

Presupuesto como herramienta de planeación financiera para la empresa “Productos Lácteos San Antonio” de Colombia, caso aplicado.

MÓNICA TORRES

Administradora de Empresas

Estudiante Especialización en Finanzas, Universitaria Católica Luis Amigó – FUNLAM

E-mail: yuyutc@hotmail.com

JENNIFER CIFUENTES

Ingeniera Administradora

Estudiante Especialización en Finanzas, Universitaria Católica Luis Amigó – FUNLAM

E-mail: jcifuentes0628@gmail.com

JESSICA CASTAÑO

Ingeniera de Sistemas

Estudiante Especialización en Finanzas, Universitaria Católica Luis Amigó – FUNLAM

E-mail: jessicastano2@gmail.com

Resumen

Este artículo tiene como fin, presentar a la empresa Productos Lácteos San Antonio en Manizales, el presupuesto de la compañía para el año 2019 como guía financiera para el uso eficiente de sus recursos.

Con base en las características del negocio, en el diagnóstico realizado a la compañía, en el cual se identificaron las diferentes falencias en aspectos administrativos, contables y financieros y luego de tomar datos históricos en estas mismas áreas, se realizó una proyección de los ingresos, costos y gastos, se formuló el presupuesto y se plasmaron los principales hallazgos y conclusiones, entre los cuales tenemos: Incrementar las ventas y capacidad instalada para el año 2019, ajustar el precio de venta y de costo, realizar estrategias de venta y alianzas de distribución, entre otros.

Brindando así una asesoría administrativa y financiera que le permitirá a la empresa Productos Lácteos San Antonio, consolidar su estructura organizacional, ser competitivo y sostenible en el tiempo.

The purpose of this article is to present the company San Antonio Dairy Products in Manizales, the company's budget for 2019 as a financial guide for the efficient use of its resources.

Based on the characteristics of the business, in the diagnosis made to the company, in which the different shortcomings in administrative, accounting and financial aspects were identified and after taking historical data in these same areas, a projection of the income was made, costs and expenses, the budget was formulated and the main findings and conclusions were made, among which we have: Increase sales and installed capacity for the year 2019, adjust the sale and cost price, make sales strategies and distribution alliances , among others.

Providing an administrative and financial advice that will allow San Antonio Dairy Products company to consolidate its organizational structure, be competitive and sustainable over time.

Palabras clave

Presupuesto financiero; Gestión de presupuestos financieros; Planeación financiera; proyecciones financieras; Gestión Empresarial.

Introducción

La economía de los países se ve afectada en gran proporción por los resultados de las empresas que la conforman, de ahí la importancia de que estas se fortalezcan, sean competitivas y piensen en estrategias que apunten no solo a un crecimiento en su país, sino a un crecimiento global.

Sin embargo, al analizar la estructura de la compañía Productos Lácteos San Antonio, surge la propuesta de elaboración de un presupuesto que alinee a toda la compañía hacia un mismo fin, de forma que logre permanecer y mejorar sus rendimientos financieros ante el entorno cambiante del sector Manizaleño y del país, en caso de que decida expandir su mercado.

De igual manera y tal como se identificó a lo largo del estudio teórico en este proyecto, uno de los factores que conllevan a la quiebra a las pequeñas y medianas empresas en Colombia es la falta de planeación y control financiero, ya sea por desconocimiento u omisión. Así partiendo de toda la información adquirida se plantea el presupuesto 2019, el cual permitirá evaluar las diferentes áreas y estimar los recursos necesarios para el alcance de los objetivos y planes propuestos de la organización, seguras de que servirá como instrumento para proporcionar información precisa para minimizar el riesgo en la toma de decisiones oportunas, esclarecer el panorama futuro al que se enfrentará la compañía y como herramienta de control en su estructura de costos y gastos.

Marco de Referencia

De acuerdo con lo planteado en el artículo de la Universidad EAFIT, “Las Pymes: Una mirada a partir de la experiencia académica del MBA”, define la Pyme como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”, y las clasifican en Microempresas, Pyme y gran empresa, teniendo éstas gran participación en la economía del país. De allí la importancia de que se consoliden, busquen tener una estructura organizacional más estable, que responda a las expectativas del mercado correspondiente al sector en el que se mueven y logren un crecimiento sostenible en el tiempo, contribuyendo así, de manera positiva en el desarrollo del país.

