



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



50
2012

**ADMINISTRACION FINANCIERA. REALIZACION
DE UN PROYECTO DE EMPRENDEDORES
EN EL RAMO DE CONFITERIA.**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JUDITH CARMEN RODRIGUEZ ROBLES

ASESOR: L.C. DANIEL HERRERA GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION
DE LA PRUEBA ESCRITA.

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Ing. Rafael Rodriguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido concluido el trabajo de Seminario: Administración Financiera, realización de un proyecto de emprendedores en el ramo de confitería.

que presenta la pasante: Judith Carmen Rodríguez Rojas
con número de cuenta: 8709345-2 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración.

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlan, Izcalli, Edo. de Méx., a 22 de Noviembre de 199 4.

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR
L.C. Daniel Herrera García

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

DEPARTAMENTO DE EXAMENES
PROFESIONALES DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

CAE/DEP-AT/1

**DIOS TE DOY GRACIAS,
POR HABERME PERMITIDO LLEGAR
HASTA DONDE ESTOY, Y POR DARME
LA FORTALEZA PARA ALCANZAR
NUEVOS OBJETIVOS.**

J.C.R.R.

**GRACIAS MADRE,
POR HABERME DADO LA VIDA
Y POR GUIAR MIS PASOS
DESDE DONDE TE ENCUENTRAS.**

(Q.D.P.)

J.C.R.R.

**MAMA TERESA,
HERMANA GRISELDA,
HOY COMO SIEMPRE
QUIERO AGRADECERLES
SU CONFIANZA, SU APOYO MORAL
Y ECONOMICO, ASI COMO LA EDUCACION
QUE SABIAMENTE ME FUE INCULCADA,
QUE HA SIDO EL TEMPLE DE MI CARACTER Y
EL FUTURO DE MIS METAS,
POR TODO ELLO Y MUCHO MAS MIL GRACIAS.**

J.C.R.R.

**PAPA,
GRACIAS POR TODO TU CARIÑO
Y APOYO OTORGADO
EN CUALQUIER MOMENTO,
QUE ME HAN IMPULSADO
HA SEGUIR ADELANTE.**

J.C.R.R.

**GRACIAS QUERIDO OSCAR,
POR TODO EL AMOR, APOYO,
COMPRESION Y CONFIANZA
SIEMPRE BRINDADOS.**

J.C.R.R.

OBJETIVOS:

-- APLICAR LA TECNICA PRESUPUESTARIA, COMO HERRAMIENTA PARA LA PROYECCION DEL CRECIMIENTO A CORTO PLAZO DE UNA EMPRESA DE RECIENTE CREACION.

-- EXPONER LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR, PARA LEGALIZAR A UNA EMPRESA, ANTE DIVERSAS DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL.

HIPOTESIS:

SI EN UNA EMPRESA SE IMPLANTA UN PROCESO PRESUPUESTAL EN SUS OPERACIONES, ENTONCES SE OBTENDRA UN FLUJO DE INFORMACION ADECUADO Y OPORTUNO PARA TOMAR DECISIONES ACERTADAS.

**REALIZACION DE UN PROYECTO
DE EMPRENDEDORES EN EL
RAMO DE CONFITERIA**

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES DE ESTE TIPO DE EMPRESA.	1
--	---

CAPITULO 2

2. CARACTERISTICAS Y FORMALIZACION DE ESTE TIPO DE EMPRESA. . . . 4	
2.1. INSCRIPCION AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES.	4
2.2. AVISO DE APERTURA DE ESTABLECIMIENTO ANTE LA SECRETARIA DE SALUD.	5
2.3. REGISTRO DE MARCA.	5
2.4. USO ESPECIFICO DE SUELO	6
2.5. SOLICITUD DE DICTAMEN TECNICO DE ECOLOGIA.	7

CAPITULO 3

3. PLANEACION DE CRECIMIENTO A CORTO PLAZO8
3.1. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS9
3.2. PRESUPUESTO DE VENTAS12
3.3. PRESUPUESTO DE PRODUCCION14
3.4. PRESUPUESTO DE COMPRAS.18
3.5. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA22
3.6. PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE	
FABRICACION24
3.7. PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION.26
3.8. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION28
3.9. PRESUPUESTO DE COBRANZA31
3.10. FLUJO DE EFECTIVO33
3.11. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS35
3.11.1. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
PROYECTADO35
3.11.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO,38
3.12. PUNTO DE EQUILIBRIO40

CONCLUSION

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Toda organización que provee de bienes y/o servicios a la sociedad, ya sea pública o privada, trae consigo implícito todo un historial de actuación, es decir, le anteceden diversas fases o etapas como son: su origen, su formación de empresa como tal y la planeación de cada una de sus actividades que marcan la pauta al éxito o al fracaso no sólo del producto que brinda, sino también de la organización misma.

Así la realización del proyecto emprendedores, ha pasado por diversas fases, a través de las cuales, ha sido posible dar pie a la conformación de una empresa real.

El historial del proyecto, puede quedar reflejado en tres etapas básicamente:

- La creación de un proyecto escolar, donde se cimentaron las bases de actuación a través de la iniciativa, la búsqueda de superación y la creatividad.

- La formalización o constitución legal de la empresa, donde se tiene que cumplir con diversos requisitos y procedimientos legales para que pueda existir como tal.

- La planeación financiera y organizacional de la entidad; en la que tomando como herramientas las técnicas de planeación, es posible una proyección del crecimiento integral en la organización, a través de la implantación de objetivos, estrategias y presupuestos que servirán de guía y trazarán los parámetros de actuación en su operación diaria.

Es a través de la planeación como la organización podrá anticiparse a los acontecimientos futuros, y tomar decisiones oportunas que ocasionen el logro de los objetivos propuestos.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE ESTE TIPO DE EMPRESA

1. Antecedentes de este tipo de empresa .

Este tipo de empresas surgen como un proyecto de jóvenes emprendedores del Sistema de Desarrollo Empresarial (SISTEMA DESEM A.C.), cuyo propósito es vincular la teoría adquirida en las aulas escolares, con la práctica empresarial, proporcionando a un grupo de estudiantes la oportunidad de conocer mediante la creación de una micro empresa lo que acontece en una organización real.

El proyecto de establecer una empresa cumple con características primordiales como las siguientes:

- Funcionar de manera semejante a una empresa que opera con éxito; desarrollando así, en cada uno de los jóvenes un espíritu emprendedor y una ampliación de conocimientos teórico-prácticos.

- Los propósitos no son económicos, sino de aprendizaje, por lo cual la empresa no tiene naturaleza legal como tal.

- El modelo de empresa seleccionado es de acuerdo a las inquietudes del estudiante; productivo, comercial o combinado, permitiendo con ello a los participantes, conocer de manera práctica los procesos de elaboración y venta del producto.

- Su duración corresponde a un lapso de veinticinco semanas, en las cuales se provee de bienes a un mercado real.

En el transcurso de esas 25 semanas se generan planes y programas de operación en cada una de las áreas funcionales (Finanzas, Mercadotecnia, Producción y Recursos Humanos) contando siempre con la asesoría de ejecutivos y directivos de empresas reconocidas en el mercado,

quienes con base en su experiencia dan consejos y orientación, para lograr que los objetivos y metas de esa planeación sean alcanzados.

