



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Metodología de flujo de efectivo para empresas MIPYMES de México  
en los sectores automotriz y tecnologías de información (TI).**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestría en Finanzas**

Presenta:  
**Jaime Jr Loé Uribe**

Tutor:  
**Dra. Ma. Luisa Saavedra García**  
**Investigadora de la FCA-UNAM**

**México, D. F., enero de 2015.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ÍNDICE

Introducción .....	2
I. La MiPyME en México .....	4
1.1. Clasificación .....	4
1.2. Características.....	5
1.3. Importancia (aporte al PIB y empleo, exportación) .....	6
1.4. La MIPYMES del sector automotriz.....	7
1.5. La MIPyME de TICs.....	10
1.6. Participación de la Fundación México Estados Unidos para la ciencia A.C. (FUMEC) .....	11
II. Marco Teórico.....	13
2.1 Los Estados Financieros .....	13
2.2 Flujo de Efectivo.....	15
2.3 Pronóstico y estrategia de flujo de efectivo .....	25
2.4 Administración de la liquidez.....	29
2.5 Presupuesto de efectivo .....	32
2.6 Plan económico – financiero.....	36
2.7 Elaboración de un plan a largo plazo .....	37
2.8 La evaluación de una inversión .....	39
2.9 Las mejores prácticas en la administración del efectivo.....	42
III. Metodología de la Investigación.....	44
3.1 Planteamiento del problema. ....	44
3.2 Objetivos .....	44
3.3 Justificación .....	44
3.4 Metodología.....	45
IV. Desarrollo de la investigación .....	46
a) Análisis para la aplicación del flujo de efectivo en las empresas.....	46
b) Selección de rubros necesarios para la elaboración de la metodología flujo de efectivo para MIPYMES. ....	47
c) Elaboración de formato en Excel con fórmulas para la determinación automática de los valores. ....	49
d) Aplicación beta de la metodología en un grupo de 4 empresas (prueba piloto). ....	50
e) Análisis de resultados de la aplicación.....	58
f) Mejora de la metodología de acuerdo a los resultados de la aplicación. ....	59
g) Aplicación de la herramienta definitiva en empresas determinadas. ....	62
V. Propuesta .....	105
VI. Conclusiones.....	115
Fuentes de información.....	119

## Metodología de flujo de efectivo para empresas MIPYMES de México en los sectores automotriz y tecnologías de información (TI).

---

### Introducción

Como señala ProMéxico las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Es por esto que es fundamental el desarrollar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

El origen de las MIPYMES es muy variado algunas nacen como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo en dinero remunerado. Éstas, en su mayoría, son capital multinacional y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Podemos mencionar algunas de las ventajas de las Pymes:

- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Algunas desventajas de las PYMES:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.

- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Con esto podemos decir que para México las MIPYMES, son un eslabón fundamental e indispensable para el crecimiento de México. Contamos con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES), claramente más sólida que muchos otros países del mundo, por lo que debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación.<sup>1</sup>

Es claro que las empresas MIPYMES mexicanas se están desarrollando en un mercado cada día más competitivo, con una demanda imperante de desarrollo de productos y servicios de calidad global, por lo que se vuelve necesario que las empresas Mexicanas desarrollen herramientas empresariales estratégicas que les permita tener una consolidación a mediano y largo plazo.

Uno de los problemas fundamentales en México es el ciclo de vida de las empresas MIPYME, ya que la duración en su mayoría no va más allá de los 5 años. Una de las razones principales de ello es que no cuenta con la liquidez necesaria para continuar cumpliendo con sus obligaciones; por lo que se vuelve estratégico que estas empresas conozcan sus capacidades y necesidades de flujo de efectivo. El análisis de su flujo de efectivo les permitirá tomar decisiones oportunas, mitigar riesgos, planear proyectos, planear inversiones y desarrollar estrategias a mediano y largo plazo.

Este trabajo pretende proponer una metodología que permita a los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas en los sectores de Tecnologías de Información y comunicaciones (TICs) y Automotriz, tener bases sólidas para desarrollar una estrategia de negocio definida, basada en el entendimiento de las necesidades de flujo de efectivo mensual, tomando como base los gastos fijos y los gastos variables en los que puede incurrir la empresa, destacando el nivel de ventas estimado que se tenga y teniendo al final un punto de equilibrio que le sirva al empresario como referencia que ayude a saber cuánto es lo que tiene que vender para hacer frente a sus gastos.

Permitirá a las MIPYMES ver con claridad cuánto dinero tendrá al finalizar cada mes de operación y así poder tomar las decisiones estratégicas más adecuadas.

---

<sup>1</sup> Página Web: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

## I. La MiPyME en México

### 1.1. Clasificación

México cuenta con 5 millones 144 mil 56 empresas, que emplean a 27 millones 727 mil 406 personas. El 95.2 por ciento (4.8 millones) de esas firmas son microempresas, el 4.3 por ciento (221 mil 194) pequeñas empresas, el 0.3 por ciento (15 mil 432) medianas y el 0.2 por ciento (10 mil 288) grandes compañías; según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de acuerdo a los resultados de los Censos Económicos 2009.

Dichos resultados destacan que las mujeres representan el 42.5 por ciento del personal ocupado y los hombres el 57.5 por ciento. Las microempresas de México emplean al 45.6 por ciento de todos los trabajadores, las pequeñas al 23.8 por ciento, las medianas al 9.1 por ciento y las de gran tamaño al 21.5 por ciento restante.

Los estados que más mujeres emplean son Tlaxcala con el 47 por ciento, seguido de Oaxaca (46.9 por ciento), Morelos (46.7 por ciento) y Michoacán (46 por ciento).

Un dato interesante dentro de este censo es que solamente el 13.9 por ciento de las empresas obtuvieron un crédito, préstamo o financiamiento. Las empresas mexicanas tradicionalmente se han quejado por la falta de crédito ofrecido por los bancos en el país y es común que se financien con sus proveedores.

Los estados mexicanos con mayor número de empresas son el Estado de México (585 mil), el Distrito Federal (414 mil), Veracruz (364 mil), Jalisco (331 mil) y Puebla (309 mil). Las empresas mexicanas se agrupan sobre todo en el sector de los servicios (47.1 por ciento), comercio (26 por ciento), manufacturas (18 por ciento) y otros (8.9 por ciento).

Los estados con más trabajadores ocupados en actividades industriales (manufacturas, minería, construcción, electricidad, gas y agua) son Chihuahua (40.6 por ciento), Baja California (37.6 por ciento), Coahuila (34 por ciento), Tamaulipas (33.5 por ciento) y Querétaro (30.4 por ciento)<sup>2</sup>.

De acuerdo con la última modificación por parte del Diario Oficial de la Federación (DOF), la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) se basa en el número de empleos que genera y establece como determinante el número de ventas que la empresa ha obtenido.

---

<sup>2</sup> Artículo: periódico El Universal, "Pymes, el 95% de las empresas en México: INEGI", México D.F., 21 de septiembre de 2010.

Se menciona que esta modificación que se hizo, al no tomar tan solo el número de empleos de las empresas es porque la Secretaría de Economía intenta ampliar el acceso a los programas diseñados para estas unidades.

### Clasificación micro, pequeñas y medianas empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado *
Micro Pequeña	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*tope Máximo combinado = (trabajadores) x 10% + (ventas anuales) x 90%

Fuente: Reglas de operación del Fondo Nacional Emprendedor 2014

### 1.2. Características

Como se ha mencionado las MIPYMES representan el 97% de las empresas en México. Esto quizá se deba a las características propias de la cultura en México, existen muchos emprendedores y es bien sabido el ingenio y destreza del Mexicano. Al igual muchas de estas empresas son resultado de la construcción familiar que se hereda a los hijos o parientes. De hecho un estudio elaborado por la empresa Centro de Negocios WSFB muestra que las empresas mexicanas tienen estas características:

- El 65% de las pymes en México son de carácter familiar,
- Más de 80% no cuenta con algún tipo de certificación;
- Cerca de 50% no utiliza técnicas en calidad o productividad;
- Sólo 24 % maneja alguna licencia o patente
- El 83% no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior.
- Dentro del sector manufacturero se destaca que el 35% de los negocios no realizó ninguna inversión.

Actualmente en nuestro País existen los denominados nichos de oportunidades en diferentes sectores de la industria, por ejemplo: la industria del vestido, de vegetales, de muebles, industria cárnica, etcétera; esto hablando de nichos tradicionales, si hablamos de nichos tecnológicos podríamos hablar de empresas que desarrollan productos o servicios en cómputo en la nube, microsistemas, dispositivos móviles, energías renovables, materiales avanzados, aeroespacial y con mucha fuerza en los últimos años el automotriz. Por lo que en un país tan vasto en cuestión de materias primas de buena calidad, la idea de crear una empresa que se sitúe dentro del concepto PyME, no es del todo descabellada.

México tratando de aprovechar estas características ha desarrollado varios programas de apoyo a través de instituciones como CONACYT, NAFIN, IMPI, Secretaría de Economía, entre otros. Un ejemplo de esto es el programa de apoyo de nominado “Gacelas”. Las Empresas Gacela son aquellas que presentan tasas de crecimiento superiores a las del promedio del sector al que pertenecen, y en consecuencia son también las que más contribuyen al desarrollo de la economía y a la creación de empleos.

Deben reunir alguna de las siguientes características:

- Tener más de 3 años de operación.
- Generar un crecimiento superior al 15 por ciento en ventas en alguno de los últimos 3 años

Sin embargo, una empresa también puede ser Gacela si considera que obteniendo financiamiento o consultoría en diversos temas, puede alcanzar este crecimiento. El Programa Nacional de Empresas Gacela (PNEG) es un Programa de la Secretaría de Economía (SE), y tiene como función identificar y atender a empresas de todos los sectores que tengan un alto potencial de desarrollo. Sus objetivos son fomentar, impulsar y consolidar el crecimiento de las empresas para aumentar su productividad, sus ventas y su capacidad generadora de empleos.

El Programa brinda atención constante para mantener el continuo crecimiento de las empresas, basado en 5 herramientas de apoyo:

1. Consultoría
2. Comercialización
3. Financiamiento.
4. Innovación.
5. Gestión

Por lo tanto es claro que las empresas MIPYME mexicanas tienen características particulares que requieren ser atendidas en lo particular. Por lo que las instituciones que quieran apoyarlas o desarrollarlas sean públicas o privadas, requerirán desarrollar instrumentos y programas enfocados a sus peculiaridades.

### **1.3. Importancia (aporte al PIB y empleo, exportación)**

De los millones de empresas MIPYMES ya mencionadas tenemos que forman el 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72 por ciento del empleo en el país. Es por esto que este segmento industrial tiene una gran importancia para el país.

Uno de los retos que han encontrado instituciones clave en México como es ProMéxico es el factor cultural frente a retos como la disciplina financiera, el desarrollo de productos innovadores, capacitación de recursos humanos y el reto frente a



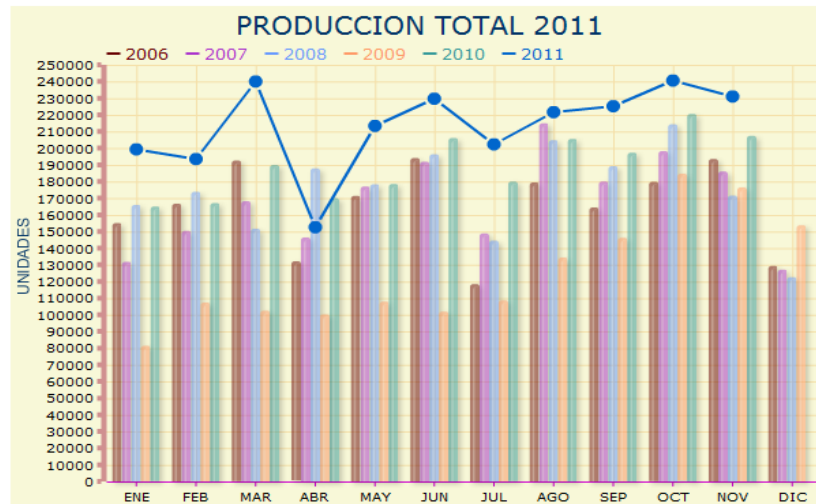
internacionalización. Este último de gran importancia dado que desafortunadamente un gran porcentaje de las empresas mexicanas nunca se han caracterizado por tener una cultura empresarial sólida y situación que limita la participación de la economía mexicana en el ámbito del Comercio Internacional, debido a que en la actualidad el aspecto humano, así como el cultural dentro de la organizaciones son factores para mejorar la competitividad internacional de nuestras empresas.

Como lo enfatiza ProMéxico es importante recordar que la mayoría de las Pymes en nuestro país son familiares y que ese factor juega un papel importante dentro del proceso de formación debido a que limita el acceso a créditos que ofrece en su caso la banca comercial que son necesarios para poder tener una inversión en maquinaria, mejora de procesos, transporte y tecnología para que de esa manera puedan poder generar productos de mejor calidad que les permita tener acceso en el Comercio Internacional y de esa manera evitar errores internos para enfrentar la contracción de la demanda en distintas industrias y a competidores de distintas partes del mundo ya que debido a la crisis económica mundial que afecto a casi todos los sectores industriales mundiales, de la misma forma en constante desarrollo de las comunicaciones y transporte hace que la competencia sea a nivel mundial, es por ello que se deben fortalecer de manera interna para no fracasar.

Importante redondear el tema señalando que en nuestro país tenemos instituciones públicas que están haciendo un esfuerzo importante para el apoyo de las MIPYMES como se ha mencionado es el caso de la Secretaría de Economía donde los empresarios pueden tener acceso a financiamiento, asesoría, consultoría, capacitación, asistencia técnica y estudios previamente elaborados por distintas instituciones y que cuentan con una gran variedad de temas como son estudios sectoriales, de mercado, de competitividad, transporte y que también son por entidades federativas, estos tipos de programas son importantes ya que ayudan a las empresas tanto a aumentar su capital y así poder a mejorar y conocer aquellos puntos en los su negocio es vulnerable, así como poder desarrollar un proyecto de exportación con un producto de calidad que le permita tener acceso al comercio internacional.

#### 1.4. La MIPYMES del sector automotriz

Uno de los sectores más importantes en el desarrollo industrial de México, **es el sector automotriz**. México se ubica entre los 10 principales productores de automóviles, camiones, partes y componentes del mundo. En 2008 la producción nacional rebasó los 2 millones de unidades, con un crecimiento de 4 por ciento respecto a 2007. Para 2010 se produjeron 2, 279,061, teniendo un crecimiento en 2011 llegando a 2,557,550.



Fuente: Asociación Mexicana de la industria Automotriz (AMIA).

En el país se han establecido las principales empresas de armadoras y de autopartes de Norteamérica, Europa y Asia con la finalidad de garantizar entregas “justo a tiempo” y facilitar la flexibilidad de producción requerida por las armadoras. Entre las empresas destacan: Ford, General Motors, Chrysler, Nissan, Honda, Toyota, Volkswagen, BMW, Mercedes Benz, Robert Bosch, Denso, Delphi, Magna, Visteon, Eaton, entre otros.



Fuente: Secretaría de Economía, Abril de 2005 y Secretaria de desarrollo Económico de Gobierno de San Luis Potosí, Septiembre 2009.

Punto muy importante a destacar es que el centro de toma de decisiones a nivel mundial es la ciudad de Detroit, Estados Unidos. En Detroit y los condados adjuntos se concentra la industria automotriz mundial. En esta región se toman las decisiones críticas sobre adquisiciones y alianzas a nivel internacional. Dentro de la ciudad de

Detroit destaca Michigan, ya que concentra la investigación y desarrollo automotriz. En esta región se ubica la mayor concentración de investigación y desarrollo tecnológico del sector automotriz en el mundo. Michigan invierte 10,700 millones de dólares en investigación y desarrollo en el sector automotriz, los estados que siguen en monto de gasto son California con 2,400 millones de dólares, Ohio con 500 e Illinois con 300.

En Michigan hay 330 empresas que cuentan con instalaciones dedicadas a investigación básica o aplicada, ingeniería, pruebas y desarrollo de productos relacionadas con vehículos. Michigan ha emprendido un enorme esfuerzo de diversificación tecnológica partiendo de la consolidación de la capacidad en manufactura avanzada, tecnología automotriz y materiales avanzados hacia la creación de una capacidad en energías alternas, ciencias de la vida y seguridad nacional. Detroit es una zona donde confluyen Canadá, EUA y México. Los mayores socios comerciales de Michigan son Canadá y México.

Por otro lado uno de los programas más importantes para apoyo a empresas MIPYMES en Estados Unidos son los “Centros de Desarrollo para Pequeñas Empresas” (Small Business Development Centers, SBDC), los cuales son uno de los principales componentes de la Administración de Pequeños Negocios (Small Business Administration, SBA). Los SBDC ofrecen asistencia tecnológica y empresarial a individuos y pequeñas empresas en unidades de fácil acceso. Dentro del SBA hay una oficina encargada de los SBDCs. Existen 63 SBDC en los Estados Unidos, uno en cada estado con la excepción de Texas que tiene 4 y California que tiene 6. Estos centros coordinan una red de 1,100 unidades de servicio. En cada estado hay una organización que patrocina el SBDC y administra los programas y servicios que se ofrecen a las pequeñas empresas a través de una red de sub-centros y unidades satélite<sup>3</sup>.

El SBDC de Michigan (MI-SBTDC)<sup>4</sup>, está integrado por una oficina estatal, oficinas regionales y oficinas satélites. La oficina central, ubicada en Grand Valley State University, Seidman College of Business en Grand Rapids, Michigan, concentra servicios especializados como los tecnológicos y los de coordinación, junto tienen 12 oficinas regionales de apoyo y 30 oficinas satélite, las cuales cubren los 83 condados de Michigan. Cada oficina provee de asesoría y entrenamiento a emprendedores y propietarios de empresas de los 83 condados de Michigan. Las oficinas regionales se ubican en universidades (4), colegios comunitarios (4), escuelas (2), empresas (1) y gobierno estatal y municipal (2). La oficina central y las 12 regionales cuentan con 108 personas. La oficina regional más grande es la ubicada en la región 9, Eastern

---

<sup>3</sup> Página web: <http://www.sba.gov>

<sup>4</sup> Página web: <http://misbtadc.org>

Michigan University, con 23 personas. Por función, las 108 personas se pueden clasificar en personal directivo (34), administración (16) y consultores (58).

La red de centros del MI-SBTDC sirve tanto a empresas emergentes como en crecimiento, incluyendo a nuevas empresas de riesgo, pequeñas empresas establecidas, empresas en expansión, nuevas empresas tecnológicas e innovadores.

Todos los servicios los provee gratis o a bajo costo ya que cuenta con apoyo financiero de la SBA y de patrocinadores locales en cada región. Entre los servicios que otorgan están:

- ⊕ Asesoría general. Cuentan con consultores que asisten en la elaboración de planes de negocio, diseño de estrategias de crecimiento y supervivencia, generación de estrategias de mercadotecnia y establecimiento de metas financieras.
- ⊕ Entrenamiento general. Organiza seminarios sobre como iniciar una empresa, determinación de la estructura legal, acceso al financiamiento, ventas, comercio electrónico, etc.
- ⊕ Información y estudios. Apoya en información y estudios sobre registro de marcas, financiamiento, certificaciones, tamaño y las características de sectores industriales, mercado, competencia, comercio internacional y características demográficas de la clientela.

Este modelo de desarrollo de empresas a nivel internacional ha servido como inspiración para la formación de programas en México que permitan dar consultoría y asesoría empresarial a las empresas PyME Mexicanas. Este es el caso de la Fundación México Estados Unidos para la Ciencia A.C. (FUMEC)<sup>5</sup>; la cual ha desarrollado un programa de Aceleración de Empresas, llamado TechBA<sup>6</sup>, el cual tiene como objetivo el llevar a empresas mexicanas a mercados internacionales, como es el caso de Michigan. En esta aceleradora se dan servicios de consultoría y asesoría empresarial como: análisis financiero, asesoría en ventas y mercadotecnia, estrategia, alianzas internacionales, consultoría en desarrollo de cadena de proveedores, desarrollo de clientes, entre otros.

