

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



“PLANEACIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA, EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.

PRESENTADO POR GRUPO

Déborat Yamileth Brocato Pineda

Jennifer Yamileth Escobar Martínez

Ivette Lizeth Figueroa Aguilar

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Mayo del 2015

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ing. Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesores Director	:	Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo
Jurado Examinador	:	Licenciado Abraham de Jesús Ortega Chacón Licenciado Edwin Alexander Pérez Quijano

Mayo de 2015

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y brindado salud para lograr mis objetivos, además de su eterna bondad y amor. A mi esposo, Nelson, gracias por tu infinita paciencia, por tu tierna compañía y tu inagotable apoyo. Gracias a mi hija Andrea, por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar. A mi madre y hermano, por ser siempre incondicionales, por brindarme todo lo que siempre he necesitado, y por enseñarme tantas experiencias, que hoy soy, esta tesis también es de ustedes. A mis asesores, les agradezco la enseñanza, apoyo y dedicación de tiempo para lograr de este objetivo; y a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron un aporte importante a este trabajo.

Déborat Yamileth Brocato Pineda

Agradecerle a Dios por brindarme la sabiduría y fortaleza para lograr culminar mi carrera, a mi madre por ser pilar fundamental en mi vida, por estar siempre a mi lado apoyándome con sus oraciones y consejos para que no me diera por vencida y llegar hasta el final; a mis hermanos y mi tía Santos por el apoyo incondicional y palabras de aliento para seguir adelante a pesar de las adversidades; a los asesores por transmitirme sus conocimientos profesionales a lo largo del proceso; finalmente a todas las demás personas que de una u otra forma estuvieron conmigo en todo el camino para lograr mi objetivo profesional.

Jennifer Yamileth Escobar Martínez

En el presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Mi Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño, porque no dejaste que me rindiera, por haberme dado fortaleza y haber puesto en mi camino personas que me impulsaron a seguir adelante que aun sin conocerme creyeron en mí, gracias a mi madre y a mis hijos por la paciencia que me han tenido; a los asesores que con sus conocimientos contribuyeron a la culminación de este logro y a todas las demás personas que directa o indirectamente han estado brindándome su apoyo.

Ivette Lizeth Figueroa Aguilar

ÍNDICE

CONTENIDO

	PÁG.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR	1
1.1.2. ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN	1
1.2. CONCEPTOS	2
1.3. CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN	2
1.4. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN	5
1.5. CARACTERÍSTICAS PLANEACIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA	7
1.6. ASPECTOS Y ELEMENTOS IMPORTANTES EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA	8
1.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y DE LA PRODUCCIÓN	9
1.8. RAZONES FINANCIERAS	10
1.9. PLANEACIÓN OPERATIVA	12
1.10. PLANEACIÓN FINANCIERA	15
1.10.1. MÉTODO DE ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	16
1.10.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	19
1.11. BASE TÉCNICA	20
1.12. BASE LEGAL	22
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO	24
2.1. TIPO DE ESTUDIO	24
2.2. UNIDAD DE ANÁLISIS	24
2.3. UNIVERSO Y MUESTRA	24
2.3.1. UNIVERSO	24
2.3.2. MUESTRA	24
2.4. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	24

2.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	25
2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	25
2.7. DIAGNÓSTICO	25
CAPITULO III: PLANEACIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA, EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	30
3.1 GENERALIDADES	30
3.1.1 IMPORTANCIA	30
3.1.2 ALCANCE	30
3.1.3 DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA	30
3.2 PLANEACIÓN OPERATIVA	31
3.2.1 ETAPA I: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	32
3.2.2 ETAPA II: PLANEACIÓN OPERATIVA – INDICADORES	44
3.2.3 ETAPA III: FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	45
3.3 PLANEACIÓN FINANCIERA	47
3.3.1 ETAPA I: ANÁLISIS DE INFORMACIÓN HISTÓRICA	47
3.3.2 ETAPA II: PROCESO DE PLANEACIÓN	50
3.3.3 ETAPA III: ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	60
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	70

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
CAPÍTULO I	1
Figura No.1, La planeación con base a procesos	7
Figura No. 2, La eficacia y eficiencia del proceso productivo	13
Figura No. 3, Plan de producción en los tres sistemas	14
Figura No. 4, La elaboración del Plan de Producción	15
CAPITULO III	30
Figura No. 5, Niveles Jerárquicos de la Planeación Operativa	31
Figura No. 6, Estructura Organizacional	33
Figura No.7, Proceso de Producción	39

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
CAPÍTULO I	1
Tabla No. 1. Base Técnica	20
Tabla No. 2. Aspectos regulatorios sobre Leyes Salvadoreñas	22
CAPÍTULO II	24
Tabla No. 3. Tabulación Área de Producción	27
Tabla No. 4. Tabulación Área de Financiera	28
CAPITULO III	30
Tabla No. 5. Análisis FODA	34
Tabla No. 6. Líneas de Productos	36
Tabla No. 7. Tiempos Estándar Elaboración de Pedidos	37
Tabla No. 8. Números de Trabajos Elaborados	38
Tabla No. 9. Operaciones, inspecciones del proceso de producción	40
Tabla No. 10. Indicadores de Trabajo	44
Tabla No. 11. Programación de Pedidos	46
Tabla No. 12. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera	48
Tabla No. 13. Análisis Vertical Estado de resultado	49
Tabla No. 14. Estrategias de aumento en ventas	50
Tabla No. 15. Proyección de ventas	52
Tabla No. 16. Presupuesto Unidades a Producir	53
Tabla No. 17. Presupuesto de Unidades a Vender	53

Tabla No. 18. Presupuesto de Compras	54
Tabla No. 19. Cálculos Materiales Consumidos	54
Tabla No. 20. Presupuesto Mano de Obra	55
Tabla No. 21. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación	56
Tabla No. 22. Presupuesto de Inventario Final de Producto Terminado	56
Tabla No. 23. Presupuesto de Costo de Ventas	57
Tabla No. 24 Análisis Históricos de Gastos de Operación	57
Tabla No. 25 Presupuesto de Gastos de Operación	58
Tabla No. 26. Presupuesto de Entradas de Efectivo Año 2015	59
Tabla No. 27. Presupuesto de Efectivo Año 2015	59
Tabla No. 28. Estado de Situación Financiera Proyectado Año 2015	62
Tabla No. 29 Estado de Resultado Proyectado 2015	64

RESUMEN EJECUTIVO

Las PYMES, del sector de la industria manufacturera, específicamente las dedicadas a la fabricación de prendas de vestir a la medida, tienen que desarrollar un proceso administrativo y operativo que desafíe las falencias que se desenvuelven en las actividades de la empresa y ver de qué manera se puede mejorar; es por ello que surge la necesidad de establecer una “Planeación Operativa y Financiera, en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Confección de Prendas de Vestir, del Municipio de San Salvador”, con el objetivo de brindar una herramienta para los departamentos productivos y financieros, que ayude al sector industrial, mediante el fortalecimiento del capital intelectual de la empresas, proponiendo lineamientos en las políticas y generando información bibliográfica de valor agregado.

La investigación se desarrolló utilizando el método analítico y descriptivo, se analizó la situación actual de la entidad, con lo cual se identificaron y describieron los diferentes factores que influyen en generar procesos productivos, financieros deficientes para el desarrollo de la empresa; imposibilitándole alcanzar sus objetivos; con la finalidad de formular la propuesta de un plan operativo financiero que contribuya en la toma de decisiones, fortaleciendo a la administración gerencial en el establecimiento de acciones y metas necesarias para el crecimiento económico de estas.

Los resultados se obtuvieron mediante el uso de herramientas de recolección de información dirigidas al personal involucrado en la toma de decisiones dentro de las empresas, lo que permitió identificar determinadas situaciones importantes que influyen en la problemática objeto de estudio y que sirven de base para identificar la necesidad de contar con un plan financiero y de producción.

Dichos resultados obtenidos en la investigación de campo, permitió realizar un diagnóstico con el cual se puede identificar la falta de una adecuada y eficiente planeación en el área de producción para hacerle frente a la competencia, mantener una mejor posición en el mercado tanto nacional e internacional, al igual que mejorar el desempeño en dicha área. Pues al no contar con una correcta planeación, reflejará un mal funcionamiento de la empresa, lo que podría traducirse en un riesgo de pérdida de clientes y así disminuir la competitividad en el mercado y verse afectado el desarrollo económico, después de esto se llega a las siguientes conclusiones, que a pesar que está cuenta con una solidez de mercado ante su competencia no lo están aprovechando ya que los malos procesos están generando mayores costos debido a una falta de planeación tanto operativa como financiera.

Finalmente se sugiere a las empresas pequeñas y medianas en estudio, la reestructuración del área productiva y financiera, así como también el establecimiento de políticas encaminadas a optimizar recursos aplicados a la producción, para que ayuden a un mejor funcionamiento y fortalecimiento de estas; del mismo modo se recomienda el desarrollo de los procedimientos lógicos para proyectar adecuadamente el crecimiento económico.

INTRODUCCIÓN

En San Salvador las pequeñas y medianas empresas de la confección de prendas de vestir, afrontan diversas necesidades e inconvenientes operativos y financieros que influyen al momento de alcanzar sus objetivos y metas por lo que se hace necesario una planeación financiera que servirá para que los administradores de las empresas del sector, optimicen sus recursos aplicados en la producción, así como a disminuir sus costos y aumentar sus ventas; además con la propuesta de planeación operativa se proyecta, contribuir con los jefes de las diferentes áreas productivas; ayudándoles a señalar la necesidad de cambios futuros, para que visualicen las amenazas y las oportunidades que se puedan presentar, con esto las empresas podrán proyectar adecuadamente su crecimiento económico.

El presente trabajo de investigación denominado “Planeación Operativa y Financiera, en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Confección de Prendas de Vestir, del Municipio de San Salvador”. Se desarrolla en cuatro capítulos y sus respectivos anexos.

El capítulo I, presenta la sustentación teórica, el cual contiene múltiples conceptos relacionados con el tema para una mejor comprensión del mismo, se detalla la base técnica, la cual consiste en la aplicación de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, finalmente la base legal aplicable a la industria de la confección de prendas de vestir.

El capítulo II, corresponde a la metodología y diagnóstico de la situación actual del problema en estudio, en éste se estudia la unidad de análisis, universo y muestra, los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información. Además se detallan los resultados de la investigación de campo que se dividió en dos áreas; Producción y Financiera, con el fin de realizar un análisis por separado de cada una de estas, que servirá como punto de partida en la elaboración de la propuesta del plan operativo y financiero.

En el capítulo III, se encuentra la propuesta del plan operativo y financiero que está encaminado a sustentar las bases para la optimización de recursos, aplicados a la producción; así como fortalecer las áreas financieras y productivas para la toma de decisiones, orientando y fortaleciendo a la administración gerencial, en el establecimiento de acciones necesarias para el crecimiento económico de la empresa, donde se desarrollarán los procedimientos lógicos para proyectar adecuadamente el crecimiento económico, mejorar los procesos productivos, con el objetivo de maximizar la gestión financiera y operativa.

En el capítulo IV, se presentan conclusiones de la investigación realizada, así como recomendaciones al sector, a fin de mejorar su funcionamiento.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR

Desde la década de los años 90's con la operatividad de las zonas francas y actividades afines se produce una expansión acelerada de la industria textil. Esta expansión originó la aparición de la modalidad de recinto fiscal, que en la actualidad se conoce como depósitos para perfeccionamiento de activos, admitiendo que cualquier empresa del sector de la industria manufacturera pueda volverse maquila y utilizar las exenciones fiscales que ofrece la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización.

A través del tiempo la industria de la confección en El Salvador ha evolucionado, comenzaron como pequeños talleres o locales, de trajes para caballeros y vestidos para dama, los cuales se ampliaron y pasaron de ser micro a convertirse en pequeñas o medianas empresas; con el aumento de la población, los talleres de confección de ropa se diversificaron, incluyendo en sus nuevas líneas de producción prendas tales como camisetas sport, ropa interior, uniformes para oficina, trajes de noche, etc. La mano de obra salvadoreña logró atraer inversión extranjera; los inversionistas establecieron sus naves industriales contribuyendo a la generación de empleo, siendo el mayor porcentaje mujeres; quienes posteriormente buscaron una preparación académica en la rama de la confección, retirándose de las maquilas para iniciar sus propios negocios, pasando de ser empleadas a ser propietarias de sus empresas en donde eran ellas quienes disponían e invertían capital para generar una ganancia.

1.1.2. ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN

Inicialmente la planeación, dio sus primeros pasos en el año 1300 a.c., cuando los egipcios le daban valor a la administración a través de sus papiros, la construcción de templos y pirámides; también la gran muralla China es una evidencia de planeación, organización y control. Seguidamente se destacan otras aportaciones como la de Gantt, ingeniero de planes, quien enfatizó la importancia del tiempo versus el costo al planear y controlar el trabajo, lo que originó el diseño y puesta en práctica de la gráfica de Gantt que es de utilidad para la programación de actividades¹.

¹ Administración, Koontz y O'donnell, Capítulo II, p. 26-36

1.2. CONCEPTOS

- ✓ *ANÁLISIS FODA: Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información, sea esta institución o empresa, tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis. Y se compone por las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.*
- ✓ *CAPACIDAD INSTALADA: Número de unidades máximas a producir.*
- ✓ *CAPACIDAD DE CRECIMIENTO: Importancia de los recursos generados por la empresa en relación con las necesidades financieras de la misma.*
- ✓ *CRECIMIENTO ECONÓMICO: Es el aumento del valor de bienes producidos por una empresa.*
- ✓ *INDUSTRIA MANUFACTURERA: Es la transformación física y química de materia prima, materiales indirectos en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en fábrica o en el domicilio; que los productos se vendan al por menor o al por mayor.*
- ✓ *PLANEACIÓN OPERATIVA: Es un instrumento indispensable de teorización y organización, en la cual deben contemplar todos los detalles para la ejecución de acciones concretas.*
- ✓ *PLANIFICACIÓN FINANCIERA: es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.²*
- ✓ *PRESUPUESTO: Informe expresado en unidades monetarias sobre los planes de acción de la empresa para el futuro.*
- ✓ *PROCESOS PRODUCTIVOS: Es el proceso mediante el cual la materia prima pasa por un proceso de transformación en el que se añade valor agregado (mano de obra e insumos) y terminan en producto final.*
- ✓ *PRONÓSTICO DE VENTAS: Es la estimación o proyección de las ventas de un producto durante determinado periodo futuro.*

1.3 CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN

✓ **Estratégica**

Constituye las acciones a seguir dentro de la planeación, convirtiéndose en los cimientos para los demás planes (tácticos y operativos). La elaboran los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función

² Prentic Hall, Finanzas, México 2003.

consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

✓ **Táctica**

Sistema de planes específicos, implementado para que cada uno de los departamentos de la empresa logre los objetivos propuestos. Es ejecutada y coordinada por los directivos de rango medio (gerentes funcionales). Los planes tácticos, por su creación y su ejecución, se dan a mediano y corto plazo. Y se subordinan a los planes estratégicos

✓ **Operativa**

La base de esta son los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su empleo radica en la elaboración y asignación de acciones más específicas que debe realizar el personal operativo de la empresa. Por lo consiguiente, determina las actividades a desarrollar por el capital humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

A) De la planeación financiera

a) Por tiempo

λ. A largo plazo (2 a 5 años)

Componente de una estrategia integrada que en conjunto con los planes de producción y de mercadeo, conducen a la empresa hacia objetivos establecidos, considerando inversiones necesarias para maquinaria y equipo, actividades de investigación y desarrollo, acciones de mercadeo y fuentes de financiamiento.³

μ. A corto plazo (menos de 1 año)

Se elaboran para actividades operativas de la empresa, dirigidos en dos funciones principales de planeación: muestran los planes estratégicos de mediano plazo y planear para tener operaciones eficientes.

³ Abraham Perdomo Moreno, Elementos Básicos de la Administración Financiera, 10° Edición.

b) Por acción**λ. Correctivos:**

- Corregir las fallas de objetivos señalados de otros planes, en los casos de desviaciones indicadas por los elementos de control.
- Medir el desempeño de los objetivos variados respecto de los planes originales cuando las desviaciones expresadas por los controles, se vuelvan improbable o incosteable de corregir total o parcialmente, por lo tanto se hace necesario modificar las metas y objetivos iniciales.

λλ. Desarrollo:

Alcanzar los objetivos de crecimiento elevando la productividad a través de la introducción en nuevos mercados.

B) De los procesos productivos

Se pueden clasificar:

a) Según el tipo de flujo del producto**λ. En línea**

Esta creada para producir un determinado producto o servicio; ya que el tipo de máquina utilizada en el proceso de fabricación, así como la cantidad de materia prima y su distribución se ejecuta en base a un producto. Alcanzando agudos niveles de producción, consecuencia de elaborar prendas en específico y utilizar maquinaria adecuada, por lo que cada operación y personal puede obtener mayor eficiencia, debido a que el trabajo es repetitivo.

λλ. Intermitente

Determina la producción por conjuntos o momentos discontinuos. Estos se establecen en grupos de trabajo con máquinas similares. Ej.: área de máquinas (Ranas, planas, bordado). Es importante mencionar que cada producto se dirige únicamente a los departamentos que sean necesarios.

λλλ. Por proyecto

Sirve para la producción de mercados únicos, ejemplos de estos son: una edificación, un vehículo a pedido. La fabricación del proceso productivo se realiza en una zona señalada y no se puede tomar como un producto, sino que de un encadenamiento de acciones a realizar para lograr alcanzar la realización del proyecto en el tiempo pactado.

b) Según el tipo de servicio al cliente

- ✓ Fabricación para inventarios.
- ✓ Elaboración para proporcionar pedidos.

La elección de cada una de estas clasificaciones es de vital importancia para la empresa, para mejorar la calidad de la producción, servicio al cliente, tiempos de entregas y abrirse a cambios de productos y mercados.

1.4. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN

Producción de la industria de la confección

Lo que la empresa nombra fases productoras forma parte de algo más externo, sin embargo sería más oportuno referirse a los métodos realizados en la empresa, para detallar el tratamiento de las acciones de la entidad generando un valor agregado, está compuesta por los procesos de diseño, patronaje, escalado, corte, confección, embalaje, control de calidad y comercialización.

- **Diseño:** la etapa de diseño comprende actividades como la compra de diferentes prendas para realizar copias, esta acción es muy frecuente dentro del sector, también ejecutan actividades ajustadas al proceso como elaboración de bosquejos, selección de materia prima, etc. Teniendo como resultado final de este ciclo la preparación de un catálogo que se brindará a los diferentes clientes, para obtener un determinado porcentaje de ventas, pero ello dependerá del prestigio de la organización.
- **Patronaje, escalado y corte:** estos son los ciclos comunes dentro de las empresas del sector, cabe recalcar que toda entidad que tenga la fase de diseño realizan estas etapas, antes de poder fabricar las prendas, o mandar la tela cortada para realizar el proceso de confección.
- **Confección:** Se desarrolla en su mayoría en talleres que únicamente se dedican a este proceso, ya que son subcontratados por otras empresas que poseen sus propios diseños.
- **Embalaje y control de calidad:** estas dos etapas a tenido muchos cambios durante los últimos años por los diferentes adelantos tecnológicos de empaques y los requerimientos de calidad que exigen los clientes, por lo que se hace necesario la evaluación constante de las diferentes fases:
- ✓ **Subcontratación:** cuando las empresas acuden a talleres para que les realicen la etapa de confección, al recibir los productos tienen que revisarlos a detalle que cumplan con los estándares de calidad que se le ha solicitado.

- ✓ Entrega al cliente: cuando son clientes importantes o que signifiquen altos porcentajes de ventas deben cerciorarse de la calidad del producto a entregar ya que un error de control de calidad puede significar la devolución de mercadería.
- **Comercialización:** la venta es la parte fundamental en toda empresa y cuando estas cuentan con diseños personalizados las hacen a través de ejecutivos situados a una zona geográfica designada. Entre más sea el personal encargado de las ventas, enfocado en los recursos económicos y humanos que la organización pueda destinar a este rubro; será más la cobertura territorial que posea la entidad.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de ventas, es de suma importancia contar con un gerente de ventas, que cuente con una cartera de clientes amplia; este representante es la persona en que confían los compradores a la hora de cerrar contratos de pedidos, por lo que un buen gestor no sólo cerciora las ventas de un período, sino también se encarga de la captación de nueva clientela.

Productos del sector confección

Las entidades dedicadas a la confección de prendas de vestir se caracterizan especialmente por las líneas de productos que fabrican las más significativas son:

- ✓ Prendas para hombres.
- ✓ Vestuarios para mujeres.
- ✓ Ropa para niños.

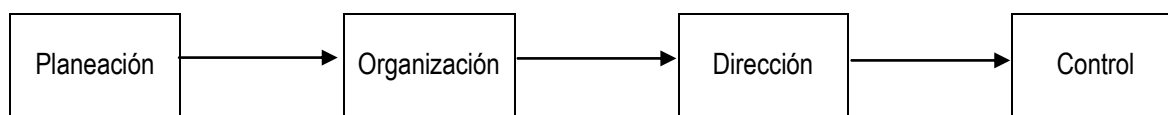
Control de calidad y productividad

Cuando las empresas logran alcanzar un grado razonable de calidad, obtienen un beneficio económico significativo por las siguientes razones: se reduce o elimina los desperdicios de horas hombre y materias primas ya que no habrá necesidad de reprocesar prendas, disminución costos de operación, mejora tiempos de entregas de pedidos listos para ser usados a los diferentes clientes. Obteniendo como efecto una productividad con eficacia y eficiencia y así incrementar la introducción en nuevos mercados del sector.

La planeación está enfocada hacia la estabilidad de la empresa y el futuro de esta; su principal importancia radica en lo siguiente: sin la planeación la entidad girará sin sentido y estará destinada al fracaso.

La empresa al realizar la planeación determina qué se debe hacer, cuándo, quién debe hacerlo y de qué manera. Cabe mencionar que esto se realiza con base a planes que en conjunto constituyen la planeación.

Figura No.1, La planeación con base a procesos



Fuente: Administración de la Producción Chiavenato 1. Edit. Mac Graw Hill 1994.

Este proceso consiste, en valorar las diferentes opciones en el curso de las gestiones y disponer cuál de ellas es la mejor, la particularidad esencial de un plan es que abarca una decisión para proceder en el futuro. La planeación es distinta del pronóstico, dado que este último es una estimación de lo que ocurrirá en el futuro, pero no implica que el pronóstico se realice mediante actos o decisiones personales; en cambio el proceso de planeación implica un estudio sistemático en el uso de la información disponible, lo mismo que un análisis sobre las diferentes variables que pueden influir de manera significativa en la concepción de los objetivos empresariales⁴.

1.5 CARACTERÍSTICAS PLANEACIÓN FINANCIERA Y OPERATIVA

A) Financiera

- ✓ Detallar los objetivos que se proyectan obtener, los cuales obedecen en un nivel elevado de la capacidad, experiencia y la razonabilidad de los mismos.⁵
- ✓ Examinar cuidadosamente la realidad y particularidades del negocio, sus dificultades y posibilidades, que permita lograr una situación ventajosa dentro del mercado.
- ✓ Planear diversas opciones de operación, que permitan aprovechar los recursos importantes del negocio y valorar cada una de ellas para elegir la que permita obtener los objetivos de la mejor forma posible.
- ✓ Especificar metas y programas precisos en los que se definen las decisiones a corto y a largo plazo, y establecer los recursos materiales y humanos que se necesitan para llevarlos a cabo.

⁴ Tesis "La Técnica Presupuestaria en la Planificación y Control de la Producción en la Mediana Empresa Industrial del Sector Calzado en la Zona Occidental del El Salvador". Presentado por Eduardo Zepeda Guevara. Septiembre 1988. Pág. 17

⁵ Antonio Zaldívar, Planeación Financiera De La Empresa, Tercera Edición.

B) Producción

- ✓ Es precisa, examina objetivos específicos, es decir, que puedan ser evaluados; también, contempla estrategias o acciones puntuales que permitan alcanzarlos.
- ✓ Es factible, valora los recursos y la capacidad de la empresa, no debe plantear objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la misma.
- ✓ Es coherente, contempla todos los planes de los diferentes departamentos de la empresa, sean estos, de largo, mediano o corto plazo y así lograr eficacia en su elaboración.
- ✓ Es evaluada frecuentemente, para controlar y ajustar permanentemente su progreso y sus resultados.
- ✓ Es flexible, permite cambios o correcciones cuando el plan lo requiera. Genera participación, contener la cooperación de todos los miembros de las áreas de la empresa, aportan en su preparación y mejora.
- ✓ Es permanente, debe ser un proceso de seguimiento constante y una vez que los objetivos se hayan cumplido, se proponen nuevas estrategias y metas.

1.6 ASPECTOS Y ELEMENTOS IMPORTANTES EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA

- Los objetivos, forman el grupo de propósitos y metas de tipo económico (rendimiento) financiero, técnico, comercial y social que se pretenden alcanzar.⁶
- La estructura, organizada por los recursos con que cuenta para desarrollar los procesos, y que contienen:
 - a) Recursos físicos de producción: como instalación, maquinaria, mobiliario y equipo.
 - b) Tecnología que se utiliza en los procesos productivos.
 - c) Organización y fuerza de trabajo humana, tanto para el departamento productivo como administrativo.
 - d) Visión comercial, es la imagen de la empresa, se debe lograr penetración en el mercado, prestigio de marcas, red de distribución.
 - e) Los recursos financieros fijos (capital y crédito a largo plazo).
- El entorno, es el espacio del cual forman parte las personas y compañías con las que la empresa se relaciona directamente en el curso de sus actividades; por ejemplo: los clientes, los proveedores, las instituciones de crédito, los organismos de gobierno y otros.

⁶ . Ross Et Al, Finanzas Corporativas 2005, 7° Edición México

1.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y DE LA PRODUCCIÓN

Ventajas	Desventajas
Financiera	
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a los gerentes financieros a minimizar problemas a futuro y así actuar anticipadamente. • Contribuye a la administración de las empresas a generar un sistema de objetivos, metas y estrategias. • Mejora la toma de decisiones a nivel del área financiera para el crecimiento de las entidades tanto en inversión y financiación.⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> • Está fundamentada en presupuestos o estimaciones por lo que se corre riesgo al no contar con datos exactos. • Falta de información necesaria para elaborar una planeación acorde a las circunstancias que se presenten. • Esta propensa a una planificación en exceso y además rigurosa.
Operativa	
<ul style="list-style-type: none"> • Se logra deducir, las necesidades de mano de obra, materia prima, maquinaria y equipo, de una manera general y con base en la historia de lo que sea producido. • Se planean los pedidos cumpliendo las fechas acordadas. • Se pueden calcular las compras de materia prima, materiales indirectos y de empaque obteniendo los consumos por cada prenda. • Reduce cualquier tipo de costos y ahorra tiempo al minimizar errores. • Se pueden estimar los recursos financieros para la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es limitada por la escasa información y por el desconocimiento de los hechos futuros. • Es elemental que el administrador trabaje con escenarios variados y con márgenes de tolerancia debido a que es imposible predecir lo que va a ocurrir en el futuro. • Una planificación apropiada necesita un gran esfuerzo y tiempo por lo que los costos aumentan si hablamos de horas consumidas en su elaboración. • La iniciativa puede extinguirse al elaborar una planificación exagerada, lo que podría hacer que los administradores y el personal en general se vuelvan inflexibles • Las acciones pueden verse retrasadas dado que se hayan escenarios que necesitan respuestas inmediatas; el tiempo que se necesite para la elaboración hace posible que se llegue tarde con las soluciones.

⁷ Ross, Stephen A, Westerfield, Finanzas Corporativas 2005, 7° Edición México

1.8 RAZONES FINANCIERAS

El estudio y la explicación de las razones deben facilitar a los analistas una mejor comprensión de la situación financiera y el desempeño de la organización que la obtendrían solo con el análisis de la información financiera.⁸

El estudio de las razones financieras es principalmente utilizado por:⁹

Los administradores, quienes emplean las razones para ayudar a controlar y mejorar las operaciones de la empresa.

Principales Razones financieras

Las razones financieras que se utilizan para el análisis de la investigación son: de liquidez, de deuda, de rentabilidad.¹⁰

a) Razones de liquidez.

Activo líquido es aquel que puede transformarse en efectivo a un valor justo de mercado. Las razones de liquidez muestra la relación que se haya entre el dinero de una empresa y sus activos circulantes con su pasivo circulante.

✓ Razón Circulante

Está relacionada a la facilidad de un activo para convertirse en efectivo sin una pérdida significativa de su costo original, la transformación de los activos en dinero, especialmente los activos circulantes como los inventarios y las cuentas por cobrar, es el medio principal de una empresa para obtener los fondos que necesita y liquidar sus cuentas circulantes.

$$\text{RAZÓN CIRCULANTE} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}} = \text{Veces}$$

El capital de trabajo (activo circulante-pasivo circulante) debe ser positivo y la razón de liquidez debe ser >1. La razón más cercana de 2 indica una empresa financieramente estable.

⁸ Marcial Córdoba Padilla, Gerencia Financiera Empresaria, Eco ediciones

⁹ SCOTT BESLEY et al, Fundamentos de la Administración 2001, Sexta edición.

¹⁰ Marcial Córdoba Padilla, Gerencia Financiera Empresaria, Eco ediciones; ¹⁰ SCOTT BESLEY et al, Fundamentos de la Administración 2001, Sexta edición.

✓ **Razón Rápida (Prueba ácida)**

Se obtiene deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo el resto entre los pasivos circulantes:

$$\text{RAZÓN RÁPIDA O PRUEBA ÁCIDA} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}} = \text{Veces}$$

Calcula cual es la capacidad de la empresa para liquidar sus deudas a corto plazo sin incurrir en su venta.

b) Razones de administración de activos.

Evalúa la eficiencia de una empresa para administrar sus activos, estas razones han sido elaboradas con el fin de conocer si es razonable o si son demasiados altos, o demasiados bajos, las cantidades totales de cada tipo de activo reportado en el balance general.

✓ **Rotación de inventarios**

La razón de rotación de inventarios se puede calcular como un indicador de liquidez de inventarios.

$$\text{RAZÓN DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{Costo de los artículos vendidos}}{\text{Inventarios}} = \text{Veces}$$

Consiste en conocer el número de veces en que el inventario es consumido en un período determinado, identifica además cuantos ciclos el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.