Con los éxitos y experiencias obtenidas en el proyecto escolar jóvenes emprendedores, se concluye la creación de una empresa que manufacture y comercialice confitería, pero con una variante en sus objetivos, desglosándose éstos en tres rubros básicamente:

a) **Objetivos Sociales.**

Generar nuevas fuentes de empleo que se traducen en fuentes de ingresos a la comunidad, mejorando con ello su nivel de vida. Tal cual lo enmarca el artículo 28 y 29 del Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración:

"Art. 28. Será consciente de su responsabilidad que tiene como profesionista ante la sociedad civil y el Estado.

Art. 29. Obtendrá el mayor provecho para la empresa a la cual sirve, en la administración y coordinación eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que se le hayan encomendado, procurando que los resultados se traduzcan en beneficios sociales".¹

- **Objetivo económico.**

Obtener el mayor rendimiento posible en la inversión hecha por los socios o accionistas.

¹ **CÓDIGO DE ÉTICA**. COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, MEXICO, 1991, P. 16,17.

- Objetivo de servicio.

Satisfacer el gusto del consumidor mediante la creación de confites que deleiten su paladar.

DULCYCLASS, empresa que nació bajo este sistema, se orienta a cumplir nuevos objetivos e inicia así la realización de un proyecto emprendedor como micro empresa formalmente constituida.

CAPITULO 2

CARACTERISTICAS Y FORMALIZACION

DE ESTE TIPO DE EMPRESA

2. Características y formalización de este tipo de empresa.

Dulcyclass es una organización que se encuentra dentro del tipo de empresa denominada micro, su giro es la elaboración y distribución de dulces. Su personal está compuesto por cuatro elementos y el mobiliario y equipo de trabajo con que cuenta, es el propio de una empresa familiar de reciente creación.

Dentro de sus objetivos y metas se encuentra la ampliación de su mercado a través de la colocación y distribución de los productos en locales comerciales, venta al público directa y pedidos especiales, teniendo como base una planeación de actividades y recursos eficiente, que le permita un crecimiento integral y el llegar a ser competitivo en el mercado.

Uno de los primeros pasos para llevar a cabo esos objetivos y metas es la formalización de la organización como ente económico, ante diversas dependencias del gobierno federal, por lo cual es importante cumplir con ciertos procedimientos administrativos tomando en consideración el giro, tamaño y capacidad económica de la empresa.

2.1 Inscripción al registro federal de contribuyentes.

La inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tiene como fin contribuir al gasto público mediante el pago de obligaciones

fiscales que se establecen según el giro, tamaño y capacidad económica de la organización.

2.2. Aviso de apertura de establecimiento ante la Secretaría de Salud.

Tiene como fin el que esta Secretaría inspeccione y autorice la elaboración de un producto.

Tratándose en este caso de un producto de confitería, la inspección consiste en una verificación del lugar y proceso de fabricación del mismo, observando que ambos se encuentren dentro de los reglamentos de higiene y salud establecidos por esta Secretaría.

2.3. Registro de marca.

El derecho de uso exclusivo de una marca se obtiene mediante su registro en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Es conveniente realizar el registro de marca del producto, ya que ello garantiza la existencia y exclusividad de uso y explotación del mismo.

La marca deberá contener las reglamentaciones dispuestas por la Ley de Legislación sobre propiedad industrial, transferencia de tecnología e invención, como lo establece el Art. 87 Capítulo I, Título Cuarto "Esta Ley

reconoce las marcas de productos y las marcas de servicio. Las primeras se constituyen por los signos que distinguen a los artículos o productos de otros de su misma especie o clase. La segunda, por los signos que distinguen un servicio de otros de su misma clase o especie"².

2.4. Uso específico de suelo.

Este trámite se realiza ante la Tesorería de Gobierno estatal o municipal.

Su propósito es la autorización del establecimiento de la empresa en cierto lugar, para ello se requiere la verificación de factibilidad de uso de suelo previa a ubicar en forma definitiva la organización, ya que existen dentro del área metropolitana y de los municipios colindantes a ésta, zonas donde no es posible la institución de una industria que se considere como riesgosa para la comunidad circunvecina.

² FISHER, LAURA. MERCADOTECNIA, MEXICO, INTERAMERICANA, 1990, P. 152.

2.5. Solicitud de dictamen técnico de ecología.

Esta tramitación se realiza ante la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, donde la industria es sometida a un dictamen de tipo ecológico, por medio de cuestionarios que pretenden conocer si la empresa contribuye de alguna forma, mediante su proceso productivo a la contaminación ambiental.

CAPITULO 3

PLANEACION DE CRECIMIENTO

A CORTO PLAZO

3. PLANEACION DEL CRECIMIENTO A CORTO PLAZO.

"Planear es decidir por anticipado qué, cómo, cuándo y quién lo hará"³, con lo cual se cubre el vacío entre el lugar en el que se encuentra la empresa y el lugar al que se pretende llegar, contemplando siempre el futuro lo mejor que sea posible y reconociendo así las probables áreas de incertidumbre y riesgo que se están tomando. Son los planes los que proporcionan normas razonables, contra las cuales se puede medir el funcionamiento conjunto de toda entidad, si bien no son medidas exactas, si son más precisas que algo empírico.

Toda organización requiere realizar planes que puedan ser plasmados en forma cuantitativa, surgiendo con ello los presupuestos como una herramienta fundamental en la planeación y control de empresas a través de "un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer para cumplir con un trabajo de la mejor forma. No se debe pensar que el presupuesto es un arma para limitar los gastos; es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa"⁴, obteniéndose con éstos mayores resultados que aquellas organizaciones que se lanzan a la aventura sin haber previsto el acontecer del futuro. Por lo cual es de suma trascendencia el tratar de visualizar a un cierto plazo el crecimiento de una organización que comienza sus actividades, cuidando que la toma de decisiones sea siempre oportuna y de calidad, y logrando así hacer frente a diversos acontecimientos posteriores.

³ KOONTZ, HAROLD. MANUAL DE ADMINISTRACION MODERNA, MEXICO, INTERAMERICANA, 1986, P.389.

⁴ HAIME LEVY, LUIS. PLANEACION FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA, 2a. EDICION, MEXICO, EFISA, 1993, P. 110.

"No se requiere ser grande en cuanto a tamaño de empresa, sino simplemente grande como persona, administrador y empresario para aplicar los presupuestos en beneficio de la empresa, y por consiguiente de nosotros mismos, del personal y de la sociedad en la que se desarrollo".⁵

3.1. Planteamiento de objetivos.

La planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización necesita o quiere. Sin una definición clara de los objetivos y metas, las entidades distribuirán sus recursos en forma demasiado amplia. Por lo cual es necesario determinar las prioridades y ser específicos respecto a los objetivos que les permitan canalizar sus recursos con eficacia.

Es por ello que al querer planear el crecimiento de una organización se requiere plantear primero los objetivos sobre los cuales basará sus esfuerzos y coordinará sus actividades tratando siempre de alcanzarlos.

Por lo cual en Dulcyclass se presenta el planteamiento de los siguientes objetivos:

⁵ HAIMÉ LEVY, LUIS. PLANEACION FINANCIERA DE LA EMPRESA MODERNA, 2a. EDICION, MEXICO, EFISA, 1993, P 110.

OBJETIVOS GENERALES:

I. Satisfacer el gusto del consumidor a través de confites que deleiten su paladar, y que por su calidad y sabor sean competitivos en el mercado.