Según Confecámaras, en países de la OCDE y América Latina, más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en sus primeros 5 años de vida y entre el 20 y 30% no logran ni siquiera superar el primer año. Las limitaciones de recursos propios y el difícil acceso al crédito obligan a los empresarios a recurrir a fuentes de financiación inadecuadas para cubrir sus necesidades de apalancamiento en su etapa inicial generando en su primera estructura

financiera un alto riesgo de quiebra lo que puede acelerar su salida del mercado formal. (López-García y Puente, 2006; Arias y Quiroga, 2008; Wennberg y Lindqvist, 2010; Mach y Wolken, 2012)

De acuerdo con lo planteado por los clásicos de la administración, la planeación es una herramienta que permite minimizar los riesgos de la operación de una compañía y el desperdicio de los recursos con los que esta cuenta; Así pues, determinar los resultados que se quieren alcanzar, las condiciones futuras que se esperan y los elementos necesarios para lograrlo son el punto de partida hacia una buena gestión.

Existen diferentes herramientas que contribuyen en el proceso de planeación, sin embargo, como Luis Muñiz expone en su texto “Control presupuestario: Planificación, elaboración e implantación”, la herramienta clave para lograrlo es el presupuesto, tema central de este proyecto.

De acuerdo con lo planteado por los autores Morales Castro y José Antonio Morales Castro en su libro Planeación Financiera, el presupuesto permite al empresario prever las necesidades financieras, realizar estimaciones, alinear los objetivos de todos los integrantes de la compañía, desde el área comercial, hasta la operativa y administrativa, realizar control, planear eficientemente el uso de los recursos, entre otros.

Por otra parte, en el corto plazo permite prever las necesidades de flujo de efectivo, los periodos de mayor liquidez, analizar cada ejercicio de acuerdo con el ciclo del negocio, evaluar fuentes de financiamiento, medir la eficiencia en el uso de los recursos e identificar fallas en su estructura financiera y actuar con antelación mediante el control de los costos y ventas.

El presupuesto debe entregar como resultado indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso

productivo, así como datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros.

El presupuesto estudia y calcula la entrada de recursos, los costos y los tiempos en que estos pasan por el proceso productivo, el tiempo de venta, el tiempo de recaudo del efectivo y la circularidad con que estos vuelven a producir nuevos recursos, para mostrar al final la rentabilidad de los recursos circularizados puestos a disposición

teniendo en cuenta como limitaciones la capacidad productiva, los compradores, la capacidad monetaria, la dimensión de materiales, la mano de obra y los servicios conseguibles, el tiempo, entre otros.

Según Oscar León García en su libro Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones, indica que el presupuesto es una de las herramientas más importantes que el empresario debe de tener para estimar todas la entradas y salidas de efectivos para determinado periodo; lo cual hace que se tenga un control financiero y una planeación de la operación de la empresa. De esta manera, el presupuesto juega un papel importante en la toma de decisiones de la compañía, con este se puede tener un control de la liquidez y tomar medidas de una o de otra forma pueden existir fugas o desvíos de recursos que afecten en el corto o en largo plazo y hacen que afecten la liquidez.



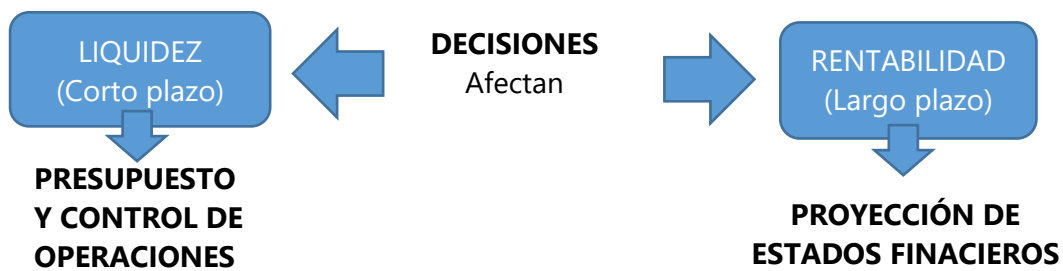


Figura 1: Presupuesto de efectivo y control de las operaciones.

