

**Mejore  
Su  
Negocio**

**BÁSICO**

**6**

**PLANIFICACIÓN  
DEL NEGOCIO**

Escrito por Mats Borgenvall, Hakan Jarskog,  
Barbara Murray y Cecilia Palmer



OFICINA SUBREGIONAL PARA LOS PAÍSES ANDINOS

---

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual, en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211, Ginebra 22, solicitudes que serán bien acogidas.

---

Reimpresión de la Cuarta Edición. Agosto 2003

BORGENVALL, Mats; JARSKOG, Hakan; MURRAY, Barbara; PALMER, Cecilia  
OIT. OFICINA SUBREGIONAL PARA LOS PAISES ANDINOS

*Mejore su negocio básico: 6 Planificación del negocio*

Lima: OIT/ OSR para los Países Andinos, 2003. 47 p.

(Traducción al español de Juan F. Marcegiano)

Programa de formación, pequeña empresa, negocios, mercadotecnia. 03.04.5

ISBN de la obra completa: 92-2-311493-4

ISBN: 92-2-311696-1

Datos de catalogación de la OIT

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas, procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en Las Flores 275, San Isidro, Lima 27 - Perú, o pidiéndolas al Apartado Postal 14-124, Lima, Perú.

Vea nuestro sitio en la red: [www.oit.org.pe](http://www.oit.org.pe) / [www.oitandina.org](http://www.oitandina.org)

---

## **ADVERTENCIA**

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.



# Mejore Su Negocio

## BÁSICO

Existen seis capítulos contenidos en Mejore su Negocio. Cada capítulo lo ayudará a solucionar problemas y mejorar el manejo de una parte importante de su negocio.

- \* **Mercadeo** lo ayuda a ofrecer lo que sus clientes desean
- \* **Compras** lo ayuda a comprar productos, materiales y equipo
- \* **Control de existencias** lo ayuda a guardar y controlar existencias
- \* **Costeo** lo ayuda a estimar costos para sus productos o servicios
- \* **Registro Contable** lo ayuda a mantener y utilizar registros.
- \* **Planificación del Negocio** lo ayuda a efectuar planes para mejorar su efectivo, ventas y costos.



# PROLOGO

---

## ¿Qué es "Inicie y Mejore Su Negocio" (IMESUN)?

El programa global de la OIT "Inicie y Mejore Su Negocio" (IMESUN, del inglés SIYB, *Start and Improve Your Business*) se ha constituido en una de las metodologías más conocidas de capacitación para la adquisición de destrezas esenciales para la gestión de pequeñas empresas. "Inicie y Mejore Su Negocio" es un sistema de paquetes de capacitación interrelacionados de destrezas prácticas para la gestión empresarial que está dirigido a dueños y conductores de pequeñas empresas. El Programa consiste de dos paquetes de capacitación, a saber, "Mejore Su Negocio" (MESUN), que se propone capacitar a empresarios(as) existentes a consolidar y expandir sus negocios, e "Inicie Su Negocio" (ISUN), que equipa a los que desean empezar negocios con habilidades prácticas para iniciar y conducir negocios viables.

El origen de "Inicie y Mejore Su Negocio" está en una serie de materiales de capacitación titulados "El Cuidado de Su Empresa", que fue desarrollado en los años 70 por la Confederación Sueca de Empleadores. En 1977, la Autoridad Sueca para el Desarrollo Internacional (SIDA) financió un proyecto para que la OIT adaptara estos materiales a fin de que reflejaran las necesidades y situaciones de empresarios y empresarias en los países en desarrollo. Desde entonces, los materiales, metodología y sistemas IMESUN se desarrollan, adaptan y enriquecen constantemente para atender las necesidades siempre cambiantes de los empresarios en muchos países distintos.

El objetivo del paquete MESUN es incrementar la viabilidad y rentabilidad de las pequeñas empresas en operación a través de la aplicación de principios básicos de gestión, que pueden conducir al mantenimiento y/o creación adicional de empleos de calidad. Provee conocimientos y técnicas sobre tales principios de gestión a conductores de pequeños negocios en una manera simple y práctica, y los estimula a aplicarlos en sus respectivos negocios. De este modo, los empresarios(as) serán capaces de incrementar sus ventas, mantener un flujo positivo de fondos, costear y fijar precios de sus productos en forma apropiada, comprar de modo eficiente lo que necesita el negocio, mejorar la calidad de sus productos, reducir sus costos y, eventualmente, aumentar la rentabilidad de sus negocios. Estos logros resultarán en pequeñas empresas más viables contribuyendo a la creación y mantenimiento de empleo y, con ello, al crecimiento económico.

## Los atributos de IMESUN

La particularidad del programa IMESUN radica en sus conceptos que son presentados de una manera simple, costo/eficiente, práctica, relevante y participatoria. De este modo, se dirige a satisfacer las necesidades de usuarios con bajo nivel de instrucción. Sus atributos específicos son:

- (a) Los materiales MESUN (Básico) y el Juego de Negocios IMESUN —el núcleo del programa IMESUN— y las metodologías de capacitación IMESUN se dirigen a las necesidades específicas de capacitación de conductores de pequeños negocios con poca escolaridad.
- (b) El componente de seguimiento de la capacitación (o Servicio de Extensión Empresarial), que consiste en ciertas intervenciones de capacitación aplicadas progresivamente; posterior es a la capacitación inicial en clase, utilizan las metodologías de monitoreo, aprendizaje activo y de tipo vivencial que facilitan una transferencia efectiva de experiencias prácticas.
- (c) La capacitación basada en 'resultados' otorga transferibilidad a sus aspectos conceptuales.
- (d) El programa tiene inserto un sistema simple de monitoreo y evaluación mediante el cual la efectividad de la capacitación puede ser medida con precisión.
- (e) Los vínculos entre los programas Inicie Su Negocio (ISUN) y MESUN ayudan a mejorar la sostenibilidad de los programas de desarrollo de pequeñas empresas.
- (f) El programa se presta a ser adaptado sectorialmente, por ejemplo, en la capacitación de pequeñas empresas en construcción, ventas, confecciones, transportes, turismo, etc. y al desarrollo de enfoques multidisciplinarios relacionados o complementarios. Entre estas adaptaciones se encuentran disponibles en castellano: *Mejore Su Negocio en Construcción (MESUNCO)*, y próximamente lo estarán: *'Capacitación Empresarial para Contratistas' (CEC)*, *'Mejore Su Ambiente de Trabajo y Su Negocio (MESAMSUN)*' y *'Conozca de Negocios (CODEN)*'.
- (g) Es una intervención de capacitación de bajo costo, que la hace accesible a grupos objetivos amplios en las áreas rurales, especialmente si se le combina con otras metodologías de la OIT para formación de negocios, tal como la "Capacitación Empresarial de Base".
- (h) Tiene una estrategia de implementación clara y validada.
- (i) Promueve vinculaciones amplias con otras instituciones de desarrollo de la PyME, mejorando así la efectividad y el impacto de la capacitación al nivel de los beneficiarios directos.

En términos de impacto a la fecha, más de 100,000 empresarios y empresarias existentes y emergentes de países en desarrollo se han beneficiado de los programas IMESUN. La evaluación del programa IMESUN de Africa llevada a cabo por SIDA en 1993 señala que "...las empresas que han tomado parte en el programa de capacitación MESUN tienden a tener tasas de crecimiento más altas que los promedios nacionales para el sector industrial de pequeña escala... La mayoría empleó más fuerza de trabajo durante el año pasado. Son también más rentables que otras empresas". La evaluación concluye en que el programa tuvo un impacto sustancial en los empresarios en términos de desempeño empresarial y utilidades así como en la generación de empleo.

### **El compromiso de la OIT con el desarrollo de la pequeña empresa**

La OIT tiene cerca de 20 años de experiencia en la implementación e institucionalización nacional de los programas IMESUN a través de proyectos regionales y nacionales, los cuales aplican coherentes estrategias flexibles basadas en necesidades nacionales para implementar el programa, aprendiendo de las prácticas óptimas de capacitación desarrolladas en el mundo. La estructura de terreno de la OIT con sus 16 Equipos Técnicos Multidisciplinarios provee apoyo técnico y diseminación efectiva a los programas IMESUN nacionales.

En general, el programa IMESUN está diseñado para organizaciones dedicadas a la capacitación empresarial y el desarrollo de la pequeña empresa en países en desarrollo. La estrategia del programa ha sido delineada para desarrollar capacidades nacionales e institucionales para implementar la capacitación a nivel nacional, sectorial o local en ISUN e IMESUN de modo sostenible sin una dependencia externa de la OIT. Con el fin de incrementar el impacto de las instituciones que promueven a las pequeñas empresas, el programa IMESUN apoya a las ONGs, organizaciones comunitarias, organizaciones de empleadores y trabajadores, organizaciones del sector privado, cámaras de comercio, instituciones públicas, instituciones de formación profesional y compañías privadas de consultoría que apoyan a la pequeña empresa. La diversidad de sus canales de prestación ayuda al programa a optimizar su llegada a los beneficiarios últimos, es decir a los dueños(as) y conductores de pequeñas empresas existentes y en formación en los países en desarrollo.

### **¿Cómo se accede a estos programas?**

Los Seminarios de Formación de Capacitadores entrenan en la forma de ejecutar las actividades de capacitación IMESUN, y los de Formación de Capacitadores Principales se orientan a formar capacitadores y a asistir a los usuarios en la institucionalización del programa. Las organizaciones participantes suelen asumir los costos relacionados a la ejecución del programa a nivel nacional, lo cual es una clara expresión de su compromiso con los valores del programa, así como una buena señal de sus posibilidades de sostenibilidad.

El acceso a los cursos de Formación de Capacitadores MESUN, que entrenan y acreditan a los capacitadores que impartirán esta metodología, son ofrecidos por la OIT desde sus Oficinas de Area y Equipos Técnicos Multidisciplinarios. Se puede obtener información sobre ellos, y sobre los instrumentos de la línea IMESUN, en la Oficina de Area OIT más cercana.