II. Incrementar ventas día con día.

III. Mejorar la calidad del producto, para satisfacer a los clientes y ser competitivos.

IV. Lograr un eficiente manejo de ingresos que proporcionen solvencia y rentabilidad en la organización.

V. Implementar un sistema presupuestal que permita contar con información oportuna y de calidad, para la toma de decisiones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

I. Incrementar ventas cada mes por lo menos un 10% sobre el mes anterior, a través de una mayor publicidad para el producto y del establecimiento de nuevas zonas de distribución en el área metropolitana y municipios colindantes.

II. Implantar un adecuado sistema presupuestal que a través de una revisión minuciosa de las variaciones y de la implementación de correcciones permita tomar decisiones oportunas.

III. Lograr un rendimiento sobre la inversión, de un 25% antes de impuestos, a través del cumplimiento del plan de ventas y del control de costos de operación.

3.2. PRESUPUESTO DE VENTAS.

Para toda empresa el presupuesto de ventas es el eje y vínculo de los demás presupuestos, por lo cual exige una profunda comprensión de la filosofía y los objetivos de la organización, un conocimiento de todas las funciones de la entidad y la capacidad de utilizar la información externa que se relaciona con el mercado y la competencia.

Es indispensable considerar también los diversos factores de ventas que impactan en cierto momento su presupuestación, teniendo como ejemplo: los cambios de presentación y diseño en el producto, la moda, la época del año, la publicidad, el tipo de promoción, los precios, la producción, ingreso por clase o por zona geográfica, y la expansión en el mercado que trae consigo un aumento en las ventas.

De esta forma en Dulcyclass, se genera un pronóstico de ventas que abarcará un período presupuestal de doce meses, y en el que son considerados tanto los factores de venta, las experiencias pasadas (como proyecto escolar), la demanda actual del mercado y las proyecciones de una ampliación del mismo.

El período presupuestado es considerado a partir del mes de noviembre de 1994 al mes de octubre de 1995; y que los cambios drásticos notados en su desarrollo, son el resultado de la época del año que se está presupuestando, por lo cual las ventas no siguen una tendencia lineal, más sin embargo, se estima que cada mes aumentarán por lo menos un 10% sobre el mes anterior.

SUPUESTOS:

- a) El período presupuestal que se ha considerado es a 12 meses .

b) La introducción del producto en el mercado genera cambios drásticos en la pronosticación, por lo tanto las cifras pueden fluctuar demasiado.

c) Los meses de diciembre, enero, febrero y mayo son considerados como épocas de rápido desplazamiento del confite.

d) En los meses restantes las ventas se consideran como normales.

e) En el mes de febrero el precio de venta ascenderá a N\$3.00.

**EMPRESA DULCYCLASS
PRONOSTICO DE VENTAS**

PERIODO COMPRENDIDO DE NOVIEMBRE DE 1994

A OCTUBRE DE 1995

MES	UNIDADES	PRECIO VENTA N\$	DE NUEVOS PESOS
NOVIEMBRE	570	2.50	1,425
DICIEMBRE	1,000	2.50	2,500
ENERO	800	2.50	2,000
FEBRERO	900	3.00	2,700
MARZO	1,250	3.00	3,750
ABRIL	1,400	3.00	4,200
MAYO	1,540	3.00	4,620
JUNIO	1,700	3.00	5,100
JULIO	1,870	3.00	5,610
AGOSTO	2,000	3.00	6,000
SEPTIEMBRE	2,100	3.00	6,300
OCTUBRE	2,200	3.00	6,600
TOTAL	17,330		48,985

3.3. PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

La presupuestación de producción está basada en el pronóstico de ventas, ya que se deben satisfacer las ventas planeadas dejando siempre un margen razonable que pueda hacer frente a ventas no previstas, además debe ser considerada la capacidad productiva de la planta, las disposiciones y limitaciones financieras, así como la accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipo, local e instalaciones.

Por lo cual se puede decir que en el cálculo de la producción intervienen tres variables:

"a) Las ventas esperadas según pronóstico de ventas.

b) El inventario final esperado el cual se fija teniendo en cuenta principalmente las políticas de inventario (decisión de gerencia o de producción).

c) El inventario inicial que se haya estimado y con el cual deseamos iniciar el proceso presupuestario".⁶

La determinación del presupuesto se divide en dos partes:

a) En unidades: tomando en consideración la capacidad productiva, nivel de ventas, inventario base y el inventario final del período. Se calendariza la elaboración del producto, y se determinan las cantidades a producir semanal, mensual, bimestral, etc., para cubrir el programa de ventas tomando siempre en cuenta el inventario base y las cantidades a vender en las diferentes épocas o estaciones del año.

⁶ BURBANO RUIZ, JORGE E. PRESUPUESTOS, BOGOTÁ, MCGRAW HILL, 1993, P. 64.

b) En valores.- donde se cuantifica en términos monetarios, la producción de los artículos, siendo necesario determinar el costo unitario de los mismos.

Ahora bien en Dulcyclass se tomarán en cuenta las siguientes disposiciones, para la presupuestación de la producción.

a) La capacidad productiva mensual es de 2,200 unidades y la semanal de 550 unidades.

b) Se tendrá siempre un stock en almacén de 100 unidades semanales como base.

Se tiene lo siguiente:

PRESUPUESTO DE VENTAS	17,330 UNIDADES
MAS INVENTARIO BASE	100 UNIDADES
SUMA	17,430 UNIDADES
MENOS INVENTARIO INICIAL	0 UNIDADES
PRESUPUESTO DE PRODUCCION	17,430 UNIDADES

Por lo que se tienen que producir 17,430 unidades para lograr una venta de 17,330 us. y un inventario final de 100 us.

EMPRESA DULCYCLASS

**PRESUPUESTO DE PRODUCCION EN UNIDADES
COMPRENDIDO DE NOVIEMBRE DE 1994 A OCTUBRE
DE 1995**

	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
INV.INC	0	100	150	150	150	100
PRODUC	670	1050	800	900	1200	1500
DISPON.	670	1150	950	1050	1350	1600
VENTAS	570	1000	800	900	1250	1400
INV.FIN	100	150	150	150	100	200

	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
INV.INC	200	160	110	150	200	100
PRODUC	1500	1650	1910	2050	2000	2200
DISPON.	1700	1810	2020	2200	2200	2300
VENTAS	1540	1700	1870	2000	2100	2200
INV.FIN	160	110	150	200	100	100

EMPRESA DULCYCLASS
PRESUPUESTO DE PRODUCCION EN UNIDADES MONETARIAS
COMPENDIDO DE NOVIEMBRE DE 1994 A OCTUBRE DE 1995
NUEVOS PESOS

	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	TOTAL
INV. INICIAL	0,00	172,00	229,50	229,50	229,50	168,50	266,50	223,70	176,20	211,40	256,90	169,90	
PRODUCCION	1152,40	1207,50	1104,00	1197,00	1464,00	1470,00	1605,00	1567,50	1680,80	1865,50	1740,00	1826,00	17879,70
DISPONIBLE	1152,40	1379,50	1333,50	1426,50	1693,50	1638,50	1871,50	1791,20	1857,00	2076,90	1996,90	1995,90	
VENTAS	980,40	1150,00	1104,00	1197,00	1525,00	1372,00	1647,80	1615,00	1645,60	1820,00	1827,00	1826,00	17709,80
INV. FINAL	172,00	229,50	229,50	229,50	168,50	266,50	223,70	176,20	211,40	256,90	169,90	169,90	169,90

3.4. PRESUPUESTO DE COMPRAS.

La elaboración de este presupuesto está apoyada en los volúmenes de producción indicados en el presupuesto de fabricación.

