

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



*Proyecciones Financieras en la
Industria de Envases de Hojalata*

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas

Por:

Carlos Fernando Sosa Guzmán

Previo a conferírsele el Título de

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

en el grado académico de

LICENCIADO

Guatemala, Octubre de 1995

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE
LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

PRICANO: LIC. DONATO SANTIAGO MONZON VILLATORO
SECRETARIO: LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
VOCALES PRIMERO: LIC. JORGE EDUARDO SOTO
VOCALES SEGUNDO: LIC. JOSUE EFRAIN AGUILAR TORRES
VOCALES TERCERO: LIC. VICTOR HUGO RECINOS SALAS
VOCALES CUARTO: B.R. CARLOS LUNAS RIVERA
VOCALES QUINTO: P.C. CARLA MACNOTT RAMOS

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO

PRESIDENTE: LIC. CARLOS AUGUSTO CARRERA LOPEZ
SECRETARIO: LIC. ENRIQUE CIFUENTES CIFUENTES
COMISARIO: LIC. ROBERTO SALAZAR CASIANO
COMISARIO: LIC. AMILCAR TIBERIO CASTILLO
COMISARIO: LIC. ARMANDO ESCOBAR AGUILAR

Lic. Jorge Alfonso del Cid Asturias
Contador Público Auditor, Colegiado No. 2596

Guatemala, 9 de Agosto de 1995.

Licenciado
Señor Santiago Monzón Villatoro
Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Estimado señor Decano:

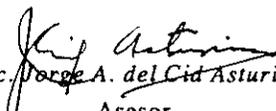
De acuerdo al oficio de fecha del uno de octubre de mil novecientos noventa y tres, he accedido a asesorar al señor CARLOS FERNANDO SOSA GUZMAN, en su trabajo de tesis denominado "PROYECCIONES FINANCIERAS EN LA INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA", por lo que a continuación me permito rendir el dictamen correspondiente.

El presente trabajo de tesis contiene información importante para el contador Público Auditor a quien le sean requeridos sus servicios profesionales para la elaboración de proyecciones Financieras tomando en cuenta técnicas y métodos para su elaboración e ilustrado con un caso práctico.

Por lo anterior y con mi opinión favorable me permito recomendar que el presente trabajo de tesis sea aceptado para su discusión en el Examen General Privado previo a obtener el Título de Contador Público y Auditor en el Grado Académico de Licenciado.

Sin otro particular, de usted atentamente,

"DIEZ Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Jorge A. del Cid Asturias
Asesor.

Edificio Géminis 10 Torre Sur Oficina 1101, 11 Nivel
12 Calle 1-25, Zona 10 Guatemala, C. A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA. CINCO DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y CINCO.

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Jorge A. del Cid Asturias quien fuera
designado Asesor y la opinión favorable del Director de
la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis
denominado: "PROYECCIONES FINANCIERAS EN LA INDUSTRIA DE
ENVASES DE HOJALATA", que para su graduación profesional
presentó el estudiante CARLOS FERNANDO SOSA GUZMAN
autorizándose su impresión.

Atentamente.

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO

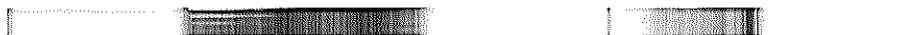
Dedicatoria

- Dios: *Por ser el modelo supremo de sabiduría, esperanza y amor y mi guía para alcanzar la meta deseada.*
- mis Padres: **Medelso Sosa y Dora Guzmán de Sosa**
Por el amor y ayuda otorgado cada día de mi vida.
- la memoria de mis
tueños: **Alberto Guzmán Vásquez y Francisca Sosa**
Por sus sabias enseñanzas y amor que me brindaron.
- la memoria de: **Edgar Oswaldo Sosa Guzmán**
Marlon Linares Paz
Siu Men Azurdía Sosa
Por el amor que compartí con ellos.
- mis Hermanos: **Alberto René, Sonia y Ana Graciela**
Por el amor y apoyo que siempre me han brindado.
- mis Sobrinos: **Luis Humberto y Edwin Estuardo Linarez Paz**
Por los momentos compartidos.
- mis Sobrinos: **Mailing Jo, Chuiu Fan, Ann Jennifer, Alberto René y Oswaldo**
Con todo mi amor.
- mis Cuñados: **Luis Azurdia Chang y Anna Sosa**
Por su cariño y ayuda incondicional.
- mis Tíos y Primos: *Con mucho cariño y amor.*
- mi Asesor: **Lic. Jorge del Cid**
Por su apoyo y valiosa orientación.
- la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- la Facultad de Ciencias Eonómicas.
- mis amigos en general.



INDICE

CONTENIDO	PAG.
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
- <i>Industria de Envases de Hojalata</i>	
1.1 Origen	1
1.2 Desarrollo en Guatemala	3
CAPITULO II	
- <i>Proyecciones Financieras</i>	
2.1 Definición	5
2.2 Proyecciones Financieras	7
2.3 Presentación	7
2.4 Evaluación.....	7
2.5 Utilización de los Términos, Proyección, Presupuesto y Pronósticos	7
2.6 Clasificación	8
CAPITULO III	
- <i>Proyecciones del Flujo de Efectivo</i>	
3.1 Definición	9
3.2 Ciclos de Efectivo	9
3.3 Ventas - Cuentas por Cobrar.....	10
3.4 Inversiones.....	19
3.5 Cuentas por Pagar - Compras.....	24
3.6 Activos Fijos	35
CAPITULO IV	
- <i>Causas que Originan una Mala Elaboración y Presentación de las Proyecciones Financieras</i>	
4.1 Organización	42
4.2 Dirección.....	51
4.3 Los Recursos Humanos	54
4.4 Evaluación	57
CAPITULO V	
- <i>Caso Práctico</i>	61
Conclusiones.....	83
Recomendaciones	84
Bibliografía.....	85



Introducción

USAC - FAC. CC. EE.
Centro de Documentación
"Vitalino Girón Curado"
AREA COMUN

En estos tiempos modernos los conceptos de círculos de calidad, calidad al, reingeniería han ido desarrollándose en las empresas de Guatemala con el etivo de hacer más competitivos los productos que se fabrican.

Estos nuevos conceptos de administración han llevado a toda la rama ductiva a prepararse y tecnificarse mejor; para que permita hacerse más ductivos y competitivos, preparándose para una realidad llamada *Globalización Industrial en Guatemala*.

Esto no aleja al Contador Público y Auditor, como vendedor de servicios forma dependiente o independiente, de la responsabilidad, profesionalismo y idad en la enformación que prepara para usos internos de sus clientes.

A partir de una idea, para formar los estudios en todos sus grados y, hasta entrega de un producto final (procesado) está a nuestro cuidado planificar e plementar todos los métodos para modificación y consulta en que cada una las etapas puedan comprobarse y medirse, y además que sean lo suficientemente les que puedan ser actualizados.

Debido a esto se preparó este trabajo de Investigación denominado "LAS OYECCIONES FINANCIERAS EN LA INDUSTRIA DE ENVASES DE JALATA".

El Capítulo I describe el origen de la industria en Guatemala y su desarrollo. el Capítulo II se analiza las Proyecciones Financieras. El Capítulo III lleva investigación en al área específica de la Proyección del Flujo de Efectivo. El pítulo IV trata de las causas que originan una mala Proyección Financiera. el Capítulo V un caso práctico sobre las Proyecciones Financieras.

Esta investigación contiene los factores más comunes que se mezclan en elaboración de los pronósticos financieros y las técnicas a emplear, para lograr jetivos claros, específicos y realizables.

CAPITULO I

Industria de Envases de Hojalata

1.1 Origen:

"En el año de 1880, se realizó la primera conversión de embotelladoras de bebidas carbonadas en Estados Unidos de Norteamérica; dando como resultado el inicio de una nueva industria, ya que cada embotelladora fabricaba sus propios envases, teniendo como resultado, cuestionamientos por condiciones sanitarias." ¹

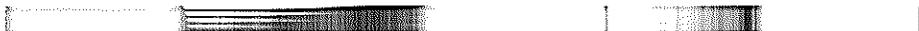
A William Painter se le declaró el inventor de los diferentes métodos de empaque o envasado de productos en hojalata, tiene más de 150 patentes de invención de varios tipos, los que fueron utilizados por la naciente industria, empezando en el año de 1890.

Además de los envases para las embotelladoras de bebidas carbonadas fueron los utilizados para el tabaco, que medían 15.5 cms. de alto y 11.7 cms. de diámetro bellamente decorados; para café y té que fueron los primeros comestibles empacados en metal con medidas de 15.5 cms. rectangulares y, envases para conservar las mercancías en tiendas y almacenes que medían 18.4 cms. y 18.5 cms.

En el año de 1937, salió al mercado el primer envase para cerveza, que medía 12.7 cms. de diámetro; también los envases para uso farmacéutico, como la cura de cancer, artritis, reumatismo y enfermedades de la piel.

La mejor época de esta industria fue durante la segunda guerra mundial, ya que los alimentos para los soldados tenían que ser enlatados, alcanzando un billón de dólares en ventas y fue cuando introdujeron el proceso de

¹ Crown Cork & Seal Company Inc. 1992. 9300 Ashton Road, Philadelphia, Pennsylvania, 19336, USA. Impreso en E.E.U.U.



almacenamiento de productos alimenticios en envases de metal más delgado. Con esto se contribuyó a que las compañías fabricantes de metal produjeran las planchas más delgadas que servían para la producción de envases para alimentos.

Luego de la finalización de la segunda guerra mundial, llegó una época difícil para la industria de envases de hojalata, realizaron reorganizaciones y fundaron nuevas compañías (subsidiarias). Durante esta época salió a la venta las primeras acciones para aquellas personas que deseaban invertir en esta industria en desarrollo, pasando en esos años serios problemas financieros.

En el año de 1960 la Industria creció, ya que el tipo de envase significó un empaque innovador y atractivo, los fabricantes de alimentos miraron en él un gran futuro. Para el año de 1963 la compañía Crown Cork introdujo el envase para aerosoles y se convirtió en el fabricante más grande.

Luego surgió el envase de aluminio para cerveza y otras bebidas, lo que colocaba a la industria del Aluminio en competencia directa con los fabricantes de envase de alimentos, ya que no poseían la tecnología requerida para convertir un envase de tres pliegos en un envase de una pieza, este tipo de envase fue introducido por la compañía de envases de aluminio; pero la industria de envases de hojalata aceptó el reto y crearon el envase "DROWN-N-LRONED" el cual respondió a las necesidades de los fabricantes de comidas y productos farmacéuticos. Este invento representó una innovación en la industria, ya que no tenía partes soldadas que permitieran la contaminación de su contenido.

Crown Cork alcanzó los 100 años de existencia en la Industria de corcholatas y envases de hojalata. Es una de las más grandes compañías manufactureras de envases de metal en los E. E. U.U. y del mundo entero y el suceso no es definido solo por números sino por la contribución en la industria, comunidad y tecnología.

Para los años setenta, la industria de envases de hojalata se había convertido en una industria madura, durante este período la compañía Crown Cork se expandió en 21 plantas fuera de los Estados Unidos, cada una de esas plantas está dirigida por personas de cada país en donde se encuentran las subsidiarias, en Guatemala se estableció en el año de 1986.

1.1.1 Origen de la Industria de Envases de Hojalata en Guatemala:

En Guatemala comienzan a operar como una oficina de representación de las industrias localizadas en Costa Rica , Mexico y E.E.U.U. realizando operaciones de mercadeo y de colocación de los productos elaborados por Crown Cork & Seal con sus diferentes empresas localizadas en America, vendiendo envases y maquinaria especializada en el ramo.

En Guatemala comienzan a operar formalmente en la elaboración de envases de hojalata en el año de 1986, con dos tipos de presentación de envase, abarcando a las industrias de Cosméticos, Laboratorios Farmacéuticos y Alimentos. La inversión para empezar en este tipo de industria es alta; y los proveedores de maquinaria es reducido, la contratación de mano de obra capacitada es dificultosa redundando en una fuerte inversión en capacitar a operarios y mecánicos.

Otro de los aspectos que ha propiciado la apertura de la industria para la fabricación de envases en Guatemala, es que las compañías en el exterior aceptan pedidos mínimos de envases en cantidades significativas para nuestros mercados, lo cual incide en consumir el envase entre seis y doce meses, elevando los costos en almacenamiento y la inversión estática por el ciclo del producto a envasar.

Mientras tanto los pedidos aceptados por la industria en Guatemala serían en cantidades más pequeñas de acuerdo al comportamiento de nuestros mercados y consumos internos, los cuales favorecerían al desarrollo de los productos a envasar por la industria en cosméticos, laboratorios y fabricantes de alimentos.



1.2 Desarrollo en Guatemala:

Al iniciar sus operaciones la Compañía Crown Cork, su producción oscilaba entre 80,000 y 100,000 envases mensuales, con dos máquinas instaladas, una manual marca NRZD SOUDRONIC y una automática VAA20 WIMA. Seguidamente en el año de 1989 se adquirió una cerradora automática marca LANICO, lo cual incrementó la producción entre 200,000 y 250,000 envases mensuales.

Al generalizar el uso del envase de hojalata por algunas industrias, los pedidos han ido incrementándose paulatinamente, produciendo actualmente entre 700,000 y 800,000 envases mensuales, abarcando el mercado de Guatemala, El Salvador y Honduras. Estos dos últimos por carecer de industrias de envases de hojalata.

Es fundamental que para el desarrollo de cualquier industria, se planifique su crecimiento en la búsqueda de nuevos mercados que permitan mejorar sus productos y aprender a competir con otras compañías ubicadas localmente o en otros países, en calidad y cantidad, ante las necesidades del mercado donde se opera.

CAPITULO II

Proyecciones Financieras

2.1 Definición:

"La planificación financiera estudia la realización de proyecciones de ventas, ingresos y activos, tomando como base estrategias alternas de producción y mercado, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros." ¹²

La frase proyección financiera ha sido utilizada durante los últimos años en la literatura de los negocios, otras frases utilizadas con el mismo contexto son planificación, presupuestos y pronósticos. Estos cuatro términos se usan para describir el mismo concepto básico. Las Proyecciones Financieras se pueden definir como un método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Específicamente, comprende el desarrollo y aplicación de:

- a. Propósitos generales a largo plazo
- b. Un plan de utilidades a largo plazo, desarrollado en términos amplios
- c. Un plan de utilidades a corto plazo, detallado por responsabilidades
- d. Un sistema de informes de resultados por responsabilidades asignadas

En el concepto de planeamiento y control financiero, están implícitos el realismo, la flexibilidad y la atención continua de la dirección empresarial, esta definición reconoce que la dirección es el factor de éxito decisivo en el destino de la empresa. También está implícitamente ligada la confianza de

¹² Presupuesto, Planificación y Control de Utilidades. Glenn A. Welson, Ph. D., C.P.A. Editorial Uteha. Tercera Edición, Pag. 3



que una dirección competente pueda proyectar, manejar y controlar en gran medida las variables que dominan la vida de una empresa.

También, si los resultados proyectados no son satisfactorios, el proceso de planeación financiera debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios. El control financiero continúa hasta la fase de la implantación, y trata del proceso de retroalimentación y de ajuste que se requerirá para asegurarse de la adherencia a los planes o para modificarlos, como consecuencia de cambios imprevistos en el ambiente operativo. *"La totalidad del proceso implica la decisión sobre un amplio conjunto de metas corporativas, y la elaboración posterior de una serie de presupuestos y pronósticos para cada área significativa de las actividades de la empresa."* ¹³

Panorama general del proceso de planeación y control financiero.

- Metas y objetivos corporativos
- Plan corporativo a largo plazo
- Pronósticos de Ventas a largo plazo
- Estrategias de mezclas de productos
- Pronósticos de ventas a corto plazo
- Políticas de producción
- Políticas de mercadotecnia
- Presupuestos de materiales
- Presupuestos de publicidad
- Presupuestos de personal
- Presupuesto de ventas
- Presupuestos de gastos de capital
- Políticas de investigación y administración general
- Presupuestos de investigación
- Presupuesto de personal ejecutivo
- Políticas de control financiero

¹³ Idem. pág. 4

Presupuesto de productos
Presupuestos de divisiones
Presupuestos regionales.
Estados financieros presupuestados
Flujo de efectivo
Estado de Resultados y Balance General Presupuestados

2.2 *Proyecciones Financieras:*

Al estimar los porcentajes de rendimientos esperados sobre los activos físicos o utilidades, ingresos de efectivo o inversiones, siempre estaremos viendo hacia el futuro, esto es, estaremos tratando de ver qué es lo que sucederá. En realidad nosotros no sabemos nada de qué es lo que pasará, lo cual simplemente es otro modo de decir que puede ocurrir más de una sola cosa. Por eso si ocurriera más de una sola cosa, nosotros tendremos mejores resultados a la larga. A esto le llamamos PROYECCIONES FINANCIERAS o PRONOSTICOS FINANCIEROS.