Contiguo a lo anterior para ir construyendo el presupuesto, es importante definir el periodo de presupuestación, esto depende del tipo de actividad que desarrolla la empresa, la vulnerabilidad de los cambios en el entorno, expectativas futuras; además, los factores como la rotación de las cartera, las cuenta por pagar y por último la situación financiera actual de la empresa. Esto con el fin de escoger periodo de creación del presupuesto. De esta manera, lo expone Oscar León García, que el presupuesto de efectivo a un año, detallado mes a mes, le ayudará a planear la operación, el presupuesto de corto plazo detallado por meses, semanas o quincenas basado en las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, se utilizará para efectos de controlar los ingresos y los desembolsos. Por consiguiente, una vez definido el plazo del presupuesto, se continua con la elaboración, en la cual el primer paso es el cálculo de los ingresos y los egresos de le empresa; luego, obtención de la primera plantilla, donde se relaciona los ingreso y egresos a los que se les hará posteriormente el análisis del presupuestó. Luego, se procede con el análisis del presupuesto de efectivo, en el cual no es solo ingresar información y plasmarla en las planillas, es identificar que tenemos que encontramos en ellas, lo ideal es que el prepuesto no arroje déficit ni superávit, ambos en extremo generan alertas y se deben tomar acciones para mejorar o invertir. Razón por la cual las daciones a tomar dependen de la calase de problema que refleje el análisis de la información, y existen cuatro posibles resultados como los ilustra Oscar León García: -

Déficit temporal o transitorio. –Déficit permanente o crónico. –Superávit temporal y – Superávit permanente. Finalmente, al evaluar cada uno de los resultados arrojada, se debe de tomar las acciones correctivas y proceder a elaborar el presupuesto final.

Metodología

Se construyó un presupuesto del año 2019 para la empresa Lácteos San Antonio, el cual ayuda al empresario a mantener un orden en la información financiera y contable de la compañía, mitigar riesgos y desvíos de recursos que hacen que no pueda cumplir con el objetivo principal. Así mismo, el empresario mediante este proyecto identificó la importancia que tiene la planeación financiera, los beneficios y lo importante que es prever y proyectarse de forma segura para mantenerse en un mercado, en el cual se necesita ser rentable para poder sobrevivir ante un sector tan competitivo como en el que se encuentra. Teniendo en cuenta lo anterior, se planteó la siguiente metodología:

1. Se identificó el sector al que pertenece y se realizó un análisis frente a sus principales características y competidores.
2. Se tomaron los estados financieros de los últimos tres años de la compañía, se consolidó y organizó la información de forma que se pudiera tener claridad frente a la situación actual e histórica de la misma de forma que se pudieran tener criterios claros frente a la realización del presupuesto.
3. Se estructuró un plan financiero o plantilla en Excel, tomando la siguiente información: Datos de los años anteriores, planificación del primer año, previsiones para el año 2019, en cuanto a ingresos, gastos, inversiones, financiación, flujo de caja, entre otros.
4. Del balance, estado de resultados – PYG y de otras fuentes como el flujo de caja, se tomaron datos que nos permitieran construir indicadores financieros como: EBITDA, Contribución marginal, margen de contribución, punto de equilibrio y de estructura

financiera, por medio de los cuales el empresario pudiera ver y medir la compañía a nivel de la rentabilidad y efectividad de uso de sus recursos.

5. De acuerdo con los resultados obtenidos, se interpretó y analizó la información y se pudo identificar y retroalimentar al empresario frente a cuáles son las debilidades, fortalezas y proyecciones a realizar a corto plazo.

RESULTADOS

Durante todo el proceso de recopilación de información, análisis y desarrollo se identificaron varias falencias y por medio este trabajo daremos soluciones alternativas de mejora.

Hallazgos:

- Mezcla de contabilidades: Personal y empresarial
- No se tiene conocimiento de la inversión total realizada.
- Falta de planeación de producción: No hay ni horario ni cantidad de producción predeterminada. La venta se realiza de acuerdo a lo producido razón de incumplimiento a varios de los clientes, especialmente con pedidos grandes.
 - Pocos clientes: las únicas plazas en que se comercializa son venta directa a hogares y pequeñas plazas de comercialización (tiendas de barrio y minimercados). Base de datos de 60 Clientes en la actualidad.
 - Fuentes de financiación: Créditos adquiridos con tarjeta de crédito por lo cual se hace costoso el capital. Se recomienda re financiar la deuda y buscar fuentes alternativas que ofrezcan tasas de interés competitivas. Adquirir créditos para emprendimiento o inversión.