Generalmente este tipo de presupuesto debe incluir los siguientes aspectos:

a) Presupuestación detallada donde se especifique la cantidad y el costo de cada uno de los materiales a necesitar, y la

b) Presupuestación de la compra de dichos materiales.

..."existen materiales que en la práctica son susceptibles de una determinación particular, debido a su importancia dentro de la producción, y otros por ser de poco valor y numerosos, no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales. A éstos se les debe considerar en conjunto, fijándoles un inventario razonable para evitar posibles interrupciones de la producción o acumulaciones innecesarias de existencias."⁷

El presupuesto de compras tiene gran importancia, puesto que a través de él:

a) Se determinan los stocks de materia prima de un período.

b) Se determinan las necesidades de efectivo.

c) Y se tendrá una visión más real de las posibles fluctuaciones en los precios de los materiales, lográndose anticipar al precio de adquisición de menor costo.

⁷ RÍO GONZALEZ, CRISTOBAL. DEL EL PRESUPUESTO. 2a. EDICION, MEXICO, ECASA, 1994, P. II-26.

Para la preparación de este presupuesto en DULCYCLASS se tomarán en consideración los siguientes supuestos:

a) Al tener una producción en base a ordenes de trabajo se puede estimar con más precisión en que momento los inventarios deben ser reabastecidos.

b) Para evitar tener almacenados grandes niveles de inventario, todas las compras de materiales se realizarán cada mes (exceptuando las del material D); evitándose con ello gastos de almacenaje y de gran inversión en este rubro.

c) Para el material D se realizarán sólo dos compras (una en noviembre y otra en agosto) con las cuales se abastecerá la producción de todo el año.

d) Para los materiales A,B,C y J no es posible el almacenamiento de cantidades mayores a las que se estima ocupar en las semanas o meses de la producción, ya que es muy probable que éstos caduquen

e) La compra de cualquier material es de fácil adquisición, por lo cual no se corre el riesgo de no encontrarlo en el momento requerido.

f) Se considera el .01% de pérdida en el material G.

TOTAL DE UNIDADES PRODUCIDAS	17,430
TOTAL DE UNIDADES VENDIDAS	17,330
TOTAL DE UNIDADES EN ALMACEN	100

EMPRESA DULCYCLASS
PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIALES A UTILIZAR EN PRODUCCION
COMPROMIDO DE NOVIEMBRE DE 1984 A OCTUBRE DE 1985
NUEVOS PESOS

	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	TOTAL
CANT. A UTILIZAR	14 CAJAS	22 CAJAS	17 CAJAS	19 CAJAS	25 CAJAS	31 CAJAS	31 CAJAS	35 CAJAS	40 CAJAS	43 CAJAS	43 CAJAS	44 CAJAS	343 CAJAS
PRECIO UNITARIO	11,80	11,80	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10
W TOTAL	165,20	259,60	205,70	229,90	302,50	375,10	375,10	423,50	484,00	520,30	506,30	534,60	4405,70
CANT. A UTILIZAR	14 BOLSAS	22 BOLSAS	13 BOLSAS	14 BOLSAS	19 BOLSAS	24 BOLSAS	24 BOLSAS	26 BOLSAS	30 BOLSAS	32 BOLSAS	32 BOLSAS	33 BOLSAS	251 BOLSAS
PRECIO UNITARIO	2,50	2,50	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70
W TOTAL	35,00	54,70	35,10	38,00	51,30	64,80	64,80	70,20	81,00	86,40	86,40	89,30	763,20
CANT. A UTILIZAR	14 PZAS.	22 PZAS.	17 PZAS.	19 PZAS.	25 PZAS.	32 PZAS.	32 PZAS.	35 PZAS.	40 PZAS.	43 PZAS.	43 PZAS.	44 PZAS.	347 PZAS.
PRECIO UNITARIO	6,75	6,75	6,75	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80
W TOTAL	94,50	148,50	114,75	129,20	170,00	217,60	217,60	238,00	272,00	294,60	294,60	300,80	2400,95
CANT. A UTILIZAR	670 PZAS.	1000 PZAS.	800 PZAS.	900 PZAS.	1200 PZAS.	1500 PZAS.	1500 PZAS.	1400 PZAS.	1910 PZAS.	2090 PZAS.	2000 PZAS.	2200 PZAS.	11430 PZAS.
PRECIO UNITARIO	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012	0,012
W TOTAL	8,04	12,00	9,60	10,80	14,40	18,00	18,00	16,80	22,92	24,60	24,00	26,40	209,16
CANT. A UTILIZAR	1 PZA.	1 PZA.	1 PZA.	2 PZAS.	1 PZA.	2 PZAS.	1 PZA.	2 PZAS.	2 PZAS.	3 PZAS.	2 PZAS.	3 PZAS.	23 PZAS.
PRECIO UNITARIO	6,00	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
W TOTAL	6,00	6,00	7,00	14,00	7,00	14,00	7,00	14,00	14,00	21,00	14,00	21,00	159,00
CANT. A UTILIZAR	670 PZAS.	1000 PZAS.	800 PZAS.	900 PZAS.	1200 PZAS.	1500 PZAS.	1500 PZAS.	1400 PZAS.	1910 PZAS.	2090 PZAS.	2000 PZAS.	2200 PZAS.	11430 PZAS.
PRECIO UNITARIO	0,019	0,019	0,023	0,023	0,023	0,023	0,023	0,023	0,023	0,023	0,023	0,023	0,023
W TOTAL	12,75	20,20	20,20	22,30	30,00	37,50	37,50	41,25	47,75	51,25	50,00	51,00	423,48
CANT. A UTILIZAR	677 PZAS.	1000 PZAS.	800 PZAS.	900 PZAS.	1212 PZAS.	1515 PZAS.	1515 PZAS.	1400 PZAS.	1920 PZAS.	2070 PZAS.	2020 PZAS.	2222 PZAS.	11603 PZAS.
PRECIO UNITARIO	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015
W TOTAL	10,15	15,00	12,12	13,64	18,18	22,73	22,73	21,00	28,80	31,05	30,30	33,33	264,04