### 1.5. La MIPyME de TICs

Otro de los sectores a tomar en cuenta es el de **Tecnologías de Información y comunicaciones (TICs)**, de acuerdo a datos de la Secretaría de Economía las TICs son capaces de elevar el PIB hasta en 5 por ciento. Sector en donde los cambios y

---

<sup>5</sup> Página web: [www.fumec.org](http://www.fumec.org)

<sup>6</sup> Página web: [www.techba.org](http://www.techba.org)

evolución no se detienen; prueba de esto es el dato que señala que el 90% de los dispositivos cuentan con sistemas integrados, para 2020 se esperan 40 mil millones de chips con software embebido a nivel mundial. El mercado de videojuegos para 2013 alcanzará 73 billones de dólares.

En México existen 115 millones de dispositivos, sin embargo no somos un país desarrollador de contenidos y tecnología. Las redes sociales y dispositivos móviles son los mercados de mayor crecimiento anual con 10.6% y 13.8% respectivamente. El valor total de la industria de medios en México asciende a 54 mil millones de pesos, con un crecimiento anual de 8%.

Como lo señala la revista alto nivel<sup>7</sup>, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), han transformado la manera de trabajar y de gestionar recursos de las empresas, funcionando como elemento clave para que el trabajo desarrollado sea más productivo, agilizando las comunicaciones, sustentando el trabajo en equipo, realizando análisis financieros y promocionando productos en el mercado.

Las TIC, permiten a las empresas producir mayor cantidad, mejor calidad y aumentar la competitividad en el mercado, agregando valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial. Son de mucha importancia en el sector empresarial, ya que han logrado que las empresas se modernicen en cuanto a los requerimientos que se están dando en el entorno.

#### **1.6. Participación de la Fundación México Estados Unidos para la ciencia A.C. (FUMEC)**

Parte indispensable para el desarrollo de esta metodología es la relación laboral que existe con FUMEC. La cual, trabaja con empresas que desarrollan productos y servicios en el sector de Tecnologías de Información y a través de sus oficinas en Michigan, buscan mejorar la calidad, competitividad y la oferta internacional de empresas MIPYMES Mexicanas. Dentro de FUMEC se tiene el programa SATE (Sistema de Asistencia Tecnológico Empresarial), dicho programa tiene como objetivo “Apoyar a pymes con alto potencial por medio de asistencia tecnológica empresarial, a través de una red de asesores (ATEs), promoviendo las capacidades de innovación de las empresas e integrando clusters líderes que manejen la infraestructura de la región”. El SATE ha atendido, desde 2003, a más de 700 empresas MIPYMES en sectores específicos como Manufactura Avanzada, Plásticos, Aeroespacial, Tecnologías de Sustentables, sin embargo, la mayoría de las empresas se encuentran en los sectores de Tecnologías de Información y Automotriz.

---

<sup>7</sup> Página web: <http://www.altonivel.com.mx/19501-la-importancia-de-las-tic-en-las-fusiones-de-empresas.html>

El SATE, a lo largo de los 8 años de labor en el programa, nos ha permitido el tener la oportunidad de trabajar en conjunto con los Asesores Tecnológico Empresariales (ATEs), analizando las necesidades puntuales de las empresas que FUMEC atiende. Gran número de las empresas que son atendidas por el programa son dirigidas por ingenieros o emprendedores que tienen muy poco conocimiento sobre contabilidad o cuestiones financieras, por lo que al iniciar el negocio empiezan a comprometer pagos, realizan compras no controladas, tienen sus gastos fijos sin ser evaluados y en algunas ocasiones sin tener una claridad de los mismos, es decir, sólo se preocupan de cuanto vender y como vender, pero sin tener una claridad de cuanto es el dinero real con el que la empresa cuenta al finalizar cada mes y si esta suma final les permitirá continuar con sus actividades en el mediano y largo plazo.

Como resultado de este desconocimiento de su efectivo real al finalizar el mes, al cabo de un plazo no mayor a un año, empiezan a tener problemas para hacer frente a sus deudas; inclusive algunas empresas no cumplen con un ciclo mayor a cinco años ya que no se dan cuenta de la cantidad de dinero que están gastando, no saben cuánto deben de vender para obtener lo mínimo para cubrir sus gastos y no realizan una adecuada planeación de gastos.

Inclusive las empresas MIPYMES que logran pasar el ciclo de un año no tienen una estrategia de crecimiento económico bien definida, ya que están muy ocupadas en su desarrollo en ventas y no tienen claro que decisiones tomar para que la empresa este más sana financieramente.

Las empresas al no tener claridad de cuanto es lo que realmente ingresa y egresa mensualmente, no podrán tomar decisiones acertadas que les permitan crecer, invertir en las mejores opciones, evitar y prevenir riesgos. Así mismo tendrán que allegarse de recursos costosos al no tener una previsión de faltantes de efectivo, y esto, para muchas de ellas representará el tener que cerrar el negocio.

Con el análisis antes descrito y con el apoyo de FUMEC se logró aplicar y desarrollar esta metodología para empresas Mexicanas. Importante señalar que dicha metodología toma como base los modelos de apoyo otorgados por el SBDC de Michigan (MI-SBTDC).



## II. Marco Teórico

### 2.1 Los Estados Financieros

Uno de los primeros pasos para administrar los recursos de la empresa es establecer un sistema que provea al empresario de la información suficiente para el uso de documentos como: estado de resultados, análisis de puntos de equilibrio, balance general, análisis de flujo de efectivo y análisis de desviación. Estos 5 documentos de control proporcionan la estructura necesaria para realizar una correcta planeación. Correctamente utilizados, actúan como una herramienta para la elaboración de presupuestos, como un sistema de alerta temprana, un identificador de problemas y un solucionador de problemas.

Dichos documentos deben ser usados sistemáticamente. Hacer una política, gastar varias horas cada mes, preferentemente sin distracción, revisando estos documentos, realizando esta actividad la información de la empresa estará siempre fresca y tendrá un gran valor para el empresario al realizar sus estrategias, tomar decisiones correctas y establecer objetivos razonables para el futuro<sup>8</sup>.

En este sentido encontramos que ciertos autores señalan que los estados financieros clave son: el estado de resultados, el balance general y el estado de flujos de efectivo<sup>9</sup>.

- ✦ **El estado de resultados**, indica la cantidad de utilidades que generó una empresa en un periodo dado, generalmente un año. El estado de resultados puede representarse en la siguiente ecuación:

- $\text{Ventas} - \text{gastos} = \text{utilidades}$

Con él se responde a la pregunta ¿Qué tan rentable es el negocio? Aporta información financiera relacionada con cinco grandes áreas:

- I. Ingresos derivados de la venta de productos o servicios para su venta.
- II. Costo de producción o adquisición de los bienes o servicios para su venta.
- III. Costos de operación relacionados, tanto con la venta o distribución del producto o servicio a los clientes, como con la administración de un negocio.
- IV. Costos financieros de hacer negocios, en particular, los intereses pagados a los acreedores de la empresa.
- V. Pago de impuestos.

---

<sup>8</sup> Bangs, David (1998) "The business planning guide". Upstart publishing company, United States of America, pp. 55-58.

<sup>9</sup> Longenecker, Justin G., Moore Carlos y Petty William (2001). Administración de la pequeña empresa: un enfoque empresarial, International Thomson Editores, México D.F.

- ⊕ **Balance general**, es una foto instantánea de la posición financiera de una empresa en un punto específico del tiempo, que muestra la cantidad de activos que tiene, el monto de su deuda circulante (pasivos) y el monto del capital social.

La estructura está formada por:

- Activos: circulantes, fijos y otros activos.
- Pasivos: circulante y a largo plazo.
- Capital social: aportaciones de los propietarios, capital de la sociedad y capital de las acciones comunes

El lado derecho del balance indica la forma en que la empresa financia sus activos. El financiamiento procede de dos fuentes principalmente: capital de deuda (pasivo) y capital de los propietarios. El capital de deuda es dinero que se ha tomado prestado y debe pagarse en alguna fecha predeterminada, es decir, el capital de deuda es dinero que se toma prestado de las instituciones financieras, proveedores y otras instituciones que aportan fondos. Por otra parte, el capital social representa la inversión de los propietarios en la compañía, dinero que han aportado personalmente a la empresa, sin que haya fecha específica para recuperarlo. Los propietarios recuperan su inversión retirando dinero de la empresa o vendiendo su participación.

- ⊕ **Flujo de efectivo**, es importante advertir que aunque el estado de resultados de una compañía puede mostrar utilidades, estas no se representan necesariamente con el efectivo. Aunque las utilidades contables son la medida principal del desempeño de una compañía, también es esencial tener dinero real en la cuenta bancaria de la empresa. Muchos empresarios se han engañado por un estado de resultados que se ve bien, para descubrir después que sus compañías carecen de efectivo. Por esta razón, el tercer estado financiero clave que emplean los negocios es el estado de Flujos de Efectivo.

De interés especial son las fuentes y usos de los flujos de efectivo de un periodo dado de tiempo un estado de resultados no puede proporcionar esta información, porque se calcula sobre una base acumulada en lugar de una base de efectivo. En la contabilidad acumulada, el ingreso se registra cuando se gana, independientemente de que el ingreso se haya recibido en efectivo o no, y los costos se registran cuando se incurren en ellos, incluso si el dinero todavía no sale de la empresa. Como las ventas reportadas en un estado de resultados incluyen tanto las ventas en efectivo como las ventas a crédito, las ventas en un año dado no corresponden exactamente al efectivo real obtenido. De manera similar, ya que algunas compras de inventarios se financian con crédito en lugar de financiarse con pagos inmediatos de efectivo, las compras de inventario no serán exactamente igual al efectivo desembolsado. Asimismo, en el sistema de contabilidad acumulada, la compra de cualquier equipo que dure más de un año



no se muestra como gasto en el estado de resultados. Registrar un costo de depreciación anual es una forma de acoplar el activo con las ventas generadas por su uso, nótese que la depreciación no se considera un flujo de efectivo. Por otra parte, en la contabilidad con base en efectivo, el ingreso se reporta cuando el efectivo se recibe y los gastos se registran cuando se paga.

## 2.2 Flujo de Efectivo

### 2.2.1 Definición de Flujo de Efectivo.

El Flujo de Efectivo se define como el movimiento referente a entrada o salida de diferentes bienes y Efectivo son los bienes identificables con dinero, como son billetes, monedas, cheques y las inversiones en valores a corto plazo, con esto llegamos a la conclusión que el Flujo de Efectivo es el “movimiento del dinero o bienes equiparables a dinero”, bien sea en relación con la entrada, salida o saldo del mismo.

Desde el punto de vista financiero, no solamente es importante analizar el comportamiento de las partidas de activo y pasivo en cuanto a la mayor o menor incidencia que cada una de estas tenga en el incremento o disminución de la solvencia de la empresa, sino que es fundamental el análisis del flujo. Comentan que este análisis se centra en el estudio de capacidades de pago de la empresa y del nivel de endeudamiento a partir de cifras expuestas en el balance de la empresa, buscando responder si la empresa tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones en el corto plazo en un momento definido del tiempo<sup>10</sup>. Este análisis se centra además en el estudio de la tendencia a la liquidez de la empresa y en el movimiento de tesorería de la compañía.

Es importante señalar que todas las empresas para poder tomar decisiones referentes a inversiones a realizar o al monto de financiamiento que se puede adquirir, requieren contar con un flujo de efectivo, el cual permita conocer la fecha en la que se contará con el dinero suficiente para cumplir con los compromisos que se deseen contraer.

El estado de flujo de efectivo satisface la necesidad de conocer los conceptos e importes de origen y aplicación del “efectivo”, mostrando los efectos de las decisiones tomadas en la empresa, en cuanto se refiere a la obtención y utilización del dinero, de manera que se disponga de bases confiables para evaluar la posición a corto plazo, es decir, los índices de capacidad de pago.

Los flujos de operación son flujos de efectivo, entradas y salidas, directamente relacionados con la producción, la venta de productos y los servicios de la empresa. Estos flujos reflejan el estado de resultados y las transacciones de la cuenta circulante ocurridos durante el periodo.

---

<sup>10</sup> Medina, Alex y González Julián, (2005) “Propuesta metodológica para análisis de la solvencia de la empresa por medio de estado de flujo efectivo”. Panorama Socioeconómico. vol. 23, núm. 031, julio-diciembre, Chile, pp. 82-91.

Los flujos de inversión son aquellos asociados con la compra o venta, tanto de los activos fijos como de los intereses comerciales. Las transacciones de compra resultarían en salidas de efectivo, en tanto que las transacciones de venta estarían generando entradas de efectivo.

Los flujos financieros son el resultado de las transacciones financieras de deuda y de aportaciones. Adeudos y pagos, ya sea de préstamos a corto plazo que resultarían en las correspondientes entradas o salidas de efectivo. De igual manera, la venta de las acciones son una entrada de efectivo, mientras que la recompra de acciones o el pago de dividendos en efectivo, son un desembolso financiero.

En combinación los flujos de efectivo por operación, inversión y financieros durante un periodo determinado incrementarán, disminuirán o dejarán sin cambios los saldos de efectivo y los valores negociables de la empresa<sup>11</sup>.

Los aspectos básicos que describe el Estado de flujo de efectivo son:

- ✚ Capacidad de la entidad para generar efectivo, tanto a través de sus operaciones normales como por otros conceptos.
- ✚ Manejo de los conceptos de financiamiento e inversión a corto plazo y largo plazo durante el periodo a que se refiere.
- ✚ Explicación de los cambios en la situación financiera determinados en el balance general comparativo.

El flujo de efectivo, como señala Maria Luisa Saavera en su libro “Herramientas de planeación Financiera para las PyMEs”, citando a Opiela (2006), es algo que puede hacer que sobreviva o quiebre una empresa. El error más grande que un pequeño empresario puede cometer es no controlar el saldo de caja y los flujos de efectivo. En las primeras etapas de crisis de efectivo, muchos empresarios recurren a fondos personales, demora en el pago de proveedores o nómina, o intentan cobrar a los clientes más rápido. Para evitar estos problemas las empresas MIPYMES necesitarán establecer objetivos claros y concretos, no trabajar con una sola entidad financiera, adelantarse y preveer necesidades, operaciones transparentes, etc.

### ***2.2.2 Procedimiento para calcularlo.***

El procedimiento para calcular los flujos de efectivo de una compañía se da en tres pasos<sup>12</sup>:

- I. Convierta el estado de resultados de una base acumulada a una base en efectivo, es decir, calcule los flujos de efectivo de las operaciones, después de impuestos.

---

<sup>11</sup> Gitman, Lawrence (1996).Administración Financiera Básica, Harla México, México D.F.,

<sup>12</sup> Longenecker, Justin G., Moore Carlos y Petty William, *op.cit.*, pp. 216 - 219

- II. Calcule los cambios en el capital de trabajo neto.
- III. Calcule los cambios en activos fijos y otros activos.

En el primer paso, los flujos de efectivo después de impuestos, procedentes de las operaciones, se calculan:

- ⊕ Ingresos de operaciones (utilidades antes de intereses e impuestos)
- ⊕ (Menos) Depreciación
- ⊕ (Igual) utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)
- ⊕ (Menos) pago de impuestos en efectivo
- ⊕ (Igual) flujos de efectivo después de impuestos procedentes de las operaciones.

En estos cálculos, la depreciación se vuelve a sumar al ingreso de operaciones, ya que la depreciación no es un gasto de efectivo.

Para el segundo paso, el cambio en el capital de trabajo neto se calcula:

Cambios en el capital de trabajo neto, es igual a:

- Cambios en los activos circulantes
- (Menos) Cambio en los pasivos de operación circulantes que no representan intereses.

Nótese que no todos los pasivos circulantes se incluyen en esta ecuación, sólo la deuda que no genera intereses y en la cual se incurre a través de las operaciones diarias normales de compra-venta de los bienes de la empresa, como las cuentas por pagar, los sueldos y salarios acumulados.

El tercer paso requiere el cálculo de cambios en los activos fijos brutos (no netos) y en cualquier otro activo, lo que incluye cualquier actividad de inversión que aparezca en el balance, pero que todavía no se ha considerado.

Cambios en los activos de largo plazo es igual a:

- Precio de compra bruta de los activos fijos
- (Más) efectivo neto usado para las inversiones.

### ***2.2.3 Origen y aplicación de efectivo.***

El Flujo de Efectivo está diseñado para mostrar que tan bien la empresa está administrando su dinero, liquidez, restándole las salidas de dinero erogado por la empresa. Las pequeñas empresas deben realizar proyecciones de flujo de efectivo a 3 años, la forma en que se debe elaborar es la siguiente<sup>13</sup>:

- a) Resumen de 3 años pasados.

---

<sup>13</sup> Bangs, David, *op.cit.*, pp. 14

- b) Proyección del primer año por mes. Si el negocio no alcance el punto de equilibrio en el primer año se debe continuar haciendo la proyección mensual hasta que se llegue al punto de equilibrio.
- c) Los años dos y tres se proyectan por cuartos.

Este estado al igual constituye la base para estimar<sup>14</sup>:

- ⊕ Las futuras necesidades de efectivo y las posibles fuentes de que haya de ser obtenido.
- ⊕ Los excedentes de efectivo y sus más adecuadas aplicaciones.

La determinación del origen y aplicación del efectivo hace necesaria una clara identificación y diferenciación de los conceptos contable-financieros de “entrada y salida” respecto de los conceptos de “ingreso y egreso”, e igualmente, del estado de flujo de efectivo respecto del estado de resultados.

- ⊕ Las “entradas y las salidas” de efectivo, son datos que integran el estado de flujo de efectivo, se determinan en función del efectivo realmente recibido y el efectivo realmente entregado (cobros y pagos realmente efectuados).
- ⊕ Los “ingresos y los egresos”, son datos que integra el estado de resultados, se determinan en función del reconocimiento y la medición de importes devengados, que si bien aumentan o disminuyen el capital contable, no indican ni que se haya recibido dinero efectivo, ni que se haya entregado efectivo.

Por lo tanto se puede señalar que el origen del efectivo se encuentra en:

- ⊕ Los ingresos
- ⊕ Las disminuciones de activo
- ⊕ Los aumentos de pasivo
- ⊕ Los aumentos de capital contable

Ya que, los ingresos, las disminuciones de activo, los aumentos de pasivo y los aumentos de capital contable, pudieron haber generado entradas de efectivo.

La aplicación del efectivo se encuentra en:

- ⊕ Los egresos
- ⊕ Los aumentos de activo
- ⊕ Las disminuciones de pasivo
- ⊕ Las disminuciones de capital contable

---

<sup>14</sup> Méndez, Antonio V (1978) Estado de cambios en la situación financiera y estado de flujo de efectivo, México DF, pp.72-74

Ya que, los egresos, los aumentos de activo, las disminuciones de pasivo y las disminuciones de capital contable, pudieron haber provocado salidas de dinero.

Es necesario analizar cada concepto para determinar el importe de origen y aplicación de efectivo en cada caso<sup>15</sup>:

Efectivo en caja y bancos: indica el aumento ó la disminución netos de efectivo al final del periodo en estudio.

Cuentas por cobrar: debe analizarse considerando su relación con ventas y con entradas de efectivo, ya que, un aumento de las cuentas por cobrar a clientes se deriva de ingresos por ventas y una disminución de estas cuentas por cobrar indica, por lo general, que se cobraron.

Deudores diversos: debe analizarse considerando su relación con los conceptos que originan estas cuentas por cobrar. Por ejemplo: préstamos a funcionarios o empleados y/o faltantes en caja.

Inventario de mercancía: debe analizarse considerando su relación con cuentas por pagar a proveedores y con costo de ventas, ya que, los aumentos de la inversión en mercancías provocaron salidas de efectivo si se pagaron ó aumentos de pasivo si no se han pagado, y las disminuciones de inversión de mercancías corresponden, generalmente, a mercancías entregadas en venta.

Inventario de materias primas: debe analizarse considerando su relación con cuentas por pagar a proveedores y con el inventario de producción en proceso, ya que, los aumentos de la inversión de materias primas se derivan de salidas de efectivo si se pagaron o de aumentos de pasivo si no se han pagado, y las disminuciones corresponden a traspasos a procesos de producción.

