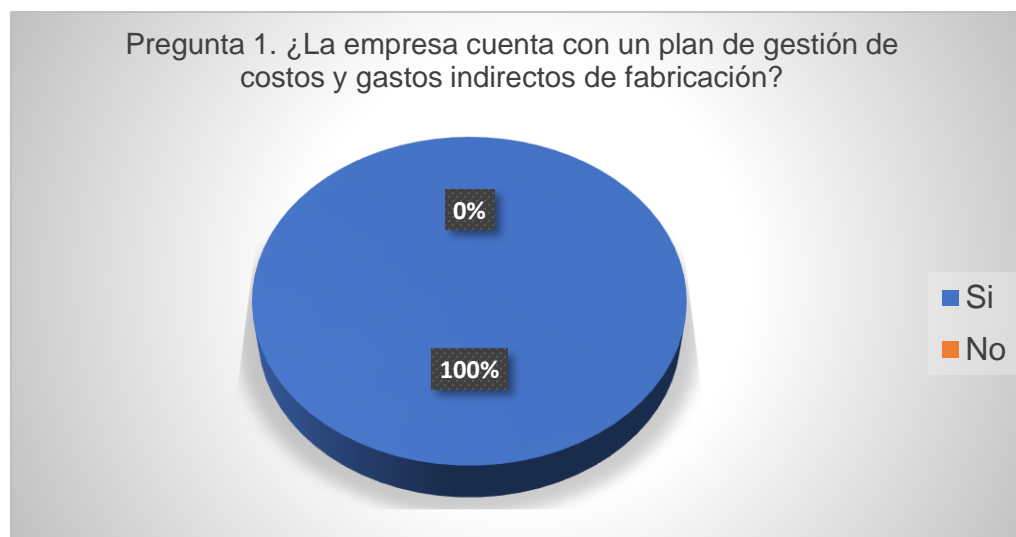
La investigación se ha realizado con honestidad mostrando datos reales recolectados en campo y en bibliografía. Lo que permite tener confianza en los resultados presentados.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación y Análisis de Resultados

Pregunta 1. ¿La empresa cuenta con un plan de gestión de costos y gastos indirectos de fabricación?	
Si	3
No	0
Total	3

Gerencia Financiera,
Gerencia de Producción
Gerencia de Ventas



Análisis: De las tres gerencias encuestadas el 100% expresaron que cuentan con un plan de gestión de costos y gastos indirectos de fabricación que les permite tener un mejor control de todas las erogaciones financieras que impactan en la rentabilidad, las razones que identifican por las cuales cuenta con un plan son: elaboración de presupuesto mensual, realización de análisis de ganancias y realización de análisis de rentabilidad.

Pregunta 2. Si existe un Plan de Gestión de costos, ¿qué departamentos participan en su elaboración?	
Gerencia Financiera	Participa gerencia financiera, producción.
Gerencia Producción	Participa gerencia producción mantenimiento, producción y recursos humanos
Gerencia de ventas	Participa gerencia financiera, ventas

Análisis: Las gerencias encuestadas expresan distintas respuestas de las áreas que participan en la elaboración del plan de gestión de costos y gastos indirectos de fabricación. Para el gerente financiero quienes participan en la elaboración del plan es la gerencia financiera y producción, mientras que para el gerente de producción desde su experiencia quienes participan son el área de producción, mantenimiento, el gerente de ventas desde su perspectiva quien participa en la elaboración del plan son la gerencia financiera y ventas.

Cada gerencia manifiesta enfoques diferentes relacionado a los departamentos que participan en la elaboración del plan que guía y mide las operaciones de cada área, herramienta que contribuye a realizar análisis y toma de decisiones basadas en lo planificado.

Las gerencias indicaron que cuentan con dos planes dentro de la misma empresa uno que es general y que controla la gerencia financiera y otro que elabora, gestiona y controla de forma separada la gerencia de producción, ambas gestiones se realizan al cierre del ciclo contable mensual.

Pregunta 3 ¿Con cuánta periodicidad se mide el cumplimiento del presupuesto de costos y gastos indirectos de fabricación?	
Semanal	0
Mensual	3
Trimestral	0
Semestral	0
Anual	0
Total	3
Gerencia Financiera, Gerencia de Producción Gerencia de Ventas	



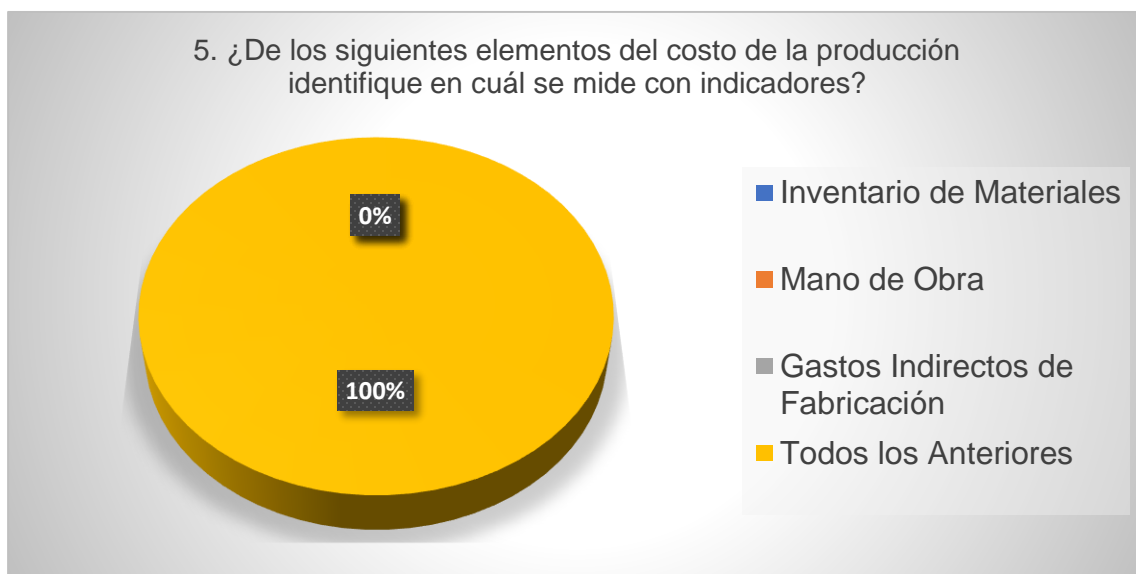
Análisis: En relación a las gerencias encuestadas, tanto la gerencia financiera como la de producción y ventas manifiestan que el cumplimiento de presupuesto se mide actualmente de forma mensual al cierre del ejercicio. Esto refleja que la periodicidad con la que se mide es mensual generando a través de esta forma de medición un impacto en la toma de decisiones relacionada a la gestión de costos y gastos, debido a que el análisis financiero se realiza al finalizar el ciclo mensual y esto no permite realizar gestiones durante el mes.

Pregunta 4 ¿Las erogaciones correspondientes a costos y gastos indirectos de fabricación se autorizan de acuerdo con el presupuesto?	
Si	2
No	1
Total	3
Gerencia Financiera, Gerencia de Producción Gerencia de Ventas	



Análisis: De acuerdo a las tres gerencias encuestadas, la gerencia de ventas y producción identifican que las erogaciones de costos y gastos indirectos de fabricación son autorizadas con base a lo presupuestado, mientras que la gerencia financiera considera que no se realiza de acuerdo al presupuesto establecido.

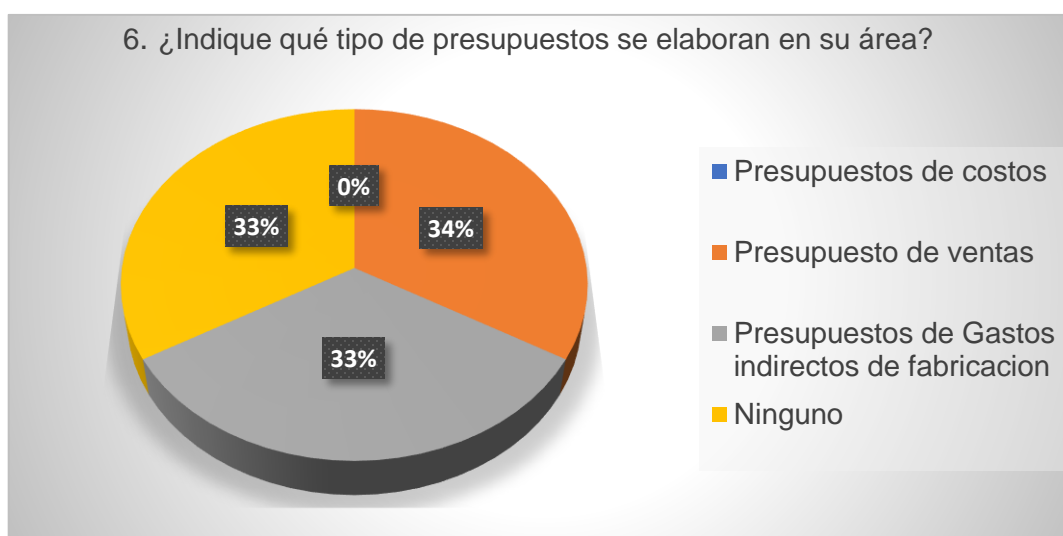
5. ¿De los siguientes elementos del costo de la producción identifique en cuál se mide con indicadores?	
Inventario de Materiales	0
Mano de Obra	0
Gastos Indirectos de Fabricación	0
Todos los anteriores	2
Total	2
Gerencia de producción	
Gerencia de Ventas	



Análisis: Las gerencias encuestadas expresan que los inventarios de materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación de la empresa, se están midiendo con indicadores, siendo estos tres los elementos con mayor volumen de costos y gastos dentro de sus estados financieros. Sin embargo, manifestaron que este análisis se realiza al finalizar el ciclo contable mensual, esto genera una limitación para poder realizar o implementar estrategias oportunas que contribuyan a la reducción de las erogaciones, principalmente en estos tres elementos que representan la mayor parte de los costos y gastos operativos.

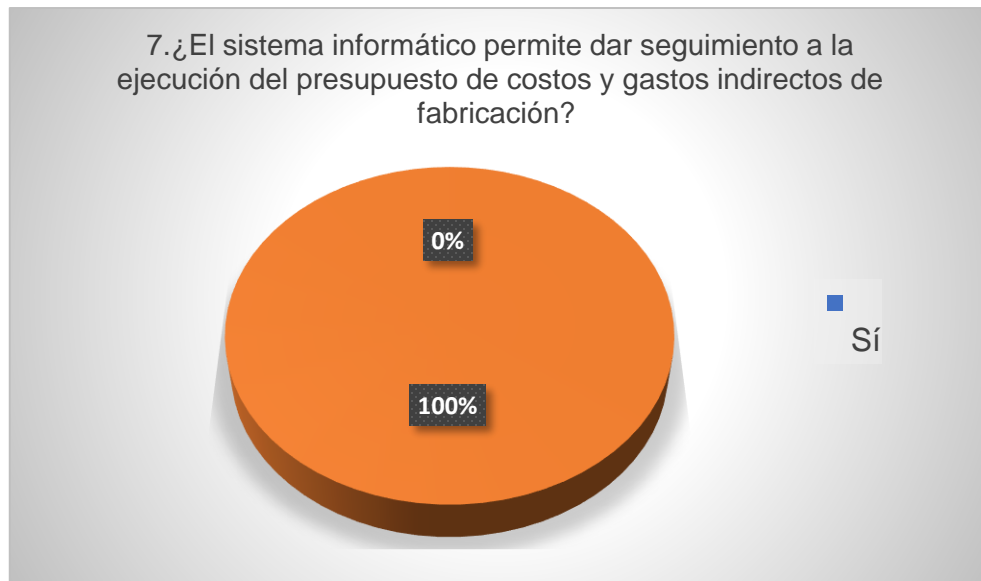
6. ¿Indique qué tipo de presupuestos se elaboran en su área?	
Presupuesto de costos	0
Presupuesto de ventas	1
Presupuestos de gastos indirectos de fabricación	1
Ninguno	1
Total	3

Gerencia de Producción
Gerencia de Ventas
Gerencia de Recursos Humanos



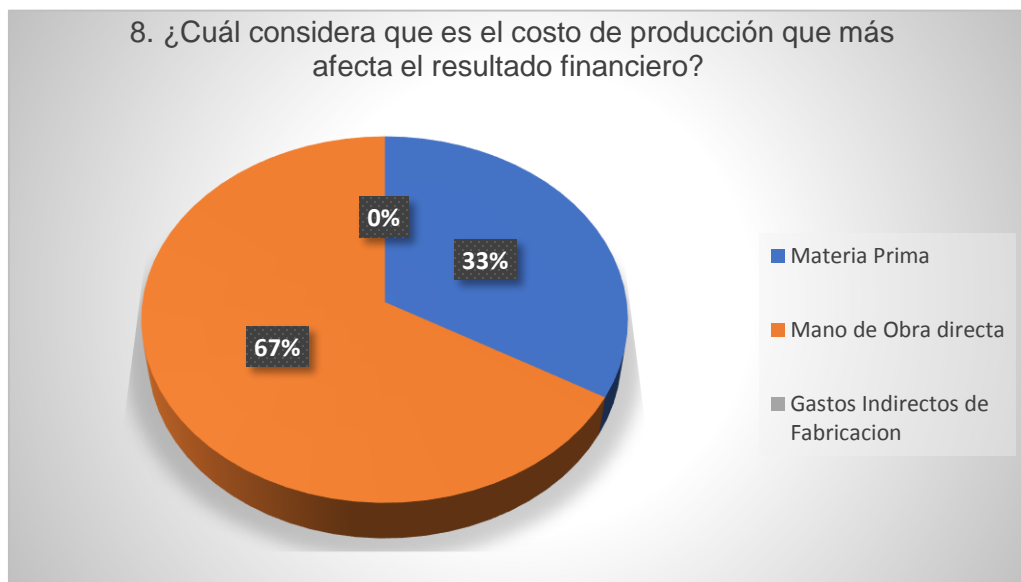
Análisis: Los tipos de presupuestos que se elaboran según las áreas encuestadas son: el presupuesto de ventas a cargo de la gerencia de ventas, el presupuesto de gastos indirectos de fabricación a cargo de la gerencia de producción y la gerencia de recursos humanos identifica que no se elabora ningún presupuesto desde su área, a pesar de que tiene como función directa el control del costo de mano de obra directa e indirecta, representado este un volumen alto dentro de los estados financieros. De las gerencias encuestadas ninguna manifiesta la elaboración de un presupuesto de costos.