La presente edición ofrece al público de América Latina, y especialmente de la región andina, los seis manuales del "Mejore Su Negocio" (Básico), cuyo texto y elaboración conceptual se dirigen al espectro más amplio posible de usuarios, en comparación a la edición regular. Dicha edición regular de MESUN, dirigida a personas con niveles de instrucción más bien elevado y compuesta de un Manual y un Cuaderno de Trabajo, ha estado disponible en castellano desde 1991.

El texto ha sido vertido al español por Juan F. Marcenaro, Consultor de la Oficina de Area de la OIT para la Región Andina, con la supervisión de Mario Tueros, Especialista Principal en Desarrollo de la Pequeña Empresa del Equipo Técnico Multidisciplinario para la Región Andina.

Daniel Martínez  
Director a.i.  
Oficina de Area y Equipo Técnico Multidisciplinario  
OIT Lima

# COMO UTILIZAR SU MANUAL "MEJORE SU NEGOCIO" BÁSICO

---

En este manual encontrará:

- \* **Explicaciones de los métodos de manejo empresarial.** Aprenda estos métodos y utilícelos para mejorar su propio negocio.
- \* **Ejercicios prácticos.** Realice los ejercicios en cada capítulo para poner en práctica los métodos de manejo empresarial leídos.
- \* **Planes de acción.** Ud. hallará al final de cada capítulo, los planes de acción para ser complementados. Esto le ayudará a poner los nuevos conocimientos en práctica.
- \* **Palabras de negocios de uso más frecuente.** Encuentre los significados de las palabras de negocios al final del libro.
- \* Usted también encontrará **distintos tipos de cuadros.** Cada tipo de cuadro le muestra una clase individual de información:



En estos cuadros, encontrará ejercicios o preguntas para responder acerca del contenido del capítulo.



En estos cuadros, encontrará respuestas a los ejercicios y preguntas.



Estos cuadros le muestran dónde encontrar mayor información en otros capítulos. Por ejemplo: Lea más acerca de los costos indirectos en el capítulo Costeo



En estos cuadros, encontrará preguntas acerca de su propia empresa. Por ejemplo: ¿sabe cuáles son las necesidades de sus clientes? ¿Su negocio le proporciona los bienes o servicios correctos para satisfacer las necesidades de sus clientes?



Estos cuadros le muestran algo muy importante que tiene que recordar. Por ejemplo: El cliente es la persona más importante para su empresa.

# **INDICE**

**Pág.**

---

Planificando el futuro	9
Un Plan de costos y ventas	14
Plan de flujo de caja	32
¿Qué aprendió en este capítulo?	39
Palabras de uso frecuente sobre Planificación del Negocio	48



# PLANIFICANDO EL FUTURO

---

## ¿ QUE ES PLANIFICAR?

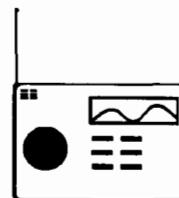
Es pensar y decidir qué hacer con algo antes de que éste suceda. Para usted, planificar significa pensar y decidir qué hacer en un futuro para mejorar su negocio.

Ya ha pensado en su negocio. Por ejemplo, antes de que compre bienes o materias primas usted piensa y decide:

- \* qué bienes o materiales necesita
- \* cuánto necesita
- \* dónde comprar los bienes o materiales
- \* cuándo necesita los bienes o materiales.

## ¿ Qué es un presupuesto?

Usted elabora un presupuesto cuando planifica, es decir, estima qué sucederá en el futuro. Cuando tiene conocimiento de lo que probablemente sucederá, entonces planifica por adelantado. Por ejemplo, un pronóstico del tiempo por la radio o por la televisión le dice cómo estará el clima al día siguiente. Cuando sabe cuál es el pronóstico del tiempo, puede planificar por adelantado; por ejemplo, puede llevar un paraguas.



Cuando elabora un presupuesto, lo trabaja en base a lo que cree que sucederá en el futuro. Cuando hace un presupuesto para su negocio ud estima:

- \* cuánto espera que venda el negocio
- \* cuánto costarán los materiales aproximadamente
- \* cuánto efectivo se espera que tenga el negocio.

## ¿ ES NECESARIA LA PLANIFICACION DEL NEGOCIO?

Algunas personas de negocios no hacen los planes correspondientes. No piensan por adelantado para evitar los problemas, no saben cómo irá su negocio en el futuro. A continuación, piense en lo que sucedería con el negocio.

\* **Tienda Veloz** vende y repara bicicletas. El año pasado no tuvieron ganancias porque sus costos eran demasiado elevados.

\* El banco no dio el préstamo a **La Ferretería "As"** cuando se lo solicitaron. El banco quería saber sus expectativas en cuanto a ventas, costos, utilidades y flujo de efectivo para el año siguiente pero "As" no pudo proveer estos estimados al banco.

\* **Muebles Modernos** hace muebles a pedido. Recientemente compraron una computadora para la oficina y ahora no tienen efectivo para comprar materias primas.

## EJERCICIO



1. ¿Cuál fue el error de la *Tienda Veloz*?

---

---

---

2. ¿De que manera hubiera ayudado un plan de negocios a la *Tienda Veloz*?

---

3. ¿La *Ferreteria As* obtuvo un préstamo del banco?

---

---

4. ¿De qué manera hubiera ayudado un plan de negocios a *La Ferretería As*?

---

---

5. ¿Cuál fue el error de *Mueblería Moderna*?

---

---

6. ¿De qué manera hubiera ayudado un plan de negocios a *La Muebleria Moderna*?

---

---

Vea la página 13 para las respuestas.

## **¿DE QUE MANERA LA PLANIFICACIÓN PUEDE MEJORAR SU NEGOCIO?**

Hay cuatro razones importantes por las que debería hacer planes para su negocio:

**1. Un plan le muestra si su negocio puede tener utilidades en el futuro.**

Haga un plan para ver que las ventas y los costos previstos para el futuro generen utilidades a su negocio.

**2. Un plan muestra al banco qué tan bien puede ir su negocio en el futuro.** Haga un plan para mostrarlo al banco cuando solicite un préstamo.

**3. Un plan le muestra el dinero que espera ingresar y egresar de su negocio.**

Haga un plan de tal manera que su negocio no quede sin efectivo.

**4. Un plan le muestra qué parte de su negocio puede mejorar.**

Haga un plan que lo obligue a pensar en cada aspecto de su negocio. Para hacer un plan tiene que cuidadosamente en todo lo que afecte a su negocio.

## **PLANES UTILES DE NEGOCIO**

Si su negocio va bien, la planificación puede ayudarlo a ir mejor aún en el futuro.

Si su negocio no va bien y tiene algunos problemas, la planificación puede ayudarlo a resolver los problemas. Un plan puede ayudarlo a ver los problemas antes de que éstos sucedan. Luego usted puede decidir qué hacer para prevenirlos.

Este capítulo le muestra cómo hacer dos tipos de planes que sean útiles para su negocio:

### **Un Plan de Ventas y Costos**

Este plan ayuda a que su negocio tenga utilidades. En un plan de Ventas y Costos usted hace una previsión de ventas y costos para cada mes del año siguiente. Un plan de Ventas y Costos le muestra cuánta ganancia puede esperar tener para el año siguiente.

### **Un Plan de Flujo de Caja**

Este plan le ayuda a asegurar que su negocio nunca quede sin efectivo. Emplee un plan de Flujo de Caja para decidir por adelantado qué cantidad de efectivo ingresará y egresará de su negocio cada mes.



¿Qué planes hace en su negocio? ¿Qué planes necesita?

## Haciendo planes de negocio

Cuando haga planes para su negocio, recuerde:

- \* Haga sus planes tan **simples** como sea posible, y que sean fáciles de hacer y usar.
- \* Elija el **período** más **adecuado** para sus planes. Puede hacer planes para tres meses, un año o para cualquier período que sea el mejor para su negocio.
- \* **Divida** sus planes **en meses**. En su Libro de Registro divida sus registros en meses. Cuando divida sus planes en meses, puede comparar mensualmente sus registros con sus planes; luego puede ver si su negocio está funcionando como lo planificó en sus previsiones.
- \* Haga sus planes **antes** de que necesite usarlos. No espere a que termine un plan para que inicie el siguiente.
- \* Busque **información** y úsela para hacer sus planes. Por ejemplo, cuando prevea el costo de los materiales o bienes, pregunte a su proveedor sobre los precios del año siguiente. ¡No adivine!

## Resumen

.....

**Planificar** quiere decir pensar y decidir qué hacer sobre algo antes de que suceda. Para usted, planificar significa pensar y decidir qué hacer en un futuro para mejorar su negocio. Un **presupuesto** le dice lo que probablemente sucederá en el futuro.

Cuatro razones importantes para hacer un plan para su negocio:

1. Un plan le muestra si su negocio puede tener utilidades en el futuro.
2. Un plan muestra al banco qué tan bien puede ir su negocio en el futuro.
3. Un plan le muestra el dinero que espera ingrese y egrese de su negocio.
4. Un plan le muestra qué parte de su negocio puede mejorar

Dos planes que pueden ser útiles para su negocio:

- \* Un Plan de Costos y Ventas.
- \* Un Plan de Flujo de Caja

Un **Plan de Costos y Ventas** ayuda a que su negocio tenga utilidades. Un **Plan de Flujo de Caja** le ayuda a asegurar que su negocio trabaje con efectivo en todo momento.

Cuando haga planes de negocio:

- \* hágalos simples
  - \* elija el período más adecuado
  - \* divídalos en meses
  - \* hágalos antes de que necesite usarlos
  - \* busque información. ¡No Adivine!
- .....