Inventario de producción en proceso: constituye una acumulación de los elementos del costo de producción, es decir, materiales directos, mano de obra directa y materiales y servicios indirectos de producción, de manera que, el cambio neto que se determine en este concepto debe analizarse considerando su relación con el inventario de materias primas, con cuentas por pagar por sueldos y por otros conceptos, con depreciaciones, con amortizaciones y con inventario de artículos terminados, ya que, los aumentos de inventario de producción en proceso se derivan de disminuciones del inventario de materias primas, de aumentos de pasivos, de depreciaciones y de amortizaciones, y las disminuciones corresponden a traspasos al inventario de artículos terminados.

Inventario de artículos terminados: es igual que el inventario de producción en proceso, está integrado por los elementos del costo de producción, de manera que habiendo analizado y, en su caso, ajustado el inventario de materias primas y el inventario de producción en proceso, el inventario de artículos terminados, de hecho, se encuentra ya ajustado, pues los ajustes que pueden requerir el inventario de materias primas y el inventario de producción en proceso, implican el ajuste del inventario de artículos terminados.

---

<sup>15</sup> *Ibíd.*, pp. 75-140

Inmuebles, maquinaria y equipos: debe analizarse su relación con entradas y salidas de efectivo y con cuentas por cobrar y cuentas por pagar, ya que, un aumento de la inversión en estos conceptos pudo haber provocado salidas de efectivo si se adquirieron al contado ó aumentos de pasivo si se adquirieron a crédito, y una disminución de estos conceptos pudo haber generado entradas de efectivo si se vendieron al contado ó aumentos de cuentas por cobrar, si se vendieron a crédito.

Depreciación acumulada de inmuebles, maquinaria y equipos: se denomina depreciación a la estimación técnicamente calculada, de la medida en que disminuye el valor de los activos fijos tangibles como consecuencia de su uso, el trascurso del tiempo y la obsolescencia. La depreciación constituye un traslado de valores de los activos fijos tangibles a los activos circulantes y/o a los egresos pero no implica ni origen ni aplicación de efectivo.

Proveedores: debe analizarse considerando su relación con el inventario de mercancías, con el inventario de materias primas y con salidas de efectivo, ya que, un aumento de pasivos en proveedores corresponde, generalmente, a compras de mercancías o de materias primas, y una disminución, indica, generalmente, salidas de efectivo, es decir, pago de estos pasivos.

Acreedores diversos: debe analizarse considerando las mismas circunstancias que se describieron en relación con documentos por pagar, ya que la única diferencia entre estos dos conceptos consiste en si se subscribieron o no letras de cambio o pagarés.

Capital social: debe analizarse considerando su relación con aumentos y disminuciones de activo, con aumentos y disminuciones de pasivo y con disminuciones de utilidades retenidas, ya que, un aumento de Capital Social indica, generalmente, que se emitieron y se colocaron acciones de la empresa recibiendo a cambio efectivo u otros activos, capitalizando pasivos o capitalizando utilidades retenidas, y una disminución de Capital Social indica, generalmente, que se recuperaron acciones de la empresa, entregando a cambio efectivo u otros activos, o aumentando el pasivo si la entrega de efectivo se efectuará posteriormente.

Ingresos por venta: constituyen el principal concepto de origen de efectivo, pero, el importe de ingresos por ventas del periodo en estudio, de analizarse considerando su relación con cuentas por cobrar a clientes, ya que, las ventas al contado generan entradas de efectivo en el mismo momento y por el mismo importe que el ingreso realizado en cada venta, pero, las ventas a crédito primero generan cuentas por cobrar, y hasta que estas son cobradas, generan entradas de efectivo.

Costo de venta: constituyen el principal concepto de aplicaciones de efectivo, pero, el importe del costo de venta del periodo de estudio, debe analizarse considerando su relación con el inventario de mercancías o de artículos terminados y con proveedores, ya que, si se entregaron en venta mercancías de las que ya se disponía al iniciarse el periodo en estudio o mercancías adquiridas

a crédito aún no pagadas, el importe de salida de efectivo provocadas por el costo de ventas en realidad fue menor.

Gastos de operación: indican aplicaciones de efectivo, pero, el importe de los gastos de operación del periodo en estudio, deben analizarse considerando su relación con disminuciones de activo no monetario y/o aumentos de pasivo, ya que, si durante el periodo se consumieron bienes de los que ya se disponía al iniciarse el periodo o se percibieron servicios que se pagaron antes de iniciarse este periodo, e igualmente, si se consumieron bienes o se percibieron servicios adquiridos a crédito aún no pagados, el importe de salidas de efectivo provocadas por los gastos de operación en realidad fue menor que el importe del egreso por este concepto.

Gastos financieros: indican aplicaciones de efectivo, pero, el importe de gastos financieros del periodo deben analizarse considerando su relación con intereses pagados por anticipado y con intereses por pagar.

Un punto clave para las empresas es saber que a pesar del hecho de que existe una venta de buena fe, de que se han remitido las mercancías, de que se han reconocido ganancias o pérdidas con fines contables, de que se han enviado las facturas, etc., no se ha producido absolutamente ningún efecto en el flujo de efectivo de la compañía mientras no se reciba pago correspondiente<sup>16</sup>.

#### **2.2.4 Importancia del Flujo de Efectivo.**

La importancia del Flujo de Efectivo radica en que es la sangre de la compañía y elemento esencial de su existencia. Indica si una compañía puede o no pagar sus pasivos. Inclusive la proyección de flujo de efectivo es considerada como una de las herramientas más importantes para las empresas. Para compañías que apenas van empezando puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso, y para empresas que ya están tiempo en el mercado puede ser la diferencia entre crecer o quedarse estancadas.

El análisis de flujo de efectivo puede ayudarte en<sup>17</sup>:

- ⊕ Cuanto efectivo la empresa va a necesitar.
- ⊕ Cuando va a necesitar este efectivo.
- ⊕ Cuando tú tienes que analizar tu rendimiento, deuda, gastos de operación, ventas o gastos fijos.
- ⊕ De donde viene tú dinero.

Si el flujo de efectivo fuera constante cada mes, es decir, que cada mes se gastara y se ganara la misma cantidad de dinero, no se tendría ningún problema de análisis ya se sabría con exactitud cuánto se tiene que pagar, a quien y cuánto será que tendré que

<sup>16</sup> Loscalzo, William (1994) "Presupuesto de flujo de efectivo". México D.F: Limusa, pp. 19-21

<sup>17</sup> Bangs, David (1998) "The business planning guide". Upstart publishing company, United States of America, pp. 80



pagar el próximo mes. Sin embargo en el ciclo normal de la empresas esto no sucede de esta manera, lo que pasa es que la empresa tiene que lidiar con situaciones del mercado que le impiden tener ingresos constantes cada mes y sus gastos dependerán mucho de las condiciones en que se pueda pactar tanto con sus clientes como con las instituciones con las que perciba algún tipo de ingreso. Por lo que un pronóstico preciso de flujo de efectivo puede ayudar en mucho a las empresas y su utilidad depende en gran parte del plazo en que se ocupen<sup>18</sup>:

A corto plazo, es un periodo menor a un año, su finalidad es ayudar a las operaciones cotidianas de la entidad.

A mediano plazo, por lo general de uno a tres años, este pronóstico nos sirve para evaluar la capacidad o incapacidad de la compañía para satisfacer una necesidad de dinero específica. Por ejemplo una inversión por nuevo proyecto.

A largo plazo, abarcan más de tres años, es usado para la planeación a largo plazo, ya sea adquisiciones, ampliaciones, etc.

#### ***2.2.5 Ventajas y problemas.***

Las ventajas que se tienen con su elaboración son:

- ⊕ Permite conocer el excedente de efectivo que se tiene disponible, y la necesidad, en tiempo, para pagar las deudas de la empresa, esto le puede ayudar a invertir algún excedente a corto plazo para obtener rendimiento adicional.
- ⊕ Al conocer los faltantes de efectivo se está en condiciones de realizar acciones de financiamiento con anticipación a la fecha en que se requiera. Por ejemplo acudir a instituciones bancarias, instituciones bursátiles, organismos auxiliares de crédito, aportaciones de socios, ventas de activos, etc.

Algunos problemas que se presentan en la elaboración del flujo de efectivo se destacan:

- ⊕ Aspectos externos, los efectos que se tendrán sobre las operaciones comunes de la empresa, por ejemplo alguna estrategia de la competencia, alguna crisis a nivel nacional o mundial, etc.
- ⊕ Inflación, se presenta en el aumento de las materias primas, se supone en la actualidad en nuestro país se tiene una inflación controlada, ya que es parte de la política monetaria de nuestro gobierno, sin embargo, se puede notar en punto de venta que los precios de algunos productos básicos como es el azúcar, la tortilla, etc. sí han tenido un aumento considerable de precio en los

---

<sup>18</sup> Loscalzo, William, *op.cit.*, p. 14



últimos meses, lo que afecta directamente al flujo de efectivo de empresas que se encuentren en el sector.

- ⊕ Aparición o pérdida de nuevos clientes, esto puede ocurrir por problemas de calidad en el producto, problemas en la atención o inclusive por nuevas estrategias por parte de la competencia.
- ⊕ Desembolsos de efectivo adicionales a lo proyectado por la compra de activos fijos, buscando una reducción en los costos de mantenimiento o un aumento en la capacidad productiva. Esto afecta considerablemente al flujo de efectivo incrementando las salidas por el monto de las inversiones, una disminución de salidas por el ahorro de mantenimiento y un incremento en los ingresos por las ventas adicionales que se realicen.
- ⊕ Otros ingresos que se perciban por la venta de activos, provenientes del valor de rescate de los mismos<sup>19</sup>.

### 2.2.6 Secciones del Flujo de Efectivo.

El flujo de efectivo normalmente está dividido en 2 secciones, la primera es la parte de ingresos, que son todas las entradas de dinero de la empresa y la parte de egresos, que son todas sus salidas de efectivo, al final quedando un saldo el cual será el dinero efectivo disponible al final del mes, ejemplo:

**Cuadro número 1: Ejemplo de Flujo de Efectivo**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO
<b>Ingresos</b>			
Saldo Inicial de Efectivo	\$	\$	\$
Ventas de Contado			
Cobranza a Clientes			
Aportación de Socios			
Préstamo Bancario			
(Productos) Intereses Bancarios			
Venta de Desperdicio			
Otros Ingresos			
<b>Total de Efectivo Disponible</b>	\$_____	\$_____	\$_____
<b>Egresos</b>			
Sueldos y Salarios			
Pago de Proveedores			
Compras de Contado			
Pago Gastos Administración			
Pago Gastos de Venta			
Pago de Intereses			
Pago de Gastos de Fabricación			
Pago Préstamo Bancario			
Pago de Dividendos			
Pago por Reducción de Capital			
Compras de Activo Fijo			
Pago de Impuestos			
Otras Salidas de Efectivo			
<b>Total de Egresos</b>	\$_____	\$_____	\$_____
<b>Saldo Final</b>	\$_____	\$_____	\$_____

Fuente: UNAM (2004). Facultad de Contaduría y Administración, Finanzas básicas, IMCP, México DF.

<sup>19</sup> UNAM (2004). "Finanzas básicas". Facultad de Contaduría y Administración, México DF: IMCP, pp. 126-127

Otra forma de presentar el flujo de efectivo es la siguiente:

**Cuadro número 2: Ejemplo 2 de Flujo de Efectivo**

Ingresos de operación:		
Cuentas por cobrar y ventas al contado	\$3,441,101	\$3,246,040
Contratos de servicio	306,416	330,000
Inversiones	322,839	284,650
Suman los ingresos de operación	4,070,356	3,860,690
Gastos de operación:		
Sueldos y prestaciones	763,009	846,832
Compras de inventario	351,785	952,830
Pagos de intereses	73,995	52,864
Reparaciones y mantenimiento	41,345	48,780
Contabilidad	32,000	34,000
Pagos de hipoteca	12,000	13,000
Servicios públicos	11,716	12,486
Pago de alquileres	2,213	2,213
Pago de impuestos	683,381	724,861
Otros gastos	60,800	62,000
Suman los gastos de operación	2,032,244	2,749,866
Flujo de efectivo neto de operación	2,038,112	1,110,824
No proveniente de las operaciones:		
Vencimiento de bonos	300,000	-----
Producto del descuento (pagos)	260,215	(260,215)
Vencimientos de pasivo	(100,000)	(100,000)
Excedente (faltante) total	\$2,498,327	\$750,609

Fuente: Loscalzo, William (1994). Presupuesto de flujo de efectivo, Limusa, México D.F. pp. 156

En este último caso podemos observar una variante al dividir en 3 partes fundamentales el análisis de flujo de efectivo: la primera son todos los ingresos generados por la operación, la segunda son todos los gastos relacionados directamente con la operación y por último se observan los egresos que nos son directamente relacionados con la operación. Y al final tenemos el flujo de efectivo al finalizar el periodo.

Como se ha mencionado el Flujo de Efectivo muestra como la posición de efectivo de la empresa ha cambiado. De esta forma, complementa el estado de resultados y balance general. Los cambios en la posición de efectivo de una empresa puede ser el resultado de cualquiera de las múltiples transacciones de la empresa.

El estado de flujo de efectivo desglosa las fuentes y usos del efectivo en tres componentes. Se trata de flujos de efectivo de (1) operaciones, (2) inversiones y (3) actividades de financiamiento. Los flujos de fondos entre una empresa y sus inversionistas, acreedores, trabajadores, clientes y otras personas interesadas, sirven como un grupo de partida fundamental para el análisis de la empresa, sus proyectos de

inversión de capital y adquisiciones, así como el análisis subyacente para muchas decisiones adicionales. En el siguiente cuadro se muestra un estado de flujo de efectivo típico: Ohio Greeting Company<sup>20</sup>.

**Cuadro número 3: Flujo de efectivo: Ohio Greeting Company.**

Fuente: Emery, Douglas y Finnerty John (2000). *Administración financiera corporativa*, Person Educación, Estado de México pp. 30.

<b>Flujos de efectivo en actividades de operación</b>	
Utilidad neta	\$25.9
Depreciación y amortización	22.7
Decremento (incremento) en cuentas por cobrar	(29.9)
Decremento (incremento) en inventarios	(15.1)
Incremento (decremento) en cuentas por pagar	4.1
Incremento (decremento) en gastos acumulados	15.7
Ingreso neto proporcionado por (utilizado en actividades de operación)	23.4
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>	
Compra de plana y equipo	(59.5)
Efectivo neto proporcionado por (y usado en) actividades de inversión	(59.5)
<b>Flujos de efectivo en actividades de financiamiento</b>	
Incremento (decremento) de pagarés pendiente	33.0
Emisión neta de deuda a largo plazo	4.2
Incremento en otras obligaciones a largo plazo	1.9
Dividendos en efectivo (preferentes y comunes)	(5.5)
Efectivo neto proporcionado por (utilizado en) actividades de financiamiento	33.6
Incremento (decremento) neto en efectivo y equivalentes	(2.5)
Efectivo y equivalentes, a principio del año	12.0
Efectivo y equivalentes, al final de año	\$9.5

En el cuadro observamos el flujo de efectivo en las actividades de operación. La utilidad neta se toma del estado de resultados de Ohio Greeting. Para llegar a la utilidad, varios renglones son deducidos de las ventas, incluyendo algunos que no son gastos en efectivo. La depreciación por lo general es el mayor de estos renglones. Ya que los renglones no son flujos de efectivo, deben ser agregados de nuevo para determinar dicho flujo. Los dividendos no se restan de las actividades de operación. En lugar de hacerlo representan una parte discrecional de las actividades de financiamiento. Los otros renglones representan cambios en varias cuentas del capital de trabajo, que son partes de las actividades de operación. Los decrementos en cuentas de activos son flujos de efectivo positivos. Los opuestos son flujos de efectivo negativos.

### 2.3 Pronóstico y estrategia de flujo de efectivo

Antes de que se pueda tratar de cuantificar el efecto de las ventas en el efectivo, es necesario determinar los factores que influyen en la obtención definitiva del importe.

<sup>20</sup> Emery, Douglas y Finnerty John (2000). *Administración financiera corporativa*, Person Educación, Estado de México pp. 28-31

Esto proporcionará una base a partir de la cual se puede desarrollar el modelo de pronóstico. Una manera de hacerlo es contestando las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el volumen total de ventas?
2. ¿Cuál es el valor total de las ventas?
3. ¿Qué cantidad, en su caso, representan ventas de contado?
4. ¿Cuándo se debe efectuar el pago según el contrato?
5. ¿Qué cantidad es cobrarle?
  - a. ¿Habrá devoluciones o rebajas?
  - b. ¿Se deben las cantidades incobrables a causas externas?
6. ¿Qué cantidad se cobrará?
  - a. ¿Se ofrecieron descuentos?
  - b. ¿Se aprovecharán esos descuentos?

Antes de comenzar el pronóstico real del volumen de ventas, es indispensable realizar un estudio breve de algunos de los factores internos y externos que influyen en ese volumen:

- ⊕ Estrategia de comercialización, las ventas las genera el personal del departamento de ventas y mediante la promoción. Por tanto, se debe tener en cuenta el número de vendedores y anotar cualquier aumento o disminuciones de personal.
- ⊕ Nuevas líneas de producto, se determinará si la compañía ha puesto a la venta recientemente algunos nuevos productos y cuál ha sido la demanda.
- ⊕ Nuevos mercados, determinar si la compañía a tratado de penetrar en nuevos mercados y cuál fue el resultado.
- ⊕ Cambios en la demanda del consumidor, si el consumidor va a ser el comprador final de nuestro producto, se debe determinar su deseo de hacerlo.
- ⊕ Competencia, considerando que los nuevos ingresos en un campo, los nuevos productos y la mayoría de los esfuerzos de comercialización realizados por un competidor ya establecido influyen en el volumen de las ventas, se debe determinar su efecto.

Para elaborar un pronóstico de los ingresos en caja por ventas de este año, se debe elaborar un programa de los ingresos en caja esperados, por ejemplo se sabe que los clientes comerciales, excepto los que aceptan los descuentos pagan a 60 días. Entonces la manera más fácil de hacerlo es elaborar una tabla de ingresos en caja esperados, basada en el supuesto de que todos los clientes pagarán el sexagésimo día. Luego se puede ajustar esa cifra de acuerdo a los descuentos previstos.

Todos los saldos se deben clasificar en tantas categorías como sea posible, lo cual simplificará los cálculos. Por ejemplo, si se sabe que la mayoría de las ventas fueron a 30 y 60 días, se dividirá el total de las ventas en dos categorías, las que se vencen en 30 días y las que se vencen en 60. Luego se formulará el programa de la tabla siguiente para cada categoría de venta y se hará el pase a la hoja de pronóstico.

Pero suponiendo que después de examinar la tabla por vencimientos, se encuentra que, debían pagar al término de 60 días, pero no ocurrieron uniformemente durante el mes y que 20% de ellas se efectúan en los primeros 10 días del mes, 30% en los 10 días siguientes y 50% en los últimos 10 días.

**Cuadro número 4. Ingreso en caja que se espera de las ventas.**

<b>IMPORTE Y MES DE COBRO</b>		
Fecha de la venta	2010	2011
Enero	\$202,000 – Marzo	
Febrero	204,000 – Abril	
Marzo	206,100 – Mayo	
Abril	229,020 – Junio	
Mayo	235,840 – Julio	
Junio	242,880 – Agosto	
Julio	250,140 – Septiembre	
Agosto	257,620 – Octubre	
Septiembre	(1-10) 52,030 (20% x \$260,150) – Noviembre	
	(11-20) 78,045 (30% x 260,150) – Noviembre	
	(21-30) 78,045 (30% x 260,150) – Noviembre	
Octubre	(1-10) 52,558 (20% x 262,790) – Diciembre	
	(11-20) 78,837 (30% x 262,790) – Diciembre	
	(21-31) (50% x 262,790) – Diciembre	\$131,395 – Diciembre
Noviembre		265,430 – Enero 2012
Diciembre		268,070 – Febrero 2012
	<u>\$2,219,145</u>	<u>\$664,895</u>

Fuente: Loscalzo, William (1994). Presupuesto de flujo de efectivo, Limusa, México D.F. pp. 26

Obsérvese que no es necesario distribuir las ventas que correspondan a cada mes, ya que, por definición, las ventas de enero cobradas a los 60 días caerán dentro del 2010 y las ventas de diciembre cobradas a los 60 días caerán en 2011. Solo es necesario determinar el mes o meses que abarcan ambos años<sup>21</sup>.