2.3 *Presentación:*

La presentación de las Proyecciones Financieras o los pronósticos Financieros de una compañía se hacen ante una Junta nombrada específicamente para analizar en su conjunto hacia donde va encaminada la empresa.

La presentación se hace por segmentos o áreas, para lo cual inicialmente a los encargados de elaborar los pronósticos se les proporciona los parámetros a seguir para una adecuada elaboración y que estén relacionados con los objetivos generales señalados por la Junta Directiva de la Compañía.

2.4 *Evaluación:*

La evaluación a las proyecciones o pronósticos financieros, se hacen en forma mensual comparándolos con los resultados obtenidos, señalando las causas que originaron alcanzar o no la meta, para determinado mes. La



evaluación es necesaria ya que permite corregir errores cometidos o impulsar ideas para alcanzar los objetivos trazados por la Junta Directiva de las Empresas.

2.5 Utilización de los Términos Proyección, Presupuestos y Pronósticos:

Como dijimos en el segundo párrafo del punto 2.1., la utilización de estos términos en el mismo contexto en la literatura de los negocios, es variada ya que encontramos temas como por ejemplo: Pronósticos de Ventas, Proyecciones de Efectivo, Presupuestos de Gastos. Estos términos se utilizan con el objeto de adelantarse en el tiempo para los eventos o actividades que desarrollan las empresas. Los criterios variaran, según sea denominado por la dirección general de la compañía.

2.6 Clasificación:

Las proyecciones se clasifican a corto, mediano y largo plazo. Dependerá del uso que se le quiera dar a la información financiera preparada por el analista financiero. En muchas compañías medianas esta información es preparada por el gerente financiero o el gerente administrativo. En compañías más grandes, existe un gerente de planificación o gerente de presupuestos, quien elabora información financiera a corto plazo y coordina la información cuando es a mediano o largo plazo, donde intervienen los jefes de departamentos y gerentes de área.

Las proyecciones a corto plazo generalmente son por trimestres y semestres, o periodos menores de un año. Las de mediano plazo mayores de un año y menores de tres años. Largo plazo se entiende aquellos mayores de tres años.

No es muy aconsejable realizar proyecciones mayor de cinco años, debido a que los datos utilizados varían continuamente y pierden validez por los continuos cambios que suceden en nuestras economías como países en vías de desarrollo.

CAPITULO III

Proyecciones del Flujo de Efectivo

3.1 Definición:

Es el movimiento de entradas y salidas de caja. Muchas personas lo confunden con el término de utilidades, ya que este último término es creado por un acuerdo del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos y el Consejo de normas de Contabilidad Financiera. Aunque pareciera que a los accionistas y los propietarios de empresas únicamente les interesa el término utilidad, lo que realmente les interesa son los dividendos que se les pagará y el valor de sus inversiones. *"Ahí es en donde toma importancia el concepto de flujo de efectivo por ser el que determinará las fechas a cancelar los dividendos decretados, pasivos, nóminas y otras obligaciones importantes que tengan las compañías."* ¹⁴

3.2 Ciclos de Efectivo:

Hablar de los ciclos del efectivo, es decir cuan importante es para una empresa, ya que es el fluido vital que permite que la existencia de una compañía sea más larga.

Si el flujo de efectivo fuera una corriente constante de ingresos y egresos de caja, las proyecciones serían innecesarias, ya que en tales condiciones, todas las cuentas se pagarían mes a mes y así sucesivamente. *"En realidad el flujo de efectivo fluctúa de un día para otro, de un mes a otro, de una temporada a otra y mencionamos algunos puntos que contribuyen a los altibajos del efectivo."* ¹⁵

- En algunos meses se cancela cinco planillas de sueldos semanales, mientras que en otros sólo se pagan cuatro.

¹⁴ - ¹⁵ **Presupuesto de Flujo de Efectivo.** William Losalzo. LAE. C.P. Limusa. Primera Edición, pág. 11

- Con frecuencia, las materias primas compradas en gran cantidad, tienen descuentos considerables, pudiendo dejar que su inventario disminuya hasta que puedan comprar un lote parecido.
- A veces las ventas dependen de las estaciones del año, por tanto los pagos fluctuarán.
- Las gratificaciones y aguinaldos se acumulan y pagan anualmente.
- Las compras de inmuebles, planta y equipo, así como las mejoras a los bienes que se poseen, no se hacen uniformemente durante el año.

Las fechas en que se presentan algunos factores mencionados pueden estar bajo control de la administración y rara vez produce caos en las empresas, pero hay algunos que no se pueden posponer ya que el incumplimiento puede implicar la quiebra involuntaria en el peor de los casos o perder utilidades por no cumplir con los compromisos adquiridos.

3.3 Ventas-Cuentas por Cobrar:

Las ventas, igual que muchas áreas, no afectan directamente al efectivo. Sólo el ingreso en caja del importe de una venta afectará a la parte del efectivo en nuestras proyecciones financieras. *"A pesar del hecho de que existe una venta de buena fe, de que se ha transferido la propiedad, de que se han remitido las mercancías, de que se ha reconocido ganancias o pérdidas con fines contables, de que se han enviado las facturas, etc., no se ha producido absolutamente ningún efecto en el flujo de efectivo de la compañía mientras no se reciba el pago correspondiente."*¹⁶

3.3.1 Factores de las Ventas que Influyen en el Efectivo

*"Antes que se pueda cuantificar el efecto de las ventas en el efectivo, es necesario determinar los factores que influyen en la obtención definitiva del importe, esto proporcionará una base a partir de la cual se puedan desarrollar los modelos de proyecciones financieras. Con las siguientes interrogantes:"*¹⁷

^{16 - 17} Idem pág. 8.

- Cuál es el volumen total de las ventas
 - Cuál es el valor total de las ventas
 - Qué valor, en su caso, representan ventas al contado
 - Cuándo se debe efectuar el pago según la negociación acordada
 - Qué valor es cobrable
 - Efecto de las devoluciones y las rebajas en la cobrabilidad
 - Se deben las cantidades incobrables a causas externas, por ejemplo cuentas malas
 - Se ofrecieron descuentos
- *Cuál es el Volumen Total de las Ventas*
Antes de comenzar la proyección real del volumen de ventas, es indispensable realizar un estudio breve de algunos de los factores internos y externos que influyen en ese volumen.
 - *Estrategia de Comercialización*
Las ventas las genera el personal del departamento de ventas mediante la promoción; por lo tanto, se debe tener en cuenta el número de vendedores y anotar cualesquiera aumento o disminución del personal. Debe también comentarse con la gerencia cualesquiera aumentos o disminución previstos de dicho personal, las nuevas campañas de publicidad y el efecto que se espera producirán en las ventas.
 - *Nuevas Líneas de Productos*
Se determinará si la empresa ha puesto a la venta recientemente algunos nuevos productos y cual ha sido la demanda.
 - *Nuevos Mercados*
Determinar si la compañía ha tratado recientemente de penetrar en nuevos mercados y cual fue el resultado.
 - *Cambios en la Demanda del Consumidor*
Si el consumidor va a ser el comprador final de nuestros productos,

se debe determinar su deseo de hacerlo; para esto es adecuado estar haciendo preguntas a nuestros clientes por medio del departamento de ventas o su sección de atención al cliente.

- *Competencia*

Considerando que los nuevos ingresos en un campo, los nuevos productos y los mayores esfuerzos de comercialización por un competidor ya establecido, influyen en el volumen de las ventas, se debe determinar su efecto.

- *Disponibilidad Financiera por parte del Consumidor*

Las ventas se afectan directamente por la capacidad económica de los consumidores para comprar nuestros productos y si somos intermediarios entre los consumidores finales también influirán las condiciones del producto final en la población donde se desenvuelve la empresa.

- *Proyección del Volumen de las Ventas*

Ahora se verá como se puede proyectar el volumen total de ventas. Raras veces las expectativas de un gerente de ventas reflejan la realidad, y por lo general, son muy optimistas. Ese optimismo no es normalmente un intento deliberado de engañar, sino más bien una diferencia de perspectiva. El personal de ventas tiende a considerar las estimaciones y proyecciones como metas que se deben alcanzar, y por lo tanto, esas metas son comprensiblemente elevadas. Por tanto, las pláticas con el personal de ventas deben ir precedidas por un bosquejo de los objetivos de los pronósticos y de su finalidad. Por ejemplo, ¿trata la proyección de presentar el escenario en el peor o en el mejor de los casos? ¿Qué factores queremos que se consideren al proyectar el crecimiento? Deben establecerse lineamientos específicos, de manera que las proyecciones estén acordes con nuestras ideas.

Antes de comenzar a realizar la proyección, habrá que verificar la información del departamento de ventas, una revisión somera de los pedidos del mes, los informes de remisión, etc., esto permitirá verificar fácilmente las ventas actuales. En seguida se verificarán las tasas de crecimiento anterior, ya que pueden no relacionarse en forma alguna con el crecimiento del futuro.

- *Cual es el Valor Total de las Ventas*

Una vez que se ha proyectado el número de unidades que se venderán, la determinación del valor de las ventas es simplemente cuestión de ponerles precio. Un buen punto de partida son los precios actuales, estos se pueden obtener si se examinan los listados de precios, si no los hay, examinaremos las facturas. Hay que cerciorarse de que los supuestos de las proyecciones sean sensibles a los cambios futuros tales como listas de precios modificadas, precios preferentes a ciertos clientes, aumentos de precios previstos, etc. Gracias a las pláticas con el personal de mercadotecnia se sabe que, a partir de "xx" fecha prevee un aumentos del "%" en el precio actual, se sabe que el nuevo contrato con "xx" cliente se negoció un precio especial por unidad.

- *Cálculo del valor de las Ventas*

Si se adoptan los supuestos que anteceden, ahora se puede calcular la proyección de ventas; para cada línea de producto se debe elaborar programas detallados de cálculo y resumirlos luego en un programa maestro de proyecciones. Cada programa de cálculo se debe formular con detalles suficientes para que cada uno de los componentes sujetos a unos supuestos diferentes de las proyecciones, pueda evaluarse por separado.

3.3.1.3 *Qué Valor, en su caso, representa Ventas al Contado*

Se conoce gracias a las pláticas con la gerencia de créditos que la compañía vende todos los productos en estas condiciones: 2/10, neto/30. Quiere decir que un cliente tiene derecho a un descuento

del 2% si las facturas se pagan en 10 días, pero todos los pagos vencen a 30 días. Se sabe que ninguno de los clientes paga a contado. Otra de las informaciones obtenidas nos explicaron que los clientes con compras de mayor volumen sus pagos oscilar entre 45 y 60 días.

3.3.1.4 Cuándo se debe efectuar el pago según la negociación acordada

Se sabe que los clientes comerciales, excepto los que aprovechar los descuentos, pagan después de 30 días. Para determinar la suma que se recibirá sobre cuentas por cobrar, se debe elaborar un programa de los ingresos en caja esperados. La manera más fácil de hacerlo es elaborar una tabla de los ingresos en caja que se espera, basada en el supuesto de que todos los clientes pagarán al treinta día, luego se puede ajustar esas cifras con los descuentos previstos.

Todos los saldos se deben clasificar en tantas categorías como sea posible, lo cual simplificará los cálculos y así ayudarán al programa de cobranza, el cual pronosticarán los cobros esperados según la experiencia con cada cliente en particular. El programa se podría modificar más aún suponiendo que el 40% de las ventas efectuadas en un período dado se cobran después de 60 días y el 60% de ellas se cobran después de 40 días.

Pronóstico de la cobranza por ventas del año anterior

No basta con tener en cuenta las ventas actuales únicamente, porque también se recibirá dinero por otras cuentas que no han sido canceladas por los clientes. Por lo tanto, se debe determinar ahora si se recibirá efectivo por ventas de un período anterior. La manera más fácil de calcular esos cobros consiste en obtener un análisis del saldo inicial de las cuentas por cobrar y programas de cobros. Se debe analizar cada componente de las cuentas por cobrar iniciales y su cobro se proyectará y se anotará en la hoja de trabajo.

Pronósticos de los cobros de Capital e Intereses sobre saldos vencidos.

Actualmente en la facturación de las empresas hay una cláusula para el vencimiento de las facturas, donde se indica que devengará un porcentaje por atraso al crédito otorgado, esto en la realidad no se cumple, ya que únicamente se cobrarán intereses cuando el cobro de la factura es por la vía jurídica. Proyectar el cobro de intereses por este aspecto, significa que en la cartera de clientes existan algunos con problemas financieros, con lo cual se harán nuevas negociaciones para la cancelación de sus saldos vencidos, más los intereses respectivos. Esto se debe hacer al estudiar el comportamiento de los clientes en el último periodo, para poder cuantificar los intereses que se cobrarán.

3.3.1.5 Qué Valor es Cobrable

Factores que influyen en la posibilidad de cobro:

Definitivamente, el cobro de las cuentas atrasadas es función de la doctrina administrativa, en primer lugar, se debe determinar si el crecimiento que se busca de las ventas es el resultado de una moderación de las normas de crédito, esto podrá no ser malo si la gerencia está tratando de mover existencias rezagadas u obsoletas, o si la utilidad bruta sobre ventas es lo suficientemente elevada para compensar un aumento de las cuentas malas. Cualquiera que sea el caso, los ingresos en caja proyectados deberán hacer efectivas las cuentas incobrables previstas como resultado de esa actividad.

En segundo lugar, se debe determinar también si la persona que proyectó las ventas en el período de pronóstico ha evaluado los cambios en las condiciones económicas externas; por ejemplo, si las tasas de intereses sobre préstamos son altas, esto afectará a las fechas de cobro; conforme el costo de sus préstamos se vuelven prohibitivas, muchos compradores tienden a posponer sus pagos. Esa tendencia se puede detectar fácilmente si se examinan las listas de vencimiento de las cuentas por cobrar para

determinar si los acreditados tardan en pagar más de lo normal. Las tasas de interés sobre los préstamos influirán también en la cantidad de descuentos aprovechados por los clientes.

Las tendencias de la industria, así como las tasas de interés, también se deben evaluar. Los gerentes de crédito deben conocer, por lo menos, la situación financiera de sus clientes principales, si los clientes tienden a pertenecer a una industria en particular, habrá de observar cuidadosamente las tendencias de esa industria.

En tercer lugar, se debe examinar la eficacia de los esfuerzos realizados para cobrar cuentas atrasadas. ¿Presiona activamente la gerencia a los clientes morosos?

Tal vez se haya tomado deliberadamente la decisión de no presionar ciertas cuentas porque son pequeñas y no se justificaría el costo de los esfuerzos por cobrar. Esas cuentas se deben cancelar, pero, sea que se cancelen o no, su cobro no debe proyectarse. También se verá si las actividades de cobro han tenido éxito. La clave en este caso está en determinar el porcentaje de cuentas atrasadas que se ha logrado cobrar y cuándo fueron cobradas.

3.3.1.6 Efecto de las Devoluciones y las Rebajas en la Cobrabilidad

Las devoluciones y las rebajas influyen también en la posibilidad de cobrar. Básicamente, las devoluciones y las rebajas corresponden a dos categorías generales: Devoluciones debidas a que las mercancías estaban dañadas o eran inaceptables y devoluciones debidas a insatisfacción del cliente. Las mercancías que corresponden a la primera clasificación usualmente se devuelven; por lo tanto, no representan una reducción de las ventas totales sino más bien un aumento del costo de artículos vendidos (es decir, nuevo inventario remitido). Por lo general, el segundo tipo de devoluciones, tienen lugar en las ventas al menudeo cuando los clientes son personas más bien que empresas. También

en este caso habrá que examinar el modo de pensar de la gerencia. ¿Son las ventas definitivas, o se le garantiza al cliente un “*período de prueba sin compromiso*” con reembolso total de su dinero si no queda totalmente satisfecho?. Nuevamente, habrá que recurrir a la experiencia anterior y a las pláticas con el personal encargado de las devoluciones, antes de pronosticar estas últimas.