✓ **Días de venta pendientes de cobro o período promedio de cobranza**

Analiza las cuentas por cobrar y se calcula dividiendo las ventas diarias promedio entre estas. Determina el número de días de ventas que se encuentran incluidos en las cuentas por cobrar, que constituyen el plazo del tiempo promedio que una empresa espera para recibir efectivo después de la venta.

$$\text{DIAS DE VENTA PENDIENTES DE COBRO} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\{\text{Ventas anuales}/365\}}$$

Este indicador es conocido también como período promedio de cobranza, sirve para evaluar la capacidad de la empresa para cobrar sus ventas a crédito de manera oportuna.

✓ **Rotación de Activos Fijos**

Evalúa la efectividad con que la empresa usa su planta y su equipo, es la razón de las ventas a los activos fijos netos.

$$\text{ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}} = \text{Veces}$$

Indicador financiero que calcula si la empresa genera un volumen suficiente de operaciones respecto a sus inversiones en activos totales.

c) **Razones de rentabilidad.**

Expresan cual es el efecto compuesto de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

✓ **Margen de utilidad sobre ventas**

Se calcula dividiendo el ingreso neto entre las ventas, muestra la utilidad obtenida por dólar de ventas. Indicando que estas son muy bajas o que los gastos son muy altos o ambos.

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD NETA SOBRE LAS VENTAS} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \text{Veces}$$

Proporciona la utilidad por cada dólar de ventas.

✓ **Rendimiento sobre el capital(ROE)**

Evalúa el rendimiento del capital contable común, o la tasa de rendimiento sobre la inversión.

$$\text{RENDIMIENTO DEL CAPITAL CONTABLE COMÚN} = \frac{\text{Utilidad neta disponible para los accionistas comunes}}{\text{Capital Contable Común}} = \%$$

1.9 PLANEACIÓN OPERATIVA

A) Conocimiento del proceso productivo

Compone la primera fase de la Planeación y control de la producción (PCP). También se le llama preproducción o planeación de operaciones. En esta fase, se define cómo funciona el sistema, y que tan grande es para establecer los parámetros de la planificación y control.

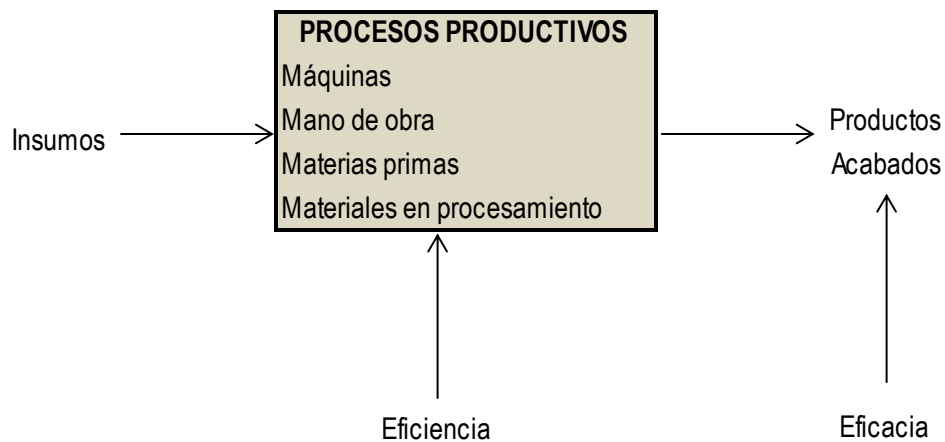
B) Recolección de información

En la segunda fase se recoge información para que el diseño del proyecto de producción pueda ser debidamente montado, cuantificado y activado. En el fondo, constituye el detalle de la primera; tiene por objeto proporcionar elementos para elaborar el plan de producción.

C) Desarrollo de planeación de la producción

La planeación constituye la tercera fase, tiene como objetivo establecer lo que la empresa deberá producir en un determinado período, tomando en cuenta, su capacidad de producción y la proyección de ventas que debe satisfacerse; además tiene como resultado el enlace entre la eficacia (alcance de los objetivos de venta) y la eficiencia (utilización rentable de los recursos sostenibles), se propone coordinar e integrar máquinas, personas, materias primas, materiales en procesamiento y procesos productivos un todo armónico y sistemático.

Figura No. 2, La eficacia y eficiencia del proceso productivo como finalidad de la planeación de producción



Fuente: Administración de la Producción Chiavenato 1. Edit. Mac Graw Hill 1994.

La Planeación de la producción se basa en la primera y segunda fase, en el conocimiento del proceso y en la recolección de información. Se divide en tres etapas:

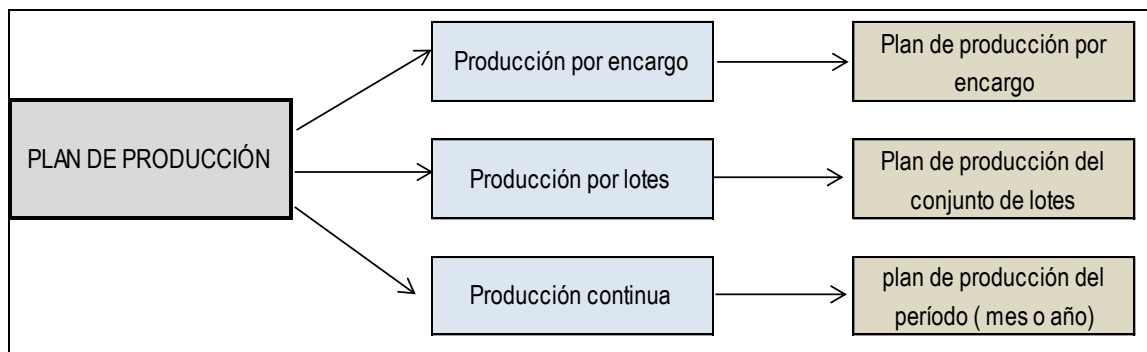
- Elaboración del plan de producción.
- Puesta en práctica el plan de elaboración a través de la programación.
- Ejecución del plan de fabricación mediante emisión de órdenes.

A continuación se detallará la primera etapa, la que se aplica en la investigación:

Elaboración del plan de la producción

Toma como base aquello que la empresa pretende producir en un determinado periodo habitualmente, se elabora para un año, si se trata de producción continua y por lotes; cuando se presenta la elaboración por encargo y productos de gran tamaño (como construcción de naves, edificios o fábricas, por ejemplo), el plan cubre el tiempo necesario para la ejecución del producto, esta depende del sistema productivo utilizado por la empresa.

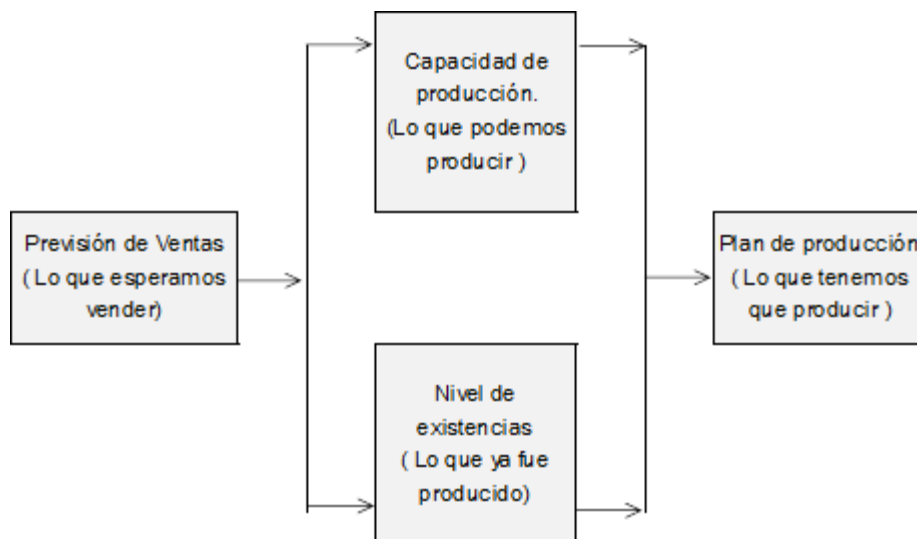
Figura No. 3, Plan de producción en los tres sistemas



Fuente: Administración de la Producción Chiavenato 1. Edit. Mac Graw Hill 1994.

- ✓ Cuando la empresa usa el sistema de producción por encargo, el propio pedido del cliente es el que va a definir el plan.
- ✓ En la producción por lotes y continua, el plan ira encaminado al cumplimiento del presupuesto de ventas. Si hay existencias de productos terminados en el depósito al inicio del periodo, esto representa una producción ya ejecutada en el periodo anterior. El pronóstico de ventas es la estimación del volumen de ventas que la empresa pretende alcanzar en un periodo determinado.

Figura No. 4, La elaboración del Plan de Producción



Fuente: Administración de la Producción Chiavenato 1. Edit. Mac Graw Hill 1994.

1.10 PLANEACIÓN FINANCIERA

Está basado en la elaboración de planes de producción donde es importante conocer los tiempos de entrega y preparación del producto, este proceso inicia con una proyección de ventas, para luego poder calcular materias primas requeridas, mano de obra directa, gastos generales y operativos; una vez realizados estas operaciones, se obtiene el estado de resultados proyectados y el presupuesto de entradas de efectivo.¹¹

Pronósticos de venta

Es el punto principal para el proceso de elaboración de la planeación financiera, esta proyección es de utilidad para el personal del departamento financiero de la entidad para calcular los flujos de efectivo de un periodo de 30 días o más, generados por los ingresos proyectados y los gastos referidos a la producción, inventario y ventas, también con esta predicción se logra establecer el nivel de activo fijos que se requiere y si es necesario un financiamiento como soporte a los niveles de ingresos y producción.

La elaboración de estos pronóstico está basado en estudios de datos externos, internos o ambos; entre los externos están las relaciones entre las ventas de la entidad e indicadores económicos un ejemplo de

¹¹LAWRENCE J.GITMAN, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, 3ªTERCERA EDICIÓN 2003

ello es el Producto Interno Bruto (PIB), la solidez y prestigio ante los clientes, el ingreso disponible de la población; mientras que los internos se fundamentan en encuestas y registros, para obtener datos de ventas que se han alcanzado a través de conductos internos de la empresa, normalmente los encargados de esto es el departamento de comercialización y mercadeo, para así poder calcular las unidades por cada línea de producto que se venderá en el año siguiente, acorde a la capacidad de producción de la planta.

1.10.1 MÉTODO DE ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Este se asemeja a la técnica de proyección financiera conocida como plan maestro. Este tipo de planeación se desarrolla siguiendo unos pasos (etapas), cuyas fichas de registros se conocen como cédulas o presupuestos como los siguientes¹²

- Pronóstico de ventas
- Presupuesto de costo de venta
- Proyección de gastos de administración y ventas
- Predicción de efectivo
- Estado de resultados proyectado
- Estado de situación financiera proyectado

Preparación de presupuestos

Son herramientas que manejan las empresas como suposición de los gastos e ingresos para un determinado período, usualmente de un año, este instrumento permite a las entidades establecer prioridades y evaluar sus objetivos y metas propuestos.

En la elaboración de los supuestos se presentan procedimientos de planeación e inspección que son manejados por los directores financieros al elaborar las predicciones, es importante considerar la reciprocidad existente entre el volumen de ventas y la rentabilidad dentro de las condiciones operacionales, ya que brindaran información para prever o crear cambios dentro del proceso productivo.¹³

¹² Jorge Alberto Rivera Godoy, INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

¹³ Marcial Córdoba padilla, gerencia Financiera Empresarial, Capitulo 4, Presupuesto.

➤ **Presupuesto de ventas**

Son predicciones que contiene como objetivo principal establecer el porcentaje de ventas reales y previstas de una entidad, para determinar límite de tiempo.

Componentes del presupuesto de ventas

- Productos comercializados
- Servicio que proporcionara
- Ingresos que recibirá
- Precios Unitarios
- Porcentaje de venta por producto

El presupuesto de venta proporciona información para obtener el presupuesto de producción, compras, gastos de ventas y gastos administrativos.

➤ **Presupuesto de producción**

Son proyecciones que están conectadas con los presupuestos de venta y los niveles de inventario esperado. Es importante recalcar que tanto para la elaboración del presupuesto de producción como para el de venta hay que establecer si la organización tiene la capacidad de producir las unidades proyectadas, con el objetivo de no generar costos en la mano de obra.

➤ **Presupuesto de requerimientos de materiales**

Son pronósticos de compras tomando condiciones normales del proceso de fabricación, si no hay escasez de materiales, permite establecer un importe estándar por cada línea de producto, se debe de tener en cuenta que la cantidad presupuestada debe de estar acorde a las exigencia de la planta manufacturera, puesto que el presupuesto de materiales y producción deben de coincidir.

➤ **Presupuesto de mano de obra**

Es el estimado del factor humano con el que se pretende contar, para satisfacer las exigencias del área de producción; es elemental que el personal encargado del capital humano, lo organice según el proceso de fabricación para aprovechar el uso del 100% de las capacidades del trabajador. También es fundamental conocer que la mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación.

Los componentes del presupuesto de la mano de obra son:

- Personal heterogéneo
- Cantidad de horas demandadas
- Valor unitario por hora

➤ **Presupuesto de gastos de fabricación**

Son estimaciones que de una manera directa o indirecta actúan en toda la fase del proceso de producción, dichos gastos se deben cargar al costo del producto. Este presupuesto debe combinarse con los anteriores, con el fin de evitar gastos innecesarios que posteriormente no se puedan revertir y los asuma la empresa como parte del gasto operacional.

El presupuesto de gastos de fabricación se sustenta en:

- Horas- hombres requeridas
- Operatividad de máquinas y equipos
- Stock de accesorios.

➤ **Presupuesto de costo de producción**

Son estimaciones que influyen en todo el proceso de elaboración unitaria de un producto, lo que significa que del presupuesto de compra de materiales se debe derivar, la cantidad requerida por la fase de línea productiva que debe coincidir con el presupuesto de producción.

➤ **Presupuesto de gastos de administración y ventas**

Gastos de Venta

Se debe elaborar con mayor cuidado, la administración de los gastos que utilizan y su dominio en el financiero, se le considera como estimados proyectados que se inician durante todo el transcurso de comercialización para asegurar la distribución y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

Presupuesto de gastos administrativos

Considerado la parte central de todo presupuesto, porque se destina la mayor parte del mismo, cubre la necesidad inmediata de contar el personal calificado para sus diferentes departamentos, buscando darle operatividad a la empresa, debe ser lo más prudente, sin que ello involucre un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

➤ **Presupuesto de efectivo**

Las entradas de efectivo para un periodo en específico, nos indican cuándo ocurrirá superávit o déficit de efectivo.

Una forma bastante común para la elaboración de presupuesto de efectivo consiste en simplificar en forma de estados financiero los movimientos de la caja (efectivo en caja y bancos). Las proyecciones se prevén generalmente para un periodo estimado de tiempo, habitualmente un año, en el cual se muestran los movimientos mensuales.

El punto inicial para el presupuesto de efectivo, lo establece la proyección de las ventas, con lo cual es posible estimar las futuras entradas a caja.

1.10.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Al haber terminado cada presupuesto, se procede a unirlos (ventas, producción y gastos), el paso siguiente consiste en la preparación de los estados financieros proyectados para el periodo que incluye:¹⁴

a) Estado de resultados proyectados

La preparación del estado de resultados incorpora el uso de los presupuestos de ventas, costos de ventas y gastos de administración y ventas.

Indica, en forma global, el valor de las ganancias o pérdidas que la entidad puede esperar de las actividades operacionales que se hayan pronosticado.

b) Estado de situación financiera proyectado

Cualquier presupuesto financiero implica:

- Establecer la cantidad de capital que requerirá la empresa durante el periodo planificado.
- Estipular la cantidad de capital que le empresa generará a nivel interno, durante el mismo periodo.

El método usado para estimar las obligaciones externas es el estado de situación financiera proyectado o proforma, el cual radica en la proyección activos para el siguiente periodo, y posteriormente, los pasivos y el capital contable que generan las operaciones normales del negocio.

¹⁴SCOTT BESLEY et al, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2001, SEXTA EDICIÓN.

1.11. BASE TÉCNICA

Según la descripción establecida en la sección 1 de la NIIF para las PYMES, las empresas que no tienen obligación pública de rendir cuentas y que publican estados financieros con propósitos de información general para usuarios externos, son pequeñas y medianas empresas; debido a lo anterior y a que la investigación está basada en estas, es que se aplica la base técnica siguiente:

Tabla No. 1. Base Técnica

**NORMA INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS
ENTIDADES (NIIF PARA LAS PYMES)**

SECCIÓN	SÍNTESIS
3 Presentación de Estados Financieros	Las entidades deben realizar la presentación de los Estados Financieros de forma razonable que demandan la representación fiel de los efectos de las transacciones, otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos.
8 Notas a los Estados Financieros	Toda empresa que presente estados financieros está obligada a preparar notas, para brindar información adicional y así poder ofrecer mayor comprensibilidad a la administración que ayude a la toma de decisiones.
13 Inventarios	El sector industrial aplica esta sección, ya que a través de ésta, establece el reconocimiento y medición de los inventarios, así como la determinación de sus costos, los de adquisición y transformación de inventarios, estos últimos son los que están directamente relacionados con el área más importante para este sector que es el de producción. Al igual la industria utiliza esta sección en la distribución de sus costos indirectos de producción, así como se toma de base para la utilización de las técnica de medición de costos; al igual que la fórmula de costos,

SECCIÓN	SÍNTESIS
	el tratamiento de deterioro de inventarios y el reconocimiento como un gasto tal y como lo establece la sección de inventarios.
17 Propiedades, Planta y Equipo	El sector industrial de la confección de prendas de vestir utiliza esta sección, ya que su principal área es la de producción en la cual trabajan con una serie de maquinaria que mantienen para su uso y esperan emplear durante más de un periodo; aplicaran esta sección para su reconocimiento y medición en el momento del reconocimiento inicial como la medición posterior, así también la aplicación con respecto a la depreciación, tratamiento contable del deterioro de valor de la propiedad planta y equipo y su baja en cuentas.
18 Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía	Esta sección la utilizan específicamente para los activos intangibles como el diferente software de bordado y patronaje, que utilizan las empresas para el área de producción que ayude al buen funcionamiento de la entidad. Utilizan esta sección para la medición inicial, posterior, reconocimiento de tales activos, tratamiento de la amortización a lo largo de su vida útil, el periodo y método de amortización.
23 Ingresos de Actividades Ordinarias	El sector Industrial aplicará la sección 23 al contabilizar ingresos de actividades ordinarias procedentes de la venta de productos, en el caso del objeto estudiado es la venta de prendas de vestir identificación de las transacciones que los generan y que son correspondientes a actividades ordinarias de la empresa, quiere decir que estén relacionados a su giro normal. Estas entidades toman este marco de información para la medición de sus ingresos, así como para el reconocimiento.

SECCIÓN	SÍNTESIS
27 Deterioro del Valor de los Activos	Esta normativa es utilizada en la aplicación de la contabilización del deterioro del valor de sus activos, como lo son sus inventarios ya que evalúa en cada fecha en la que se informa si ha habido un deterioro de esta, esto lo hace comparando el importe en libros con su precio de venta menos los costos de terminación y venta, realizando una reversión del deterioro del valor.

Es importante mencionar que a medida las operaciones de la empresa se desarrollen serán aplicables otras secciones de la NIIF para las PYMES.

1.12 BASE LEGAL

El siguiente marco regulatorio, sustenta la normativa fiscal y legal aplicable específicamente al sector dedicado a la industria de la confección de prendas de vestir.

Tabla No. 2. Aspectos regulatorios sobre Leyes Salvadoreñas

LEY	SINTESIS
Código Tributario Art.125 C.T	Este artículo hace referencia, para todas las empresas, que el valor de las ventas, iguales o superiores, a dos mil setecientos cincuenta y tres salario mínimos, deben presentar al Ministerio de Hacienda el informe de Proveedores, Clientes, Acreedores y Deudores (ICV), semestralmente (Enero y Julio), F987.
Código Tributario Art. 142 C.T y Reglamento de Aplicación en Art. 81	Este artículo hace referencia que las empresas del sector deberán controlar los inventarios, mediante la valuación, resultado de las operaciones, el valor efectivo; además en el Reglamento del C.T. Art.81 indica que deberán controlar los inventarios de materia prima, los productos semi-elaborados.

LEY	SÍNTESIS
Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, Art.2	Indica qué tipo de empresas están identificadas para realizar actividades para producir: Diseño, teñido, corte, estampado, tejeduría, serigrafía, bordado, lavado, planchado, supervisión, control de calidad. Estas características aplican a las empresas del sector de la industria textil y confección.
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, Capítulo II, Art. 4	Esta ley establece los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, la cual aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Por lo tanto las empresas del sector industrial de la rama textil y confección, la aplican dependiendo de la necesidad que se requiera para velar por la salud física del trabajador.

Cabe mencionar que la normativa legal aplicable podría ser más extensa, dependiendo del desarrollo de sus actividades.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1. TIPO DE ESTUDIO

El método de investigación bajo el cual se desarrolló el trabajo fue de tipo “analítico y descriptivo”, ya que mediante el análisis de una serie de índices se determinó la situación actual del área de producción y financiera, con lo cual se identificaron y describieron los diferentes factores que influyen en generar procesos productivos y financieros eficientes para el desarrollo de la empresa logrando alcanzar sus objetivos, por lo cual con este tipo de estudio permitió formular una propuesta adecuada a las necesidades del sector industrial textil en la confección de prendas de vestir.

2.2. UNIDAD DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis fueron el personal clave del departamento de producción, donde se realizan los procesos productivos, así como también el departamento administrativo y contable que registran, analizan, controlan todas las operaciones de la empresa para determinar resultados; quienes contribuyen a la toma de decisiones para el mejor funcionamiento, eficiencia de la entidad y además son los encargados de determinar estrategias para el logro de metas y objetivos.

2.3. UNIVERSO Y MUESTRA

2.3.1 UNIVERSO

Para el desarrollo del trabajo de investigación el universo de estudio estuvo conformado por las entidades pequeñas y medianas de la industria textil que se dedican a la confección de prendas de vestir, que están ubicadas en el municipio de San Salvador, el total de empresas registradas son 20, de acuerdo a datos proporcionados por el directorio empresarial de la Dirección General de Estadísticas y Censo del año 2011; sin embargo solo se obtuvo acceso a la información de 18.

2.3.2 MUESTRA

Debido a que el universo fue relativamente pequeño no hubo una determinación de la muestra y se trabajó con el cien por ciento del universo.

2.4. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información fueron:

- Cuestionario dirigido a los gerentes o jefes, encargados de los procesos productivos, y también a los que procesan y presentan información financiera-contable, que hará posible la comprensión de los resultados obtenidos.

- El cuestionario desarrolla una serie de entrevistas enfocadas a la administración, al personal facultado para la toma de decisiones dentro de la empresa, para así profundizar más sobre las variables de la investigación, con el objetivo de ayudar a mejorar el análisis e interpretación de los resultados.

2.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Habiendo utilizado los instrumentos descritos anteriormente, se prosiguió al procesamiento de datos obtenidos durante la investigación, estos datos fueron tabulados por medio del Software utilitario Microsoft Excel, esta herramienta facilitó y agilizó los cálculos numéricos, mediante la elaboración de tablas y gráficos, que ayudaron a la comprensión y análisis de los resultados.

2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La información obtenida después del procesamiento de datos se analizó utilizando los porcentajes arrojadas en las gráficas, en el orden de las preguntas del cuestionario elaborado, se mostraron los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados a lo largo de la investigación en forma gráfica para revelar de una forma más comprensiva el análisis, el cual se puede consultar en el anexo No 2. Tabulación de instrumentos de investigación.

2.7 DIAGNÓSTICO

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, aplicando las diferentes técnicas e instrumentos de recolección antes descritos, se realizó un diagnóstico general, en el cual se describieron las variables encontradas; para así presentar una conclusión con la formulación de posibles causas y soluciones de la serie de problemas planteados.

A continuación se presenta el diagnóstico de los resultados obtenidos, los cuales para su mayor comprensión y análisis se han agrupado por área de producción y financiera.

Área de producción

La planeación de la producción es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deberán alcanzarse y que debe hacerse para lograrlos de la mejor manera posible; la cual está volcada hacia la continuidad de la empresa y se centra en el futuro.

La finalidad es aumentar la eficiencia y eficacia del proceso productivo de la empresa. Es por lo tanto, una doble calidad; actuar sobre los medios de producción para aumentarlos y vigilar que los objetivos de se alcancen en su totalidad.

La producción es parte fundamental de las empresas industriales, ya que es en esta área que se maneja todo el proceso productivo, están definidas en diferentes fases, que contribuyen al crecimiento económico de la misma.

En esta etapa de investigación se presentan los resultados referentes al análisis comparativo de las diferentes preguntas realizadas a dieciocho empresas dedicadas al sector textil-confecciones del municipio de San Salvador, identificando inicialmente las variables y categorías asociadas con las cadenas productivas, seguido de un análisis comparativo, lo que finalmente permitió establecer las diferencias y/o similitudes de producción existentes entre las empresas encuestadas, estas muestran algunos puntos parecidos en materia de áreas o fases productivas de confecciones, particularmente en lo que tiene que ver con inversión en infraestructura operativa, mejoras en los controles. La evaluación de estas diferencias y/o semejanzas, permitió establecer lineamientos que pueden generar efectos positivos vía el mejoramiento de los controles productivos.

De acuerdo a la información obtenida, se observó que las fases o áreas productivas son semejantes sobre todo el área de corte y confección con un cien por ciento; también 5 de 18 empresas cuenta con el área de empaque y distribución ; debido a que tienen áreas similares, estas entidades comentaron que la fase que presenta la mayor deficiencia es el área de corte representado por un 89%, lo que se puede comprobar con las respuestas de la pregunta 2, en la cual indicaron que los costos se incrementan por reprocesar prendas con un ochenta y nueve por ciento, las causas que generan el aumento son que las tallas cambian en relación del momento en que se toma la medida hasta la entrega de la prenda debido a que el patrón está mal elaborado, generando aumento de pago mano de obra y materia prima; el 78% de los encuestados manifestaron que la espera de materiales, también contribuye a generar deficiencia en el proceso productivo, lo que deja en evidencia la necesidad que presentan las empresas de contar con una planeación operativa.

Uno de los aspectos que estas empresas deben tomar en cuenta, es la satisfacción del cliente en relación a la puntualidad en la entrega de los pedidos; con las respuestas obtenidas se evidencian las deficiencias, dado que no son distribuidos en la fecha pactada, reflejando un rango de demora, entre 1 y 2 semanas, representando en términos porcentuales un 61%, razón por la cual trece entidades indican que se han visto afectados por la pérdida de clientes.

Desde un punto de vista positivo se puede expresar que las empresas han realizado inversión en su capacidad instalada, ya que el 56% opinó que sí; en relación a lo antes mencionado se puede comprobar

que, 14 de 18 empresas encuestadas, se encuentra en el rango del cincuenta y uno al setenta y cinco por ciento de producción, eso significa que dichas entidades no están desarrollando el nivel óptimo de productividad; por lo que las deficiencias en el proceso productivo no son generados por falta de inversión en su capacidad instalada sino por una incorrecta planeación operativa por tanto, se hace necesario un documento que permita alcanzar un crecimiento económico a través de maximizar la producción.

Es importante recalcar que el sector manifestó que requieren mejoras en los procesos y controles para alcanzar la adecuada capacidad instalada, esto se puede comprobar ya que 15 de 18 empresas manifiestan que necesitan planificar los pedidos que ingresan al área de producción, y catorce entidades solicitan planificar apropiadamente las compras de materia prima; lo que lleva a concluir que tienen expectativas de mejorar a través de contar con una planeación operativa.

Tabla N° 3. Tabulación Área de Producción

Pregunta	Alternativas de Respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	Porcentaje
1	Fases o áreas productivas que utiliza la empresa.		
	Corte	18	100%
	Confección	18	100%
	Otros	5	28%
2	Aumentos de los costos de producción en la empresa.		
	Por reprocesar prendas	16	89%
3	Fases o áreas que podrían presentar alguna deficiencia la empresa.		
	Corte	16	89%
4	Causas que generan deficiencias en el proceso productivo.		
	Espera de materia prima	14	78%
5	Ha perdido clientes la empresa por atrasos de pedidos en los últimos 12 meses.		
	SI	13	72%
6	Rangos en los atrasos de pedidos que presenta la empresa.		
	De 1 a 2 semanas	11	61%
7	Problemáticas que causan los atrasos en la producción.		
	Falta de materia prima	12	67%
	Reproceso	10	56%
	Falta de planeación	10	56%
8	La empresa ha realizado inversión para ampliar su capacidad instalada.		
	SI	10	56%
9	Rangos de la producción en relación a la capacidad instalada de la empresa		
	51% al 75 %	14	78%
10	Mejoras que le pueden ayudar en el proceso productivo para alcanzar una adecuada capacidad instalada		
	Planificación de los pedidos que entran al área de producción	15	83%
	Planificar las compras y/o verificar existencias de materias primas	14	78%

Área financiera

La planeación financiera es la proyección sistemática de la actividad empresarial, en forma de programas, presupuestos y previsiones; con la cual se pretende evaluar el futuro de la empresa mediante el uso de datos estimados o proyectados.

La mayoría del sector considera tener muy buen conocimiento acerca de la planeación representando un 50%; sin embargo no la utilizan dentro de la organización; es importante resaltar que la mayoría de entidades no realizan ningún tipo de planeación, evidenciándose en las respuestas ya que 12 de 18 empresas no elaboran. En relación a lo anterior doce organizaciones no contestaron al referirse a que periodo seria el adecuado para elaborar una planeación, es significativo destacar que un gran porcentaje a manifestado tener muy buena noción de planeación financiera; pero desconocen quien es el encargado de la elaboración ya que el 44% indicaron que es el Gerente General, del mismo modo nueve empresas no conocen las herramientas de análisis financiero, cabe mencionar que los encuestados por lo menos aplican el de margen de utilidad para evaluar el crecimiento económico de la empresa representado por un 61%. Las empresas están interesadas en obtener un crecimiento económico basado en una mayor eficiencia a través de implementar una planeación financiera y operativa de conformidad con resultados de las encuestas, se observó que de las 18 empresas encuestadas un 61% manifestaron que una mayor eficiencia en la entrega de pedidos contribuiría al crecimiento de la empresa; se puede concluir que se hace necesario para las empresas, contar con una orientación idónea y técnica que les ayude a elaborar planeación financiera y operativa.