	670 PZAS.	1000 PZAS.	800 PZAS.	900 PZAS.	1200 PZAS.	1500 PZAS.	1500 PZAS.	1400 PZAS.	1910 PZAS.	2090 PZAS.	2000 PZAS.	2200 PZAS.	2300 PZAS.	11430 PZAS.
CANT. A UTILIZAR	670	1000	800	900	1200	1500	1500	1400	1910	2090	2000	2200	2300	11430
PRECIO UNITARIO	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015
W TOTAL	10,05	15,00	12,00	13,50	18,00	22,50	22,50	21,00	28,35	31,05	30,00	33,00	34,50	174,04
CANT. A UTILIZAR	2 Kg	3,3 Kg	4 Kg	3 Kg	4 Kg	5 Kg	5 Kg	3 Kg	5,5 Kg	6 Kg	6,5 Kg	6,5 Kg	7 Kg	31 Kg
PRECIO UNITARIO	3,20	3,20	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40
W TOTAL	6,40	11,20	13,60	10,20	13,60	17,00	17,00	10,20	18,70	20,40	22,10	22,10	23,80	106,10
CANT. A UTILIZAR	6 PZAS.	13 PZAS.	10 PZAS.	12 PZAS.	15 PZAS.	18 PZAS.	18 PZAS.	12 PZAS.	24 PZAS.	26 PZAS.	21 PZAS.	24 PZAS.	26 PZAS.	230 PZAS.
PRECIO UNITARIO	6,29	6,29	6,35	6,35	6,35	6,35	6,35	6,35	6,35	6,35	6,35	6,35	6,35	6,35
W TOTAL	37,74	81,77	63,50	76,20	95,25	114,30	114,30	76,20	152,40	165,10	133,35	152,40	165,10	1460,70
W TOTAL	309,94	484,27	383,37	423,44	543,25	694,38	701,38	779,80	899,20	937,20	944,35	1046,23	1181,74	

EMPRESA DULCITYCLASS
PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES A UTILIZAR EN PRODUCCION
COMPRENDIDO DE NOVIEMBRE DE 1994 A OCTUBRE DE 1996
NUEVEYS PESOS

	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	TOTAL
CANT A UTILIZAR	14 CAJAS	22 CAJAS	17 CAJAS	19 CAJAS	25 CAJAS	31 CAJAS	31 CAJAS	35 CAJAS	40 CAJAS	43 CAJAS	42 CAJAS	44 CAJAS	345 CAJAS
PRECIO UNITARIO	11,50	11,50	12,19	12,19	12,79	12,79	12,19	12,19	12,19	12,19	12,19	12,19	
SUBTOTAL	161,00	253,00	207,33	231,61	319,75	387,19	377,19	422,50	487,80	524,27	511,98	536,36	4405,70
CANT A UTILIZAR	14 BOLSAS	22 BOLSAS	13 BOLSAS	14 BOLSAS	19 BOLSAS	24 BOLSAS	24 BOLSAS	26 BOLSAS	30 BOLSAS	32 BOLSAS	32 BOLSAS	31 BOLSAS	283 BOLSAS
PRECIO UNITARIO	2,50	2,50	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	
SUBTOTAL	35,00	55,00	35,10	37,80	51,30	64,80	64,80	70,20	81,00	86,40	86,40	83,70	763,20
CANT A UTILIZAR	14 PZAS	22 PZAS	17 PZAS	19 PZAS	25 PZAS	32 PZAS	32 PZAS	35 PZAS	40 PZAS	43 PZAS	42 PZAS	44 PZAS	347 PZAS
PRECIO UNITARIO	0,75	0,75	0,75	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	
SUBTOTAL	10,50	16,50	12,75	15,20	20,00	25,60	25,60	28,00	32,00	34,40	33,60	35,20	290,95
CANT A UTILIZAR	15050 PZAS												30100 PZAS
PRECIO UNITARIO	0,012												
SUBTOTAL	177,38												363,38
CANT A UTILIZAR	1 PZA.	1 PZA.	1 PZA.	1 PZA.	2 PZAS.	1 PZA.	2 PZAS.	2 PZAS.	3 PZAS.	2 PZAS.	3 PZAS.	4 PZAS.	23 PZAS
PRECIO UNITARIO	6,00	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	
SUBTOTAL	6,00	6,00	7,00	7,00	14,00	7,00	14,00	14,00	21,00	14,00	21,00	28,00	139,00
CANT A UTILIZAR	1000 PZAS	1000 PZAS	1000 PZAS	1000 PZAS	1000 PZAS	2000 PZAS	2000 PZAS	2000 PZAS	2000 PZAS	2000 PZAS	2000 PZAS	1000 PZAS	18000 PZAS
PRECIO UNITARIO	0,019	0,019	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	
SUBTOTAL	19,00	19,00	25,00	25,00	25,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	25,00	438,00
CANT A UTILIZAR	700 PZAS	1400 PZAS	700 PZAS	700 PZAS	1400 PZAS	1400 PZAS	1400 PZAS	2100 PZAS	1400 PZAS	2100 PZAS	2100 PZAS	2800 PZAS	18200 PZAS
PRECIO UNITARIO	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	
SUBTOTAL	10,50	21,00	10,50	10,50	21,00	21,00	21,00	31,50	21,00	31,50	31,50	42,00	273,00

CANT A UTILIZAR	1000 PZAS.	1000 PZAS.	1000 PZAS.	1000 PZAS.	2000 PZAS.	2000 PZAS.	2000 PZAS.	2000 PZAS.	2000 PZAS.	2000 PZAS.	10000 PZAS.	10000 PZAS.
PRECIO UNITARIO	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
SUBTOTAL	60,00	60,00	60,00	60,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1200,00	1200,00
CANT A UTILIZAR	2 Kg	2,5 Kg	4 Kg	3 Kg	4 Kg	3 Kg	3 Kg	3 Kg	3 Kg	3 Kg	3 Kg	3 Kg
PRECIO UNITARIO	3,20	3,20	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40
SUBTOTAL	6,40	8,00	13,60	10,20	13,60	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20
CANT A UTILIZAR	8 PZAS.	13 PZAS.	18 PZAS.	13 PZAS.	13 PZAS.	19 PZAS.	19 PZAS.	21 PZAS.	24 PZAS.	24 PZAS.	24 PZAS.	24 PZAS.
PRECIO UNITARIO	0,29	0,29	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31
SUBTOTAL	2,32	3,77	5,58	4,03	4,03	5,89	5,89	6,61	7,44	7,44	7,44	7,44
TOTAL	512,30	478,77	313,15	420,08	332,63	227,15	227,15	227,15	227,15	227,15	2271,50	2271,50

3.5 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA.

La elaboración del presupuesto de mano de obra requiere, básicamente de dos aspectos:

- a) Las horas de mano de obra utilizadas en producción.
- b) El costo de dicha mano de obra.

Su formulación es análoga a la de los presupuestos de materiales y al de compras.

Con base en lo anterior y tomando en cuenta las siguientes disposiciones, se procede a su presupuestación.

- a) Horas necesitadas en producción por semana 24 hrs.
- b) Costo por hora de producción N\$ 2.50.
- c) Personal ocupado en el área de producción: 2 personas.

EMPRESA DULCYCLASS
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA
COMPRENDIDO DE NOVIEMBRE DE 1994 A OCTUBRE
DE 1995

MES	HRS. REQUERIDAS	NUMERO PERSONAS	COSTO MENSUAL N\$
NOVIEMBRE	120	2	600
DICIEMBRE	96	2	480
ENERO	96	2	480
FEBRERO	96	2	480
MARZO	120	2	600
ABRIL	96	2	480
MAYO	120	2	600
JUNIO	96	2	480
JULIO	96	2	480
AGOSTO	120	2	600
SEPTIEMBRE	96	2	480
OCTUBRE	96	2	480
TOTAL	1248		N\$ 6240

3.6. PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION.

Este presupuesto "expresa los costos fijo y variables que se necesitará en cualquier proceso de fabricación, tales como materiales indirectos, mano de obra indirecta, y otros costos que tienen que ver directamente con la producción".⁸

La presupuestación de este tipo de materiales y el control de consumo de éstos, dependerá del criterio de la persona que los controle en el proceso de fabricación.