7. ¿El sistema informático permite dar seguimiento a la ejecución del presupuesto de costos y gastos indirectos de fabricación?	
Si	0
No	1
Total	1
Gerencia Financiera	



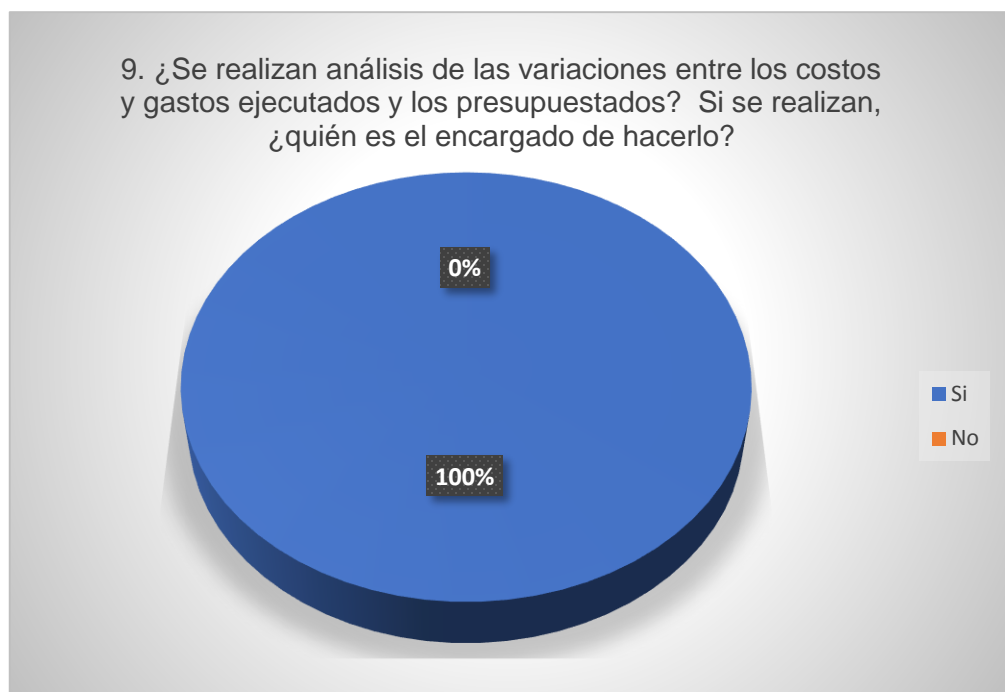
Análisis: La gerencia financiera expresó que, aunque el sistema informático tiene la opción de ingresar los presupuestos, por el momento no se está utilizando esta herramienta para comparar y analizar las erogaciones reales versus las presupuestadas; actualmente se realiza de forma manual a través de Excel. Por lo tanto, considera que no se cuenta con esa opción, ya que no es una función activa y se desconoce la forma en la que realiza los análisis.

8. ¿Cuál considera que es el costo de producción que más afecta el resultado financiero?	
Materia Prima	1
Mano de Obra directa	2
Gastos Indirectos de Fabricación	0
Total	3
Gerencia Financiera	
Gerencia de Producción	
Gerencia de Ventas	



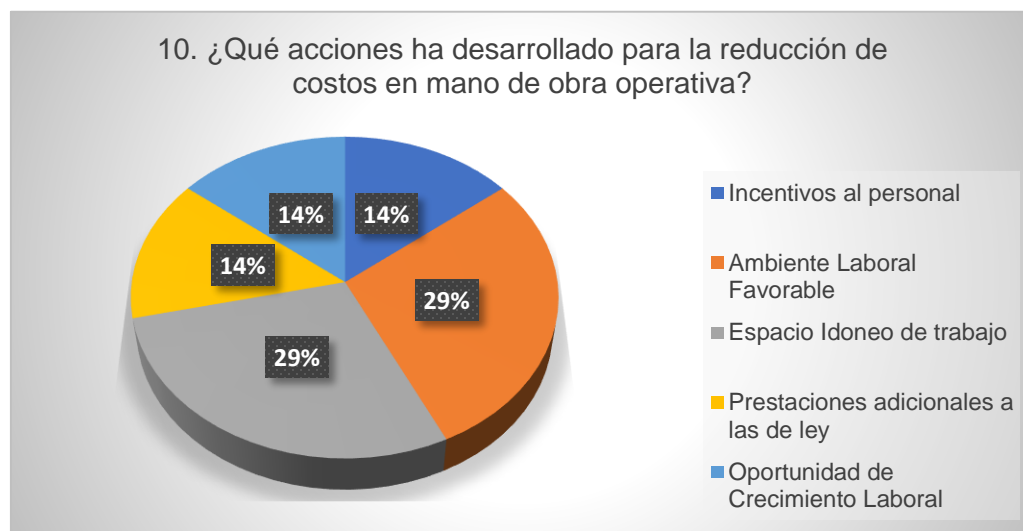
Análisis: Para la gerencia de producción y financiera la mano de obra directa es el elemento que más afecta el costo de producción y para la gerencia de ventas identifica que es la materia prima. Las gerencias manifiestan que estas respuestas diferentes se producen debido a que la actividad principal de la empresa es el servicio de confección a terceros, por lo tanto, el único costo que tiene de materiales es el consumo de hilo y no es tan representativo en los estados financieros como la mano de obra directa.

9. ¿Se realizan análisis de las variaciones entre los costos y gastos ejecutados y los presupuestados? Si se realizan, ¿quién es el encargado de hacerlo?	
Si	2
No	0
Total	2
Gerencia de Producción	
Gerencia de Ventas	



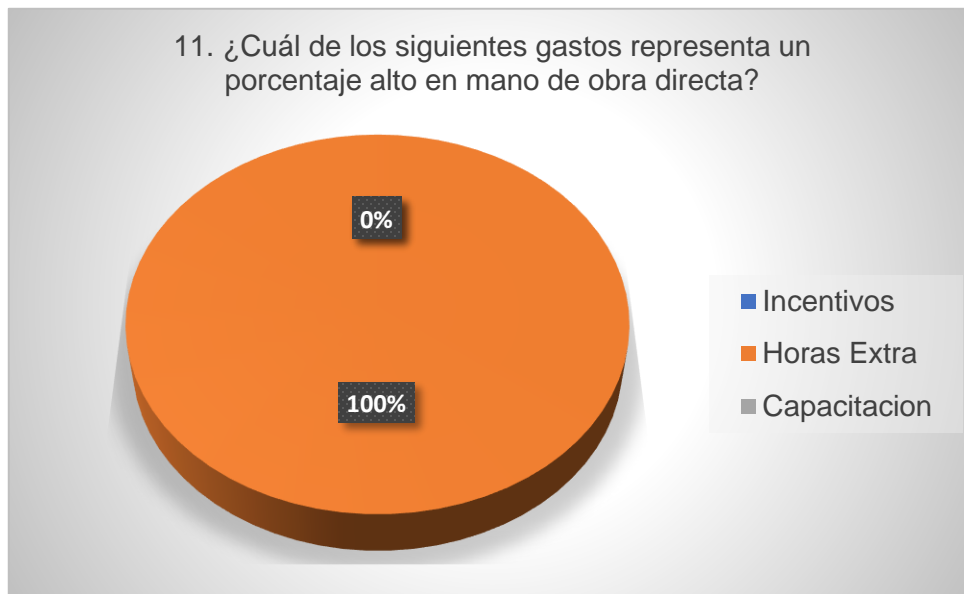
Análisis: La respuesta que señalaron las gerencias encuestadas, fue que si realizan un análisis de variación entre los costos y gastos ejecutados versus los presupuestados. El área encargada de realizarlo es la gerencia financiera cuando presenta los resultados obtenidos al cierre del ejercicio contable de cada mes.

10. ¿Qué acciones ha desarrollado para la reducción de costos en mano de obra operativa?	
Incentivos al personal	1
Ambiente Laboral Favorable	2
Espacio Idóneo de trabajo	2
Prestaciones adicionales a las de ley	1
Oportunidad de Crecimiento Laboral	1
Total	7
Gerencia de Producción	
Gerencia de Recursos Humanos	



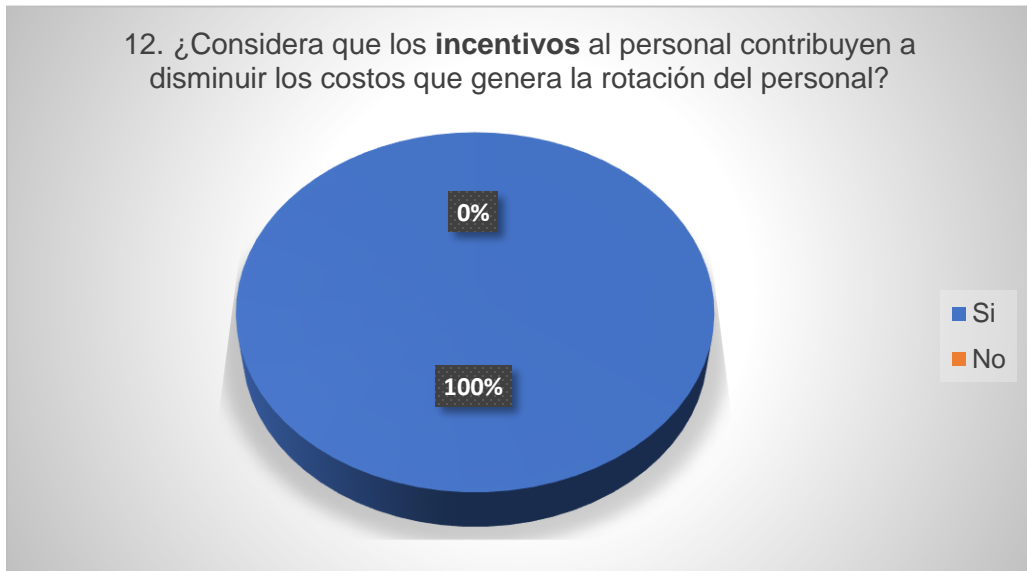
Análisis: Las respuestas obtenidas por parte de la gerencia de producción y de recursos humanos es que realizan diversas acciones para que se reduzcan los costos de la mano de obra operativa. Entre estas acciones están las señaladas en la respuesta con los siguientes porcentajes: utilizan el 14% para las prestaciones adicionales a las de ley, 14% a la oportunidad de crecimiento laboral, 14% a los incentivos al personal, 29% para el espacio idóneo de trabajo y el 29% para el ambiente laboral favorable.

11. ¿Cuál de los siguientes gastos representa un porcentaje alto en mano de obra directa?	
Incentivos	0
Horas Extra	2
Capacitación	0
Total	2
Gerencia de Producción	
Gerencia de Recursos Humanos	



Análisis: Con relación a las respuestas de parte de la gerencia de recursos humanos y de producción desde su perspectiva manifestaron en un 100% que las horas extras representan un porcentaje alto del costo de mano de obra directa, debido a que la mayor parte del volumen del costo de producción está en el personal operativo. Desde el análisis de las gerencias encuestadas las capacitaciones al personal y los incentivos no representan gastos con porcentajes representativos en la mano de obra directa.

12. ¿Considera que los incentivos al personal contribuyen a disminuir los costos que genera la rotación del personal?	
Si	1
No	0
Total	1
¿Por qué? Los empleados no se retiran de la compañía, si existe la oportunidad de percibir más ingresos	
Gerencia de Recursos Humanos	



Análisis: La gerencia de recursos humanos expresó que los incentivos al personal contribuyen a disminuir los costos que genera la rotación del personal y que la principal razón es “porque los empleados no se retiran de la compañía si existe la oportunidad de percibir más ingresos”. Por tal motivo consideran que es más rentable invertir en incentivos que incurrir en el costo monetario y de tiempo que produce reemplazar a los que deciden retirarse por mejores beneficios en otro lugar.

13. ¿Tienen un indicador que mida la rotación de personal?	
Si	3
No	0
Total	3
<p>¿Por qué?</p> <p>Gerencia de Recursos Humanos: Es necesario conocer cuál es la rotación y tomarla en cuenta en proyecciones futuras de producción.</p> <p>Gerencia de Producción: Es importante retener el personal, identificar causas de la rotación.</p> <p>Gerencia Financiera: Sin comentarios</p>	
<p>Gerencia Financiera</p> <p>Gerencia de Producción</p> <p>Gerencia de Recursos Humanos</p>	



Análisis: Las gerencias respondieron en un 100% que, si cuentan con un indicador que mide la rotación del personal, este indicador analiza la rotación en función de la cantidad de personas con base a la nómina operativa y consideran importante tener un indicador que mida financieramente la rotación del personal. La gerencia de producción y la de recursos humanos manifestaron que es necesario conocer cuál es la rotación tanto en número de personas como financieramente para proyecciones futuras de producción y para identificar las causas que llevan a la rotación.

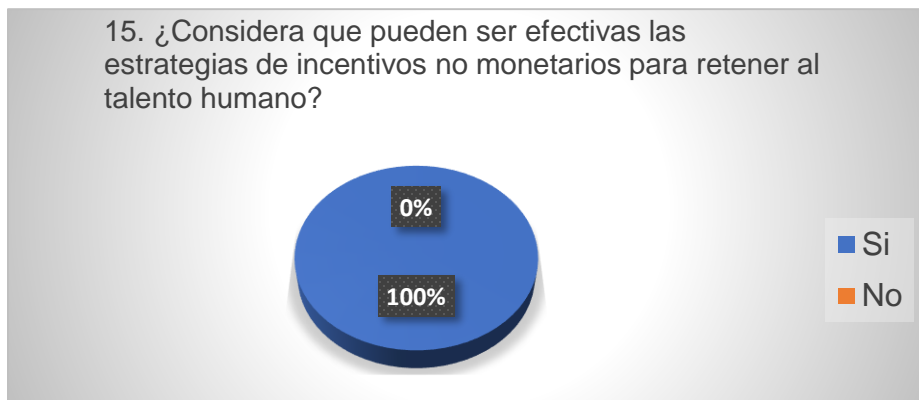
14. ¿Cómo afecta sus operaciones la rotación del personal?	
Baja la eficiencia, pues se incorpora personal sin experiencia	Gerencia Financiera
Muchísimo, baja productividad y mala calidad	Gerencia de Producción
Se pierde producción, por falta de personal capacitado	Gerencia de Recursos Humanos
Gerencia Financiera Gerencia de Producción Gerencia de Recursos Humanos	

Análisis: La gerencia financiera considera que en sus operaciones la rotación del personal influye en los niveles de eficiencia esto debido al personal nuevo que es contratado lo cual genera un efecto en los resultados en el periodo de análisis actual.

La gerencia de producción identifica que en sus operaciones la rotación de personal afecta de manera significativa e influye en los niveles de productividad de la fuerza de trabajo de la empresa y que a su vez se produce una mala calidad.

La gerencia de recursos humanos expresa que la rotación del personal afecta en sus operaciones, desde su punto de vista se pierde productividad, a causa de no tener personal capacitado. Las gerencias indicaron que la rotación de personal se convierte en un problema que deben enfrentar y mitigar buscando estrategias que contribuyan a reducirla.