Tabla No. 4. Tabulación Área de Financiera

Pregunta	Alternativas de Respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	Porcentaje
11	Acciones enfocadas a la proyección del crecimiento para la empresa.		
	Mayor eficiencia en la entrega de pedidos.	11	61%
12	Grado de conocimiento que posee sobre planeación financiera y operativa.		
	Muy bueno	9	50%
13	Planeaciones que utiliza la empresa.		
	No Elaboran	12	67%
14	Cuál es el periodo más idóneo de tener elaborada una planificación financiera y operativa.		
	No contesto	12	67%
15	Encargado de elaborar la planificación financiera.		
	Gerente General	8	44%

Pregunta	Alternativas de Respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	Porcentaje
16	Herramienta de análisis financiero.		
	Ninguno	9	50%
17	Indicadores financieros que utiliza para evaluar los niveles de crecimiento.		
	Margen de Utilidad	11	61%
18	Utilidad e importancia de poder contar con un plan financiero y operativo, para proyectar adecuadamente el crecimiento económico de la empresa.		
	Si	18	100%

Partiendo de los datos obtenidos se concluyó lo siguiente: Es importante recalcar que las empresas del sector, están siendo afectadas debido a la ineficiencia en procesos productivos para la proyección de crecimientos en ventas y disminución en la pérdida de cliente; por lo que el 100% expresó que sería de utilidad e importancia contar con una herramienta de planeación financiera y operativa que ayude al fortalecimiento del sector de la industria dedicada a la confección de prendas de vestir en el municipio de San Salvador mediante el incremento en ventas y cartera de clientes, lograr alcanzar la capacidad instalada, minimizar costos, tiempos de entrega, desperdicios, aumentar el margen de utilidad, aprovechar los recursos financieros de la empresa y mejorar la toma de decisiones a nivel del área financiera, y así poder cumplir con los objetivos y metas propuestas por el sector; Por lo tanto generar crecimiento económico y financiero.

CAPITULO III: PLANEACIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA, EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

3.1 GENERALIDADES

3.1.1 IMPORTANCIA

La presente planeación operativa y financiera servirá para que los administradores de las empresas del sector, optimicen sus recursos aplicados en la producción; además la propuesta de planeación operativa ayudara a identificar la problemática que se genera en los diferentes procesos productivos, y así visualicen las amenazas y las oportunidades que se puedan presentar, con esto las entidades dedicadas a la confección de prendas de vestir podrán proyectar de una manera más razonable su crecimiento económico; además servirá como herramienta de consulta al profesional de la contaduría pública que trabajen en este campo.

3.1.2 ALCANCE

El contenido del presente documento está encaminado a sustentar las bases para el aprovechamiento de recursos, aplicados a la producción; así como fortalecer las áreas financieras y productivas para la toma de decisiones, orientando y fortaleciendo a la administración gerencial, en el establecimiento de acciones necesarias para el crecimiento económico de la empresa.

En dicho documento se desarrollarán los pasos lógicos para proyectar adecuadamente el crecimiento económico, mejorar los procesos productivos, con el objetivo de maximizar la gestión financiera y operativa.

3.1.3 DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA

Los planes cuentan con tres etapas, las cuales se desarrollarán mediante un caso práctico tomando como referencia la información operativa y financiera de la empresa INCONFÉ, S.A. de C.V.

Inicialmente se desarrollará la planeación operativa que estará basada en definir indicadores, analizando factores internos de las diferentes fases de los procesos productivos de la empresa, que se evaluarán para encontrar desvíos y ajustar su desempeño a los plazos estipulados; dando como resultado, la actividad que se debe implementar para el logro de los objetivos fijados por la entidad. Seguidamente se detallará el proceso de planeación financiera elaborada a través de datos estimados o proyectados,

mediante el método de elaboración de estados financieros proforma, iniciando con el presupuesto de ventas y así continuamente hasta finalizar con los estados financieros proyectados.

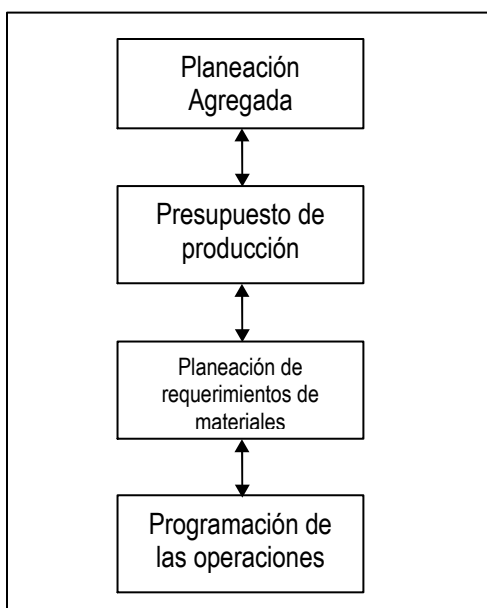
3.2 PLANEACIÓN OPERATIVA

Existen niveles que se ordenan jerárquicamente que se relacionen de forma descendente para apoyarse entre sí, como se observa en la figura 6. En primer lugar está el plan de producción, que con el apoyo de los presupuestos, definen los gastos en bienes y servicios que los clientes y empresa están dispuestos a pagar (un elemento común a una familia de bienes) de un período de tiempo determinado, y la convierte en esquemas alternos de cómo utilizar los recursos (humanos, materiales, máquinas, etc.), para proveer la capacidad necesaria de producción y así satisfacer los requerimientos de clientes.

En el segundo lugar está el Presupuesto de Producción, permite establecer la capacidad final de cada producto que se va a producir en el tiempo establecido, con el objetivo de cumplir las responsabilidades adquiridas con los clientes y evitar la carga de trabajo de las instalaciones de producción.

En el último nivel se encuentra la planeación de exigencias de materiales, que pretende establecer en qué momento deben requerir las materias primas y en qué cantidad, para cumplir con el presupuesto de producción.

Figura No. 5, Niveles Jerárquicos de la planeación Operativa



3.2.1 ETAPA I: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

INCONFES, S.A DE C.V., Es una empresa de capital 100% salvadoreño que se dedica a la confección, producción y comercialización de ropa, con la utilización de tecnología y mano de obra especializada, fue fundada en el año de 1990 inicialmente como un negocio familiar.

Cuenta con dos líneas productivas: uniformes (empresas públicas y privadas) y línea fashion. Está ubicado en séptima avenida norte número 1316 Barrio San Miguelito, San Salvador. Es una sociedad anónima de capital variable que cuenta con 4 socios inicialmente como un negocio familiar.

Misión: “Hacer los mejores uniformes y prendas de vestir en el país, con calidad y buen servicio, satisfaciendo las necesidades y gusto de nuestros clientes”.

Visión: “Ser una empresa con altos estándares de calidad y precios competitivos que nos permita crecer en el mercado nacional e internacional y obtener rentabilidad para hacer nuevas inversiones, exportar a nuevos mercados y que nuestro personal sea beneficiado”.

Valores:

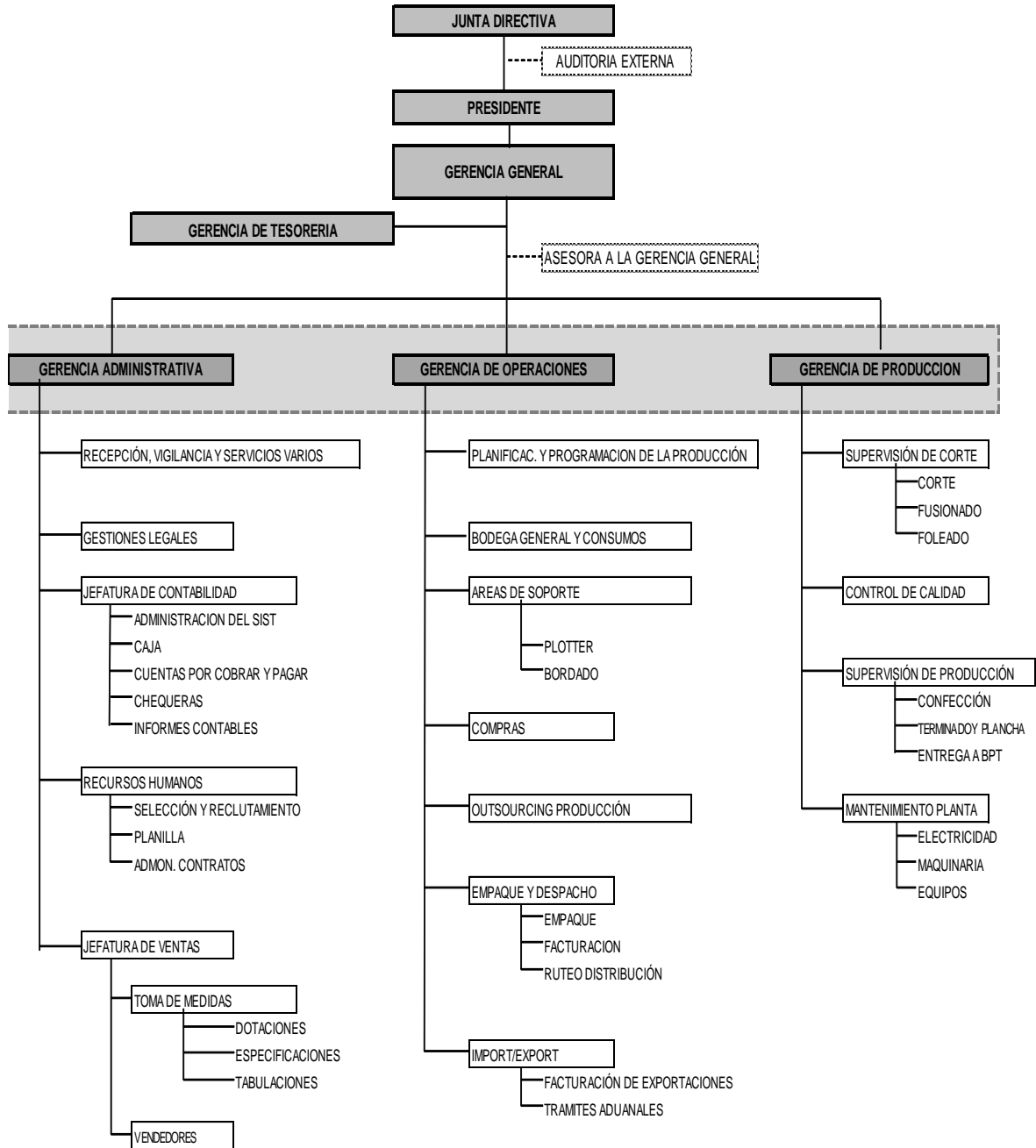
- **Honestidad:** “Nuestro mayor valor es trabajar con honestidad, cuidando los intereses de los demás y no los nuestros nada más. La honestidad nos da humildad y un toque de humanidad”.
- **Amistad:** “Cultivamos la amistad todos los días porque es un Don para compartirlo”.
- **Compromiso:** “Ponemos nuestro empeño, y todo lo que hemos aprendido ante la empresa y para beneficio de nuestros clientes”.

A) Organigrama propuesto

Durante el desarrollo del proceso de investigación se constató que la empresa no cuenta con una estructura organizativa bien definida; por lo que se incluye una propuesta de organigrama que ayude a mejorar su sistema organizativo.

Figura No. 6, Estructura Organizacional

INDUSTRIAS CONFECCIONARIAS, S.A DE C.V
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



B) Análisis FODA

Con el propósito de representar el contexto actual de la entidad y alcanzar un diagnóstico preciso sobre todos los elementos de calidad que influyen en el mejoramiento económico de la misma, es necesario ejecutar una análisis FODA para mejorar la toma de decisiones, que permita estudiar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, así mismo identificar las oportunidades y amenazas que debe afrontar en el mercado. En dicho análisis se debe evaluar las variables tanto internas como externas de mayor incidencia, permitiendo comprender la situación actual de la organización, respecto a sí misma, su evolución, y su entorno. En la tabla N°6, se muestran los factores que se analizan para la empresa INCONFÉ, S.A. DE C.V.

Tabla No. 5. Análisis FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con más de 25 años de experiencia - Tecnología adecuada para los procesos contables y productivos. - Conocimiento del mercado. - Recursos financieros suficientes. - Posibilidades de acceder al crédito. - Diseños de productos personalizados. - Credibilidad y prestigio del que goza la dueña ante el mercado. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología subutilizada - La mano de obra no está incentivada y comprometida con la empresa. - Falta de capacitación. - Problemas con la calidad. - Falta de estructura organizativa en el desarrollo de las actividades de la empresa. - Debilidades en habilidades gerenciales. - Débil atención al cliente. - Capital de trabajo mal utilizado. - Atraso en los pagos de los clientes. - Falta de planeación financiera y operativa - Instalaciones insuficientes para ampliaciones
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivos fiscales. - Amplio mercado para ofrecer el producto. - Competencia débil - Fuerte poder adquisitivo de los posibles clientes. - Mercado laboral amplio. - Capacidad de acceso a licitaciones con el sector gubernamental - Apertura de mercados internacionales. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia en crecimiento - Impacto de la crisis económica en la economía salvadoreña. - No hay exclusividad en cuanto a materia prima de parte de los proveedores - Clientes insatisfechos. - Desabastecimiento de materia prima. - Inseguridad y delincuencia que vive el país

C) Conocimiento del proceso de producción

De acuerdo a la información obtenida en el transcurso de la investigación, se ha observado que una de las áreas principales de las empresas manufactureras es precisamente el ÁREA PRODUCTIVA, pues de ella depende gran parte de la satisfacción del cliente en lo referente al producto y su despacho (ya que afecta directamente el proceso logístico). Sumando a esto, que para las entidades en la actualidad, el centro que mueve todas las acciones relacionadas a la transformación es el cliente, por lo que se hace fundamental y esencial tener la capacidad de retener y aumentar dicha cartera de compradores, permitiendo así a las empresas mantenerse en el mercado y lograr el crecimiento.

El sector manufacturero es amplio en su universo, sin embargo para realizar un análisis certero se procedió a delimitarlo, por lo que se investigó a las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, profundizando a un más en el tema, aquellas que confeccionan a la medida, obteniendo un resultado de 20 empresas.

En la presente investigación se hace una propuesta para el mejoramiento de políticas de los procesos productivos de INDUSTRIAS CONFECCIONARIAS, S.A. DE C.V., (INCONFE, S.A. DE C.V., empresa fabricante de prendas de vestir, con el objetivo de que puedan optimizar el funcionamiento de su área productora, para tener una mayor satisfacción de sus clientes y continuar así consolidándose como una de las mejores fábricas de confección de la región centroamericana.

D) Portafolio de productos

Las prendas de vestir que ofrece la empresa se dividen de acuerdo a la necesidad de cada cliente, uniformes de oficina y otros (para médicos, enfermeras, personal de mantenimiento, lavandería, otros), línea fashion, vestidos de noche, novia y quince años, trajes para caballero y demás; el presente trabajo está enfocado en los productos que tienen más representatividad en cuanto a las unidades producidas, las cuales son: blusas, camisas, pantalones de hombre y mujer. Cada una de estas prendas se ofrece en diferentes materiales, según las especificaciones y características establecidas por el cliente.

Tabla No. 6. Líneas de Productos

Prendas de Vestir	Material
Blusas	Tela
	Botones
	Hombreras
	Etiqueta
	Talla
Camisa	Tela
	Botones
	Etiqueta
	Talla
Pantalón de mujer	Tela
	Zipper
	Botones
	Talla
Pantalón de hombre	Tela
	Zipper
	Botones
	Talla

Fuente: Jefatura de Producción

E) Operaciones sobre las materias primas

Aunque la empresa ha pretendido mejorar varios de sus procesos productivos, aún existen carencias en muchos puntos importantes de los mismos, especialmente los relacionados con la oportuna entrega; es decir, el cumplimiento del tiempo en que la empresa se compromete a entregar un pedido, de acuerdo con las características del mismo.

En este proceso, la organización, tiene determinado un tiempo estándar de fabricación de los pedidos desde que se ingresan las especificaciones de los mismos al sistema hasta que se factura, como se observa en la tabla 7 para efectos didácticos solo se desarrollará una prenda.

Tabla No. 7. Tiempos Estándar Elaboración de Pedidos

BLUSA CUELLO CAMICERO MANGA CORTA					
AREA	OPERACIONES	MAQUINA	MINUTOS	SEGUNDOS	TIEMPO ESTANDAR
CORTE	Tirar tendidos sobre la mesa			30	7.00
	Colocar el patrón encima de los tendidos			30	
	Proceder al corte		6		
	Total de tiempo		6	60	
ENSAMBLE	Ranar hombros y costados y mangas	Rana		40	22.50
	Ranar pegue de mangas y hombreras	Rana		55	
	Hacer pinzas traseras	Plana		34	
	Hacer pinzas delanteras	Plana		39	
	Hacer pecheras postizas decorada de 1 ½	Plana	4	58	
	Unir de hombro	Plana	1	9	
	Aplicar medida a bust, cint, y cad y cerrar costado	Plana	1	45	
	Armar mangas corta	Plana	1		
	Hacer cuello	Plana	2	17	
	Armar pie de cuello con cuello	Plana	2	11	
	Pegar cuello completo	Plana	2	56	
	Hacer ruedo final	Plana	2	12	
	Pegar mangas	Plana	2	14	
Total de tiempo			17	390	
TERMINADO	Pegar hombreras			36	8.40
	Hacer ruedo a mangas	ruedera		33	
	Marcar para ojal	manual		25	
	Hacer ojal	ojaliadora	1	24	
	OPERACIONES	MAQUINA	MINUTOS	SEGUNDOS	
	Pegar botón	botonera		41	
	Limpieza de hilos	manual	3	5	
	Inspección de medidas y calidad de costuras	manual	1	20	
	Planchado	manual		3	
Total de tiempo por prenda			5	204	

Fuente: Jefatura de Área de Corte.

De acuerdo con la información de la empresa en cuanto a la duración de los trabajos en su proceso de fabricación, se ha retomado la información que aparece en la tabla 8.

Donde indica por mes, el número de trabajos manufacturados, y la cifra de trabajos que no se han entregado a tiempo(es decir, aquellos en los cuales no se cumplió el tiempo que se había pactado con el cliente) y su porcentaje respecto a los elaborados. La tabla sólo incluye los trabajos de blusas, camisas, pantalones de hombre y mujer, dado que estos son los que más se venden dentro de la empresa.

Tabla No. 8. Números de Trabajos Elaborados

BLUSA			
MES	ELABORADO	ATRASADOS	% ATRASADOS
Octubre	2963	2146	72.4%
Noviembre	2810	2299	81.8%
Diciembre	3321	1788	53.8%
CAMISA			
MES	ELABORADO	ATRASADOS	% ATRASADOS
Octubre	677	600	88.7%
Noviembre	664	613	92.3%
Diciembre	817	460	56.3%
PANTALON DE HOMBRE			
MES	ELABORADO	ATRASADOS	% ATRASADOS
Octubre	2912	2197	75.4%
Noviembre	2861	2248	78.6%
Diciembre	3423	1686	49.3%
PANTALON DE MUJER			
MES	ELABORADO	ATRASADOS	% ATRASADOS
Octubre	779	498	63.9%
Noviembre	690	588	85.2%
Diciembre	894	383	42.9%

Fuente: Sistema Foxpro de la empresa

A pesar que esta información pertenece a un trimestre del año, es la única que se encuentra en el sistema de información de empresa, también se basa en la opinión de la gerencia de la entidad, donde expresan que esta es la tendencia que presenta la entrega de pedidos durante los últimos meses.

Como se observa en la tabla 9, el porcentaje de trabajos atrasados es sumamente alto, ya que la empresa posee una política que no debe de existir atrasos o si lo hay sea lo máximo de un 10%, esto es consecuencia de no tener una planeación operativa, pese que la empresa tiene todos los recursos para realizarla, no hace nada para implementarla dentro de sus operaciones, al contrario los mandos superiores prefieren resolver problemáticas diariamente y no tomarse el tiempo para hacer una correcta planificación y evitarse estos inconvenientes.

Otro punto importante es que no hay un adecuado control de inventarios, un ejemplo de ello es, en el área de bodega se tiene en existencia grandes cantidades de materia prima que no se usan en determinado momento, al igual en el sistema tecnológico que usan, indica una cantidad y físicamente no existe o es otra, y no se tiene un método definido para establecer el óptimo nivel para cada producto.

Los procedimientos de producción no están escritos en un manual, el cual puede ayudar a indicar cómo se deben realizar las operaciones y procesos, no existe un estándar señalado para cada operación.

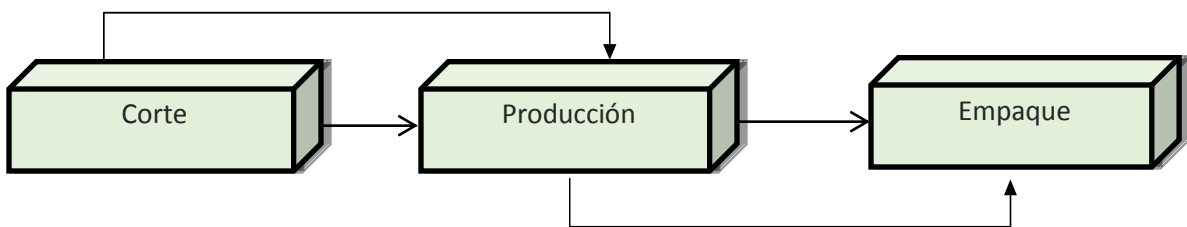
La empresa tiene un sistema tecnológico que puede ofrecer información precisa que ayude a la toma de decisiones en todas las áreas, además cuentan con registros especiales para los procesos operacionales; sin embargo, no existe un conocimiento del valor de utilizar dicho recurso (especialmente en los procesos de producción); con la utilización de esta herramienta se puede prevenir errores y reincidir en los mismos ya que ayuda a mejorar continuamente con soluciones oportunas.

De acuerdo con los problemas anteriormente mencionados, se han propuesto los objetivos a desarrollar en este trabajo, que ayudarán a corregir las políticas de planificación y desarrollo de actividades, por consiguiente paralelamente se influirá en el mejoramiento del nivel de servicio al cliente. La planeación de la producción y la programación de las operaciones, se centran en el volumen y tiempo de fabricación de las prendas, la utilización de la capacidad y el establecimiento de un equilibrio entre los productos.

F) Descripción detallada del proceso de producción

El proceso de producción se divide en tres etapas principales (operaciones macro): corte, producción, empaque; que se relacionan como muestra la figura 7.

Figura No.7, Proceso de producción



Cada uno de estos procesos se compone de varias operaciones, que se explican detalladamente, en la siguiente tabla:

Tabla No. 9. Operaciones, inspecciones del proceso de producción

ACTIVIDAD	TIPO	No.	NOMBRE DE LA OPERACIÓN	EXPLICACION
CORTE	Operación	1	Elaboración e impresión de Market	En esta operación se elabora en un sistema de ploteo, el ingreso de todas las tallas generales y las piezas de la prenda. El objetivo es ahorrar espacio en los tendidos de tela, y poder aprovechar los anchos; luego se imprimen las piezas en papel kraft, el cual sirve de base para cortar la prenda en el proceso de tendido.
	Operación	2	Solicitar materia prima a Bodega de materiales	En el área de bodega, se encuentran debidamente organizadas las materias primas por material; las cuales son solicitadas por medio de requisiciones de órdenes de producción, la cual previamente ha sido formulada, de tal manera que la materia prima necesaria para el desarrollo del trabajo es seleccionada fácilmente, y se entrega al área de corte y confección.
	Operación	3	Tendido de tela	Se procede a iniciar los tendidos, los cuales dependerán de las unidades de prendas a confeccionar, del tipo de tela en cuanto a textura; por lo general los tendidos son de 10 a 15, luego encima se coloca el market de la prenda, se sujetan con alfileres para que no se mueva la tela y/o el pelum, y se procede al corte.

ACTIVIDAD	TIPO	No.	NOMBRE DE LA OPERACIÓN	EXPLICACION
CORTE	Operación	4	Foleo	Cortadas las piezas, se procede a foliar, es decir a cada pieza se le coloca una calcomanía con un número correlativo el cual sirve en el siguiente proceso. Aquí se determinan que piezas necesitaran pasar al área de fusionado y de bordado.
	Operación	5	Fusionado	Se reciben las piezas de tela y pelum, para unirlo en la maquina fusionadora, esto sirve para que la pieza quede resistente, se devuelve a foleo, para que la pasen al área de confección.
	Operación	6	Bordado	Las piezas que deben bordarse antes de que se pegue a la prenda, se entregan directamente al área de bordado, el cual previamente lo tienen autorizado por el cliente, que ha sido facilitado por el departamento de ventas.
	Operación	7	Ingreso de información al sistema de inventarios	Se registra en el Sistema de información, la materia prima seleccionada, con el fin de mantener un control de inventarios continuo y actualizado (kárdex) de la materia prima en el sistema.
	Operación	8	Traslado de piezas al área de confección	Se envían las piezas en bultos de 10 unidades, según la orden de producción generada. Para efectos de comprender bultos son todas las piezas que conforman una prenda.

ACTIVIDAD	TIPO	No.	NOMBRE DE LA OPERACIÓN	EXPLICACIÓN
PRODUCCION	Operación	9	Recepción y entrega de bultos	En esta operación se seleccionan los bultos, los cuales dependiendo de la prenda se le entregan a los sastres o a las costureras, se toma en cuenta la habilidad en rapidez y terminado de calidad de la prenda, para entregarla al trabajador.
	Operación	10	Revisión de la prenda por cada operario.	En esta operación cada operario debe autorevisarse, es decir que deben medir toda la prenda según la especificación de medida que ha solicitado el cliente.
	Inspección	11	Realizar Control de Calidad	En esta operación el personal de control de calidad deben revisar toda la prenda en busca de errores de coceduras, tela con avería, medidas incorrectas, etc. Al no existir deficiencia en las prendas se procede al siguiente proceso.
	Operación	12	Pegado de botones, zipper	Dependiendo de la prenda, se colocan los botones para blusas, camisas y pantalón, también se les pega el zipper a pantalones.
	Operación	13	Abertura de ojal	Se le hace el ojal a las camisas, blusas y pantalones
	Operación	14	Pegado de atraques	Se procede a pegar el atraque,(es el portacincho), de los pantalones

ACTIVIDAD	TIPO	No.	NOMBRE DE LA OPERACIÓN	EXPLICACIÓN
PRODUCCION	Operación/Inspección	15	Medir largo de pantalón	Se mide el largo del pantalón según la medida del cliente y se procede a elaborar el ruedo.
	Operación	16	Entrega en góndola de prendas	Se depositan en la góndola las prendas para que pasen al proceso de limpia.
	Operación	17	Recepción de prendas terminadas	En este proceso se le quitan todos los hilos a la prenda, se abren los ojales, teniendo el debido cuidado de no picotear la prenda.
	Operación/Inspección	18	Entrega de prendas a plancha	Una vez limpias, se planchan en lavandería o dependiendo del tiempo se hace en la fábrica. En este proceso se efectúa de una manera indirecta revisión debido a que al plancharla se pueden observar si estas llevan deficiencias.
EMPAQUE	Operación/Inspección	19	Empaque de las prendas	Se realiza una revisión final de la prenda, se compagina de acuerdo a un listado previamente pasado por el depto. De ventas, el cual detalla nombre de la persona y la dotación respectiva. Luego se procede a ser despachada y distribuida.

3.2.2 ETAPA II: PLANEACIÓN OPERATIVA – INDICADORES

En las tablas siguientes se visualiza los indicadores propuestos, estableciendo objetivos determinados, también se formularan actividades a ejecutar. En la planeación los dispositivos de control son una parte importante, ya que permite evaluar el desempeño, de los objetivos y estrategias, observar si están funcionando o no, para tomar correctivos y trazar mejoras en el plan de acuerdo a los resultados.

Tabla No. 10. Indicadores de Trabajo

OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR OPERATIVO (representa la solución a encontrar)	
	QUE QUIERE	ACTIVIDAD A EJECUTAR
Reconocer las actividades que intervienen en los procesos productivos y la problemática que generan.	Preparación de un manual de procesos de producción, el cual ayude a mejorar las deficiencias en su área operativa.	Revisión de la aplicación del manual, al menos cada tres meses, por medio de las evidencias documentales de administración de la producción. Responsable: Gerencia de Producción
Mejorar el método de evaluación del proceso de producción	Redactar el procedimiento de evaluación del proceso de órdenes de producción e instituir sugerencias de adecuación de resultados.	Instituir la metodología de evaluación constante, con la supervisión de los jefes inmediatos, tomando como base la frecuencia de cada pedido. Responsable: Contabilidad de Costos
Mejorar el capital intelectual de las empresas en el área de producción. Definir los perfiles para cada área de jefaturas.	Programas de capacitación orientados a que superen las falencias que se tiene en la empresa. Elaboración de perfiles para cada área de jefaturas.	Capacitaciones frecuentes tomando en cuenta el contenido de estas y el perfil del capacitando acordes al área donde este se desempeña y se desea mejorar. Indicar los diferentes perfiles que requiere cada área, tomando en consideración quien los elaborará, si es el departamento de recursos humanos o un profesional externo. Responsable: Gerencia Administrativa

OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR OPERATIVO (representa la solución a encontrar)	
	QUE QUIERE	ACTIVIDAD A EJECUTAR
Plantearse políticas de planificación y desarrollo.	<p>Coordinación de reuniones periódicas de programación y monitoreo.</p> <p>Costear las prendas, que se estiman desde la producción, que tenga una aproximación del 90% de variación, con respecto al costo real.</p>	<p>El personal implicado deberá reunirse cada semana, para verificar el cumplimiento y tomar medidas correctivas.</p> <p>Revisar los cálculos del costo de cada pedido entregado, para comparar el porcentaje de aproximación entre las variaciones y establecer elementos de mejoras.</p> <p>Responsable: Gerencia General</p>

3.2.3 ETAPA III: FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

La programación de la producción como uno de los aspectos que influyen, sigue un ordenamiento lógico, es el siguiente paso luego de la planeación, es ella quien determina cuando se debe comenzar y terminar con cada lote de producción o pedido.