El inventario como las ventas, no influyen directamente en el efectivo. Tampoco lo afectan directamente los cambios ocurridos en el nivel de inventarios. El uso de inventario en la producción no exige un desembolso. Si la producción de un artículo cuesta \$1,000 y se venden 100 artículos, la salida de dinero no es de \$100,000. Al efectivo sólo le afectarán las compras de materia prima.

Al proyectar los egresos necesarios para comprar inventarios se deben considerar los siguientes factores<sup>22</sup>:

<sup>21</sup> *Ibíd.*, pp. 22-27.

<sup>22</sup> *Ibíd.*, pp. 61-63.

- ⊕ Aumento de las ventas, aunque no es una relación necesariamente directa con la producción, si se intenta aumentar las ventas se tendrá que aumentar la producción. En algún momento esa mayor producción exigirá la compra de inventario.
- ⊕ Planes de expansión, esta va de la mano con el aumento de las ventas. Si la empresa piensa cubrir nuevas áreas de ventas, esto se traducirá en una mayor producción y, por lo tanto, provocará más compras de inventario.
- ⊕ Capacidad de producción, a veces, el personal de ventas y de mercadotecnia proyectan el aumento de las ventas en términos de la capacidad para producir una cantidad infinita de producto. Sólo se puede producir un número finito de artículos dentro de las restricciones físicas del equipo y mano de obra existentes.
- ⊕ Tiempo necesario para la producción, la terminación y venta de algunos productos puede requerir años de producción. Durante la fabricación de esos productos habrá que comprar inventario y llevarlo a la producción sin que efectúe una venta relacionada. Ese tiempo, por lo tanto, puede afectar a varios periodos de pronóstico.
- ⊕ Existencias de protección necesarias, muchas empresas necesitan tener disponibles niveles mínimos de inventario en todo momento, independientemente de las ventas, a fin de garantizar la producción “continua”. Esas necesidades se deben agregar a las compras reales necesarias de la compañía.
- ⊕ Lotes económicos de compra (LEC), con base en los descuentos disponibles, los costos de remisión, los costos de almacenaje, etc., es más económico ordenar cantidades específicas de ciertos artículos. Por lo tanto, se pueden pronosticar compras de materiales mayores (LEC) que las necesidades reales.
- ⊕ Disponibilidad de recursos, la coordinación adecuada de la compra con los recursos, que de otro modo permanecerían ociosos es una manera de minimizar el costo del dinero.
- ⊕ Carácter estacional de la industria, ciertos productos, por ejemplo los árboles de Navidad artificiales, las piscinas, las modas de otoño, etc., se venden tradicionalmente en épocas específicas del año. Sin embargo su producción puede ser continua en el transcurso del periodo.
- ⊕ Fecha del periodo, ciertas materias primas, embalajes, etc., se deben ordenar con mucha anticipación si son difíciles de obtener o si se hacen sobre pedido. Por ejemplo, un constructor puede estar relativamente seguro de que los montantes, la madera contrachapada, los clavos, etc., se podrán obtener fácilmente conforme se necesitan. En cambio, una repisa de mármol italiano tallada a mano para la chimenea tendrá que encargarse con meses de anticipación y debe estar disponible antes de terminar la casa.

El flujo de efectivo se afectará por dos enfoques de los bienes inmuebles, la planta y el equipo<sup>23</sup>:

- I. Los costos relacionados con los inmuebles, la planta y el equipo existente.
- II. Los costos relacionados con las adquisiciones de inmuebles, la planta y equipo previstas para el periodo de pronóstico.

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

Básicamente, existen cuatro tipos de pasivo: con tasa de interés fija, con tasa de interés variable, con pagos fijos y con pagos variables<sup>24</sup>:

- ⊕ Con tasa de interés fija, la tasa de interés se asigna o establece en la fecha en que se incurre en el pasivo. Por tanto, la única variable en su pronóstico son las fechas de pagos.
- ⊕ Con tasa de interés variable, referida al costo de los recursos de la institución, se deben examinar primero los contratos de préstamo para saber las estipulaciones que exijan aumentos de la tasa de interés. Luego, se debe proyectar la base de la cual dependen esos aumentos.
- ⊕ Con pagos fijos, las condiciones de pago de capital de este tipo de pasivos se fijan en la fecha en que incurre en él. La única variable de pronóstico son las fechas de pago del capital acordadas en el contrato. Por lo general, los pagarés y los bonos de las empresas, así como los préstamos bancarios, estipulan pagos fijos.
- ⊕ Con pagos variables, el pasivo más común con pagos variables es el crédito revolvente o línea de crédito bancario. Con estos dos tipos de convenio, los bancos permitirán obtener un préstamo, reembolsarlo y volver a obtener dinero hasta un límite determinado previamente. Por lo general, la tasa de interés impuesta a este tipo de convenio es variable, estos convenios de préstamo usualmente en plazo fijo a cuyo término habrá que reembolsar todas las cantidades retiradas.

#### 2.4 Administración de la liquidez

Como parte fundamental del flujo de efectivo es la administración de la liquidez, basada en la definición de la liquidez, la cual está asociada con los activos de la empresa y con la facilidad en que estos pueden convertirse en dinero. Normalmente en una empresa

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*, pp. 77-78.

<sup>24</sup> *Ibíd.*, pp. 101-103.



se mide por la capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, es decir la facilidad con la cual pueda cumplir con sus deudas.

En este punto es oportuno señalar por qué a una empresa le es importante tener activos líquidos:

- ⊕ Para su operación, pagar sueldos, proveedores, etc.
- ⊕ Para cubrirse de riesgos, liquidaciones, incumplimiento del pago de algún cliente, etc.
- ⊕ Especular, buscar generar rendimiento a través de inversión ya sea en activo fijo, inversión en acciones, o alguna otra inversión que le permita tener una mayor ganancia que invertir en activo fijo o mantenerlo en el banco.

Para saber la cantidad que será necesaria para cubrir dichos puntos, el empresario debe de conocer su saldo de efectivo al finalizar cada mes, y para lograr conocer esta cantidad es necesario analizar correctamente el ciclo de operación de la empresa, el cual nos señala el tiempo desde que la empresa compra materia prima para su operación hasta que entra el efectivo generado por las ventas. Así mismo es importante determinar el ciclo de caja, el cual es el número de días del ciclo de operación menos el periodo de pago promedio de la empresa<sup>25</sup>.

Dentro de lo que es la administración de la liquidez es necesario entender el costo de la liquidez, una vez que determinamos cuanto es la necesidad de efectivo que debemos tener para cumplir con las obligaciones de la empresa y una vez que determinamos cuanto es razonable tener como nivel de cobertura para prever cualquier imprevisto, se debe analizar cuánto cuesta convertir los activos en efectivo y cuánto cuesta financiar las necesidades de efectivo.

#### *2.4.1 Costo del financiamiento de liquidez*

El costo que tiene el financiamiento de la liquidez de una empresa se puede determinar conociendo la diferencia que existe entre el beneficio que se obtendría al prestar los activos líquidos y el costo que implicaría obtener activos líquidos desde fuera. Por ejemplo en una empresa que tenga gran cantidad de dinero en caja, que de primera vista se puede observar como una buena planeación de la organización ya que tiene solvencia ante cualquier problema, sin embargo, debemos de entender que el dinero en un banco hoy en día genera un rendimiento muy corto y que muy posiblemente el accionista de la compañía preferiría tener ese dinero en algún otro negocio diferente al tenerlo en caja dentro de la empresa. Recordar que las nuevas inversiones pueden venir de diferentes fuentes: la primera es interna, que se refiere a las aportaciones de los accionistas, a las utilidades que se reinvierten o inclusive a ese excedente de efectivo que se tiene en caja. Así entonces, se debe analizar correctamente en que se

---

<sup>25</sup> *Ibíd.*, pp. 84.



puede invertir ese dinero que se tiene, con la posibilidad de ser invertido, ya que en ocasiones convendrá el aumentar la capacidad de producción de la empresa a través de la compra de activo fijo o a lo mejor la contratación de nuevo personal, la aplicación de la planta o inclusive el invertir en instrumentos que generen un mayor rendimiento que lo que da el banco. La segunda fuente de inversión es la externa, las cuales se refieren a financiamiento, y su costo se obtiene a través de la diferencia entre los intereses que genera tener flujos de efectivo como inversiones a corto plazo y lo que costaría el tener un financiamiento de la misma dimensión considerando intereses y demás gastos que se tendrían que pagar por el financiamiento<sup>26</sup>.

#### *2.4.2 ¿Cómo solventar problemas de flujo de efectivo?*

Todo este análisis nos lleva a realizar una evaluación del manejo del flujo de efectivo, pero ¿cómo puedo saber que un empresario maneja correctamente su flujo de efectivo? primeramente es recomendable analizar los saldos a los proveedores, una gran cantidad de saldos vencidos indica una mala administración de efectivo, y se deberá tomar medidas de cobro más rígidas o inclusive el establecer políticas de venta, que en muchas ocasiones no se consideran como importantes. También es recomendable el analizar los préstamos que se han solicitado en situaciones de presión, ya que estos nos indica el nivel de planeación que se tiene en la empresa y el nivel de flujo que se tiene para imprevistos. Por último es recomendable hacer una relación entre el costo de mantener el efectivo en caja sobre el total de efectivo realmente utilizado para la operación de la empresa, el incremento de esta relación nos señalará una mala administración del efectivo.

¿Cómo solventar problemas de flujo de efectivo? Para poder solventar estos problemas es necesario que el empresario primero vea la cantidad de ingresos reales que está teniendo, ya que en muchas ocasiones no es lo mismo cobrar que vender, y se comparen con la cantidad de gastos reales que se tienen, los cuales sí son mensuales y existe una parte de ellos que son fijos. Además para resolver problemas de flujo es importante que se haga un análisis del flujo de operación, es decir, obtener un máximo de eficacia en sus operaciones, de lo contrario se tendrán salidas innecesarias, lo cual hace más grave los problemas de liquidez. Otra manera de combatir el problema del flujo, es obteniendo financiamiento a través de moneda nacional o bien en moneda extranjera pero con cobertura de riesgos, obviamente toda petición de financiamiento genera un costo el cual tendrá que ser relacionado directamente con el beneficio que se obtendrá. Una solución que se puede tener para resolver problemas de flujo es el recurrir a aportaciones de capital, esto puede ser considerado como un arma de doble filo, ya que los accionistas siempre invierten su dinero esperando un rédito a cambio de su inversión, el pedirles una aportación extra podría generar grandes problemas, que

---

<sup>26</sup> *Ibíd.*, pp. 85.

pondrían en riesgo la continuidad de la operación de la empresa, sin embargo, si se realiza un buen plan de negocio, esta solución podría ser la que tendría menor costo.

### 2.5 Presupuesto de efectivo

Un presupuesto de efectivo proyecta y resume los flujos de entrada y de salida de efectivo esperados durante el horizonte de planeación. El presupuesto del efectivo también muestra los saldos mensuales del efectivo y cualesquiera préstamos a corto plazo que se utilizan para cubrir un déficit de efectivo. Los presupuestos mensuales de efectivo por lo común tienen un horizonte de planeación de seis a doce meses. Un flujo neto de efectivo para un mes puede incrementar el efectivo, reducir los préstamos pendientes, o se puede utilizar en otra parte del negocio. De manera similar, los flujos netos negativos de efectivo pueden reducir el efectivo o se pueden compensar en préstamos adicionales.

Los presupuestos de efectivo se utilizan en los planes a corto plazo, de manera que incluyen detalles sustanciales. Sin embargo, la cantidad de detalles también depende del tamaño de la empresa y de la etapa actual de los proyectos en el horizonte de planeación. Las proyecciones que van más lejos en el horizonte de planeación son menos detalladas. Las pequeñas empresas son menos complejas y sus presupuestos de efectivo son menos detallados. Debido a la complejidad de las empresas más grandes, se requieren más detalles para tomar en cuenta los factores que afectan sus flujos de efectivo.

La mayoría de los presupuestos de efectivo se basan en pronósticos de venta, debido a que muchos flujos de efectivo están vinculados a las ventas. Los flujos de entrada de las ventas dependen de la cantidad de éstas y también de la proporción de las ventas en efectivo contra las ventas a crédito. Las demoras de tiempo que intervienen en la cobranza de las ventas a créditos dependen de los términos de crédito y de los patrones de pago.

Varios flujos de salida de efectivo también dependen de las ventas. El costo de los bienes vendidos refleja las compras de materia prima, los salarios y los costos de producción para los inventarios basados en ventas anticipadas. Los costos de venta, incluyendo las comisiones, a menudo están directamente vinculados con las ventas.

Otros gastos en efectivo no fluctúan con las ventas actuales. Estos incluyen los gastos de capital; pagos de renta, de arrendamiento y de deuda; y algunos tipos de pagos de salarios y de impuestos. Estos flujos fijos de salida de efectivo también se incluyen en el presupuesto de efectivo<sup>27</sup>. Ejemplo:

---

<sup>27</sup> Emery, Douglas y Finnerty John, *op.cit.*, pp. 692-694

Cuadro número 5: Presupuesto de efectivo para Monet Paint Company.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO, ABRIL – SEPTIEMBRE						
Ventas	Abril \$600,000	Mayo \$700,000	Junio \$800,000	Julio \$800,000	Agosto \$700,000	Sept. \$600,000
<i>Recibos en efectivo:</i>						
Cobranzas (actuales) 20%	\$120,000	\$140,000	\$160,000	\$160,000	\$140,000	\$120,000
(del mes anterior) 50%	250,000	300,000	350,000	400,000	400,000	350,000
(del segundo mes anterior) 30%	120,000	150,000	180,000	210,000	240,000	240,000
Total de recibos en efectivo	490,000	590,000	690,000	770,000	780,000	710,000
<i>Desembolsos en efectivo:</i>						
Compras	420,000	480,000	480,000	420,000	360,000	300,000
Sueldos y salarios	72,000	84,000	96,000	96,000	84,000	72,000
Renta	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Gastos operativo en efectivo	30,000	30,000	30,000	30,000	25,000	25,000
Pagos de impuestos a plazos	20,000			30,000		
Gastos de capital			150,000			
Pago de hipoteca		60,000				
Total de desembolsos en efectivo	552,000	664,000	766,000	586,000	479,000	407,000
<i>Saldo final en efectivo:</i>						
Flujo neto de efectivo	- 62,000	- 74,000	- 76,000	184,000	301,000	303,000
Saldo inicial en efectivo	150,000	100,000	100,000	100,000	122,000	423,000
Saldo disponible	88,000	26,000	24,000	284,000	423,000	726,000
Prestamos mensuales	12,000	74,000	76,000			
Reembolsos mensuales				162,000		
Saldo final en efectivo	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$122,000	\$423,000	\$726,000
Saldo acumulado de prestamos	\$ 12,000	\$ 86,000	\$162,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Fuente: Emery, Douglas y Finnerty John (2000). Administración financiera corporativa, Person Educación, Estado de México, pp. 694.

El propósito de un presupuesto de efectivo es asegurar una operación financiera ininterrumpida a todo lo largo del horizonte de planeación. El presupuesto de efectivo identifica las cantidades y el momento de cualquier excedente o de fondos necesarios y es la base para la planeación de fuentes de fondos y del uso que la compañía hace de esos fondos.

Otros autores mencionan que para el presupuesto de efectivo se debe realizar “el presupuesto de tesorería” el cual lo podemos definir como un documento que contiene una previsión de las entradas y salidas de fondos líquidos en una empresa y en un periodo concreto. Partiendo del saldo inicial, la empresa comienza su actividad y la previsión se obtiene por la diferencia entre cobros y los pagos que realice en el periodo considerado.

Esa diferencia es la liquidez de la empresa en cada momento, y según sea ésta, así serán las necesidades de financiamiento a corto plazo de la empresa.

Cuadro número 6: Presupuesto de tesorería.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	.....	.....	DICIEMBRE
A. Saldo inicial						
Cobros por:						
- Ventas						
- Capital						
- Subvenciones						
- Prestamos						
- Otros						
B. Total cobros						
Pagos:						
- Proveedores						
- Gastos en I +D						
- Arrendamientos y cánones						
- Reparaciones y conservación						
- Servicios profesionales						
- Transportes						
- Servicios bancarios						
- Publicidad y propaganda						
- Suministros						
- Tributos						
- Sueldos y salarios						
- Seguridad social						
- Gastos financieros						
- Inversiones						
- Amortización de las deudas						
- otros						
C. Total pagos						
D. Saldo neto (B – C)						
E. Saldo final (A + D)						

Fuente: Herrero, Palomo Julián, (1999). Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa, ITP International Thompson Publishing Company, Madrid España, pp. 190.

Es necesario observar de manera continua los resultados y contrastarlos con las previsiones, para comprobar y en su caso, analizar y corregir, las desviaciones, a cuyo fin deben seguirse el mismo esquema anterior pero utilizando tres columnas, una con los datos reales, otra con los datos previstos y la tercera reflejará las posibles desviaciones.

Las técnicas presupuestales pierden eficiencia si no se cuenta con el presupuesto de efectivo o de caja, el cual tiene por objeto determinar anticipadamente la captación y utilización del dinero.

El presupuesto de efectivo es uno de los instrumentos más importantes de la administración financiera porque en él se incluyen todos los movimientos de efectivo de la empresa y se resume el plan financiero.

El objetivo que persigue el presupuesto de efectivo es el determinar y cuantificar los movimientos de fondos de un negocio para sus diferentes niveles de operación, adecuando los resultados financieros con los diversos volúmenes de producción y venta, donde se muestra una entrada o salida de dinero.

En virtud de la gran ayuda que proporciona al administrador financiero a continuación se resume la mecánica para su formulación<sup>28</sup>:

El primer elemento es el saldo inicial de efectivo.

El segundo elemento se integra con las entradas pronosticadas de efectivo procedentes de:

- ⊕ Ventas de contado
- ⊕ Cobranza de cartera
- ⊕ Cobranza de deudores
- ⊕ Incremento de pasivo por entregas de efectivo
- ⊕ Incremento de capital en efectivo.

El tercer elemento del presupuesto de efectivo son las salidas de efectivo representadas por:

- ⊕ Compras
- ⊕ Pagos por adquisición de activo
- ⊕ Pagos por concepto de pasivo
- ⊕ Pagos por disminución de capital
- ⊕ Pagos por gastos y costos.

La obtención de este presupuesto es sólo posible en el caso de contar con todo el plan de financiamiento, independientemente de los estudios de mercado, contabilidad, estudios económicos y modificaciones fiscales que son de vital importancia para su integración y desarrollo.

El sobrante o faltante de efectivo al final de cada periodo, se obtiene como sigue:

- ⊕ Sobrantes o faltantes del periodo anterior
- ⊕ Más entradas en el periodo
- ⊕ Menos salidas en el periodo
- ⊕ Sobrante o faltante del periodo de efectivo.

Cuando el sobrante o faltante inicial más las entradas de efectivo son mayores a las salidas, resultará un sobrante de efectivo que se presentará en el siguiente periodo como un saldo positivo.

Uno de los beneficios del presupuesto de efectivo consiste en determinar y cuantificar las necesidades de efectivo, a efecto de cumplir con los objetivos de la empresa cumpliendo con los objetivos contraídos. Así tendremos como elemento final, que cuando nuestras entradas no alcanzan a cubrir el total de las salidas, podremos renegociar la deuda para periodos de mayor liquidez, o en su defecto jerarquizar nuestras obligaciones.

---

<sup>28</sup> Madroño, Cosío Manuel Enrique (1995), *Administración financiera del circulante*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. México D.F.