15. ¿Considera que pueden ser efectivas las estrategias de incentivos no monetarios para retener al talento humano?	
Si	2
No	0
Total	2
¿Por qué?	
Gerencia de Recursos Humanos: Hay cosas que se necesitan y pueden ayudarle en los hogares a reducir sus gastos	
Gerencia de Producción: Los empleados valoran por el igual el incentivo monetario y no monetario	
Gerencia de Producción	
Gerencia Recursos Humanos	

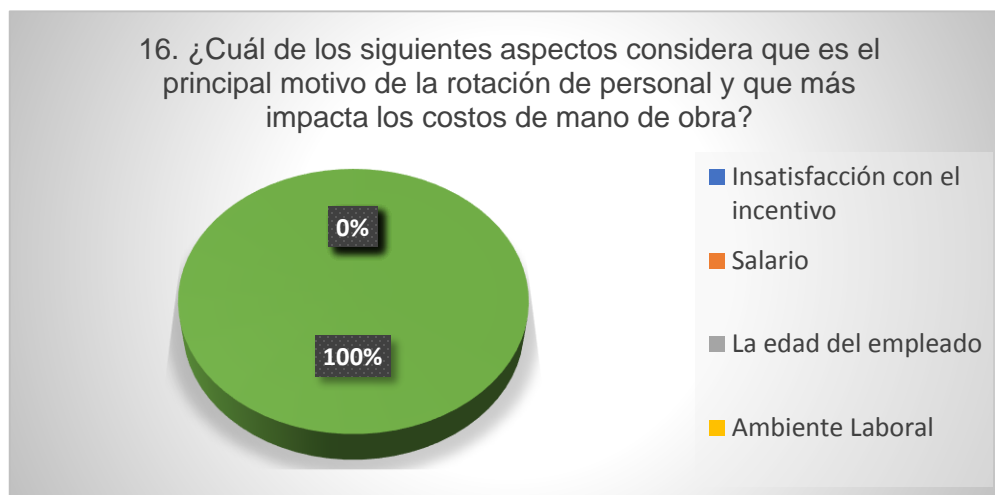


Análisis: Las gerencias manifestaron que las estrategias de incentivos no monetarios al personal son efectivas.

La gerencia de recursos humanos expreso que estos incentivos generalmente son artículos de canasta básica y de aseo, por lo tanto, es algo que le ayuda financieramente al empleado y de esta manera evita comprarlo y puede destinar ese dinero para otras necesidades.

La gerencia de producción indico que los empleados valoran mucho los incentivos no monetarios tanto como los monetarios. Para esta área es una estrategia que les ha funcionado para reducir la rotación del personal.

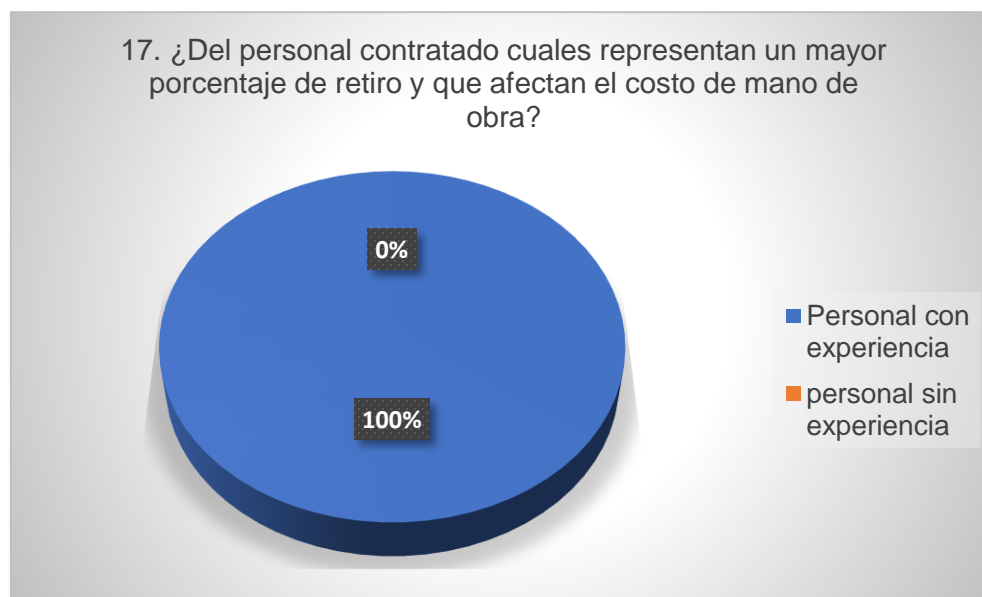
16. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que es el principal motivo de la rotación de personal y que más impacta los costos de mano de obra?	
Insatisfacción con el incentivo	0
Salario	0
La edad del empleado	0
Ambiente Laboral	0
La oferta de empleo	0
Otros	1
Explique: Motivos personales, cuidado de hijos, problemas familiares	
Gerencia de Recursos Humanos	



Análisis: Aunque existen varios factores que provocan la rotación del personal, la gerencia de recursos humanos identificó que el factor principal y el que más impacta los costos son los motivos personales, como el cuidado de los hijos y problemas familiares.

Consideran que la empresa ofrece buenas condiciones laborales, incentivos y un buen ambiente laboral. Pero por asuntos personales muchos empleados se ven obligados a dejar de trabajar.

17. ¿Del personal contratado cuales representan un mayor porcentaje de retiro y que afectan el costo de mano de obra?	
Personal con experiencia	1
personal sin experiencia	0
Total	1
Gerencia de Recursos Humanos	



Análisis: La gerencia de recursos humanos respondió que el personal con experiencia es el que tiene mayor porcentaje de retiro voluntario y esto afecta considerablemente al costo de mano de obra, debido a que tienen que reemplazar las vacantes en su mayor parte con personal sin experiencia.

Agregó que el personal sin experiencia requiere como mínimo seis semanas de entrenamiento y de tres a cuatro semanas más en lograr eficiencia en la producción. Es por eso que el retiro del personal con experiencia impacta directamente el costo de producción.

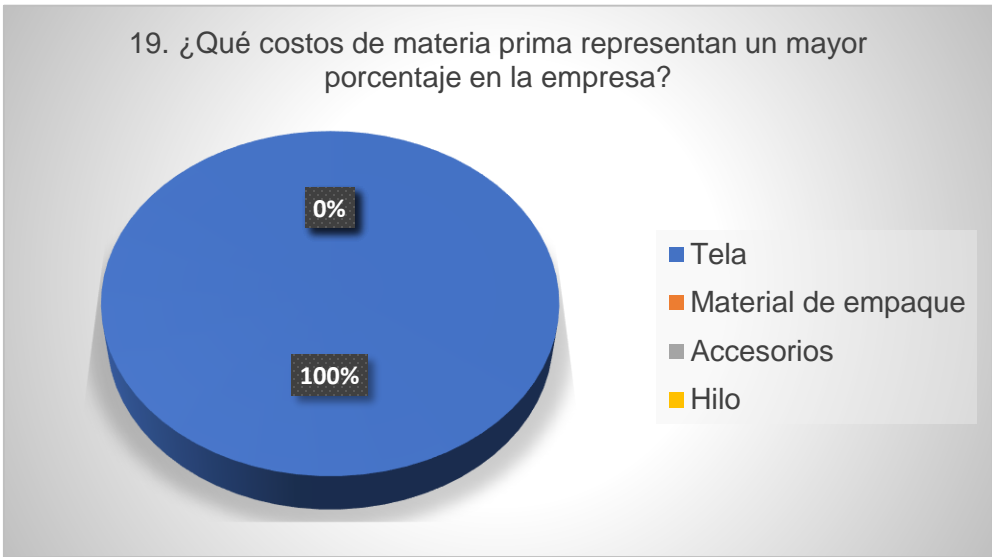
18. ¿Cuentan con indicadores de eficiencia y rendimiento que midan el costo de producción?	
Si	2
No	0
Total	2
Gerencia Financiera	
Gerencia de Producción	



Análisis: Las gerencias encuestas manifestaron que si cuentan con indicadores de eficiencia que miden el costo de producción.

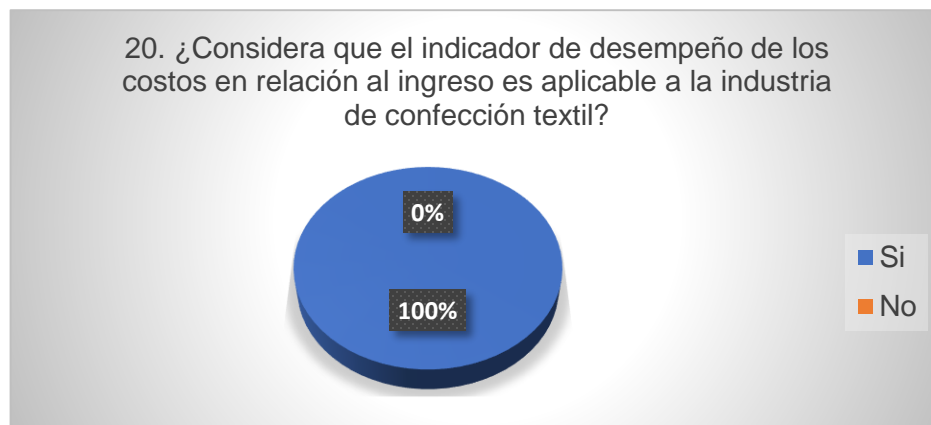
Las gerencias expresaron que el indicador que utilizan internamente se denomina costo real del minuto de confección. Este compara el minuto presupuestado con el minuto real y la diferencia indica si realmente hubo eficiencia.

19. ¿Qué costos de materia prima representan un mayor porcentaje en la empresa?	
Tela	2
Material de empaque	0
Accesorios	0
Hilo	0
Total	2
Gerencia de Ventas	
Gerencia de Producción	



Análisis: La gerencia de ventas y de producción identifican que la tela es el elemento de la materia prima que representa un mayor porcentaje del costo. Sin embargo, el gerente de producción indicó que, para la empresa en estudio por ser solo de servicios a terceros, únicamente incluye el hilo como parte del costo de producción, el cual es un gasto bastante alto y que varía cada mes de acuerdo a la eficiencia en la producción.

20. ¿Considera que el indicador de desempeño de los costos en relación al ingreso es aplicable a la industria de confección textil?	
Si	2
No	0
Total	2
¿Por qué?	
Gerencia de Producción: Se mejora el control financiero de la planta.	
Gerencia Financiera: Permite monitorear las desviaciones, qué hay que corregir y si será posible obtener el resultado esperado	
Gerencia Financiera	
Gerencia de producción	



Análisis: Las gerencias respondieron que en la industria textil puede ser aplicado el indicador de desempeño de los costos en relación al ingreso de producción.

La razón que dio la gerencia de producción es que se mejora la eficiencia de la planta cuando se conoce por medio de un indicador, el desempeño que tuvo la gestión de costos.

La gerencia Financiera expreso que por medio de este indicador se puede monitorear las desviaciones que sean necesarias corregir y así será posible obtener el resultado esperado.

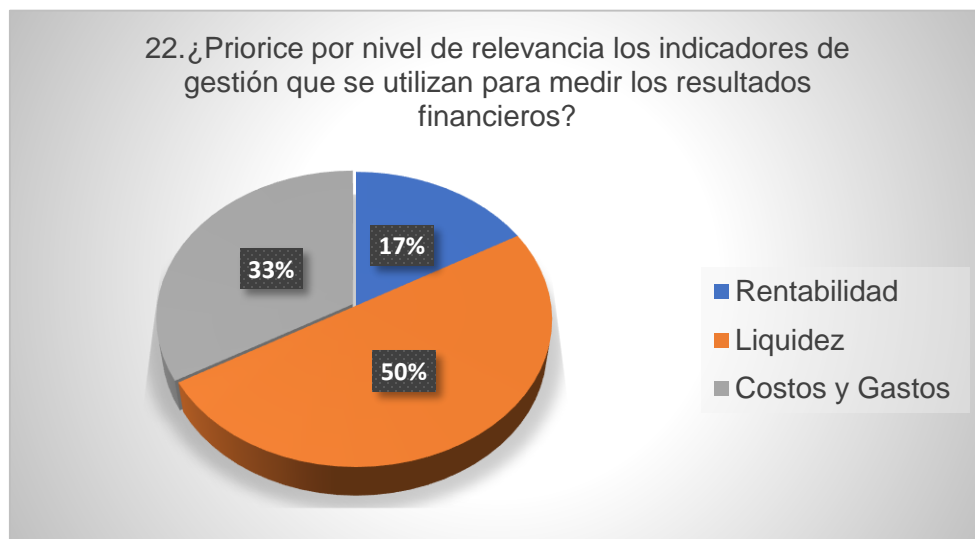
21. ¿De acuerdo al nivel de relevancia indique los motivos por los que el personal operativo pudiera laborar horas extras? Siendo el número uno el más relevante y tres el menos relevante	
Por cumplimiento de entrega al cliente	3
Por Logro de meta de Producción	2
Por adelanto para mitigar imprevistos	1
Gerencia de Recursos Humanos	

Análisis: La gerencia de recursos humanos identifica por nivel de relevancia, que el principal motivo por el cual el personal operativo elabora horas extras es en primer lugar para mitigar imprevistos de producción, segundo por el logro de metas de producción y por último cumplimiento al cliente.

21. ¿De acuerdo al nivel de relevancia indique los motivos por los que el personal operativo pudiera laborar horas extras? Siendo el número uno el más relevante y tres el menos relevante	
Por cumplimiento de entrega al cliente	1
Por Logro de meta de Producción	2
Por adelanto para mitigar imprevistos	3
Gerencia de Producción	

Análisis: La gerencia de producción manifiesta que desde su punto de vista que se elaboran horas extras en primer lugar por cumplimiento al cliente, segundo lugar por logro de meta de producción y en tercer lugar por adelantos para mitigar imprevistos.

22. ¿Priorice por nivel de relevancia los indicadores de gestión que se utilizan para medir los resultados financieros?	
Rentabilidad	1
Liquidez	3
Costos y Gastos	2
Gerencia Financiera	



Análisis: La gerencia financiera indico que el principal indicador que utiliza para medir los resultados financieros es la liquidez, ya que es de suma importancia que la empresa cumpla con los compromisos monetarios que tiene.

El segundo indicador relevante es el de costos y gastos, ya que la buena gestión de estos aspectos contribuye a una buena gestión del efectivo y de la rentabilidad.

El tercer indicador es el de rentabilidad, aunque como toda empresa, buscan incrementar la rentabilidad, pero para lograrlo deben gestionar correctamente los costos y gastos de producción.

4.2 Resumen de hallazgos encontrados

Las gerencias encuestadas mencionan que cuenta con un plan de gestión de costos y gastos; sin embargo, los aspectos que identifican son elementos de un plan, pero sus respuestas brindadas no sustentan un plan integral de costos y gastos indirectos de fabricación para la empresa. A su vez se puede evidenciar que al momento de responder quienes participan en la elaboración del plan existen respuestas divergentes entre las gerencias que tienen a cargo áreas fundamentales para implementación de planes integrales de gestión de las erogaciones.

La medición de las variaciones del presupuesto de costos y gastos indirectos de fabricación de acuerdo con las respuestas de las gerencias se realiza al finalizar el mes lo que no permite realizar ajustes durante el mes para reducir el impacto al finalizar el periodo en gestión. Según el punto de vista de la gerencia financiera encargada del análisis de elementos del costo de producción expresa que las erogaciones no se autorizan de acuerdo al presupuesto establecido. Con la información recopilada se puede identificar que las gerencias trabajan de manera independiente en función de una planificación orientada a la gestión de costos y gastos de la empresa, por ejemplo: la gerencia de recursos humanos en sus respuestas expresa que en su área no se elabora ningún presupuesto y ninguna de las gerencias identifico presupuesto de costos en sus respuestas.