La elaboración de un buen programa de producción mejora en gran medida la producción de las empresas; entre ellas están:

- ✓ Los pedidos se pueden entregar en las fechas pactadas con los clientes.
- ✓ Se calculan las necesidades de mano de obra, maquinaria y equipo. Lo que permite una mejor utilización de estos recursos.
- ✓ Se pueden disminuir los costos de fabricación.

Pasos a seguir para programar la producción

A continuación se presenta una guía sugerida para programar la producción, de una manera fácil y sencilla, la cual servirá para enlazar las diferentes áreas en la planta (Corte, Producción y Empaque), y cumplir con los objetivos que se ha trazado la empresa:

Se establece al momento de recibir la orden de compra, en el departamento de ventas, el procedimiento para generar el pedido a producción, en la cual el personal involucrado debe estar debidamente capacitado e instruido, para obtener toda la información necesaria en el tiempo oportuno cuando se introduzca o se programe; evitando que no existan retrasos y dilación.

Cálculo de tiempos según la producción requerida.

Elaboración de órdenes de producción, la cual es una herramienta de programación del trabajo en la cual se especifica, la materia prima a utilizar y la labor que debe realizar el operario en un período de tiempo.

Al finalizar esta sección del proceso, la gerencia general, estará en capacidad de realizar un control de la producción en la empresa, es decir verificará, sí, está cumpliendo con las metas propuestas en la planeación y programación.

Tabla No. 11. Programación de Pedidos

PROGRAMACIÓN - NOMBRE EMPRESA				PERIODO DE _____		HASTA _____									
CLIENTES	PEDIDO	ORDEN CORTE		No. días	CORTE		No. días	PRODUCCIÓN		No. días	EMPA CADO No. días	DESPACHO		OBSERVACIONES CUMPLIMIENTO	
		ENTR A	SALE		ENTRA	SALE		ENTRA	SALE			DÍA	HORA		
Cliente 1 - 1a Entrega	315	Miérc. 02- may	Jueves 03- may	1	Jueves 03- may	Lunes 07- may	2	Lunes 07- may	Miérc. 09- may	3	3	Lunes 14- may	2:00 pm	1	
Cliente 1 - 2a Entrega	300 aprox	Miérc. 02- may	Jueves 03- may	1	Jueves 03- may	Jueves 10- may	6	Jueves 10- may	Sábado 12- may	3	1	Lunes 14- may	2:00 pm	2	
Cliente 2	1000 aprox	Martes 08- may	Jueves 10- may	2	Jueves 10- may	Lunes 14- may	2	Lunes 14- may	Miérc. 16- may	2	2	Vierne s 18- may	8:00 am	3	
Cliente 3	180 aprox	Jueve s 10- may	Vierne s 11- may	1	Vierne s 11- may	Miérc. 16- may	4	Jueves 17- may	Lunes 21- may	2	2	Martes 22- may	8:00 am	4	
Cliente 4	938	PENDIENTE 60% FALTA PELLUM							Martes 22- may		3	2	Vierne s 25- may	2:00 pm	5
Cliente 5	198	Lunes 21- may	Lunes 21- may	0	Lunes 21- may	Martes 22- may	1	Jueves 24- may	Vier 25- mayo	1	1	Lunes 28- may	2:00 pm	6	

Área de Ventas
Área de Producción
Área de Distribución

3.3 PLANEACIÓN FINANCIERA

La planeación financiera es otro uso importante de los estados financieros. Hay diferentes métodos de elaborar una planeación; algunos modelos producen estados financieros pro forma, expresión que significa literalmente “de acuerdo con la forma”. Los estados financieros son la forma que se usa para resumir la situación financiera proyectada a futuro de una empresa.

La siguiente planeación se elaborará en dos etapas:

La primera etapa es el análisis de la información financiera histórica de la empresa, la segunda etapa consistirá en la elaboración de diferentes presupuestos los cuales estarán proyectados en el mismo porcentaje en relación a las ventas.

3.3.1 ETAPA I: ANÁLISIS DE INFORMACIÓN HISTÓRICA

Está enfocada en el estudio de la información histórica, mediante el análisis vertical, de esta manera, los estados financieros serán relativamente fáciles de interpretar y comparar. Además se incluye un análisis de razones financieras, las cuales son formas de comparar e investigar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera.

Análisis vertical del estado de situación financiera y estado de resultado

Se aprecia que el activo corriente es igual a 63.78 % de los activos totales en 2014, lo que representa una disminución con respecto al 98.75% que se obtuvo en el 2013, esta se refleja debido a que el total de los activos corrientes es mayor que el del año anterior; si se revisa individualmente se observa que este aumenta en relación al 2013. El pasivo corriente disminuyó de 44.49% a un 21.75% del total del pasivo y patrimonio, en ese mismo período por la razón el capital contable aumentó de 55.51% al 67.71%; lo que influyó en que se muestre una disminución en el pasivo corriente; sin embargo el pasivo corriente si presenta un leve aumento de su valor en el año 2014.

El análisis del estado de resultado expresa en primer lugar, para los costos de venta y gastos de operación un consumo de un 85.55% y un 8.11% respectivamente, lo que representó que por cada dólar de ventas en el 2013 se gastó un total de 93.66% obteniendo una ganancia de 6.34%; en el 2014 este mismo rubro constituyó un 72.37% y 13.46% cada uno, lo que representa una ganancia de 14.17% por cada dólar de venta; se puede observar que los gastos de operación aumentaron de un año a otro; sin embargo los costos de venta han disminuido del año 2014 en relación al año anterior en un 13.17% lo que permitió un aumento en las utilidades del 4.50%. Ver anexo No. 4 Análisis de razones financieras

Tabla No. 12. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera

INDUSTRIAS CONFECCIONARIAS, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO

AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2014, 2013 Y 2012

(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	<u>CIFRAS</u>			<u>ANÁLISIS VERTICAL</u>			<u>VARIACIÓN %</u>	
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014-2013	2013-2012
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	125,188.50	82,453.52	101,136.95	9.73%	15.89%	15.64%	-6.15%	0.24%
CUENTAS POR COBRAR	480,521.35	286,205.43	203,043.67	37.37%	55.14%	31.41%	-17.77%	23.73%
INVENTARIOS	183,690.55	142,650.50	127,597.53	14.28%	27.48%	19.74%	-13.20%	7.75%
PAGOS ANTICIPADOS	30,768.60	1,280.15	214,179.11	2.39%	0.25%	33.13%	2.15%	-32.88%
TOTAL CORRIENTE	820,169.00	512,589.60	645,957.26	63.78%	98.75%	99.92%	-34.98%	-1.17%
ACTIVO NO CORRIENTE								
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	465,827.71	6,474.68	1,341.67	36.22%	1.25%	0.21%	34.98%	1.04%
TOTAL ACTIVO	1,285,996.71	519,064.28	646,484.08	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%
PASIVO Y PATRIMONIO								
PASIVO CORRIENTE	279,140.43	230,918.43	358,243.30	21.71%	44.49%	55.22%	-22.78%	-10.73%
PASIVO NO CORRIENTE	136,057.15			10.58%	0.00%	0.00%	10.58%	0.00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE Y NO CORRIENTE	415,197.58	230,918.43	358,243.30	32.29%	44.49%	55.22%	-12.20%	-10.73%
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS								
CAPITAL SOCIAL	696,188.51	50,000.00	42,857.15	54.14%	9.63%	6.61%	44.50%	3.03%
RESERVA LEGAL	26,213.24	10,000.00	8,571.43	2.04%	1.93%	1.32%	0.11%	0.61%
UTILIDADES EJERCICIO ANTERIORES	0.00	152,130.83	226,569.20	0.00%	29.31%	34.92%	-29.31%	-5.61%
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	148,397.38	76,015.02	12,543.00	11.54%	14.64%	1.93%	-3.11%	12.71%
TOTAL PATRIMONIO	870,799.13	288,145.85	290,540.78	67.71%	55.51%	44.78%	12.20%	10.73%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,285,996.71	519,064.28	648,784.08	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Tabla No. 13. Análisis Vertical Estado de resultado

INDUSTRIAS CONFECCIONARIAS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS
POR LOS EJERCICIOS COMPRENDIDOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014, 2013 Y 2012
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	<u>CIFRAS</u>			<u>ANÁLISIS VERTICAL</u>			<u>VARIACIÓN %</u>	
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014-2013	2013-2012
VENTAS								
Ventas de mercadería	1,684,807.02	1,763,550.83	824,927.97	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Costo de Ventas	1,219,353.60	1,508,639.58	641,534.04	72.37%	85.55%	77.77%	-13.17%	7.78%
Utilidad Bruta	465,453.42	254,911.25	183,393.93	27.63%	14.45%	22.23%	13.17%	-7.78%
GASTO DE OPERACIÓN	226,738.36	143,073.93	161,092.78	13.46%	8.11%	19.53%	5.34%	-11.42%
Gastos de Administración	128,017.39	103,510.66	132,756.05	7.60%	5.87%	16.09%	1.73%	-10.22%
Gastos de Ventas	98,720.97	39,563.27	28,336.73	5.86%	2.24%	3.44%	3.62%	-1.19%
GASTOS FINANCIEROS	7,097.34	1,280.15	5,577.15	0.42%	0.07%	0.68%	0.35%	-0.60%
Utilidad antes de Reserva Legal e ISR	231,617.72	110,557.17	16,724.00	13.75%	6.27%	2.03%	7.48%	4.24%
RESERVA LEGAL	16,213.24	1,428.57		0.96%	0.08%	0.00%	0.88%	0.08%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	67,007.10	33,113.58	4,181.00	3.98%	1.88%	0.51%	2.10%	1.37%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	148,397.38	76,015.02	12,543.00	8.81%	4.31%	1.52%	4.50%	2.79%

3.3.2 ETAPA II: PROCESO DE PLANEACIÓN

A) Presupuesto de venta

Como punto de partida se elaboran las proyecciones de ventas esperadas para un periodo de un año, con el objetivo de integrar todos los departamentos de la empresa al logro de las metas propuestas, y por consiguiente brindar una herramienta financiera de mayor certeza a la administración para la toma de decisiones de los ápices estratégicos.

Para el desarrollo de las proyecciones se aplicará la siguiente metodología. La proyección de ventas se basará en estrategias a implementar para aumentar las ventas, incursionando en nuevos mercados nacionales (uniformes para colegios y hoteles), mercados internacionales en Centroamérica y Estados Unidos, reestructurando el departamento de servicio postventa, optimizando tiempos de entrega, mejoramiento de los productos actuales e innovar con nuevas líneas de productos; a continuación se desarrollan las diferentes estrategias para ayudar al crecimiento de las ventas.

Tabla No. 14. Estrategias de aumento en ventas

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD A EJECUTAR	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	RESPONSABLE
FINANCIERA	Incrementar las ventas al 14% en el 2015	Aumentar las ventas en el país. ampliando la presencia de la empresa en más departamentos	Buscar posibles mercados en el país para abrir puntos de venta o distribución	Alcanzar lugares del país a los que actualmente no llega el producto	Margen bruto de utilidad	Gerente Financiero
MERCADO	Incrementar la participación en el mercado nacional para el año 2015	Dividir el mercado actual y realizar una investigación de mercados que permita identificar nichos en los cuales no se esté incursionando	Diseñar productos dirigidos a diferentes sectores económicos	Aumentar la presencia en el mercado	Participación total en el mercado/ Crecimiento en ventas	Gerencia de Ventas y Administrativa/ Gerencia Producción
		Fortalecer la presencia en las redes sociales y todo lo relacionado con el comercio por internet	Hacer más publicidad por las redes sociales y crear una relación con posibles clientes	Aumentar la presencia de la marca en la mente del consumidor	Niveles de presencia de marca/imagen de la marca	Gerencia de Ventas y Mercadeo

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD A EJECUTAR	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	RESPONSABLE
MERCADO	Irrumpir en diferentes mercados internacionales	Identificar posibles mercados internacionales en donde la empresa encuentre oportunidades claras de comercializar sus productos en segmentos determinados	Realizar investigación en el mercado internacional/Buscar alternativas de exportación a posibles destinos internacionales	Llegar a mercados potenciales en la región	Desarrollo de nuevos mercados/importancia de nuevos mercados	Firma de investigación de mercado/ Gerente de Ventas comercio exterior
PROCESOS	Mejorar los productos actuales e innovar con nuevas líneas o extensiones de producto	Diversificación de líneas de producto aprovechando bajos costos /Reestructuración de procesos claves de la empresa	Crear un departamento de investigación y desarrollo/Reestructuración del departamento de atención al cliente	Mejorar los procesos y optimizar tiempo y recursos/Conocer las nuevas tendencias del mercado/mejorar el tiempo de respuesta a los clientes	Inversión en programas de investigación y desarrollo/índice de cumplimiento de despachos y entregas prometidas completas	Gerencia Administrativa/Gerencia de Ventas y Producción

Datos Históricos en Ventas

Años	2012	2013	2014
Ventas	\$ 824,927.97	\$ 1763,550.83	\$ 1676,949.16
Crecimiento	- 0.27 %	1.14 %	- 0.05 %

Desarrollo de la Ecuación para Obtener el Porcentaje de crecimiento proyectado

$$= \sqrt{((1 + (-0.27)) * (1 + 1.14) * (1 + (-0.05)))}$$

Con la aplicación de las estrategias y formula aritmética antes mencionada se proyecta alcanzar una tasa de crecimiento en ventas del 14% para el año 2015 en relación al 2014, se considera razonable este incremento, basados en datos económicos del sector industrial, es uno de los que presenta un mayor crecimiento del producto interno bruto (2.6 PIB esperado para el 2015) en donde la industria textil es la más importante representando un 21% de este, del cual la confección de prendas de vestir representa el 7% en el que el producto interno bruto nacional equivale a 24.26 mil millones según datos proporcionados por el Banco Central de Reserva; por lo que el crecimiento del 14% proyectado de las ventas de INCONFES, S.A. de C.V., solo representa un 0.00061%.

Tabla No. 15. Proyección de ventas

	Histórico	Ventas Proyectadas
Años	2014	2015
Ventas	\$ 1,676,949.16	\$ 1,911,722.04
Crecimiento		14%

El cálculo de las ventas proyectadas para el año 2015 se obtuvo de la siguiente manera:

Presupuesto de venta= (Ventas del año histórico) (tasa de crecimiento calculada)+ las ventas del histórico.

B) Presupuesto de costo de ventas

Para obtener este presupuesto se deben elaborar los siguientes:

- ✓ Presupuesto de Unidades a Producir
- ✓ Presupuesto de Compras y Consumo
- ✓ Presupuesto de Mano de Obra
- ✓ Presupuestos de Costos Indirectos de Fabricación
- ✓ Presupuesto de los Inventarios Finales de Materiales Directos y de Productos Terminados

a) Presupuesto de unidades a producir

Presupuesto de producción en unidades que es igual a:

Unidades de producto terminado a producir:

= Unidades a Vender + Inventario final de productos terminados – inventario inicial de producto terminado

Tabla No. 16. Presupuesto Unidades a Producir

PRODUCTO	VOLUMEN DE VENTAS PRESUPUESTADAS	INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS (+)	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS (-)	PRODUCCION PRESUPUESTADA
Blusas	61,307	4,718	11,717	54,308
Camisas	15,327	1,179	6,441	10,065
Pantalon mujer	61,307	4,718	3,517	62,508
Pantalon hombre	15,327	1,179	3,519	12,987
Totales	153,268	11,794	25,193	139,869

Basados en la tasa de crecimiento proyectada de las ventas, el volumen de ventas presupuestada está calculado aumentado el 14% más a la producción del año 2014. Los porcentajes de prendas que se venderá por línea de producción, están basados en el análisis histórico de las unidades vendidas del año 2014.

Tabla No. 17. Presupuesto de Unidades a Vender

Descripción	Dato histórico 2014	Porcentaje por prendas que se venderan	Unidades a vender 2015
Total de unidades vendidas	134,446.00		153,268
Blusas		40%	61,307
Camisas		10%	15,327
Pantalon mujer		40%	61,307
Pantalon hombre		10%	15,327

b) Presupuesto de compras y consumo

Basados en la cantidad de unidades a producir se elabora el siguiente presupuesto utilizando precios de mercado.

Tabla No. 18. Presupuesto de Compras

Producto	Precio (del material por unidad de medida)	Cantidad de material necesario para fabricar la prenda	Unidades a producir	Total de Material Necesario para la Producción	Compras	Total Compras para la Producción
Costo de producto blusas						
Tela (yarda)	\$ 2.50	0.80	54,308	43,446	\$ 108,616.00	
Botones (unidades)	\$ 0.01	5.00	54,308	271,540	\$ 2,715.40	
Hombreras(unidades)	\$ 0.12	2.00	54,308	108,616	\$ 13,033.92	
Pelum	\$ 0.40	0.15	54,308	8,146	\$ 3,258.48	
Etiqueta (unidad)	\$ 0.05	1.00	54,308	54,308	\$ 2,715.40	
Talla (unidad)	\$ 0.01	1.00	54,308	54,308	\$ 543.08	
						\$ 130,882.28
Costo de producto camisa						
Tela (yarda)	\$ 3.50	1.25	10,065	12,581	\$ 44,034.38	
Botones (unidades)	\$ 0.01	7.00	10,065	70,455	\$ 704.55	
Hombreras(unidades)	\$ 0.12	-	10,065	-	\$ -	
Pelum	\$ 0.40	0.15	10,065	1,510	\$ 603.90	
Etiqueta (unidad)	\$ 0.05	1.00	10,065	10,065	\$ 503.25	
Talla (unidad)	\$ 0.01	1.00	10,065	10,065	\$ 100.65	
						\$ 45,946.73
Costo producto pantalon mujer						
Tela (yarda)	\$ 3.65	1.50	62,508	93,762	\$ 342,231.30	
Zipper (unidad)	\$ 0.28	1.00	62,508	62,508	\$ 17,502.24	
Botones (unidades)	\$ 0.04	1.00	62,508	62,508	\$ 2,500.32	
Pelum	\$ 0.40	0.20	62,508	12,502	\$ 5,000.64	
Talla (unidad)	\$ 0.01	1.00	62,508	62,508	\$ 625.08	
						\$ 367,859.58
Costo producto pantalon hombre						
Tela	\$ 3.65	1.75	12,987	22,727	\$ 82,954.46	
Zipper	\$ 0.28	1.00	12,987	12,987	\$ 3,636.36	
Botones	\$ 0.04	2.00	12,987	25,974	\$ 1,038.96	
Pelum	\$ 0.40	0.20	12,987	2,597	\$ 1,038.96	
Talla (unidad)	\$ 0.01	1.00	12,987	12,987	\$ 129.87	
						\$ 88,798.61
COMPRAS TOTALES						\$ 633,487.20

Presupuesto de consumo de materiales

Después de hacer el cálculo de las compras totales se procede a calcular el consumo de materiales el cual se detalla a continuación.

Tabla No. 19. Cálculos Materiales Consumidos

Compras	\$ 633,487.20
(+) Inventario Inicial de Mat. Prima	\$ 44,679.00
(-) Inventario Final de Mat. Prima	\$ 47,030.53
Materiales a Consumir	\$ 631,135.67

El monto del inventario inicial de materia prima es tomado de la cuenta de inventarios que aparece en el Estado de Situación Financiera correspondiente al año 2014.

El inventario final de materia prima es calculado de acuerdo a la siguiente política, se calculará el 5% más al inventario final del año anterior.

c) Presupuesto de mano de obra

Los tiempos para fabricar las prendas fueron dados por el departamento de producción quienes ya los tienen establecidos para cada producto. El costo en dinero de la mano de obra se ha obtenido mediante la planilla de pago de la empresa.

Tabla No. 20. Presupuesto Mano de Obra

PRENDA	Tiempo en minutos para fabricar la prenda	Costo en dinero de mano de obra 2015	Cantidad a Producir 2015	Presupuesto mano de obra 2015
Blusas	37.90	\$ 2.12	54,308	\$ 120,021.37
Costo en dinero mano de obra 2015 por aumento 4%		\$ 0.09		
Costo total de producto blusas mano de obra		\$ 2.21		
Camisa	40.00	\$ 3.38	10,065	\$ 35,429.27
Costo en dinero mano de obra 2015 por aumento 4%		\$ 0.14		
Costo total de producto camisas mano de obra		\$ 3.52		
Pantalón mujer	28.10	\$ 1.93	62,508	\$ 125,641.71
Costo en dinero mano de obra 2015 por aumento 4%		\$ 0.08		
Costo total de producto pantalon de mujer mano de obra		\$ 2.01		
Pantalón hombre	28.10	\$ 2.41	12,987	\$ 32,598.54
Costo en dinero mano de obra 2015 por aumento 4%		\$ 0.10		
Costo total producto pantalon hombre mano de obra		\$ 2.51		
COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA				\$ 313,690.89

Nota: El 4% reflejado se debe al incremento del salario mínimo según decreto 104 Diario Oficial No 119 tomo 400 del 1 de julio del 2013.

d) Presupuesto de costos indirectos de fabricación

El total de costos indirectos de fabricación son por un monto de \$71,497.24 los cuales fueron presupuestados con el mismo valor que en el año 2014, debido a que en los años anteriores no existen registros históricos con los cuales se pueda comparar con el fin de obtener un promedio para el año 2015.

Tabla No. 21. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

CUENTAS	MONTOS 2015	TOTAL
Costos indirectos de fabricación		\$ 71,497.24
Mano de obra indirecta		\$ 38,177.52
Sueldos y salarios	\$ 18,279.91	
Vacaciones	\$ 1,880.71	
Bonificaciones	\$ 120.00	
Cuota patronal I.S.S.S (Salud 7.50%)	\$ 4,038.98	
Cuota patronal A.F.P. Confia 6.75%	\$ 1,325.00	
Cuota patronal A.F.P. Crecer 6.75%	\$ 7,861.18	
Atención al personal	\$ 4,671.74	
Otros costos indirectos de fabricación		\$ 33,319.72
Depreciación de edificaciones	\$ 6,250.00	
Depreciación de mobiliario y equipo	\$ 5,090.93	
Energía eléctrica	\$ 4,936.55	
Mantenimiento de edificaciones	\$ 3,119.30	
Mantenimiento de mobiliario equipo	\$ 766.20	
Costos y derechos de exportación	\$ 518.51	
Repuestos herramientas	\$ 503.40	
Fletes locales	\$ 11,638.34	
Otros costos	\$ 496.49	

e) Presupuestos de los inventarios finales de materiales directos y de los productos terminados

λ. Presupuesto de Inventario Final de Producto Terminado.

El costo de mano de obra se obtiene de los presupuestos antes elaborados de mano de obra y compra de materiales. El inventario final deseado se calcula con base a la política de inventario, que será el 81% de las ventas proyectadas del mes siguiente.

Tabla No. 22. Presupuesto de Inventario Final de Producto Terminado

Producto	2015		2015	2015
	Cossto de Mano de Obra	Costo de Materiales	Inventario final deseado en unidades	Inventario final en dolares
Blusas	\$ 2.21	\$ 2.41	4,718	\$ 21,795.32
Camisas	\$ 3.52	\$ 4.57	1,179	\$ 9,535.45
Pantalon de mujer	\$ 2.01	\$ 5.89	4,718	\$ 37,245.47
Pantalon hombre	\$ 2.51	\$ 6.84	1,179	\$ 11,024.45
Monto Presupuestado			11,794	\$ 79,600.70

λλ. Presupuesto de Inventario Final de Materiales Directos

El inventario final de materiales directo se estableció basado en un 5% más al inventario inicial del año anterior el cual dio como resultado \$ 47,030.53

Finalmente se realiza el presupuesto de costo de venta, de acuerdo a los datos suministrados por los anteriores presupuestos.

Tabla No. 23. Presupuesto de Costo de Ventas

DESCRIPCION	VALOR
Materiales Directos	\$ 631,135.67
Mano de Obra Directa	\$ 313,690.89
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 71,497.24
Total de Costo de Producción	\$ 1,016,323.80
(+) Inventario Inicial de Producto Terminado	\$ 139,011.55
Costo de Producto Disponible para la Venta	\$ 1,155,335.35
(-) Inventario Final de Producto Terminado	\$ 79,600.70
COSTO DE VENTA PRESUPUESTADO	\$ 1,075,734.65

C) Presupuesto de gastos de administración y ventas

Para realizar el presupuesto de gastos de administración y ventas se llevó a cabo análisis histórico de tres años obteniendo un promedio de 4% para gastos de venta y 10% para gastos de administración.

Tabla No. 24 Análisis Históricos de Gastos de Operación

Años	2012		2013		2014		Porcentaje Promedio de participación de los gastos de
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	
Total Gastos de Operación	\$ 160,072.16		\$ 143,073.93		\$ 226,738.36		
Gastos de Venta	\$ 27,316.11	3%	\$ 39,563.27	2%	\$ 98,720.97	6%	4%
Gastos de Administración	\$ 132,756.05	16%	\$ 103,510.66	6%	\$ 128,017.39	8%	10%
Participación dentro de los Ingresos	19%		8%		13%		14%

Tabla No. 25 Presupuesto de Gastos de Operación

Años	Gasto de Operación Proyectados	
	2015	
Ventas Proyectadas	\$ 1,911,722.04	%
Gastos de Operación		
Gastos de Venta	\$ 76,468.88	4%
Gastos de Administración	\$ 191,172.20	10%
Gasto Proyectado	\$ 267,641.09	14%

NOTA: las proyecciones de gastos de venta y administración están calculadas con base a las ventas proyectadas 2015 (ver tabla No.16)

D) Presupuesto de entradas efectivo

Una vez determinado los ingresos por ventas, se desarrolla el flujo de entradas de efectivos para determinar la disponibilidad en sus operaciones, de acuerdo con las siguientes condiciones:

Con los datos obtenidos por medio del departamento de ventas y las tendencias de crédito con los potenciales clientes, se realizan las siguientes estimaciones:

- El 28% de las ventas se efectúan al crédito
- El 72% de las ventas al contado

Los porcentajes fueron calculados con base al reporte por antigüedad de saldos que posee la empresa para controlar sus cuentas por cobrar.

Tabla No. 26. Presupuesto de Entradas de Efectivo Año 2015

Periodo	%	dic-14	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas Totales			\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17
Ventas al Crédito	28%	\$ 469,523.45	\$ 44,606.85	\$ 44,606.85	\$ 44,606.85	\$ 44,606.85	\$ 44,606.85	\$ 44,606.85
Ventas al Contado	72%		\$ 114,703.32	\$ 114,703.32	\$ 114,703.32	\$ 114,703.32	\$ 114,703.32	\$ 114,703.32
Recuperación del Mes	30%		\$ 13,382.05	\$ 13,382.05	\$ 13,382.05	\$ 13,382.05	\$ 13,382.05	\$ 13,382.05
Recuperación hasta 30 días	27%			\$ 12,043.85	\$ 12,043.85	\$ 12,043.85	\$ 12,043.85	\$ 12,043.85
Recuperación a 60 días	43%				\$ 19,180.94	\$ 19,180.94	\$ 19,180.94	\$ 19,180.94
Cobro del año 2013			\$ 267,628.37	\$ 201,895.08				
Gestión de Recuperación								
Total Ingreso de Efectivo			\$ 395,713.74	\$ 342,024.31	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17

Periodo	%	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Totales		\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17
Ventas al Crédito	28%	\$ 44,606.85	\$ 44,606.85	\$ 44,606.85	\$ 44,606.85	\$ 44,606.85	\$ 44,606.85
Ventas al Contado	72%	\$ 114,703.32	\$ 114,703.32	\$ 114,703.32	\$ 114,703.32	\$ 114,703.32	\$ 114,703.32
Recuperación del Mes	30%	\$ 13,382.05	\$ 13,382.05	\$ 13,382.05	\$ 13,382.05	\$ 13,382.05	\$ 13,382.05
Recuperación hasta 30 días	27%	\$ 12,043.85	\$ 12,043.85	\$ 12,043.85	\$ 12,043.85	\$ 12,043.85	\$ 12,043.85
Recuperación a 60 días	43%	\$ 19,180.94	\$ 19,180.94	\$ 19,180.94	\$ 19,180.94	\$ 19,180.94	\$ 19,180.94
Cobro del año 2013							
Gestión de Recuperación							
Total Ingreso de Efectivo		\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17	\$ 159,310.17

F) Presupuesto de Efectivo

Para la realización de este presupuesto solo se consideran las partidas que afectan el flujo de tesorería.

Tabla No. 27. Presupuesto de Efectivo Año 2015.