En este caso el costo de los gastos indirectos se dividirá entre el número total de unidades mensuales, debido a que la producción está basada en ordenes de trabajo.

⁸ BURBANO RUIZ, JORGE E. PRESUPUESTOS, BOGOTA, MCGRAW HILL, 1993, P.153

EMPRESA DULCYCLASS

**PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE
FABRICACION**

**COMPRENDIDO DE NOVIEMBRE DE 1994 A OCTUBRE
DE 1995**

MES	LUZ	AGUA	GAS	GTOS. TRANSP.	DEPREC.	TOTAL N\$
NOV	20.00	70.00	22.50	100.00	21.87	234.37
DIC	20.00	70.00	23.00	100.00	21.87	234.87
ENE	20.00	70.00	23.50	100.00	21.87	235.37
FEB	25.00	75.00	24.00	150.00	21.87	295.87
MAR	25.00	75.00	24.50	150.00	21.87	296.37
ABR	25.00	75.00	25.00	150.00	21.87	296.87
MAY	25.00	75.00	25.50	150.00	21.87	297.37
JUN	25.00	75.00	26.00	150.00	21.87	297.87
JUL	25.00	75.00	26.50	150.00	21.87	298.37
AGO	25.00	75.00	27.00	150.00	21.87	298.87
SEP	25.00	75.00	27.50	150.00	21.87	299.37
OCT	25.00	75.00	28.00	150.00	21.87	299.87
TOTAL	285.00	885.00	303.00	1650.00	262.44	3385.44

3.7. PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION.

Este presupuesto servirá para integrar cada una de las partes que forman el costo de producción, como son la materia prima, la mano de obra y los gastos indirectos; dando como resultante, la identificación del costo unitario del producto.

Así se tiene el siguiente presupuesto:

EMPRESA DULCYCLASS
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION
COMPROMIDO DE NOVIEMBRE DE 1994 A OCTUBRE DE 1995
EN NUEVOS PESOS

	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	TOTAL
MATERIAL A	165,20	298,60	203,70	229,90	302,50	373,10	373,10	423,50	484,00	526,30	508,20	554,60	4451,70
MATERIAL B	15,00	54,70	33,10	34,00	51,30	64,80	64,80	70,20	81,00	86,40	86,40	94,50	762,20
MATERIAL C	10,50	16,50	12,75	15,20	20,00	25,60	25,60	28,80	32,00	34,40	33,60	36,80	290,95
MATERIAL D	8,04	12,60	9,60	10,80	14,40	18,00	18,00	19,80	22,80	24,60	24,00	26,40	209,16
MATERIAL E	6,00	6,00	7,00	7,00	14,00	7,00	14,00	14,00	21,00	14,00	21,00	21,00	199,00
MATERIAL F	12,75	20,00	20,00	22,50	30,00	37,50	37,50	41,25	47,75	51,25	50,00	55,00	423,44
MATERIAL G	10,15	15,90	12,12	13,64	18,18	22,73	22,73	25,00	28,93	31,05	30,30	33,33	264,06
MATERIAL H	53,60	84,00	64,00	72,00	96,00	120,00	120,00	132,00	152,00	164,00	160,00	176,00	1704,40
MATERIAL I	6,40	11,20	13,60	10,20	13,60	17,00	17,00	18,70	20,40	22,10	22,10	23,80	196,10
MATERIAL J	2,32	3,77	3,50	4,20	5,23	6,65	6,65	7,35	8,40	9,10	8,75	9,80	75,74
SUBTOTAL	306,54	484,27	343,37	423,44	545,23	694,38	701,28	779,80	899,20	973,20	944,25	1040,23	8162,79
MANO DE OBR	600,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	6240,00
GTOS INDIREC	234,37	234,37	233,37	293,87	296,37	296,87	297,37	297,87	298,37	298,87	299,37	299,87	3383,64
TOTAL	1144,31	1198,94	1096,74	1197,31	1461,60	1471,25	1496,75	1557,67	1677,57	1756,87	1723,72	1820,10	17808,23

PRODUCCION PRESUPUEST.	670	1000	800	900	1200	1700	1300	1650	1510	2000	2000	2200	1740
CTO UNITARIO PRESUPUEST	1,7079	1,142	1,3754	1,3326	1,218	0,9008	1,0458	0,944	0,8783	0,9054	0,8618	0,8271	

3.8 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION.

Los gastos operacionales son conocidos comúnmente como gastos de administración, ventas y financieros, su presupuestación servirá como un complemento en la planeación de utilidades. Por lo tanto cada rubro representa una parte esencial en el funcionamiento de toda organización.

Al renglón de gastos de administración le corresponden todas aquellas erogaciones que se identifican directamente con la dirección y control de las actividades en la organización.

En tanto que los gastos de venta, habitualmente son presentados en el presupuesto de ventas y su presupuesto comprende todas aquellas erogaciones que son necesarias desde que el producto terminado se encuentra en almacén hasta que llega a manos del cliente, considerándose así remuneración a vendedores, gastos de oficinas de ventas, publicidad, gastos de distribución, etc.

Por último, los gastos financieros deberán presupuestarse una vez que se conozcan las necesidades pecuniarias en el flujo de efectivo.

Considerando lo anterior, se efectúa la elaboración del presupuesto de gastos de operación:

Gastos de administración.

a) Los sueldos administrativos serán de N\$1,000 durante los meses de noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo, a partir del mes de abril ascenderán a N\$ 1,500.

b) En papelería se contempla erogar N\$200 cada tres meses.

Gastos de venta.

a) Para los gastos de publicidad se tomará el 5% sobre ventas mensuales.

b) Durante los cuatro primeros meses, se tomará el 5% sobre ventas para promoción del producto.

EMPRESA DULCYCLASS
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION
COMPENDIDO DE NOVIEMBRE DE 1994 A OCTUBRE DE 1995
EN NUEVOS PESOS

	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	TOTAL
GTO. DE ADMON.													
SUPELLOS	1000	1000	1000	1000	1000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	15500
PAPELERIA	200		200		200		200		200		200		1200
SUBTOTAL	1200	1000	1200	1000	1200	1500	1700	1500	1700	1500	1700	1500	16700
GTO. DE VENTA													
PUBLICIDAD	72	125	100	135	188	210	231	255	280	300	315	330	2541
PREMIO CHEN	72	125	100	135									432
SUBTOTAL	144	250	200	270	188	210	231	255	280	300	315	330	2973
TOTAL	1344	1250	1400	1270	1388	1710	1931	1755	1980	1800	2015	1830	19673

3.9. PRESUPUESTO DE COBRANZA.

Este presupuesto tiene como fin, mostrar en que fecha las ventas realizadas, ingresarán a la empresa como efectivo, observándose siempre las políticas de cobranza.

Para la elaboración de dicho presupuesto se considerará que:

- El 80% de las ventas mensuales se cobran en el mismo mes y el 20% restante se cobra al mes siguiente.