## Respuestas

Respuestas del ejercicio de la página 10

- 1.** *La Tienda Veloz* no tuvo utilidades porque sus precios fueron demasiado elevados.
- 2.** Si *La Tienda Veloz* hubiera hecho un plan de negocios, hubieran pensado en el futuro y hubieran sabido que sus precios serían altos; hubieran podido hacer algo al respecto antes de que su negocio empezara a tener dinero.
- 3.** No, *La Ferretería As* no obtuvo el préstamo del banco.
- 4.** Un plan de negocios habría ayudado a *La Ferretería As* a mostrar al gerente de banco qué ventas, costos y utilidades esperaba el negocio para el año siguiente. Antes de otorgar un préstamo, el banco debe saber qué posibles utilidades espera tener el negocio en el futuro.
- 5.** *La Mueblería Moderna* no tuvo suficiente efectivo para comprar materias primas.
- 6.** Un plan de negocios habría ayudado a la *Mueblería Moderna* a saber cuándo tendrían suficiente efectivo para comprar su computadora.

# UN PLAN DE COSTOS Y VENTAS

Un **Plan de Costos y Ventas** le muestra las posibles ventas, costos y utilidades que su negocio tendrá el año siguiente.

## Cuándo hacer un Plan de Costos y Ventas

Haga un Plan de Costos y Ventas para conocer las necesidades de su negocio. Muchos negocios hacen este Plan anualmente. Con frecuencia es buena idea planificar su negocio un año antes. Si los costos y los precios de sus productos tienen variaciones sustanciales dentro del año, puede necesitar hacer un Plan de Costos y Ventas cada seis meses.

Haga su Plan de Costos y Ventas antes de que los necesite. No espere que el último plan termine para hacer el siguiente plan.

## CÓMO HACER UN PLAN DE COSTOS Y VENTAS

Para hacer un Plan de Costos y Ventas para su negocio:

- ① 1. Prevea los costos indirectos mensuales del año siguiente
2. Prevea los costos directos **en material por artículo**
3. Prevea los Costos directos de M.O. por artículo mensuales del año siguiente
- ④ 4. Prevea las **ventas** mensuales del año siguiente
- ⑤ 5. Calcule los costos totales directos **del material** para cada mes del año siguiente
- ⑥ 6. Calcule los costos totales directos **en mano de obra** para cada mes del año siguiente
7. **Complete** su Plan de Costos y Ventas.

PLAN DE VENTAS Y COSTOS													200_	
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
④ VENTAS														
⑤ COSTOS DIRECTOS EN MATERIAL														
COSTOS DIRECTOS DE MANO DE OBRA														
⑥ UTILIDAD BRUTA														
① COSTOS INDIRECTOS														
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS														

Para hacer las previsiones de su Plan de Costos y Ventas, siga cuatro pasos:

**Paso 1 Obtenga información del año anterior**

Para hacer un plan necesita información de lo que sucedió anteriormente. Puede obtener esta información de sus registro contables. Por ejemplo, hay información del año pasado en su Libro de Registro, facturas y recibos.

**Paso 2 Analice el pasado**

Estudie cuidadosamente lo que sucedió a su negocio el año anterior. ¿Hubieron formas de haber podido mejorar sus ventas o reducir sus costos?. Observe cada área de su negocio e intente aprender del pasado. Piense en formas de mejorar.

**Paso 3 Obtenga información del año siguiente**

Piense en cualquier cosa que podría afectar sus ventas o costos en el futuro. Obtenga información de cualquier cambio en sus ventas o costos del próximo año.

**Paso 4 Haga la previsión para el año siguiente**

Use la información obtenida de los Pasos 1,2 y 3 para hacer la previsión del año siguiente.

## 1. PRESUPUESTO DE LOS COSTOS INDIRECTOS

Los negocios tienen diferentes tipos de costos indirectos. A continuación algunos ejemplos:

- \* alquileres
- \* artículos de escritorio
- \* mano de obra indirecta
- \* seguros
- \* depreciación
- \* transporte
- \* luz y agua
- \* licencias
- \* mantenimiento de equipo



Lea más sobre costos indirectos en el capítulo de Costeo.

Haga una lista de diferentes costos indirectos que tiene en su negocio. Para su Plan de Costos y Ventas, haga una previsión para cada costo indirecto diferente.



Asegúrese de incluir en el presupuesto todos los costos indirectos para su negocio. Hacer este trabajo toma un poco de tiempo pero es necesario.

Recurra a los cuatro pasos antes indicados para prever los diferentes tipos de costos indirectos para su negocio del año siguiente.

## Alquiler

Para muchos negocios éste es un gran costo indirecto. A continuación cómo usar los cuatro pasos para prever el alquiler del año siguiente.

### Paso 1: Obtenga información del año anterior

Recurra a sus registros para encontrar cuánto pagó por alquiler su negocio cada mes del año pasado.

### Paso 2: Analice el pasado

Vea las cantidades. Piense en la manera que tuvo su Empresa para reducir los costos por alquiler el año pasado. Aquí hay algunos ejemplos de preguntas que usted mismo se podría hacer:

- ¿Hice buen uso de todo el espacio que alquilé el año pasado?
- ¿Puedo mejorar el uso que doy al espacio?

### Paso 3: Obtenga información del próximo año

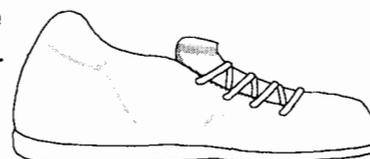
Piense en la cantidad aproximada que su negocio invertirá en alquiler para el próximo año. Asegúrese que esta información se encuentre basada en datos. Averigüe otros lugares que podría alquilar para su negocio. Pregunte al dueño del local sobre los cambios en su alquiler del próximo año. Aquí hay algunos ejemplos de preguntas que usted mismo se podría hacer:

- \* ¿Hay algún lugar mejor o más económico para mi negocio?
- \* ¿Aumentará el alquiler del próximo año?
- \* ¿Continuará mi negocio en el mismo lugar el próximo año?
- \* ¿Necesitaré más espacio?

### Paso 4: Elabore el presupuesto para el próximo año

Emplee toda información que tenga de los pasos 1,2 y 3. Elabore un presupuesto de la cantidad aproximada por alquiler mensual del próximo año.

**Calzado de Primera** es un pequeño fabricante de zapatos. Así es como *éste* hace su previsión de alquiler para el próximo año:



### Paso 1: Obtenga información del pasado

En enero del año pasado, el alquiler de Calzado de primera fue de \$320. En abril se incrementó a \$360.

### **Paso 2: Analice el pasado**

El espacio que alquilaron es suficientemente grande para su negocio y el alquiler no es tan elevado.

### **Paso 3: Obtenga información del próximo año**

El dueño del local le informa a Calzado de Primera que el alquiler de su centro de trabajo incrementará a \$400 en abril del próximo año.

### **Paso 4: Elabore el presupuesto para el próximo año**

Calzado de Primera preveé que el alquiler de enero a marzo del próximo año será de \$360 y luego de \$400 de abril a diciembre. Su presupuesto es el siguiente:

1. Presupuesto DE COSTOS INDIRECTOS													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Alquiler	360	360	360	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4680

### **Mano de obra indirecta**

Los costos indirectos en mano de obra son los sueldos o salarios que su negocio paga a los empleados que no trabajan en producción. Por ejemplo, oficinistas, mensajeros y mecanógrafos.

Use los cuatro pasos para elaborar el presupuesto de los costos indirectos en mano de obra de su negocio para el próximo año.

### **Paso 1: Obtenga información del pasado (sólo como referencia)**

Recurra a sus registros para encontrar la cantidad que gasta mensualmente para pagar a sus empleados que no trabajan en la producción.

### **Paso 2: Analice el pasado**

Recuerde cuánto gastó su negocio en mano de obra indirecta el pasado. ¿Puede reducir esta cantidad? Aquí hay algunas preguntas para que se las haga usted mismo:

¿Cuántos trabajadores tuvo, el año pasado que no trabajaron en producción?

¿Los necesito a todos ellos?

### **Paso 3: Obtenga información del próximo año (imagine el futuro)**

¿Qué sucederá el próximo año con sus costos indirectos en mano de obra?. Aquí

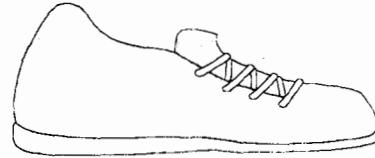
hay algunas preguntas para que se las haga usted mismo:

- \* ¿El próximo año necesitaré los mismos empleados de oficina?
- \* ¿Necesitaré más empleados?
- \* ¿Deberé aumentar los sueldos? ¿Cuándo y cuánto?

**Paso 4: Elabore el presupuesto para el próximo año**

Use toda la información sobre costos indirectos en mano de obra de los pasos 1,2 y 3. Elabore el presupuesto de la cantidad mensual que gastará en mano de obra indirecta del próximo año.

Así es como Calzado de Primera hace su previsión para costos indirectos en mano de obra para el próximo año:



**Paso 1: Obtenga información del pasado (solo como referencia)**

El año pasado, Calzado de primera pagó a su único oficinista \$480 mensuales.

**Paso 2: Analice el pasado**

Su negocio necesitaba un empleado para hacer el trabajo de oficina y contestar el teléfono.

**Paso 3: Obtenga información del próximo año (imagine el futuro)**

Calzado de Primera aún necesitará un oficinista para el próximo año. Aumentarán el sueldo a \$530 en mayo.

**Paso 4: Elabore el presupuesto para el próximo año**

La previsión de los costos indirectos en mano de obra para el próximo año de Calzado de Primera es la siguiente:

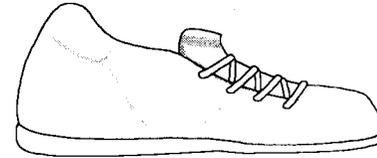
1. Presupuesto DE COSTOS INDIRECTOS													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Alquiler	360	360	360	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4680
Mano de obra indirecta	480	480	480	480	530	530	530	530	530	530	530	530	6160

Estudie cada tipo de costo indirecto que tenga su negocio. Elabore el presupuesto del probable costo indirecto mensual para el próximo año.