	TRIMESTRE1	TRIMESTRE2	TRIMESTRE3	TRIMESTRE 4
Saldo inicial de efectivo 1	\$ 125,188.50	\$ 635,808.02	\$ 734,744.93	\$ 864,183.92
(+) Entradas en efectivo 2	\$ 897,048.22	\$ 477,930.51	\$ 477,930.51	\$ 477,930.51
Cuentas por cobrar clientes	\$ 897,048.22	\$ 477,930.51	\$ 477,930.51	\$ 477,930.51
(-) Salidas en efectivo	\$ 272,419.52	\$ 331,991.52	\$ 331,991.52	\$ 331,991.52
Compras de materiales 3	\$ 113,692.80	\$ 173,264.80	\$ 173,264.80	\$ 173,264.80
Mano de obra 4	\$ 78,422.72	\$ 78,422.72	\$ 78,422.72	\$ 78,422.72
Costos indirectos 5	\$ 15,039.08	\$ 15,039.08	\$ 15,039.08	\$ 15,039.08
Gastos de administración y ventas 6	\$ 65,264.92	\$ 65,264.92	\$ 65,264.92	\$ 65,264.92
Impuestos tributarios 7	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 12,800.70
Impuesto sobre la renta año 2014 8	\$ 67,007.10			
Superávit (deficit) efectivo	\$ 666,310.11	\$ 765,247.01	\$ 864,183.92	\$ 997,322.22
Financiación				
(+) Préstamos				
(-) Cancelación de préstamos	\$ (30,502.09)	\$ (30,502.09)		
(-) Abono de intereses				
Saldo final de efectivo	\$ 635,808.02	\$ 734,744.93	\$ 864,183.92	\$ 997,322.22

- 1) Se traslada del Estado de Situación Financiera, cuenta Efectivo y Equivalentes, año 2014 (anexo No.3)
- 2) Este valor se traslada del presupuesto de entradas de efectivo, sumando el total de ingresos de efectivo por trimestre(ver tabla No. 26)
- 3) CALCULOS COMPRAS DE MATERIALES POR TRIMESTRE

Compras totales proyectadas 2015, (tabla No. 18)	\$ 633,487.20
Porcentaje de compra para cada trimestre	25%
Mercadería necesaria para producir	\$ 158,371.80
(-) Inventario inicial de materia prima	\$ 44,679.00
Compra de material primer trimestre	\$ 113,692.80
Calculos para el resto de trimestres	
Compras totales proyectadas 2015	\$ 633,487.20
(-) Compra de material primer trimestre	\$ 113,692.80
Compras para el resto del año	\$ 519,794.40
	3 trimestres
Total por trimestre	\$ 173,264.80

- 4) Valor obtenido del costo de mano de obra directa presupuestado 2015, (tabla No.21), dividido en los cuatro trimestres
- 5) CALCULO PARA PRESUPUESTO EFECTIVO CIF

Presupuesto de costos indirectos de fabricación 2015, (tabla No. 22)	\$ 71,497.24
(-) Depreciaciones (por que no generan salidas de efectivo)	\$ 11,340.93
Total de costos indirectos	\$ 60,156.31
	4 trimestres
Costos indirectos por trimestres	\$ 15,039.08

- 6) CALCULO PARA PRESUPUESTO DE EFECTIVO GASTO DE VENTA ADMINISTRACION

Presupuesto de gastos de operacion proyectado 2015, (tabla No. 25)	\$ 267,641.09
(-) Depreciaciones (por que no generan salidas de efectivo)	\$ 6,581.42
Total de gastos de operacion	\$ 261,059.67
	4 trimestres
Gastos de operacion por trimestres	\$ 65,264.92

- 7) El calculo del impuesto viene dado por el cruce aproximado de las ventas de cada trimestre y las compras de los mismos
- 8) Se traslada del Estado de Situación Financiera año 2014, (Anexo No.3)

Con relación a que la empresa proyecta obtener suficiente liquidez se debe considerar lo siguiente:

- ✓ Una distribución y pago de dividendos
- ✓ Construcción de una nave industrial ya que según ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo; la entidad se encuentra en la actualidad en hacinamiento según reporte de la inspección del Ministerio de Trabajo
- ✓ Conservar en depósitos a corto plazo un porcentaje del efectivo
- ✓ Sin olvidar conservar una parte en efectivo para cubrir los gastos que surjan del giro de la empresa

3.3.3 ETAPA III: ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Después de haber realizado los diferentes presupuestos con el proceso de ventas, producción y gastos, el paso siguiente consistirá en la preparación de los estados financieros proyectados para el periodo 2015, este método se asemeja a la técnica de proyección financiera conocida como plan maestro.

A) Estado de situación financiera

Consiste en la proyección de los requerimientos de activos para el próximo periodo, y posteriormente, los pasivos y el capital contable que generan las operaciones normales de la empresa.

En la siguiente tabla se prepara el Estado de Situación Financiera proyectado, este se basa en todos los presupuestos anteriormente elaborados:

- ✓ Efectivo y Equivalentes de Efectivo: valor tomado del presupuesto de efectivo, (tabla No. 27)

- ✓ Cuentas por Cobrar se obtiene de la siguiente manera:

CÁLCULOS

Saldo Balance Inicial, Cuentas por Cobrar, (Anexo No. 3)	\$	469,523.45
Ventas al Crédito Proyectadas, (Tabla No. 26)	\$	535,282.17
	\$	<u>1,004,806</u>
(-) Cobros a Clientes, 4 trimestres, (Tabla No. 26)	\$	954,399.88
Cuenta por Cobrar	\$	<u>50,405.74</u>

- ✓ Inventarios:

- Materia Prima y Material: Tabla No.19 Calculo de Materiales Consumidos
- Producto Terminado: Tabla No. 22 Presupuesto de Inventario Final de Producto Terminado

- ✓ Activo No Corriente: viene dado por los saldos del Estado de Situación Financiera del periodo anterior, aumentando únicamente la proporción de la depreciación correspondiente al año 2015.

- ✓ Cuentas por Pagar se obtienen de la siguiente manera:

Cuentas por pagar		
Saldo inicial balance	\$	141,623.07
Compras	\$	633,487.20
Mano de obra directa	\$	313,690.89
Costos indirectos de fabricación	\$	71,497.24
(-) Depreciación	\$	<u>11,340.93</u>
Gastos de administración y ventas	\$	267,641.09
(-) Desembolsos en efectivo	\$	1,268,394.07
Materiales	\$	633,487.20
Mano de obra directa	\$	313,690.89
Costos indirectos de fabricación	\$	60,156.31
Gastos de administración y ventas	\$	261,059.67
Total de cuentas por pagar	\$	<u>148,204.49</u>

- ✓ Impuesto por Pagar: Tabla No. 27 Presupuesto de Efectivo

- ✓ Dividendos por Pagar y Beneficio a Empleados: Anexo 3 Estado Situación Financiera el 2014

- ✓ Impuestos por Pagar Renta: Tabla 29 Estado de Resultado Proyectado 2015
- ✓ Capital Social, Utilidades Ejercicios Anteriores, Efecto Adopción NIIF para las PYMES: Anexo 3 Estado Situación Financiera el 2014
- ✓ Reserva Legal es el 7% de la utilidad de operación.
- ✓ Utilidad del presente ejercicio: Tabla 30 Estado de Resultado Proyectado 2015

INDUSTRIAS CONFECCIONARIAS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE PROYECTADO AÑO 2015
 (EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	<u>2013</u>
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO			
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	997,322.22	125,188.50	82,453.52
CUENTAS POR COBRAR			
CLIENTES	50,405.74	480,521.35	286,205.43
INVENTARIOS	<u>126,631.23</u>	<u>183,690.55</u>	<u>142,650.50</u>
MATERIAL PRIMA Y MATERIALES	47,030.53	44,679.00	115,487.46
PRODUCTOS TERMINADOS	79,600.70	139,011.55	27,163.04
PAGOS ANTICIPADOS	-	30,768.60	1,280.15
TOTAL CORRIENTE	<u>1,174,359.19</u>	<u>820,169.00</u>	<u>512,589.60</u>
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
BIENES INMUEBLES			
TERRENOS	134,341.87	134,341.87	-
BIENES DEPRECIABLES			
EDIFICACIONES Y EQUIPO	362,016.00	362,016.00	128,968.25
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(61,060.34)	(30,530.16)	(122,493.57)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>435,297.53</u>	<u>465,827.71</u>	<u>6,474.68</u>
TOTAL DE ACTIVO	<u>1,609,656.72</u>	<u>1,285,996.71</u>	<u>519,064.28</u>

Tabla No. 28. Estado de Situación Financiera Proyectado Año 2015

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	<u>2013</u>
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO CORRIENTE			
CUENTAS POR PAGAR	148,204.49	141,623.07	160,132.11
IMPUESTOS POR PAGAR	12,800.70	67,007.10	4,001.35
DIVIDENDOS POR PAGAR	4,930.80	4,930.80	66,784.97
BENEFICIOS A EMPLEADOS	4,575.29	4,575.29	-
IMPUESTO POR PAGAR RENTA	158,568.62	-	-
PRÉSTAMO POR PAGAR A CORTO PLAZO	-	61,004.17	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>329,079.90</u>	<u>279,140.43</u>	<u>230,918.43</u>
PASIVO NO CORRIENTE			
ANTICIPOS Y GARANTIAS DE CLIENTES	-	136,057.15	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE Y NO CORRIENTE	<u>329,079.90</u>	<u>415,197.58</u>	<u>230,918.43</u>
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS			
CAPITAL SOCIAL	696,188.51	696,188.51	50,000.00
RESERVA LEGAL	65,997.48	26,213.24	10,000.00
UTILIDADES EJERCICIO ANTERIORES	148,397.38	-	152,130.83
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	369,993.45	148,397.38	76,015.02
TOTAL PATRIMONIO	<u>1,280,576.82</u>	<u>870,799.13</u>	<u>288,145.85</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>1,609,656.72</u>	<u>1,285,996.71</u>	<u>519,064.28</u>

B) Estado de resultado proyectado

La preparación del estado de resultados involucra la utilización de los presupuestos de ventas, costos de ventas y gastos de administración y ventas, y muestra, en términos generales, el valor de las utilidades que la empresa puede esperar de las actividades operacionales que se hayan presupuestado.

Tabla No. 29 Estado de Resultado Proyectado 2015

INDUSTRIAS CONFECCIONARIAS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO AÑO 2015
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	<u>2013</u>
VENTAS			
Ventas de Mercadería	1,911,722.04	1,684,807.02	1,763,550.83
Ventas Totales	1,911,722.04	1,684,807.02	1,763,550.83
(-) Costo de Ventas	1,075,734.65	1,219,353.60	1,508,639.58
UTILIDAD BRUTA	835,987.39	465,453.42	254,911.25
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de Administración	191,172.20	128,017.39	103,510.66
Gastos de Venta	76,468.88	98,720.97	39,563.27
Gastos Financieros	-	7,097.34	1,280.15
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	267,641.09	233,835.70	144,354.08
UTILIDAD DE OPERACIÓN	568,346.31	231,617.72	110,557.17
RESERVA LEGAL	39,784.24	16,213.24	1,428.57
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	528,562.07	215,404.48	109,128.60
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	158,568.62	67,007.10	33,113.58
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	369,993.45	148,397.38	76,015.02

Con la implementación de la propuesta la empresa estaría logrando un incremento en sus utilidades del 10% con respecto al año anterior, la planeación financiera servirá para que los administradores de las empresas del sector, optimicen sus recursos aplicados en la producción, así como a disminuir sus costos; además con la propuesta de planeación operativa se proyecta, contribuir con los jefes de las diferentes áreas productivas; ayudándoles a señalar la necesidad de cambios futuros, para que visualicen las amenazas y las oportunidades que se puedan presentar, con esto las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir podrán proyectar adecuadamente su crecimiento económico.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

El sector industrial es uno de los más importantes dentro de la economía nacional, ya que sus operaciones y exportaciones han crecido rápidamente; por lo que se hace necesario ir reforzando los procesos administrativos y operativos, que les permita hacerle frente a la competencia y mantenerse actualizados; el presente trabajo sirvió para conocer la situación actual de las empresas, tanto del área productiva como financiera; de donde se pudieron determinar varios factores que están afectando, las mejoras y correcciones que pueden implementar a través de impulsar los controles productivos.

- a) La investigación demuestra que las entidades de este sector, carecen de una estructura organizativa bien definida acorde a las actividades de la empresa, ya que se detectó que las áreas administrativas y operativas no están funcionando adecuadamente debido a que el personal no tiene identificado sus funciones y jefatura inmediata, que les ayude a poder solventar situaciones emergentes, lo que se convierte en la pérdida de tiempo y dinero en la producción.
- b) Estas entidades demuestran problemática al momento de cortar y confeccionar las prendas en el departamento de producción generando reprocesos, produciendo un mayor costo, atraso en los pedidos, creándose desconfianza en los clientes y por lo tanto pérdida de ellos; afectando directamente a las ventas dando como resultado una disminución de utilidades.
- c) Con la propuesta del plan operativo se pueden mejorar los procesos productivos al momento de fabricar las prendas ya que se contarán con manuales de procesos, procedimientos y con personal más capacitado; además de controlar la producción mediante una programación de los pedidos cumpliendo metas propuestas. El plan financiero será de mucha utilidad para la toma de decisiones, podrán proyectar de una manera más razonable su crecimiento económico; además servirá como herramienta de consulta al profesional de la contaduría pública que trabaje en este campo

4.2 RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones, se recomienda a las empresas de la industria de la confección de prendas de vestir lo siguiente:

- a) Elaborar una estructura organizativa con funciones y atribuciones bien definidas, las cuales deben darse a conocer en todos los niveles estructurales de las entidades para ayudar a administrar de mejor manera sus recursos, proyectarse a un futuro un poco más certero, con más mecanismos y estrategias para aprovechar sus oportunidades contrarrestando amenazas.
- b) Elaborar un manual de procesos y procedimientos de producción y financiero, el cual ayude a mejorar las deficiencias en cada área de la entidad; además estudiar y vigilar constantemente la actuación de los costos y gastos, mediante la ejecución de presupuestos que incluya una clasificación detallada de los mismos, lo cual permitirá lograr los niveles de utilidad operacional esperada y coordinar reuniones periódicas de programación y monitoreo de las áreas productivas, que ayuden a cumplir con los tiempos de los pedidos para que se pueden entregar en las fechas estipuladas y efectuar correcciones en caso de ser necesario.
- c) Implementar el plan operativo y financiero propuesto para así lograr mejorar las aéreas financieras y operativas, alcanzando un mejor fortalecimiento de las entidades del sector en la toma de decisiones con el objetivo aumentar sus ventas.
- d) Se recomienda a los profesionales de la Contaduría Pública, el uso de esta herramienta como una guía de apoyo para desarrollar su trabajo profesional dentro de este sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Alejandro Antonio Acosta Márquez Sandra Evelyn Cerón Meléndez Cristian Omar González Leiva,** (2010), Estudio de Factibilidad de un Laboratorio Textil para la Industria de la Confección de Prendas de Vestir Universidad de El Salvador, Ciudad Universitaria Ayutuxtepeque
- Asociación Salvadoreña de Industriales,** (2013- 2014). Informe Sectoriales y Ranking Industrial 2013 y 2014, Pág.66 y Pág. 20
- Asociación Salvadoreña de Industriales.** <http://www.industriaelsalvador.com>.
- Banco Central de Reserva de El Salvador,** (2014). “Base de Datos Económica-Financiera”, <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cdr=33&lang=es>
- Besley Scott** ,(2001) Fundamentos de La Administración, Sexta Edición
- Bock Robert H,** Planeación y Control de la Producción, Editorial Limusa – Wisley, S.A., México.
- Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador,** (abril, mayo y junio 2014). Planeación de la Producción Campus Virtual, “camtex.com.sv”,
- Código de Comercio,** (mayo 2014), Decreto N° 671, Diario Oficial N° 140 Tomo N° 228, fecha emisión 08 de mayo de 1970, Fecha Publicación 31 de julio de 1970 última modificación 08 de mayo de 2014.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB),** Norma de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF PYMES), emitida por el, 30 Cannon Street, London EC4M 6XH, United Kingdom.
- Córdoba Padilla Marcial,** (2007). Gerencia Financiera Empresarial,. Ecoe Ediciones
- Córdoba Padilla Marcial,** Gerencia Financiera Empresarial, Capitulo 4, Presupuesto
- Dirección General de Estadísticas y Censos.**(2012) “Directorio Económico de Empresas”, <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/novedades/publicaciones/category/45-directorio-de-empresas.html>.

Eduardo Zepeda Guevara y Orlando Chacón Menéndez, (1988) La Técnica Presupuestaria en la Planeación y Control de la Producción en la Mediana Empresa Industrial del Calzado en la Zona Occidental de El Salvador, Universidad Francisco Gavidia, San Salvador

Gitman Lawrence J, (2003) Principios de Administración Financiera, Tercera Edición

Hernández, Sampieri; Fernández Collado, Carlos; Baptista, Lucio Pilar. (2001). Segunda Edición. "Metodología de la Investigación". Editorial McGraw-Hill. México

Koontz y O'donell, Administración, Capítulo II

Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, (noviembre 2011), Decreto N° 254, Diario Oficial N° 82, Tomo N° 387, Fecha de Emisión 21 de enero de 2010, Fecha de publicación 05 de mayo de 2010, Fecha de última modificación 17 de noviembre de 2011.

Lic. Mendoza Orantes Ricardo, **Recopilación de leyes tributarias**, Editorial Jurídica Salvadoreña 57ª edición

Oriol Amat, Finanzas y Contabilidad 8ª edición.

Perdomo Moreno Abraham, Elementos Básicos de la Administración Financiera, 10ª edición.

Pimentel Monroy, Karina Lisseth; Morales Castillo, Blanca Lilian; Jovel Estrada, Reina Isabel, (2008) Diseño de un Programa de Motivación que Contribuya a Disminuir el Índice de Rotación de Personal en el Área de Producción de las Empresas Textileras, que funcionan en San Juan Opico, Departamento de La Libertad, Universidad Francisco Gavidia, San Salvador

Prentic Hall, (2003), finanzas, México.

Rivera Godoy Jorge Alberto, Introducción a la Administración Financiera 1° Edición.

Ross, Stephen a, Westerfield,(2005), Finanzas Corporativas , 7ª edición México

Zaldívar Antonio, Planeación Financiera de la Empresa, 3ª edición.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1: ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN
- Anexo 2: TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
- Anexo 3: ESTADOS FINANCIEROS DE INDUSTRIAS CONFECCIONARIAS, S.A. DE C.V., AÑOS 2014, 2013 Y 2012
- Anexo 4: ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

ANEXO N° 1 – ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



CUESTIONARIO PARA ENCUESTAS

Cargo que ocupa dentro de la empresa: _____

Las alumnas: Déborat Brocato, Jenniffer Escobar e Ivette Figueroa, estudiantes de la carrera de Contaduría Pública en la Universidad de El Salvador, nos dirigimos a usted deseándoles éxitos en sus labores diarias, con el motivo de solicitar su colaboración para responder al siguiente cuestionario destinado a recolección de información relacionada a:

"PLANEACIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA, EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR"

DIRIGIDO A: Gerentes Generales, Gerentes Administrativos y Financieros, Gerentes de Producción, Jefes de áreas y Contadores.

OBJETIVO: Obtener información suficiente para conocer cómo las empresas elaboran la planeación operativa y financiera para los procesos productivos que ayude al fortalecimiento del sector de la industria dedicada a la confección de prendas de vestir de San Salvador y evitar la pérdida de clientes, generando crecimiento económico.

A continuación se presentan una serie de preguntas, de las cuales usted debe seleccionar las alternativas que considere adecuadas, los datos que proporcione serán utilizados únicamente con fines académicos, de antemano gracias por su colaboración.

Indicaciones generales:

Conteste de manera objetiva marcando con una "X" la opción que usted considere conveniente.

1- ¿Cuáles de las siguientes fases o áreas productivas son utilizadas por la empresa?

- a) Diseño
- b) Patronaje
- c) Corte
- d) Confección
- e) Comercialización
- f) Otros _____

Objetivo: Investigar sobre las fases o áreas que existen en la planta de producción.

ANEXO N° 1 – ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

2- ¿Por qué motivos, considera que pueden aumentarse los costos de producción en la empresa?

- a) Por reprocesar prendas
- b) Fluctuaciones de precios en la materia prima
- c) Desabastecimiento de la materia prima
- d) Mano de obra extra
- e) Aumentos en los costos indirectos
- f) Aumentos en los costos fijos
- g) Maquinaria obsoleta
- h) Otras _____

Objetivo: Conocer las causas del aumento de los costos de producción.

3- ¿Cómo parte del proceso productivo, a su criterio, en cuáles de las siguientes fases o áreas podría presentar alguna deficiencia la empresa?

- a) Diseño
- b) Patronaje
- c) Corte
- d) Confección
- e) Comercialización
- f) Otros _____
- g) Ninguna

Objetivo: Conocer si las empresas presentan dificultades en alguna de sus fases o áreas productivas.

4- ¿Cuáles de las siguientes causas generan deficiencias en el proceso productivo?

- a) Inventarios en procesos atrasados
- b) Defectos en las prendas
- c) Tiempo muerto por equipo
- d) Espera de materia prima
- e) Materia Prima de mala calidad
- f) Inspección por el control de calidad
- g) Reproceso
- h) Otros _____

Objetivo: Indagar las causas que generan los deficiencias al momento de la producción.

ANEXO N° 1 – ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

5- Según su experiencia, ¿Considera que la empresa ha perdido clientes por atrasos de pedidos en los últimos 12 meses?

- a) SI
- b) NO

Objetivo: Indagar si el personal gerencial de la empresa está consciente que se pierden clientes por el atraso en pedidos.

6- Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿Cuál de los siguientes rangos en los atrasos de pedidos presenta la empresa?

- a) De 1 a 2 semanas
- b) De 2 a 4 semanas
- c) Más de 4 semanas

Objetivo: Conocer con qué frecuencia se dan los atrasos en los pedidos.

7- Según su práctica, ¿Cuáles de las siguientes problemáticas considera que causan los atrasos en la producción?

- a) Incumplimiento en las especificaciones de los diseños
- b) Falta de materia prima
- c) Deficiencia en mano de obra
- d) Maquinaria obsoleta
- e) Reproceso
- f) Falta de planeación
- g) Otros _____

Objetivo: Conocer la problemática real que experimentan las empresas en sus atrasos de pedidos.

8- ¿En los últimos 5 años, la empresa ha realizado inversión para ampliar su capacidad instalada?

- a) SI
- b) NO

Objetivo: Conocer si la empresa ha previsto que la capacidad instalada es vital para el crecimiento de la misma, lo que contribuiría a entregar a tiempo los pedidos.

ANEXO N° 1 – ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

9- A su criterio, ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra la producción en relación la capacidad instalada de la empresa?

- a) 25% al 50%
- b) 51% al 75 %
- c) 76% al 100%

Objetivo: Conocer si la empresa ha aumentado su capacidad instalada y así medir el crecimiento de la producción.

10- Si el rango que ha seleccionado es desde el 25% al 75%, ¿Cuáles de las siguientes mejoras considera que le pueden ayudar en el proceso productivo para alcanzar una adecuada capacidad instalada?

- a) Planificación de los pedidos que entran al área de producción
- b) Trabajar en equipo las áreas involucradas en lo referente a especificaciones de diseño
- c) Planificar las compras y/o verificar existencias de materias primas
- d) Contratar mano de obra calificada
- e) Llevar un control sobre rendimientos de metas del personal operativo
- f) Hacer mantenimientos preventivos y correctivos para la maquinaria
- g) Contar con un control de calidad por línea de trabajo
- h) Otros _____

Objetivo: Indagar si la empresa tiene expectativas de mejorar procesos o controles y que esto genere crecimiento de la capacidad instalada.

11- ¿Cuáles de las siguientes acciones enfocadas a la proyección del crecimiento considera de importancia para la empresa?

- a) Diversificación del producto.
- b) Incrementar la participación en el mercado evaluando nuevos perfiles de clientes.
- c) Mayor eficiencia en la entrega de pedidos.
- d) Mejorar estrategias de ventas.
- e) Ninguna
- f) Otras: Especificar _____

Objetivo: Identificar las acciones importantes para la empresa enfocadas al crecimiento económico.

ANEXO N° 1 – ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

12- ¿Qué grado de conocimiento posee sobre planeación financiera y operativa?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Regular
- d) Nulo

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento sobre planes financieros.

13- De las siguientes planeaciones, ¿Cuáles utiliza la empresa?

- a) Financiera
- b) Operativa
- c) No Elaboran

Objetivo: Identificar si la empresa elabora algún tipo de planeación.

14- Si su respuesta a la pregunta anterior fue a) ó b), ¿Cuál considera que es el periodo más idóneo de tener elaborada una planificación financiera y operativa?

- a) Corto plazo (menos de 1 año)
- b) Largo plazo (de 2 años a mas)

Objetivo: Conocer el período para el que se elabora la planificación financiera, sí esta es elaborada.

15- ¿Quién es el encargado de elaborar la planificación financiera?

- a) Gerente General
- b) Gerente Financiero
- c) Contador
- d) Otros _____

Objetivo: Conocer quiénes son los encargados de la elaboración de la planificación financiera.

16- De las siguientes herramientas de análisis financiero, ¿Cuáles aplica la empresa?

- a) Presupuestos
- b) Flujo de efectivo
- c) Ratios Financieros
- d) Estados financieros proyectados
- e) Ninguno
- f) Otros: Especificar _____

Objetivo: Conocer cuáles son las herramientas de análisis financiero que aplica.

ANEXO N° 1 – ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

17- ¿Cuáles de los siguientes indicadores financieros utiliza para evaluar los niveles de crecimiento?

- a) Margen de Utilidad
- b) Margen de ganancia operativa
- c) Margen de contribución bruta
- d) No Utiliza
- e) Otros _____

Objetivo: Conocer si la empresa aplicación y/o analiza de índices financieros para evaluar el crecimiento.

18- ¿Considera de utilidad e importancia contar con un documento técnico y teórico que facilite la elaboración de un plan financiero y operativo, con el objetivo de proyectar adecuadamente el crecimiento económico de la empresa?

- a) SI
- b) NO

Objetivo: Determinarla utilidad e importancia de contar con un plan financiero y operativo para proyectar adecuadamente el crecimiento económico de la empresa.

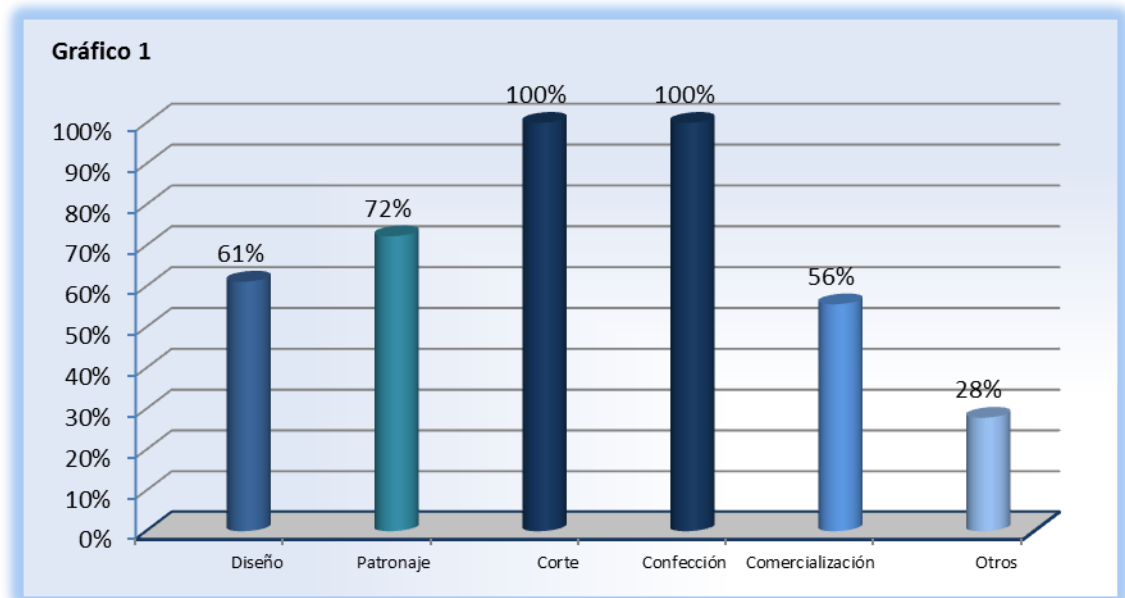
ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

AREA OPERATIVA

1-¿Cuáles de las siguientes fases o áreas productivas son utilizadas por la empresa?

Objetivo: Investigar sobre las fases o áreas que existen en la planta de producción.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Diseño	11	61%
Patronaje	13	72%
Corte	18	100%
Confección	18	100%
Comercialización	10	56%
Otros	5	28%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De acuerdo a las empresas encuestadas se refleja que un 100% utiliza dentro de sus fases productivas el área de corte y confección; sin embargo también se muestra que en su mayoría también utilizan dentro de sus fases productivas el diseño, patronaje y comercialización. Además un 28% de los encuestados manifestaron tener diferentes áreas adicionales a las presentadas en la encuesta.

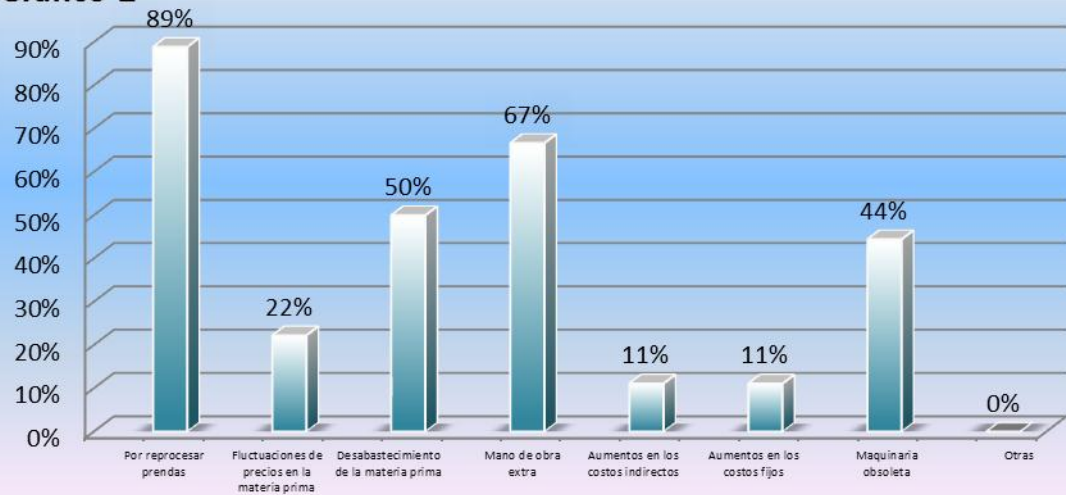
ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

2- ¿Por qué motivos, considera que pueden aumentarse los costos de producción en la empresa?