Dentro de los costos de producción el costo más representativo identificado por la gerencia es la mano de obra directa, representando un desafío actual para la empresa. La gerencia financiera, recursos humanos y producción manifestaron que es necesario conocer cuál es el costo financiero de la rotación de personal para proyecciones futuras de producción y para identificar las causas que llevan a la rotación. El nivel de relevancia de los motivos para realizar horas extras fue seleccionado por las gerencias de forma igual en la variable de logro de meta producción establecida en el presupuesto. Esto indica que no se está haciendo una buena gestión del tiempo ni de los recursos de la empresa.

CAPITULO V: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COSTOS Y GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL PARQUE INDUSTRIAL INTERCOMPLEX DE LA CIUDAD DE SAN JUAN OPICO.

5.1 Generalidades del plan

El presente plan está orientado a la gestión de costos y gastos indirectos de fabricación y tiene por objeto ser una guía para la adecuada planificación estratégica de la producción en las empresas del parque industrial Intercomplex de la ciudad de San Juan Opico, abordado desde la perspectiva de su incidencia en su rentabilidad global y condiciones especiales de la operación.

Esta planificación es sumamente esencial para el logro de los objetivos empresariales, un desarrollo sostenible y tener un alto grado de competitividad, ya que permitirá a las empresas afrontar los diferentes desafíos causados por factores internos, así como por factores externos.

Las empresas del sector tienen con objetivo primordial lograr la rentabilidad exigible por los accionistas. Sin embargo, el margen de contribución de la empresa en el año 2021 fue un valor negativo de -17.64% y se ve afectado principalmente por las condiciones que se pudieron determinar a través de la investigación, que en términos generales destacamos a continuación.

5.2 Factores que afectan la rentabilidad

Relevancia del costo de las remuneraciones

El resultado muestra que la mano obra directa (incluye sueldos, beneficios de ley y aporte patronal) representa el 65% del costo total de producción. Es decir que el peso y el punto crítico de los costos está relacionado directamente al personal, ya que la actividad principal de la empresa es el servicio de confección a terceros. Durante el año 2021 sostuvo un promedio de 952 personas del mano de obra directa y 35 de mano de obra indirecta.

La rotación del personal

Debido a que la empresa depende mucho de la fuerza laboral, se esfuerzan por crear estrategias que contribuyan a la estabilidad laboral de sus colaboradores.

Sin embargo, a pesar de todo el esfuerzo se ven afectados por la rotación del personal. En el año 2021 el índice promedio de rotación fue de 59% del personal. Este porcentaje elevado afecta directamente el costo de tres formas:

- **El costo directo de reclutamiento:** Las dos variables que impactan directamente los costos al momento de reemplazar a un colaborador son: La selección y el entrenamiento.

En la selección se debe considerar el tiempo que invierte el personal de recursos humanos en el proceso y además el gasto que se incurre en anuncios publicitarios por medio de radio, perifoneo, volanteo y pago de bonos a los empleados que refieran a conocidos con experiencia. Durante el año 2021 estos gastos representaron un 0.32% (\$21,391.00) de los gastos indirectos de fabricación.

El periodo de entrenamiento de una persona con experiencia en el uso de máquinas requiere de 15 días para el logro de la eficiencia y el personal sin experiencia requiere de 2 semanas para entrenarse en el uso de máquinas y 4 semanas adicionales para llegar al nivel promedio de eficiencia.

- **La reducción temporal del costo de mano de obra:** Cuando se retira un empleado se produce una disminución en el costo laboral. En las empresas de Intercomplex, el porcentaje de la reducción que se generó por la salida de 562 colaboradores fue de 0.45% (\$ 30,857.85) en el año 2021. No obstante, por la naturaleza de la empresa, esa rotación de personal afecta negativamente la producción, lo que significa que son ingresos dejados de percibir, los cuales pueden superar la reducción temporal del costo de mano de obra.
- **El costo por la caída de producción.** En bastante normal que cuando se retira un colaborador con experiencia, quien lo reemplace no tendrá la misma eficiencia

desde el primer día. Por eso se deben medir las variables de tiempo de reemplazo y el tiempo estimado de alcanzar el nivel de producción esperado.

Ya se ha mencionado antes que el personal con experiencia le lleva 15 días el entrenamiento y al personal sin experiencia 6 semanas o 45 días. Es decir que la empresa sufre caídas y quiebres de productividad individual el mismo tiempo que tarda el entrenamiento y búsqueda de personal. Para el caso en estudio, el costo por la caída de la producción representó el 7.64% de la producción total.

Es importante indicar que las gerencias entrevistadas manifestaron que no realizan el análisis del impacto financiero que genera la rotación, debido a que no han investigado la forma de hacerlo y que actualmente determinan el índice de rotación solo considerando el número de personas que se retiran de la empresa. La presente propuesta tiene como objetivo proveerles nuevos índices, que unidos al que ya realizan, les permitirá evaluar el costo financiero que les genera la rotación del personal.

Necesidad de ofrecer incentivos no monetarios

Las empresas en estudio también destinan parte del presupuesto en ofrecerles incentivos no monetarios con el objetivo principal de reducir la rotación de personal y crear permanencia del empleado. El porcentaje generado por este tipo de gastos durante el año 2021 fue de 10.45% (\$687,344) del costo total de producción; son canastas básicas mensuales, transporte, alimentación, uniformes, premios por asistencias perfectas, regalo, canasta y fiesta navideña para el empleado y su núcleo familiar. Este tipo de estrategias han contribuido en los últimos años a disminuir el índice de rotación del personal, ya que antes del año 2018, la empresa tenía un índice de rotación del 155%, lo que indica que han reducido en buena parte el porcentaje en comparación con el año 2021 que representa el 59%.

Horas Extras

Otro factor que afecta los costos es el gasto en horas extras; durante el año 2021, el porcentaje solo de este rubro fue del 12% del costo total de mano de obra

directa. Este es un porcentaje alto si consideramos que la mano de obra representa el 65% del costo total de producción.

De acuerdo a la información que proporcionaron las gerencias entrevistadas, un factor que incide mucho en el incremento de horas extras es la falta de una planificación de producción anticipada que se cumpla sin tantas variaciones.

Aunque la empresa si elabora una planificación ésta se ve alterada por factores externos, por ejemplo, los cambios de estilos confeccionados de parte de los clientes, al adelantar estilos que se habían planificado para otras fechas. Estos cambios repentinos obligan a laborar tiempo extra para lograr salir con la producción en el tiempo acordado para exportación. También manifestaron que en muchas ocasiones la realización de horas extras es un medio para llegar a la meta de producción mensual.

Condiciones impuestas por los clientes

Otro factor externo son las condiciones del cliente, ya que éste determina la clase y calidad de los materiales. Para el caso de la empresa en estudio, la materia prima principal es el hilo, ya que la tela y accesorios son proporcionados por el cliente. Las empresas en estudio deben seleccionar de una lista de proveedores que han sido aprobados previamente. Esta condición limita buscar proveedores que ofrezcan un costo más bajo, ya que el hilo debe cumplir con estándares de calidad aprobados por el cliente.

Falta de un plan integrado de planificación

Las entrevistas y las encuestas realizadas a las gerencias de las empresas en estudio dejan saber que otro factor que afecta la rentabilidad, es la condición de no contar con un plan integrado de costos y gastos indirectos de producción.

Las respuestas obtenidas indican que hace falta la planeación integrada donde cada departamento evalúe y brinde seguimiento a un plan que les permita anticiparse a volatilidad de los costos y que a su vez reducirlos de forma óptima.

Los resultados muestran que existen dos planes dentro de la misma empresa; uno que es general y que controla la gerencia financiera y otro que elabora, gestiona y controla la gerencia de producción. Las dos gestiones se realizan al cierre del ciclo contable mensual.

Debido a las condiciones encontradas, es importante realizar la propuesta de un plan estratégico que integre las líneas de acción necesarias para una adecuada gestión de costos y gastos indirectos de fabricación, ya que las empresas de este sector se enfrentan a una serie de desafíos que dificultan el manejo adecuado de estas variables.

Este plan estratégico conlleva a una integración de los diferentes departamentos que conforman el sistema organizativo de la empresa quienes proporcionan información relevante para el análisis y la toma de decisiones.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE COSTOS Y GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

5.3 Objetivo general

Establecer los lineamientos generales del plan de gestión de costos y gastos indirectos de fabricación, aplicable a las empresas del sector de manufactura textil del parque Industrial Intercomplex.

5.3.1 Objetivos específicos

- Definir los elementos principales para la gestión de costos y gastos indirectos de fabricación de las empresas del sector de manufactura textil.
- Proponer indicadores de comportamiento de los costos de mano de obra directa en función del impacto en la rentabilidad de las empresas del sector.

5.4 Dimensiones del plan estratégico

5.4.1 Esquemas o modelos para integrar el plan de producción

El plan estratégico de reducción de costos y gastos indirectos de fabricación

tiene como características esenciales las siguientes:

- **Integrador:** Indica que deben tomarse en cuenta todas las áreas gerenciales relacionadas con los presupuestos de costos y gastos indirectos de fabricación.
- **Coordinador:** Esto significa que la planificación debe ser preparada conjuntamente y en armonía.

Estas dos características permitirán ejecutar un plan integrado y de fácil comprensión para todas las áreas involucradas en su elaboración, desarrollo, ejecución y control.

5.4.2 Proceso de la elaboración del plan integrado de costos y gastos Indirectos de Fabricación

Este proceso se propone considerando las necesidades de cada área debido a que cada uno de los costos y gastos serán medidos y controlados por los responsables de gestionar estratégicamente los recursos asignados a su área de acuerdo al plan trazado.

Por lo tanto, realizar una planificación adecuada por área les permitirá estimar adecuadamente los costos y gastos indirectos de fabricación. Esta estimación debe ser lo más exacta posible y confiable porque será el insumo principal para la creación de presupuestos que serán medidos y comparados con el costo y gasto real en un momento determinado.

Pasos para la elaboración de una planificación integrada de gestión de costos y gastos indirectos de fabricación:



Fuente: Elaboración propia.

El presente esquema de trabajo propuesto para las empresas de Intercomplex, tiene como objetivo fundamental realizar una planificación adecuada de gestión de costos y gastos Indirectos de fabricación e inicia con la planificación del departamento de ventas, considerando que esta área es la encargada de las negociaciones con el cliente y es la que puede evaluar cuanto se producirá y en qué meses se tendrán picos de producción.

A continuación, describimos el objetivo de cada uno de estos planes:

Plan 1. Área de ventas

Este plan les permitirá estimar el número de unidades a producir, según la demanda prevista, tomando en cuenta la variedad de productos y estilos, así como la programación de las ventas.

Plan 2. Área de Producción

Es la planificación del departamento de producción para determinar la cantidad de personas necesarias, la cantidad de insumos y de gastos indirectos de fabricación que permitan la producción sostenida para el cumplimiento requerido cada mes, con el objetivo principal de minimizar la necesidad de realizar horas extra, salvo que surjan contingencias externas que modifiquen el plan trazado para la producción.

Plan 3. Área de Recursos Humanos

Como tercer paso en la planificación, proponemos que el plan generado por el departamento de producción sea el insumo para trazar la planificación del área de recursos humanos.

Este plan permitirá al departamento, planificar la contratación de personal sin experiencia con el tiempo suficiente para que sean capacitados y estén listos cuando comiencen los picos de producción. También permitirá estimar los salarios, compensaciones o reconocimientos por el logro de metas de producción.

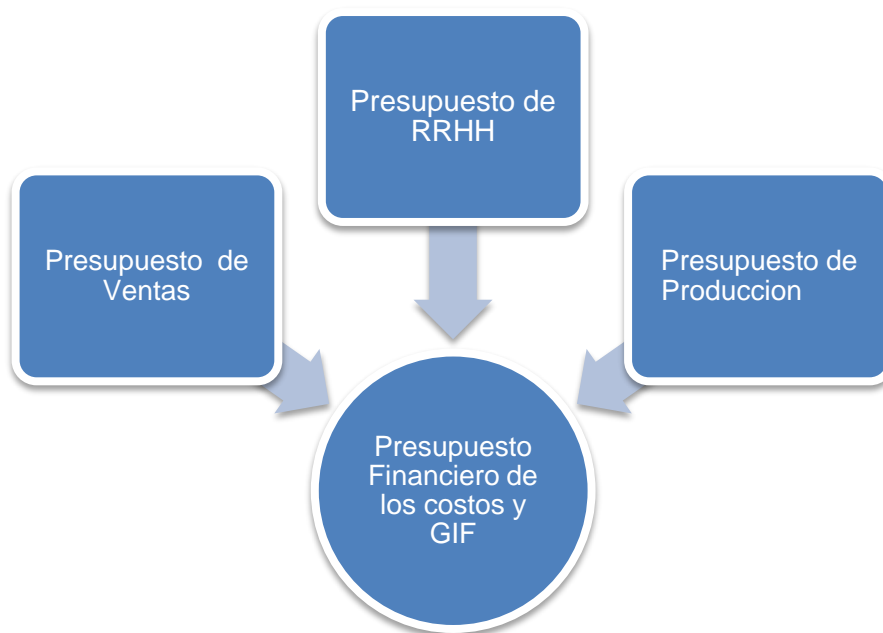
Plan 4. Área Financiera

Para formar el plan integrado de planificación, sugerimos que el área financiera agrupe los planes anteriores, debido a que todos están directamente relacionados y permiten estimar el total de los costos y gastos indirectos de fabricación que se requiere para cumplir con la demanda de producción del cliente. El departamento de finanzas analizará e interpretará los planes de forma integrada realizando un contraste con el enfoque financiero de la empresa por lo que se deberá exponer los aspectos que contribuirán a lograr la rentabilidad deseada o proponer los ajustes necesarios a los planes.

Integración de presupuestos para la elaboración del presupuesto general de la empresa:

Consideramos esencial una integración en la elaboración de presupuestos luego de haber definido y unificado los planes por cada área. Estos deben estar en armonía con la planificación realizada inicialmente y deben ser compartidos al área financiera para que se adhieran al presupuesto general de la empresa:

Esquema de integración de presupuestos.



Fuente: Elaboración propia.

- **Presupuesto de ventas:**

El plan de negocios se recomienda iniciar por el presupuesto de ventas por representar una parte fundamental de la gestión empresarial. Este presupuesto no solo es útil para proyectar el nivel de ingresos que se necesitan para tener una buena rentabilidad, sino que también es muy importante para llevar un buen control de costos y gastos indirectos de fabricación.

Para que el presupuesto de ventas sea eficiente debe tener datos precisos y confiables, de este depende hacer una buena planificación de la producción, de los costos y gastos indirectos de fabricación.