3.3.1.7 Se deben las cantidades incobrables a causas externas, por ejemplo cuentas malas.

Se debe estar constantemente informado de la situación financiera de los clientes, lo cual permitiera analizar los atrasos en sus pagos o clasificarlos como cuentas malas, trasladando la cuenta al departamento jurídico de la empresa para realizar el cobro vía legal.

3.3.1.8 Cómo Proyectar los Descuentos

Obviamente, si se les ofrece a los clientes un descuento sobre las mercancías, es muy posible que finalmente no se cobre el precio total de venta.

Lo primero al cuantificar los posibles descuentos será identificar las ventas con descuentos.

Factores que influyen en los descuentos

Para calcular la porción de las ventas que se descontarán, se estudiarán algunos de los factores que influyen en los descuentos:

- a) Costo de los recursos tomados a préstamo por el cliente, contra el importe del descuento. El monto de descuento aprovechado está, fundamentalmente, en función de la tasa de interés sobre el préstamo del comprador. Cuando el vendedor le remite mercancía a un cliente sin exigirle que pague al contado, el vendedor está financiando el inventario del cliente. Un cliente que no tenga que pagarle al vendedor antes de 30 días obtiene un préstamo por 30 días sin intereses, si el

vendedor le ofrece al cliente la posibilidad de pagar un precio reducido (2/10, neto/30), le está diciendo que el precio de venta al contado es de 98% y el cargo por financiamiento es de 2%.

Otra manera de verlo es que el cliente está pagando 2% por el derecho de retener su dinero durante 20 días (está pagando 2% por un préstamo a 20 días). Esto equivale a una tasa efectiva de 10% por día ($2\% / 20$ días), o sea 36% anual. Si el cliente tiene que pedir prestado a una tasa de más del 36%, le conviene pedirle al vendedor, es decir, esperar los 30 días para pagar. Lo contrario es cierto también, pierde dinero al financiar al cliente su inventario.

- b) La mentalidad del cliente. Algunos clientes poco inteligentes aceptan siempre los descuentos, desatendiendo la economía, porque piensan que están obteniendo una ventaja. De hecho, el causar esa impresión es una de las razones principales para que se ofrezca un descuento. Por otra parte, también hay clientes que jamás aprovechan los descuentos porque su ciclo de pago es más largo que el período permisible de descuento o porque su administración del efectivo es deficiente.
- c) Los clientes importantes. Algunos clientes, por lo general los más importantes, piensan que tienen derecho a un descuento sin importar cuándo paguen sus cuentas, el modo de pensar de la gerencia es importante en este caso.

Desde el punto de vista de la administración del efectivo, la compañía tiene que decidir si se les permitirá a esos clientes que guarde el descuento. La pérdida del importe de descuento debe compararse con la posible pérdida del cliente.

Cálculo de Descuentos

Ahora que se han identificado las cuentas que quizá serán descontadas, se debe calcular el efecto de esos descuentos en el pronóstico de efectivo. Un descuento producirá un doble efecto en el pronóstico. Primero reducirá los cobros en cantidad igual a la tasa de descuento del 2%. Además acelerará los cobros en 20 días.

3.4 Inversiones

"Definiremos las inversiones en el mercado de dinero como recursos que se invierten en obligaciones que generan intereses con el fin de obtener beneficios a corto plazo, no para aumentar el capital." ¹⁸

Usualmente, las empresas mantienen recursos en este tipo de inversión por dos razones:

1. Ese es su renglón de actividades; dentro de estas empresas están los bancos, fondos rentables, planes de pensiones, instituciones bancarias de inversiones, empresas de corredores, etc.

Esas empresas invierten en instrumentos de operaciones rentables porque su rendimiento (ingreso por intereses) es mayor que el costo de sus recursos y, por lo tanto, obtienen un beneficio.

2. Es una manera de invertir los recursos, obteniendo un ingreso por intereses, hasta que se les pueda destinar a "un uso mejor y más rentable". Por ejemplo, un constructor que recibe un anticipo para construir un edificio puede invertir en el mercado de valores hasta que necesite el dinero para comprar materiales o pagar gastos indirectos. Una compañía manufacturera puede invertir en el mercado de dinero hasta que necesite los recursos para comprar materia prima o satisfacer sus obligaciones de pasivo.

¹⁸ Idem pág. 39.

3.4.1 Tipos de Instrumentos de Inversión en el Mercado de Dinero

Por lo general, los instrumentos de la inversión se clasifican de acuerdo con su plazo de vencimiento o con su programa de pago.

Plazo de Vencimiento

Las inversiones se pueden clasificar en tres categorías generales: a corto plazo, a largo plazo y plazo medio.

3.4.1.1 Inversiones a Corto Plazo

Por lo general, las inversiones a corto plazo se refieren a obligaciones que vencen en menos de 90 días, esta clase de inversiones incluyen lo siguiente:

- Cuentas de ahorro
- Certificados de depósitos (certificados bancarios que producen intereses)
- Bonos de tesorería
- Convenios de recompra

3.4.1.2 Inversiones a Largo Plazo

Por lo general, las inversiones a largo plazo se refieren a obligaciones que vencen a más de un año. Algunas de las inversiones más comunes de esta categoría son las siguientes:

- Bonos y pagarés de Tesorería
- Bonos del Gobierno
- Bonos corporativos
- Pagarés

3.4.1.3 Inversiones a Plazo Medio

Las inversiones a plazo mediano se refieren a obligaciones cuyo vencimiento tiene lugar a un plazo que varía entre tres meses y un año. Esta clase de inversiones consisten en una mezcla de las que se han clasificado como corto y largo plazo. Por ejemplo, una inversión a plazo medio puede incluir un bono corporativo o municipal que vence a los nueve meses,

también se pueden adquirir bonos de Tesorería con vencimiento a nueve meses. Aunque pocas personas dirían que una hipoteca a 20 años es de corto plazo, las inversiones a plazo medio se pueden considerar como de corto plazo o de largo plazo, dependiendo del tipo de inversionista. Por ejemplo, una compañía manufacturera que invierte recursos mientras espera una remesa de inventario podría considerar una inversión a seis meses como de largo plazo, en cambio, un banco que otorga hipotecas a 30 años podría fácilmente considerar que ese mismo tipo de inversión a seis meses es de corto plazo.

3.4.2 Inversiones a Corto plazo contra Inversiones a Largo Plazo

La decisión de invertir a corto o a largo plazo depende de los criterios siguientes.

Rendimiento. ¿Cuánto se puede ganar sobre el dinero? El rendimiento es una determinante de:

1. El tiempo - por lo general, mientras más larga sea la vigencia de una obligación, más bajo será el rendimiento.
2. El riesgo - usualmente, mientras más arriesgada sea una obligación más alto será el rendimiento.

La tasa real obtenida sobre cualquier inversión es una combinación de lo anterior.

3.4.3 Proyecciones Económicas

Si se espera que los rendimientos disminuyan en el futuro próximo, las inversiones en obligaciones a plazo más largo garantizarán un rendimiento máximo de la inversión durante el período. En cambio, si se espera que los rendimientos aumenten en el futuro próximo, las inversiones en obligaciones a plazo más corto garantizarán la disponibilidad de recursos para utilizarlos en el futuro con rendimientos altos.



3.4.4 Costo de los Recursos Ociosos

Con excepción de las empresas cuyo negocio es invertir en el mercado de dinero, se supone que los recursos se pueden utilizar mejor en la operación de la misma empresa. En la medida en que una empresa grande pueda ganar más dinero prestando recursos que fabricando mercancías, dejará el negocio de la fabricación para dedicarse a la banca.

En cambio, si esta compañía grande tiene dinero en una cuenta que no produce intereses, mientras espera la llegada de una remesa de materias primas, está perdiendo dinero. Como la mayoría de las obligaciones de corto plazo dan lugar a penas considerables en caso de cancelación anticipada, es imperativo coordinar los pagos que habrá que efectuar, a fin de maximizar el rendimiento de la inversión a corto plazo, es indispensable pronosticar correctamente los máximos y mínimos del flujo de efectivo para maximizar el rendimiento de las inversiones.

3.4.5 Usos Alternativos de los Recursos

Como se dijo, una empresa grande o fabricante no está en el negocio de prestar dinero; por lo tanto, antes de invertir recursos en el mercado de dinero habrá que estudiar las posibilidades siguientes:

1. La compra de inventario adicional con descuentos por volumen
2. El pago de facturas pendientes, con descuentos
3. El pago de adeudos con el banco u otro pasivo en vigor, reduciendo el gasto por intereses
4. Aumentando la producción
5. Ampliar los inmuebles, la planta y el equipo

6. Ampliar el departamento de investigación y desarrollo

3.4.6 Programas de Pago

Las inversiones en el mercado de dinero se pueden clasificar y pronosticar también de acuerdo con su programa de pagos, así:

1. Obligaciones con pago de capital e intereses al vencimiento.
2. Obligaciones en que el capital se paga al vencimiento y los intereses se pagan periódicamente.
3. Obligaciones autoamortizables que pagan periódicamente capital e intereses.

La mayoría de dichas obligaciones se pueden adquirir a su valor nominal en una oferta inicial (cuando se venden por primera vez o con un descuento o prima en el mercado secundario (cuando se revenden). El concepto de descuento es económico y contable a la vez y no pertenece al flujo de efectivo.

3.4.7 Proyección de las Inversiones en el Mercado de Dinero

Debido a que el flujo de efectivo es función del cobro de capital y/o intereses, las inversiones pueden afectar el flujo de efectivo de tres maneras:

1. El capital y los intereses se reciben durante el período de proyección del efectivo.
2. Sólo los intereses se reciben durante el período de proyección y el capital se recibe después.
3. Ni el capital ni los intereses se reciben durante el período de proyección.



Las proyecciones del flujo de efectivo se deben hacer para cada una de las clasificaciones que anteceden y se pasarán luego a la hoja de trabajo respectiva.

3.5 *Cuentas por Pagar-Compras*

3.5.1 *Las Compras*

Las compras como las ventas, no influyen directamente en el efectivo si se utilizan líneas de crédito. El uso de compras de inventarios para la producción no exige un desembolso. Al efectivo sólo lo afectan las compras de materias primas cuando no utilizamos créditos solicitados a los proveedores.

Al proyectar los egresos necesarios para comprar inventarios se debe considerar los factores siguientes:

1. *Aumento en las ventas.* Aunque éste no se relaciona necesariamente en forma directa con la producción, si se intenta aumentar las ventas, se tendrá que aumentar la producción. En algún momento, esa mayor producción exigirá la compra de inventario.
2. *Planes de expansión.* Esta va de la mano con el aumento de las ventas, si la empresa piensa cubrir nuevas áreas de ventas, esto se traducirá en una mayor producción, y por lo tanto, provocará más compras de inventario.
3. *Capacidad de producción.* A veces, el personal de ventas y de mercadeo, proyectan el aumento de las ventas en términos de la capacidad para producir una cantidad infinita de producto. " Como cuestión práctica, sólo se puede producir un número finito de artículos dentro de las restricciones físicas del equipo y la mano de obra existentes. Un aumento en las ventas se convierte en un aumento en la producción, uno debe cerciorarse de no exceder esos niveles de realidad. De otro modo, o bien habrá que ajustar las cifras de las

ventas o habrá que obtener un nuevo equipo.”¹⁹

4. *Tiempo necesario para la producción.* La terminación y venta de algunos productos puede requerir años de producción. Durante la fabricación de esos productos habrá que comprar inventario y llevarlos a la producción sin que se efectúe una venta relacionada. Ese tiempo, por lo tanto, puede afectar a varios períodos de proyecciones.
5. *Existencia de protección necesarias.* Muchas empresas necesitan tener disponibles niveles mínimos de inventario en todo momento, independientemente de las ventas, a fin de garantizar la producción “continua”. Esas necesidades se deben agregar a las compras reales necesarias de la compañía.
6. *Lotes Económicos de Compra. (L.E.C.).* Con base en los descuentos disponibles, los costos de remisión, los costos de almacenaje, etc., es más económico ordenar cantidades específicas de ciertos artículos; por tanto, se pueden proyectar compras de materiales mayores que las necesidades reales.
7. *Disponibilidad de Recursos.* La coordinación adecuada de las compras con los recursos, que de otro modo permanecerán ociosos es una manera de minimizar el costo del dinero. Por ejemplo, si los cobros de cuentas por cobrar son estables durante el año, pero la empresa debe efectuar pagos semestrales de pasivos sobre obligaciones vigentes, las compras de inventarios podrían exigir al mismo tiempo un incremento de los préstamos bancarios con un costo elevado. En cambio, las compras de inventarios contracíclicas sólo incurrirán en costos nominales de almacenaje y se reducirán los costos totales de operación.
8. *Carácter estacional de la industria.* Ciertos productos, por ejemplo: Los árboles artificiales de navidad, las piscinas, las modas de ropa

de verano, etc., se venden tradicionalmente en épocas específicas del año. Sin embargo, su producción puede ser continua en el transcurso del período.

9. *Fechas de pedidos.* Ciertas materias primas, embalajes, etc., se deben ordenar con mucha anticipación si son difíciles de obtener o si se hacen sobre pedido.

3.5.1.1 Los Informes sobre los Programas de Producción

Para proyectar correctamente los flujos de efectivo asociados con las compras de inventarios, es necesario obtener o elaborar informes detallados sobre los programas de producción. Los programas se deben preparar para cada uno de los componentes de los inventarios que deban comprarse a los proveedores externos. El primer paso para la preparación de los informes de programas, consiste en determinar cuándo se va a necesitar determinada parte (es decir, cuándo entrará en la producción). En segundo lugar se habrá de determinar si los artículos existen en inventarios. De ser así, no será necesario incluirlos en el informe debido a que no se requiere compra alguna de inventario.

El informe de programación se comenzará obteniendo una lista del tipo y cantidad de materias primas que se deban comprar para fabricar cada unidad.

3.5.1.2 El Lote Económico de Compra. (L.E.C.)

El encargado de compras de inventarios ha calculado ya probablemente las cantidades más económicas que deben ordenarse de cada componente, no obstante, es conveniente verificar los cálculos y los supuestos.

¹⁹ **Presupuesto de Flujo de Efectivo.** William Losalzo. LAE. C.P. Limusa. Primera Edición, pág. 61

Si el LEC no se ha calculado, habrá que hacerlo y recomendar a la vez que se estudie la posibilidad de solicitar las partes por esa cantidad. Esta recomendación es uno de los beneficios secundarios que la compañía obtiene de una proyección del flujo de efectivo, una nueva perspectiva de la administración del dinero. Con frecuencia, las cantidades inadecuadas que se soliciten pueden aumentar los costos de inventarios y de envío, reducir los descuentos ofrecidos, etc. lo cual disminuye el flujo de efectivo y las utilidades de una empresa.

Como los ahorros logrados gracias al volumen de compras quedan compensados a menudo por los costos más altos de manejo de inventarios, mientras que los pedidos más frecuentes representan más costos de trámite y manejo, el problema principal de la administración del dinero radica en cuándo y cuánto se debe comprar inventarios.

3.5.1.3 Existencia de Protección

Lamentablemente, los informes de programación de la producción, están basados en suposiciones que pueden o no ser correctas. Además de las demoras por parte del vendedor o los retrasos de los embarques pueden provocar tiempos de entrega más largos. *"Estas condiciones pueden ser causas para que se agoten las existencias. Ambas situaciones provocarán pérdida de dinero a la compañía, ya que habrá de suspender la producción y las máquinas y el personal quedará ocioso."* ¹¹⁰

Por lo tanto, ninguna compañía programará si sabe que el consumo de inventarios disminuye por debajo de cierto nivel seguro. Más bien a las compañías les permitirán preveer cantidades suficientes de inventarios excedente para protegerse

¹¹⁰ Idem pág. 63

contra errores y problemas imprevistos. Por lo general, las compañías calculan el exceso de inventarios y mantienen ciertos niveles de existencias de protección, es conveniente revisar las políticas de la compañía y recalcular los niveles de seguridad. La manera más eficaz de hacerlo es comparar las proyecciones de consumo de inventarios de años atrás con los consumos reales y determinar las variaciones.

3.5.1.4 *Precios de Compra de Inventarios*

Ahora que se han calculado las cantidades de producción necesarias, se debe poner precio a nuestras necesidades de inventarios. Los precios de los artículos que se comprarán durante el período de proyecciones fluctuarán de acuerdo con las condiciones económicas imperantes en la fecha de la compra. Por lo tanto, es necesario examinar los elementos siguientes para poner precio a las futuras compras de inventarios.