Recorra a sus registros para ver cuanto gastó en cada costo indirecto el año pasado; luego piense en la manera de reducir el costo para el próximo año.

Cuando **Calzado de Primera** haya estudiado todos los diferentes tipos de costos indirectos que tiene el negocio, su previsión será como sigue:



1. Presupuesto DE COSTOS INDIRECTOS													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Alquiler	360	360	360	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4680
Mano de obra indirecta	480	480	480	480	530	530	530	530	530	530	530	530	6160
Luz	150	150	150	150	150	165	165	165	165	165	165	165	1905
Agua	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Artículos de escritorio	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
Transporte	130	130	130	130	130	130	160	160	160	160	160	160	1740
TOTAL	1215	1215	1215	1255	1305	1320	1350	1350	1350	1350	1350	1350	15625

Calzado de primera suma todas las previsiones mensuales para obtener una previsión total de los costos indirectos para el próximo año. Su presupuesto total es de \$15,625.

## EJERCICIOS

**1.** Aquí están los registros e información para el Beauty Hair Salon. Haga una previsión (presupuesto) de sus costos indirectos para el próximo año en la tabla en blanco siguiente.

- \* El alquiler del año pasado fue de \$300 mensuales.
- \* La luz del año pasado fue de \$100 mensuales.
- \* Los artículos de escritorio del año pasado fueron de \$20 mensuales.
- \* El agua del año pasado fue de \$18 mensuales.
  
- \* Los cargos de luz aumentarán en \$20 para mayo del próximo año.
- \* El alquiler aumentará en \$15 para abril del próximo año.
- \* El costo de los artículos de escritorio será el mismo para el próximo año.
- \* En enero, el Beauty Hair Salon instalará otro lavatorio, por lo que el consumo de agua aumentará en \$5 mensuales el próximo año.

1. Presupuesto DE COSTOS INDIRECTOS													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL

**2.** ¿Cuál es la previsión (presupuesto) de los costos totales indirectos del Beauty Hair Salon para el próximo año?

-----  
 Vea la página 31 para las respuestas.

## 2. PRESUPUESTO DE LOS COSTOS DIRECTOS EN MATERIAL POR ARTÍCULO

\* Si es fabricante u operador de servicios, los costos directos en material serán lo que su negocio pague por la materia prima que emplee para hacer los productos o servicios que vende. Un fabricante u operador de servicios estima los costos directos en material por artículo para cada producto creado en el negocio.

\* Si es minorista o mayorista, los costos directos en material serán lo que su negocio pague por los productos que compra para revender. Un minorista prevé los costos directos en material por artículo para cada producto que el negocio vende.



Lea más sobre costos directos en material en el capítulo Costeo.

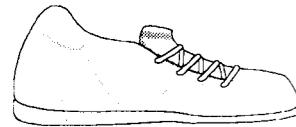
Para hacer un presupuesto de los costos directos en material para su negocio, siga los cuatro pasos que Ud. ya conoce. Lleva tiempo hacer un presupuesto de costos directos en material para cada producto que vende, pero es necesario hacerlo.

### Paso 1: Obtenga información del año pasado

Recurra a sus registros para obtener la cantidad que su negocio gastó en costos directos en material el año pasado. **Calzado de Primera** hace diferentes modelos de zapato. Calcule los costos directos en material por cada modelo que hicieron el año pasado.

Así es como ellos calcularon los costos directos en material para los zapatos de cuero para hombres:

- \* El precio del cuero por un par de zapatos es de \$15.00
- \* Calzado de Primera compra las suelas de jebe ya hechas a \$7.00.
- \* Los pasadores cuesta \$0.50.



Costo directo de material por un par de zapatos de cuero para hombre, el año pasado.	
Cuero	\$15.00
Suelas de zapato	\$7.00
Pasadores de cuero	\$0.50
<b>TOTAL</b>	<b>\$22.50</b>

### Paso 2: Analice el pasado

Piense en los costos directos en material para su negocio. Aquí hay algunas

preguntas para que se las haga usted mismo:

- \* ¿Desperdié materiales?
- \* ¿Obtuve el mínimo precio posible por la calidad apropiada en materiales?
- \* ¿Obtuve descuentos?
- \* ¿Conseguí al mejor abastecedor?

### Paso 3: Obtenga información del próximo año

Averigüe qué sucederá a sus costos directos en material el próximo año. Pregunte a sus abastecedores sobre los aumentos y descuentos de precios. Verifique con otros abastecedores para ver si ofrecen mejores condiciones. ¿Qué puede hacer usted para reducir los costos directos en material por artículo el próximo año?.

Aquí hay algunas preguntas para que se las haga usted mismo:

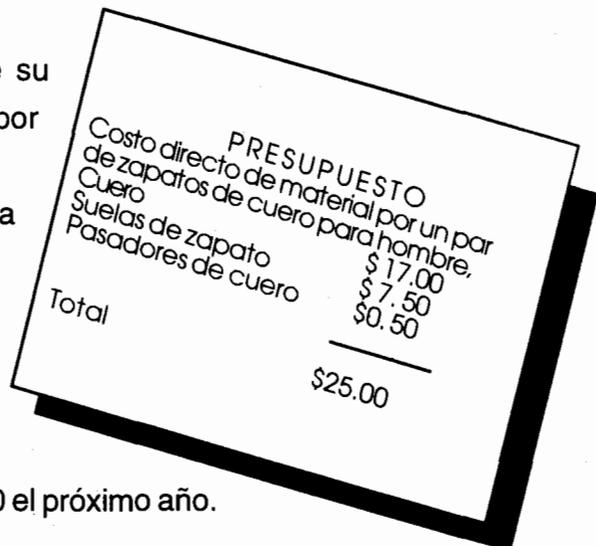
- \* ¿Puedo comprar al por mayor para reducir los costos?
- \* ¿Puedo usar materiales más baratos?
- \* ¿Puedo obtener descuentos por los materiales?

### Paso 4: Haga la previsión para el próximo año

Use la información de los pasos 1,2 y 3. Haga una previsión de los costos directos en material para el próximo año de cada uno de los artículos de cada producto. Debe prever los costos directos en material por artículo para cada productos que venda en su negocio.

Así es como Calzado de Primera hace su previsión de costos directos en material por los zapatos de cuero para hombres:

- \* El precio del cuero fue de \$15.00 para el año pasado.  
El precio aumentará a \$17.00 para el próximo año.
- \* El precio de las suelas de jebe aumentará de \$7.00 a \$7.50.
- \* Los pasadores se mantendrán en \$0.50 el próximo año.



PRESUPUESTO	
Costo directo de material por un par de zapatos de cuero para hombre,	
Cuero	\$ 17.00
Suelas de zapato	\$ 7.50
Pasadores de cuero	\$0.50
<b>Total</b>	<b>\$25.00</b>

Los minoristas y mayoristas venden muchos productos. Su previsión de los costos en material por artículo puede ser extensa; sin embargo, un negocio debe saber los costos directos de todos sus bienes para saber que tan bien puede funcionar en el futuro.

### 3.- PRESUPUESTO DE LOS COSTOS DIRECTOS EN MANO DE OBRA POR ARTÍCULO

- \* Si es un fabricante u operador de servicio, los costos directos en mano de obra será lo que el negocio paga a los empleados que trabajan para hacer los productos o servicios que vende. Un fabricante u operador de servicio prevé los costos directos en mano de obra por artículo para cada producto o servicio.
- \* Si es minorista o mayorista no tiene costos directos en mano de obra. Registre todos sus costos de mano de obra bajo costos indirectos.

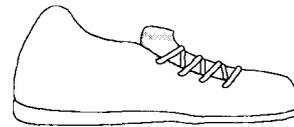


Lea más sobre costos directos en mano de obra en el Manual de Costeo.

Para hacer una previsión de los costos directos en mano de obra para su negocio, siga los cuatro pasos.

#### Paso 1: Obtenga información del año pasado

Recurra a sus registros para saber la cantidad de los costos directos en mano de obra por cada producto del año pasado. Así es como **Calzado de Primera** calcula los costos directos en mano de obra por un par de zapatos de cuero para hombres del año pasado



\*Tomó dos horas hacer un par de zapatos de cuero en Calzado de Primera.

\*El año pasado pagaron a sus empleados \$24.00 al día, es decir \$3.00 por hora.

\*El año pasado, los costos directos en mano de obra por un par de zapatos de cuero fue de \$6.00.

$$2 \text{ horas} \times \$3.00/h = \$6.00$$

#### Paso 2: Analice el pasado

Piense en los costos directos en mano de obra de su negocio el año pasado. ¿Puede reducirlo?.

Aquí hay algunas preguntas para que se las haga usted mismo:

- \*¿Mis empleados tomaron mucho tiempo para hacer un artículo?
- \*¿Los empleados trabajaron en producción a tiempo completo?

### **Paso 3: Obtenga información del próximo año**

Averigüe si los sueldos aumentarán el próximo año. ¿Qué puede hacer para reducir los costos en mano de obra por artículo para el próximo año?. Aquí hay algunas preguntas para que se las haga usted mismo:

- \*¿Puedo reducir el tiempo que toma un artículo?
- \*¿Aumentaré los sueldos el próximo año?
- \*¿Daré bonificación el próximo año?

### **Paso 4: Haga la previsión para el próximo año**

Use la información de los pasos 1, 2 y 3. Haga una previsión de los costos directos en mano de obra por artículo para cada producto para el próximo año.

Así es como Calzado de Primera hace la previsión de los costos directos en mano de obra para el próximo año:

- \*Los sueldos subirán a \$28.00 al día, es decir, \$3.50 por hora.
- \*El costo directo en mano de obra por un par de zapatos de cuero para hombres aumentará a \$7.00 el próximo año.

$$2 \text{ horas} \times \$3.5 / \text{h} = \$7.00$$

## **4. PRESUPUESTO DE VENTAS**

Prever sus ventas es la parte más importante al elaborar un Plan de Costos y Ventas. Sus ventas reportan dinero. Sin buenas ventas no hay ganancias. Haga una previsión de ventas para ver cuánto de cada producto o servicio probablemente venderá el próximo año.