## 2.6 Plan económico – financiero

Por la necesidad de organización y previsión financiera de la empresa debemos estudiar el documento denominado: “plan económico- financiero”. El cual lo podemos definir como el que contiene el estudio y previsión, anual o plurianual, sobre todo el movimiento económico de la empresa, es decir, de entradas y salidas de dinero, si se producen excedentes, dónde y cómo se deben invertir, y si por el contrario lo que hay es déficit o falta dinero líquido, indicar donde debemos conseguir el financiamiento más barato y en condiciones más ventajosas para la empresa.

La importancia de este documento y la información que en él se contiene es vital para toda empresa, pues sin lugar a dudas, si una empresa gestiona y administra bien sus recursos económicos conseguirá crecimiento, expansión, generará más empleo y riqueza no sólo para ella, sino también para su trabajadores y para la sociedad en general.

De lo dicho hasta ahora, podemos comprender todo lo que debe contemplar este plan, pero para su mejor comprensión y a título orientativo lo esquematizamos por apartados, obteniendo el siguiente detalle<sup>29</sup>:

- ⊕ Una previsión de entradas y salidas de dinero, teniendo en cuenta los fondos existentes en caja y bancos. Esto se calcula y obtiene realizando una previsión de los ingresos por las ventas y los gastos que genera la actividad. Si se produjera un desequilibrio debería proponer soluciones en función de la causa que lo haya ocasionado. Por ejemplo, subir el precio de venta al público, cambiar las fuentes de financiamiento a otras más ventajosas, reducción de costos innecesarios, etc.
- ⊕ Comparar los flujos de dinero continua y periódicamente, para controlar los posibles errores y desviaciones y corregirlos de inmediato, procurando que la empresa tenga siempre la tesorería suficiente (dinero en caja y bancos) para hacer frente a pagos, pero no más, el exceso es improductivo.
- ⊕ Establecer las fuentes de financiamiento más idóneas para la empresa, teniendo en cuenta el tipo de interés que fijan, el plazo y condiciones de devolución de los créditos y préstamos y las garantías exigidas a cambio en cada operación.

Indicar las inversiones que debe realizar la empresa, teniendo en cuenta que debe estudiarse la rentabilidad que obtendría, el plazo en que la va a recibir y la seguridad o garantía de las inversiones. Estas inversiones se efectúan con los excedentes, una vez que se haya atendido todos los gastos que genera el ciclo productivo.

Hay muchas maneras de aumentar el flujo de caja, entre las que destacan<sup>30</sup>:

---

<sup>29</sup> Herrero, Palomo Julián, (1999). Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa, ITP International Thompson Publishing Company, Madrid España, pp. 120-122.

- ⊕ Preparar un programa de facturación con un software de contabilidad para clasificar de forma automática las cuentas por cobrar.
- ⊕ Hacer uso del plazo máximo que le conceden sus proveedores para pagar facturas.
- ⊕ Si sus proveedores le ofrecen un descuento por pago adelantado, no deje pasar la oportunidad.
- ⊕ Se puede ahorrar dinero si opera con varios proveedores, por ejemplo, adquirir insumos en donde ofrezcan el mejor precio.
- ⊕ Agruparse entre muchas empresas similares o afines, para comprar mercaderías y otros insumos esenciales para su empresa, al por mayor, con el fin de aprovechar los descuentos por volumen que otorgan los proveedores.
- ⊕ Se debe ajustar periódicamente la rotación para asegurarse de cumplir con las normas del sector, y evitar que haya productos vencidos o antiguos.

### 2.7 Elaboración de un plan a largo plazo

Pocas empresas planean a largo plazo, existiendo para ello diversas causas, siendo las más comunes:

- ⊕ No saber planear.
- ⊕ No tienen costumbre de trabajar con riesgo.
- ⊕ No conocer las virtudes y beneficios.

Para la elaboración de un plan a largo plazo se requiere de conocer y efectuar los siguientes estudios previos, que permitan alcanzar las cifras presupuestadas, las cuales deberán fijarse conforme a los mínimos principios y técnicas que se utilizan para la elaboración del presupuesto a corto plazo.

1. Estudio técnico, incluye la configuración de la unidad productiva, su capacidad de producción, obras adicionales. Gastos de instalación, así como el tiempo necesario para la ejecución del proyecto
2. Estudio de mercado, tienen como finalidad, el investigar los aspectos que permitirán a la empresa lograr la comercialización del producto, para tal efecto se estudiará el mercado por segmento, canales de distribución, precios de venta, comportamiento de la oferta y de la demanda, penetración de la competencia.
3. Estudio económico, tiene como finalidad principal, estudiar aquellos aspectos tendientes a conocer y analizar las estructuras y problemas macro y microeconómicos a los cuales se va a enfrentar la empresa.
4. Estudio financiero, tiene como fin primordial detectar necesidades y fuentes de financiamiento para el logro del plan.

---

<sup>30</sup> Saavedra, García Maria Luisa, (2011). Herramientas de planeación financiera para Pymes, Gasca, México D.F., pp. 33.

Con base a los anteriores estudios se obtendrá información con la cual se procederá a la elaboración del plan a largo plazo, siendo entre la más importante para la formulación del plan, la siguiente:

- a) Inversión de carácter permanente.
- b) Sueldos y salarios relativos a la inversión.
- c) Gastos indirectos asociados con la inversión.
- d) Gastos de puesta de marcha y arranque de la inversión.
- e) Erogaciones tendientes a la obtención del punto óptimo de operación de los activos fijos.
- f) Fuentes de financiamiento
  - i. Aportación de capital de riesgo por los socios
  - ii. Emisión de obligaciones
  - iii. Crédito refaccionario
  - iv. Crédito de habilitación y avío
  - v. Fondos de fomento de gobierno federal

El presupuesto de ventas constituye el punto de partida de todo el sistema presupuestario de la empresa. La planificación y valorización de la operatoria de las diferentes áreas sólo será posible a partir de un pronóstico de ventas que defina y regule las diversas actividades que deberán desarrollarse dentro de la organización.

Tan importante y vital es esta relación de dependencia, que un mal presupuesto de ventas invalida absolutamente toda la tarea de presupuestal posterior. El plan de producción por ejemplo, podrá ser técnicamente perfecto, pero si el pronóstico de ventas fue incorrectamente confeccionado, las unidades de producto a fabricar serán insuficientes o excesivas ocasionando pérdidas de ventas y utilidades o costos por inmovilización de inventarios, según sea el caso.

Debemos pensar en el presupuesto de ventas no solamente como base para la confección de otros presupuestos parciales, sino también como la llave que pone en funcionamiento las distintas áreas de la empresa.

La importancia de este presupuesto como regulador de toda actividad de empresa obliga a que el mismo sea confeccionado con criterios profesionales y con el mayor realismo posible, descartando por completo manifestaciones de optimismo o prudencia excesiva. La empresa aceptará y tratará de manejar las implicancias de un no cumplimiento del presupuesto, pero no puede permitirse, desde ningún punto de vista,



que toda actividad de la organización esté mal orientada por haber ignorado variables y premisas que eran perfectamente controladas al momento de su confección<sup>31</sup>.

Dentro de la administración financiera de trabajo, un punto de vital importancia son los fondos con que se cuenta para cubrir sus obligaciones. El efectivo permitirá a la empresa adquirir nuevas mercancías o liquidar sus compromisos, dando como resultado que en algunos ocasiones existan excedentes o faltantes de efectivo. Ambas situaciones son inadecuadas financieramente, porque el exceso crea dinero ocioso, y el faltante afecta al tener que pagar obligaciones con sobreprecio por la mora o el no poder contar con recursos para el desempeño de las operaciones normales de la empresa.

El efectivo cumple tres funciones:

- a) Transacción, esa función permite afrontar necesidades rutinarias, ya sea compras, pago de gastos o inversiones.
- b) Precaución, permite solucionar situaciones imprevistas donde se necesite dinero para solventarlas.
- c) Especulación, permite aprovechar situaciones fuera del curso normal de la empresa.

Para poder administrar eficientemente los recursos de efectivo, se requiere que previamente se hayan fijado los objetivos a alcanzar:

- I. Evitar despilfarros.
- II. Reducción al mínimo de imprevistos.
- III. Control de inversión.
- IV. Aprovechamiento de descuentos.
- V. Inversiones de recuperación inmediata.

## 2.8 La evaluación de una inversión

La evaluación de una inversión de largo plazo de una empresa, o sea, un proyecto de inversión, es como la decisión de inversión de un individuo. Los pasos son<sup>32</sup>:

1. Estimar los flujos de efectivo esperados futuros del proyecto. Esto es como estimar los pagos de cupón de un bono o la corriente de dividendos de una acción, y un valor de vencimiento o precio final de venta.
2. Evaluar el riesgo y determinar el rendimiento requerido (costo de capital) para descontar los flujos de efectivo esperados futuros.
3. Calcular el valor presente de los flujos de efectivo esperados futuros.

---

<sup>31</sup> Lavolpe, Antonio, Capasso Carmelo y Smolje Alejandro (2001), *La gestión presupuestaria*, Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina.

<sup>32</sup> Emery, Douglas y Finnerty John, *op.cit.*, pp. 14

4. Determinar el costo del proyecto y compararlo con su valor. Si el proyecto vale más de lo que cuesta, si tiene un valor presente neto (VPN) positivo, creará valor.

En primer lugar como ocurre en cualquier inversión, se miden los costos y beneficios asociados con un proyecto de inversión en términos de sus flujos de efectivo en lugar de sus ganancias. Esta distinción es crucial; el cálculo de las ganancias también refleja ciertas partidas que no son de efectivo. Pero, en última instancia, a los accionistas sólo se les puede pagar con el flujo de efectivo, ya sea inmediatamente o por medio de su reinversión y desembolso posterior. Y la velocidad de un flujo de efectivo afecta su utilidad por el valor del dinero en el tiempo. Además, es el efectivo, no las ganancias lo que se requiere para solventar las obligaciones financieras de la compañía. La imposibilidad de satisfacerlas puede hacer que la compañía pague sanciones y hasta pueda conducir a la quiebra.

Los flujos de efectivo asociados con un proyecto de inversión de capital caben en cuatro categorías básicas:

1. Inversión inicial neta.
2. Flujos de efectivo operativos netos futuros, que surgen de la operación del activo.
3. Flujos de efectivo no operativos que se requieren para apoyar el desembolso inicial, como los que son necesarios para una gran reparación.
4. Valor neto de rescate, que es la cantidad total después de impuestos del efectivo recibido y/o gastado a la terminación del proyecto.

Nótese que no incluimos los cargos de financiamiento en la lista. Esto es porque el costo del capital incluye implícitamente el costo de financiamiento. Por lo tanto, sólo se incluyen los costos extraordinarios de financiamiento, como costos especiales de transacción vinculados de manera explícita con el proyecto, en los cálculos de los flujos de efectivo incrementales. Dichos costos, con mayor frecuencia se incluyen en el desembolso inicial neto.

Las pautas o patrones de flujos de efectivo relacionadas con proyectos de inversión de capital pueden clasificarse como convencionales o como no convencionales.

- ⊕ Un patrón convencional de flujos de efectivo, consiste en una salida inicial seguida por una serie de entradas de efectivo. Este tipo de pauta es propia de muchas clases de gastos de capital.
- ⊕ Un patrón no convencional de flujo de efectivo, es aquel en que un desembolso inicial no es seguido por una serie de inlfujos o entradas de efectivo.

- ⊕ Los flujos de efectivo relevantes, los cuales son salidas de efectivo después de impuestos incrementales (inversión), junto con las entradas o influjos resultantes subsecuentes.

Los flujos de efectivo de todo proyecto que presente un patrón convencional constan de dos elementos:

- I. Inversión inicial
- II. Entradas de efectivo por operaciones.

El desenvolvimiento de los flujos de efectivo relevantes se aprecia de manera más clara cuando se trata de decisiones de expansión. En este caso, la inversión inicial y las entradas de efectivo por operaciones no son sino una salida de efectivo después de impuestos e influjos relacionados, respectivamente con el desembolso propuesto.

¿Por qué el estudio de los flujos de dinero de una compañía implica el estudio del capital de trabajo? ¿Por qué este análisis esencial en la gestión cotidiana en una PYME?. Cuando una compañía se inicia es importante contar con recursos líquidos (dinero) que permitan atender las erogaciones necesarias para operar. Estas necesidades financieras son relativamente imperceptibles: primero, porque se realizan con recursos aportados por el emprendedor, segundo, porque se trata de pequeñas cuantías, si se comparan con las necesidades que demanda la operación del negocio<sup>33</sup>.

Dentro de las necesidades del negocio, es importante tener claro dos aspectos:

- ⊕ Si los recursos de dinero fluyen dentro de la empresa, atendiendo todos aquellos requerimientos que hacen posible la operación, esto es, una estructura de activos representados en materias primas, cartera, entre otros, como resultado de la definición e implementación del proceso productivo, del proceso de venta, y del proceso de financiamiento.
- ⊕ Si las existencias de dinero exceden las necesidades planteadas por el negocio. En este caso es pertinente resaltar que es tan importante tener herramientas para gestionar la necesidad de financiamiento, como tenerlas para administrar la disponibilidad dada por los recursos excedentes. La disponibilidad se refiere a la oportunidad para disponer de dichos fondos en un periodo de tiempo estimado, sin menoscabo de su poder de compra, mientras puedan ser invertidos eficientemente, en principio, por encima de la tasa de inflación.

En esta segunda etapa de la tesis notamos que existen muchas formas de entender y analizar el flujo de efectivo, resaltando la necesidad imperante de entender a detalle su

---

<sup>33</sup> Vargas, Arévalo Hugo Alfonso (2003). *Consideraciones Prácticas para la Gestión de capital de trabajo en la PyMES innovadoras*, Revista EAN, número 47, enero-abril, Bogotá Colombia.

importancia para tomar decisiones estratégicas para cualquier empresa. Al igual notamos que existen enfoques de análisis del flujo de efectivo muy complejos y detallados y otros sencillos y pragmáticos. A continuación en la tercera parte de este trabajo se presenta una metodología que pretende ser muy sencilla y clara para que permita ser entendida por cualquier persona dentro de las empresas, sin importar el puesto que desempeñe. Por último, esta metodología es diseñada para empresas PyME Mexicanas de sectores de Tecnologías de Información y Automotriz.

## 2.9 Las mejores prácticas en la administración del efectivo

Algunas de las mejores prácticas en la administración del efectivo son<sup>34</sup>:

- ⊕ Revisar las políticas de crédito para asegurarse de que se encuentren alineadas con las metas estratégicas de la empresa.
- ⊕ Minimizar el número total de formas de pago ofrecidas, ajustar estos acuerdos con los riesgos de cada cliente.
- ⊕ Optimizar el proceso de facturación a fin de evitar retrasos en el mismo, que ocasione a su vez retrasos en el pago por parte de los clientes.
- ⊕ Utilizar técnicas modernas de concentración de pagos, por ejemplo, el uso de una cuenta concentradora.
- ⊕ Mantener contacto permanente con un pequeño número de clientes, que son los que generan la mayoría de los ingresos, con el fin de recibir la promesa de pago antes que sea presentada la factura.
- ⊕ Desarrollar procedimientos para la resolución de controversias, donde se asignen responsabilidades a personas específicas, dejando las responsabilidades más importantes a los niveles más altos de la empresa.

Importante resaltar que para que las empresas MIPyMEs administren el efectivo adecuadamente se tienen principios básicos, estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salida de dinero) de manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

Por lo que los primeros se refieren a las entradas de dinero y los otros dos a las erogaciones, los principios son:

- ⊕ Siempre que sea posible, se deben incrementar las entradas de efectivo. Por ejemplo:
  - Incrementar volumen de ventas.
  - Incrementar precio de ventas.

---

<sup>34</sup> Saavedra, García Maria Luisa, *op.cit.*, pp. 48, 69 y 70.

- Mejorar la mezcla de ventas, impulsando las de mayor margen de contribución.
- Eliminar descuentos.
- ⊕ Siempre que sea posible, se deben acelerar las entradas de efectivo. Por ejemplo:
  - Incrementar las ventas al contado.
  - Pedir anticipos al cliente.
  - Reducir plazos de crédito.
- ⊕ Siempre que sea posible, se debe disminuir las salidas de dinero. Por ejemplo:
  - Negociar mejores condiciones con los proveedores (reducción de precios).
  - Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.
  - Hacer bien las cosas desde la primera vez (disminuir los costos de no tener calidad).
- ⊕ Siempre que sea posible, se debe demorar las salidas de dinero. Por ejemplo:
  - Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
  - Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar,

Hay que hacer notar que la aplicación de un principio puede contradecir a otro, por ejemplo: si se vende sólo al contado (cancelando ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta. Como se puede ver, hay un conflicto entre la aplicación de segundo principio con el primero.

En estos casos y otros semejantes hay que evaluar no sólo el efecto directo de la aplicación de un principio, sino también las consecuencias adicionales que pueden incluir sobre el flujo de efectivo.

### III. Metodología de la Investigación

#### 3.1 Planteamiento del problema.

¿Cuál es la metodología de flujo de efectivo que las empresas MIPYMES de México de los sectores automotriz y tecnologías de información (TI) deben usar para desarrollar su estrategia de planeación de crecimiento e inversión, que les permita conocer sus necesidades de dinero a corto y mediano plazo?.

#### 3.2 Objetivos

Desarrollar una metodología de flujo de efectivo sencilla que permita a las empresas MIPYMES mexicanas de los sectores automotriz y de tecnologías de información (TI) conocer sus necesidades de efectivo mensual, con el fin de tomar decisiones estratégicas a corto y mediano plazo.

#### 3.3 Justificación

##### 1. Conveniencia ¿para qué sirve?

Esta investigación pretende apoyar a las empresas tanto del sector automotriz como el de tecnologías de información, mediante el análisis de sus entradas y salidas de gastos mensuales. Dándole al empresario una visión clara de la cantidad de efectivo mensual que tiene y que tendrá en el corto y mediano plazo permitiéndole tomar decisiones estratégicas para el desarrollo de su empresa. Servirá como instrumento a los empresarios para identificar con claridad la ubicación de sus problemas, así como para prevenir falta de liquidez y realizar mejores inversiones.

##### 2. Relevancia social ¿qué proyección social tiene?

La investigación pretende el análisis y desarrollo de dos sectores muy importantes dentro de la industria mexicana, automotriz y tecnologías de información. Los cuales son de gran importancia en el desarrollo industrial del país y representan una gran cantidad de empleos. En función del crecimiento de nuestras empresas MIPYMES mayor será la generación de empleos, de capacidades, de competitividad, permitiendo al país no rezagarse ante otros países.

##### 3. Implicaciones prácticas ¿ayudará a resolver algún problema práctico?

Resolverá el problema que tienen muchas empresas mexicanas que no realizan planeación financiera de su empresa y no tienen una estrategia gastos, inversión y crecimiento definida.

4. Valor teórico, con la investigación ¿se logrará llenar algún hueco de conocimiento?  
¿Puede sugerir ideas, recomendaciones, o hipótesis a futuros estudios?

Uno de los aspectos importantes a considerar es la cantidad de información que se puede generar con la aplicación de este instrumento, la finalidad es que sea una herramienta básica para los asesores del programa SATE (programa perteneciente a la Fundación México Estados Unidos para la Ciencia A.C.) y les permita dar mejores recomendaciones a las empresas atendidas.

5. Utilidad metodológica, ¿puede ayudar a crear un instrumento para recolectar y/o analizar datos?

Este trabajo tiene la finalidad de generar una metodología para elaborar flujo de efectivo en empresas MIPYMES de los sectores de TI y Automotriz; con la finalidad de darles un instrumento de análisis, administración y control de los flujos de efectivo de las empresas.

### 3.4 Metodología

La investigación es un estudio de caso múltiple y será descriptiva, ya que pretende examinar el tema de flujo de efectivo en MIPYMES de dos sectores automotriz y TI, tratando de generar datos sobre MIPYMES de estos sectores. Se pretenderá tener una descripción de la situación de las empresas MIPYMES en lo relacionado con el flujo de efectivo. Con el fin de identificar la necesidad de información respecto del flujo de efectivo en empresas de estas características, esto con la finalidad de generar una propuesta de metodología de análisis estratégicos de flujo de efectivo que quede como una herramienta especializada de análisis para empresas Mexicanas.