1. *Facturas.* Uno de los mejores puntos de partida para proyectar el precio del inventario es el precio actual. Un examen de las facturas más recientes indicará el valor que la compañía paga.
2. *Listas de Precios.* Muchos proveedores proporcionan listas de precios standard al departamento de compras, con frecuencia, esas listas indican que un precio específico será válido hasta cierta fecha. De ser así, se conocerá el precio que tendrá la parte en el período de proyección y se tendrá alguna idea de cuándo se puede esperar un cambio de precio.
3. *Contratos de Suministros.* A menudo, las compañías firman contratos para el suministro de ciertos artículos durante un tiempo específico a precio fijo. De ser así, se conocerá el precio correspondiente a un período específico.

4. *Pláticas con los Proveedores.* Con frecuencia, los proveedores elaboran listas de precios corregidas antes de la fecha en que estarán en vigor, o han programado aumentos de precio dentro de sus proyecciones. Aunque algunos proveedores se niegan a cotizar precios futuros, otros están más dispuestos a indicar la magnitud de sus aumentos, especialmente a sus clientes más importantes.
5. *Estadísticas de la Industria.* Muchas industrias tienen publicaciones especiales que no sólo corrigen las estadísticas anteriores sino que también indican las tendencias futuras esperadas de los precios.
6. *Actividad en Industrias Relacionadas.* Existe que los molinos de hojalata aumentan sus precios, por lo consiguiente los distribuidores de estos molinos aumentarán los precios, e indican el comportamiento de los futuros precios de la hojalata.
7. *Inflación.* Como todo lo demás, el precio de la hojalata, aumentará a medida que aumente la inflación, esto es pues traducir en un aumento en los precios.

3.5.1.5 *¿Cuándo y Cómo se debe Comprar Inventarios?*

Ya se ha determinado cuándo se debe ordenar comprar inventarios, No obstante, el hecho de emitir una orden de compra, no exige un egreso de efectivo. Para proyectar los egresos se tienen que determinar cuándo y cómo se pagará las compras de inventario.

¿Cuándo?

Por lo general, los proveedores ofrecen ciertas condiciones en sus ventas, se puede tener derecho a un descuento, por pronto pago o a 30 días de crédito, lo cual se debe evaluar si conviene

el descuento ofrecido y compararlo con el costo del dinero para decidir si se aprovecha el descuento.

¿Cómo?

Con frecuencia, ciertos, proveedores proporcionan financiamiento para sus ventas, es decir, la compra se puede pagar en abonos y el saldo pendiente causará intereses a una tasa determinada. Para fines de las proyecciones del flujo de efectivo, esas compras se deben deducir de las compras totales de inventario y se considerarán como pasivos.

3.5.2 Cuentas por Pagar

Esta cuenta para las empresas es un pasivo, una obligación que se deberá hacer efectiva a una fecha determinada. " *Existen cuatro tipos de pasivos: con tasa de interés fija, con tasa de interés variable, con pagos fijos y con pagos variables. Estos cuatro pasivo no se excluyen mutuamente.*" ¹¹¹

3.5.2.1 Pasivos con tasa de Interés Fija

Con este tipo de cuentas por pagar, la tasa de interés se asigna o se establece en la fecha en que se incurre en el pasivo. Por tanto, la única variable en su proyección son las fecha de pagos.

3.5.2.2 Pasivo con Tasa de Interés Variable

En los últimos años, la inflación ha continuado en aumento y las tasas de interés han llegado a fluctuar hasta 8 puntos en unos pocos meses. No debe sorprender el hecho de que los acreedores se muestren renuentes a conceder préstamos a largo plazo con tasa fija. Como resultado, los acreedores han tratado de crear métodos innovadores de financiamiento para protegerse contra las grandes variaciones de los intereses y

¹¹¹ Idem pág. 101

del costo. Los más novedosos de esos métodos de financiamiento han surgido en el área de las hipotecas, algunos de los más comunes son los siguientes:

Tasa Variable

Por lo general, la tasa de interés para estas cuentas por pagar, están referidas al costo de los recursos de la institución, lo cual dependerá del estado de crédito de sus clientes.

Tasa Renegociable

Con esta clase de convenios comerciales, la institución acreedora permite que las tasas de interés se renegocien a intervalos específicos.

Tasa Progresiva

La tasa de interés sobre este tipo de negociación se fija durante su vigencia, por el contrario especifica determinados aumentos a intervalos diversos durante la vigencia del préstamo.

Para pronosticar este tipo de cuentas por pagar, se deben examinar primero, los contratos de préstamos para saber las estipulaciones que exijan aumentos de la tasa de interés; luego se debe proyectar la base de la cual dependen esos aumentos.

No hay manera segura de prever las tasas de interés futuras. Si se trata de una proyección a corto plazo, conviene discutir las tendencias de interés con los banqueros, ya que ellos deben determinar la tasa preferencial; pero, mientras más largo sea el período de proyección más difícil es prever las tasas, debido a esa dificultad con que se tropieza para proyectar las tasas de interés y otras variables a largo plazo.



3.5.2.3 *Pasivos con Pagos Fijos*

Al igual que la tasa de interés fija, las condiciones de pago del capital de este tipo de pasivo se fijan en la fecha en que se incurre en él. También en este caso, la única variable de pronóstico son las fechas de pago del capital acordadas en el contrato. Por lo general los bancos y las empresas estipulan pagos fijos.

3.5.2.4 *Pasivos con Pagos Variables*

El pasivo más común con pagos variables es el crédito revolvente o línea de crédito bancario. Con estos dos tipos de convenio, los bancos permiten obtener un préstamo, reembolsarlo y volver a obtener dinero hasta un límite determinado previamente, a opción del interesado. Por lo general, la tasa de interés impuesta a este tipo de convenios es variable, no obstante estos convenios de préstamos establecen usualmente un plazo fijo a cuyo término habrá que reembolsar todas las cantidades retiradas. En vista de que tanto los préstamos como los reembolsos se efectúan a voluntad de la empresa, se pueden proyectar mejor en relación con la sección de la sensibilidad. Sólo después de haber complementando la proyección podremos determinar la cantidad de efectivo, en su caso, de qué se dispone para reembolsar esos préstamos o el monto de los nuevos préstamos.

3.5.2.5 *Proyección de Pasivo*

Al elaborar los papeles de trabajo de las proyecciones, la tarea se facilitará a menudo si se divide el pasivo en dos categorías generales: El pasivo existente y el pasivo en proyecto.

Pasivo Existente

La manera más fácil de proyectar los pagos de intereses y capital de los pasivos existentes, consiste en formular primero un resumen de las condiciones de todo el pasivo existente.

Ahora que hemos resumido todo el pasivo en vigor podemos elaborar programas detallados calculando los pagos de capital e intereses de cada emisión de pasivo.

Pasivo en Proyecto

Además de estimar las adquisiciones futuras, una de las razones principales para formular un pronóstico a largo plazo del flujo de efectivo es evaluar las necesidades de pasivo de la empresa. Esto interesa a las grandes empresas que tienen grandes cantidades de pasivo a largo plazo con pagos globales al vencimiento en un futuro no muy lejano. Al establecer una estrategia para afrontar los vencimientos programados, se debe determinar primero si nuestro flujo de efectivo proyectado es suficiente para satisfacer las necesidades de reembolso, incluso si lo es, se tiene que determinar además si se puede aprovechar mejor el efectivo.

Si el flujo de efectivo de operación no es suficiente para satisfacer las necesidades del pasivo, o si está programada para otros usos, hay otras posibilidades que la compañía debe estudiar. Básicamente, la empresa puede vender su activo, refinanciar su pasivo, aumentar el capital.

Venta de Activo Existente

Si una empresa estudia la posibilidad de vender sus activos para financiar los pagos programados de pasivo, debe analizar el efecto total de la venta. Esta no sólo disminuirá el activo sino que puede haber también una reducción del flujo de efectivo debido a los ingresos perdidos. El activo, el ingreso y el flujo de efectivo reducidos se deben reflejar en las proyecciones.

Refinanciamiento del Pasivo Existente

Una empresa puede refinanciar su pasivo existente



intercambiándolo o renovándolo, en este caso se trata de intercambiar pasivo viejo por nuevo con los tenedores actuales; por lo general a una tasa de interés más alta. Por otra parte, es más probable que las personas se muestren dispuestas a cambiar su pasivo de renta más baja por nuevo pasivo de renta más alta si saben que tendrán que conservar el primero durante un año o más hasta su vencimiento.

Si se piensa hacer una oferta de intercambio, habrá que considerar tres elementos claves:

1. El momento apropiado del intercambio
2. La tasa de interés del pasivo nuevo
3. La cantidad de pasivo viejo que se intercambiará

Una vez estimadas las nuevas tasas de interés, la diferencia entre la tasa anterior y la nueva debe reflejarse en la proyección de flujo de efectivo. Esta diferencia será el único elemento del intercambio que afectará al flujo de efectivo, ya que el monto del capital representado por el pasivo se estará sustituyendo simplemente con nuevo pasivo; no se está comprando con dinero.

Emisión de Nuevo Pasivo

Esta estrategia de financiamiento implica emitir pasivo nuevo para nuevos tenedores y luego retirar el pasivo anterior pagándolo. Como en el caso de una oferta de intercambio, la tasa, la fecha y las posibilidades de éxito son los elementos principales que se deben proyectar. Nuevamente, será mejor obtener esos factores mediante pláticas con los corredores de inversiones de la empresa. En cambio, a diferencia de la oferta de intercambio, una nueva emisión afectará el flujo de efectivo, no sólo por lo que respecta a la diferencia de intereses sino también a los ingresos y egresos de capital. Al proyectar

una oferta de intercambio o una nueva emisión, uno de los elementos más importantes que se debe incluir en el pronóstico de efectivo es el costo del intercambio o de la emisión.

Independientemente de si el pasivo viejo se redimirá con el efectivo de operación o con el producto de una nueva emisión, se debe estimar el precio al cual se puede recomprar el pasivo viejo. Si estamos previendo recompras de pasivo a corto plazo, los precios se pueden obtener normalmente consultando las cotizaciones del mercado.

Emisión de Acciones de Capital

Aunque las implicaciones financieras son considerablemente diferentes, desde el punto de vista mecánico, hay poca diferencia entre proyectar una emisión de nuevo pasivo y proyectar una nueva emisión de capital propio. Los corredores de inversiones pueden nuevamente ayudarnos a proyectar las fecha y montos; sin embargo, existe una diferencia importante: después de recibir el producto, no hay gasto por intereses que pronosticar.

3.6 Activos Fijos

"Normalmente se le conoce también como propiedad, planta y equipo. El flujo de efectivo se afectará por dos enfoques:" ^{1/12}

1. Los costos relacionados con los de propiedad, planta y equipo.
2. Los costos relacionados con la adquisición de propiedad, planta y equipo, para la proyección del período.

^{1/12} Idem pág. 77

Los desembolsos asociados con esas dos áreas se pueden subdividir en las dos clases siguientes:

1. Costos asociados con los de propiedad, planta y equipo propios.
2. Costos asociados con los de propiedad, planta y equipo arrendados.

3.6.1 Costos Relacionados con los de Propiedad, Planta y Equipo Propios

Para controlar todo el activo de una compañía, se debe formular una lista de verificación de cada activo propio. Esa lista debe incluir una descripción de los posibles desembolsos y una proyección de las fechas en que podrán ocurrir. En general, reparaciones y mantenimiento, impuestos a la propiedad, seguros y la depreciación son los tipos de gastos normales asociados con la propiedad, planta y equipo.

3.6.1.1 Reparación y Mantenimiento

Para proyectar las reparaciones y el mantenimiento es necesario estimar el mantenimiento programado o de rutina, y las reparaciones no programadas de los activos averiados o dañados.

Las fechas de las reparaciones y el mantenimiento programados se pueden obtener normalmente en el departamento de producción. Muchas fábricas cierran durante ciertos períodos con el fin de realizar las funciones principales de mantenimiento preventivo. Además, el mantenimiento periódico se lleva a cabo con frecuencia a intervalos programados; por ejemplo, después de cierto número de horas de trabajo de las máquinas. Por lo general, este tipo de mantenimiento rutinario lo realiza ya sea el propio personal de mantenimiento de la empresa o algún contratista externo. Si el propio personal se encarga de hacerlo, sus salarios se proyectarán como parte de la proyección general de sueldos. En cambio, cualesquiera costos pagados directamente, como por ejemplo, cambio de repuestos, deben

incluirse en la proyección del flujo de efectivo, del período para el cual se prevee el mantenimiento. En vez de utilizar las cuadrillas de servicio de la empresa, se puede recurrir a contratistas externos para que realicen el trabajo. De ser así, uno puede, por lo general, formarse una buena idea de los desembolsos proyectados, examinando los contratos de mantenimiento.

3.6.1.2 Reparaciones y Mantenimiento no Programados

Las reparaciones no programadas son eso precisamente, no están programadas, es virtualmente imposible predecir cuándo se descompondría una máquina. Por lo tanto, proyectar las necesidades de efectivo para pagar esas reparaciones es difícil en el mejor de los casos, no obstante, hay varias sugerencias útiles que se debe considerar:

1. El número de veces que una avería específica se produjo anteriormente y el costo de reparación.
2. La estimación de la vida útil de los diversos componentes de la máquina hecha por el fabricante.
3. La edad de una máquina específica. La vida útil de ciertas partes de la máquina depende del número de horas que ésta última ha trabajado.

Se podrían programar los meses en los cuales se espera que se necesitarán reparaciones, primero, calculando el número de horas de producción en el mes y, segundo, llevando la cuenta del total de horas de operación de la máquina.

Una manera conservadora de prevenirse para las reparaciones no programadas consiste en establecer realmente una reserva de efectivo. Para este fin se puede separar físicamente una suma específica de dinero.



3.6.1.3 Impuestos Sobre la Propiedad

Si la empresa tiene su propio edificio para oficinas, fábrica, almacenes, está obligada a pagar el impuesto a la propiedad, por lo general se paga trimestralmente. Un punto de partida para proyectar ese impuesto son los recibos de pagos de años anteriores.

3.6.1.4 Seguros

Como en el caso de los impuestos a la propiedad, el mejor punto de partida para el proceso de proyección es consultar las facturas anteriores y hablar con el corredor de seguros, nuevamente se debe elaborar un resumen de la cobertura de los seguros que amparan a los bienes propios. Al formular ese programa se debe recordar que las distintas compañías de seguros usan diferentes programas de pagos y, por lo tanto, es importante leer cuidadosamente las condiciones de pago de cada contrato.

Al proyectar los aumentos de las primas, las pláticas con las aseguradoras a menudo son útiles. Recuérdese que ellas están en el negocio de ventas de seguros y se encuentran en situación de cotizar los precios de las primas para proteger mejor sus propios intereses.

3.6.1.5 Depreciación

Aunque la depreciación es un concepto contable que se utiliza para asignar costos, no produce efecto alguno en el flujo de efectivo. No obstante, si en nuestro pronóstico vamos a incluir un estado de resultados y uno de situación financiera, debemos tener en cuenta la depreciación. Podemos obtener los cálculos de la depreciación en el departamento de contabilidad o calcularla nosotros mismos a partir de las políticas de activo fijo seguidas por la compañía.

3.6.2 Costos Relacionados con Propiedad, Planta y Equipo Arrendados.

Por lo general, los costos que corresponden a esta categoría son los más fáciles de proyectar, puesto que representan pagos fijos efectuados en fechas programadas. Pero debemos hacer una advertencia. Si bien la mayoría de esos convenios de arrendamiento estipulan que se proporcionarán servicios, reparaciones, seguros, etc., algunos no lo estipulan. Antes de tratar de proyectar los pagos de arrendamiento, se debe examinar cada contrato y formular una lista de todos los pagos necesarios. En la medida en que el contrato estipule que el arrendatario pagará las reparaciones, el seguro y otros gastos, se deben formular programas similares a los que se elaboran en el caso de los bienes propios para incluirlos en la proyección.

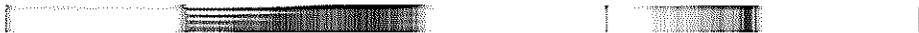
A continuación se presenta una lista típica de los cargos requeridos además de los pagos por arrendamiento:

- Reparaciones y mantenimiento
- Seguro
- Cargos por el uso. (por ejemplo, una cuota por copia producida por la fotocopidora)
- Suministros. (por ejemplo, papel y tintas para la fotocopidora).

Además de examinar los contratos de arrendamiento, el estudio de las facturas anteriores proporcionará a menudo gran parte de la información que se requiere para las proyecciones.