Objetivo: Conocer las causas del aumento de los costos de producción.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Por reprocesar prendas	16	89%
Fluctuaciones de precios en la materia prima	4	22%
Desabastecimiento de la materia prima	9	50%
Mano de obra extra	12	67%
Aumentos en los costos indirectos	2	11%
Aumentos en los costos fijos	2	11%
Maquinaria obsoleta	8	44%
Otras	0	0%

Gráfico 2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

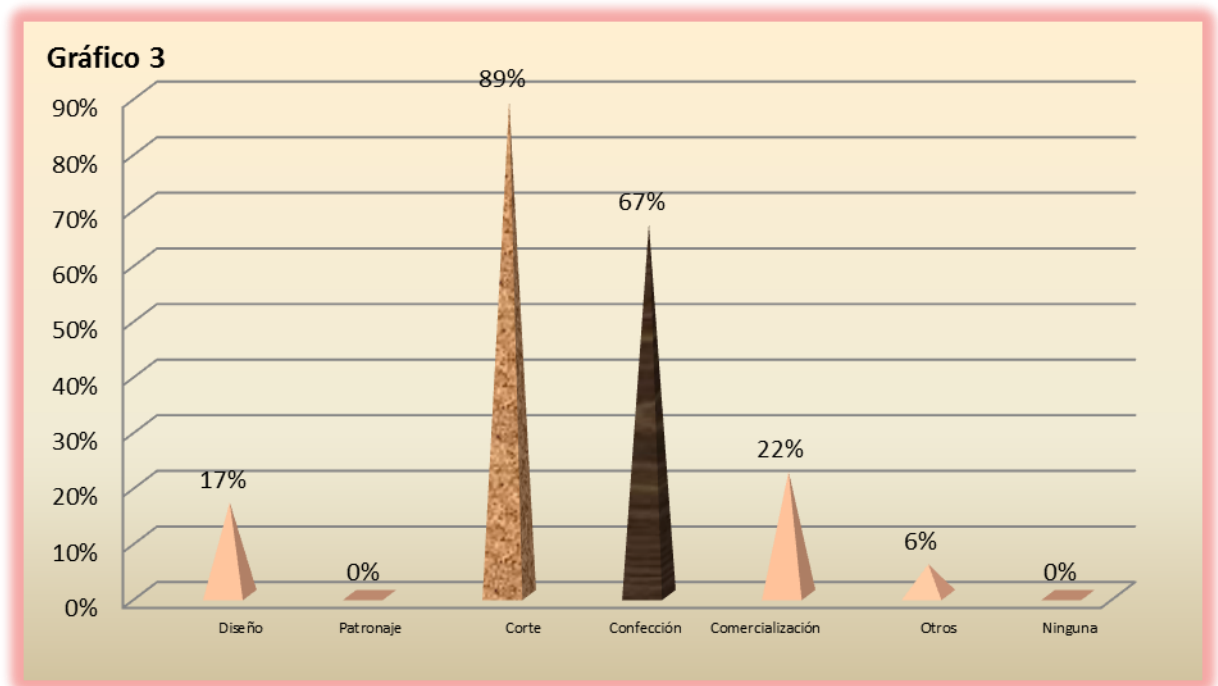
De acuerdo a los datos obtenidos de las empresas encuestadas, un 89% considera que la causa por la que aumenta el costo de producción, es por reprocesar las prendas, seguido de un 67% indicó que la mano de obra extra es la causa más frecuente de ésta. Es importante mencionar los porcentajes obtenidos en la muestra que ocupan el tercer lugar, son el desabastecimiento de la materia prima con un 50% y la maquinaria obsoleta un 44%. Es evidente, según las respuestas obtenidas, que están faltas de un eficiente control de calidad para disminuir el reproceso de prendas.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

3- ¿Cómo parte del proceso productivo, a su criterio, en cuáles de las siguientes fases o áreas podría presentar alguna deficiencia la empresa?

Objetivo: Conocer si las empresas presentan dificultades en alguna de sus fases o áreas productivas.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Diseño	3	17%
Patronaje	0	0%
Corte	16	89%
Confección	12	67%
Comercialización	4	22%
Otros	1	6%
Ninguna	0	0%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

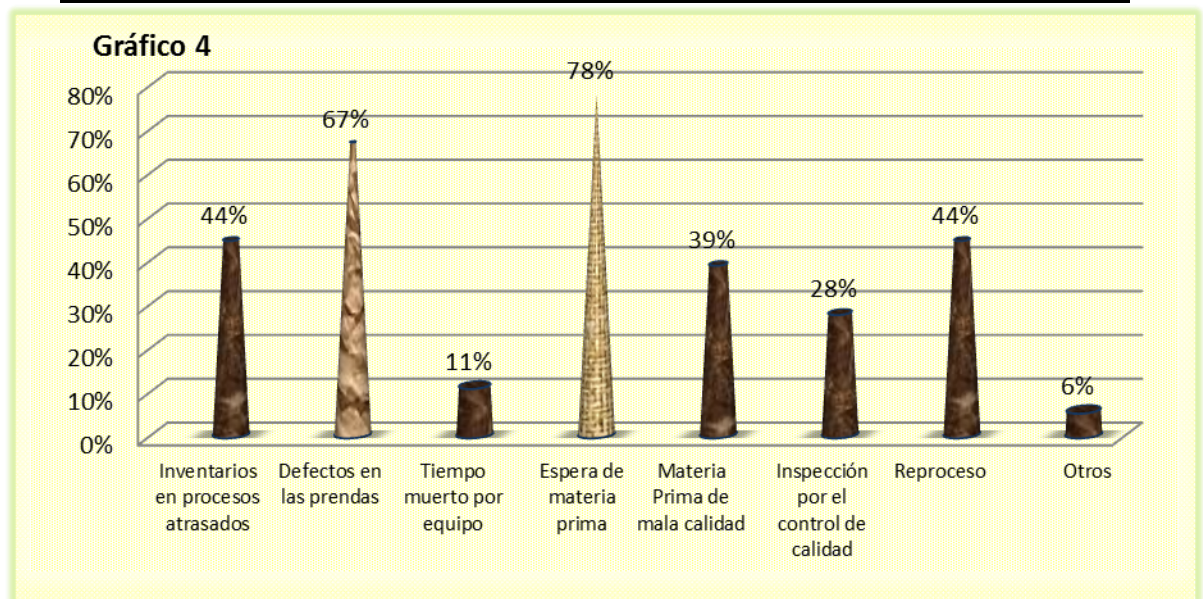
El 89% de las empresas encuestadas respondieron que el área de corte es un área crítica, que presenta generalmente deficiencia, seguida del área de confección con un 67%. Concluimos conforme a las respuestas obtenidas que sí en la fase de corte inician las deficiencias, por ende todas las demás áreas serán afectadas y terminaran asumiendo atrasos, pues será necesario reprocesar la prenda.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

4- ¿Cuáles de las siguientes causas generan deficiencias en el proceso productivo?

Objetivo: Indagar las causas que generan las deficiencias al momento de la producción.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Inventarios en procesos atrasados	8	44%
Defectos en las prendas	12	67%
Tiempo muerto por equipo	2	11%
Espera de materia prima	14	78%
Materia Prima de mala calidad	7	39%
Inspección por el control de calidad	5	28%
Reproceso	8	44%
Otros	1	6%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

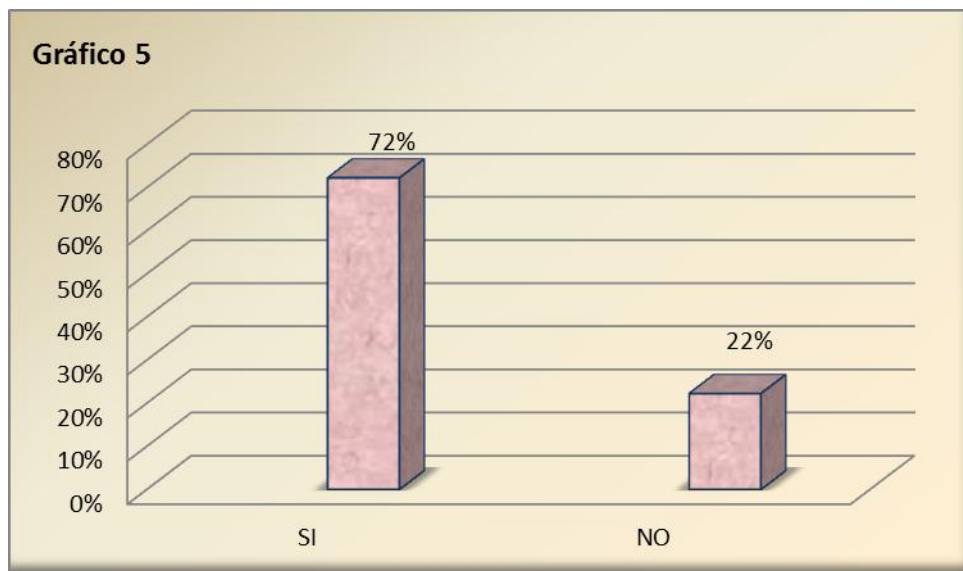
Los resultados de las empresas encuestadas proyectan un 78%, señalan que la espera de la materia prima es la causa que genera las deficiencias en los procesos productivos, seguida de los defectos en las prendas que representa un 67%, también es importante mencionar un 44%, expresaron que el reproceso y los inventarios en procesos atrasados, son las causas; cabe mencionar que en su mayoría los encuestados no solo seleccionaron un literal, refiriéndose a varios al mismo tiempo. En conclusión según la respuesta de los encuestados indican que la espera de la materia prima provoca que los procesos sean realizados con demasiada rapidez lo que genera equivocaciones.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

5- Según su experiencia, ¿Considera que la empresa ha perdido clientes por atrasos de pedidos en los últimos 12 meses?

Objetivo: Indagar si el personal gerencial de la empresa está consciente que se pierden clientes por el atraso en pedidos.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	13	72%
NO	4	22%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

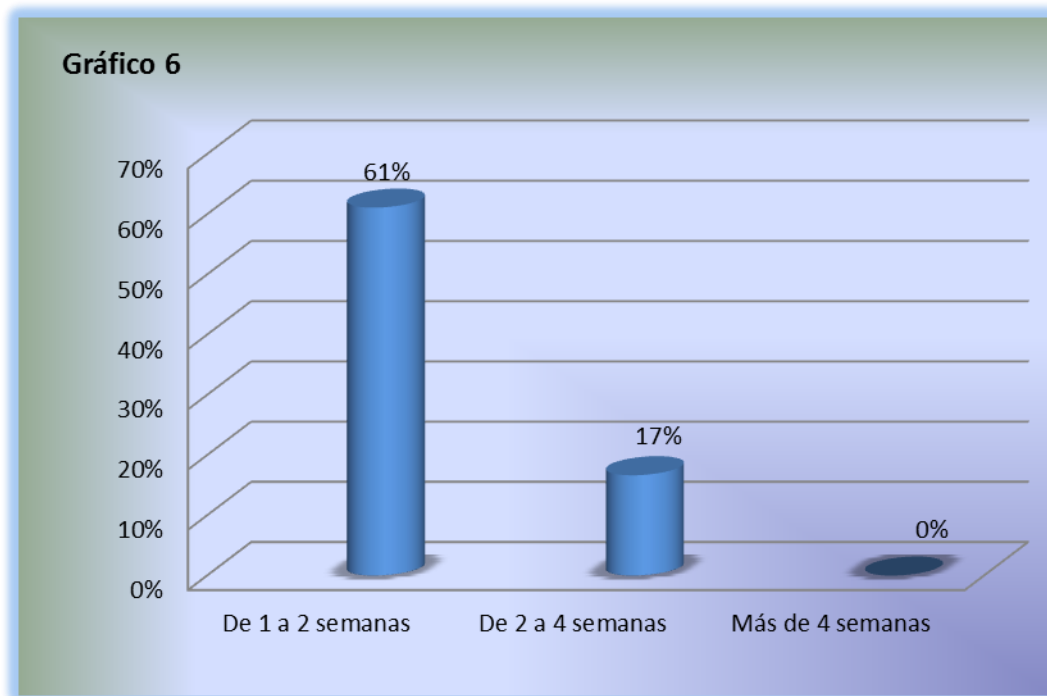
De acuerdo a los datos obtenidos de los encuestados, que no en todos los casos fueron gerentes, pero si jefes de áreas de producción, la mayoría contesto que sí se han perdido clientes por los atrasos generados. Estos resultados de muestran la necesidad de una planeación operativa para evitar se siga perdiendo clientes por esta razón.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

6- Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, ¿Cuál de los siguientes rangos en los atrasos de pedidos presenta la empresa?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia se dan los atrasos en los pedidos.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
De 1 a 2 semanas	11	61%
De 2 a 4 semanas	3	17%
Más de 4 semanas	0	0%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

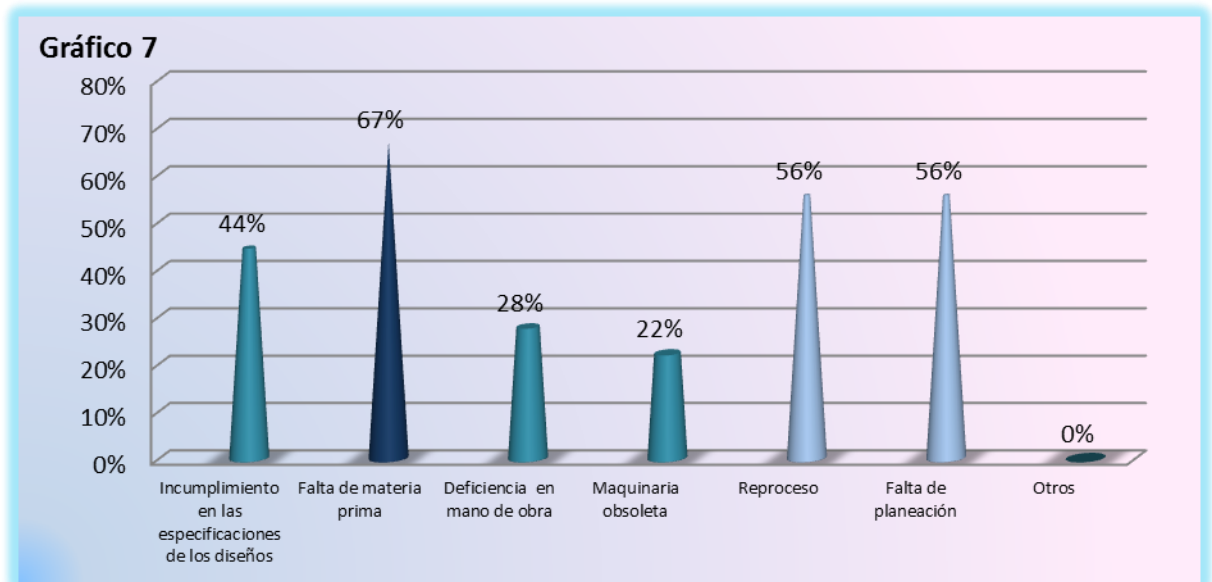
Según la respuesta obtenida de los encuestados el rango de atraso de la mayoría de empresas es de entre 1 y 2 semanas por lo que podemos concluir, la necesidad de una planeación a corto plazo con la que puedan revisar sus procesos semanalmente.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

7- Según su práctica, ¿Cuáles de las siguientes problemáticas considera que causan los atrasos en la producción?

Objetivo: Conocer la problemática real que experimentan las empresas en sus atrasos de pedidos.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Incumplimiento en las especificaciones de los diseños	8	44%
Falta de materia prima	12	67%
Deficiencia en mano de obra	5	28%
Maquinaria obsoleta	4	22%
Reproceso	10	56%
Falta de planeación	10	56%
Otros	0	0%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

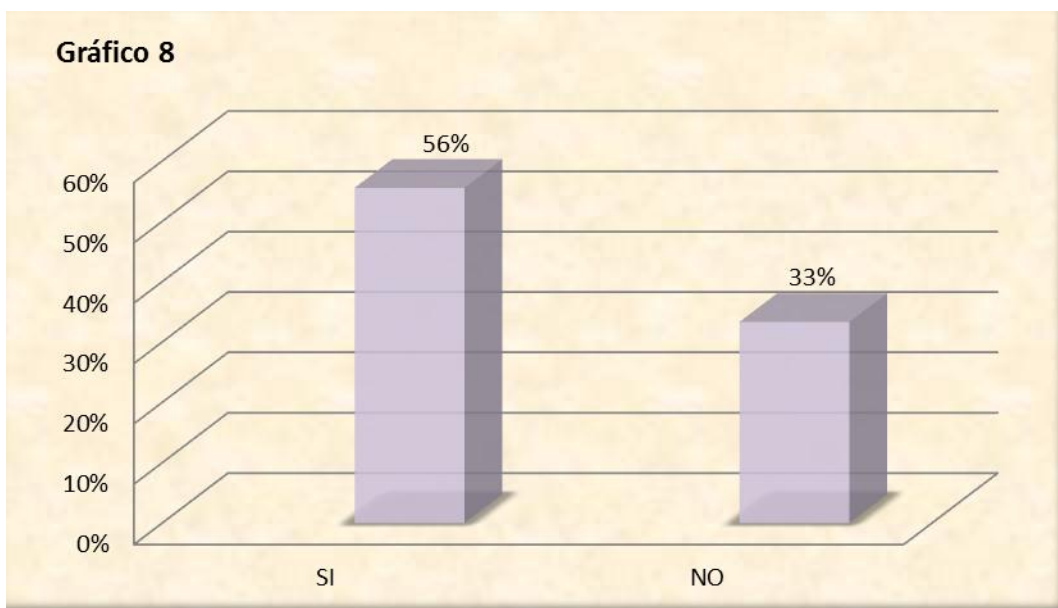
Los resultados demuestran que la falta de materia prima, la cual representa un 67% de los encuestados es la razón mayor de la problemática, que experimentan las empresas en sus atrasos de pedidos; sin embargo cabe mencionar que la mayoría de los encuestados seleccionaron no solo un literal por lo que también hay que considerar las respuestas con porcentajes de 56% el reproceso y la falta de planeación; así como el 44% que representa el incumplimiento en las especificaciones de los diseños. Los encuestados manifestaron, que todas estas problemáticas están relacionadas entre sí pues desde el momento que se atrasan con la materia prima se comienza a experimentar problemas de atrasos de pedidos.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

8- ¿En los últimos 5 años, la empresa ha realizado inversión para ampliar su capacidad instalada?

Objetivo: Conocer si la empresa ha previsto que la capacidad instalada es vital para el crecimiento de la misma, lo que contribuiría a entregar a tiempo los pedidos.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	10	56%
NO	6	33%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

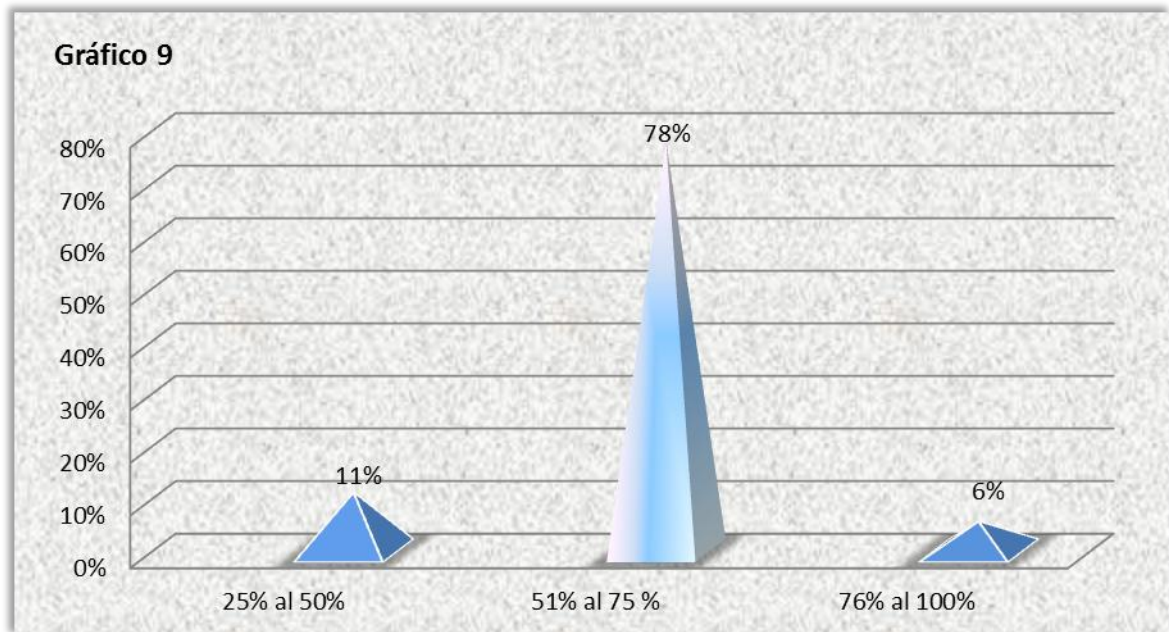
Los resultados obtenidos nos demuestran que la mayoría de las empresas encuestadas han realizado inversión, consideran que la capacidad instalada de la planta es vital para el crecimiento y que esta contribuye a la entrega de pedidos a tiempo, pero sin embargo a pesar de este aumento están perdiendo clientes por atrasos.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

9- A su criterio, ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra la producción en relación a la capacidad instalada de la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa ha aumentado su capacidad instalada y así medir el crecimiento de la producción.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
25% al 50%	2	11%
51% al 75 %	14	78%
76% al 100%	1	6%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de los encuestados respondieron que su capacidad instalada esta entre el 51% al 75% lo que nos demuestra que generalmente no utilizan al 100% la capacidad instalada de la fábrica, no obstante se hayan hecho nuevas inversiones en ella. Los entrevistados manifestaron que se les hace necesaria una correcta planeación para que sea aprovechada el total de la capacidad de la fábrica.

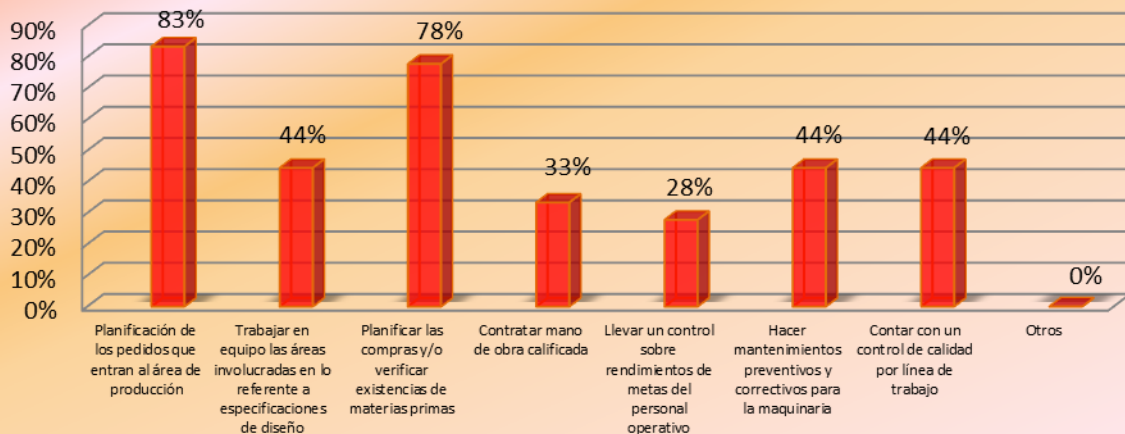
ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

10- Si el rango que ha seleccionado es desde el 25% al 75%, ¿Cuáles de las siguientes mejoras considera que le pueden ayudar en el proceso productivo para alcanzar una adecuada capacidad instalada?

Objetivo: Indagar si la empresa tiene expectativas de mejorar procesos o controles y que esto genere crecimiento de la capacidad instalada.

RESPUESTA	FR. ABSOLUTA	PORCENTAJE
Planificación de los pedidos que entran al área de producción	15	83%
Trabajar en equipo las áreas involucradas en lo referente a especificaciones de diseño	8	44%
Planificar las compras y/o verificar existencias de materias primas	14	78%
Contratar mano de obra calificada	6	33%
Llevar un control sobre rendimientos de metas del personal operativo	5	28%
Hacer mantenimientos preventivos y correctivos para la maquinaria	8	44%
Contar con un control de calidad por línea de trabajo	8	44%
Otros	0	0%

Gráfico 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un 83% de los encuestados manifiesta que se les hace necesaria una planificación de pedidos que ingresan al área de producción, un 78% aseguran que planificar las compras y verificar existencias de materias primas ayudaría; trabajar en equipo las áreas involucradas en lo referente a especificaciones de diseño, hacer mantenimientos preventivos y correctivos para la maquinaria y contar con un control de calidad por línea de trabajo obtuvieron un 44% cada uno; es importante mencionar que los encuestados seleccionaron varios literales considerando que hay diferentes mejoras que deben aplicarse para alcanzar un crecimiento en la capacidad instalada .

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ÁREA FINANCIERA

11- ¿Cuáles de las siguientes acciones enfocadas a la proyección del crecimiento considera de importancia para la empresa?

Objetivo: Identificar las acciones importantes para la empresa enfocadas al crecimiento económico.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Diversificación del producto.	9	50%
Incrementar la participación en el mercado evaluando nuevos perfiles de clientes.	6	33%
Mayor eficiencia en la entrega de pedidos.	11	61%
Mejorar estrategias de ventas.	9	50%
Ninguna	0	0%
Otras: Especificar	0	0%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

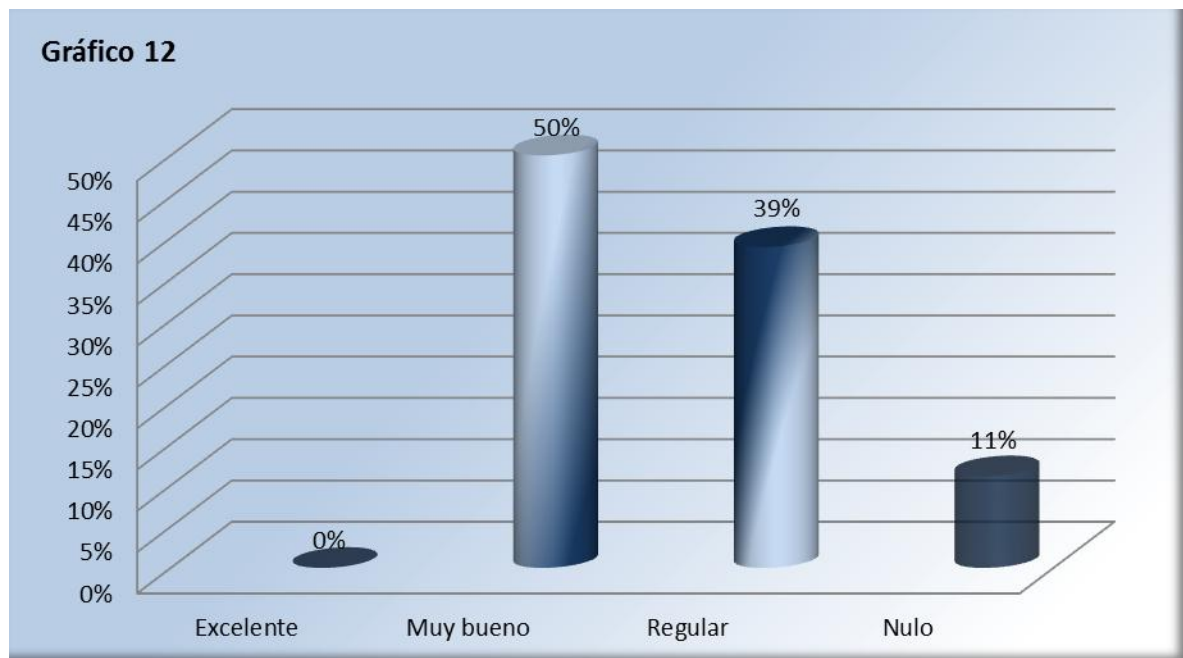
Con el objetivo de identificar las acciones importantes para la empresa enfocadas al crecimiento económico, los encuestados respondieron que una mayor eficiencia en la entrega de pedidos contribuiría a incrementar el crecimiento de la empresa representando un 61% ; no obstante también eligieron otras alternativas que fueron consideradas importantes como lo son diversificación del producto y mejorar estrategias de ventas con un 50% cada una.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

12 - ¿Qué grado de conocimiento posee sobre planeación financiera y operativa?

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento sobre planes financieros.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy bueno	9	50%
Regular	7	39%
Nulo	2	11%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

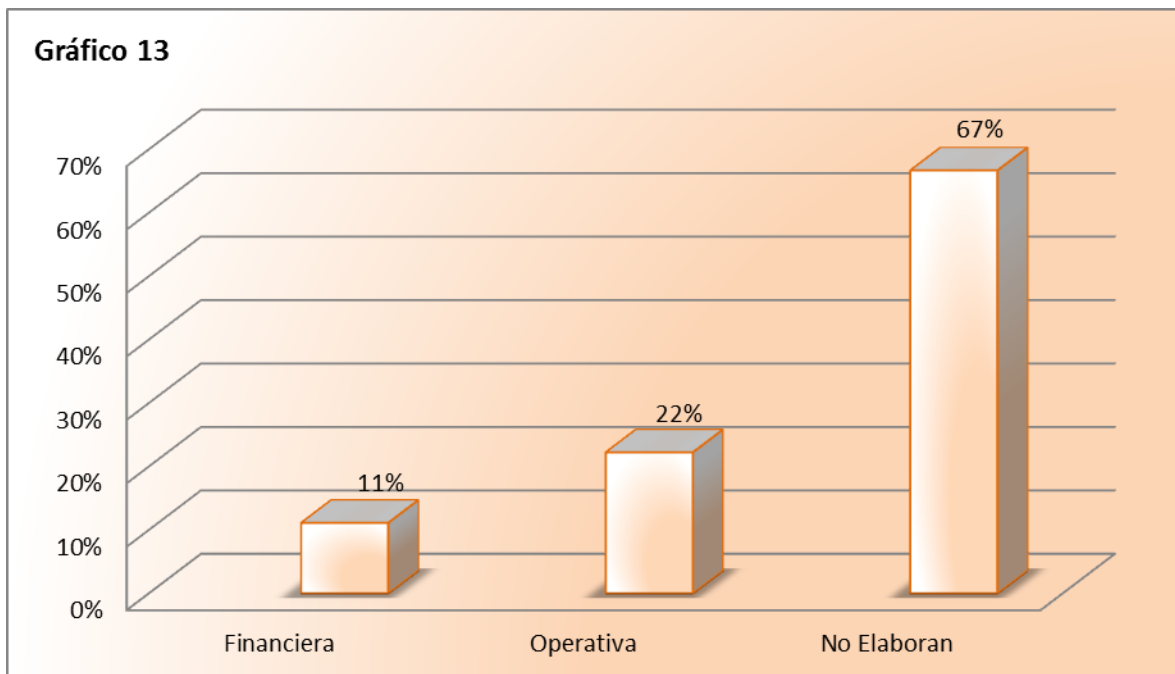
De acuerdo a las respuestas proporcionadas por los encuestados un 50% nos manifestó que tienen un conocimiento muy bueno, un 39% regular y un 11% tienen un nulo conocimiento de la planeación financiera y operativa. En las entrevistas nos manifestaron que tienen conocimiento empírico pero que una real aplicación técnica es desconocida esto se puede constatar ya que ningún encuestado nos contestó que poseía un excelente conocimiento.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

13- ¿De las siguientes planeaciones, ¿Cuáles utiliza la empresa?