EMPRESA DULCYCLASS
PRESUPUESTO DE COBRANZA
COMPRENDIDO DE NOVIEMBRE DE 1994 A DICIEMBRE
DE 1995

	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
VTA.						
MENS.	1425	2500	2000	2700	3750	4200
80%	1140	2000	1600	2160	3000	3360
20%	0	285	500	400	540	750
TOTAL						
COBRAD	1140	2285	2100	2560	3540	4110

	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
VTA.						
MENS.	4620	5100	5610	6000	6300	6600
80%	3696	4080	4488	4800	5040	5280
20%	840	924	1020	1122	1200	1260
TOTAL						
COBRAD	4536	5004	5508	5922	6240	6540

3.10. FLUJO DE EFECTIVO.

"Uno de los elementos de planeación a corto plazo, surgido de la elaboración y utilización de los presupuestos, es el flujo de efectivo, que sirve para determinar las necesidades o sobrantes de efectivo que se tendrán en la operación de la empresa en un futuro inmediato; esto es, en la próxima semana, el próximo mes, el bimestre siguiente y el ejercicio en operación".⁹

Por medio del flujo de efectivo se podrá:

a) Determinar sobrantes o faltantes de dinero y decidir dónde invertir adecuadamente los sobrantes y cómo financiar los faltantes.

b) Identificar el comportamiento de los flujos de entradas y salidas de efectivo, y establecer un control sobre los mismos.

c) Hacer una evaluación de si las políticas de cobros y pagos son razonables.

d) Brindar la liquidez adecuada para el crecimiento de la empresa.

e) Cumplir con las obligaciones regulares que comprenden: pago de servicios (agua, luz gas, etc.), pago de sueldos y salarios, así como de obligaciones fiscales.

Se muestra a continuación el flujo de efectivo para la empresa Dulcyclass, considerando lo siguiente:

a) El saldo inicial de caja en noviembre de 1994 será de N\$2,000.

b) El stock de efectivo en caja para cada mes será de N\$300.

c) En el mes de enero los socios de la empresa, aportan N\$300 en efectivo, para solventar las erogaciones del mes.

⁹ HAIME LEVY, LUIS. PLANEACION FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA, 2a. EDICION, MEXICO, EFISA, 1993, P. 158.

EMPRESA DULCYCLASS
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO
COMPENDIDO DE NOVIEMBRE DE 1994 A OCTUBRE DE 1995
EN NUEVOS PESOS

	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
ENTRADAS.												
SALDO INICIAL	2000	471,2	341,43	334,78	450,78	1195,63	2113,48	3108,83	4798,58	6192,28	8824,8	11370,75
CUBRANZA	1140	2285	2100	2560	3540	4110	4536	5004	5508	5922	6240	6540
OTROS	0	0	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3140	2756,2	2741,43	2894,78	3990,78	5303,63	6649,48	8112,83	10306,58	12114,28	15064,8	17910,75
SALIDAS.												
PAGO PROVE.	512,3	471,77	313,15	420	532,65	727,15	734,15	803,25	877,8	1112,8	921,55	976,5
PAGO M O	600	480	480	480	600	480	600	480	480	600	480	480
PAGO G.I.	212,5	213	213,5	274	274,5	275	275,5	276	276,5	277	277,5	278
PAGO G.O.	1344	1250	1400	1270	1388	1710	1931	1755	1980	1800	2015	1830
TOTAL	2668,8	2414,77	2406,65	2444	2795,15	3192,15	3540,65	3314,25	3814,3	3789,8	3694,05	3584,5
DIFERENCIA	471,2	341,43	334,78	450,78	1195,63	2113,48	3108,83	4798,58	6692,28	8324,48	11370,75	14346,25
FONDO FIJO	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
SALDO REAL	171,2	41,43	34,78	150,78	895,63	1813,48	2808,83	4498,58	6392,28	8024,48	11070,75	14046,25

3.11 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.

Los Estados Financieros Proyectados son aquéllos que contienen, ya sea en todo o en parte, supuestos o hipótesis, que muestran cual sería la situación o resultados de operaciones si éstos acontecieran.

"Es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la dirección de la empresa cuando se pretenda llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la planeación financiera".¹⁰

3.11. 1 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO.

Este estado financiero, presenta en unidades monetarias la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, mostrando la naturaleza de los recursos económicos, los derechos de los acreedores y la participación de los dueños en la entidad.

A continuación se presenta el estado de situación financiera correspondiente al inicio de la operación de actividades, y su proyección al final del ejercicio.

¹⁰ MORENO FERNANDEZ, JOAQUIN A. LAS FINANZAS EN LA EMPRESA, 4a. EDICION, MEXICO, MCGRAW HILL, 1989, P.78

EMPRESAS DULCYCLASS

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 1o. DE
NOVIEMBRE DE 1994**

ACTIVO

CIRCULANTE

CAJA	N\$	300.00	CAPITAL	CONTABLE
BANCOS		1,700.00		
TOTAL AC.	N\$	2,000.00		

FIJO

CAPITAL

MOB. Y EQUIPO	N\$	1,050.00	SOCIAL	N\$ 3,050.00
----------------------	------------	-----------------	---------------	---------------------

TOTAL ACTIVO	N\$	3,050.00	TOTAL CAP.CON.	N\$ 3,050.00
---------------------	------------	-----------------	-----------------------	---------------------

EMPRESA DULCYCLASS

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO
AL 31 DE OCTUBRE DE 1995**

ACTIVO		PASIVO			
CIRCULANTE		CORTO PLAZO			
CAJA	N\$ 300.00	ACREED. DIVER.	N\$ 300.00		
BANCOS	14,046.25	IMP. POR PAG.		4,552.65	
CTAS. POR COB.	1,320.00	TOTAL PASIVO	N\$ 4,852.65		
INVENTARIOS:	286.25				
MAT. PRIMA	220.28				
PROD. TERMIN.	65.97	CAPITAL			
TOTAL ACTIVO		CONTABLE			
CIRCULANTE	N \$ 15,952.50				
FIJO		CAPITAL			
MOB. Y EQUIPO	N\$ 1,050.00	SOCIAL	N\$ 3,050.00		
DEP.ACUM.	262.44	UTILIDAD DEL			
TOTAL ACTIVO		EJERCICIO		8,837.50	
FIJO	N\$ 787.56	TOTAL PASIVO			
		+			
TOTAL ACTIVO	N\$ 16,740.06	CAP.CONTABLE	N\$ 16,740.15		

3.11.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.

La proyección del estado de resultados es importante, pues muestra anticipadamente si el resultado de operación, se encuentra dentro del porcentaje de utilidad deseado, y si el nivel de ventas que se debe alcanzar es el adecuado para obtener esas utilidades.

Su elaboración requiere de datos como ventas, costo de materiales, mano de obra, gastos indirectos de fabricación, gastos de operación y gastos financieros.

Recuérdese que se espera una utilidad antes de impuestos de por lo menos el 25% sobre la inversión.

EMPRESA DULCYCLASS

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE
NOVIEMBRE DE 1994 A OCTUBRE DE 1995.**

VENTAS	N\$ 50,805.00	100%
COSTO DE VENTAS	17,741.85	
UTILIDAD BRUTA	N\$ 33,063.15	
GASTOS DE OPERACION	19,673.00	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	13,390.15	26%
IMPUESTOS (34%)	4,552.65	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	N\$ 8,837.50	17%

3.13. PUNTO DE EQUILIBRIO.

El punto de equilibrio, es el momento en el cual tanto las ventas como los gastos totales incurridos en la elaboración y venta de un producto son iguales, es decir, el momento en el cual no existe ni utilidad, ni pérdida para la organización, en la producción y venta de un artículo.

Su utilidad estriba en que está técnica de planeación, sirve como herramienta de predeterminación de utilidades y por consiguiente de los niveles de operación, y de base en la toma de las decisiones financieras.