Para hacer su previsión de ventas siga los cuatro pasos.

### **Paso 1: Obtenga información del año pasado**

Recurra a sus registros para saber cuántos artículos de cada producto vendió mensualmente el año pasado.

Tome el número de cada producto o servicio vendido mensualmente y multiplíquelo por su precio de venta. Obtenga el resultado de la cantidad total de ventas mensuales, sumando los totales de todos sus productos.

### **Paso 2: Analice el pasado**

Piense cuidadosamente en el mercadeo que empleó el año pasado. Recuerde las 4P's del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Observe cada "P" y piense en la manera de mejorar sus ventas. Aquí hay preguntas para que se las haga usted mismo cuando analice el plan de ventas.

- \* **Producto**    ¿Vendió los productos o servicios que sus clientes querían?  
                  ¿Qué productos tuvieron buena venta? ¿Por qué?  
                  ¿Qué productos no se vendieron? ¿Por qué?
  
- \* **Precio**        ¿Cómo fijó los precios el año pasado?  
                  ¿Sus clientes pagaron los precios fijados?  
                  ¿Los precios eran suficientemente altos como para dar ganancias a su negocio?
  
- \* **Plaza**         ¿Su negocio está en un buen lugar?  
                  ¿Vendió sus productos o servicios directamente a los clientes?  
                  ¿Vendió a los minoristas o mayoristas? ¿Esto aumentó sus ventas?
  
- \* **Promoción**    ¿Cómo promovió sus productos o servicios el año pasado?  
                  ¿Hizo propaganda y promoción de ventas?  
                  ¿Hizo alguna publicidad?  
                  ¿Mejóro sus habilidades como vendedor?  
                  ¿Qué tipo de promoción dio las ventas más altas y mejores ganancias a su negocio?

 El Manual de Mercadeo le dice más sobre cómo entender y satisfacer a sus clientes y cómo aumentar sus ventas.

### **Paso 3: Obtenga información del próximo año**

Piense en su mercadeo. ¿Cómo puede aumentar las ventas el próximo año?. El buen mercadeo mejora sus ventas. Aquí hay algunas preguntas para que se las haga usted mismo:

- \* **Producto**    ¿Qué productos o servicios desea su cliente?  
                  ¿Puede vender algunas servicios o productos nuevos?  
                  ¿Cómo puede mejorar la calidad, el diseño y el servicio al cliente?

- \* **Precio**      ¿Necesita aumentar los precios?  
                       ¿Cómo puede cambiar los precios para aumentar las ventas del próximo año?  
                       ¿Puede hacer descuentos u ofertas especiales para que sus precios sean más atractivos?
  
- \* **Plaza**        ¿Hay alguna otra manera de vender sus bienes o servicios?  
                       ¿Puede encontrar un mejor lugar dónde vender sus bienes o servicios?  
                       ¿Cuál es el mejor tipo de distribución para su negocio?
  
- \* **Promoción**    ¿Cuál es la mejor manera de promover sus bienes o servicios para el próximo año? ¿La propaganda, la promoción de ventas o algo más?  
                           ¿Qué puede hacer para que la gente hable bien de su negocio?  
                           ¿Puede mejorar sus habilidades como vendedor?

**Paso 4: Haga el presupuesto para el próximo año**

Use la información de los dos pasos 1, 2 y 3. Haga un presupuesto de ventas mensuales del próximo año.

Así es como **Calzado de Primera** hace un presupuesto de las ventas totales de los zapatos de cuero para hombres en enero.

\*El próximo año venderán cada par a \$40.00.

\*Esperan que las ventas aumenten a 75 pares en enero.

\*Su presupuesto de ventas para zapatos de cuero para hombres en enero del próximo año es de \$3 000.00.

$$\$40.00/ \text{ par } \times 75 \text{ pares } = \$3\ 000.00$$

El presupuesto de las ventas totales de Calzado de Primera para el próximo año es:

<b>4 PRESUPUESTO DE VENTAS TOTALES</b>													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Zapatos de cuero para hombres	3000	3000	3000	3000	3000	3200	3200	3500	3500	3500	3500	3500	38900
Zapatos de cuero para mujeres	2500	2500	2500	2500	2500	2800	2800	3000	3000	3500	3500	3500	34100
Zapatos de lona	2000	2000	2000	2500	2500	2500	2500	2000	2000	2000	2000	2000	26000
Total	7500	7500	7500	8000	8000	8500	8500	8500	8500	8500	9000	9000	99000

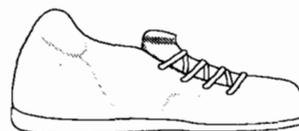
## 5. CÁLCULO DEL TOTAL DE LOS COSTOS DIRECTOS EN MATERIAL

Ahora calcule los costos totales directos en material para cada mes del próximo año para todos los productos, bienes o servicios que vende su negocio.

\* Tenga las cantidades que ha calculado en el presupuesto de los costos directos en material por artículo.

\*Multiplique estas cantidades por el número de cada producto que usted prevea que su negocio va a vender mensualmente el próximo año. Obtenga las cifras de su presupuesto de ventas.

Aquí vemos el presupuesto de enero de los costos directos de los zapatos en material de cuero para hombres:



<b>Presupuesto de los costos directos en material por artículo</b> \$25.00	X	<b>Presupuesto del volúmen de ventas mensuales de cada producto</b> 75 pares	=	<b>Presupuesto de los costos directos totales en material por producto</b> \$1875
---	---	---	---	--

Suma el presupuesto de los costos mensuales directos en material de cada producto para obtener el total de los costos directos en material por mes.

Aquí vemos el presupuesto de los costos totales directos en material para el próximo año de Calzado de Primera:

<b>5. PRESUPUESTO DE COSTOS TOTALES DIRECTOS EN MATERIAL</b>													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Zapatos de cuero para hombres	1875	1875	1875	1875	1875	2000	2000	2200	2200	2200	2200	2200	24375
Zapatos de cuero para mujeres	1600	1600	1600	1600	1600	1700	1700	1900	1900	1900	1900	2200	21200
Zapatos de lona	1200	1200	1400	1600	1600	1600	1600	1200	1200	1200	1200	1200	16200
<b>Total</b>	<b>4675</b>	<b>4675</b>	<b>4875</b>	<b>5075</b>	<b>5075</b>	<b>5300</b>	<b>5300</b>	<b>5300</b>	<b>5300</b>	<b>5300</b>	<b>5300</b>	<b>5600</b>	<b>61775</b>

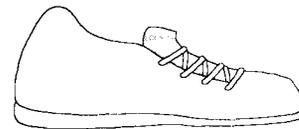
## 6. CÁLCULO DE LOS COSTOS DIRECTOS TOTALES DE MANO DE OBRA

Los minoristas y mayoristas no tienen que calcular los costos directos de mano de obra. Escriben todos los costos de mano de obra bajo costos indirectos.

Si es fabricante u operador de servicios, calcule el total de los costos directos de mano de obra para cada mes del año.

\*Tome las cantidades que calculó en su presupuesto de los costos directos en mano de obra por artículo.

\*Multiplique estas cantidades por el número de cada producto que usted prevea que su negocio va a vender mensualmente el próximo año. Obtenga las cifras de su presupuesto de ventas.



Aquí vemos el presupuesto de enero de los costos directos en mano de obra de los zapatos de cuero para hombres:

<b>Presupuesto de los costos directos en mano de obra por artículo</b>	X	<b>Presupuesto del volumen de ventas mensuales de cada producto</b>	=	<b>Presupuesto de los costos directos mensuales de mano de obra por producto al mes</b>
\$7.00		75 pares		\$525

\* Sume el presupuesto mensual de los costos directos en mano de obra de cada producto para obtener los costos directos totales por mes.

Aquí está el presupuesto de los costos directos totales de mano de obra para el próximo año de Calzado de Primera:

<b>6. PRESUPUESTO DE COSTOS TOTALES DIRECTOS EN MANO DE OBRA</b>													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Zapatos de cuero para hombres	525	525	525	525	525	560	560	620	620	620	620	620	6845
Zapatos de cuero para mujeres	450	450	450	450	450	480	480	530	530	530	530	620	5950
Zapatos de lona	330	330	450	450	450	450	450	330	330	330	330	330	4560
<b>Total</b>	<b>1305</b>	<b>1305</b>	<b>1425</b>	<b>1425</b>	<b>1425</b>	<b>1490</b>	<b>1490</b>	<b>1480</b>	<b>1480</b>	<b>1480</b>	<b>1480</b>	<b>1570</b>	<b>17355</b>

## 7. COMPLETAR EL PLAN DE COSTOS Y VENTAS

Ahora que ha elaborado los presupuestos puede completar su Plan de Costos y Ventas. Utilice estos presupuestos para calcular cuál será el valor agregado y la utilidad neta que probablemente tendrá su negocio el próximo año.



1. PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Alquiler	360	360	360	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4680
Mano de obra Indirecta	480	480	480	480	530	530	530	530	530	530	530	530	6160

4. PRESUPUESTO DE VENTAS TOTALES													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Zapatos de cuero para hombre	3000	3000	3000	3000	3000	3200	3200	3500	3500	3500	3500	3500	38900
Zapatos de cuero para mujer	2500	2500	2500	2500	2500	2800	2800	3000	3000	3000	3500	3500	34100

5. PRESUPUESTO DE COSTOS TOTALES DIRECTOS EN MATERIAL													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Zapatos de cuero para hombre	1875	1875	1875	1875	1875	2000	2000	2200	2200	2200	2200	2200	24375
Zapatos de cuero para mujer	1600	1600	1600	1600	1600	1700	1700	1900	1900	1900	1900	2200	21200

6. PRESUPUESTO DE COSTOS TOTALES DIRECTOS EN MANO DE OBRA													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Zapatos de cuero para hombre	525	525	525	525	525	560	560	620	620	620	620	620	6845
Zapatos de cuero para mujer	450	450	450	450	450	480	480	530	530	530	530	620	5950
Zapatos de lona	330	330	450	450	450	450	450	330	330	330	330	330	4560
<b>TOTAL</b>	<b>1305</b>	<b>1305</b>	<b>1425</b>	<b>1425</b>	<b>1425</b>	<b>1490</b>	<b>1490</b>	<b>1480</b>	<b>1480</b>	<b>1480</b>	<b>1480</b>	<b>1570</b>	<b>17355</b>

PLAN DE COSTOS Y VENTAS													
Detalles	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS	7500	7500	8000	8000	8000	8500	8500	8500	8500	8500	9000	9000	99000
Costos Directos En Material	4675	4675	4875	5075	5075	5300	5300	5300	5300	5300	5300	5600	61775
VALOR AGREGADO	2825	2825	3125	2925	2925	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3400	37225
COSTOS DIRECTOS EN MANO DE OBRA	1305	1305	1425	1425	1425	1490	1490	1480	1480	1480	1480	1570	17355
COSTOS INDIRECTOS	1215	1215	1215	1255	1305	1320	1350	1350	1350	1350	1350	1350	15625
UTILIDAD NETA	305	305	485	245	195	390	360	370	370	370	370	480	4245

El Plan de Costos y Ventas de Calzado de Primera demuestra que el negocio puede esperar ganancias netas todos los meses del próximo año.



Recuerde, si es minorista o mayorista, no tiene ningún costo directo de mano de obra. Incluya todo su costo de mano de obra bajo costos indirectos. No escriba nada en el rubro de Costos directos de mano de Mano de Obra de su Plan de Costos y Ventas.

Cuando tenga el presupuesto de ganancias netas o pérdidas, habrá terminado su Plan de Costos y Ventas para el próximo año. El plan tiene que mostrar que su negocio puede tener ganancias en el futuro. El presupuesto de ganancias debe ser lo suficientemente elevado como para hacer frente a alguna contingencia o algún problema que pudiera suceder. Su negocio debe tener suficiente dinero para sobrellevar los problemas que no esperaba. Por ejemplo:

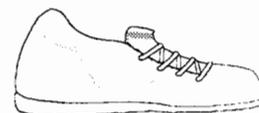
- \*sus ventas pueden ser menos de lo que esperaba
- \*una máquina puede malograrse
- \*los materiales pueden agotarse.

## **USO DEL PLAN DE COSTOS Y VENTAS PARA MEJORAR EL NEGOCIO**

Al término de cada mes, compare las cantidades previstas en el Plan de Costos y Ventas con las cantidades que tiene en su Libro de Registro. Utilice su Plan de Costos y Ventas para verificar si su negocio está funcionando como lo esperaba:

- \*¿Sus ventas mensuales son tan altas como las que previó? Si no es así, averigüe por qué sus ventas son más bajas de lo que esperaba.
- \*¿Sus costos mensuales son más altos de lo previsto? Si los costos son más altos, averigüe por qué.
- \*¿Su ganancia mensual es más baja de la que previó? Busque las razones por las que su ganancia no es tan alta como lo esperaba.

Observe cómo **Calzado de Primera** utiliza su plan de Costos y Ventas:



### **1. Compare cada mes y busque las diferencias**

En febrero, Calzado de Primera no tuvo muchas ganancias como lo previó.

## 2. Averigüe por qué hay diferencias

Observe en el Libro de Registro que una máquina se malogró, en consecuencia, no pudieron hacer suficientes productos para satisfacer los pedidos. La reparación de la máquina representó un costo adicional.

## 3. Decida qué hacer

Deben cuidar mejor el mantenimiento de la máquina para que no se malogre y puedan satisfacer todos sus pedidos.

## RESUMEN

.....

Un **Plan Costos y Ventas** le muestra los costos, las ventas y la ganancia que su negocio probablemente tendrá el próximo año.

Para hacer un Plan de Costos y Ventas para su negocio:

1. Prevea los costos indirectos mensuales del próximo año
2. Prevea los costos directos en material por artículo
3. Prevea los costos directos de mano de obra por artículo
4. Prevea las ventas mensuales del próximo año
5. Calcule mensualmente los costos directos totales en material del próximo año
6. Calcule mensualmente los costos directos totales de mano de obra del próximo año
7. Complete su Plan de Costos y Ventas.

Para hacer un **presupuesto**, siga estos cuatro pasos:

- Paso 1 Obtenga la información del año anterior
- Paso 2 Analice sus últimos períodos
- Paso 3 Obtenga información acerca del próximo año
- Paso 4 Elabore el presupuesto para el próximo año.

Complete su Plan de Costos y Ventas para calcular cuál será el valor agregado y la utilidad neta que probablemente tendrá su negocio:

Utilice su Plan de Costos y Ventas para mejorar su negocio. Al final de cada mes:

1. Compare su Plan de Costos y Ventas con sus registros y busque las diferencias
  2. Averigüe por qué hay diferencias
  3. Decida qué hacer
- .....

## RESPUESTAS

Respuestas del ejercicio de la página 19

1. Aquí observamos el presupuesto de los costos indirectos del Salón de Belleza para el próximo año:

### 1. PLAN DE COSTOS INDIRECTOS

Detalles	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ALQUILER	300	300	300	315	315	315	315	315	315	315	315	315	3735
LUZ	100	100	100	100	120	120	120	120	120	120	120	120	1360
AGUA	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	276
UTILES DE OFICINA	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
TOTAL	443	443	443	458	478	478	478	478	478	478	478	478	5611

2. El presupuesto de los costos totales indirectos del Salón de Belleza para el próximo año es de \$5.611.

Para obtener el presupuesto de los costos indirectos totales sume todos los totales mensuales.

## **PLAN DE FLUJO DE CAJA**

---

Un **Plan de Flujo de Caja** es un presupuesto que muestra cuánto efectivo puede esperar ingresar y egresar de su negocio mensualmente. Un Plan de Costos y Ventas le ayuda a asegurarse que no le falte efectivo a su negocio en ningún momento.

### **¿Le falta efectivo a su negocio?**

Utilice su Plan de Costos y Ventas para que su negocio siempre tenga suficiente efectivo a fin de pagar sus deudas. Existen diferentes motivos para que a su negocio le pueda faltar efectivo. Por ejemplo:

- \* Tiene que comprar bienes o materias primas antes de vender cualquier cosa, es decir que el efectivo egresa antes de ingresar.
- \* Si da crédito a sus clientes no se le paga de inmediato. Frecuentemente tiene que comprar más bienes o materiales antes que los clientes le paguen el crédito.
- \* Necesita efectivo para comprar equipo, el cual servirá para que su negocio obtenga ganancias en el futuro. Sin embargo, usualmente tiene que pagar en efectivo por ese equipo antes de obtener ganancias.

Cuando usted planifica su flujo de caja:

- \* advierte por adelantado las faltas de efectivo en un futuro
- \* tiene más control sobre el flujo de caja
- \* puede resolver los problemas antes de que sucedan
- \* puede tener listo el efectivo para cuando lo necesite.



¿Alguna vez faltó efectivo a su negocio? ¿Sabe por qué?

### **CÓMO ELABORAR UN PLAN DE FLUJO DE CAJA**

Para elaborar un Plan de Flujo de Caja usted prevé:

- \* cuánto efectivo **ingresará** mensualmente a su negocio
- \* cuánto efectivo **egresará** mensualmente a su negocio.



**Calzado de Primera** planifica su flujo de caja. En el siguiente cuadro aparece su Plan de Flujo de Caja para los próximos tres meses.

<b>PLAN DE FLUJO DE EFECTIVO</b>		<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
<b>Ingresos</b>	1. Saldo inicial de caja y banco	2000	2835	3670
	2. Ingreso de ventas	7680	7680	7780
	3. Otros ingresos	-.-	-.-	-.-
	<b>4. INGRESO TOTAL</b>	9680	10515	11450
<b>Egresos</b>	5. Egreso por costos directos en material	4730	4730	4800
	6. Egreso por costos directos de mano de obra	900	900	900
	7. Egreso por costos indirectos	1215	1215	1215
	8. Egresos por inversión, en equipos	-.-	-.-	-.-
	9. Otros ingresos	-.-	-.-	-.-
	<b>10. EGRESO TOTAL</b>	6845	6845	6915
	11. Saldo final de caja	2835	3670	4535

Para elaborar su Plan de Flujo de Caja siga estos 11 pasos. Los pasos del 1 al 4 son para INGRESOS; del 5 al 10, para EGRESOS. Observe cada paso para el primer mes, enero.

- Paso 1. Efectivo al inicio del mes:** es la cantidad en efectivo que espera tener en caja más la cantidad en efectivo en su cuenta bancaria al inicio del mes. Escriba esta cantidad total en la línea número 1 de su Plan de Flujo de Caja.
- Paso 2. Ingreso de ventas:** observe su Plan de Costos y Ventas. Ubique el presupuesto previsto para enero que elaboró para ventas en efectivo. Recuerde que el ingreso de los pagos por ventas a crédito son parte de esta cantidad. Escriba esta cantidad en la línea número 2 de su Plan de Flujo de Caja.
- Paso 3. Otros ingresos:** es la cantidad en efectivo que estima que su negocio obtendrá en cualquier mes proveniente de diversas fuentes tales como un préstamo del banco o los intereses de su cuenta bancaria. Escriba la cantidad total en la línea número 3 de su Plan de Flujo de Caja.