3.6.3 Costos relacionados con las posibles adquisiciones de propiedad, planta y equipo.

Con frecuencia, lo único que se pretende al elaborar las proyecciones en el flujo de efectivo es determinar la posibilidad de adquirir o arrendar un nuevo equipo o maquinaria. El efecto de esa decisión alterará por completo la proyección del flujo del efectivo. Por ejemplo:



- Se utilizará más dinero para el primer pago
- Aumentarán los pagos de pasivos por cualquier porción de la compra financiada.
- Habrán más reparaciones y mantenimiento
- Aumentará el seguro
- Aumentará la producción y por lo tanto las compras de inventarios de materias primas.
- Aumentarán las ventas y las cuentas por cobrar debido a la mayor producción.

Por lo tanto, una vez que se haya decidido adquirir nuevo equipo, habrá que ajustar como corresponda cada sección de la proyección.

3.6.4 Factores que se deben considerar en la decisión de comprar activos fijos.

Costos Totales de Compra. Como se sabe, por haber comprado ciertos bienes personales, el precio que se paga realmente, es por lo general, bastante más alto que el cotizado por el agente de ventas. Presentamos algunos costos que se deben agregar al precio de compra a fin de tomar la decisión de comprar.

Comisiones. Aunque usualmente las comisiones las paga el vendedor, a menudo tiene que pagarlas el comprador. Además, las empresas contratan con frecuencia a algunas personas, a base de comisión, para que efectúen estudios de mercado y de factibilidad antes de hacer una adquisición importante. Las pláticas con las personas encargadas de esas adquisiciones o con los corredores indicarán las prácticas establecidas por la industria y proporcionarán alguna información sobre el importe de las comisiones. Será útil también examinar las ofertas relacionadas con el trabajo, con el fin de estimar el posible monto de las comisiones.

Instalación. Si el vendedor o fabricante del activo se encarga de instalarlo, por lo general esa persona puede estimar el costo. Si la

instalación la harán contratistas externos por lo general estarán más que dispuestos a proporcionar estimaciones y hacer ofertas. Recuérdese que, incluso si la instalación la realizara el propio personal, al precio de compra habrá que agregar otros costos incidentales como los de alambrado adicional, modificaciones o adiciones especiales, etc.

Entrega. Si el comprador debe pagar los costos de entrega, se debe determinar cómo se entregará el activo. Una vez determinado el método de entrega, se puede obtener estimaciones con diversos transportistas.

Intereses. Si la compra de equipo se financiara en vez de pagarse al contado, los intereses en que se incurrirá es un costo continuo asociado con la adquisición.

Disponibilidad de Recursos. A menos que se tenga la intención de comprar el edificio, o el equipo al contado, se tendrá que financiar por lo menos una parte del precio de compra. Nuestro flujo de efectivo indicará cuánto dinero habrá para la compra. La diferencia tendrá que ser financiada. La mayoría de los bancos y otras instituciones financieras exigen un pago inicial antes de financiar el resto del precio de compra. Una vez que hayamos determinado que podemos satisfacer ese requisito inicial, debemos determinar quién financiaría el resto de la compra y qué tasa de interés para lo cual es importante informarse con las fuentes de financiamiento.

Bancos, Los bancos con los cuales se mantiene una relación comercial constante se muestran a menudo en mejor disponibilidad para financiar este tipo de adquisiciones. La razón es que, quizá, conocen mejor que nadie la historia financiera y el flujo de efectivo de la compañía. Después de todo ha estado evaluando continuamente el estado del crédito de la compañía en relación con otros préstamos anteriores y existentes.



3.6.5 Factores que se deben considerar en la decisión de arrendar.

Costos Directos. A veces, además de los costos de instalación y entrega que el arrendatario tiene que pagar, puede incurrir también en costos para modificar el espacio existente o en otros costos directos. Si se lee cuidadosamente el proyecto de contrato de arrendamiento, se tendrá una idea de los costos que el arrendatario tendrá que cubrir.

Pagos de Arrendamiento. De acuerdo con el contrato de arrendamiento, el arrendatario se obliga a efectuar pagos periódicos que reducirán el flujo de efectivo.

Cláusulas de Variación. Muchos contratos de arrendamiento, sobre todo los de largo plazo, exigen aumentos periódicos de renta inicial, como protección contra el aumento de los gastos. Usualmente, esos aumentos van asociados con los indicadores externos de la inflación.

CAPITULO IV

Causas que Originan una Mala Elaboración y Presentación de las Proyecciones Financieras

4.1 Organización:

4.1.1 Concepto:

"Proceso avanzado de administración. Cualquier asociación existente de personas y funciones. /¹³

4.1.2 El Significado de Organización

La importancia de las organizaciones formales y de su administración puede apreciarse con una rápida mirada a la sociedad actual; las organizaciones modernas están formadas de maneras tan diversas que a menudo su existencia está presupuestada en la vida cotidiana. Una de las características sobre las organizaciones es su orientación hacia objetivos; las organizaciones están diseñadas con finalidad, y gran parte del comportamiento dentro de las mismas y entre ellas refleja esa finalidad que persigue.

La especialización es otro de los aspectos básicos de las organizaciones. Por lo general se requieren habilidades muy especializadas para que las organizaciones logren sus objetivos. Esto es aplicable eminentemente a las organizaciones grandes de alta tecnología y a las que poseen una gran diversidad en sus operaciones, pero también es válido para las entidades más pequeñas y menos diversificadas, de hecho una de las razones porque se forman las organizaciones es la de sacar provecho de la especialización.

Una de las características claves de las organizaciones es que poseen

/13 **Teoría de la Organización y Administración. Enfoque Integral.** Warren B. Brow, Dennis J. Moberg. Limusa. Primera Edición, reimpresión 1990.



estructuras. Todas las organizaciones disponen de un conjunto de medios prescritos y regularizados para coordinar sus diversas actividades laborales. Esto es esencial a fin de que la organización alcance sus objetivos. En resumen, las organizaciones son entidades sociales relativamente permanentes caracterizadas por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados éstos hacia un mismo objetivo.

La organización y la administración como área de estudio extiende sus raíces hacia muchas fuentes. Esto ha dado lugar a una amplia gama de enfoques que abarcan a diversas disciplinas, dos de las opiniones más comunes pueden denominarse el macroenfoque y el microenfoque.

Las organizaciones son conglomerados de individuos y grupos, pero no son tan inclusivas como las comunidades o sociedades. Puede estudiarse desde una perspectiva de micronivel como una colectividad de individuos o grupos. También pueden estudiarse desde una perspectiva de macronivel, como subconjuntos de grupos de organizaciones, comunidades y sociedades.

Nuestro estudio nos lleva a las organizaciones desde el punto de vista de micronivel por ser una empresa manufacturera dentro de la comunidad en la Ciudad de Guatemala.

Las organizaciones no pueden apartarse del resto de la sociedad y esperar sobrevivir por mucho tiempo, necesitan adaptarse. Requieren de los recursos y los mercados del medio ambiente para continuar en operación. Las condiciones legales, sociales y políticas generan requerimientos de primer orden que exigen atención.

No pueden tomar por sentado estos requerimientos, cada vez es más evidente que la supervivencia organizacional significa el estar alerta y saber responder a un mundo complejo que cambia constantemente.

Esto no siempre ha sido así, durante la primera parte de este siglo las organizaciones no tenían que preocuparse tanto de su medio ambiente social. Era tranquilo en comparación con el dinamismo actual. Una vez que aquellas se habían establecido, existía relativamente poca necesidad de preocuparse por las condiciones sociales, o incluso por los factores del mercado. Los mismos factores que las habían conducido al éxito en un principio, como las habilidades de fabricación o de mercado, eran suficientes para garantizar su futura viabilidad, al menos durante algún tiempo. Por otra parte, el medio ambiente organizacional de comienzos de siglo era menos complejo que el actual.

Aunque el medio ambiente de antaño parecía relativamente tranquilo comparado con el actual, aquella organización que padecía los sucesos y respondía a las oportunidades gozaba del máximo crecimiento. En la actualidad las normas de procedimientos son distintas, casi todas requieren de una vigilancia constante del medio ambiente para lograr no sólo crecer sino también sobrevivir.

El medio ambiente debe ser observado y las organizaciones deben adaptarse según las conclusiones. La mayoría de la gente entiende en términos generales la diferencia entre una organización y su medio ambiente. A los vendedores se les considera parte de una organización y los clientes parte del medio ambiente.

Las condiciones ambientales generales se refieren a:

1. El estado de la economía en su conjunto
2. El medio ambiente tecnológico de ideas, innovaciones y técnicas en las que se basa la organización.
3. La situación legal y política dentro de la que funciona la organización.

4. El contexto de los valores y las normas sociales.

En segundo lugar tenemos el medio ambiente relevante o influencia ambientales más específicas sobre la organización.

1. Los proveedores
2. Los consumidores o clientes
3. Los competidores
4. Las agencias reguladoras

Una de las características adicionales del medio ambiente organizacional es la de definir las relaciones de dependencia. Refleja una posición inferior o vulnerable en una relación de intercambio con otro individuo u organización. El concepto de dependencia se relaciona estrechamente con la idea del poder organizacional. Una organización en una posición superior tiene poder. Una en posición inferior es dependiente.

Todas las organizaciones tienen dependencia y poder en sus tratos ambientales, una compañía puede depender más de uno o dos clientes principales, pero al mismo tiempo puede ejercer un poder importante sobre sus proveedores y gobierno local por la sencilla razón de que proporciona empleo a muchos miembros de la comunidad.

Para definir formalmente al medio ambiente organizacional es necesario hacer referencia a un modelo de sistemas, ya que interactúan con sus ambientes mediante la adquisición de insumos y la distribución de productos. Toma materias primas, recursos e información del medio ambiente y devuelve a éste productos terminados, servicios e información procesada. De acuerdo a esto, el medio ambiente se define como los objetivos, personas y demás organizaciones que rodean a un sistema organizacional específico, incluyendo las fuentes de insumos que utiliza la empresa y los consumidores de los bienes producidos.

4.1.2.1 *Condiciones Económicas*

El estado de la economía es una importante consideración ambiental. Para aquellas empresas dedicadas a los negocios y al comercio el medio ambiente económico es una primera determinante en cuanto a la conveniencia y al momento de introducir nuevos productos, incrementar su capacidad de producción o eliminar por fases a sus departamentos problemáticos. "A nivel internacional la historia de la economía se ha desarrollado por ciclos, después de períodos de prosperidad y expansión económica, han sobrevenido épocas de desempleo y recesión. La duración y frecuencia de los ciclos ha disminuido en los últimos años. Algunos economistas predicen largas temporadas de crecimiento económico gradual en lugar de los cambios más acentuados de antes." ¹⁴

La política monetaria y la fiscal son dos instrumentos bien conocidos que utiliza el gobierno para prevenir las oscilaciones excesivas de la economía. La política monetaria consiste en ajustes calculados en el suministro total del dinero a la economía. Se usa para estimular o para reducir la velocidad inflacionaria. La política fiscal tiene un propósito similar, se refiere a la manipulación directa de los impuestos y de los gastos públicos a fin de estimular o deprimir la economía.

El éxito o fracaso de estas acciones normalmente se mide en términos de crecimiento económico, el ritmo de la inflación y el nivel de desempleo; en forma ideal el efecto de la política económica gubernamental sería lograr un nivel aceptable en todas sus dimensiones, pero éste es un objetivo difícil de alcanzar.

14 Idem pág. 65.

4.1.2.2 El Ambiente Tecnológico

En las organizaciones modernas existe la necesidad de ambiente científico, tecnológico y técnico, que les permita lograr sus objetivos. Algunas no le prestan la atención necesaria y son vulnerables a los cambios rápidos.

Debido al aceleramiento de desarrollo tecnológico en la era actual, existe una gran cantidad de información técnica fácilmente asequible en el medio ambiente para aquellas organizaciones que saben donde encontrarla, las nuevas ideas y enfoques se publican con regularidad para beneficio de todos; sin embargo, no siempre sucede así, ya que algunas organizaciones invierten grandes cantidades de dinero en investigación para mantener el liderazgo y asegurar su posición dentro del mercado.

No todas utilizan tecnología compleja o de continuo cambio. Algunas utilizan una base de conocimientos que no han cambiado en el transcurso de los años y no es particularmente compleja.

4.1.2.3 Situación Legal

Las organizaciones también existen dentro de un marco legal y político. Comprendiendo una gama de leyes, regulaciones y requisitos estatales a todos los niveles. El ambiente político abarca las presiones que ejercen los diversos grupos interesados y sus representantes. Una vez se ha aprobado una ley, a las organizaciones no les queda más remedio que aceptarla, pueden existir casos de inconstitucionalidad de la ley, lo cual se pondrá en duda abiertamente o en que las sanciones sean demasiado débiles para reforzar su cumplimiento.

Algunas veces muchas organizaciones y grupos de interés, afectan la legislación y restringen las actividades de una

empresa. Debido a esto, casi todas las organizaciones se mantienen en contacto con los sucesos políticos y el sentir del origen popular. Las organizaciones más afectadas son aquellas que actúan irresponsablemente o las que son sociablemente visibles. Las más pequeñas generalmente experimentan muy poca presión o participación directa en la política, son las más grandes y visibles las que tienen que preocuparse por la imagen que tienen con los legisladores y el público.

4.1.2.4 *El Contexto Sociocultural*

El análisis ambiental es el contexto de mayor amplitud, compuesto por las normas, valores y experiencias colectivas. Aunque resulta fácil de olvidar, los factores socio-culturales ejercen gran influencia en las organizaciones.

Estos valores afectan de distinta manera a las organizaciones, unas de ellas son sus empleados, las cuales traen consigo una gran variedad de genes e influencias, y de orígenes. Otro son los consumidores o clientes los cuales son los que adquieren los servicios de la organización, verificando constantemente que sean los apropiados y aceptables.

La cultura actual no posee en realidad un conjunto dominante de valores acerca de la acción organizacional, esto quiere decir, que hay muchas y distintas fuerzas sociales y culturales que actúan en la sociedad.

Los valores sobre la acción colectiva constituyen también una parte importante del entorno socio-cultural, la ética judeo-cristiana ha sido una fuerza dominante desde los inicios de nuestra cultura, ya que ésta afirma que el espíritu de hermandad y cooperación son cruciales para el bienestar social. La acción colectiva es una virtud y el egoísmo personal habrá de subordinarse a las normas de grupo cuando se trate de objetivos legítimos.



4.1.2.5 *Proveedores*

Es de suma importancia para las organizaciones las unidades ambientales de los proveedores de personal, capital, materias primas y otros recursos. Los proveedores se convierten en dependencias cruciales para muchas organizaciones, ya que el insuficiente abastecimiento es una importante amenaza para su operación y supervivencia. Por lo general se busca definir estándares y especificaciones para los diversos recursos que los proveedores que se necesitan.

4.1.2.6 *Clientes*

Es importante para las organizaciones las personas y grupo que utilizan o consumen las mercancías que generan la empresa. En sentido básico los clientes y los consumidores son esenciales para la supervivencia de la organización, y que ésta no podría continuar sin ellos. Aquí se evalúan los riesgos de dependencia a un pequeño grupo de clientes por el grado que dependen sus mercancías o servicios, otras por el nivel de ingresos que se obtienen de un solo producto, y por último por la poca información que se tiene del cliente.

4.1.2.7 *Competencia*

Virtualmente todas las organizaciones tienen competidores. Un factor para determinar el medio ambiente competitivo de la organización es el tipo de economía de mercado que interviene. Los mercados monopolísticamente competitivos, los oligopolistas, los monopolios y los mercados puramente competitivos, tienen diferentes tipos de relaciones de competencia.

En breves palabras los mercados monopolistas son aquellos en que solo hay un productor de bienes o servicios. Los oligopolios son mercados dominantes por unas cuantas organizaciones grandes en los cuales los precios son

establecidos después de un estudio de la respuesta de la competencia. El sistema de monopolísticamente competitivos se compone de un número elevado de vendedores y cada uno se esfuerza en diferenciar las mercancías de los demás a fin de tener menor competencia, y por último el mercado puramente competitivo en el que un gran número de productores ofrecen sus productos indiferenciados y el precio lo determina las condiciones totales del mercado que escapan al control de cualquier organización.