## IV. Desarrollo de la investigación

### PASOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LA HERRAMIENTA:

#### a) Análisis para la aplicación del flujo de efectivo en las empresas.

Para el desarrollo de esta metodología se tomó como referencia los formatos usados en el Michigan Small Business & Technology Development Center ([www.misbtdc.org](http://www.misbtdc.org)). Dado el acercamiento, por parte de FUMEC, que se tuvo con consultores de Michigan que aplican flujo de efectivo a empresas MIPYMES.

El formato usado por los consultores es el siguiente:

MONTHLY CASH FLOW PROJECTION											
NAME OF BUSINESS:		OWNER:				DATE:					
	Pre operati on	Month:	Month:	Month:	Month:	Month:	Month:	Month:	Month:	Month:	Total
1. CASH ON HAND (BEGINNING OF MO.)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. CASH RECEIPTS											
a. Cash Sales											0
b. Collections from Credit Accounts											0
c. Loan or Other Cash Injection											0
d. Loan or Other Cash Injection											0
e. Loan or Other Cash Injection	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. TOTAL CASH RECEIPTS											
4. TOTAL CASH AVAILABLE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. CASH PAID OUT											
a. Purchases (Merchandise)											0
b. Gross Wages (Excludes withdrawals)											0
c. Pay roll Expenses (Taxes, etc.)											0
d. Outside Services											0
e. Supplies (Office and operating)											0
f. Repairs and Maintenance											0
g. Advertising											0
h. Car, Delivery, and Travel											0
i. Accounting and Legal											0
j. Rent											0
k. Telephone											0
l. Utilities											0
m. Insurance											0
n. Taxes (Real estate, etc)											0
o. Interest											0
p. Other expenses											0
q. Other expenses											0
r. Miscellaneous (Unspecified)											0
s. Subtotal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
t. Loan Principal Payment											0
u. Capital Purchases											0
v. Other Start-up Costs											0
w. Reserve and/or Escrow											0
x. Owner's Withdrawal											0
6. TOTAL CASH PAID OUT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. CASH POSITION END OF MONTH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ESSENTIAL OPERATING DATA	
A. Sales Volume (Dollars)	
B. Accounts Receivable (End of Month)	0
C. Bad Debt (End of Month)	0
D. Inventory on Hand (End of Month)	0
E. Accounts Payable (End of Month)	0
F. Depreciation	0

Dentro de la interacción que se tuvo con los consultores de Michigan se destacó que esta herramienta es básica para el análisis que hacen de todas las empresas MIPYME, ya que le da un marco de referencia muy preciso de cuál es la situación de la empresas y de las problemáticas que tiene al momento. Y por otro lado le da una herramienta valiosa a la empresa para conocer en forma sencilla su situación y poder hacer un análisis interno de su empresa.

Al cuestionar sobre el impacto que tiene sobre las empresas el uso de un análisis de flujo de efectivo, contestaron que es fundamental para las empresas MIPYMES el tener claridad sobre sus entradas y salidas de dinero, ya que el empresario en muchas ocasiones está muy metido en la operación de la empresa y no hace reflexiones sobre el dinero que tiene y pocas veces, los empresarios, hacen proyecciones para analizar la situación futuro de las empresas.

Esta herramienta es usada por los consultores de Michigan o para vincularlos con algún inversionista o banco, ya teniendo certeza si la empresa puede acceder a un préstamo bancario o a un requerimiento financiero o por el otro lado también es una herramienta valiosa para el consultor para ayudar a las empresas a bien morir, es decir, cuando las empresas ven que en sus proyecciones lo que se ve son números rojos y no existe una estrategia clara de cómo evitar la situación, entonces el mismo empresario se da cuenta que no es conveniente seguir operando de la forma en que lo está haciendo al momento.

Después de las interacciones con los consultores de Michigan se buscó desarrollar la metodología enfocada a empresas Mexicanas MIPYMES de los sectores de Tecnologías de Información y Automotriz.

#### **b) Selección de rubros necesarios para la elaboración de la metodología flujo de efectivo para MIPYMES.**

Punto fundamental para el desarrollo de la Metodología fue entender cuáles son los rubros de mayor importancia para empresas Mexicanas de los sectores seleccionados e identificar que rubros sería clave para un análisis de mayor valor para las empresas.

Con esto, basado en la bibliografía consultada se decidió dividir el flujo de efectivo

## 1.) Ingresos

- Efectivo disponible (inicio del mes)
- Ventas en efectivo cliente 1.
- Cuentas por cobrar cliente 1.
- Ventas en efectivo cliente 2.
- Cuentas por cobrar cliente 2.
- Ventas en efectivo cliente 3.
- Cuentas por cobrar cliente 3.
- Otros clientes.
- Préstamos.
- Aportaciones del dueño.
- Otra entrada de efectivo.

## 2.) Egresos

### Costos variables:

- Compras de materia prima en efectivo/anticipos.
- Compras de materia prima a crédito.
- Pago de honorarios (variables).
- Comisiones sobre venta.
- Materiales indirectos y suministros.
- Renta de maquinaria y equipo (temporal).
- Reparación de maquinaria y equipo (ocasional).
- Fletes.

### Costos fijos:

- *Gastos de personal.*
- Nómina.
- Impuestos sobre nómina.
- IVA, ISR, IETU.
- Salario del dueño o accionistas.
- Pago de seguros y gastos médicos.
- *Gastos de operación.*
- Renta de edificio.
- Teléfono.
- Internet.
- Energía eléctrica.
- Combustibles.
- Consumibles de oficina.
- Publicidad.
- *Gastos de viajes.*
- Seguros de maquinaria y equipo.
- Renta de maquinaria y equipo (fijo).
- Reparación y mantenimiento de edificio y maquinaria.
- *Otros*
- Licencias.
- Otros fijos.

### Otros gastos:

- Pago de préstamo.
- Intereses del préstamo.
- Compra de maquinaria.
- Reservas.
- Otros.

### C) Elaboración de formato en Excel con fórmulas para la determinación automática de los valores.

Una vez que se tuvieron los rubros determinados, se llevaron a una hoja en Excel con la finalidad de darle estructura al flujo de efectivo. En este punto fue indispensable el buscar que la imagen de la herramienta fuese amigable, ya que el Excel es relacionado con complejidad, difícil de entender y normalmente los empresarios dejan de tener interés cuando se les obliga a poner información en este programa.

Al igual parte fundamental de la herramienta era que fuese clara y muy sencilla para los empresarios. Para esto se hizo un vaciado de todos los conceptos necesarios para el análisis, se estructuraron por grupos y se le dio un sentido descendente, es decir, empezamos con los clientes y las ventas, posteriormente por todas las entradas de efectivo. Posterior todas las salidas de dinero, empezando con los gastos variables y por último los fijos; dando al final un renglón que señale el flujo de efectivo del mes.

En sus primeros orígenes la herramienta aún tenía los conceptos en inglés, se aplicó en algunos casos hipotéticos para validar que las fórmulas en el Excel fueran las correctas.

A continuación imágenes de la herramienta en sus inicios:

		MONTHLY CASH FLOW PROJECTION					
		Pre-Start-up Position			OWNER:		
		Month: 1	Month: 2	Month: 3	Month: 4	Month: 5	Month: 6
1	Company:						
6	1.) CASH ON HAND (BEGIN. OF MO.)	\$17,000	\$7,533	\$-1,458	\$-1,475	\$-1,567	
7	2.) CASH RECEIPTS						
8	a. Cash Sales	\$ 26,250	\$ 30,000	\$ 33,750	\$ 37,500	\$ 41,250	\$
9	b. Collections from Credit Accounts (25% a 60 días)			\$ 8,750	\$ 10,000	\$ 11,250	\$
10	c. Loan or Other Cash Injection						
11	d. Loan or Other Cash Injection						
12	e. Owner's contribution	\$ 175,000					
13	f. aporcionacion dueño	\$ 50,000					
14	3.) TOTAL CASH RECEIPTS	\$ 225,000	\$ 26,250	\$ 30,000	\$ 42,500	\$ 47,500	\$ 52,500
15	4.) TOTAL CASH AVAILABLE	\$ 225,000	\$ 43,250	\$ 37,533	\$ 41,042	\$ 46,025	\$ 50,933
16	5.) CASH PAID OUT						
17	a. COGS (61% of sales)	\$ 175,000	\$ 21,350	\$ 24,400	\$ 27,450	\$ 30,500	\$ 33,550
18	b. Production labor Expense						
19	c. Direct Labor (5% of sales)		\$ 1,750	\$ 2,000	\$ 2,250	\$ 2,500	\$ 2,750
20	d. Credit card fees (0.5% of sales)		\$ 175	\$ 299	\$ 225	\$ 250	\$ 275
21	e. Sales Tax (6% of sales)		\$ 2,100	\$ 2,400	\$ 2,700	\$ 3,000	\$ 3,300
22	f. Shop Supplies						
23	g. Utilities-Production						
24	h. Utilities-Production						
25	i. Freight/Shipping						
26	j. Machinery & Equipment Rental						
27	k. Repairs/Maint-Machine/Equipment						
28	<b>I. Subtotal Variable Expenses</b>	\$ 175,000	\$ 25,375	\$ 29,099	\$ 32,625	\$ 36,250	\$ 39,875
29	m. Admin Wages	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
30	n. Payroll taxes (Admin. Wages) (10%)	\$ 330	\$ 330	\$ 330	\$ 330	\$ 330	\$ 330
31	o. Entertainment Expenses						
32	p. Travel Expenses	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
33	q. Advertising/convention/shows	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
34	r. Travel-Airfare						
35	s. Bad Debts						
36	t. Interest Expense						
37	u. Interest						
38	v. Insurance Expense	\$ 450			\$ 450		
39	w. Office Exp.	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
40	x. Office Expense						
41	y. Payroll Tax Expense						
42	z. Rent	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
42	z. Rent			\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$
43	aa. Repairs & Maint.-Building								
44	bb. Furn. & Office Equipment								
45	cc. Office Equipment Lease Equip.								
46	dd. Office Salaries								
47	ee. Office Salaries								
48	ff. Books & Periodicals								
49	gg. Office Supplies								
50	hh. Legal & Professional Fees								
51	ii. Medical Expense								
52	jj. Telephone			\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$
53	kk. Internet			\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$
54	ll. Misc taxes			\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$
55	mm. License and Fees								
56	<b>nn. Subtotal Fixed Expenses</b>		\$ -	\$ 8,770	\$ 8,320	\$ 8,320	\$ 8,770	\$ 8,320	\$
57	oo. Subtotal Total Operating Expenses		\$ 175,000	\$ 34,145	\$ 37,419	\$ 40,345	\$ 45,020	\$ 48,195	\$
58	pp. Non-deductable Expenses								
59	oo. Single Business Tax Expense								
60	qq. Corp. Federal Income Tax Exp.								
61	rr. Corp. Albion Income Tax Expense								
62	ss. Annuity Fund Payemnt								
63	tt. Credit Line-Republic								
64	uu. Term Loan-Republic								
65	vv. Loan P & I (175K, 7% a 15 years)	Prestamo		\$ 1,572	\$ 1,572	\$ 1,572	\$ 1,572	\$ 1,572	\$
66	ww. Rep-106 SBA Loan								
67	xx. Note Payable-Albion EDC								
68	zz. Capital Purchases	Capital invertido por accionistas	\$ 33,000						
69	aaa. Reserve and/or Escrow						\$ 1,000	\$ 1,000	\$
70	bbb. Owner's Withdrawal								
71	<b>6.) TOTAL CASH PAID OUT</b>	Inventario mas capital invertido	\$ 208,000	\$ 35,717	\$ 38,991	\$ 42,517	\$ 47,592	\$ 50,767	\$
72	<b>7.) CASH POSITION END OF MONTH</b>	Para empezar el negocio	\$ 17,000	\$ 7,533	-\$ 1,458	-\$ 1,475	-\$ 1,567	\$ 166	\$
73	ESSENTIAL OPERATING DATA								
74	A. Sales Volume (Dollars)	Proyeccion de ventas por mes. Ellos mismos ponen		\$ 35,000	\$ 40,000	\$ 45,000	\$ 50,000	\$ 55,000	\$
75	B. Accounts Receivable (End of Month)								
76	C. Bad Debt (End of Month)								
77	D. Inventory on Hand (End of Month)								
78	E. Accounts Payable (End of Month)								
79	F. Depreciation								
80	Fixed Costs		\$ 162,504						
81	Contribution Margin		27.85%		Break-even =		\$ 583,524	\$ 3	
82			contribución para gastos fijos						
83					al mes		\$ 48,627		
84									

Una vez que se tuvo una primera versión lo que siguió fue aplicarla a un grupo de empresas que forman parte de los programas de FUMEC, esto para que pudiéramos obtener su información financiera a detalle y generar recomendaciones puntuales. Para esto se firmó un acuerdo de confidencialidad con las empresas para obtener sus datos financieros.

#### d) Aplicación beta de la metodología en un grupo de 4 empresas (prueba piloto).

A continuación se hace una descripción de la aplicación de la herramienta sin señalar los nombres de la empresa, ni de los empresarios involucrados, esto debido a que no se nos permitió el poner información confidencial del estatus de las empresas con las que se trabajó. Importante mencionar que en todos los casos se buscó el tener la reunión con el director o dueño de la empresa acompañado de su personal que él considere clave, el cual normalmente era el contador.

#### Empresa1,

##### *Sector Automotriz, Estado de México:*

Como primer punto se le explica cuál es el objetivo de la aplicación de la herramienta, los beneficios que tiene y la necesidad de información que tenemos para construirla. Posterior a esto se empieza analizando sus entradas de dinero, las condiciones de

cobranza, de crédito y de préstamos y posteriormente las salidas de dinero, analizando los costos variables, fijos y otros.

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- ⊕ **Datos Generales:** La empresa tiene 39 años de antigüedad, el Director General lleva 3 años al frente, actualmente tienen 62 empleados.
- ⊕ No tienen dependencia con algún **cliente**, debido a que el más importante hasta hace unos meses, tenía 9% de sus ventas totales, y alcanzó a tener como máximo el 12%. Actualmente una cartera de 336 clientes, que han realizado una compra los últimos 6 meses.
- ⊕ Comentan que atienden **nichos** como el automotriz y el de cerrajeros.
- ⊕ La empresa, cuenta con **una herramienta propia** de flujo de efectivo, está la realizan cada 3 ó 6 meses. Tiene relación con la información trimestral que solicita un banco comercial, por el préstamo de la planta. Para elaborar el flujo toman los datos del pronóstico de ventas y del plan de ventas y operaciones (que también da información para el área de compras). La precisión de sus pronósticos es de +-1 desviación.
- ⊕ **Préstamos:** la bodega costó 13 millones de pesos, y se pagará en un lapso de 5 años.
- ⊕ La unidad que utilizan para sus pronósticos son toneladas.
- ⊕ La empresa utiliza SAP.
- ⊕ Acerca de sus **cuentas por cobrar**, revisan cada quince días, la antigüedad de saldos, de acuerdo a si son mayores a 30, 60. Actualmente tienen 2 millones de pesos en cuentas por cobrar mayores a 90 días. Cuando un cliente dejan de pagar ellos dejan de surtir, esta política redujo la cartera de incobrables.
- ⊕ Toman un **factor del 53%** de lo facturado, que es lo que tienen que cobrar mes con mes. **Clientes:** Compra como un maquilador y vende como un distribuidor. Una trasnacional alemana es su cliente 22, les paga a 8 días, puede resurtir el material al nivel que ellos quieran.
- ⊕ **Proveedores:** la compra de materia prima dependiendo del producto se hace 6 meses antes o un mes antes. Actualmente tienen 22 millones de pesos en inventario. Esto impacta un 70% del precio final, posterior a esto está el sueldo de personal. Recurrentemente realizan compras a crédito
- ⊕ Las compras se ven afectadas por el **tipo de cambio**, han perdido mucho dinero por esto.
- ⊕ **Accionistas:** anteriormente era su tía y su papá, desde hace unos años son los 6 hermanos; el retiro de utilidades será por 3 ó 4 millones de pesos, a pesar de que su flujo es positivo si se hace el pago en este momento no podría continuar sus operaciones con saldo positivo.
- ⊕ **Punto de equilibrio:** lo han calculado y son 300 toneladas, para poder dar utilidades a los accionistas del doble de la tasa de interés requiere 400 toneladas.
- ⊕ **Inventario:** tienen sobrantes, productos obsoletos, o productos que no se van a vender equivalente a 200 toneladas (casi un mes malo de la empresa), debido a esto están ajustando la producción.
- ⊕ **Capacidad y nuevos proyectos:** Hay máquinas que están saturadas. Tienen una planta con antigüedad de 19 años, esta tiene una capacidad de 35mts por minuto, mientras las nuevas máquinas que generan alambre y barra tienen una capacidad de 100mts x minuto, el valor comercial de esta es € 1, 200,000.
- ⊕ **Tamaño de la planta:** han estado en espacios de 1 000, 3 000, 6 000 y 15 000 mts<sup>2</sup>.

- ⊕ **Nuevas oportunidades:** Tienen un cliente muy fuerte en Querétaro, tiene una oportunidad de venta con una empresa proveedora directa de una tractora americana.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

#### Cientes:

- ⊕ Gracias a que no dependen de un solo cliente, no les afectó gravemente que el más importante dejara de comprarles.
- ⊕ Es imprescindible enfocarse a los clientes, buscar nuevos mercados que no castiguen tanto el precio y las fechas de pago.
- ⊕ Si se mantienen en la industria automotriz es importante saber cómo cobrar, llegar a acuerdos, y con los nuevos clientes consolidar la compra.
- ⊕ Pueden crecer en sus clientes vendiéndoles más, si reducen sus ventas pueden tener problemas de flujo.
- ⊕ Sugerimos con los nuevos clientes realizar contratos de compra; el no tener contratos con los clientes los deja en una atmosfera de mucha incertidumbre, por lo que es muy importante asegurar la venta a través de un escrito que les permita tener mayor precisión en su planeación de ventas.

#### Cobranza:

- ⊕ Obtuvieron un factor del 53%, es importante analizar a mayor detalle para conocer cómo lo obtuvieron y considerar que las facturas del mes de enero se deben cobrar el 100% aunque algunas se cobren en febrero y otras en marzo, en función de la política con cada cliente el factor cambiará mes con mes.
- ⊕ Cuidar el proceso de cobrar, ya que la política es de cobranza a los 30 ó 60 días, mientras que hay 2,000,000 con un vencimiento mayor a los 90 días (tienen al menos 30 días de retraso).

#### Reparto de utilidades:

- ⊕ Por el momento podría poner en riesgo a la empresa, hay que revisar la estrategia de inversionistas para poder crecer, y pensar más en reinvertir en la empresa.

#### Crecimiento:

- ⊕ Para que la empresa pueda crecer, debe consolidar sus ventas a través de mercados, mejorar el proceso de producción (lean), mejorar en entrega y servicio y mejorar el proceso de cobranza; sólo de esta manera asegurará el flujo para invertir.

#### Inventario:

- ⊕ Es crucial planearlo bien, está en una industria en donde debe tener mucho cuidado. Tiene un costo de mantenimiento, de almacenamiento, está financiando a sus clientes a tasa 0% por varios meses.

#### Herramientas financieras:

- ⊕ Puede pensar en un bono a 12 ó 24 siempre y cuando tenga un flujo para hacerlo, algo que te de un rendimiento por arriba de la inflación.
- ⊕ La herramienta que les proporcionamos puede ofrecerles visión a largo plazo. Es importante tener un flujo anual futuro, aunque este se ajuste periódicamente, en ella pueden ver el impacto de cambiar de mercados, o tener diferentes clientes. Ya tienen muy avanzado los elementos que integran el flujo de efectivo, por lo que será importante integrarlos.
- ⊕ Aunque su flujo es positivo, hay que evaluar en qué se va a invertir ese dinero.



En conclusión en esta primera empresa, tuvimos problemas para poder aplicar la herramienta, debido a que la empresa contaba con una herramienta mucho más avanzada. Se hizo un análisis detallado de su flujo de efectivo y se dieron recomendaciones. El empresario categorizó la herramienta de este trabajo útil pero muy sencillo; importante destacar que en esta empresa no contaba con una proyección a mediano plazo clara de sus flujos de efectivo.