Objetivo: Identificar si la empresa elabora algún tipo de planeación.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Financiera	2	11%
Operativa	4	22%
No Elaboran	12	67%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

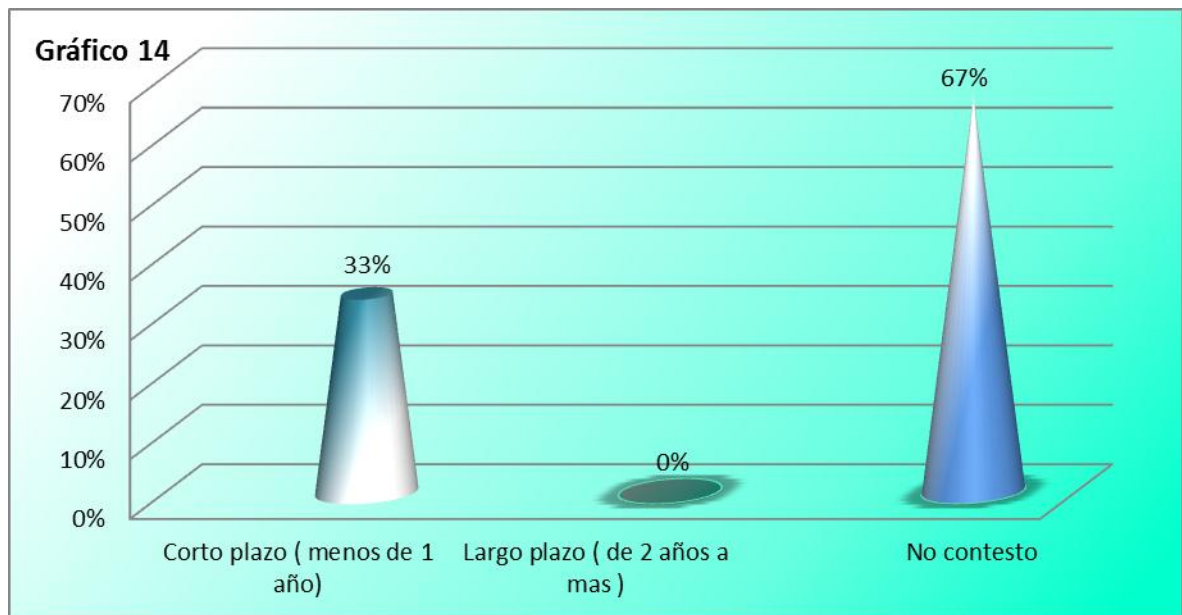
Los resultados de las encuestas nos arrojan que un 67% respondieron que las empresas no elaboran, solo un 11% realiza financiera; mientras que el 22% elabora operativa. Basados en las respuestas obtenidas concluimos que las empresas necesitan orientarse al respecto de cómo elaborar ambas planeaciones, ya que también se pudo observar que las pocas que elaboran planeación operativa lo hacen de una manera poco técnica es decir no es aplicada en todo el proceso productivo si no solo en algunas áreas.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

14- Si su respuesta a la pregunta anterior fue a) ó b), ¿Cuál considera que es el periodo más idóneo de tener elaborada una planificación financiera y operativa?

Objetivo: Conocer el período para el que se elabora la planificación financiera, si esta es elaborada.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Corto plazo (menos de 1 año)	6	33%
Largo plazo (de 2 años a mas)	0	0%
No contesto	12	67%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

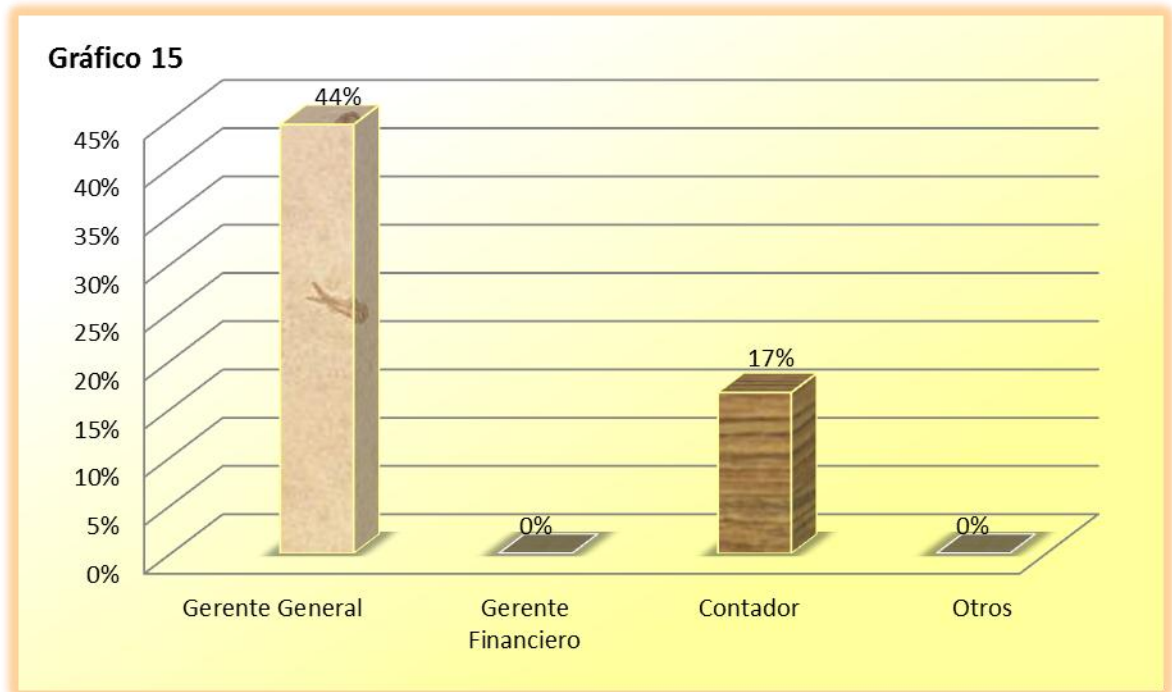
Un 67% no contesto lo que nos lleva a concluir que no elaboran planeación y solo un 33% dijo si elaboran para corto plazo. Por lo que se hace necesario un documento que les facilite el proceso de elaboración de dicha planeación a corto plazo.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

15-¿Quién es el encargado de elaborar la planificación financiera?

Objetivo: Conocer quiénes son los encargados de la elaboración de la planificación financiera.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Gerente General	8	44%
Gerente Financiero	0	0%
Contador	3	17%
Otros	0	0%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

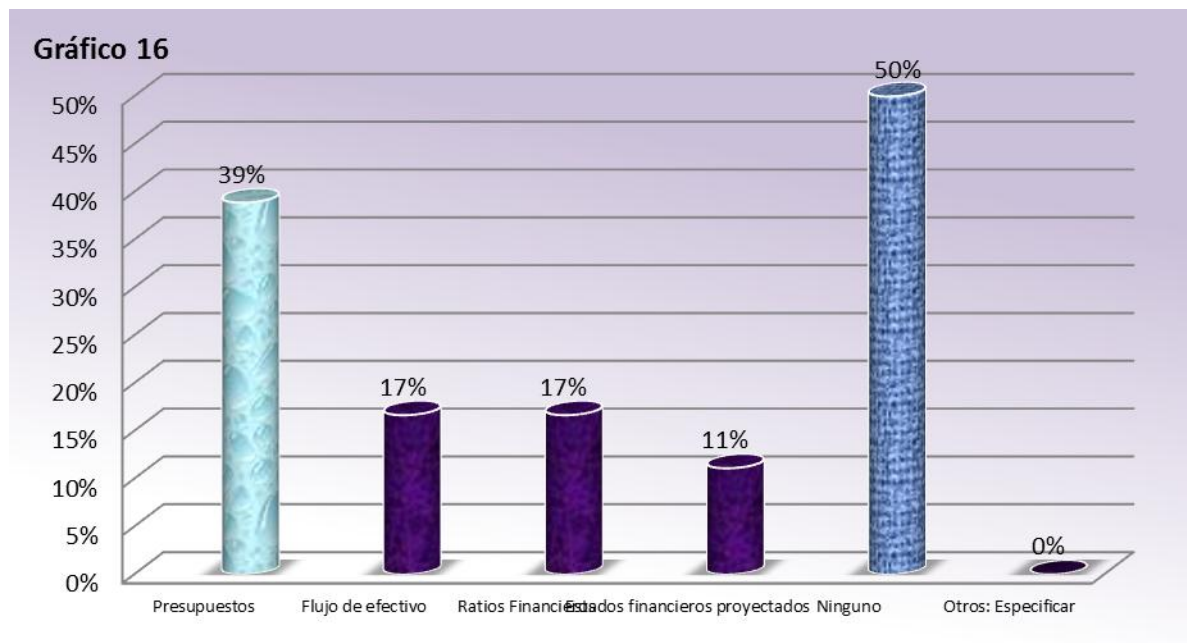
Según las respuestas de los encuestados un 44% dijo que es el gerente general quien debe elaborar la planeación financiera y un 17% que es el contador. Con lo que concluimos que los encuestados desconocen quien realmente es el encargado de realizar dicha planeación; además según comentarios de los encuestados dentro de su estructura organizativa desconocen que haya un gerente financiero.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

16- De las siguientes herramientas de análisis financiero, ¿Cuáles aplica la empresa?

Objetivo: Conocer cuáles son las herramientas de análisis financiero que aplica.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Presupuestos	7	39%
Flujo de efectivo	3	17%
Ratios Financieros	3	17%
Estados financieros proyectados	2	11%
Ninguno	9	50%
Otros: Especificar	0	0%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

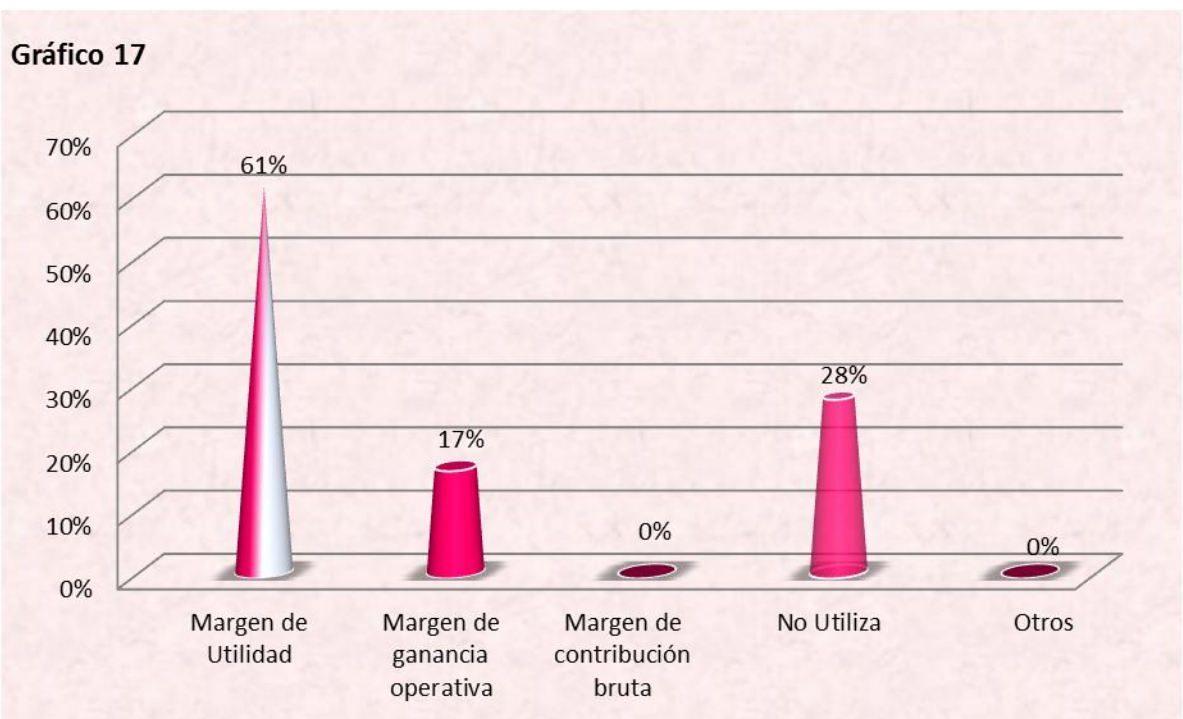
Los resultados obtenidos nos muestran que un 50% de los encuestados no conocen las herramientas de análisis financiero que se deben aplicar, un 39% dijo que la herramienta de análisis que conoce son los presupuestos. Lo que nos lleva a concluir que el análisis financiero no es una herramienta que es aplicada por las empresas encuestadas.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

17- ¿Cuáles de los siguientes indicadores financieros utiliza para evaluar los niveles de crecimiento?

Objetivo: Conocer si la empresa aplicación y/o analiza de índices financieros para evaluar el crecimiento.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Margen de Utilidad	11	61%
Margen de ganancia operativa	3	17%
Margen de contribución bruta	0	0%
No Utiliza	5	28%
Otros	0	0%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

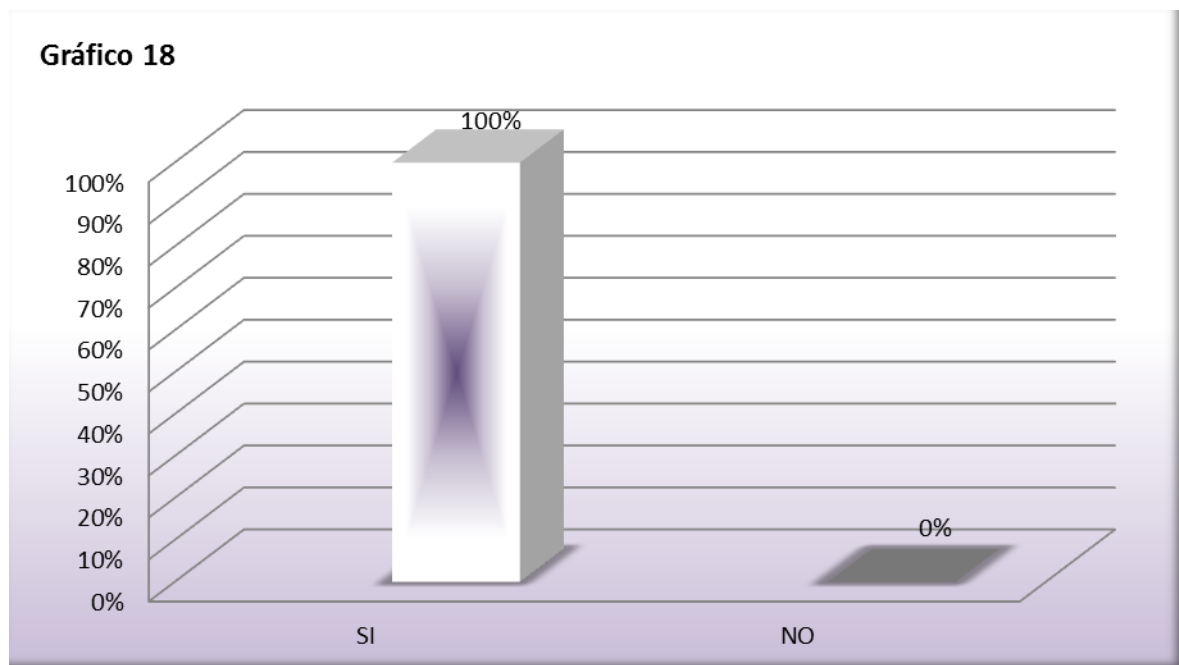
La mayoría de encuestados respondieron que el indicador que aplican es el de margen de utilidad representado por un 61% y un 28% respondió que no. Concluyendo que sí, utilizan al menos un indicador para evaluar los niveles de crecimiento de la empresa.

ANEXO N° 2 - TABULACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

18 - ¿Considera de utilidad e importancia contar con un documento técnico y teórico que facilite la elaboración de un plan financiero y operativo, con el objetivo de proyectar adecuadamente el crecimiento económico de la empresa?

Objetivo: Determinarla utilidad e importancia de contar con un plan financiero y operativo para proyectar adecuadamente el crecimiento económico de la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	18	100%
NO	0	0%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de las empresas encuestadas opinan que es de utilidad e importancia contar con un documento técnico que facilite la elaboración de una planeación operativa y financiera para proyectar adecuadamente el crecimiento económico de la empresa.

ANEXO N° 3 ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS INDUSTRIAS CONFECCIONARIAS S.A DE C.V., 2014, 2013, 2012

INDUSTRIAS CONFECCIONARIAS, S.A. DE C.V.
 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO
 AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2014, 2013 Y 2012
 (EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	<u>CIFRAS</u>			<u>ANÁLISIS VERTICAL</u>			<u>VARIACIÓN %</u>	
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014-2013	2013-2012
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	125,188.50	82,453.52	101,136.95	9.73%	15.89%	15.64%	-6.15%	0.24%
CUENTAS POR COBRAR	480,521.35	286,205.43	203,043.67	37.37%	55.14%	31.41%	-17.77%	23.73%
INVENTARIOS	183,690.55	142,650.50	127,597.53	14.28%	27.48%	19.74%	-13.20%	7.75%
PAGOS ANTICIPADOS	30,768.60	1,280.15	214,179.11	2.39%	0.25%	33.13%	2.15%	-32.88%
TOTAL CORRIENTE	820,169.00	512,589.60	645,957.26	63.78%	98.75%	99.92%	-34.98%	-1.17%
ACTIVO NO CORRIENTE								
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	465,827.71	6,474.68	1,341.67	36.22%	1.25%	0.21%	34.98%	1.04%
TOTAL ACTIVO	1,285,996.71	519,064.28	646,484.08	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%
PASIVO Y PATRIMONIO								
PASIVO CORRIENTE	279,140.43	230,918.43	358,243.30	21.71%	44.49%	55.22%	-22.78%	-10.73%
PASIVO NO CORRIENTE	136,057.15			10.58%	0.00%	0.00%	10.58%	0.00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE Y NO CORRIENTE	415,197.58	230,918.43	358,243.30	32.29%	44.49%	55.22%	-12.20%	-10.73%
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS								
CAPITAL SOCIAL	696,188.51	50,000.00	42,857.15	54.14%	9.63%	6.61%	44.50%	3.03%
RESERVA LEGAL	26,213.24	10,000.00	8,571.43	2.04%	1.93%	1.32%	0.11%	0.61%
UTILIDADES EJERCICIO ANTERIORES	0.00	152,130.83	226,569.20	0.00%	29.31%	34.92%	-29.31%	-5.61%
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	148,397.38	76,015.02	12,543.00	11.54%	14.64%	1.93%	-3.11%	12.71%
TOTAL PATRIMONIO	870,799.13	288,145.85	290,540.78	67.71%	55.51%	44.78%	12.20%	10.73%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,285,996.71	519,064.28	648,784.08	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%

ANEXO N° 3 ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS INDUSTRIAS CONFECCIONARIAS S.A DE C.V., 2014, 2013, 2012

INDUSTRIAS CONFECCIONARIAS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS
POR LOS EJERCICIOS COMPRENDIDOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014, 2013 Y 2012
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	<u>CIFRAS</u>			<u>ANÁLISIS VERTICAL</u>			<u>VARIACIÓN %</u>	
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014-2013	2013-2012
VENTAS								
Ventas de mercadería	1,684,807.02	1,763,550.83	824,927.97	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Costo de Ventas	1,219,353.60	1,508,639.58	641,534.04	72.37%	85.55%	77.77%	-13.17%	7.78%
Utilidad Bruta	465,453.42	254,911.25	183,393.93	27.63%	14.45%	22.23%	13.17%	-7.78%
GASTO DE OPERACIÓN	226,738.36	143,073.93	161,092.78	13.46%	8.11%	19.53%	5.34%	-11.42%
Gastos de Administración	128,017.39	103,510.66	132,756.05	7.60%	5.87%	16.09%	1.73%	-10.22%
Gastos de Ventas	98,720.97	39,563.27	28,336.73	5.86%	2.24%	3.44%	3.62%	-1.19%
GASTOS FINANCIEROS	7,097.34	1,280.15	5,577.15	0.42%	0.07%	0.68%	0.35%	-0.60%
Utilidad antes de Reserva Legal e ISR	231,617.72	110,557.17	16,724.00	13.75%	6.27%	2.03%	7.48%	4.24%
RESERVA LEGAL	16,213.24	1,428.57		0.96%	0.08%	0.00%	0.88%	0.08%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	67,007.10	33,113.58	4,181.00	3.98%	1.88%	0.51%	2.10%	1.37%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	148,397.38	76,015.02	12,543.00	8.81%	4.31%	1.52%	4.50%	2.79%

ANEXO N° 4 - ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

Otra forma de minimizar los problemas que plantea la comparación de empresas de diferentes tamaños consiste en calcular y comparar las razones financieras. Tales razones son formas de cotejar e investigar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera. Los análisis de Estados Financieros históricos de la empresa INCONFÉ, S.A DE C.V. se realizaron tomando de base los grupos siguientes, Liquidez, Eficiencia y Rentabilidad

En el siguiente cuadro se explican las que fueron tomadas en cuenta para dicho análisis:

NOMBRE DEL ANALISIS	FORMULA	DATOS HISTORICOS	
		2014	2013
RAZONES DE LIQUIDEZ			
Razón circulante	<u>Activos Circulantes</u>	\$ 820,169.00	\$ 512,589.60
	Pasivos Circulantes	\$ 279,140.43	\$ 230,918.43
	= Razón circulante	2.92	2.22
Razón rápida o prueba ácida	<u>Activos Circulantes- Inventarios</u>	\$ 820,169-\$ 183,690.55	\$ 512,589.6-\$ 142,650.50
	Pasivos Circulantes	\$279,140.43	\$230,918.43
	= Razon Rapida	2.28	1.60
RAZONES DE RENTABILIDAD			
Rendimiento de los activos totales	<u>Utilidad neta</u>	\$ 148,397.38	\$ 76,015.02
	Activos totales	\$ 1285,996.71	\$ 519,064.28
	= Rendimiento de los activos totales	11.54%	14.64%
Rendimiento del capital contable comun	Utilidad neta disponible para los accionistas comunes	\$ 148,397.38	\$ 76,015.02
	capital contable comun	\$ 650,000.00	\$ 50,000.00
	= Rendimiento del capital contable comun	22.83%	152.03%
Margen de utilidad neta sobre las ventas	<u>Utilidad Neta</u>	\$ 148,397.38	\$ 76,015.02
	Ventas	\$ 1676,949.16	\$ 1763,550.83
	= Margen de utilidad	8.85%	4.31%
RAZONES DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS			
Rotación de inventarios	<u>Costo de los artículos vendidos</u>	\$ 1219,353.60	\$ 1508,639.58
	Inventarios	\$ 183,690.55	\$ 142,650.50
	= Rotación de inventarios	6.64 veces	10.58 veces
Días de Venta Pendientes de Cobro	<u>Cuentas por Cobrar</u>	\$469,523.45	\$275,149.29
	Ventas anuales /365	(\$ 1676,949.16/365)	(\$ 1763, 550.83/65)
	= Días de ventas pendientes de cobro	102 días	57 días
Rotación de los Activos Fijos	<u>Ventas</u>	\$ 1676,949.16	\$ 1763,550.83
	Activos fijos netos	\$ 465,827.71	\$ 5,899.67
	= Rotación de los Activos Fijos	3.6 veces	298.92 veces
RAZONES DE DEUDA			
Razon de Endeudamiento	<u>Deudas Totales</u>	\$ 415,197.58	\$ 230,918.43
	Activos Totales	\$ 1285,996.71	\$ 519,064.28
	= Razon de Endeudamiento	32%	44%

ANEXO N° 4 - ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

RAZONES DE LIQUIDEZ

La razón circulante es una medida de la liquidez a corto plazo. La unidad de medición es en dólares o veces, cualquiera de los dos. Por lo tanto, se podría decir que INCONFES, S.A DE C.V., tiene 2.22 y 2.92 dólares en activos circulantes por cada dólar en pasivos circulantes, para el 2013 y 2014 respectivamente. Como se puede observar la empresa ha mantenido un índice bastante aceptable. La prueba ácida refleja una leve disminución no obstante mantiene una buena liquidez al hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

RAZONES DE RENTABILIDAD

El rendimiento sobre los activos (ROA, por las siglas de Return On Assets) es una medida de la utilidad por dólar de activos, según muestran los resultados la mejor rentabilidad obtenida fue en el año 2013 con un 14.64% en el uso de sus activos. El rendimiento sobre el capital (ROE, por las siglas de Return On Equity), es una herramienta que sirve para medir cómo les fue a los accionistas durante el año, los accionistas de INCONFES, S.A DE C.V. Obtuvieron mayor rendimiento en el año 2013 con un 152.03% por la razón que el capital era menor para este año, en relación al 2014. El margen de utilidad indica que INCONFES, S.A DE C.V., en un sentido contable, genera menos de \$8.85 dólares de utilidades por cada dólar de ventas.

RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

Lo que pretenden describir es la eficiencia o la intensidad con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas, mientras no se quede sin inventario y como consecuencia pierda ventas, cuanto más alta sea esta razón, con mayor eficacia se administra el inventario. La rotación de inventario -la empresa vendió o renovó, la totalidad del inventario 6.64 veces a lo largo del año 2014 mientras que en el 2013, 10.58. en cuanto a los días pendiente de cobro, Según los resultados de estos ratios, observamos que la empresa demora en realizar sus inventarios 57 y 102 días ya sea para convertirlos en cuentas por cobrar o en efectivo en los años 2013 y 2014 respectivamente, podemos concluir que la gestión realizada en esta área durante el año 2014, es deficiente en relación al 2013 ya que por ejemplo en 2014 para rotar los inventarios se necesitó 102 días lo cual alarga mucho el ciclo operacional de la empresa. La rotación de activos fijos mide la efectividad con que la empresa usa su planta y su equipo, es la razón de las ventas a los activos fijos netos. Es un indicador financiero que evalúa si la empresa genera un volumen suficiente de operaciones respecto a sus inversiones en activos totales. Este ratio muestra una rotación de activo fijo en los años 2013 y 2014 elevado, debido a que la propiedad planta y equipo estaba

ANEXO N° 4 - ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

totalmente depreciado, mientras que para el año 2014 con la adopción de NIIF PARA PYME se efectuaron revalúos.

RAZON DE ADMINISTRACION DE DEUDA

Es la medida en la cual una empresa se financia por medio de deudas y la participación de los acreedores sobre los activos de la misma. La empresa se desarrolla con capital ajeno mínimo, sus activos totales han sido financiados externamente en un 32 % en el periodo analizado.

ANÁLISIS HISTÓRICO DE LAS RAZONES FINANCIERAS AÑOS 2014, 2013, 2012

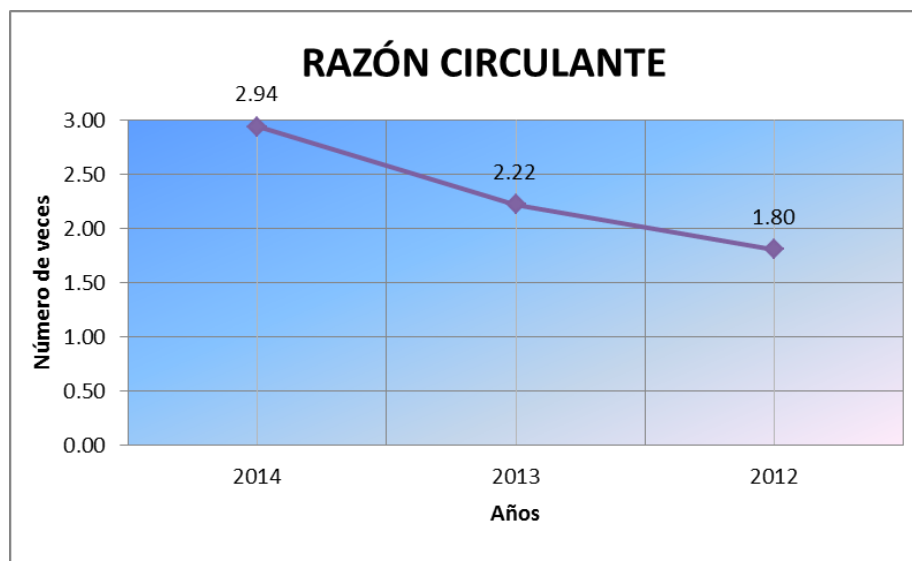
Para lo cual se utilizó los métodos de análisis financiero; método horizontal, vertical y razones financieras, de los cuales se obtuvieron las siguientes interpretaciones más relevantes:

RAZONES DE LIQUIDEZ

Establecen el grado de liquidez de la empresa y su capacidad de generar efectivo para atender oportunamente el pago de las obligaciones contraídas.

$$\text{RAZÓN CIRCULANTE} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}} = \text{Veces}$$

Nombre del análisis	Fórmula	Datos históricos		
		2014	2013	2012
Razón Circulante	Activos Circulantes	\$820,169.00	\$ 512,589.60	\$ 645,957.26
	Pasivos Circulantes	\$279,140.43	\$ 230,918.43	\$ 358,243.30
	= Razón Circulante	2.94	2.22	1.80

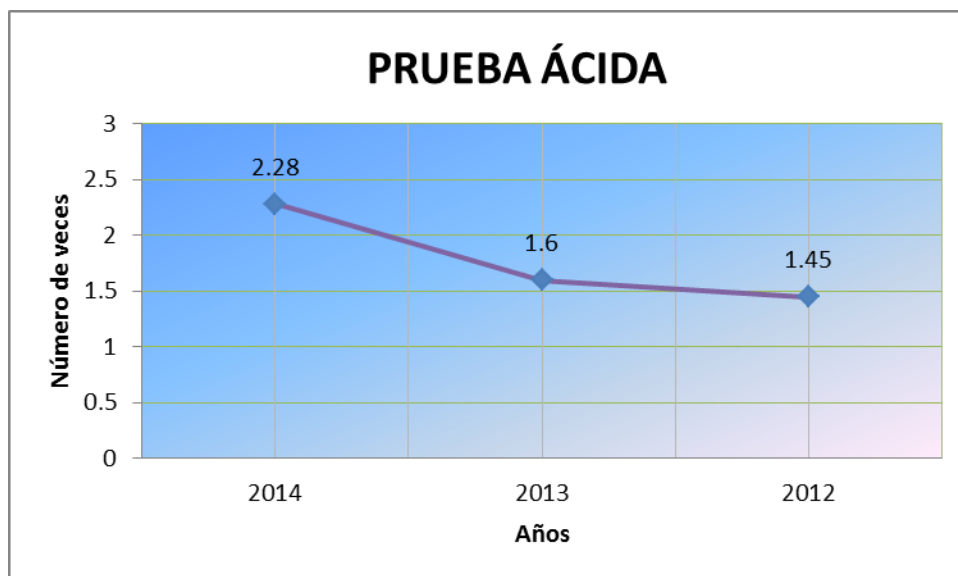


ANEXO N° 4 - ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

El estudio de este índice, toma mayor importancia debido a que de acuerdo al análisis vertical, los activos corrientes tienen un peso bastante alto aun el año 2014 refleje una disminución. El total activo 99.56%, 98.75% y 67.69% en los años 2012-2014, al igual que los pasivos que representa el 55.22%, 44.49% y 18.72% de los pasivos totales del mismo periodo, como se puede observar la empresa ha mantenido un índice bastante aceptable debido a que por cada \$1 de pasivo corriente, tiene \$1.80, \$2.22 y \$2.94 de respaldo en el activo corriente para los años 2012, 2013 y 2014, respectivamente.

$$\text{RAZÓN RÁPIDA O PRUEBA ÁCIDA} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}} = \text{Veces}$$

Nombre del análisis	Fórmula	Datos históricos					
		2014		2013		2012	
Razón rápida o Prueba ácida	<u>Activos Circulantes- Inventarios</u>	\$820,169.00	\$183,690.55	\$512,589.60	\$142,650.50	\$645,957.26	\$127,597.53
	Pasivos Circulantes	\$279,140.43		\$230,918.43		\$358,243.30	
	= Razón Rápida	2.28		1.60		1.45	



Como se puede observar con la realización de las cuentas por cobrar la empresa únicamente hace frente a \$1.45, \$1.60 y \$2.28 por cada \$1 de sus obligaciones a corto plazo, por lo que la empresa tiene la capacidad de liquidar todas sus obligaciones a corto plazo sin incurrir en su venta.