1.2 Dirección

4.2.1 Concepto

"Parte del proceso administrativo donde su actividad se concentra en la toma de decisiones concernientes a las operaciones de las organizaciones." ¹⁵

La dirección está estrechamente relacionada con la estructura de la empresa. La estructura proporciona el diseño para la forma cómo habrá de funcionar la organización, y la dirección moviliza a los recursos humanos dentro del diseño, la estructura legitima ciertas normas de comportamiento, y la dirección define un medio que conduzca a esos comportamientos.

Por lo general, el proceso administrativo de la dirección proporciona un ambiente social adecuado al rendimiento laboral. La dirección consiste en definir e implementar un ambiente organizacional interno que permita utilizar los recursos humanos para la consecución de un objetivo. La dirección es un proceso que típicamente está en manos de las personas de alto nivel. Estos individuos establecen políticas y autorizan programas que afectan significativamente el ambiente organizacional para los empleados.

¹⁵ Idem pág. 433.



Esto no quiere decir que las personas del nivel inferior dentro de la estructura organizacional, no tengan influencia sobre el proceso de dirección, como el propósito es hacer uso eficaz de los empleados. Y sea que los empleados participen o no en las decisiones de dirección éstas los afectan en gran medida.

Como resultado de las decisiones, surge un clima organizacional, se establece un sistema de recompensas, se implantan políticas de supervisión y programas de capacitación y entrenamiento para los supervisores.

4.2.2 *Supervisión*

La supervisión se define como la interacción directa entre el individuo de la organización con el propósito del desempeño del trabajo y la consecución de los objetivos. Al igual que la dotación de personal y la dirección, la supervisión se interesa más por los recursos humanos.

La supervisión es también la más importante de todos los procesos administrativos, la elección que haga un individuo de un enfoque determinado de supervisión probablemente estará influenciado por su propia personalidad y su historial. Esta también desempeña otras funciones, les proporciona a los empleados un modelo del tipo de comportamiento valorado en la organización, los supervisores son modelo para sus subordinados.

El proceso de supervisión desempeña una función de influencia, su intento es el de persuadir a los subordinados para que actúen de manera congruente con las políticas y objetivos organizacionales. También permite a los individuos y a los grupos ser tratados con equidad.

Muchas personas consideran a la supervisión como la actividad administrativa individual más importante, otras de las facetas del proceso administrativo es tener el efecto de regularizar el proceso.

organizacional, los supervisores pueden modificar los efectos de la estructura, la planeación, el control y demás, para que se ajusten a las características particulares de los individuos y los grupos de trabajo.

4.2.2.1 La Supervisión Directa

La forma directa de supervisión se presenta en las interacciones cara a cara entre el subordinado y el superior, es la forma más espontánea de supervisión, también es la más compleja y la menos comprendida. Un resultado de la atención que ha tenido el tema del liderazgo-supervisión es el abultado vocabulario de términos que se usan en la definición de los enfoques de la supervisión.

La supervisión directa se define como el proceso mediante el cual un superior influye en las actividades de un subordinado hacia la fijación de objetivo y logro de objetivo. Es la influencia ejercida por un líder formal. Aunque pueden usarse otras bases de influencia, el poder legítimo está siempre presente. La influencia puede ser, y de hecho lo es, capaz de fluir hacia arriba desde los subordinados y entre compañeros.

4.2.2.2 Tratar a los Subordinados como Seres Humanos

Los supervisores considerados tienden a hacer diferentes suposiciones sobre la naturaleza fundamental de sus subordinados a diferencia de los no considerados. El comportamiento considerado se suele atribuir a un conjunto de premisas que caracterizan a los trabajadores como recursos de alto potencial en vez de objetos de bajo potencial. Cuando un subordinado actúa de una forma improductiva o contraproduktiva, se le ve como un error o una excepción, los supervisores considerados son eficientes para crear un sentimiento de aprobación.



4.2.2.3 *Tratar a los Subordinados con Equidad*

Tal vez no hay mejor alabanza para un supervisor que el que se le considere “justo”. Lo que hace justo a un supervisor varía de una situación a otra. La consideran justa cuando los recompensa y los alaba de acuerdo con sus contribuciones a la empresa, les hace saber con antelación lo que se espera que hagan y las reglas que habrán de respetar, sanciona las reglas y toma decisiones sobre bases que considera legítimas, no tiene favoritismos ni se aprovecha de su posición y respeta las costumbres locales de trabajo.

4.2.2.4 *Guiar y Coordinar los Esfuerzos del Personal*

Los supervisores muy facultativos guían activamente los esfuerzos de los trabajadores, están interesados por los medios que usan los empleados para alcanzar los objetivos del trabajo. Pueden usar diversas estrategias de orientación, supervisar muy de cerca y vigilar virtualmente todos los movimientos de los subordinados, brindar instrucciones muy detalladas que cubran todas las contingencias antes de que se inicie el trabajo, permanecer accesibles para preguntas o instrucciones conforme surjan las necesidades específicas, o sencillamente pueden proporcionarles a sus subordinados los recursos necesarios y dejar que se las arreglan por su cuenta. Los supervisores facultativos optan frecuentemente por las primeras estrategias que por las últimas.

4.3 *Los Recursos Humanos:*

Los procesos administrativos de la dotación de personal, la dirección y la supervisión ejercen influencias a su vez por el medio ambiente de una organización.

Todas ellas se refieren a la administración de los recursos humanos y el problema fundamental cómo hacer lo mejor de la gente en las empresas. En

los últimos años se ha hecho cada vez más evidente que la forma como los recursos se administran o se deberían administrar dependen de los factores del ambiente de la organización, de su tecnología y su estructura.

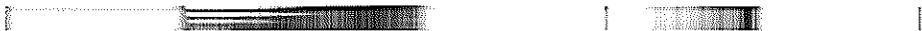
Un grupo de analistas administrativos tienen algunas ideas definidas sobre las funciones de los recursos humanos y el medio ambiente, argumentan que los dos se hacen cada vez más complicados, impredecibles y difíciles de manejar. Especifican que la manera de sobrevivir es haciendo inversiones significativas para utilizar el potencial oculto del personal, esto es prestar más atención a los procesos de dotación de personal, dirección y supervisión.

4.3.1 Dotación de Personal

Como los procesos de dotación de personal se refieren exclusivamente a los recursos humanos, no es sorprendente que los gerentes recurran a menudo a las ciencias del comportamiento en busca de ayuda para tomar decisiones sobre la dotación de personal. Una ayuda de este tipo es la prueba psicológica usada con frecuencia en el proceso de selección. Los programas de entrenamiento y desarrollo suelen basarse en un análisis fundado en la ciencia de la conducta, sobre las necesidades y los métodos de aprendizaje.

La dotación de personal se define como la selección, colocación, entrenamiento y desarrollo de empleados apropiadamente calificados. Así la dotación de personal incluye dos procesos fundamentales distintos: seleccionar personas para posiciones organizacionales específicas y proporcionar el entrenamiento necesario para ser eficientes en esos y otros puestos. La dotación de personal es uno de los pocos procesos administrativos que puede encomendarse a otra organización. Existen firmas por completo dedicadas a la selección del personal y a las actividades de entrenamiento.

Para comprender los procesos de la dotación de personal es indispensable conocer la noción de mercado externo de trabajo. Este se compone de agrupaciones laborales con las habilidades necesarias para posiciones específicas y de grupos.



La distinción entre los mercados de trabajo interno y externo ayuda a señalar un punto muy importante del proceso de la dotación de personal. Este proceso no termina cuando un individuo adecuadamente entrenado es seleccionado y colocado en una posición. Es un proceso continuo dirigido a asegurar que los recursos humanos se encuentran en el lugar adecuado y en el momento justo.

Una parte es la selección, es tratar de entrar a la gente a la empresa. Otra consiste en moverlos dentro de la organización a lo largo de toda su carrera conforme surgen necesidades y desarrollan habilidades, una parte la capacitación y desarrollo es proporcionarles a la gente habilidades que necesitan para realizar una contribución inicial, pero otra es la de darles la experiencia de desarrollo en sus carreras para convertirlos en recursos productivos.

En muchas empresas, gran parte de las funciones de dotación de personal las realizan los miembros del departamento de personal. Como se ha indicado la dotación de personal se compone de dos procesos fundamentales distintos, la selección y el desarrollo en sus esfuerzos de dotación de personal. Algunas veces una organización prefiere seleccionar personal que ya posee habilidades que necesita la empresa, de esta forma se reduce sus gastos en la capacitación y el desarrollo. En otros casos, una organización puede hacer hincapié en su propia capacitación y desarrollo, y prefiere aspirantes aptos para la capacitación de aquellos que ya han adquirido habilidades relacionadas.

La visión tradicional de la selección y colocación es que ésta es una actividad de acoplamiento, se supone que hay cierto número de personas disponibles para todos los trabajos, algunas están mejor calificadas que otras y el problema consiste en seleccionar y colocar a los mejores en cada puesto. La selección es en esencia una actividad dirigida hacia el trabajo y la colocación es una actividad dirigida hacia la persona. El proceso de selección comienza con un conjunto de requisitos de rendimiento para un puesto determinado y termina

cuando se elige a la persona que se ajusta mejor a los requisitos. En contraste, la colocación comienza después de que una persona ha sido contratada y termina cuando se le ha colocado en el puesto que se ajusta a sus habilidades.

4.4. Evaluación

Para complementar los objetivos planificados se necesita como primer paso el análisis de la información obtenida y por último lo que es la evaluación a los resultados logrados por la administración. La evaluación es la última etapa del proceso administrativo y de esto se deriva el plan estratégico de las acciones a tomar por la alta dirección.

Aquí se verá si las proyecciones financieras estuvieron bien elaboradas o si se tuvo el seguimiento adecuado para lograr los objetivos iniciales. Regularmente las evaluaciones se hacen en forma mensual, comparando la información obtenida por operaciones realizadas con las proyectadas cada mes con sus respectivos análisis que permitan a la dirección la adecuada toma de decisiones.

Del análisis oportuno y la información de los resultados obtenidos, dependerán las acciones que se tomen sean las más acertadas. De esta se derivan que la evaluación se realice en cada proceso administrativo, que permita corregir cualquier desviación en el momento justo.

4.4.1 Toma de Decisiones

Cuando un ejecutivo fija programas, selecciona personal para promocionar o vuelve a dirigir los esfuerzos de ventas, se dice que toma decisiones, este proceso es tan fundamental para la administración que a veces se le trata como un sinónimo.

Algunas decisiones tienen un impacto dramático en el rendimiento del sistema organizacional. Pero por cada decisión significativa hay literalmente otras miles que se toman sin hacer mucho ruido en las



operaciones diarias de cualquier empresa. Muchas de ellas carecen de importancia cuando se les observa, pero todas ellas poseen el potencial para afectar el éxito o el fracaso de toda la organización.

La toma de decisiones puede definirse como un proceso deliberado que termina en una elección entre un conjunto de alternativas.

4.4.2 El Proceso de la Toma de Decisiones

Como un proceso, la toma de decisiones se compone de cuatro fases:

- a) Inteligencia
- b) Diseño
- c) Selección
- d) Ejecución

No todas las decisiones pasan con finalidad de una fase a otra, a veces la decisión de no decidir elimina el proceso total; sin embargo, muchas decisiones que dan lugar a alguna acción, pasan a través de todas estas fases.

4.4.2.1 Inteligencia

El proceso de decisión comienza cuando se reconoce la necesidad o la exigencia de algún tipo de acción. En algunos casos, quienes toman las decisiones esperan pasivamente que se presenten las ocasiones de decisión. En otros, buscan activamente los problemas que necesitan resolverse y las acciones que es preciso emprender. En cualquier caso, se reconoce la necesidad de una decisión cuando alguna parte de la empresa no satisface un conjunto de expectativas o estándares.

La observación de algo que no marcha bien va aunada muchas veces a un entendimiento adecuado de los problemas implicados. Por esto una parte de la inteligencia comporta la definición y el diagnóstico de la situación del problema. Es

no siempre es un proceso, las indicaciones de que existe un problema son vagas y sólo sugieren las causas del mismo. Las dos habilidades más cruciales que puede poseer la persona que toma las decisiones en el estado de inteligencia son la vigilancia y la habilidad analítica. El cuidado, la vigilancia y la imparcialidad le ayudan a reconocer la existencia de una necesidad de decisión.

4.4.2.2 *Diseño*

Después de la fase de inteligencia viene el diseño de alternativas. En esta fase la persona encargada de las decisiones busca las alternativas existentes, las modifica y diseña alternativas hechas a medida según se necesiten. Las alternativas existentes son aquellas que se han escogido en el pasado o que son consistentes con las políticas actuales. Ofrecen las ventajas de ser más confiables, más fáciles de poner en práctica y asequibles, algunas no son completamente pertinentes para la situación, pero se les puede hacer útiles mediante la modificación.

4.4.2.3 *Selección*

La tercera etapa en el proceso de la toma de decisiones consiste en elegir una de las alternativas, Durante esta fase, quien toma la decisión EVALUA cada alternativa al juzgarla de acuerdo con algún criterio. Los valores y las creencias personales de dicha persona son una parte inevitable de este proceso. Con frecuencia, la fase de selección es un proceso bastante rutinario. Algunos valores y creencias, como la conveniencia de lograr una utilidad, son comunes en toda organización. La estrategia utilizada durante esta fase de selección está determinada por dos factores:

- a) El acuerdo o desacuerdo sobre el método para resolver un problema.



- b) El acuerdo o desacuerdo sobre el valor de los posibles resultados.

La etapa de selección implica la evaluación y la elección. Esto puede ser un proceso directo de analizar objetivamente las alternativas y escoger entonces una de ellas de acuerdo con un solo criterio, o puede ser un proceso bastante problemático en el que intervengan los conflictos y los desacuerdos.

4.4.2.4 Ejecución

La etapa final del proceso de decisión es la fase de ejecución, muchos la consideran crucial. En realidad, algunos creen que el éxito de una decisión es determinada no sólo por la elección de alternativas, sino por la eficacia como se ponga en la práctica la elección. Hay dos determinantes básicas del éxito de la decisión: Calidad de la decisión y Ejecución de la decisión.

La calidad de la decisión se refiere a la suficiencia relativa del proceso de decisión para determinar un curso preferido de acción, mientras que la ejecución de decisión se interesa por la actividad de desarrollar la decisión y hacerla funcionar. En resumen sobre este capítulo es que si hay una mala organización, dirección, supervisión, evaluación y una inadecuada toma de decisiones en cada etapa, inciden en una mala elaboración y presentación de las proyecciones financieras.

CAPITULO V

Caso Práctico

La empresa Envases de Hojalata, S. A., ha contratado a un Contador Público y Auditor para elaborar las Proyecciones Financieras; la razón de contratar un Auditor es por la experiencia y capacidad que tiene éste en el campo financiero.

Se le dio toda la información necesaria para la elaboración, tomando como base los parámetros y políticas establecidas por la Junta Directiva de la empresa. Además información que le proporcionaron los diferentes departamentos que componen la entidad, dada la experiencia de cada jefe.

Los objetivos en este caso práctico es mostrar que al realizar pronósticos financieros por un Contador Público y Auditor; éstos se apegan más a la realidad de las empresas, permitiendo ser analizados, auditados y comparados en cualquier momento, a la vez revelar el método presupuestario utilizado. Las variaciones que puedan existir, deben ser explicadas razonablemente, para que la administración tome oportunamente decisiones.

Para iniciar el caso práctico, el Contador Público y Auditor obtiene las siguientes premisas:

El Departamento de Ventas le proporcionó la siguiente información:

1. Los pronósticos de ventas a corto plazo para el año 1995 se estiman en las siguientes cantidades:
 - 4.250,000 envases 202 x 509 Neck In
 - 720,000 envases 314 x 308 Folidol
 - 3.900,000 envases 202 x 308 Sanitario

2. Precios de venta para 1995.

• Envases 202 x 509 Neck In	Q. 1,653.00 el millar
• Envases 314 x 308 Folidol	Q. 2,030.00 el millar
• Envases 202 x 308 Sanitario	Q. 1,450.00 el millar



3. La política de precios para los próximos cuatro años, se estima de la siguiente manera:
- 2o. Año %
 - 3er. Año %
 - 4o. Año 8 %
 - 5o. Año sin crecimiento
4. Las estrategias de ventas y mercadeo para competir en los mercados de El Salvador y Honduras son:
- Mejorar entregas y calidad de la mercadería producida.
 - Analizar el margen de ganancia actual que permita competir en estos dos países Centroamericanos.
 - Mejorar la atención a los clientes
 - Establecer encuestas y cuestionarios a los clientes que ayuden a conocer el comportamiento de los envases fabricados.
 - Establecer oficinas de representación en El Salvador y Honduras.
- El Departamento de Producción Solicito:
5. Adquirir dos máquinas para incrementar la producción y así cumplir con las proyecciones de ventas planificadas.
6. Ampliar el área de producción, construyendo un edificio anexo.
7. Las tasas cambiarias estimadas para los próximos cinco años son:
- 1er. Año Q. 5.80 x US\$ 1.00
 - 2o. Año Q. 6.00 x US\$ 1.00
 - 3er. Año Q. 6.00 x US\$ 1.00
 - 4o. Año Q. 6.10 x US\$ 1.00
 - 5o. Año sin crecimiento

- Se estima un 10 % de inflación para los primeros dos años y, un 12 % para los últimos tres.
- Se concientizará al personal en la disminución de gastos y nivel de desperdicio, en los diferentes departamentos que componen la empresa.