- Capacidad instalada: 96000 Lt/año - Capacidad utilizada a 2018: 19% - Punto de equilibrio 2018: 18.228 Lt - Reales: 15.726 Lt (Venta a diciembre proyectada según comportamiento anual). - Diferencia: 2502 Lt Equivalencia en \$: -\$14.890.204 (Pérdida).

- La empresa se encuentra a cargo de una sola persona, con pocos auxiliares y en su mayor parte no está capacitado para llevar a cabo todas las funciones administrativas y de producción.

- La falta de acceso a capital debido a la ignorancia de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan exhiben al empresario a altos costos de capital y a riesgos de liquidez.

- Los escasos registros contables, los costos mal calculados y los precios de venta que no logran cubrir los costos totales son un problema que como en esta empresa, se presenta en gran magnitud en las pequeñas y medianas empresas.

- Al no existir estados financieros bien estructurados las decisiones de inversión, crédito y crecimiento se hacen menos objetivas debido a su interpretación.

Recomendaciones:

- ✓ Contratar personal capacitado y aumentar al máximo la capacidad utilizada.
- ✓ Redefinir estructura de costo.
- ✓ Propuesta fuentes de financiamiento: tasas de interés créditos de

emprendimiento e inversión

Plan de venta:

- ✓ Buscar consumo de bebidas lácteas en Manizales
- ✓ Posibles clientes

Plan de comercialización:

- Utilizar canales de distribución existente:

Ventajas:

- Llegar a nuevos clientes
- Uso de redes sociales
- Impulsar el producto en ferias
- Establecer metas de ventas y producción y alinearlos con estrategias financieras que permitan lograrlo.

Como resultado del análisis y proyecto realizado se presenta el presupuesto para el 2019, sobre el cual detallamos algunos puntos importantes:

Datos Generales

DATOS GENERALES				Presupuesto 2019
1	Empresa	Denominación social empresa: PRODUCTOS LÁCTEOS SAN ANTONIO		
2	Plan y versión	Denominación abreviada: Presupuesto 2019		
	Versión: 1	Hecha el: 18/10/2018		
	Es considerada: FINAL	Responsable: Mónica -Jennifer- Jéssica		
Notas y comentarios				

Ingresos y Gastos

Se proyectan ventas para el 2019 por \$282 millones, equivalentes a 62.724 litros en el año, para devoluciones, pérdidas y mermas un 1% y un margen bruto del 29%.

Obteniendo unos costos de operación por \$198 millones y uno gastos comerciales y generales por \$24 millones, para un total de costos y gastos de \$222 millones.



Ingresos por ventas - Venta mes a mes													
Ventas Ohwi	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades	62.724	4.480	7.900	6.400	7.280	4.644	5.920	5.040	4.496	4.560	4.944	3.016	4.044
Venta Bruta	282.258.000	20.160.000	35.550.000	Eje Vertical (Valor)	0.000	20.898.000	26.640.000	22.680.000	20.232.000	20.520.000	22.248.000	13.572.000	18.198.000
IVA aplicable	19,00%	Se aplicará el % de IVA que has indicado, el 19,00%											

Total	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total Unidades	62.724	4.480	7.900	6.400	7.280	4.644	5.920	5.040	4.496	4.560	4.944	3.016	4.044
Total Venta Bruta	282.258.000	20.160.000	35.550.000	28.800.000	32.760.000	20.898.000	26.640.000	22.680.000	20.232.000	20.520.000	22.248.000	13.572.000	18.198.000
Devoluciones/Pérdidas/Mermas	-2.822.580	-201.600	-355.500	-288.000	-327.600	-208.980	-266.400	-226.800	-202.320	-205.200	-222.480	-135.720	-181.980
Venta Neta	279.435.420	19.958.400	35.194.500	28.512.000	32.432.400	20.689.020	26.373.600	22.453.200	20.029.680	20.314.800	22.025.520	13.436.280	18.016.020
Margen Bruto	81.036.272	5.787.936	10.206.405	8.268.480	9.405.396	5.999.816	7.648.344	6.511.428	5.808.607	5.891.292	6.387.401	3.896.521	5.224.646
Devoluciones/Pérdidas/Mermas	1,00%												
Margen Bruto	29,00%												

2		Cobro de las ventas (% de cobro según plazo pago)	
% cobro en el mes	90,0%	◀ Este % de las ventas lo cobrarás en el mismo mes.	
% que cobrarás a 30 días	10,0%	◀ Este % de las ventas lo cobrarás al mes siguiente.	