### Empresa 2:

*Sector Automotriz, Nuevo León:*

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

#### **Clientes:**

- ⊕ Tiene cinco clientes principales, dos son automotrices y tres de otro sector.
  - Cliente 1: paga a 90 días, envíen y en lo que consumen. En total son 150 días entre que él entregó y entre que le pagan. Ellos pagan una vez al mes.
  - Cliente 2: con ellos pagan a 30 días, paga una vez cada.
  - Los otros dos clientes pagan cada 30 días.
- ⊕ Cobra cuando lo consumen. Hace órdenes abiertas, y generalmente le pagan una vez a la semana.

#### **Crédito:**

- ⊕ Pidieron uno por \$1,000,000 para este año quedaron como 500,000 pesos. Por 7 años lo va a pagar, está al 10% anual. Lo pidió un año y medio.

**Proveedores:** Sus proveedores le dan 30 ó 45 días de crédito.

#### **Experiencia previa:**

- ⊕ Antes lo utilizó para comprobar que el trabajo del contador era correcto, con la duda de si el flujo sirve.

#### **Proyecto:**

- ⊕ Está haciendo una planta, la tiene en construcción, en octubre ya se va a cambiar, está en la construcción.

**Trabajadores:** Son alrededor de 60 trabajadores.

#### **El problema que tenían era ver el alcance de la producción:**

- ⊕ porque se iba aumentando el costo, el mes pasado hizo algo similar, no igual para ver el alcance de hasta dónde pueden llegar.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ⊕ El siguiente paso es que la empresa vacíe la información real y detallada del negocio en el flujo de efectivo para su análisis. La idea es que este ejercicio se realice de manera periódica como parte de la planeación y control de la empresa, de tal manera que el comportamiento y las nuevas iniciativas del negocio se pueda trasladar en entradas y salidas de dinero y de esta manera ver cómo se va comportar “el medidor de gasolina”.
- ⊕ La recomendación es que el flujo de efectivo se extienda a un horizonte de 1 año con detalle mensual y los siguientes 1 – 2 años, por cuatrimestres. La utilidad de la herramienta estriba en que se actualice y utilice de manera cotidiana, de tal manera que las decisiones de negocio que se tomen estén basadas en cifras reales y que a partir del análisis de

desviaciones entre lo proyectado inicialmente y lo real, se puedan identificar áreas de oportunidad y mejora.

- En caso de presentarse un excedente al final del año se pueden ir explorando alternativas para su uso: iniciar un fondo de I&D para el desarrollo de nuevos productos o servicios o tener un fondo de reserva (x meses nómina) para hacer frente a posibles contratiempos de flujo; también se puede explorar la posibilidad de invertir en instrumentos financieros de corto plazo los excedentes de flujo, considerando rendimientos e impuestos.
- Se recomienda desglosar los ingresos por cliente para poder hacer un mejor análisis de los mismos y con esta información hacer una mejor proyección para los próximos meses y diseñar una estrategia de comercialización por cliente.
- Se recomienda elaborar el flujo de efectivo del año pasado para hacer un comparativo y ver si va a haber un crecimiento en este año y habría que analizar la relación de ese crecimiento contra los márgenes de utilidad.
- Se debe de tomar en cuenta que si hace lo de los porcentajes o proporciones de las materias primas por clientes debe hacerse de acuerdo al tiempo porque quizá no se gaste el mismo mes que se recibe.

A		U	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
1 Proyección de Flujo de Efectivo mensual																
2 Empresa:																
3 DÍA:																
4																
5 INGRESOS		Mec	Mec	Mec	Mec	Mec	Mec	Mec	Mec	Mec	Mec	Mec	Mec	Mec	TOTAL	% de ventas
6		Enc	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agg	Sep	Oct	Nov	Dic			
7	Ventas en efectivo	\$ 12,000	\$ 15,000	\$ 13,000	\$ 16,000	\$ 14,000	\$ 15,000	\$ 16,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 101,000	
8	Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ -	\$ 70,000	
9	Ventas en efectivo	\$ 50,000	\$ 70,000	\$ 95,000	\$ 100,000	\$ 105,000	\$ 110,000	\$ 38,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 628,000	
10	Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 105,000	\$ 100,000	\$ 95,000	\$ 90,000	\$ 100,000	\$ -	\$ 490,000	
11	Ventas en efectivo	\$ 80,000	\$ 30,000	\$ 80,000	\$ 30,000	\$ 80,000	\$ 30,000	\$ 85,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 585,000	
12	Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 96,000	\$ 90,000	\$ 85,000	\$ 90,000	\$ 80,000	\$ -	\$ 441,000	
13	Otros cliente	\$ 120,000	\$ 130,000	\$ 120,000	\$ 130,000	\$ 120,000	\$ 130,000	\$ 130,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 870,000	
14	Cuentas por cobrar otros clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,000	\$ 130,000	\$ 130,000	\$ 120,000	\$ 130,000	\$ -	\$ 620,000	
15	Prestamos	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 100,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,000	
16	Aportación del dueño	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,000	
17	IVA	\$ 25,500	\$ 30,000	\$ 32,250	\$ 34,500	\$ 33,750	\$ 34,500	\$ 34,200	\$ 33,750	\$ 33,000	\$ 33,750	\$ 31,500	\$ 31,500	\$ 34,500	\$ 398,000	
18	Otra entrada de efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
19	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO	\$ 487,500	\$ 535,000	\$ 440,250	\$ 370,500	\$ 352,750	\$ 368,500	\$ 363,200	\$ 568,750	\$ 357,000	\$ 357,750	\$ 345,500	\$ 358,500	\$ 4,906,200		
20	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE	\$387,500	\$1,165,230	\$1,190,330	\$1,146,120	\$1,117,600	\$1,129,890	\$1,138,880	\$1,353,320	\$1,414,210	\$1,487,230	\$1,545,240	\$1,628,230			
21	EGRESOS															
22	Costos Variables	\$ 143,000	\$ 143,000	\$ 143,000	\$ 143,000	\$ 143,000	\$ 143,000	\$ 143,000	\$ 153,000	\$ 153,000	\$ 153,000	\$ 153,000	\$ 153,000	\$ 1,766,000	36.00%	
23	Gastos de personal	\$ 83,310	\$ 107,310	\$ 36,810	\$ 103,361	\$ 83,310	\$ 38,310	\$ 87,810	\$ 30,810	\$ 78,810	\$ 83,810	\$ 77,810	\$ 123,810	\$ 1,138,671	23.21%	
32	Nómina	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 400,000	8.18%	
33	Contador y licenciado	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 60,000	1.22%	
34	Impuestos sobre nómina	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000	0.24%	
35	IMSS Infonavit	\$ 7,000	\$ 19,000	\$ 7,000	\$ 19,000	\$ 7,000	\$ 19,000	\$ 7,000	\$ 19,000	\$ 7,000	\$ 19,000	\$ 7,000	\$ 19,000	\$ 156,000	3.18%	
36	ISR IETU	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 60,000	1.22%	
37	IVA	\$ 39,810	\$ 45,810	\$ 47,810	\$ 41,861	\$ 39,810	\$ 38,810	\$ 38,810	\$ 38,310	\$ 29,310	\$ 29,310	\$ 29,310	\$ 29,310	\$ 432,671	8.92%	
38	Salario del dueño o accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
39	Pago de seguros y gastos médicos	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 18,000	0.37%	
40	Gastos de operación	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 25,800	\$ 285,600	5.82%	
41	Renta de edificio	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 120,000	2.47%	
42	Teléfono e internet	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6,000	0.12%	
43	Energía eléctrica	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 180,000	3.67%	
44	Combustibles	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6,000	0.12%	
45	Consumibles de oficina, publicidad y gastos de viaje	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 21,600	0.44%	
46	Seguros en maquinaria y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
47	Renta de maquinaria y equipo (fijo)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
48	Rep. y manten. de edificio y maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
49	Otros	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 1,200	0.02%	
50	Licencias	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 1,200	0.02%	
51	Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
52	Costos Fijos	\$ 115,210	\$ 133,210	\$ 122,710	\$ 123,261	\$ 115,210	\$ 124,210	\$ 113,710	\$ 116,710	\$ 104,710	\$ 107,510	\$ 95,510	\$ 147,510	\$ 1,425,471	29.05%	
53	Total Gastos de Operación	\$ 258,210	\$ 276,210	\$ 285,710	\$ 272,261	\$ 258,210	\$ 267,210	\$ 256,710	\$ 263,710	\$ 257,210	\$ 260,510	\$ 245,510	\$ 300,510	\$ 3,391,471	65.05%	
54	Otros gastos	\$ 93,000	\$ 133,000	\$ 143,000	\$ 103,000	\$ 93,000	\$ 87,000	\$ 87,000	\$ 87,000	\$ 87,000	\$ 87,000	\$ 87,000	\$ 87,000	\$ 824,000		
61	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	\$ 357,210	\$ 415,210	\$ 414,710	\$ 381,261	\$ 357,210	\$ 354,210	\$ 353,710	\$ 296,710	\$ 284,710	\$ 287,510	\$ 275,510	\$ 327,510	\$ 4,015,471	81.84%	
62																
63	EFFECTIVO AL FINAL DEL MES	\$630,290	\$750,080	\$775,620	\$764,859	\$780,399	\$775,689	\$785,179	\$1,067,219	\$1,129,509	\$1,199,749	\$1,269,739	\$1,300,729		18.16%	
64	DATOS BASICOS DE OPERACIÓN															
65	A. Proyección de volumen de ingresos reales	\$ 487,500	\$ 535,000	\$ 440,250	\$ 370,500	\$ 352,750	\$ 368,500	\$ 363,200	\$ 568,750	\$ 357,000	\$ 357,750	\$ 345,500	\$ 358,500	\$ 4,906,200	100.00%	
66	Costos fijos					\$ 3,514,538										
67	Contribución marginal					\$ 292,978										
68	Punto de equilibrio															
69	Mensual															

Como se observa con esta segunda empresa, ya se pudo hacer el ejercicio completo de flujo de efectivo, como se muestra en la imagen anterior se hizo un análisis detallado de cada una de las áreas de la empresa. Destacar que la dinámica de las reuniones en un inicio iba de 3 a 4 horas de análisis por empresa; y que uno de los puntos donde se hizo mayor énfasis en las empresas automotrices fueron los costos de producción.

### Empresa 3:

### *Tecnologías de Información, Nuevo León:*

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

#### Cientes:

- ⊕ **Ciente 1:** facturan por quincena \$200,000 pesos, sus cobros son vencidos al terminar el trabajo, no cobran anticipos. Representa más del 60% de sus ventas.
- ⊕ **Ciente 2:** es un cliente nuevo al que le ven mucho potencial. Sus cobros son vencidos.
- ⊕ **Ciente 3:** se han presentado muchos problemas con control de cambios. Tuvieron la experiencia de suspensión de pagos, septiembre 2006 no habrá pagos hasta enero de 2007. En 2007 hicieron lo mismo, ahí decidieron no trabajarles hasta que no pagaran. Les deben más de \$200,000 pesos. ¡¡No saben exactamente cuánto les deben!! Pagaron un año después, No les pagan nada.
- ⊕ **Ciente4:** paga sólo los días 12 a 20, entonces tarda mucho en pagar, les paga.

#### La compra de equipo:

- ⊕ Desarrollo de software, venta de hardware móvil. Los primeros meses de este año no lo hacían. El 2007 facturaron 15,000 USD, el 2008 eso lo tienen en un mes. Ahora ya es autosustentable.
- ⊕ **Hardware:** la mayoría de los clientes han pagado de 4 a 6 semanas, aunque hay clientes que les han pagado de 15 a 90 días.

#### Los gastos de viaje:

- ⊕ ¡¡el dueño no los contempla como gastos de la empresa!!, sino como sus gastos.

#### Préstamos:

- ⊕ Piden dinero prestado, y van pagando cuando el dinero les llega, tratan de pagar a la semana.

#### Personal:

- ⊕ Representa el 84.41% de los ingresos de la empresa.

#### Herramientas:

- ⊕ Usa una herramienta donde estima a tres meses, tiene una relación con lo planeado y lo ejercido. Él lo lleva cada semana, todo el control que se hace es en función de lo facturado. La reunión o la planeación no se hace de manera formal.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ⊕ **No cobran anticipos.** El asesor puede plantear la estrategia de analizar que a los clientes antiguos le paguen a la empresa lo más pronto posible, que el ciclo de cobro se acorte lo más posible, y a los clientes nuevos la empresa puede empezar a realizar contratos para cobrar anticipos.
- ⊕ **Cuentas por cobrar:** representan un problema para la empresa. Hay clientes que se va a 90 días, por esperar autorizaciones, y el proceso de pago del cliente. El asesor puede plantear la posibilidad de algún curso de cobranza.
- ⊕ Notan que las maquiladoras son muy buenas para pagar. Es indispensable que el empresario empiece a buscar **nuevos clientes**, que se busque la forma de tener una estructura más sólida que le permita delegar tareas y el dueño empiece a dedicarse a vender. “El gran problema es buscar más clientes porque tienen mucho trabajo”.
- ⊕ Tiene claro cuándo compra el hardware móvil, pero no sabe cuándo se los van a pagar.
- ⊕ Un punto que llamo mucho la atención en la reunión es que los costos de personal representan el **84.41% de los ingresos de la empresa**. Es importante que se destaque que

esta cifra es representativa de acuerdo al flujo realizado, entre mayor detalle tenga la herramienta mayor preciso será el dato. Una línea de acción clara es apoyar a la reducción de costos de personal, ya que es algo que el empresario ya tiene en mente.

- ✦ OJO es importante que se verifiquen los datos obtenido en el flujo, ya que por ejemplo en el mes de julio el gasto de nómina representa más que sus ingresos TOTALES del mes, al igual dentro de las proyecciones que se obtuvieron los meses de noviembre y diciembre la nómina al igual es mayor que los egresos totales de la empresa.

Proyección de Flujo de Efectivo mensual															
Empresa:															
DÍA:															
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
<b>INGRESOS</b>															
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)</b>	\$0	\$176,360	\$149,220	\$165,275	\$169,140	\$48,807	\$114,293	\$15,403	\$72,513	\$178,048	\$25,158	\$221,718	\$2,400,000		
Ventas en efectivo	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$4,000,000	100.00%
Cuentas por cobrar	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
Ventas en efectivo	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
Cuentas por cobrar	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
Ventas en efectivo	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
Cuentas por cobrar	\$200,000	\$200,000	\$100,000	\$-	\$16,000	\$15,000	\$-	\$-	\$-	\$200,000	\$-	\$-	\$-	\$-	
Denso ventas en efectivo	\$-	\$-	\$-	\$38,000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
Denso cuentas por cobrar	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$50,000	\$50,000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
Otros cliente	\$60,000	\$-	\$60,000	\$50,000	\$-	\$-	\$-	\$45,000	\$-	\$70,000	\$140,000	\$-	\$-	\$-	
Cliente equipo hardware movil	\$-	\$-	\$-	\$126,000	\$7,750	\$105,000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
Aportación del dueño	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
Préstamos	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$564,000	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
Otra entrada de efectivo	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
<b>TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO</b>	\$660,000	\$600,000	\$560,000	\$612,000	\$533,750	\$1,190,000	\$445,000	\$590,000	\$540,000	\$670,000	\$540,000	\$400,000	\$7,340,750		
<b>TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>	\$660,000	\$676,360	\$709,220	\$777,275	\$692,890	\$1,238,807	\$559,293	\$605,403	\$612,513	\$748,048	\$725,158	\$621,718			
<b>EGRESOS</b>															
<b>Costos Variables</b>	\$-	\$-	\$-	\$105,000	\$84,000	\$115,500	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$304,500	4.15%
<b>Gastos de personal</b>	\$530,250	\$495,750	\$508,055	\$475,970	\$473,440	\$471,715	\$501,500	\$501,500	\$501,500	\$501,500	\$501,500	\$734,000	\$6,136,600	84.41%	
Nómina	\$488,150	\$454,250	\$466,555	\$434,470	\$431,940	\$430,215	\$460,000	\$460,000	\$460,000	\$460,000	\$460,000	\$630,000	\$5,896,180	77.60%	
Impuestos varios (ISR IVA IETU IMSS INFONAVIT)	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$35,000	\$420,000	5.72%
Contador	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$32,500	0.44%
Salario del dueño o accionistas	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$48,000	0.65%
Pago de seguros y gastos médicos	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$48,000	0.65%
<b>Gastos de operación</b>	\$31,330	\$31,330	\$31,330	\$31,330	\$31,330	\$31,330	\$31,330	\$31,330	\$31,330	\$31,330	\$31,330	\$31,330	\$31,330	\$371,760	5.15%
Renta de edificio	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$120,000	1.63%
Teléfono	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$48,000	0.65%
Internet	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$3,960	0.05%
Energía eléctrica	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$72,000	0.98%
Combustibles	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$24,000	0.33%
Consumibles de oficina	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$24,000	0.33%
Publicidad	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
Gastos de viajes	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$12,000	0.16%
Seguros en maquinaria y equipo	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
Renta de maquinaria y equipo (fijo)	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
Rep. y manten. de edificio y maquinaria	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$24,000	0.33%
<b>Otros</b>	\$22,000	\$-	\$4,500	\$5,775	\$-	\$-	\$11,000	\$-	\$1,575	\$-	\$-	\$-	\$-	\$44,250	0.61%
Licencias	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$18,500	0.25%
Capacitación	\$22,000	\$-	\$4,500	\$5,775	\$-	\$-	\$11,000	\$-	\$1,575	\$-	\$-	\$-	\$-	\$35,000	0.45%
Otros	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	
<b>Costos Fijos</b>	\$83,640	\$27,140	\$43,945	\$19,135	\$84,930	\$83,105	\$42,890	\$32,890	\$34,465	\$32,890	\$33,440	\$65,940	\$619,210	8.41%	
Total Gastos de Operación	\$613,890	\$522,890	\$552,000	\$595,105	\$558,370	\$554,815	\$544,390	\$534,390	\$536,000	\$534,440	\$534,440	\$700,000	\$6,821,810	91.59%	
Otros gastos	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$44,250	0.61%
<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>	\$613,890	\$522,890	\$552,000	\$595,105	\$558,370	\$554,815	\$544,390	\$534,390	\$536,000	\$534,440	\$534,440	\$700,000	\$7,341,060	100.37%	
<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>	\$76,360	\$149,220	\$165,275	\$169,140	\$48,807	\$114,293	\$15,403	\$72,513	\$78,048	\$25,158	\$221,718	-\$144,222			
<b>DATOS BASICOS DE OPERACIÓN</b>															
A. Proyección de volumen de ingresos reales	\$660,000	\$600,000	\$560,000	\$612,000	\$533,750	\$1,190,000	\$445,000	\$590,000	\$540,000	\$670,000	\$540,000	\$400,000	\$7,340,750	100.00%	

Esta empresa fue muy interesante varios puntos, al hacer todo el ejercicio de manera rápida, nos dimos cuenta que la herramienta desarrollada en este trabajo funcionaba muy bien para hacer proyecciones a futuro; en esta empresa se notaba que a finales de año tendría problemas de flujo si el nivel de ingresos y egresos continuaba de la misma forma. Al igual muy interesante para el empresario los porcentajes que se añadieron en la última columna a la derecha donde indica cuanto representa de las ventas el egreso realizado.

Las reacciones que obtuvimos del empresario fueron: “A mí lo que siempre he comentado es ese porcentaje” nunca lo habíamos visto, sabíamos a lo que le tirábamos pero nunca lo habíamos visto. “Muchas gracias por su visita, nos ha sido muy útil, especialmente ese porcentaje”.

Como se observa con cada una de las iteraciones que se fueron haciendo de la herramienta se fue mejorando algún aspecto de la misma. Fue una construcción que se dio en función de las necesidades que se fueron detectando en cada empresa.

#### Empresa 4:

*Tecnologías de Información, Nuevo León:*

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

#### **Forma de pago de los clientes:**

- ⊕ En todos piden anticipo. Sus tarifas van acorde con los clientes. Algunos clientes pagan una iguala, otros pagan de acuerdo al avance del proyecto. Cuando los proyectos ascienden a más de 100,000 pesos se hacen 4 pagos, vinculados con los entregables, de acuerdo al avance del proyecto. Como empresa ofrecen plan de pagos.