CUADRO 1

INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
PRONOSTICO DE VENTAS 1995
 EN UNIDADES (CANTIDADES EN MILES)

ENVASES	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Neck in 202 X 509	300	330	350	380	300	380	360	380	350	380	360	380	4250
Folidol 314 X 308	40	30	80	70	80	80	60	60	80	40	40	60	720
Sanitario 202 X 308	300	320	280	300	320	340	300	380	360	380	300	320	3900
TOTAL	640	680	710	750	700	800	720	820	790	800	700	760	8,870

CUADRO 2

INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
PRONOSTICO DE VENTAS 1995
 EN VALORES (EN MILES DE QUETZALES)

ENVASES	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Neck In 202 X 509	495.9	545.8	578.8	628.1	495.9	628.1	595.1	628.1	578.8	628.1	595.1	628.1	7,026.1
Folidol 314 X 308	81.2	60.9	162.4	142.1	162.4	162.4	121.8	121.8	162.4	81.2	81.2	121.8	1,461.6
Sanitario 202 X 308	435.0	464.0	406.0	435.0	464.0	493.0	435.0	551.0	522.0	551.0	435.0	464.0	5,655.0
TOTALES	1,012.1	1,070.7	1,147.2	1,205.2	1,122.3	1,283.4	1,151.9	1,300.9	1,263.2	1,260.3	1,111.3	1,213.9	14,142.7

CUADRO 3
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
PRONÓSTICO DE VENTAS
 PRÓXIMOS CINCO AÑOS
 EN UNIDADES (CIFRAS EN MILES)

ENVASES	1995	1996	1997	1998	1999
Neck in 202 X 509	4,250	4,377	4,595	4,963	4,963
Folidol 314 X 308	720	742	779	841	841
Sanitario 202 X 308	3,900	4,017	4,217	4,555	4,555
TOTAL	8,870	9,136	9,591	10,359	10,359

CUADRO 4

INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
PRONOSTICO DE VENTAS
 (PROXIMOS CINCO AÑOS)
 EN VALORES (EN MILES DE QUETZALES)

ENVASES	1995	1996	1997	1998	1999
Neck in 202 X 509	7,024.9	7,710.6	8,487.6	9,784.4	9,784.4
Folidol 314 X 308	1,461.6	1,605.0	1,769.4	2,038.6	2,038.6
Sanitario 202 x 308	5,555.0	6,254.4	6,841.8	7,888.5	7,888.5
TOTAL	14,141.5	15,570.0	17,098.8	19,711.5	19,711.5

CUADRO 5

INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA

PROYECCION DE CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS

AÑO 1995
(EN UNIDADES)

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
HOJALATA 20 mm	6 toneladas	7 toneladas	6 toneladas	7 toneladas	82 toneladas								
HOJALATA 19 mm	3 toneladas	2 toneladas	2 toneladas	2 toneladas	3 toneladas	2 toneladas	2 toneladas	2 toneladas	3 toneladas	2 toneladas	2 toneladas	2 toneladas	27 toneladas
HOJALATA 18 mm	6 toneladas	5 toneladas	60 toneladas										
BARNIS	16 toneladas	16 toneladas	17 toneladas	17 toneladas	18 toneladas	17 toneladas	16 toneladas	17 toneladas	18 toneladas	17 toneladas	17 toneladas	17 toneladas	203 toneladas
ESMALTE	5 toneladas	60 toneladas											
TINTA	15 kilos	16 kilos	16 kilos	16 kilos	17 kilos	16 kilos	15 kilos	16 kilos	17 kilos	16 kilos	16 kilos	16 kilos	192 kilos
KERO- SENE	4,000 gal.	48,000 gal.											
GAS	500 gal.	6,000 gal.											
COBRE	2,000 kilos	24,000 kilos											
FONDOS	1300,000 U	1400,000 U	1450,000 U	1500,000 U	1400,000 U	1850,000 U	1450,000 U	1700,000 U	1600,000 U	1600,000 U	1400,000 U	1550,000 U	18200,000 U
DOMOS	1300,000 U	1400,000 U	1450,000 U	1500,000 U	1400,000 U	1850,000 U	1450,000 U	1700,000 U	1600,000 U	1600,000 U	1400,000 U	1550,000 U	18200,000 U
ENERGIA ELEC- TRICA	32,000 KW	32,000 KW	32,500 KW	388,000 KW									

CUADRO 6
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
PROYECCION DE MATERIAS PRIMAS

AÑO 1995

(CIFRAS EN QUETZALES)

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
HOJALATA 20 mm	34,800	40,600	40,600	40,600	40,600	40,600	34,800	40,600	40,600	40,600	40,600	40,600	475,600
HOJALATA 19 mm	15,600	10440	10,440	10,440	15,600	10,440	10,440	10,440	15,600	10,440	10,440	10,440	140,760
HOJALATA 18 mm	27,840	23200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	23,200	283,040
BARNIS	4,512	4512	4,794	4,794	5,076	4,794	4,512	4,794	5,076	4,794	4,794	4,794	57,246
ESMALTE	2,750	2750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	33,000
TINTA	750	800	800	800	850	800	750	800	850	800	800	800	9,600
KEROSENE	10,700	10700	10,700	10,700	10,700	10,700	10,700	10,700	10,700	10,700	10,700	10,700	128,400
GAS	9,500	9500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	114,000
COBRE	46,400		46,400		46,400		46,400		46,400		46,400		278,400
FONDOS	97,305	104790	108,533	112,275	104,790	138,473	108,533	127,245	119,760	119,760	104,790	116,018	1,362,272
DOMOS	89,700	96600	100,050	103,500	96,600	127,650	100,050	117,300	110,400	110,400	96,600	106,950	1,255,800
ENERGIA ELEC.	24,000	24000	24,500	24,500	24,000	25,625	20,085	23,545	22,160	22,160	19,390	20,775	274,740
TOTAL	363,857	327,892	382,267	343,059	380,066	394,532	371,720	370,874	406,996	355,104	369,964	346,527	4,412,858

CUADRO 7
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
PROYECCION DE MANO DE OBRA AÑO 1995
 EN CANTIDAD DE PERSONAL Y VALORES DIARIO

MANO DE OBRA DIRECTA	CANTIDAD	SALARIOS DIARIOS	PRESTACIONES LABORALES	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL
LITOGRAFO	3	200	24	60	284
BARNISADORES	3	120	15	36	171
OPERADORES	4	180	22	54	256
MECANICOS	2	120	15	36	342
AYUDANTES OPER	4	120	15	36	342
MANO DE OBRA INDIRECTA					
JEFE CONTROL C.	1	130	16	39	185
AUXILIARES C.C.	3	80	10	24	114
JEFE DE LINEAS	2	120	15	36	171
JEFE PRODUCCION	1	200	24	60	284
BODEGUEROS	2	100	12	30	142
PLANILLERO	1	40	5	12	57
COSTOS	1	70	9	21	100
CONTAB. GRAL.	1	50	6	15	71
CONTADOR GRAL.	1	140	17	42	199
DESPACHOS	1	40	5	12	57
VENDEDOR	1	120	15	36	171
COMPRAS	2	150	18	45	213
GERENTE GENERAL	1	500		150	650
SECRETARIAS	2	100	12	30	142
MANTENIMIENTO					
SOLIDADOR	1	50	6	15	71
ELECTRICISTA	1	60	7	18	85
TORNERO	1	50	6	15	71
MONTACARGA	1	40	5	12	57
EMPACADORES	6	150	18	45	213

CUADRO 8
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
GASTOS DE ADMINISTRACION
AÑO 1995
 (CIFRAS EN QUETZALES)

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	37,317	33,996	37,317	36,210	34,317	36,210	34,317	37,317	36,210	37,317	36,210	37,317	434,055
CUOTA PATRONAL	4,478	4,080	4,478	4,345	4,478	4,345	4,478	4,478	4,345	4,478	4,345	4,478	52,806
INDEMNIZACIONES	3,110	2,833	3,110	3,017	3,110	3,017	3,110	3,110	3,017	3,110	3,017	3,110	36,671
AGUINALDO	3,110	2,833	3,110	3,017	3,110	3,017	3,110	3,110	3,017	3,110	3,017	3,110	36,671
BONO 14	3,110	2,833	3,110	3,017	3,110	3,017	3,110	3,110	3,017	3,110	3,017	3,110	36,671
VACACIONES	1,555	1,417	1,555	1,509	1,555	1,509	1,555	1,555	1,509	1,555	1,509	1,555	18,338
SEGUROS			12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500					75,000
PAPELERIA Y UTIL	9,000			9,000			10,000			10,000			76,000
ENERGIA ELECTRICA	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
TELEFONO	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
AGUA	500	500	500	500	500	600	500	500	500	500	500	600	6,200
DEPRECIACIONES	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
GASTOS DE VIAJE	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	42,000
SUSCRIPCIONES	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
COMBUSTIBLES	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
REPRESENTACION	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
ALQUILERES			5,000			5,000			5,000			5,000	20,000
ATENCIONES	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
CAPACITACION		2,000		2,000			3,000			3,000			10,000
LIMPIEZA	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
CORREOS	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6,600
MANTENIMIENTO	5,000			5,000			5,000			5,000			20,000
TOTAL	92,530	75,842	98,030	103,465	90,030	96,465	103,030	94,030	83,965	96,530	769,65	121,530	1,132,612

CUADRO 9
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
GASTOS DE VENTAS
 AÑO 1995
 (CIFRAS EN QUETZALES)

CONCEPTO	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	17,143	15,484	17,143	16,590	17,143	16,590	17,143	17,143	16,590	17,143	16,590	17,143	201,845
CUOTA PATRONAL	2,057	1,858	2,057	1,991	2,057	1,991	2,057	2,057	1,991	2,057	1,991	2,057	24,221
INDEMNIZACIONES	1,429	1,290	1,429	1,383	1,429	1,383	1,429	1,429	1,383	1,429	1,383	1,429	16,825
AGUINALDO	1,429	1,290	1,429	1,383	1,429	1,383	1,429	1,429	1,383	1,429	1,383	1,429	16,825
BONO 14	1,429	1,290	1,429	1,383	1,429	1,383	1,429	1,429	1,383	1,429	1,383	1,429	16,825
VACACIONES	715	645	715	692	715	692	715	715	692	715	692	692	8,395
SEGUROS			12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500					75,000
PAPELERIA	9,000			9,000			10,000			10,000			10,000
ENERGIA ELEC.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
TELEFONO	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	162,000
AGUA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
DEPRECIACIONES	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
GASTOS DE VIAJE	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	42,000
SUSCRIPCIONES	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
COMBUSTIBLES	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
REPRESENTACION	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
ALQUILERES	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
ATENCIONES	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
CAPACITACION	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
LIMPIEZA	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
CORREOS	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
MANTENIMIENTO	2,000			2,000			2,000			2,000			2,000
BONIFICACIONES	50,000	50,000	100,000	50,000	50,000	100,000	50,000	50,000	100,000	50,000	50,000	100,000	800,000
TOTAL	124,602	111,257	178,102	136,322	126,102	177,322	138,102	126,102	164,822	125,602	112,822	163,579	1,650,736

CUADRO 10
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
GASTOS DE FABRICACION
AÑO 1995
(CIFRAS EN QUETZALES)

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	23,374	21,112	23,374	22,620	23,374	22,620	23,374	23,374	22,620	23,374	22,620	23,374	275,210
SALARIOS	58,662	52,976	58,662	56,760	58,662	56,760	58,662	58,662	56,760	58,662	56,760	58,662	690,650
CUOTA PATRONAL	9,845	8,891	9,845	9,526	9,845	9,526	9,845	9,845	9,526	9,845	9,526	9,845	115,910
INDEMNIZACIONES	6,837	6,174	6,837	6,615	6,837	6,615	6,837	6,837	6,615	6,837	6,615	6,837	80,493
AGUINALDO	6,837	6,174	6,837	6,615	6,837	6,615	6,837	6,837	6,615	6,837	6,615	6,837	80,493
BONO 14	6,837	6,174	6,837	6,615	6,837	6,615	6,837	6,837	6,615	6,837	6,615	6,837	80,493
VACACIONES	3,419	3,087	3,419	3,308	3,419	3,308	3,419	3,419	3,308	3,419	3,308	3,419	40,252
SEGUROS		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000						25,000
PAPELERIA	10,000		10,000				10,000			10,000			40,000
HERRAMIENTAS	750	750	750	750	750	750	750		750	750		750	7,500
TELEFONO	1,000	500	1,000	500	1,000	500	1,000	500	1,000	500	1,000	500	18,000
AGUA	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
DEPRECIACIONES	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	96,000
GASTOS DE VIAJE			3,000			3,000			3,000			3,000	12,000
SUSCRIPCIONES													
COMBUSTIBLES	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	72,000
ALQUILERES													
ATENCIONES	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	78,000
CAPACITACION	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
LIMPIEZA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
CORREOS													
MANTENIMIENTO	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
DERECHOS ARANC.	75,500		75,500			75,500				75,500			302,000
TRANSPORTES	20,000		20,000			20,000				20,000			80,000
EMPAQUE	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	684,000
TOTAL	311,361	282,138	213,861	315,109	210,861	212,609	311,361	207,611	205,109	313,861	210,359	208,361	2,922,601

CUADRO 11
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
PROTECCION DE CAJA AÑO 1995
(CIFRAS EN QUETZALES)

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
INGRESOS													
SALDO INICIAL	200,000	22,107	198,181	416,800	489,878	84,044	204,824	71,866	390,448	919,731	209,740	348,863	1,801,302
VENTAS	250,000	759,075	803,023	860,400	903,900	841,725	862,350	863,925	973,675	947,480	943,225	944,300	10,357,200
PRÉSTAMO	500,000						300,000						1,000,000
TOTAL INGRESOS	1,450,000	736,968	1,001,206	1,277,200	1,414,022	737,681	1,667,374	792,059	1,366,123	1,867,151	735,485	1,293,163	13,358,502
EGRESOS													
SUELIDOS	73,834	67,592	74,834	72,420	74,834	72,420	74,834	74,834	72,420	74,834	72,420	74,834	880,110
SALARIOS	38,662	51,976	58,662	56,760	58,662	56,760	58,662	56,760	58,662	56,760	58,662	56,760	690,650
CUOTA PATRONAL	16,020	14,469	16,020	15,502	16,020	15,502	16,020	16,020	15,502	16,020	15,502	16,020	188,617
BONO 14							130,989						130,989
AGUINALDOS													130,989
VACACIONES													68,100
SEGUROS		5,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	305,000
PAPELERIA	28,000			28,000									56,000
HERRAMIENTAS	750		750										1,500
TELEFONO	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	228,000
AGUA	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
ENERGIA ELECTRICA	27,000	27,000	27,500	27,500	27,500	28,625	23,685	26,545	25,160	25,160	22,390	23,773	310,740
GASTOS DE VIAJE	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	100,000
SUSCRIPCIONES	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
COMBUSTIBLES	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	132,000
ALQUILERES	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
ATENCIÓNES PERSONALES	11,900	12,000	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	142,800
CAPACITACION	800	5,800	800	3,800	2,800	3,800	800	6,800	800	6,800	800	800	34,600
LIMPIEZA OFICINAS	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
LIMPIEZA PLANTA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
CORREOS	1,350	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15,100
MANTENIMIENTO	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
COMISIONES	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
EMPAQUE	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	684,000
DERECHOS ARANC.	94,375	40,000	94,375	94,375	94,375	94,375	94,375	94,375	94,375	94,375	94,375	94,375	972,500
TRANSPORTE	40,000						40,000						200,000
MATERIAS PRIMAS	934,816	67,350	21,000	1,108,311	100,000	100,000	1,081,723			1,029,270			4,328,330
PAGO PRESTAMO	9,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000							500,000
INTERESES	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	90,000
HONORARIOS													
TOTAL EGRESOS	1,472,107	538,787	584,316	1,767,168	498,066	532,837	1,739,240	401,611	446,392	2,076,871	386,622	868,163	11,332,200
DISPONIBLE	-22,107	198,181	416,890	-489,878	-84,044	204,824	-71,866	390,448	919,731	209,740	348,863	423,000	2,026,302