Una organización de reciente creación, necesita primero presupuestar los gastos y costos incurridos en su operación diaria, logrando así determinar su punto de equilibrio; por lo tanto la empresa tendrá en éste una herramienta valiosa de control, que evitará posibles pérdidas al negocio, ya que los directivos tendrán que adecuarse a los datos presupuestados.

Existen diversos factores que afectan el punto de equilibrio, como son:

a) El volúmen de producción. El tener cierto nivel de producción genera un comportamiento diferente en el costo unitario del producto, puesto que si el nivel de producción aumenta, el costo unitario del producto disminuye, ya que existe una relación entre volumen de producción y el costo del mismo.

b) El tiempo. La determinación del punto de equilibrio, puede ser adecuada a las necesidades de la entidad, lográndose obtener ésta de forma semanal, mensual, anual, etc. y dando con ello una mejor perspectiva de solución a cualquier problema que se presente.

c) Es posible analizar diversos artículos o líneas de producción y decidir cual de ellos tiende a ser más rentable.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

d) Al poder comparar los datos reales con los presupuestados se obtendrá una mejor visión de lo que se desea y es posible alcanzar, haciéndose así las correcciones necesarias.

Para realizar un estudio del punto de equilibrio es necesario hablar de los elementos que lo integran como son: los costos fijos y variables.

a) Los costos fijos son aquéllos que no sufren cambios en el período.

b) Los costos variables son aquéllos que sufren cambios proporcionales a la producción y venta del producto.

El punto de equilibrio para la empresa Dulcyclass es el siguiente.

COSTOS FIJOS:	N\$
SUELDOS	15,500.00
LUZ	285.00
AGUA	885.00
DEPRECIACION	262.44
GTOS.DISTRIB.	1,650.00
GAS	303.00
PAPELERIA	1,200.00
TOTAL	N\$ 20.085.44

COSTOS	VARIABLES:
MATERIALES	
PARA	
PRODUCCION	8,403.07
SALARIOS	6,240.00

PUBLICIDAD	2,541.00
PROMOCION	432.00
TOTAL	N\$ 17,616.07

En donde, los costos fijos y variables por unidad son:

**COSTOS FIJOS POR US. = TOTAL DE COSTOS FIJOS /
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS**

COSTOS FIJOS POR US. = 20,085.44 / 17,430 = N\$1.15

**COSTOS VARIABLES POR US. = TOTAL DE COSTOS VARIABLES /
TOTAL DE UNIDADES PRODUCIDAS**

COSTOS VARIABLES POR US. = 17,616.07 / 17,430 = N\$ 1.01

SI LA CONTRIBUCION MARGINAL DE UNA UNIDAD ES DE: N\$1.74

ya que,

VENTAS - COSTOS VARIABLES = CONTRIBUCION MARGINAL

2.75 - 1.01 = 1.74

y el porcentaje de contribución marginal es:

%CM = COSTOS FIJOS / PRECIO DE VENTA

%CM = 1.74 / 2.75 = .6327 * 100 = 63.27%

P.E. = COSTOS FIJOS / % CONTRIBUCION MARGINAL

P.E. = 20,085.44 / .6327

P.E. = N\$ 31,745.59

EN UNIDADES

P.E. = COSTOS FIJOS / N\$ CONTRIBUCION MARGINAL

P.E. = 20,085.44 / 1.74

P.E. = 11,544 UNIDADES

Por lo tanto, la empresa tiene que vender N\$ 31,745.59 ó 11,544 unidades, para alcanzar su punto de equilibrio.

COMPROBACION:

**EMPRESA DULCYCLASS
PUNTO DE EQUILIBRIO**

VENTAS	N\$ 31,745.59
MENOS: COSTOS VARIABLES	N\$ 11,660.15
CONTRIBUCION MARGINAL	N\$ 20,085.44
MENOS: COSTOS FIJOS	N\$ 20,085.44
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	N\$ 0.00

CONCLUSION

Para formar una organización generalmente no existe una guía que indique de acuerdo al ramo, capacidad financiera, tamaño y giro de la entidad, los pasos a seguir en las diferentes dependencias gubernamentales, quizás sólo se tenga una idea muy general o vaga de dichos procedimientos, lo que equivale a una pérdida enorme de tiempo, dinero y esfuerzo para obtener una información completa y oportuna.

El iniciar un negocio, lleva a la formulación de algunas cuestiones como las siguientes: ¿qué es lo que se pretende lograr? y ¿cuál es el camino a seguir para alcanzar lo que se quiere?, dichas preguntas van siendo poco a poco despejadas, al auxiliarse de la planeación, que servirá como herramienta para el establecimiento de objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos y presupuestos que marcarán los cursos de acción alternativos a seguir, para lograr lo que en un comienzo sólo era un ideal.

Es a través de la planeación del negocio y específicamente de los presupuestos, donde se cuenta con una herramienta analítica, precisa y oportuna, que pueda predecir y controlar la capacidad del desempeño organizacional, así como también anticiparse a las oportunidades o riesgos futuros, tomándose los acontecimientos pasado como guía o instrumento de aprendizaje que permita realizar las cosas cada vez de una mejor forma. Por ello para la organización Dulcyclass, es esencial la utilización de la planeación, consiguiendo proyectar un crecimiento integral de la empresa.

Para realizar un proyecto empresarial se requiere iniciativa, búsqueda de superación y sobretodo perseverancia.

BIBLIOGRAFIA

- ALLEN SWEENEY, H.W. **MANUAL DE PRESUPUESTOS.**- MEXICO, MCGRAW HILL, 1984, 884 P.

- BURBANO RUIZ, JORGE E. **PRESUPUESTOS.**- BOGOTA, MCGRAW HILL, 1993, 444 P.

- **CODIGO DE ETICA.**- COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, MEXICO, 1991, 23 P.

- FISHER, LAURA. **MERCADOTECNIA.**- MEXICO, INTERAMERICANA, 1990, 427 P.

- FRANCO DIAZ, EDUARDO M. **DICCIONARIO DE CONTABILIDAD.**- MEXICO, SIGLO NUEVO EDITORES, 1983, 210 P.

- HAIME LEVY, LUIS. **PLANEACION FINANCIERA DE LA EMPRESA MODERNA.**- 2a. EDICION, MEXICO, EFISA, 1993, 220 P.

- KOONTZ, HAROLD. **MANUAL DE ADMINISTRACION MODERNA.**- MEXICO, INTERAMERICANA, 1986, VOL. I,IV.

- MORENO FERNANDEZ, JOAQUIN A. **LAS FINANZAS EN LA EMPRESA.**- 4a. EDICION, MEXICO, McGRAW HILL, 1989, 509 P.

- OAXACA LUNA, JUAN A. **MATEMATICAS FINANCIERAS.**- 2a. EDICION, MEXICO, FES-C. UNAM, 203 P.

- RIO GONZALEZ, CRISTOBAL DEL. **EL PRESUPUESTO.**- MEXICO, ECASA, 1994, VII-5 P.

- SALDIVAR, ANTONIO. **PLANEACION FINANCIERA DE LA EMPRESA.**- 2a. REIMPRESION, MEXICO, TRILLAS, 1982, 199 P.

- STONER, JAMES A.F. **ADMINISTRACION.**- 3a. EDICION, MEXICO, PRENTICE-HALL, 1989, 826 P.