3		Otros ingresos e ingresos excepcionales (extraordinarios)											
Otros ingresos	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total	0	0	0	Área de trazado	0	0	0	0	0	0	0	0	0

4		Compras y existencias - Consumo de material para la venta											
Stock seguridad	4.800	El promedio de consumo mensual es 16.533.262											
Compras	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Necesidad	198.403.948	14.175.264	24.988.095	20.243.520	23.027.004	14.689.204	18.725.256	15.941.772	14.221.073	14.423.508	15.638.119	9.539.759	12.791.374
Compras	198.403.948	14.175.264	24.988.095	Área de trazado	7.004	14.689.204	18.725.256	15.941.772	14.221.073	14.423.508	15.638.119	9.539.759	12.791.374
Otras compras	0												
Stock final		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800

Plan de Recursos Humanos

Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra a cargo de una sola persona, quien no tiene un salario fijo y que la compañía presenta una capacidad utilizada del 19%, se recomienda contratar personal fijo y capacitado para la gestión Administrativa, de ventas y producción, por \$1.300.000 y 1SMLV respectivamente, equivalentes en el año a \$38 millones.

Plan de RECURSOS HUMANOS 2019																			
Ingresos		Gastos de personal		Resultado (miles)				Saldo Tesorería (miles)											
Total ingresos netos	279.435.420	Directivos (emp)	24.016.200	Bar chart showing Ingresos and Resultado				Line chart showing Saldo Tesorería											
Total gastos	62.622.754	Personal Fijo	14.432.665																
Coste de las Ventas	0	Pers. Eventual	0																
Marketing y ventas	3.914.473	Incentivos	0																
Gastos generales	10.745.877	Comisiones	0																
Otros gastos	47.962.405																		
Resultado	18.413.517	Total	38.448.865																
1 Personal y salarios mensuales																			
Posición o empleo	Salario mensual	% Coste empresa	% Ret. retención	Dpto. asignado	Número cada mes												Coste total año	Salarios brutos año	
Directivos (emp)	1.300.000	701.350		Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24.016.200	15.600.000
	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24.016.200
Personal FIJO	781.242	421.480		Ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14.432.665	9.374.904	
	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14.432.665	9.374.904

Inversiones y financiación

Se recomienda tomar financiación por \$15 millones, a un plazo de 24 meses y una amortización mensual a capital e interés.

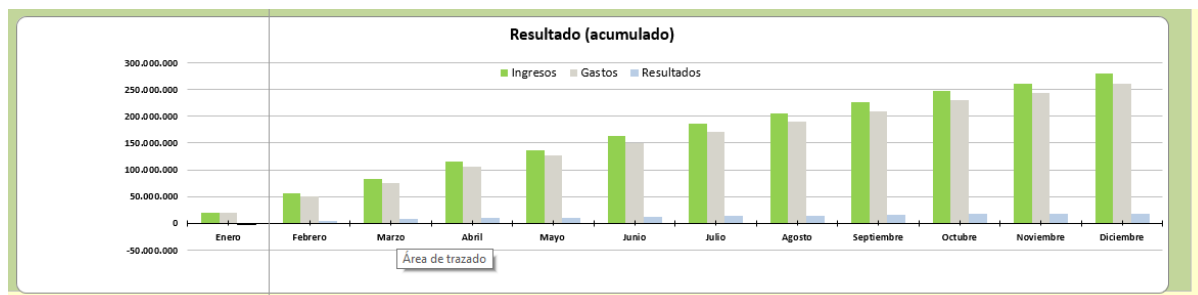


Presupuesto 2019

Teniendo en cuenta la información anteriormente expuesta, calculamos que la compañía tendrá unos ingresos operacionales para el 2019 de \$279 millones y unos gastos por \$252 millones, para un EBITDA del 9,6% y un resultado antes de impuestos de \$18 millones, equivalentes al 6,6%.

Los costos de operación representan el 70,03% de los ingresos, personal el 13,8%, marketing y ventas el 1,4% y generales y administrativos el 3,8%.