La eficiencia de este presupuesto depende de todos los departamentos de la empresa, ya que, dependiendo de las estimaciones, así se deben anticipar el resto de las áreas para aumentar la producción, tener el personal operativo suficiente, los insumos y recursos necesarios para satisfacer la demanda del cliente, o en caso de que las estimaciones sean bajas de igual forma el resto de las áreas debe prepararse ajustando los costos y gastos, para economizar y no afectar la rentabilidad.

Para el sector de confección textil, el presupuesto de ventas es muy importante para planificar mejor las decisiones financieras.

- **Presupuesto de Recursos Humanos:**

En el presupuesto de recursos humanos se debe estimar en valores todos costos y gastos que están relacionados con el personal, entre los que deben tomar como base los siguientes:

- ✓ Salarios
- ✓ Pasivo laboral
- ✓ Aportes patronales
- ✓ Incentivos monetarios y no monetarios.
- ✓ Horas extras,
- ✓ Bonificaciones
- ✓ Otros gastos relacionados al personal

Los gastos que se incorporen deben ser en relación a la cantidad de personas que son necesarias para el logro de la producción.

- **Presupuesto de Costos y Gastos Indirectos de Fabricación**

En este presupuesto deben tomar en cuenta la planificación de los costos y gastos indirectos de fabricación que se van a requerir para la producción. En esta proyección incluirán la siguiente información base para su elaboración:

- ✓ Consumo de hilo.
- ✓ Arrendamiento de máquinas.
- ✓ El consumo de energía eléctrica.
- ✓ Mantenimiento de máquinas.
- ✓ Mantenimiento de mobiliario y equipo de producción.
- ✓ Entre otros que son necesarios para la producción.

El máximo beneficio de crear este presupuesto es que se fija una línea de base con la cual se puede monitorear y controlar el desempeño de la gestión de los costos y gastos Indirectos de fabricación.

- **Presupuesto financiero de costos y gastos indirectos de fabricación:**

El departamento financiero deberá elaborar el presupuesto general de la empresa tomando en cuenta las proyecciones de los diferentes departamentos y además estimar los otros gastos que por su naturaleza no han sido considerados por las otras áreas, tales como:

- ✓ Presupuesto del personal administrativo.
- ✓ Gastos financieros.
- ✓ Gastos de publicidad.
- ✓ Suscripciones y membresías.
- ✓ Otros gastos operacionales necesarios para el desarrollo administrativos.

Este presupuesto servirá de insumo para el seguimiento y control periódico de los costos y gastos indirectos de fabricación.

5.4.3 Seguimiento y control del presupuesto de costos y gastos indirectos de fabricación

Con este proceso podrán monitorear el cumplimiento de la planificación y controlar el presupuesto de los costos y gastos indirectos de fabricación, con el objetivo principal de detectar desviaciones con respecto al plan y tomar acciones correctivas oportunas.

El control y monitoreo de los costos y gastos indirectos de fabricación es actividad principal del área de Finanzas y consiste en comparar los resultados reales con los presupuestados y evaluar si es necesario implementar un cambio o acción preventiva o correctiva que comunicará al área correspondiente.

Recomendamos que esta comparación no se realice al final de cada mes, si no que sea un monitoreo semanal, en donde el gerente financiero presente el resultado, haciendo énfasis en aquellos costos y gastos que presentan una desviación del presupuesto y que de continuar así puede llevar a superar lo proyectado.

Sugerimos que se establezcan dos listas independientes de comparación y que se realicen de forma porcentual y en valores, ordenadas de mayor a menor para tener un análisis más amplio de las variaciones y para darle especial atención a aquellas que resulten mayores.

Por ejemplo, en los siguientes cuadros presentamos dos tablas con los mismos datos en gasto real y en presupuestos, sin embargo, al comparar de forma porcentual y en valores los resultados de variaciones son distintos:

Cuadro comparativo con variación en valores

Concepto	Gasto Real	Presupuesto	Diferencia en valores
Horas extras	\$ 28,956.84	\$ 10,127.12	\$ 18,829.72
Suministros planta (hilos)	\$ 12,377.12	\$ 7,720.94	\$ 4,656.18
Incentivos	\$ 6,290.66	\$ 3,456.76	\$ 2,833.90
Arrendamiento	\$ 6,225.00	\$ 3,825.00	\$ 2,400.00
Incentivos en especie	\$ 3,451.65	\$ 1,287.57	\$ 2,164.08
Servicios generales	\$ 2,750.00	\$ 791.00	\$ 1,959.00
Gastos de atención al personal	\$ 14,798.95	\$ 12,904.13	\$ 1,894.82
Aportes patronales	\$ 37,693.13	\$ 36,537.83	\$ 1,155.30
energía	\$ 8,301.35	\$ 7,201.49	\$ 1,099.86
Gastos transporte de personal	\$ 7,962.85	\$ 7,609.14	\$ 353.71
teléfono	\$ 986.45	\$ 689.50	\$ 296.95
Útiles de aseo y cafetería	\$ 1,345.19	\$ 1,260.58	\$ 84.61
Arrendamiento construcciones y edificio	\$ 20,844.01	\$ 20,844.01	\$ -
Insumos de mantenimiento	\$ 155.60	\$ 210.69	-\$ 55.09
Útiles de papelería y fotocopias	\$ 666.18	\$ 845.26	-\$ 79.08
Acueducto y alcantarillado	\$ 2,141.81	\$ 2,348.77	-\$ 206.96
Repuestos de maquinaria y equipo	\$ 4,277.72	\$ 5,055.92	-\$ 778.20
Herramientas y accesorios	\$ 7,669.66	\$ 9,272.72	-\$ 1,603.06
Prestaciones sociales	\$ 39,500.10	\$ 42,525.62	-\$ 3,025.52
Mano de obra directa	\$ 193,991.56	\$ 208,640.60	-\$ 14,649.04

Cuadro comparativo con variación en porcentajes

Concepto	Gasto Real	Presupuesto	Diferencia porcentual
Servicios generales	\$ 2,750.00	\$ 791.00	71%
Horas extras	\$ 28,956.84	\$ 10,127.12	65%
Incentivos en especie	\$ 3,451.65	\$ 1,287.57	63%
Incentivos	\$ 6,290.66	\$ 3,456.76	45%
Arrendamiento	\$ 6,225.00	\$ 3,825.00	39%
Suministros planta (hilos)	\$ 12,377.12	\$ 7,720.94	38%
teléfono	\$ 986.45	\$ 689.50	30%
energía	\$ 8,301.35	\$ 7,201.49	13%
Gastos de atención al personal	\$ 14,798.95	\$ 12,904.13	13%
Útiles de aseo y cafetería	\$ 1,345.19	\$ 1,260.58	6%
Gastos transporte de personal	\$ 7,962.85	\$ 7,609.14	4%
Aportes patronales	\$ 37,693.13	\$ 36,537.83	3%
Arrendamiento construcciones y edificio	\$ 20,844.01	\$ 20,844.01	0%
Mano de obra directa	\$ 193,991.56	\$ 208,640.60	-8%
Prestaciones sociales	\$ 39,500.10	\$ 42,525.62	-8%
Acueducto y alcantarillado	\$ 2,141.81	\$ 2,348.77	-10%
Repuestos de maquinaria y equipo	\$ 4,277.72	\$ 5,055.92	-18%
Herramientas y accesorios	\$ 7,669.66	\$ 9,272.72	-21%
Útiles de papelería y fotocopias	\$ 666.18	\$ 845.26	-27%
Insumos de mantenimiento	\$ 155.60	\$ 210.69	-35%

Si analizamos los dos cuadros veremos que las variaciones mayores no son las mismas, por eso es importante realizar la comparación de las dos formas para tener una perspectiva más amplia. Las áreas involucradas también deben determinar y exponer las razones de las desviaciones y las acciones a implementar para corregirlas.

Consideramos que estas reuniones gerenciales para el monitoreo de los costos y gastos, es esencial que se incluya a todas las áreas involucradas, debido a que la planificación y presupuestos se elaboraron de forma integrada, puede ser posible que lo que afecte a un área sea consecuencia lo que le esté sucediendo en otra área.

5.5 Análisis del impacto financiero de la rotación de personal

Debido a que actualmente no cuentan con un indicador que les ayude a determinar el costo financiero que produce la rotación de personal y que actualmente la valoración que se hace es más subjetiva que objetiva ya que solo se limita a determinar el índice de rotación por el número de personas, proponemos un indicador que les permita determinar el costo financiero de la rotación de personal.

A continuación, se presenta el análisis del impacto financiero que genera la rotación. Para realizar este análisis proponemos identificar primero el índice y luego calcular los tres tipos de costos involucrados directamente con la rotación de personal.

5.5.1. Cálculo del índice de Rotación de Personal

El índice de rotación del personal lo calcularan dividiendo el número de personas promedio que se han desvinculado de la empresa entre el número de colaboradores promedio contratados.

CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACION	
Promedio anual de colaboradores	952
Promedio de personas desvinculadas	562
índice de rotación	59%

El índice de rotación de personal es de 59%

5.5.2 Cálculo de costo directo de reemplazar

Para el cálculo de este costo consideraran dos variables: la selección y entrenamiento. En la primera variable deben tomar en cuenta los costos que genera la selección de personal, es decir, la publicidad para atraer talentos.

También las bonificaciones que se pagan a algunos colaboradores por referir personal con experiencia y todos los otros gastos originados por las pruebas psicológicas, psicométricas y de aptitud que se realizan a los candidatos.

En la variable de entrenamiento se incluirán los costos de inducción y capacitación al personal. Debido a que en su empresa existen dos tipos de capacitación, una por los candidatos con experiencia y la otra a los candidatos sin experiencia.

Proponemos que realicen una separación, ya que, aunque los días de reclutamiento son los mismos para ambos, el tiempo de capacitación es distinto. Para los candidatos con experiencia solo se requiere de 15 días para el logro de eficiencia.

Los candidatos sin experiencia, requiere de 30 días para aprender el uso de máquinas y un promedio de 15 días para adquirir experiencia. En total requiere de 45 días, en los cuales goza de todos los beneficios de ley y de un entrenador que le ayude en su capacitación. El salario de la persona sin experiencia es la mitad del salario mínimo durante el entrenamiento.

De acuerdo a los datos que nos proporcionaron el costo de capacitación es el siguiente:

COSTO MENSUAL POR CAPACITACIÓN DEL PERSONAL SIN EXPERIENCIA	
Salario de entrenador	\$ 500.00
Pasivo laboral	\$ 68.75
Aportes Patronales	\$ 51.25
Costo del Entrenador	\$ 620.00
Salario de empleado en entrenamiento	\$ 179.58
Pasivo laboral	\$ 24.69

Aportes patronales	\$	18.41
Costo de empleado en entrenamiento	\$	222.68
Uniformes de entrenamiento	\$	20.00
Total de costo unitario por empleado en entrenamiento	\$	242.68
Promedio mensual de empleados en capacitación y sin experiencia		5
Total mensual de costo de empleados en capacitación	\$	1,213.40
Costo mensual por entrenamiento	\$	1,833.40
Costo total anual del personal sin experiencia	\$	22,000.75
COSTO MENSUAL DEL PERSONAL CON EXPERIENCIA		
Salario de empleado con experiencia	\$	359.16
Pasivo laboral	\$	49.38
Aportes patronales	\$	36.81
Costo Mensual	\$	445.36
Costo diario	\$	14.85
Costo de 15 días por logro de eficiencia	\$	222.68
Promedio de personas en rotación		562
Costo anual de la rotación del personal	\$	125,145.71
Total de costo de capacitación	\$	147,146.46

El cálculo total de costo directo de reemplazar es el siguiente:

COSTO DIRECTO PARA REEMPLAZAR	
Costo de selección	\$ 21,995.00
Costo de Capacitación	\$ 147,146.46
Total costo	\$ 169,141.46

Si calculamos el punto porcentual de la rotación, determinaremos que por cada punto que se reduzca tendrán una disminución del costo de \$ \$2,866.80 en el costo directo para reemplazar a los colaboradores.

Reducción temporal del costo de mano de obra

Cuando se desvincula un colaborador también se genera una disminución del costo laboral. Para calcular este costo toman en cuenta el salario de la persona y el número de días que se tarden en reemplazar la vacante.

También incluirán el pasivo laboral y los aportes patronales. Se suman los días de contratación más los de capacitación para determinar el total de días de reducción. El resultado lo divide entre los 365 días del año para calcular el porcentaje anual de tiempo de contratación. Este porcentaje lo multiplican por el salario total y el resultado se multiplica por el número de personas en rotación.

REDUCCIÓN TEMPORAL DE MANO DE OBRA	
Costo Mensual (incluyendo sueldo, beneficios de ley, aporte patronal)	\$ 445.36
Días promedio para seleccionar y contratar	20
Tiempo promedio para seleccionar y contratar	5.5%
Reducción temporal unitario del costo de mano de obra directa	\$ 24.40
índice de rotación anual	562
Reducción temporal del costo de mano de obra	\$ 13,714.60

La reducción temporal del costo de mano de obra es de \$13,714.60.

5.5.3 Costo por caída de la productividad

Debido a la actividad principal de la empresa, este costo es el más representativo y consideramos es muy importante incluirlo, ya que cuando se desvincula un empleado es normal que quien lo reemplace no tenga la misma experiencia ni conocimiento ni el mismo nivel de productividad que el anterior. Además, el tiempo de aprendizaje es distinto en cada persona. Sin embargo, para el análisis, deben tomar en cuenta el tiempo promedio de reemplazo, y el tiempo estimado en alcanzar la productividad. También se calculará el promedio de producción anual por persona.

COSTO POR CAÍDA EN LA PRODUCTIVIDAD	
Tiempo para seleccionar al personal	5
Días de entrenamiento	45
Porcentaje de días no productivos (50 al año/365)	13.70%
producción anual por empleado	\$ 6,826.66
Costo por caída de la productividad	\$ 935.16
Empleados nuevos contratados en el año	562
caída de la producción	\$ 525,559.67
producción total	\$ 6,881,049.76
porcentaje de la caída de la producción	7.64%
Costo total por caída de la productividad	\$ 525,559.67

El costo total por la caída de producción debido a la rotación de personal es de \$525,559.67. En resumen, en el total de los costos que les genera la rotación de personal es de \$680,896.54.

TOTAL COSTOS	
Costo de Capacitación	\$ 169,141.46
Reducción temporal del costo de mano de obra	-\$ 13,714.60
Costo por caída en la productividad	\$ 525,559.67
Costo total por pérdida del índice de rotación	\$ 680,986.54

En el cuadro anterior mostramos lo importante que es realizar el análisis del impacto financiero que produce la rotación de personal, debido a que se puede ver de forma objetiva el impacto que tiene en la rentabilidad de la empresa. Es decir que, el índice de rotación del 59% anual les incrementó los costos en \$680,986.54, y por consecuencia disminuyó el resultado operativo.

5.6 Planificación y control de las horas extraordinarias

Estamos conscientes que debido a factores externos como internos hacen uso constante de las horas extra para poder cumplir con los compromisos adquiridos con sus clientes en las fechas establecidas.