- Paso 4. INGRESO TOTAL:** sume todas las cantidades de Ingreso de los pasos 1, 2 y 3. Es la cantidad en efectivo total que espera que ingrese a su negocio en enero. Escriba la cantidad en la línea número 4.
- Paso 5. Egreso por costos directos:** es la cantidad en efectivo que estima que su negocio pagará en enero para comprar bienes y materiales. Use su Plan de Costos y Ventas. Escriba la cantidad que previó para costos directos en material para enero en la línea número 5.
- Paso 6. Egreso por costos directos de mano de obra:** es la cantidad en efectivo que prevé que su negocio pagará en enero a fin de pagar los sueldos a los empleados que trabajan en producción. Use su Plan de Costos y Ventas. Ubique la cantidad que previó para costos directos de mano de obra para enero y escríbalas en la línea número 6 de su Plan de Flujo de Caja.
- Paso 7. Egreso por costos indirectos:** es la cantidad en efectivo que prevé que su negocio pagará en enero por costos indirectos, como alquiler, luz, transporte, mano de obra indirecta y artículos de escritorio. Observe su Plan de Costos y Ventas. Ubique la cantidad que previó para costos indirectos para enero. Escriba esta cantidad en la línea número 7 de su Plan de Flujo de Caja.
- Paso 8. Egresos por inversión, en equipos:** ¿Comprará algún equipo en enero?. Escriba esta cantidad en la línea número 8.
- Paso 9. Otros ingresos:** esta es cualquier otra cantidad en efectivo que prevé que su negocio pagará en enero, tal como el pago de un préstamo. Escriba esta cantidad en la línea número 9 de su Plan de Flujo de Caja.
- Paso 10. EGRESO TOTAL:** sume todos los egresos de los pasos 5, 6, 7, 8 y 9. Esa es la cantidad que espera que egrese de su negocio en enero. Escriba la cantidad en la línea 10.
- Paso 11. EFECTIVO A FIN DE MES:** reste el egreso total del ingreso total para obtener la cantidad que queda en caja y en la cuenta bancaria al final del mes de enero. El efectivo al final del mes es el efectivo inicial del siguiente mes. Escriba la cantidad en la línea 11.

El Plan de Flujo de Caja de Calzado de Primera muestra que a fines de enero del próximo año espera tener:

<b>Ingreso total</b>	-	<b>Egreso total</b>	=	<b>Efectivo restante</b>
\$9 680		\$6 845		\$2 835

Cuando haya completado las cantidades para cada mes, su Plan de Flujo de Caja mostrará cuánto efectivo tendrá su negocio al finalizar el mes.

## **USO DEL PLAN DE FLUJO DE CAJA PARA MEJORAR EL NEGOCIO**

Utilice el Plan de Flujo de Caja para asegurar que su negocio tenga suficientemente efectivo todo el tiempo. Si el plan muestra que no hay efectivo en su negocio al término de algún mes, probablemente no tendrá efectivo ese mes. Observe las cantidades que espera obtener y pagar durante ese mes y piense cómo puede resolver el problema.

El Restaurante «La Granja» elaboró un Plan de Flujo de Caja para su negocio. El plan mostró que no tendrán efectivo en mayo.

<b>PLAN DE FLUJO DE CAJA</b>		<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
<b>Ingresos</b>	1. Saldo inicial de caja	2000	1300	-500
	2. Ingreso de ventas	4000	4000	
	3. Otros ingresos	-.-	-.-	
	<b>4. INGRESO TOTAL</b>	6000	5300	
<b>Egresos</b>	5. Egreso por costos directos en material	3200	3200	
	6. Egreso por costos directos de mano de obra	800	800	
	7. Egreso por costos indirectos	700	800	
	8. Egresos por inversión, en equipos	-.-	1000	
	9. Otros ingresos	-.-	-.-	
	<b>10. EGRESO TOTAL</b>	4700	5800	
	11. Saldo final de caja	1300	-500	

## EJERCICIO

**1.** ¿Cuáles son los tres montos de egresos que son mayores en mayo que en abril para el Restaurante La Granja?

---

---

**2.** ¿Por qué la cantidad del rubro 8 es mayor en mayo?

---

---

**3.** ¿Qué aconsejaría al Restaurante La Granja para ayudarles a mejorar su flujo de efectivo en mayo?

---

---

**4.** ¿De qué manera ayuda el Plan de Flujo de Caja al Restaurante La Granja?

---

---

Véase las respuestas en la página 38

Si su Plan de Flujo de Caja muestra que su negocio probablemente no tendrá efectivo algún mes, piense en estas preguntas:

\* ¿Puede aumentar el ingreso de las ventas durante ese mes? Por ejemplo ¿están dando mucho crédito?

\* Si vende a crédito ¿le pagan a tiempo? ¿Puede dar menos crédito o dar crédito por menos tiempo? ¿De todos modos tiene que dar crédito?

\* ¿Puede reducir sus costos directos en material por ese mes? ¿Puede comprar bienes o materiales menos costosos? ¿Puede disminuir la pérdida de materiales?

\* Si compra a crédito ¿su abastecedor puede darle más tiempo para pagar?

\* ¿Puede reducir cualquiera de sus costos indirectos, por ejemplo los costos por teléfono o por luz?

\* ¿Puede el banco extender el período del préstamo o reducir la cantidad que tiene que pagar mensualmente?

\* ¿Es necesario comprar de inmediato el nuevo equipo? ¿Puede comprarlo a crédito o solicitar un préstamo?

## ¿Con qué frecuencia debe elaborar su Plan de Flujo de Caja?

Puede elaborar su Plan de Flujo de Caja para tres meses o para un período más largo o corto según se adecúe a su negocio.

Elabore un nuevo Plan de Flujo de Caja antes que el anterior termine; de esta manera su negocio observa cuánto efectivo probablemente ingresará o egresará y usted puede tomar decisiones sobre el efectivo.

### Resumen

Un **Plan de Flujo de Caja** es un presupuesto que le muestra cuánto efectivo espera que ingrese y egrese mensualmente de su negocio. El Plan de Flujo de Caja le asegurará que no le faltará efectivo a su negocio en ningún momento.

Para elaborar un Plan de Flujo de Caja, prevea el ingreso y egreso mensual de su negocio. Utilice su Plan de Costos y Ventas para preveer las cantidades.

Para elaborar un Plan de Flujo de Caja siga estos pasos:

- Paso 1. Saldo inicial de caja
- Paso 2. Ingreso de ventas
- Paso 3. Otros ingresos
- Paso 4. INGRESO TOTAL
- Paso 5. Egreso por costos directos
- Paso 6. Egreso por costos directos de mano de obra
- Paso 7. Egreso por costos indirectos
- Paso 8. Egresos por inversión en equipos
- Paso 9. Otros egresos
- Paso 10. EGRESO TOTAL
- Paso 11. SALDO FINAL DE CAJA

Utilice su Plan de Flujo de Caja para ver si su negocio probablemente tendrá efectivo

al final de cada mes. Verifique cada mes para ver si la cantidad en efectivo que tiene en su negocio es igual a la que previó en su plan.

Elabore un Plan de Flujo de Caja por un período que encaje a su negocio. Elabore un nuevo Plan de Flujo de Caja antes que el anterior termine.

.....

## RESPUESTAS

Respuestas al ejercicio de la página 36

- 1.** El egreso por costos indirectos, la inversión planificada en equipo y el egreso total, son mayores para el Restaurante La Granja en mayo.
- 2.** La cantidad del rubro 8 es mayor para mayo porque el Restaurante La Granja planea comprar equipo nuevo.
- 3.** El Restaurante La Granja no debería comprar el equipo nuevo en mayo. Deberían comprarlo cuando el negocio tenga suficiente efectivo.
- 4.** El Plan de Flujo de Caja permitirá que el Restaurante La Granja observe, antes del mes de mayo, que no dispondrá de efectivo en caja al final de ese mes, si compra el mencionado equipo. Pueden decidir comprarlo cuando sea más conveniente.

## ¿QUÉ APRENDIÓ EN ESTE CAPÍTULO?

---

Ahora que ha trabajado en este capítulo, intente estos ejercicios prácticos, éstos le recordarán lo que ha aprendido y le ayudarán a mejorar la planificación en su negocio.

Compare sus respuestas con las **Respuestas** de las páginas 45 al 47. Si lo encuentra difícil, lea la parte correspondiente del manual nuevamente. La mejor manera de aprender es terminar un ejercicio antes de ver las respuestas. Revise la lista de **Palabras Útiles de Negocio** en la página 48.



En este capítulo ha aprendido más sobre planificación de negocios; sin embargo, lo que ha aprendido no le ayudará hasta que aplique el nuevo conocimiento en el funcionamiento diario de su negocio. Recuerde elaborar el **Plan de Acción** de la página 44 para mejorar la planificación de su negocio.

### Planificación en la Carpintería Bolton

El señor Bolton trabaja solo en su carpintería donde hace mesas y sillas. Ahora está planificando para el próximo año. Ha reunido toda la información que necesita. Use la información siguiente para ayudar al señor Bolton a completar el Plan de Costos y Ventas para enero del próximo año, 2002.

- \* El año pasado la Carpintería Bolton pagó \$140 mensuales por alquiler. El dueño del local dijo que el alquiler subiría en \$10 mensuales al inicio del próximo año.
- \* La Carpintería Bolton pagó \$50 mensuales por luz el año pasado. No habrá aumento en costos el próximo año. El señor Bolton piensa que el monto por luz se mantendrá igual el próximo año.
- \* El costo por transporte fue de \$40 mensuales el año pasado. El señor Bolton piensa que puede reducir este costo a \$32 mensuales para el próximo año.
- \* El año pasado, la Carpintería Bolton gastó \$25 mensuales para mantener las máquinas. Algunas máquinas están viejas y necesitarán mayor mantenimiento el próximo año. El señor Bolton piensa que para el próximo año el costo por mantenimiento de sus máquinas será de \$40 mensuales.

1. PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Alquiler													
Luz													
Transporte													
Mantenimiento de máquinas													
TOTAL													

\* El costo de materiales para hacer una silla fue de \$9 el año pasado. El abastecedor dijo al señor Bolton que el costo subirá a \$10.