CUADRO 12
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
PROYECCION DE CUENTAS POR COBRAR POR EL AÑO DE 1995
 (CIFRAS EN QUETZALES)

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
VENTAS DICIEMBRE COBRADAS EN	750,000	759,075	803,025	860,400	903,900	841,725	962,550	863,925	975,675	947,400	945,225	944,300	10,557,200
SALDO DE CUENTAS POR COBRAR AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 ES DE Q. 3.585,500.00													

CUADRO 13
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
 POR EL PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995
 (CIFRAS EN QUETZALES)

VENTAS	14,142,700
COSTO DE VENTAS	
INVENTARIO INICIAL	484,068
(+ COMPRAS	6,953,459
(+ GASTOS DE COMPRA	382,000
MERCADERIA PARA LA VENTA	7,819,527
(-) INVENTARIO FINAL	491,822
GANANCIA NETA EN VENTAS	6,814,995
GASTOS DE OPERACION	
GASTOS DE ADMINISTRACION	1,132,612
GASTOS DE VENTA	1,650,736
GANANCIA EN OPERACION	4,031,647
OTROS GASTOS FINANCIEROS	220,000
INTERESES BANCARIOS	220,000
GANANCIA PROYECTADA	3,811,647

CUADRO 14
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
BALANCE GENERAL PROYECTADO
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995
 (CIFRAS EN QUETZALES)

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CORTO PLAZO	2,865,675
CAJA Y BANCOS	425,000	CUENTAS POR PAGAR	800,000
CUENTAS POR COBRAR	3,585,500	PRESTACIONES POR PAGAR	750,000
INVENTARIO	491,822	PROVEEDORES	1,315,675
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	4,425,000	LARGO PLAZO	500,000
		PRESTAMO BANCARIO	500,000
MOBILIARIO	225,000		
TERRENOS	300,000		
INSTALACIONES	1,000,000		
MAQUINARIA	5,000,000		
VEHICULOS	400,000	CAPITAL	5,811,647
TOTAL PLANTA Y EQUIPO	6,925,000	AUTORIZADO Y PAGADO	1,000,000
DEPRECIACION ACUMULADA	(2,500,000)	UTILIDADES RETENIDAS	1,000,000
		UTILIDAD DEL PERIODO	3,811,647
OTROS ACTIVOS	250,000		
GASTOS DE ORGANIZACION	500,000		
AMORTICACION ACUMULADA	(250,000)		
TOTAL ACTIVO	9,177,322	SUMA PASIVO Y CAPITAL	9,177,322

CUADRO 15
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
POR LOS PROXIMOS CINCO AÑOS
(CIFRAS EN QUÉZTALEZ)

	1995	1996	1997	1998	1999
VENTAS	14.142,700	15.570,000	17.098,800	19.711,400	19.711,400
INVENTARIO INICIAL	484,068	498,591	523,521	565,402	565,402
(+) COMPRAS	4.030,858	4653860	4.890,657	5.279,299	5.279,299
(+) GASTOS DE COMPRA	382,000	420,200	462,220	517,687	579,809
GASTOS DE FABRICACION	2.922,601	3.194,911	3.247,814	3.512,992	3.540,594
MERCADERIA PARA LA VENTA	7.819,527	8.769,562	9.124,212	9.875,380	9.965,104
(-) INVENTARIO FINAL	491,822	506,577	531,905	574,458	574,458
COSTO DE VENTAS	7.327,705	8.262,985	8.592,307	9.300,922	9.390,726
GANANCIA NETA EN VENTAS	6.814,995	7.307,015	8.506,493	10.410,478	10.320,674
GASTOS DE ADMINISTRACION	1.132,612	1.211,514	130,108	1.429,341	1.563,406
GASTOS DE VENTA	1.650,736	1.890,731	1.946,856	2.126,015	2.264,859
GASTOS DE OPERACION	2.783,348	3.102,245	2.076,964	3.555,356	3.828,265
GANANCIA EN OPERACION	4.031,647	4.204,770	5.251,529	6.855,122	6.492,409
INTERESES BANCARIOS	220,000	220,000	220,000	220,000
GANANCIA PROYECTADA	3.811,647	3.984,770	5.031,529	6.635,122	6.492,409

CUADRO 16
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
PROYECCION DE GASTOS DE ADMINISTRACION PROXIMOS CINCO AÑOS
(CIFRAS EN QUETZALES)

CONCEPTO	1995	1996	1997	1998	1999
SUELDOS	434,055	477,461	525,208	588,233	658,821
CUOTA PATRONAL	52,806	57,295	63,025	70,588	79,058
INDEMNIZACIONES	36,671	39,788	43,767	49,019	54,902
AGUINALDO	36,671	39,788	43,767	49,019	54,902
BONO 14	36,671	39,788	43,767	49,019	54,902
VACACIONES	18,338	19,894	21,884	24,510	27,451
SEGUROS	75,000	82,500	90,750	101,640	113,837
PAPELERIA Y UTIL	76,000	76,000	76,000	76,000	76,000
ENERGIA ELECTRICA	24,000	26,400	29,040	35,525	39,428
TELEFONO	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
AGUA	6,200	7,000	7,000	7,500	7,500
DEPRECIACIONES	12,000	12,000	11,000	11,000	11,000
GASTOS DE VIAJE	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
SUSCRIPCIONES	18,000	18,000	20,000	20,000	20,000
COMBUSTIBLES	30,000	33,000	36,300	40,656	45,535
REPRESENTACION	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
ALQUILERES	20,000	20,000	22,000	22,000	24,200
ATENCIONES	60,000	66,000	72,600	81,312	91,070
CAPACTACION	10,000	10,000	15,000	15,000	15,000
LIMPIEZA	3,600	4,000	4,400	4,928	5,520
CORREOS	6,600	6,600	6,600	7,392	8,280
MANTENIMIENTO	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
TOTAL	1.132,612	1.211,514	1.308,108	1.429,341	1.563,406

CUADRO 17
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
PROYECCION DE GASTOS DE VENTA PROXIMOS CINCO AÑOS
(CIFRAS EN QUETZALES)

CONCEPTO	1995	1996	1997	1998	1999
SUELDOS	201,845	222,030	244,233	273,541	306,366
CUOTA PATRONAL	24,221	26,644	29,308	32,825	36,763
INDEMNIZACIONES	16,825	18,502	20,353	22,795	25,531
AGUINALDO	16,825	18,502	20,353	22,795	25,531
BONO 14	16,825	18,502	20,353	22,795	25,531
VACACIONES	8,395	9,251	10,176	11,398	12,765
SEGUROS	75,000	82,500	90,750	101,640	113,837
PAPELERIA	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
ENERGIA ELECTRIC	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
TELEFONO	162,000	162,000	162,000	162,000	162,000
AGUA	2,400	2,500	3,000	3,000	3,000
DEPRECIACIONES	6,000	6,000	5,000	5,000	5,000
GASTOS DE VIAJE	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
SUSCRIPCIONES	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
COMBUSTIBLES	30,000	33,000	36,300	40,656	45,535
REPRESENTACION	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
ALQUILERES	120,000	120,000	132,000	135,000	135,000
ATENCIONES	4,800	5,300	5,830	6,530	7,500
CAPACITACION	9,600	9,600	9,600	10,000	10,000
LIMPIEZA	3,600	4,000	4,400	4,840	5,500
CORREOS	8,400	8,400	9,200	9,200	1,000
MANTENIMIENTO	2,000	2,000	2,000	20,000	2,000
BONIFICACIONES	800,000	1,000,000	1,000,000	1,100,000	1,200,000
TOTAL	1,650,736	1,890,731	1,946,856	2,136,015	2,264,859

CUADRO 18
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
PROYECCION GASTOS DE FABRICACION PROXIMOS CINCO AÑOS
(CIFRAS EN QUETZALES)

CONCEPTO	1995	1996	1997	1998	1999
SUELDOS	275,210	302,731	333,004	372,965	417,721
SALARIOS	690,650	829,365	829,365	870,833	975,333
CUOTA PATRONAL	115,910	135,852	139,485	149,256	167,167
INDEMNIZACIONES	80,493	94,338	96,860	103,645	116,083
AGUINALDO	80,493	94,338	96,860	103,645	116,083
BONO 14	80,493	94,338	96,860	103,645	116,083
VACACIONES	40,252	47,169	48,430	51,823	58,042
SEGUROS	25,000	27,500	30,250	33,880	37,946
PAPELERIA	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
HERRAMIENTAS	7,500	8,500	9,500	10,500	11,500
TELEFONO	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
AGUA	3,600	4,000	4,400	5,000	5,500
DEPRECIACIONES	96,000	96,000	93,000	93,000	90,000
GASTOS DE VIAJE	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
SUSCRIPCIONES					
COMBUSTIBLES	72,000	75,000	75,000	80,000	88,000
ALQUILERES					
ATENCIONES	78,000	86,780	92,000	92,000	98,000
CAPACITACION	15,000	15,000	20,000	20,000	20,000
LIMPIEZA	6,000				
CORREOS					
MANTENIMIENTO	120,000	130,000	140,000	150,000	150,000
DERECHOS ARANC.	302,000	310,000	310,000	350,000	350,000
TRANSPORTES	80,000	90,000	10,000	100,000	110,000
EMPAQUE	684,000	684,000	752,800	752,800	543,136
TOTAL	2,922,601	3,194,911	3,247,814	3,512,992	3,540,594

CUADRO 21
INDUSTRIA DE ENVASES DE HOJALATA
BALANCE GENERAL PROYECTADO A CINCO AÑOS

1995 - 1999

(CIFRAS EN QUETZALES)

ACTIVO	1995	1996	1997	1998	1999
CIRCULANTE	4502,322	5.641,577	6.131,905	6.599,458	6.299,458
CAJA Y BANCOS	425,000	550,000	600,000	500,000	400,000
CUENTAS POR COBRAR	3.585,500	4.585,000	5.000,000	5.525,000	5.325,000
INVENTARIO	491,822	506,577	531,905	574,458	574,458
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	6.675,000	4.711,000	5.597,000	5.486,000	5.377,000
MOBILIARIO	225,000	225,000	275,000	275,000	275,000
TERRENOS	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
INSTALACIONES	1.000,000	1.000,000	1.250,000	1.250,000	1.250,000
MAQUINARIA	5.000,000	5.000,000	6.000,000	6.000,000	6.000,000
VEHICULOS	400,000	400,000	500,000	500,000	500,000
TOTAL PLANTA Y EQUIPO	6.925,000	6.925,000	8.325,000	8.325,000	8.325,000
DEPRECIACION ACUM.	-2.500,000	-2.614,000	-2.728,000	-2.839,000	-2.948,000
OTROS ACTIVOS	250,000	200,000	150,000	100,000	50,000
GASTOS DE ORGANIZACION	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
AMORTICACION ACUMULADA	-2.500,000	-300,000	-350,000	-400,000	-450,000
TOTAL ACTIVO	9.177,322	10.152,577	11.878,905	12.185,458	11.726,458
PASIVO					
CORTO PLAZO	2.865,675	356,160	1.140,959	1.518,812	696,927
CUENTAS POR PAGAR	800,000		584,799	818,652	
PRESTACIONES POR PAGAR	750,000	356,160	556,160	700,160	696,927
PROVEEDORES	1.315,675				
LARGO PLAZO	500,000	500,000	1.000,000	1.000,000	500,000
PRESTAMO BANCARIO	500,000	500,000	1.000,000	1.000,000	500,000
CAPITAL	5.811,647	9.796,417	9.737,946	9.666,646	10.529,531
AUTORIZADO Y PAGADO	1.000,000	1.000,000	1.000,000	1.000,000	1.000,000
UTILIDADES RETENIDAS	1.000,000	4.811,647	3.706,417	2.031,524	3.035,122
UTILIDAD DEL PERIODO	3.811,647	3.984,770	5.031,529	6.635,122	6.492,409
SUMA PASIVO Y CAPITAL	9.177,322	10.152,577	11.878,905	12.185,458	11.726,458

Conclusiones

- . El Contador Público y Auditor al participar en la elaboración de Proyecciones Financieras, debe dejar explicado claramente los parámetros que se tomaron como base para la elaboración de los pronósticos financieros por área específica, que puedan evaluarse fácilmente.
- . Las causas más comunes para elaborar Proyecciones Financieras en la Industria de Envases de Hojalata en Guatemala, los determina el Departamento de Ventas y Mercadeo, las cuales en su mayoría de veces son optimistas, comprensiblemente elevadas. Por lo que el Contador Público y Auditor debe verificar la razonabilidad de la información proporcionada con las ventas reales.
- . La relación del Contador Público y Auditor con la Dirección de la Empresa de Envases de Hojalata en Guatemala, debe estar claramente definido para permitirle, hacer observaciones y recomendaciones sobre los lineamientos o políticas para la elaboración de Proyecciones Financieras con una adecuada supervisión sobre los planes a elaborar.
- . Las causas que originan una mala elaboración de pronósticos Financieros en la Industria de Envases de Hojalata en Guatemala, es la falta de colaboración del recurso humano y la mala dirección de las organizaciones, al especificar metas y objetivos a planificar, a corto y mediano plazo, y no le den el seguimiento oportuno para modificar los planes de las proyecciones financieras y corregirlos, por lo que pierden flexibilidad y se alejan de la realidad.

Recomendaciones

1. Se recomienda que el Contador Público y Auditor a través de la educación continuada actualice sus conocimientos constantemente, que le permita realizar adecuadas Proyecciones Financieras, conociendo los métodos y técnicas a emplear, que le facilite las evaluaciones al examinar Pronósticos Financieros, con las recomendaciones acordes a los problemas encontrados.
2. Las fuentes de información que utiliza el Contador Público y Auditor deben ser verificables, por eso se sugiere que las Proyecciones Financieras sean elaboradas con información real y las estimaciones de crecimiento internas como externas, no salgan de la realidad económica de las organizaciones.
3. El recurso humano de las empresas, como principal activo, debe ser motivado constantemente por la dirección, al realizar un trabajo como todas las actividades que realizan; por tal razón se recomienda que el personal esté debidamente supervisado al realizar las Proyecciones Financieras de una empresa.
4. Las causas que originan una mala elaboración de Pronósticos Financieros es la falta de dirección de las organizaciones al especificar metas y objetivos a planificar, a corto y mediano plazo, por lo tanto se recomienda dar seguimiento oportuno para modificar los planes y proyecciones y corregirlos.

Bibliografía

- BASE CERO.**
Planeación y Presupuesto.
Paul J. Stonich
Trillas, Primera Reimpresión
1981.
- EL PRESUPUESTO Y EL CONTROL.**
Castillo Rosales, Héctor Rodolfo
Tesis de Graduación, CPA. 1983
- EL PRESUPUESTO DE INVERSION Y SUS METODOS EN LA INDUSTRIA CERVECERA**
Rodríguez Ibov, Nerv Demetrio
Tesis de Graduación, CPA. 1983
- EL PRESUPUESTO FLEXIBLE COMO INSTRUMENTO DE CONTROL**
Rivera Marroqín, Sonia Graciela
Tesis de Graduación, CPA. 1981
- INTERPRETACION DE INFORMES FINANCIEROS**
John A. Tracy
Editorial Noriega Limusa
Primera Reimpresión, 1990.
- LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS**
K. J. Radfor
ECASA
Primera Edición. 1980.
7. **MANUAL DE CONTABILIDAD DE COSTOS**
McGraw-Hill
Didney Davidson, CPA.
Roman L. Wel. CPA. CMA
Traducido por Julio Coro Pund.
CPA. Universidad de la Habana.
1987.
8. **PRESUPUESTO BASE CERO**
Concepto y Experiencia
Ferrary, Carlos A.
Buenos Aires, Sudamérica. 1984.
9. **PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD**
Lanny M., Salomón
Richard J. Vargas
Richard G Schoroedes
Harla México
Traducido por Lic. Jorge Blanco
Correa y M.
UNAM. 1988.
10. **PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL**
Strauss, George y Leonard R.
Sevles
Traducido por Jorge Cárdenas
Nauh
4a. Edición, Bogotá
Prentice International, 1980.