Por ejemplo, un factor externo que sucede en algunas ocasiones y por las cuales recurren a horas extraordinarias es debido a que el cliente realiza cambios repentinos de producción al solicitar estilos diferentes a los planificados.

Esta situación los lleva a modificar la planeación de trabajo y utilizar todo el tiempo posible para cumplir con la solicitud del cliente.

El factor interno que más les afecta el costo de horas extras es la rotación de personal, debido a que los empleados nuevos no son tan productivos como la persona a la que están reemplazando, se convierte en una necesidad el trabajo extra laboral para poder cumplir con el plan de trabajo.

Consideramos que es prudente que se haga una evaluación de las proyecciones para los ingresos, para que las metas no sean mayores a la capacidad instalada, sino más bien realistas a la situación, considerando todos los factores que pueden afectar la producción.

Esta necesidad de cubrir las proyecciones de trabajo utilizando horas extras los ha llevado a elevar los costos de mano de obra directa. Por ejemplo, el análisis a los estados financieros muestra que el costo de horas extras durante el año 2021 representó un 12% (\$614,646.00) del costo total de la mano de obra. A nuestro criterio este porcentaje es significativo si se compara con el resto de los costos y gastos, pero puede disminuirse significativamente al reducir el índice de rotación de personal.

Es por lo anterior que el siguiente cuadro mostramos tres posibilidades de reducción del costo de horas extra al tomar porcentajes graduales a medida vayan disminuyendo la rotación de personal:

Propuesta de Escenarios de Reducción de Horas Extra

Variables	Año 2021	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
	100%	25%	50%	75%
Horas extras	\$ 614,646.47	\$153,661.62	\$307,323.24	\$460,984.85
Aporte patronal	\$ 63,001.26	\$ 15,750.32	\$ 31,500.63	\$ 47,250.95
Gastos de cafetería interna	\$ 145,692.75	\$ 36,423.19	\$ 72,846.38	\$109,269.56
Gastos transporte de personal	\$ 234,550.96	\$ 58,637.74	\$117,275.48	\$175,913.22
Total del costo relacionado a horas extras	\$1,057,891.44	\$264,472.86	\$528,945.72	\$793,418.58
Porcentaje en relación a la producción	15%	4%	8%	12%

Debido a que consideramos que las horas extras son recursos necesarios para la mitigación de imprevistos, no proponemos reducirlas por completo. Sin embargo, la reducción de un 75% puede representar una mejora sustancial en los resultados financieros de la empresa.

En la propuesta de reducción hemos incluido los aportes patronales debido a que están sujetos al pago de horas extra, incluimos el gasto de cafetería y transporte de personal, porque son dos beneficios que da la empresa permanentemente, incluso si realizan horas extra, ya que implica cena y transporte nocturno o en caso de ser sábado se considera el almuerzo. El valor de los aportes patronales, gasto de cafetería y transporte de personal los determinamos utilizando el porcentaje del 12% que representan las horas extras en relación al costo de la mano de obra.

Estrategias para una adecuada planificación y control de las horas extras



Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del trabajo

Proponemos que se haga una evaluación de la demanda de trabajo que debe realizarse en periodo extraordinario, ya que esto les permitirá determinar la cantidad de personas que necesitan y el tiempo que tardaran en cumplirlo.

Áreas necesarias

Cuando ya se ha determinado el número de personas, consideramos que es importante evaluar cuáles son las áreas o cargos que deben laborar.

Por ejemplo, si la evaluación del trabajo requiere llevar dentro del personal a 3 supervisores de línea solo porque se ha solicitado algunas personas del área que supervisan, puede evaluarse que solo llegue un supervisor y que sea el encargado del grupo. Caso similar para otras áreas indirectas que no requieren la presencia de cada jefe, si no que puede cubrirse con un encargado designado de turno.

Definir horario

La planificación les ayudará a programar las horas extras en un horario que permita al empleado poder retirarse a una hora adecuada en la que puedan abordar transporte por cuenta propia y de esta forma también se evitaría el gasto de alimentación nocturno.

Presupuesto

Sugerimos que las horas extras estén incluidas dentro del presupuesto mensual y anual. De esta forma será más fácil poder controlar y medir el gasto en un periodo específico. Esta planificación de uso de horas extras puede resultar muy útil cuando se realiza de forma controlada. Actualmente por factores internos se hace mucho uso de este recurso. Sin embargo, a medida controlen la rotación de personal, irán mejorando paralelamente la productividad debido a que el personal será más eficiente por la experiencia adquirida lo que contribuirá a no depender del trabajo extraordinario para cumplir con los objetivos.

5.7 Propuesta de inversión de maquinaria como estrategia de reducción de gastos indirectos de fabricación

En el análisis a los estados financieros determinamos que tienen gastos en arrendamiento de máquinas muy representativo en relación al total de los gastos indirectos de fabricación, durante el año 2021 el porcentaje fue del 20%.

Es debido a lo anterior que es necesario analizar si es más conveniente el arrendamiento o la inversión en maquinaria. Antes de realizar el análisis de inversión, evaluamos la capacidad de efectivo por medio de los indicadores de liquidez y del flujo de efectivo operativo, de los cuales se obtuvo los siguientes resultados:

ANALISIS DE INDICADORES A LOS ESTADOS FINANCIEROS		2021
2021		
RAZONES DE LIQUIDEZ:		
Razón de prueba del ácido	= $\frac{\text{Activo circulante - inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$ =	\$1.79
Razón de solvencia	= $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$ =	\$1.84

De acuerdo al cuadro anterior, la empresa posee una solvencia favorable y por ende cuentan con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones financieras.

Por lo tanto, determinamos que tienen capacidad para realizar la inversión en maquinaria y a la vez cumplir con sus compromisos de corto plazo.

Sin embargo, es importante considerar dentro del análisis, el flujo de efectivo operativo que genera la empresa, ya que de la información que se obtenga se puede evaluar si cuentan con la capacidad de realizar inversiones que potencien su crecimiento.

Flujo de efectivo operativo trimestral y anual

FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2021					
EMPRESA : SECTOR TEXTIL DEL PARQUE INDUSTRIAL INTERCOMPLEX					
MES REAL REPORTADO:					
MONEDA \$					
	TRIM I TOTAL	TRIM II TOTAL	TRIM III TOTAL	TRIM IV TOTAL	TOTAL ANUAL
INGRESOS					
Ingresos por servicios	\$ 1,470,224.42	\$ 1,562,002.04	\$ 1,739,284.24	\$ 1,732,538.28	\$ 6,504,048.98
Ingresos por	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingreso Iva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos por Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos por Cobro Ctas Por Cobrar	\$ 125,000.00	\$ 150,000.00	\$ 300,000.00	\$ 200,000.00	\$ 775,000.00
Ingreso por venta de activo fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos				\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 1,595,224.42	\$ 1,712,002.04	\$ 2,039,284.24	\$ 1,932,538.28	\$ 7,279,048.98
EGRESOS					
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos IVA y Pago a Cuenta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos renta y patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos y Salario	\$ 934,111.50	\$ 934,045.53	\$ 1,009,694.22	\$ 1,115,494.53	\$ 3,993,345.78
Prestaciones Sociales y beneficios	\$ 149,938.90	\$ 157,263.47	\$ 188,381.08	\$ 254,804.19	\$ 750,387.64
Otras Prestaciones	\$ 301,036.10	\$ 289,700.93	\$ 330,017.98	\$ 322,094.09	\$ 1,242,849.10
Arrendamiento de maquinas	\$ 18,019.22	\$ 27,037.73	\$ 30,365.10	\$ 7,362.22	\$ 82,784.27
Arrendamiento de instalaciones	\$ 62,532.03	\$ 62,532.03	\$ 62,532.03	\$ 62,532.53	\$ 250,128.62
Servicios Básicos	\$ 43,692.90	\$ 47,763.41	\$ 51,233.02	\$ 61,217.96	\$ 203,907.29
Suministros	\$ 32,138.04	\$ 75,906.85	\$ 64,739.15	\$ 131,428.06	\$ 304,212.10
Repuestos de maquinaria y equipo	\$ 13,346.57	\$ 15,595.41	\$ 19,541.02	\$ 18,196.43	\$ 66,679.43
Herramientas y Accesorios	\$ 25,906.58	\$ 22,936.60	\$ 19,808.51	\$ 20,124.29	\$ 88,775.98
Mantenimiento instalaciones	\$ 5,068.85	\$ 2,665.52	\$ 1,475.49	\$ 3,872.99	\$ 13,082.85
Seguros	\$ 8,157.26	\$ 9,148.59	\$ 10,237.15	\$ 19,766.67	\$ 47,309.67
Otros gastos administrativos	\$ 60,475.19	\$ 69,135.71	\$ 73,997.05	\$ 70,797.19	\$ 274,405.14
Gasto financiero	\$ 362.24	\$ 6,806.24	\$ 2,842.52	\$ 7,237.43	\$ 17,248.43
Otros gastos Diversos					
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos					
TOTAL EGRESOS	\$ 1,654,785.38	\$ 1,720,538.02	\$ 1,864,864.32	\$ 2,094,928.58	\$ 7,335,116.30
SUPERAVIT OPERATIVO	-\$ 59,560.96	-\$ 8,535.98	\$ 174,419.92	-\$ 162,390.30	-\$ 56,067.32
SALDO INICIAL*	\$ 172,610.22	\$ 113,049.26	\$ 104,513.28	\$ 104,513.28	\$ 172,610.22
+ SUPERAVIT OPERATIVO	-\$ 59,560.96	-\$ 8,535.98	\$ 174,419.92	-\$ 162,390.30	-\$ 56,067.32
- INVERSIONES DE CAPITAL**	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ APORTES DE CAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ PRESTAMOS (\$)**	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- REEMBOLSO PRESTAMOS(\$)**	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- PRESTAMOS OTORGADOS(\$)					\$ -
+ PRESTAMOS RECUPERADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- DIVIDENDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO FINAL	\$ 113,049.26	\$ 104,513.28	\$ 104,513.28	-\$ 57,877.02	\$ 116,542.90
SITUACION PRESTAMOS(\$)	-	-	-	-	-

Los valores del flujo de efectivo nos muestran que tiene la capacidad para generar ingresos, adicional a eso tiene un saldo en la cuenta por cobrar de \$1,250,000.00 entre relacionadas que se otorgó por exceso de efectivo de años anteriores y del cual ha estado recibiendo pagos de forma periódica, por lo tanto, no hay riesgo de que se convierta en incobrable en el corto plazo.

Debido a los aspectos anteriores proponemos que realicen la inversión de compra de maquinaria. A continuación, presentamos el escenario financiero que genera el arrendamiento de maquinaria:

Durante el año 2021 arrendaron un promedio de 81 máquinas, las cuales representaron un valor de arrendamiento de \$ 82,783.20.

ARRENDAMIENTO		VALOR UNITARIO	PROMEDIO DE ARRENDAMIENTO MENSUAL	ARRENDAMIENTO ANUAL
60	Maquinas planas	\$ 65.81	\$ 3,948.60	\$ 47,383.20
10	Maquina doble arrastre	\$ 75.00	\$ 750.00	\$ 9,000.00
11	Atracadoras	\$ 200.00	\$ 2,200.00	\$ 26,400.00
81	Total		\$ 6,898.60	\$ 82,783.20

La propuesta de inversión consiste en comprar la misma cantidad de máquinas. De acuerdo a la información proporcionada del costo de la maquinaria, el resultado se resume en el siguiente cuadro:

INVERSIÓN		COSTO UNITARIO	TOTAL DE LA INVERSIÓN	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
60	Maquinas planas	\$ 580.00	\$ 34,800.00	\$ 290.00	\$ 3,480.00
10	Maquina doble arrastre	\$ 885.00	\$ 8,850.00	\$ 73.75	\$ 885.00
11	Atracadoras	\$3,300.00	\$ 36,300.00	\$ 302.50	\$ 3,630.00
81	Total		\$ 79,950.00	\$ 666.25	\$ 7,995.00

Tomando en cuenta que las maquinas son compras importadas, se debe pagar el 50% para confirmar la orden de compra con el proveedor y el resto se paga 30 días después cuando son recibidas físicamente, esto les da un margen de suficiente para generar flujo de caja y pagar el complemento.

Debido a que tienen la política de depreciar las maquinaria y equipo por el periodo de 10 años, el gasto de depreciación mensual es de \$666.25 y anual de \$7,995.00. Es decir que, si se realiza la inversión en maquinaria, tendrían un ahorro en el gasto indirecto anual de \$74,788.20. Esta decisión de inversión les permitirá mejorar aún más el flujo de efectivo, pero también contribuirá a mejorar el margen de rentabilidad anual.

5.8 Proyección de escenarios con las propuestas estratégicas de reducción de costos y gastos indirectos de fabricación

Al aplicar las estrategias que hemos diseñado en la propuesta de reducción de costos y gastos indirectos de fabricación se visualizaran tres posibles escenarios.

La creación de distintos escenarios lo realizamos con el propósito que puedan evaluar cuál es el objetivo más inmediato que pueden lograr si optan por aplicar la propuesta que se ofrece para la reducción de costos y gastos indirectos de fabricación.

Estos escenarios los creamos tomando en cuenta la información original de las horas extras y a partir de ahí evaluar la reducción en un 25%, 50% o hasta un 75%. Con estos porcentajes, tienen la oportunidad de hacer uso de este recurso de una forma planificada y controlada, ya que consideramos que por los factores externos pueden surgir la necesidad de realizar trabajo extraordinario.

También hemos incluido el costo del índice de rotación de personal. Los escenarios se plantean con reducciones del 25%, 50%, 75%. Debido a que esta situación no se puede controlar al 100% por las características propias de la empresa, hemos dejado un margen del 25% del costo de rotación de personal con el cual pueden establecer como parámetro no superarlo y así lograr mejores resultados financieros.