\* El costo de materiales para hacer una mesa fue de \$20 el año pasado. El abastecedor dijo que el costo subirá en \$2. El señor Bolton piensa que puede ahorrar \$1 por mesa reduciendo el desperdicio de materiales.

\* El señor Bolton emplea 4 horas para hacer una silla.

\* El señor Bolton emplea 8 horas para hacer una mesa.

\* El señor Bolton se cobrará \$5 por hora trabajada el próximo año.

\* La Carpintería Bolton normalmente vende 20 sillas y 10 mesas al mes.

\* Una silla se vendió a \$40 el año pasado. Luego de ver el precio de sus competidores, el señor Bolton decidió mantener el mismo precio para el próximo año.

\* El señor Bolton vendió cada mesa a \$60 el año pasado, pero luego de hacer investigación de mercado, descubrió que los clientes podrían pagar \$80 el próximo año.

2. PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS EN MATERIAL POR ARTÍCULO	
DETALLES	CANTIDAD
Silla	
Mesa	

3. PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS EN MANO DE OBRA POR ARTÍCULO	
DETALLES	CANTIDAD
Silla	
Mesa	

4. PRESUPUESTO DE VENTAS TOTALES													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SILLAS													
MESAS													
TOTAL													

Elabore su presupuesto de las páginas 26 y 27 para prever los costos totales directos en material y los costos totales directos de mano de obra.

5. PRESUPUESTO DE COSTOS TOTALES DIRECTOS EN MATERIAL													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SILLAS													
MESAS													
TOTAL													

6. PRESUPUESTO DE COSTOS TOTALES DIRECTOS EN MANO DE OBRA													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SILLAS													
MESAS													
TOTAL													

Aquí observamos el Plan de Costos y Ventas, en blanco, para la Carpintería Bolton. Ayude al señor Bolton a calcular el valor agregado y la utilidad neta que probablemente obtendrá para enero de 2002.

PLAN DE VENTAS Y COSTOS													200...
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS													
COSTOS DIRECTOS EN MATERIAL													
VALOR AGREGADO													
COSTOS DIRECTOS DE MANO DE OBRA													
COSTOS INDIRECTOS													
UTILIDAD NETA													

En enero de 2002

- \* el valor agregado probablemente será de \$.....
- \* la utilidad neta probablemente será de \$.....

## Problemas de flujo de caja en Sastrerías Confiables

Sastrerías Confiables decidió elaborar un Plan de Flujo de Caja para ayudar a controlar el efectivo de su negocio. Aquí observamos el Plan de Costos y Ventas del próximo año que muestra cuánto ingreso estiman por ventas y cuánto egreso estiman por costos mensualmente:

PLAN DE VENTAS Y COSTOS			
DETALLES	ENE	FEB	MAR
VENTAS	5000	6000	7000
COSTOS DIRECTOS EN MATERIAL	2000	2500	3000
VALOR AGREGADO	3000	3500	4000
COSTOS DIRECTOS DE MANO DE OBRA	1000	1500	1750
COSTOS INDIRECTOS	1100	1200	1200
UTILIDAD NETA	900	800	1050

Además, Sastrerías Confiables ha previsto que:

- \* ellos obtendrán un préstamo de \$500 del banco el 1ro. de enero para comprar una nueva máquina cortadora. El pago será de \$50 mensuales iniciándose el 15 de enero.
- \* a inicios de enero, el efectivo en caja será de \$600
- \* a inicios de enero, su cuenta bancaria tendrá \$2,000
- \* en enero comprarán la nueva máquina cortadora por \$500

Aquí observamos un formulario en blanco del Plan de Flujo de Caja de Sastrerías Confiables para que lo complete a los meses de enero, febrero y marzo del próximo año.

PLAN DE FLUJO DE CAJA		Ene	Feb	Mar
1. Saldo inicial de caja				
2. Ingreso por ventas				
3. Otros ingresos				
4. INGRESO TOTAL				
5. Egreso por costos directos en material				
6. Egreso por costos directos de mano de obra				
7. Egreso por costos indirectos				
8. Egresos por inversión en equipo				
9. Otros egresos				
10. EGRESO TOTAL				
11. Saldo final de caja				

<b>CUÁL</b> es el problema	<b>CÓMO</b> es el problema	<b>QUIÉN</b> resolverá el problema	<b>CUÁNDO</b> resolver el problema
Necesito una nueva máquina selladora, pero no sé cuando mi negocio tendrá suficiente efectivo para pagar la máquina.	Cuando elabore mi próximo plan de flujo de caja; probablemente podré saber cuando mi negocio tendrá suficiente efectivo.	Yo mismo debo hacer el plan de flujo de caja.	Estamos en marzo, el plan de flujo de caja termina en marzo, debo tener el nuevo plan de flujo de caja para abril, mayo y junio ahora

¿Cómo sus planes de negocio pueden ayudar a mejorar su empresa? Empiece por elaborar un plan de acción como en el ejemplo. Escriba en su plan:

1. **Cuáles** son los principales problemas que tiene su negocio.
2. **Cómo** resolverá cada problema.
3. **Quién** resolverá cada problema. Usted o alguien más.
4. **Cuándo** planea resolver cada problema

Escriba su plan de acción en la siguiente página. Recuerde estas recomendaciones:

- \* Elabore un plan de un período de tres o seis meses.
- \* Sea realista. Sólo escriba lo que piensa que es posible hacer.
- \* Trate de resolver los problemas más urgentes primero
- \* Mantenga ese manual en su negocio para que usted y otros puedan usarlo cuando sea necesario.
- \* Verifique regularmente que se sigue su plan de acción. Es recomendable verificarlo semanalmente.
- \* Puede colocar una copia de su plan de acción en la pared para que sea más fácil verlo y verificarlo.

**Plan para mejorar su planificación de negocios**  
aplicar los planes de negocios en su empresa.

Use esta página para escribir su propio plan y mejorar la manera de

<b>CUÁL</b> es el problema	<b>CÓMO</b> es el problema	<b>QUIÉN</b> resolverá el problema	<b>CUÁNDO</b> resolver el problema

## RESPUESTAS

### Planificación en la Carpintería Bolton

Aquí observamos los presupuestos de la Carpintería Bolton para enero de 2002:

1. PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Alquiler	150												
Luz	50												
Transporte	32												
Mantenimiento de máquinas	40												
TOTAL	272												

2. PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS EN MATERIAL POR ARTÍCULO	
DETALLES	CANTIDAD
Silla	10
Mesa	21

3. PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS EN MANO DE OBRA POR ARTÍCULO	
DETALLES	CANTIDAD
Silla	20
Mesa	40

4. PRESUPUESTO DE VENTAS TOTALES													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Sillas	800												
Mesas	800												
TOTAL	1600												

5. PRESUPUESTO DE COSTOS TOTALES DIRECTOS EN MATERIAL													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Sillas	200												
Mesas	210												
TOTAL	410												

6. PRESUPUESTO DE COSTOS TOTALES DIRECTOS EN MANO DE OBRA													
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Sillas	400												
Mesas	400												
TOTAL	800												

## RESPUESTAS

Aquí tenemos las ventas y el plan de costos completo de la carpintería para 2002

PLAN DE COSTOS Y VENTAS													2002	
DETALLES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
VENTAS	1600													
COSTOS DIRECTOS EN MATERIAL	410													
VALOR AGREGADO	1190													
COSTOS DIRECTOS DE MANO DE OBRA	800													
COSTOS INDIRECTOS	272													
UTILIDAD NETA	118													

En enero del próximo año:

\*el valor agregado probablemente será de \$190.

\*la utilidad neta probablemente será de \$118.

### Problemas de flujo de caja en Sastrerías Confiables

Aquí observamos el Plan de Flujo de Caja completo de Sastrerías Confiables:

PLAN DE FLUJO DE CAJA		Ene	Feb	Mar
Ingresos	1. Saldo inicial de caja	2600	3450	4200
	2. Ingreso de ventas	5000	6000	7000
	3. Otros ingresos	500	--	--
	4. INGRESO TOTAL	8100	9450	11200
Egresos	5. Egreso por costos directos en material	2000	2500	3000
	6. Egreso por costos directos de mano de obra	1000	1500	1750
	7. Egreso por costos indirectos	1100	1200	1200
	8. Egresos por inversión, en equipo	500	--	--
	9. Otros egresos	50	50	50
	10. EGRESO TOTAL	4650	5250	6000
	11. Saldo final de caja	3450	4200	5200

## Palabras de Uso Frecuente sobre Planificación del Negocio

A continuación tenemos la explicación de algunas palabras comunes de negocios tal como se utilizan en este manual.

Las palabras que se resaltan en negrita en las explicaciones tienen su propio vocablo.

<b>PALABRAS</b>	<b>LA PALABRA SIGNIFICA</b>
<b>Flujo de Caja</b>	El movimiento de dinero que entra y sale de un negocio durante un período de tiempo (también se le conoce como Flujo de Efectivo).
<b>Plan de Costos y Ventas</b>	Un plan de negocios, que muestra las ventas, los costos y las ganancias que un negocio puede tener, a futuro, en un período determinado. Por ejemplo, un año.
<b>Plan de Flujo de Caja</b>	Un plan de negocio que muestra cuanto dinero es probable que entre o salga de un negocio durante un período de tiempo en el futuro, por ejemplo, los próximos tres meses.
<b>Planificación</b>	Pensar y calcular qué hacer acerca de lo que podría pasar en el futuro.
<b>Presupuesto / Pronóstico</b>	Cuando Ud. prevé algo, trabaja en base a lo que piensa que va a suceder en el futuro. Un presupuesto le dice lo que podría pasar en el futuro.



El presente documento ha sido impreso en los Talleres Gráficos



Art. Lautrec SRL  
Av. Paseo de la República 5137 Lima 34 - Perú  
Telefax: (511) 445 0300 / Email: [alautrec2002@yahoo.com](mailto:alautrec2002@yahoo.com)

Agosto 2003