		PRESUPUESTO 2019 <i>Previsión de pérdidas y ganancias</i>													
INGRESOS		Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas Netas		279.435.420	100,0%	19.958.400	35.194.500	28.512.000	32.432.400	20.689.020	26.373.600	22.453.200	20.029.680	20.314.800	22.025.520	13.436.280	18.016.020
Área de trazado		58.000	70,3%	20.160.000	35.550.000	28.800.000	32.760.000	20.898.000	26.840.000	22.680.000	20.520.000	22.248.000	13.572.000	18.198.000	
Menos venta		-2.272.580	-1,0%	-201.600	-355.500	-288.000	-327.600	-208.960	-266.400	-226.800	-202.320	-205.200	-222.480	-135.720	-181.980
Otros ingresos		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Otros ingresos		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total ingresos		279.435.420		19.958.400	35.194.500	28.512.000	32.432.400	20.689.020	26.373.600	22.453.200	20.029.680	20.314.800	22.025.520	13.436.280	18.016.020
GASTOS		Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consumo		198.399.148	70,3%	14.170.464	24.988.095	20.243.520	23.027.004	14.689.204	18.725.256	15.941.772	14.221.073	14.423.508	15.638.119	9.539.759	12.791.374
iniciales		0	0,0%	0	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
compras		198.403.948	70,3%	14.175.264	24.988.095	20.243.520	23.027.004	14.689.204	18.725.256	15.941.772	14.221.073	14.423.508	15.638.119	9.539.759	12.791.374
finales		4.800	0,0%	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Ot. Costes de venta		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
variables		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
fijos		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Personal		38.448.865	13,8%	3.204.072	3.204.072	3.204.072	3.204.072	3.204.072	3.204.072	3.204.072	3.204.072	3.204.072	3.204.072	3.204.072	3.204.072
comisiones		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
producción/servicio		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
marketing/ventas		14.432.665	5,2%	1.202.722	1.202.722	1.202.722	1.202.722	1.202.722	1.202.722	1.202.722	1.202.722	1.202.722	1.202.722	1.202.722	1.202.722
administración/DG		24.016.200	8,6%	2.001.350	2.001.350	2.001.350	2.001.350	2.001.350	2.001.350	2.001.350	2.001.350	2.001.350	2.001.350	2.001.350	2.001.350
Marketing y ventas		3.914.473	1,4%	812.948	0	438.228	658.320	1.005.239	0	675.717	0	323.021	0	0	0
Publicidad y prom.		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros marketing		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos ventas		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variables de venta		3.914.473	1,4%	812.948	0	438.228	658.320	1.005.239	0	675.717	0	323.021	0	0	0
Generales y adm.		10.745.877	3,8%	955.644	880.980	864.446	909.361	1.157.308	863.481	984.198	1.184.776	856.403	860.700	416.000	812.581
Gastos +D		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquileres		4.992.000	1,8%	416.000	416.000	416.000	416.000	416.000	416.000	416.000	416.000	416.000	416.000	416.000	416.000
S. Profesionales		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suministros		5.753.877	2,1%	539.644	464.980	448.446	493.361	741.308	447.481	568.198	768.776	440.403	444.700	0	396.581
Viajes, dietas		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material Oficina		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Excepcionales		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Insolvencias		991.153	0,4%	64.126	120.205	104.173	114.384	78.052	92.124	81.558	72.371	72.422	78.020	51.034	62.682
Total gastos		252.499.515	90,4%	19.207.254	29.193.352	24.855.439	27.913.142	20.133.875	22.884.933	20.887.316	18.682.292	18.879.425	19.780.911	13.210.865	16.870.710
E.B.I.T.D.A.		26.935.905	9,6%	751.146	6.001.148	3.656.561	4.519.258	555.145	3.488.667	1.565.884	1.347.388	1.435.375	2.244.609	225.415	1.145.310
Amortizaciones		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Res. Operativo		26.935.905	9,6%	751.146	6.001.148	3.656.561	4.519.258	555.145	3.488.667	1.565.884	1.347.388	1.435.375	2.244.609	225.415	1.145.310
FINANCIEROS		Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos		8.522.387	3,0%	926.282	1.090.282	796.282	1.078.286	1.996.282	296.282	357.282	456.282	456.282	356.282	356.282	356.282
Intereses préstamos		278.842	0,1%	23.237	23.237	23.237	23.237	23.237	23.237	23.237	23.237	23.237	23.237	23.237	23.237
Otros gast. financieros		8.243.546	3,0%	903.045	1.067.045	773.045	1.055.049	1.973.045	273.045	334.045	433.045	433.045	333.045	333.045	333.045
RESULTADO		Total	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
antes de impuestos		18.413.517	6,6%	-175.136	4.910.866	2.860.279	3.440.972	-1.441.137	3.192.385	1.208.602	891.106	979.093	1.888.327	-130.867	789.028
Impuestos		0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beneficio Neto		18.413.517	6,6%	-175.136	4.910.866	2.860.279	3.440.972	-1.441.137	3.192.385	1.208.602	891.106	979.093	1.888.327	-130.867	789.028