ANEXO N° 4 - ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

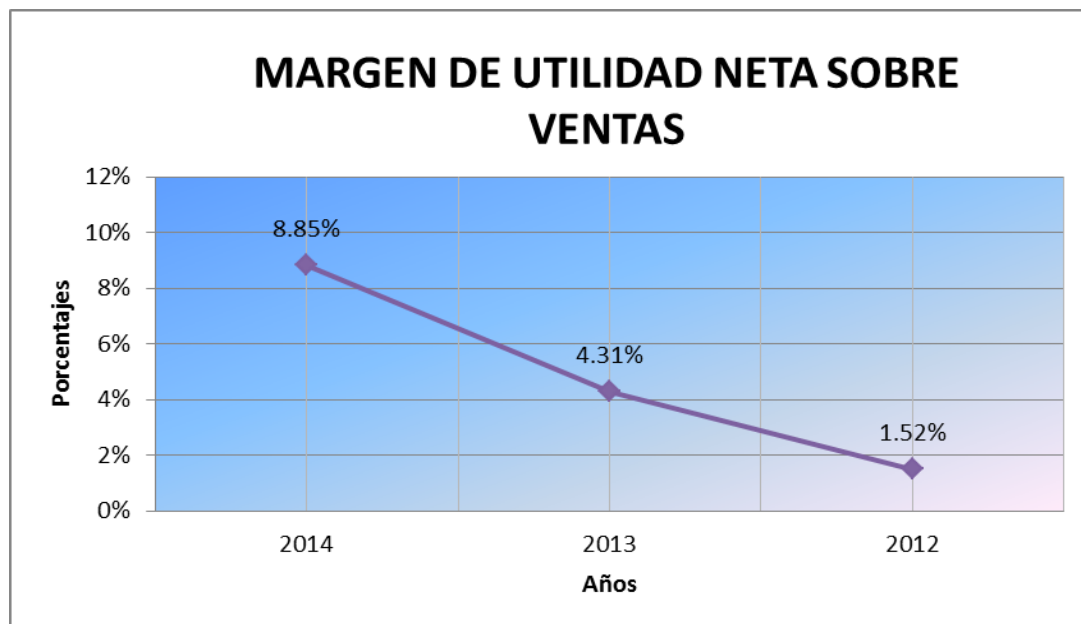
RAZONES DE RENTABILIDAD

La rentabilidad es el resultado neto de un número de políticas y decisiones, ya que muestran el efecto combinado de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

MARGEN DE UTILIDAD NETA SOBRE LAS VENTAS

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD NETA SOBRE LAS VENTAS} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \text{Veces}$$

Nombre del análisis	Fórmula	Datos históricos		
		2014	2013	2012
Margen de utilidad neta sobre las ventas	Utilidad Neta	\$ 148,397.38	\$ 76,015.02	\$ 12,543.00
	Ventas	\$1,676,949.16	\$1,763,550.83	\$ 824,927.97
	= Margen de utilidad	8.85%	4.31%	1.52%



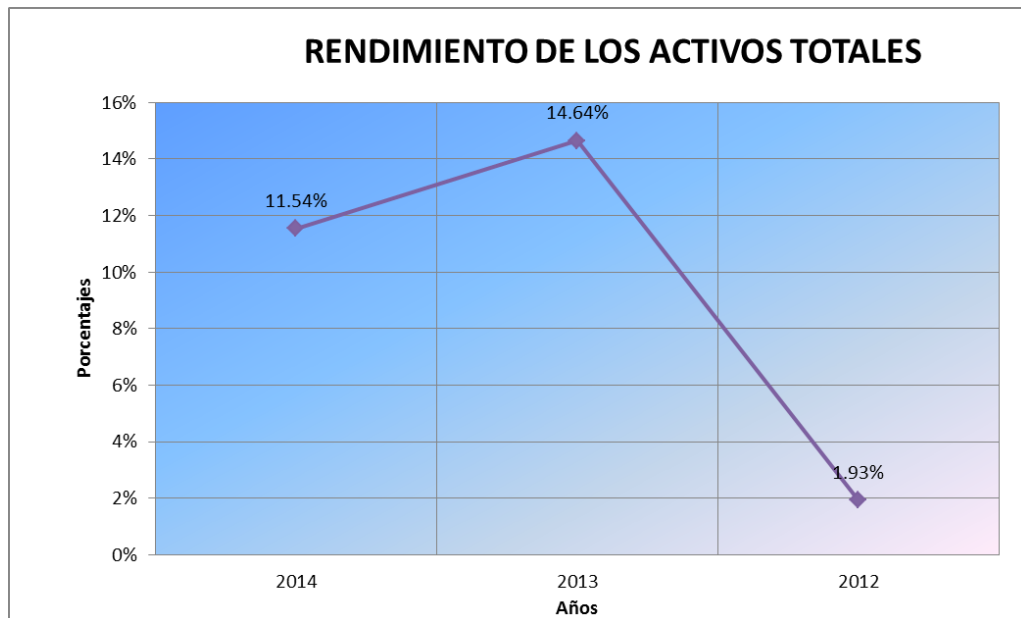
Con este margen se calcula el éxito de la empresa ya que se determina a cuanto ascienden las ganancias obtenidas de las ventas realizadas, es de resaltar que la empresa está creciendo año con año ya que el análisis muestra, que por cada dólar de venta se obtiene una ganancia de 2012; 1.52%, 2013; 4.31 % y en 2014; 8.85%.

ANEXO N° 4 - ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS TOTALES

$$\text{RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}} = \%$$

Nombre del análisis	Fórmula	Datos históricos		
		2014	2013	2012
Rendimiento de los activos totales	Utilidad neta	\$ 148,397.38	\$ 76,015.02	\$ 12,543.00
	Activos totales	\$ 1,285,996.71	\$ 519,064.28	\$ 648,784.08
	= Rendimiento de los activos totales	11.54%	14.64%	1.93%



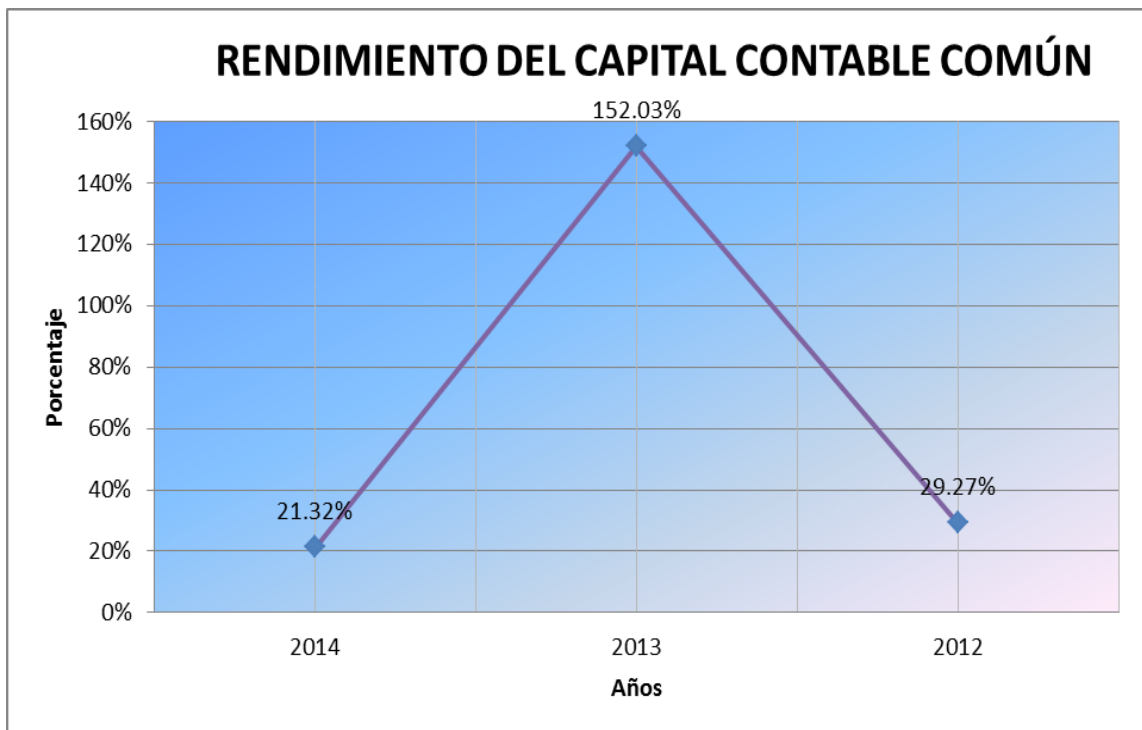
El ROA tiene como finalidad medir la efectividad de la administración de la empresa para generar utilidades con sus activos disponibles, según muestran los resultados la mejor rentabilidad obtenida fue en el año 2013 con un 14.64% en el uso de sus activos, debido a un alto nivel de utilidades y una mejor gestión administrativa en relación al año 2012 en el cual únicamente se obtuvo el 1.93%.

ANEXO N° 4 - ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL

RENDIMIENTO DEL CAPITAL CONTABLE COMÚN = $\frac{\text{Utilidad neta disponible para los accionistas comunes}}{\text{Capital Contable Común}} = \%$

Nombre del análisis	Fórmula	Datos históricos		
		2014	2013	2012
Rendimiento del Capital Contable Común	Utilidad neta disponible para los accionistas comunes	\$148,397.38	\$ 76,015.02	\$ 12,543.00
	Capital Contable Común	\$696,188.51	\$ 50,000.00	\$ 42,857.15
	= Rendimiento del Capital Contable Común	21.32%	152.03%	29.27%



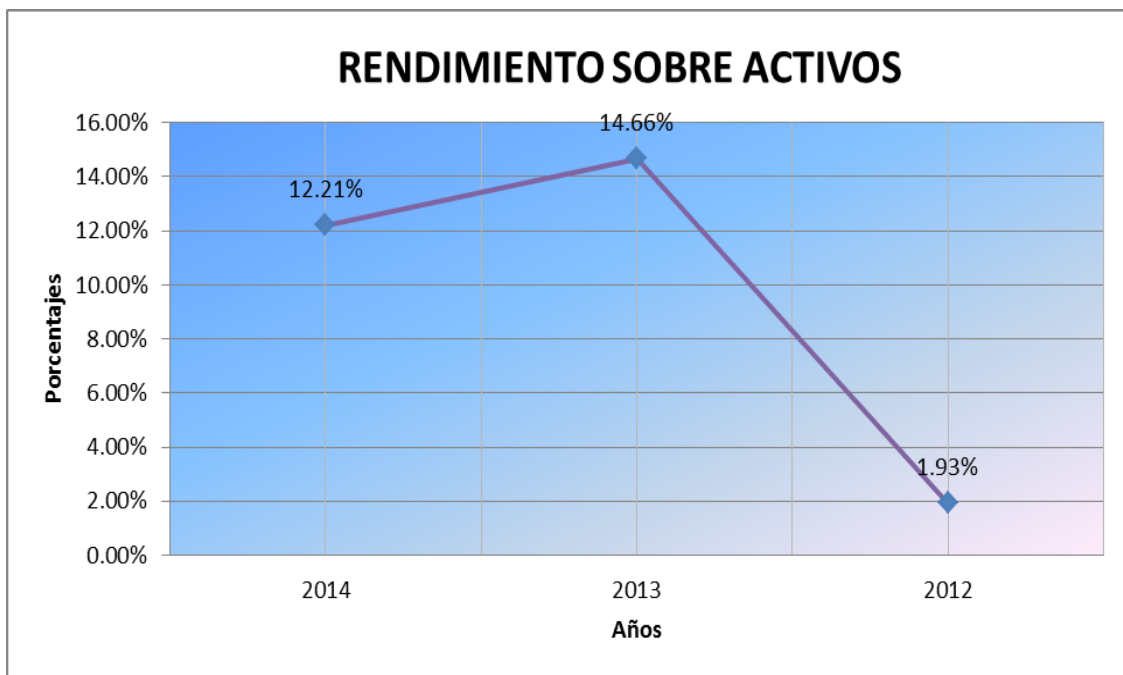
Con el ROE se mide el rendimiento sobre la inversión de los accionistas de la empresa, lo cual es muy importante ya que esto representa el beneficio que obtienen los accionistas por sus capitales invertidos, los accionistas de INCONFÉ, S.A DE C.V. Obtuvieron mayor rendimiento en el año 2013 con un 152.03% por la razón que el capital era menor y la utilidad aumento significativamente en relación al año 2012.

ANEXO N° 4 - ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

ECUACIÓN DUPONT

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVO = MARGEN DE UTILIDAD X ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

Nombre del análisis	Fórmula	Datos históricos					
		2014		2013		2012	
Rendimiento sobre Activos	Margen de Utilidad x Rotación de Activos Totales	8.85%	1.30	4.31%	3.40	1.52%	1.27
	= Rendimiento sobre Activos	11.54%		14.64%		1.93%	



Se obtiene multiplicando el margen de utilidad por la rotación de los activos y nos proporciona la tasa de rendimiento sobre los activos. El análisis muestra que el año 2013 es donde hubo un mayor rendimiento de los activos debido a que las ventas fueron mayores en relación a los otros años obteniendo una mayor rotación de activos

ANEXO N° 4 - ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

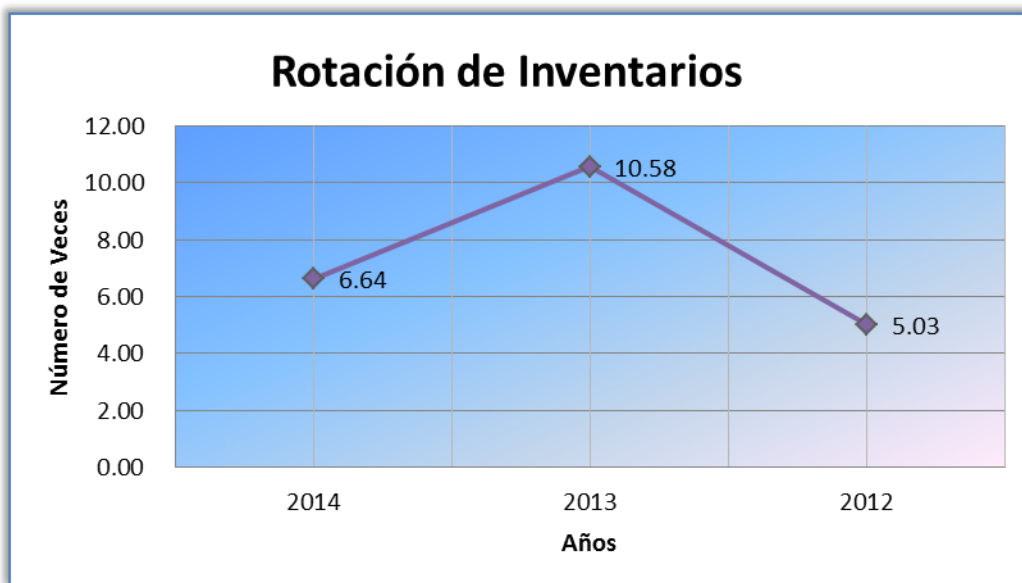
RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

Mide la eficiencia de una empresa para administrar sus activos, estas razones han sido diseñadas para responder a la siguiente pregunta: considerando los niveles de ventas actuales y proyectadas ¿parece ser razonable, demasiado alta, o demasiado baja la cantidad total de cada tipo de activo reportado en el balance general?

ROTACIÓN DE INVENTARIO

$$\text{RAZÓN DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{Costo de los artículos vendidos}}{\text{Inventarios}} = \text{Veces}$$

Nombre del análisis	Fórmula	Datos históricos		
		2014	2013	2012
Rotación de Inventarios	Costo de los artículos vendidos	\$ 1,219,353.60	\$ 1,508,639.58	\$ 641,534.04
	Inventarios	\$ 183,690.55	\$ 142,650.50	\$ 127,597.53
	= Rotación de inventarios	6.64	10.58	5.03

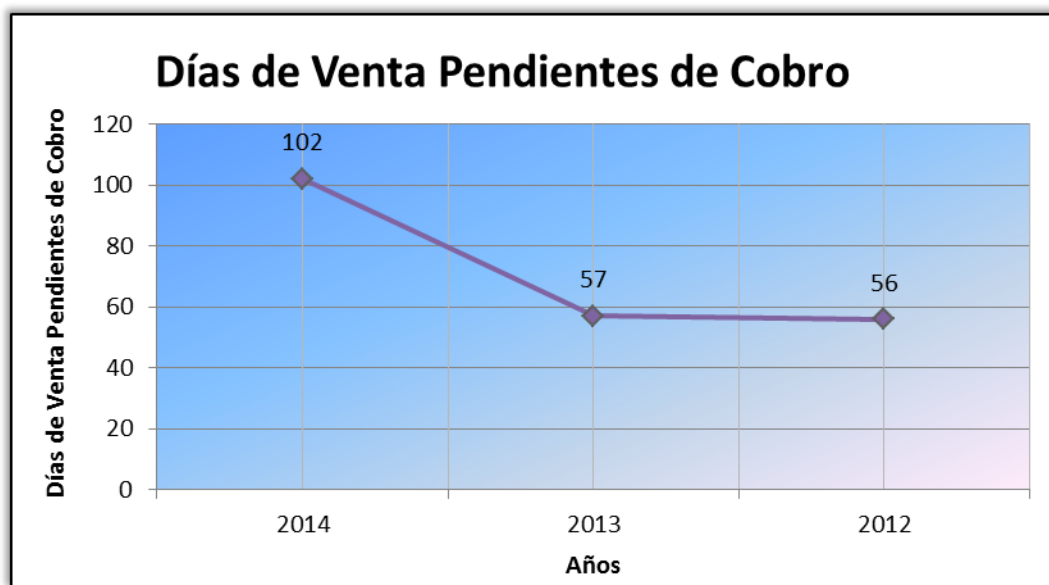


ANEXO N° 4 - ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

DÍAS DE VENTA PENDIENTES DE COBRO

$$\text{DIAS DE VENTA PENDIENTES DE COBRO} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\{\text{Ventas anuales}/365\}}$$

Nombre del análisis	Fórmula	Datos históricos					
		2014		2013		2012	
Días de Venta Pendientes de Cobro	Cuentas por Cobrar	\$ 469,523.45		\$ 275,149.29		\$ 127,060.23	
	Ventas anuales /365	\$ 1,676,949.16	365	\$ 1,763,550.83	365	\$ 824,927.97	365
	= Días de ventas pendientes de cobro	102		57		56	



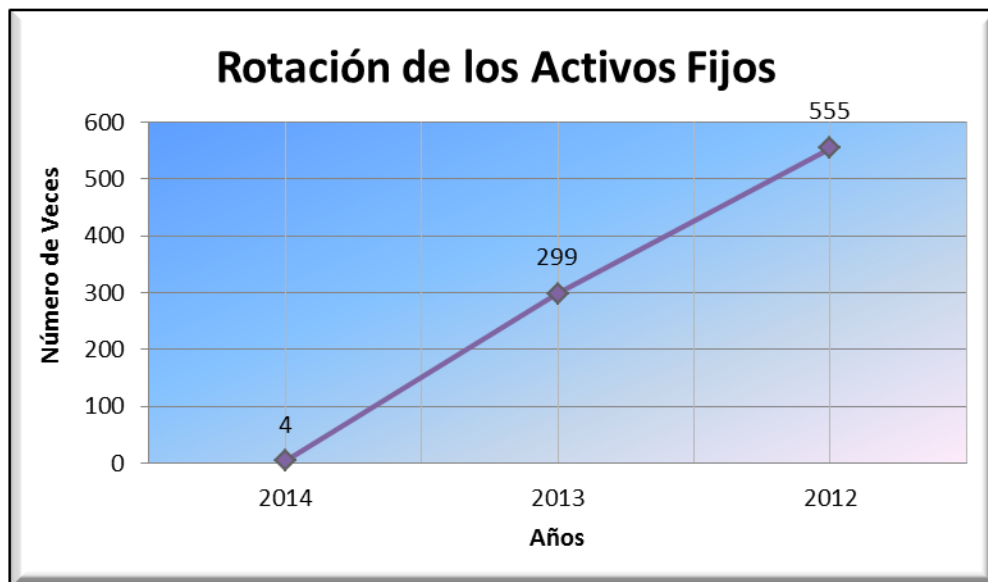
Según los resultados de estos ratios, observamos que la empresa demora en realizar sus inventarios 56, 57 y 102 días ya sea para convertirlos en cuentas por cobrar o en efectivo en los años 2012, 2013 y 2014 respectivamente mientras que las veces en que el inventario se convirtió en cuentas por cobrar o a efectivo es de 5.03, 10.58 y 6.64 para los años 2012, 2013 y 2014, podemos concluir que la gestión realizada en esta área durante el año 2014, es deficiente en relación al 2012 y 2013 ya que por ejemplo en 2014 para rotar los inventarios en 5.03 veces se necesitó 102 días lo cual alarga mucho el ciclo operacional de la empresa.

ANEXO N° 4 - ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

$$\text{ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}} = \text{Veces}$$

Nombre del análisis	Fórmula	Datos históricos		
		2014	2013	2012
Rotación de los Activos Fijos	Ventas	\$ 1,676,949.16	\$ 1,763,550.83	\$ 824,927.97
	Activos fijos netos	\$ 465,827.71	\$ 5,899.67	\$ 1,485.15
	= Rotación de los Activos Fijos	4	299	555



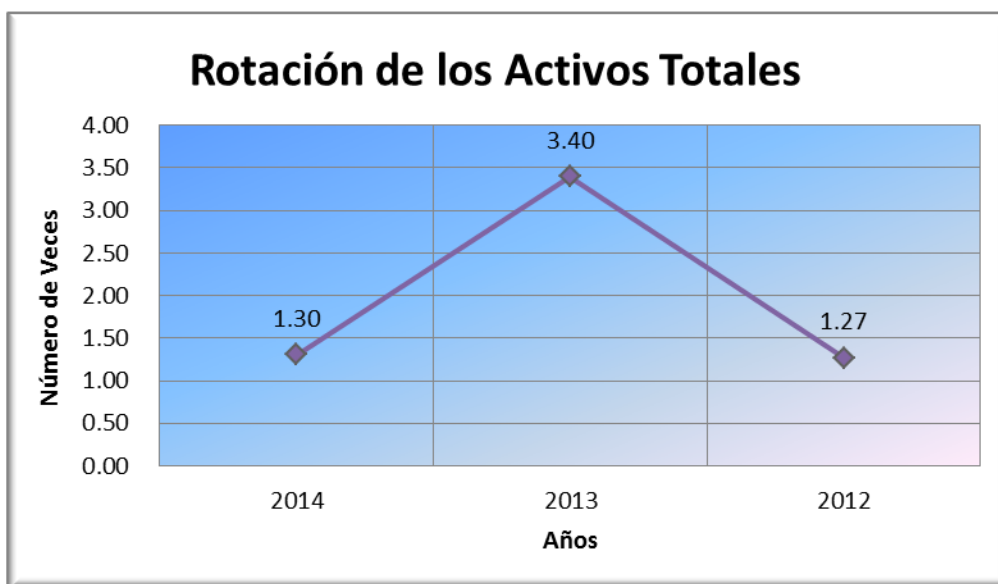
Mide la efectividad con que la empresa usa su planta y su equipo, es la razón de las ventas a los activos fijos netos. Es un indicador financiero que evalúa si la empresa genera un volumen suficiente de operaciones respecto a sus inversiones en activos totales. Este ratio muestra una rotación de activo fijo en los años 2012 y 2013 elevado, debido a que la propiedad planta y equipo estaba totalmente depreciada, mientras que para el año 2014 con la adopción de NIIF PARA PYME se efectuaron revaluas.

ANEXO N° 4 - ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

ROTACION DE LOS ACTIVOS TOTALES

$$\text{RAZÓN DE LA ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Nombre del análisis	Fórmula	Datos históricos		
		2014	2013	2012
Rotación de los Activos Totales	Ventas	\$ 1,676,949.16	\$ 1,763,550.83	\$ 824,927.97
	Activos Totales	\$ 1,285,996.71	\$ 519,064.28	\$ 648,784.08
	= Rotación de los Activos Totales	1.30	3.40	1.27



Mide la rotación de todos los activos de la empresa y se calcula dividiendo las ventas entre los activos totales.

El análisis horizontal muestra que las ventas aumentan y disminuyen de forma agresiva en los años 2012, 2013 y 2014, al igual que los activos al mostrar cambios bruscos por motivos de adopción de NIIF para PYME a pesar de lo anterior se logró una mayor rotación de activos en el año 2013 mostrando que la empresa logró rotar sus activos en un 3.40 veces por cada dólar invertido en activos totales, es de observar que en el año 2013 se logró una mayor eficiencia con un menor nivel de activos.

ANEXO N° 4 - ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

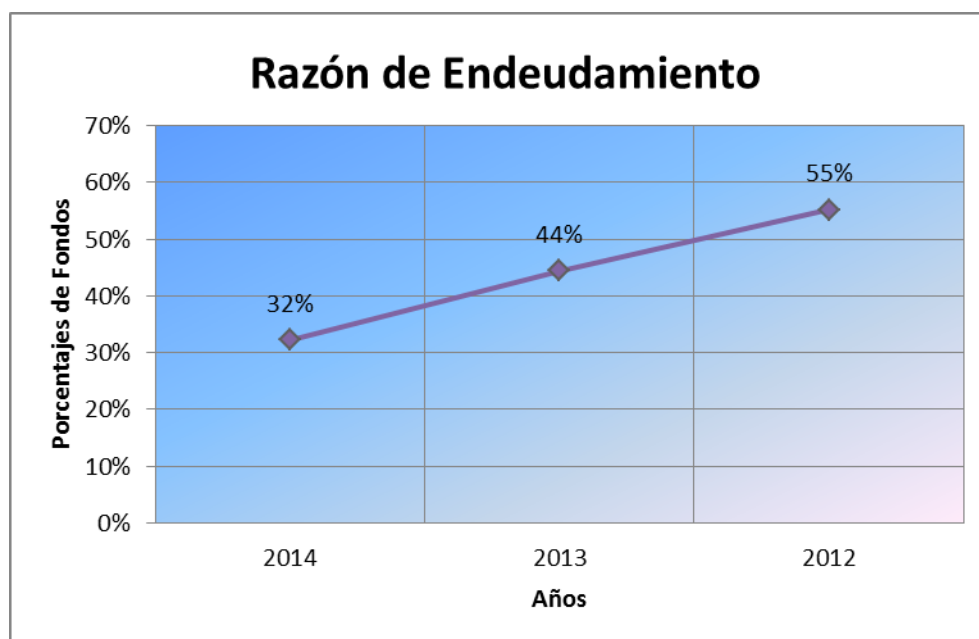
RAZÓN DE ADMINISTRACIÓN DE DEUDA

La medida en la cual una empresa se financia por medio de deudas y la participación de los acreedores sobre los activos de la misma.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos Totales}} = \%$$

Nombre del análisis	Fórmula	Datos históricos		
		2014	2013	2012
Razón de Endeudamiento	Deudas Totales	\$ 415,197.58	\$ 230,918.43	\$ 358,243.30
	Activos Totales	\$ 1,285,996.71	\$ 519,064.28	\$ 648,784.08
	= Razón de Endeudamiento	32%	44%	55%



Para los años 2012 (55%) podemos observar que la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía es superior al 50%, es decir que los activos son financiados por los acreedores en mayor proporción que los propietarios o accionistas, los siguientes años se muestran relativamente altos porque cerca al 50% y como se conoce mientras más baja sea la razón mayor será el colchón contra las pérdidas de los acreedores en caso de liquidación.