Propuesta de reducción de arrendamiento de maquinas	AÑO 2021	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Gasto de arrendamiento de maquinas	\$82,784.27	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Aumento en la depreciación por la inversión		\$ 7,995.00	\$ 7,995.00	\$ 7,995.00

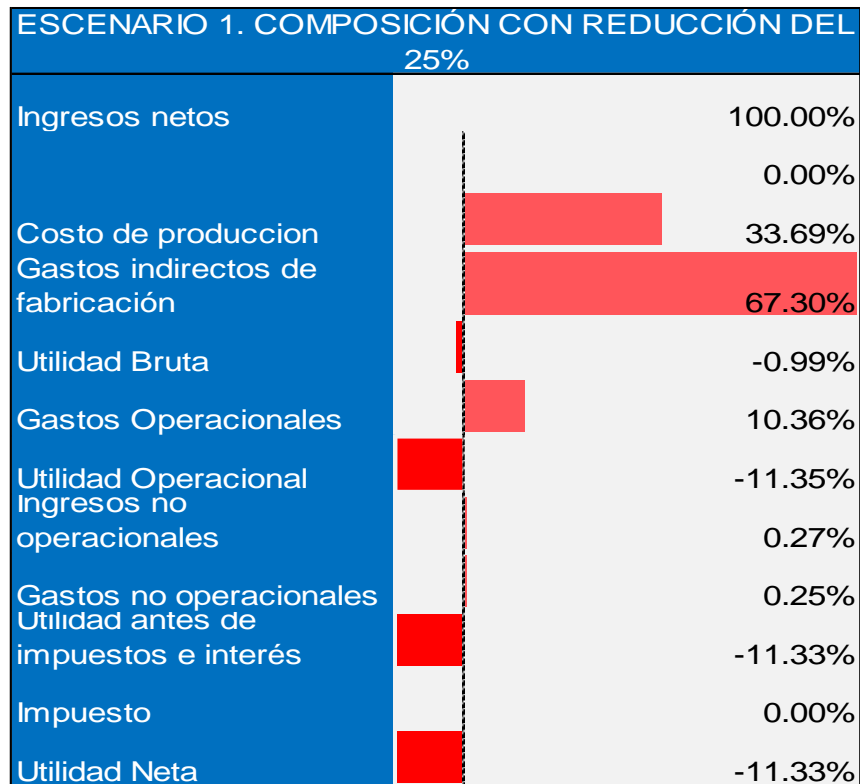
Otro aspecto que hemos evaluado en los escenarios es la disminución del gasto de arrendamiento a través de la inversión en compra de maquinaria, esto reduciría en un 90% anual el gasto indirecto de fabricación y aumentaría relativamente el margen de la rentabilidad.

Propuesta de variables para reducción de costos y gastos indirectos de fabricación

Horas extras	Año 2021	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
	100%	25%	50%	75%
Horas extras	\$ 614,646.47	\$153,661.62	\$307,323.24	\$460,984.85
Aporte patronal	\$ 63,001.26	\$ 15,750.32	\$ 31,500.63	\$ 47,250.95
Gastos de cafetería interna	\$ 145,692.75	\$ 36,423.19	\$ 72,846.38	\$109,269.56
Gastos transporte de personal	\$ 234,550.96	\$ 58,637.74	\$117,275.48	\$175,913.22
Total del costo relacionado a horas extras	\$1,057,891.44	\$264,472.86	\$528,945.72	\$793,418.58

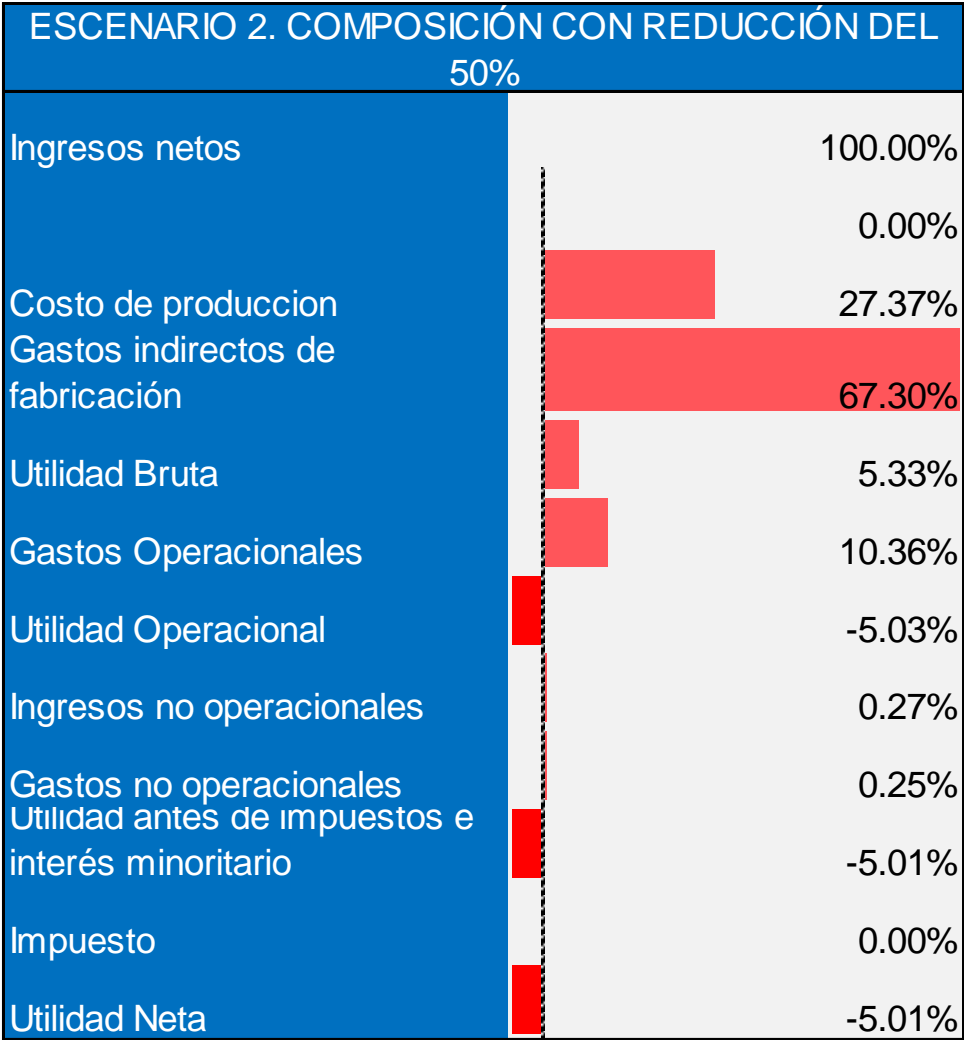
Costo del índice de rotación	100%	25%	50%	75%
Costo directo para reemplazar	\$ 169,141.46	\$42,285.37	\$ 84,570.73	\$126,856.10
Reducción temporal del costo de mano de obra	-\$ 13,714.60	-\$ 3,428.65	-\$ 6,857.30	-\$10,285.95
Costo por caída en la productividad	\$ 525,559.67	\$131,389.92	\$262,779.84	\$394,169.75
Costo total del índice de rotación	\$ 680,986.54	\$170,246.63	\$340,493.27	\$510,739.90

Considerando esas tres variables, al proponer el primer escenario con una reducción del 25% en horas extras y rotación de personal, obtuvimos el resultado siguiente:



Aunque un 25% de reducción no permite lograr una rentabilidad positiva. Sin embargo, al reducir la rotación en ese porcentaje, también verán afectados positivamente los ingresos, ya que el personal será más estable y con mayor eficiencia, esto impactaría el resultado de ventas y unida a la reducción de costos y gastos indirectos de fabricación mejoraría la utilidad.

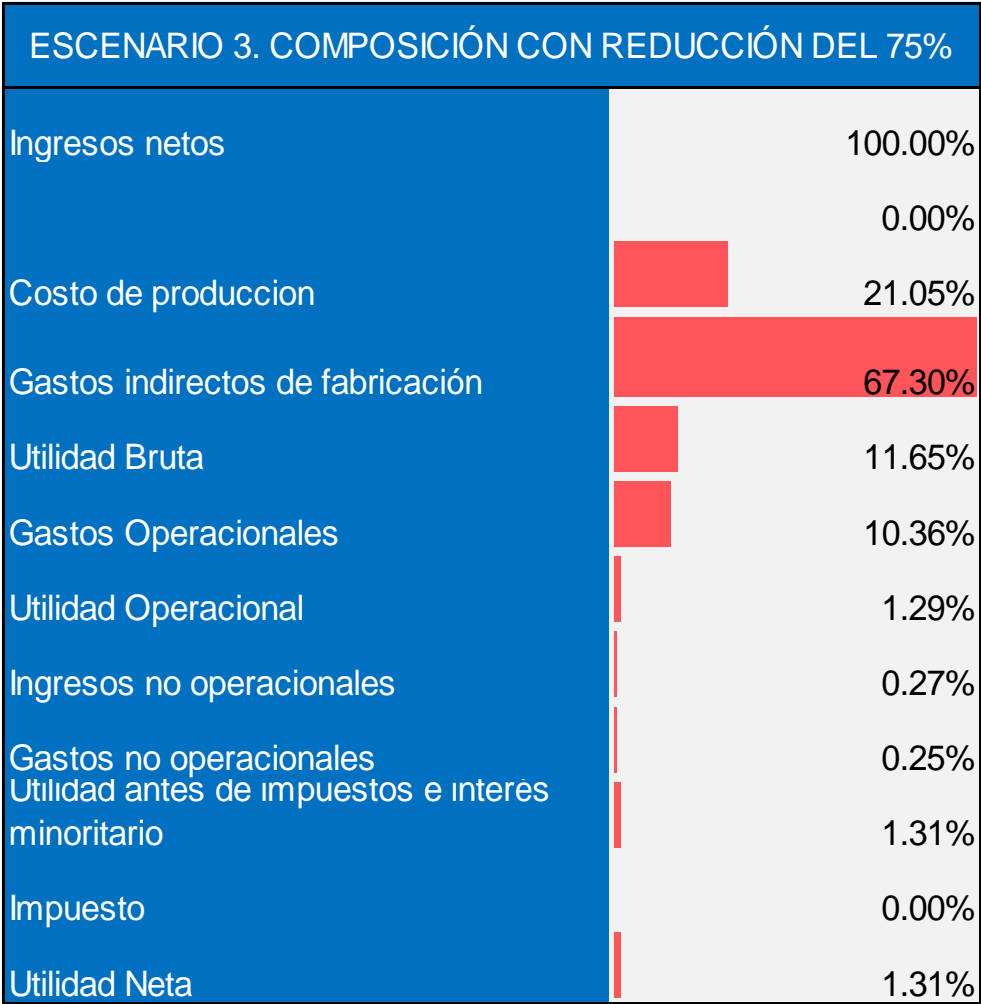
Al proponer el segundo escenario con una reducción del 50% en horas extras y rotación de personal, obtuvimos el resultado siguiente:



Con el segundo escenario de reducción del 50% en los costos y gastos indirectos de fabricación, se puede observar una mejora en los resultados. Si se considera que la eficiencia en producción aumentará debido a que estaría más

controlada la rotación de personal, se tendría como resultado un aumento en las ventas o ingresos netos lo que llevaría muy probablemente a un resultado positivo.

Al proponer el tercer escenario con una reducción del 75% en horas extras y rotación de personal, obtuvimos el resultado siguiente:



El tercer escenario es el óptimo ya que con una reducción del 75% pueden lograr un resultado positivo con solo mejorar las tres variables propuestas. Si al resultado le agregamos el aumento de producción que pueden tener debido a que la mayor parte de los colaboradores operativos serán con mucha experiencia y eficiencia, la rentabilidad puede mejorarse significativamente debido al incremento en los ingresos.

En el siguiente cuadro presentamos el resumen del cambio que produciría en el resultado financiero los tres escenarios:

Ingresos en dólares	Costo de Producción	Utilidad Bruta	Utilidad Operacional	Utilidad Neta	Escenarios
100%	107.42%	-7.42%	-17.66%	-17.64%	Nivel de productividad actual
100%	100.99%	-0.99%	-11.35%	-11.33%	Escenario 1 (-25%)
100%	94.67%	5.33%	-5.03%	-5.01%	Escenario 2 (-50%)
100%	88.35%	11.65%	1.29%	1.31%	Escenario 3 (-75%)

En todos los escenarios propuestos se considera la venta del año 2021 como el 100% de los ingresos, debido a que la propuesta está enfocada en la reducción de costos y gastos indirectos de fabricación y no en los ingresos. Sin embargo, por considerar que la rotación de personal incide significativamente en la eficiencia de producción, hacemos mención que al controlarla puede mejorarse los ingresos netos operativos.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Las gerencias de las empresas de Intercomplex indican que no existe una planeación integrada donde cada departamento evalúe y brinde seguimiento a un plan que les permita anticiparse a volatilidad de los costos y que a su vez reducirlos de forma óptima.
- Los resultados muestran que existen dos planes dentro de la misma empresa, uno que es general y que controla la gerencia financiera y otro que elabora, gestiona y controla la gerencia de producción. Las dos gestiones se realizan al cierre del ciclo contable mensual.
- El cumplimiento del presupuesto se mide una vez y al final del mes. Y el objetivo es analizar cuáles fueron las causas de las variaciones en los costos y gastos indirectos de fabricación. Al hacerlo de esta forma una vez a ocurrido el ciclo mensual, ya no existe la posibilidad de tomar acciones correctivas para mejorar la gestión.
- De acuerdo a lo manifestado por las gerencias de las empresas del parque industrial Intercomplex las erogaciones correspondientes a costos y gastos indirectos de fabricación no se autorizan de acuerdo al presupuesto establecido.
- Las gerencias del parque industrial Intercomplex manifestaron que el software contable que utilizan tiene la opción de ingresar los presupuestos para poder medirlos periódicamente con los costos y gastos reales, sin embargo, desconocen la forma de utilizarlo.
- En las empresas de Intercomplex el costo de producción más representativo es el de la mano de obra directa. Y esto es así, ya que la empresa tiene como actividad principal el servicio de confección a terceros
- Las acciones para reducir los costos en mano de obra operativa son: incentivos al personal, un ambiente laboral favorable, espacio idóneo de trabajo, prestaciones a las de ley, oportunidad de crecimiento laboral. Aunque es cierto que estas acciones

implican realizar gastos para mejorar las condiciones laborales del empleado, todas contribuyen de forma indirecta a la reducción del costo de producción.

- En las empresas de Intercomplex constantemente se ven en la necesidad de recurrir a las horas extras, ya que para cumplir con los compromisos que tienen con sus clientes, deben acudir al trabajo extra laboral, principalmente con el área operativa.
- Actualmente las empresas en estudio cuentan con un indicador que analiza la rotación en función de la cantidad de personas con base a la nómina operativa. Sin embargo, no tienen un indicador financiero que les permita dimensionar el efecto en la rentabilidad.
- La rotación de personal afecta la producción de las empresas de Intercomplex, debido a que aumenta la mala calidad del producto confeccionado, ya que el personal nuevo está en proceso de adaptación, por lo tanto, los errores se vuelven más frecuentes, los cuales conllevan a pérdidas monetarias por defectos en las prendas y en muchos casos tienen que reemplazarse en su totalidad. La falta de eficiencia y la mala calidad produce retrasos en la entrega de producción, y casi siempre logran cumplirle al cliente, haciendo uso de las horas extras, incrementando de esta manera el costo de producción.
- En años anteriores al 2021 las empresas tenían un índice de rotación del 155%, pero con la implementación de los incentivos no monetarios, han logrado reducir a un 59%. Por lo tanto, consideran que este tipo de estrategias ha contribuido a mejorar esta situación.
- Las empresas del parque industrial Intercomplex, destinan un porcentaje alto de sus recursos al arrendamiento de maquinaria de producción.