Presupuesto de Tesorería 2019

Con el fin de que la empresa Productos Lácteos San Antonio, tenga conocimiento frente a las necesidades de flujo de efectivo y así evitar que se ponga en peligro el cumplimiento de las obligaciones contraídas con empleados, proveedores, entre otros, se plantea un presupuesto de tesorería para el año 2019, en el cual se indica la liquidez o déficit que se presentará la caja de la compañía durante cada uno de los meses del año.

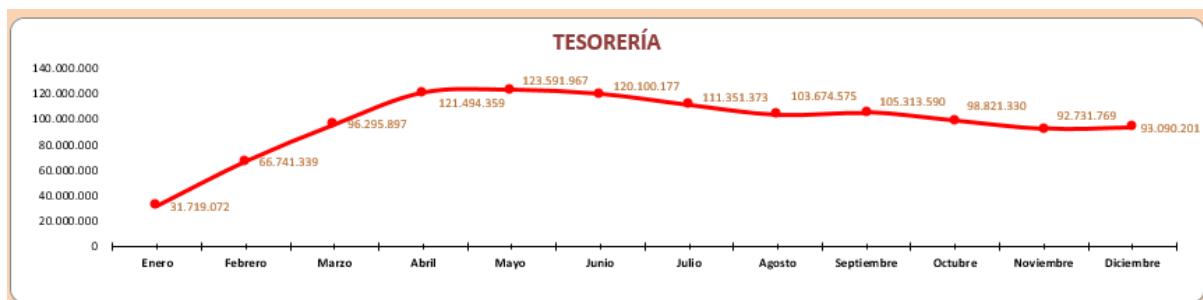
Así mismo y como los saldos mensuales acumulados lo indican, el resultado es positivo, lo cual quiere decir que, si se vela por el cumplimiento del presupuesto y si se realiza un

monitoreo continuo a cada cifra planteada anteriormente, la compañía tendrá como cubrir completamente la operación, en caso de que estos no se cumplan será necesario generar la alerta y buscar otras fuentes de financiación.

		CASH-FLOW previsto 2019 <i>Presupuesto de Tesorería</i>											
		Descuento de facturas											
CASH FLOW	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo acumulado inicio del mes		0	31.719.072	66.741.339	96.295.897	121.494.359	123.591.967	120.100.177	111.351.373	103.674.575	105.313.590	98.821.330	92.731.769
Cobros por ventas													
Ventas - gestión cobro	330.384.243	21.375.446	40.068.359	34.724.458	38.128.028	26.017.396	30.708.119	27.185.836	24.123.718	24.140.683	26.006.793	17.011.293	20.894.075
Ventas - descuento efectos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% impagados	0,3%	-84.126	-120.205	-104.173	-114.364	-78.052	-92.124	-81.558	-72.371	-72.422	-78.020	-51.034	-62.662
% cobro impagados	0,3%	2.973	192	361	313	343	234	276	245	217	217	234	153
Total cobros netos por ventas	329.396.064	21.311.512	39.948.515	34.620.637	38.013.987	25.939.578	30.616.271	27.104.523	24.051.564	24.068.478	25.929.007	16.960.412	20.831.581
Cobros otros ingresos													
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	15.000.000	15.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I.V.A. y otras cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total otros ingresos	15.000.000	15.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total COBROS	344.396.064	36.311.512	39.948.515	34.620.637	38.013.987	25.939.578	30.616.271	27.104.523	24.051.564	24.068.478	25.929.007	16.960.412	20.831.581