6.2 Recomendaciones

- Para desarrollar un plan estratégico integrado de costos y gastos indirectos de fabricación, es importante involucrar los diferentes departamentos que conforman el sistema organizativo de la empresa quienes proporcionan información relevante para el análisis y la toma de decisiones.
- Para tener un mejor control del presupuesto y tomar acciones correctivas, las empresas de Intercomplex deben comparar su cumplimiento con el gasto real cada semana o dos veces al mes.
- Para facilitar el control del presupuesto se recomienda hacer uso de la herramienta de software. Esto permitirá que puedan compararlo en el momento que consideren oportuno dentro del mes.
- Para tener un mejor control del gasto de horas extra, es importante que las empresas de Intercomplex, planifiquen la producción y que realicen un plan de las personas que realmente necesitan para hacer más eficiente y con menos valor el uso de este recurso.
- Se recomienda el uso de los indicadores financieros propuestos para medir el impacto que genera la rotación de personal en la rentabilidad. Estos les darán una perspectiva más amplia de los efectos que produce esta situación dentro de las empresas.
- Para reducir el gasto anual de arrendamiento de máquinas, se recomienda que se realice una inversión de compra de maquinaria para producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artículos Online

Calderón, R. B. (26 de septiembre de 2017). EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA EN LA INDUSTRIA TEXTIL. Obtenido de EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA EN LA INDUSTRIA TEXTIL: <https://aptpperu.com/evolucion-tecnologica-la-industria-textil/>

CENTROAMERICANA, S. D. (01 de 2022). <http://infotrade.minec.gob.sv>. Obtenido de <http://infotrade.minec.gob.sv/wp-content/uploads/01-CARATULA-NOTAS-GENERALES-E-INDICE.pdf>

Deuston Formación. (2022). Definiendo los modelos y sistemas de costes. Obtenido de Definiendo los modelos y sistemas de costes: <https://www.deustoformacion.com/cursos/contabilidad-finanzas/curso-contabilidad-financiera/modelos>

Fashion Network. (17 de Febrero de 2021). El sector textil y confección lidera las exportaciones en El Salvador al cierre de 2020. Obtenido de El sector textil y confección lidera las exportaciones en El Salvador al cierre de 2020: <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-sector-textil-y-confeccion-lidera-las-exportaciones-en-el-salvador-al-cierre-de-2020,1280449.html>

Gardey, J. P. (2022). <https://definicion.de/confeccion/>. Obtenido de <https://definicion.de/confeccion/>

Ramos, J. (15 de abril de 2021). Tres factores que inciden en el proceso de producción. Obtenido de Tres factores que inciden en el proceso de producción: <https://es.linkedin.com/pulse/los-3-factores-que-inciden-en-el-costo-unitario-de-producci%C3%B3n-ramos>

The Central American Group. (2018). La industria textil y de la confección en El Salvador. Obtenido de La industria textil y de la confección en El Salvador: <https://www.thecentralamericangroup.com/la-industria-textil-y-de-la-confeccion-en-el-salvador/#bg>

World trade organization. (11 de Diciembre de 2019). Howmuch.net. Obtenido de Howmuch.net: <https://howmuch.net/articles/world-map-clothing-exports>

Deloitte. El costo de la rotación de personal (2018) obtenido de Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal_2018.pdf

Informes

Salvador, B. C. (Enero de 2022). Noticias BCR. Obtenido de Noticias BCR: <https://www.bcr.gob.sv/2022/02/18/el-salvador-exporto-us563-7-millones-en-enero-2022-con-un-crecimiento-de-12-9/>

SALVADOR, M. D. (s.f.). <http://infotrade.minec.gob.sv>. Obtenido de <http://infotrade.minec.gob.sv/cafta/como-exportar-productos/prendas-y-complementos-accesorios-de-vestir-de-punto-prendas-y-complementos-accesorios-de-vestir-excepto-los-de-punto-con-regla-de-origen-de-simple-transformacion/>

Tesis

Navas, G. (2007). "PROPUESTA DE MANUAL DE PERFILES DE MANDOS MEDIOS. (Tesis postgrado). UNIVERSIDAD DON SOSCO, SOYAPANGO, SEPTIEMBRE DE 2007.

Leyes

MINEC.GOB.SV. (01 de 2016). http://infotrade.minec.gob.sv/wp-content/uploads/mapa_TLC_ES_enero_2016-e1453231494954.png. Obtenido de http://infotrade.minec.gob.sv/wp-content/uploads/mapa_TLC_ES_enero_2016-e1453231494954.png.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a la Gerencia Financiera de la empresa textil del parque industrial Intercomplex

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Encuesta dirigida a la Gerencia Financiera de la empresa textil del parque industrial Intercomplex perteneciente al sector de manufactura textil, de la zona urbana del municipio de San Juan Opico, departamento La Libertad, El Salvador.

Objetivo: Recolectar información necesaria en relación al manejo de costos y gastos indirectos de fabricación de la empresa del parque industrial Intercomplex.

Indicaciones: A continuación, se presenta una serie de interrogantes con varias alternativas, de las cuales deberá seleccionar la opción o las opciones que estime conveniente según sus conocimientos. Se aclara que la información que usted proporcione es de estricta confidencialidad y para uso único y exclusivo de la presente investigación.

1. ¿La empresa cuenta con un **plan de gestión de costos y gastos** indirectos de fabricación?

Si ___ No___

¿Por qué?

2. ¿Si existe un Plan de Gestión de costos, ¿qué departamentos participan en su elaboración?

3. ¿Con cuánta **periodicidad** se mide el cumplimiento del presupuesto de costos y gastos indirectos de fabricación?

Semanal ___

Mensual___

Trimestral___

Semestral___

Anual___

4. ¿Las **erogaciones** correspondientes a costos y gastos indirectos de fabricación se autorizan de acuerdo con el presupuesto?

Sí ___

No _____

No estoy seguro _____

5. ¿El **sistema informático** permite dar seguimiento a la ejecución del presupuesto de costos y gastos indirectos de fabricación?

Sí ___

No _____

No estoy seguro _____

6. ¿Cuál considera que es el **costo de producción** que más afecta el resultado financiero?

Materia Prima _____

Mano de Obra Directa _____

Gastos indirectos de fabricación _____

7. ¿Cuentan con un indicador que mida la rotación de personal?

Si ___

No _____

8. ¿Cómo afecta sus operaciones la rotación del personal?

9. ¿Cuentan indicadores de eficiencia y rendimiento que midan el costo de producción?

10. ¿Considera que el indicador de **Desempeño de los costos** en relación al ingreso es aplicable a la industria de confección textil?

Si ___ No___

¿Porqué?

11. ¿Priorice por nivel de relevancia los indicadores de gestión que se utilizan para medir los resultados financieros? Enumere a partir del número 1 el nivel de relevancia más alta y tres como el de menos relevancia.

Rentabilidad _____

Liquidez _____

Costos y gastos _____

Anexo 2: Encuesta dirigida a las Gerencia de Producción de la empresa textil del parque industrial Intercomplex

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Encuesta dirigida a las Gerencia de Producción de la empresa textil del parque industrial Intercomplex perteneciente al sector de manufactura textil, de la zona urbana del municipio de San Juan Opico, departamento La Libertad, El Salvador.

Objetivo: Recolectar información necesaria en relación al manejo de costos y gastos indirectos de fabricación de la empresa del parque industrial Intercomplex.

Indicaciones: A continuación, se presenta una serie de interrogantes con varias alternativas, de las cuales deberá seleccionar la opción o las opciones que estime conveniente según sus conocimientos. Se aclara que la información que usted proporcione es de estricta confidencialidad y para uso único y exclusivo de la presente investigación.

1. ¿La empresa cuenta con un plan de gestión de costos y gastos indirectos de fabricación?

Sí ___ No___

¿Porqué?

2. ¿Si existe un Plan de Gestión de costos, ¿qué departamentos participan en su elaboración?

3. ¿Con cuánta **periodicidad** se mide el cumplimiento del presupuesto de costos y gastos indirectos de fabricación?

Semanal ___

Mensual___

Trimestral___

Semestral___

Anual___

4. ¿Las **erogaciones** correspondientes a costos y gastos indirectos de fabricación se autorizan de acuerdo con el presupuesto?

Sí ___

No _____

No estoy seguro _____

5. ¿De los siguientes elementos del costo de la producción identifique en cual se mide con indicadores?

Inventario de materiales _____

Mano de Obra _____

Gastos indirectos de fabricación _____

Todos los anteriores _____

6. ¿Indique qué tipo de **presupuestos** se elaboran en su área?

Presupuesto de costos ___

Presupuestos de gastos indirectos de fabricación ___

Presupuestos ventas ___

Ninguno___

7. ¿Cuál considera que es el **costo de producción** que más afecta el resultado financiero?

Materia Prima _____

Mano de Obra Directa _____

Gastos indirectos de fabricación _____

8. ¿Se realizan análisis de las variaciones entre los costos y gastos ejecutados y los presupuestados? Si se realizan, ¿quién es el encargado de hacerlo?

Sí ___ No___

9. ¿Qué acciones ha desarrollado para la **reducción de costos** en mano de obra operativa?

Incentivos al personal _____

Ambiente laboral favorable _____

Espacio de trabajo idóneo _____

Prestaciones adicionales _____

Oportunidad de laboral _____

Crecimiento interno _____

10. ¿Cuál de los siguientes **gastos** representa un porcentaje alto en mano de obra directa?

Incentivos _____

Horas Extras _____

Capacitación _____

11. ¿Cuentan con un indicador que mida la rotación de personal?

Si _____ No _____

12. ¿Cómo afecta sus operaciones la rotación del personal?

13. ¿Considera que pueden ser efectivas las estrategias de incentivos no monetarios para retener al talento humano?

Sí ___ No___

¿Porqué?

14. ¿Cuentan indicadores de eficiencia y rendimiento que midan el costo de producción?

15. ¿Qué costos de materia prima representan un mayor porcentaje en la empresa?

Tela _____

Material Empaque _____

Accesorios _____

Hilo _____

16. ¿Considera que el indicador de **Desempeño de los costos** en relación al ingreso es aplicable a la industria de confección textil?

¿Si ___ No___

¿Por qué?

17. ¿De acuerdo al nivel de relevancia indique los motivos por los que el personal operativo pudiera laborar horas extras? Siendo el número uno el más relevante y tres el menos relevante

Por cumplimiento de entrega al cliente _____

Por logro de meta de producción _____

Por adelanto para mitigar imprevistos _____

Anexo 3: Encuesta dirigida a las Gerencia de Recursos Humanos de la empresa textil del parque industrial Intercomplex

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Encuesta dirigida a las Gerencia de Recursos Humanos de la empresa textil del parque industrial Intercomplex perteneciente al sector de manufactura textil, de la zona urbana del municipio de San Juan Opico, departamento La Libertad, El Salvador.

Objetivo: Recolectar información necesaria en relación al manejo de costos y gastos indirectos de fabricación de la empresa del parque industrial Intercomplex.

Indicaciones: A continuación, se presenta una serie de interrogantes con varias alternativas, de las cuales deberá seleccionar la opción o las opciones que estime conveniente según sus conocimientos. Se aclara que la información que usted proporcione es de estricta confidencialidad y para uso único y exclusivo de la presente investigación.

1. ¿Indique qué tipo de **presupuestos** se elaboran en su área?

Presupuesto de costos ___

Presupuestos de gastos indirectos de fabricación ___

Presupuestos ventas ___

Ninguno___

2. ¿Qué acciones ha desarrollado para la **reducción de costos** en mano de obra operativa?

Incentivos al personal ___

Ambiente laboral favorable ___

Espacio de trabajo idóneo ___

Prestaciones adicionales ____

Oportunidad de laboral ____

Crecimiento interno ____

3. ¿Cuál de los siguientes **gastos** representa un porcentaje alto en mano de obra directa?

Incentivos ____

Horas Extras ____

Capacitación ____

4. ¿Considera que los **incentivos** al personal contribuyen a disminuir los costos que genera la rotación del personal?

Sí __ No__

¿Porqué?

5. ¿Cuentan con **un indicador que mida la rotación** de personal?

Sí __ No__

6. ¿Cómo afecta sus operaciones la rotación del personal?

7. ¿Considera que pueden ser efectivas las estrategias de incentivos no monetarios para retener al talento humano?

Sí __ No__

¿Porqué?

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que es el principal motivo de la **rotación de personal** y que más impacta los costos de mano de obra?

Insatisfacción con los incentivos ____

El salario ____

Ambiente laboral ____

La edad ____

Oferta de empleo del sector ____

Otros (explique)_____

9. ¿Del personal contratado cuales representan un mayor porcentaje de retiro y que afectan el costo **de mano de obra**?

Personal Contratado con experiencia _____

Personal Contratado sin experiencia _____

10. De acuerdo con el nivel de relevancia indique los motivos por los que el personal operativo labora horas extras:

Por cumplimiento de entrega al cliente _____

Por logro de meta de producción _____

Por adelanto para mitigar imprevistos _____

11. ¿Cuentan con medidas de rendimiento de personal?

Sí __ No__

Anexo 4: Encuesta dirigida a las Gerencia de Ventas de la empresa textil del parque industrial Intercomplex

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Encuesta dirigida a las Gerencia de Ventas de la empresa textil del parque industrial Intercomplex perteneciente al sector de manufactura textil, de la zona urbana del municipio de San Juan Opico, departamento La Libertad, El Salvador.

Objetivo: Recolectar información necesaria en relación al manejo de costos y gastos indirectos de fabricación de la empresa del parque industrial Intercomplex.

Indicaciones: A continuación, se presenta una serie de interrogantes con varias alternativas, de las cuales deberá seleccionar la opción o las opciones que estime conveniente según sus conocimientos. Se aclara que la información que usted proporcione es de estricta confidencialidad y para uso único y exclusivo de la presente investigación.

1. ¿La empresa cuenta con un **plan de gestión de costos y gastos** indirectos de fabricación?

Si ___ No___

¿Porqué?

2. Si existe un Plan de Gestión de costos, ¿qué departamentos participan en su elaboración?

3. ¿Con cuánta **periodicidad** se mide el cumplimiento del presupuesto de costos y gastos indirectos de fabricación?

Semanal ___

Mensual___

Trimestral___

Semestral___

Anual___

4. ¿Las **erogaciones** correspondientes a costos y gastos indirectos de fabricación se autorizan de acuerdo con el presupuesto?

Si ___

No _____

No estoy seguro _____

5. ¿De los siguientes elementos del costo de la producción identifique en cual se mide con indicadores?

Inventario de materiales _____

Mano de Obra _____

Gastos indirectos de fabricación _____

Todos los anteriores _____

6. ¿Indique qué tipo de **presupuestos** se elaboran en su área?

Presupuesto de costos ___

Presupuestos de gastos indirectos de fabricación ___

Presupuestos ventas ___

Ninguno___

7. ¿Cuál considera que es el **costo de producción** que más afecta el resultado financiero?

Materia Prima _____

Mano de Obra Directa _____

Gastos indirectos de fabricación _____

8. ¿Se realizan análisis de las variaciones entre los costos y gastos ejecutados y los presupuestados? Si se realizan, ¿quién es el encargado de hacerlo?

Si _____ No _____

9. ¿Qué costos de materia prima representan un mayor porcentaje en la empresa?

Tela _____

Material Empaque _____

Accesorios _____

Hilo _____

10. ¿Cuentan con medidas de rendimiento de personal?

Sí _____ No _____