Pagos operativos													
Salarios e incentivos	24.974.904	2.081.242	2.081.242	2.081.242	2.081.242	2.081.242	2.081.242	2.081.242	2.081.242	2.081.242	2.081.242	2.081.242	2.081.242
Comisiones y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras	173.753.314	0	0	0	0	16.868.564	29.735.833	24.089.789	27.402.135	17.480.153	22.283.055	18.970.709	16.923.077
Publicidad y promoción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variables de Ventas en el MES	4.658.222	967.409	0	522.681	783.401	1.196.234	0	804.103	0	384.394	0	0	0
Gastos I+D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquileres	5.445.440	0	495.040	495.040	495.040	495.040	495.040	495.040	495.040	495.040	495.040	495.040	495.040
S. Profesionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suministros	6.375.182	0	642.176	553.326	533.651	587.100	882.156	532.502	676.155	914.844	524.079	529.193	0
Material Oficina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liq. costas salariales TRIMESTRAL	10.105.471	0	0	0	3.368.490	0	0	3.368.490	0	0	3.368.490	0	0
Gastos excepcionales (extraord)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos anteriores proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total pagos operativos	225.312.533	3.048.851	3.218.458	3.652.289	7.261.824	21.228.181	33.194.271	31.371.166	30.854.572	21.355.873	28.751.906	22.076.183	19.499.359

Otros pagos													
Amortización préstamos (principal)	7.410.094	617.508	617.508	617.508	617.508	617.508	617.508	617.508	617.508	617.508	617.508	617.508	617.508
Gastos financieros e intereses	8.522.387	926.282	1.090.282	796.282	1.078.286	1.936.282	296.282	357.282	456.282	456.282	356.282	356.282	356.282
Leasing (principal)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compra activos (no leasing)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos amortizables No ID	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidación I.V.A. TRIMESTRAL	10.060.849	0	0	0	3.857.907	0	0	3.507.371	0	0	2.695.570	0	0
Retenciones de impuestos TRIMESTRAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sociedades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros pagos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total otros pagos	25.993.330	1.543.790	1.707.790	1.413.790	5.553.701	2.613.790	913.790	4.482.161	1.073.790	1.073.790	3.669.360	973.790	973.790
Total PAGOS	251.305.863	4.592.440	4.926.248	5.066.079	12.815.525	23.841.970	34.108.061	35.853.327	31.728.362	22.429.463	32.421.266	23.049.973	20.473.148
Saldo neto mensual	31.719.072	35.022.267	29.554.558	25.198.462	2.097.608	-3.491.790	-8.748.804	-7.676.798	1.639.015	-6.492.259	-6.089.561	358.432	
Saldo acumulado a final de mes	31.719.072	66.741.339	96.295.897	121.494.359	123.591.967	120.100.177	111.351.373	103.674.575	105.313.590	98.821.330	92.731.769	93.090.201	



CONCLUSIONES

- Con base en la información analizada, la empresa presentaría para el año 2019, una mejoría significativa en su nivel productivo y financiero, siempre y cuando se garantice un crecimiento en las ventas, un aumento moderado en los costos, la contratación de personal capacitado y se utilice la capacidad instalada al máximo.
- Con la aplicación de las sugerencias presentadas, se proyecta un EBITDA muy positivo, lo cual favorece la rentabilidad de la compañía y se garantizan los recursos suficientes para que pueda cubrir sus obligaciones.
- La previsión del presupuesto de tesorería presenta igualmente una proyección muy positiva, por lo cual se recomienda realizar un seguimiento continuo al cumplimiento del mismo para garantizar los resultados obtenidos en este ejercicio.

BIBLIOGRAFIA

Aguilera, O. M. (2012). Presupuestos... Heramienta básica de planeación. Colon:

Universidad de Cristóbal.

comercio, C. d. (2015). El presupuesto, tema clave de la gestión empresarial. Obtenido

de EAFIT: <http://www.eafit.edu.co/revistas/.../pymes-miradas-a-partir-experiencia-académica-mba.pdf>

Cámara de comercio:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/el-presupuesto-empresarial-camara-de-comercio.pdf>

González, J. (2010). Experiencias empresariales latinoamericanas.

González, L. M. (2016). Control presupuestario: Planificación, elaboración e implantación

Ioan, B. (2012). Financial Diagnosis of Distressed Companies. In Elsevier. }

Lagos. (10 de Octubre de 2004). Tipos de presupuestos. Obtenido de Gestipolis:

www.gestipolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm

Münch L. y García J. (2006). Fundamentos de administración. México: Trillas

Pimenta da Gama, A., & Martínez Ruiz, M. (2014). Análisis de la performance en las empresas: una perspectiva integrada. Editorial UOC.

Puentes González, G. (2013). El presupuesto en el marco de la planeación financiera.

Bogotá: Universidad del Rosario.

Rincón S, C. (2017). Presupuestos empresariales.

León, O. L. (2009). Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Colombia:

Impresores S.A