#### **Control de cambios:**

- ⊕ Las cuentas por cobrar no representan un problema en la empresa, porque tienen cláusulas que los protegen, para asegurar que los clientes paguen.

#### **Dinero disponible:**

- ⊕ En la misma cuenta corriente tienen seis meses “de reserva” de la nómina, este dinero no genera intereses, y es el dinero que “queda en la cuenta”. Como tal no se administra como reserva.

#### **Inversiones:**

- ⊕ Hasta el día de hoy no han hecho alguna inversión. No saben cuánto y cuando invertir a futuro, ya que la empresa tiene mucha liquidez pero sus planes de expansión son aún muy limitados. No tienen una estrategia clara de desarrollo, pero están abiertos a tomar en cuenta las recomendaciones de los asesores.

#### **Préstamos bancarios para proyectos nuevos:**

- ⊕ Hasta el momento no han solicitado un préstamo bancario. No tienen muy claro cuál es la liquidez de la empresa en el futuro ya que están pensando en pedir un préstamo bancario para inversiones cuando el flujo de efectivo es suficiente para no hacerlo. También le hace falta tener claridad cuáles serían los instrumentos financieros más atractivos y que les pudiesen ayudar.

#### **Recursos humanos:**

- ⊕ Actualmente cuentan con 8 empleados en un único turno, una parte importante son estudiantes y trabajan medio tiempo; cuando terminen la escuela desean incorporarlos a trabajar de tiempo completo y adquirir el equipo necesario para que puedan hacerlo. Esto se puede plasmar en el flujo como un escenario. Mencionaron que su rotación de personal hasta el momento es de 0%.

#### **Subcontratación:**

- ⊕ Tienen tres freelancers y recurren a ellos en caso de que no tengan suficiente capacidad, esto lo hacen en una sola área de la empresa.

#### **Clientes:**

- ⊕ Cliente 1: el año pasado representó el 25% de las ventas de Gelattina con una iguala de 35,000 pesos mensuales, este año disminuyó su presupuesto a 20 mil pesos lo cual afectó a la empresa, esperan que el siguiente año aumente nuevamente su pago mensual.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ⊕ **Inversión:** Le hace falta tener claridad cuáles serían los instrumentos financieros más atractivos y que les pudiesen ayudar.

- **Cientes:** revisar cuál es la tendencia de sus clientes o los proyectos que manejan, conocerlos mejor, para entender cómo pueden satisfacer o apoyar a sus clientes a desarrollarse con lo que ellos ofrecen.
- **Desarrollar escenarios:** dada las condiciones de flujo favorable que tienen y la intención de inversión en maquinaria a corto plazo, se les recomienda hacer un análisis detallado para no tener que ocupar un préstamo.

Proyección de Flujo de Efectivo Anual																
Empresa:	Actividad:	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		
DÍA:	Actividad:	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		
Posición:	Actividad:	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx		
INGRESOS		Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas	
EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)		pre- inicio	Enc	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Ventas en efectivo		\$ 25,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 25,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 250,000	
Cuentas por cobrar:																
Ventas en efectivo Utiland			\$ 50,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 30,000								\$ 190,000	
Cuentas por cobrar C2																
Medicina		\$ 25,000		\$ 27,000	\$ 33,000	\$ 27,000	\$ 27,000								\$ 193,000	
Préstamo u otra entrada de efectivo																
Otra entrada de efectivo																
Aportación del dueño																
Reserva																
Otros clientes		\$ 106,000	\$ 253,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 300,000	\$ 173,000	\$ 230,000	\$ 230,000	\$ 230,000	\$ 230,000	\$ 230,000	\$ 230,000	\$ 230,000	\$ 2,412,000	
TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO		\$ 156,000	\$ 323,000	\$ 172,000	\$ 153,000	\$ 377,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 2,331,000	
TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE		\$ 156,000	\$ 335,033	\$ 446,567	\$ 591,600	\$ 772,633	\$ 893,367	\$ 1,015,900	\$ 1,160,433	\$ 1,308,367	\$ 1,457,500	\$ 1,606,033	\$ 1,754,567			
EGRESOS																
Costos Variables		\$ 3,750	\$ 3,750	\$ 3,750	\$ 4,150	\$ 1,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 53,000	1.6%
Gastos de personal		\$ 53,000	\$ 53,000	\$ 53,000	\$ 60,000	\$ 53,000	\$ 61,000	\$ 61,000	\$ 61,000	\$ 61,000	\$ 61,000	\$ 61,000	\$ 61,000	\$ 31,000	\$ 723,000	24.8%
Nomina		\$ 52,000	\$ 52,000	\$ 52,000	\$ 53,000	\$ 52,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 30,000	\$ 710,000	24.2%
Contador		\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 7,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 18,000	0.6%
Impuestos sobre nomina																
Gastos Médicos																
Pago de seguros																
Gastos de operación		\$ 7,217	\$ 11,717	\$ 8,217	\$ 8,217	\$ 39,267	\$ 7,467	\$ 7,467	\$ 7,467	\$ 7,467	\$ 7,467	\$ 7,467	\$ 7,467	\$ 7,467	\$ 132,900	4.5%
Renta de edificio		\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 42,000	1.4%
Teléfono		\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 5,000	0.1%
Internet		\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 14,000	0.4%
Energía eléctrica		\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 14,400	0.4%
Combustibles																
Consumibles de oficina		\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 4,200	0.1%
Publicidad																
Gastos de viajes			\$ 10,500												\$ 42,300	1.4%
Hosting y línea telefónica		\$ 317	\$ 317	\$ 317	\$ 317	\$ 317	\$ 317	\$ 317	\$ 317	\$ 317	\$ 317	\$ 317	\$ 317	\$ 317	\$ 11,000	0.3%
Rep. y manten. de edificio y maquinaria																
Otros					\$ 3,000										\$ 3,000	0.1%
Deudas incobrables																
Licencias					\$ 3,000										\$ 3,000	0.1%
Otros																
Costos Fijos		\$ 68,217	\$ 70,717	\$ 61,217	\$ 71,917	\$ 39,267	\$ 68,467	\$ 68,467	\$ 68,467	\$ 68,467	\$ 68,467	\$ 68,467	\$ 68,467	\$ 39,467	\$ 864,900	28.5%
TOTAL Gastos de Operación		\$ 63,267	\$ 69,467	\$ 61,267	\$ 75,267	\$ 33,267	\$ 71,467	\$ 71,467	\$ 71,467	\$ 71,467	\$ 71,467	\$ 71,467	\$ 71,467	\$ 31,267	\$ 812,200	27.5%
Otros gastos		\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 60,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 390,000	
TOTAL DE EFECTIVO PAGADO		\$ 93,267	\$ 110,467	\$ 97,267	\$ 105,967	\$ 129,267	\$ 131,467	\$ 101,467	\$ 101,467	\$ 101,467	\$ 101,467	\$ 101,467	\$ 101,467	\$ 131,467	\$ 1,307,900	44.6%
EFFECTIVO AL FINAL DEL MES		\$ 156,000	\$ 327,567	\$ 446,567	\$ 591,600	\$ 772,633	\$ 893,367	\$ 1,015,900	\$ 1,160,433	\$ 1,308,367	\$ 1,457,500	\$ 1,606,033	\$ 1,754,567			
DATOS BASICOS DE OPERACIÓN																
A. Proyección de volúmenes de ventas		\$ 156,000	\$ 323,000	\$ 172,000	\$ 153,000	\$ 377,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 2,331,000	100.0%
Costos fijos		\$ 1,254,900														
Contribución marginal		98.19%				\$ 1,270,900									\$ 1,065,501	

Con esta 4ta empresa se pudo validar la herramienta y la metodología de aplicación, en este caso fue muy interesante dado que encontramos a una empresa con un flujo muy positivo pero sin una capacidad de análisis a futuro, es decir, saben que ganan, que ganan bien pero no tienen una idea de cuánto estarán obteniendo a mediano plazo y si eso ayuda o no a sus planes de inversión en maquinaria y equipo. La empresa al finalizar la aplicación de la herramienta hizo estos comentarios: “es el caso más simple de un Excel de control”, “los números no me gustan pero así sí”.

### e) Análisis de resultados de la aplicación.

En estos primeros casos notamos una diferencia marcada entre las empresas Automotrices y las de Tecnologías de Información, dado que las primeras tienen un control mucho más detallado de su flujo de efectivo, debido a las mismas exigencias del mercado; para las empresas de tecnologías de información, la situación fue distinta ya que están acostumbrados a tener márgenes muy elevados que hace que no les preocupe mucho su flujo de efectivo, que las proyecciones y el análisis de liquidez pasen a un tercer término. Es por esto que en estos primeros casos tuvimos mucho mayor impacto en empresas de tecnologías de información que en automotrices.



Por otro lado se analizó que para darle un toque de diferenciador a esta herramienta, parte fundamental es hacer énfasis a la estrategia, es decir, no se está desarrollando una metodología solamente para generar números y saber exactamente cuánto tengo cuanto debo y cuanto tendré. Se está desarrollando una metodología que permite a los directores de la empresa tomar decisiones estratégicas debido al análisis que se hace de sus clientes, de sus proveedores y de las condiciones que establece con cada uno. Al igual se hace énfasis en la planeación; algo que no es muy común en las empresas MIPYME; cuando preguntamos por los flujos de efectivo a 6 meses, tienen una cierta noción pero cuando lo hacemos a un año o más, las empresas MIPYME mexicanas tienen problemas.

Esta herramienta pretende generar una cultura de planeación a corto y mediano plazo, que el director de la empresa pueda tomar decisiones con una mayor certeza y que evite que el negocio pierda fuerza. Como pasa con la gran mayoría de empresas MIPYME que en menos de 5 años tienen problemas serios de flujo o en su caso terminan por quebrar.

También se vio mucha importancia en analizar a un grupo específico de clientes, dado que se vuelve muy complicado en reuniones de 3 horas, analizar a detalle una gran cantidad de clientes. Por lo que se plantea el hacer solo análisis de los clientes más importantes y analizar el ciclo del negocio, para entender realmente cuando tiene beneficio la venta que se hace. Alguna de las empresas con las que se trabajó el flujo tenían problemas por identificar las diferencias entre lo que se vendió y lo que se cobró, esto es clave para el flujo de efectivo.

Un punto interesante que salto en la aplicación de la metodología en una de las empresas es el análisis de instrumentos financieros en el mercado. Dado que dentro de la metodología se habla de oportunidades de inversión, de crédito, de diversificación; se ve interesante el tener un análisis previo a las reuniones sobre las oportunidades que las empresas MIPYME tienen en la actualidad. Esto daría nuevas oportunidades a los empresario, que en muchas ocasiones sólo realizan lo que conocen o están acostumbrados a hacer, pero raramente se dan tiempo en hacer un verificar a detalle de otras opciones u oportunidades en el mercado.

A continuación se detallan algunas modificaciones que se harán en futuras iteraciones con las empresas interesadas en esta metodología.

#### **f) Mejora de la metodología de acuerdo a los resultados de la aplicación.**

Dado que esta herramienta tiene una esencia de asesoramiento es fundamental empezar por el beneficio que van a tener los empresarios al usarla. Si no se logra



vender la idea de que esta metodología les dará un beneficio importante, el proceso de desarrollo de la metodología es muy complicado y sin impacto a corto y mediano plazo. Por lo que la metodología se presenta como “la herramienta más importante para tu empresa, donde te refleja con claridad cómo están las condiciones de flujo de efectivo, analizando clientes, proveedores, nómina, préstamos, salarios del dueño, etc. Inclusive le puede mostrar al empresario lo que se conoce como el valle de la muerte. Es un indicador que se asemeja a el marcador de gasolina, que te indica si vas a poder continuar en el camino o vas a tener que esperar a cargar combustible”.

Se hizo énfasis de las cuentas por cobrar, a cuánto tiempo cobran, en cuanto pagan y analizar las diferencias. De entrada este simple análisis representaba un dolor de cabeza para los empresarios.

Esta metodología sirve para generar una herramienta de comunicación estratégica, es decir, sirve para que el empresario pueda comunicar la situación de flujo de efectivo con cualquier otro miembro de la empresa, incluyendo al contador.

Tratando de eficientar el tiempo de aplicación de la herramienta y enfatizar la parte estratégica, se busca que para futuras reuniones se tenga un tiempo máximo de 2.30 horas. Haciendo un mayor análisis en la parte de clientes, proyecciones, situación de la empresa y no tanto en el número exacto que tienen en la cuenta de cheques.

En cuanto a la forma del instrumento se ve la necesidad de tener un mejor diseño, marcando claramente colores de ingresos, egresos y flujo de efectivo. Al igual se generan agrupamientos en el Excel, los cuales permiten ir desarrollando la metodología paso a paso, sin tener que tener la hoja completa abierta. Esto ayudará a que sea de mayor impacto visual y no se haga complicado el estar viendo todos los números de todos los rubros analizados. Con esto lo que se pretende es empezar con un Excel minimizado, maximizando sólo la parte que se requiere desarrollar. Es decir, se empieza con los ingresos, el análisis de clientes, de cuentas por cobrar, préstamos, etc. Se minimiza la parte de ingresos y posterior se maximiza egresos, empezando con variables, se vuelve a minimizar egresos variables y se maximiza los fijos; y así sucesivamente, parte por parte hasta terminar con el análisis.

Es un hecho que se tiene que resaltar la parte de los porcentajes en la última columna y analizarlos a detalle. Esto llamó mucho la atención a los empresarios porque refleja claramente lo que representa cada uno de los rubros con referencia a las ventas. Este es un indicador que puede ser fácilmente explotado por cualquier consultor, dado que se puede tener un referente de la industria, en la medida en que se desarrollen varios flujos de efectivo dentro del mismo sector; con esto, compararlo con la empresa a la

cual se le está aplicando el flujo de efectivo y darle una recomendación fundamentada y concreta que le sirva de referencia para tomar decisiones.

El instrumento con las modificaciones se observa de la siguiente manera:

## Instrumento

Ingresos

Egresos

Proyección de Flujo de Efectivo mensual																	
Empresa:	198.20		13.080.000.00		45		31.432.040.00		616								
DIA:																	
	Pre-ción	pre- inicio	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	% de ventas	
<b>INGRESOS</b>																	
EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)		\$ 150,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 2,143,000	
TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO		\$ 150,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 2,143,000	
TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE		\$ 150,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 99,000	\$ 2,143,000	
<b>EGRESOS</b>																	
Costos Variables		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Gastos de personal		\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 1,203,600	56.18%
Nomina		\$ 88,000	\$ 88,000	\$ 88,000	\$ 88,000	\$ 88,000	\$ 88,000	\$ 88,000	\$ 88,000	\$ 88,000	\$ 88,000	\$ 88,000	\$ 88,000	\$ 88,000	\$ 88,000	\$ 1,056,000	48.54%
Contrato		\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 111,600	5.04%
Nivel operaciones Apoyo administrativo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Nivel contrataciones Apoyo administrativo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Impuesto sobre nomina		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Pago de seguros y gastos médicos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Gastos de operación		\$ 23,800	\$ 23,800	\$ 23,800	\$ 23,800	\$ 23,800	\$ 23,800	\$ 23,800	\$ 23,800	\$ 23,800	\$ 23,800	\$ 23,800	\$ 23,800	\$ 23,800	\$ 23,800	\$ 285,600	13.33%
Renta de edificio (mantenimiento)		\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 48,000	2.24%
Telefono		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Internet		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Energia electrica		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Combustibles		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Consumibles de oficina		\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000	0.56%
Publicidad		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Gastos de viajes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Seguros en maquinaria y equipo		\$ 13,200	\$ 13,200	\$ 13,200	\$ 13,200	\$ 13,200	\$ 13,200	\$ 13,200	\$ 13,200	\$ 13,200	\$ 13,200	\$ 13,200	\$ 13,200	\$ 13,200	\$ 13,200	\$ 158,400	7.36%
Renta de maquinaria y equipo (leasing)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Rep y manten. de edificio y maquinaria		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Otras		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Licencias		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Cursos cuatr		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Costos fijos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
TOTAL GASTOS DE OPERACION		\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 1,452,000	67.67%
Otros gastos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Pago de prestamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Intereses de prestamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Compra de maquinaria		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Capital invertido por accionistas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Reservas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Salario de dueño o accionistas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Adelanto (\$1,900,000)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Otras		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
TOTAL DE EFECTIVO PAGADO		\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 119,800	\$ 1,452,000	67.67%
<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>		\$ 150,000	\$ 63,500	\$ 7,000	\$ -339,500	\$ 14,000	\$ 88,000	\$ 51,500	\$ -80,000	\$ -271,500	\$ -448,000	\$ -654,500	\$ -846,000	\$ -1,159,000			-147.28%
<b>DATOS BASICOS DE OPERACION</b>																	
A. Proyección de volumen de ventas		\$ 350,000	\$ 65,000	\$ 75,000	\$ 285,000	\$ 311,000	\$ 778,000	\$ 148,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 2,143,000	100.00%
Costos fijos		\$ 3,158,500					\$ 3,158,500										
Contribución marginal		100.00%					Punto de equilibrio Mensual	\$ 280,042									

En la parte final de la herramienta se necesita hacer un mayor énfasis en dos conceptos que calcula la herramienta de forma automática: contribución marginal y el punto de equilibrio. En las primeras empresas que se aplicó esta metodología no se hizo énfasis en estos conceptos, que pueden resultar de gran interés para los empresarios. Para esto cada uno de los conceptos se definirá de la siguiente manera:

- ✓ **Contribución marginal:** se obtiene de las ventas menos los costos variables. Esto significa que de cada peso que se está invirtiendo a la empresa el porcentaje que resulta es lo que queda para cubrir los gastos fijos ya que los variables ya fueron cubiertos y una vez cubiertos los costos fijos se estarán generando utilidades. Es decir, entre más grande sea este porcentaje mayor será su participación para cubrir los costos fijos, que una vez cubiertos será utilidad.
- ✓ **Punto de equilibrio:** es un indicador que nos señala el nivel de ventas que necesita tener la empresa para cubrir sus costos fijos y variables, es decir, es el dinero que la empresa necesita obtener para cubrir sus gastos de operación.

**g) Aplicación de la herramienta definitiva en empresas determinadas.**

Después de las modificaciones mencionadas se continúa con este trabajo a través de la aplicación de la metodología en diferentes empresas con las que trabaja FUMEC.

**Empresa 5:**

*Automotriz, Nuevo León:*

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- ⊕ Cliente 1: en todas las cotizaciones tienen que aplicar un porcentaje 4% abajo.
- ⊕ Con NAFIN: el factoraje les puede costar hasta 12%. (Es un costo financiero).
- ⊕ Tiene dos de febrero una de mayo, por alguna razón no te dan el IR para liberar el proyecto. Sumando un total de 50,000 pesos.
- ⊕ Cliente 2: Facturan sin IVA, es parte de un grupo y ahora van a entrar con otro cliente más grande, con ellos son 40% de anticipo 40% al final 20% al liberar el producto.
- ⊕ Crédito: les intenta cobrar de contado, sino una semana, luego quince días, sino un mes.
- ⊕ Préstamos: recurren a préstamos familiares, llevan \$250,000 en cuatro años.

NOTA: es importante mencionar que el flujo que hicimos es el ideal porque se toma en enero: las facturas correspondientes a ese mes que se cobraron o están por cobrar como entrada (lo cual suma el total de lo facturado menos el factoraje en caso de ocurrir); incluir los montos que efectivamente entraron en el mes (aunque hayan sido facturas de meses anteriores, o los anticipos que entraron en ese mes).

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ⊕ El siguiente paso es que la empresa vacíe la información real y detallada del negocio en el flujo de efectivo para su análisis. La idea es que este ejercicio se realice de manera periódica como parte de la planeación y control de la empresa, de tal manera que el comportamiento y las nuevas iniciativas del negocio se pueda trasladar en entradas y salidas de dinero y de esta manera ver cómo se va comportar “el medidor de gasolina”.
- ⊕ La recomendación es que el flujo de efectivo *se extienda a un horizonte de 1 año* con detalle mensual y los siguientes 1 – 2 años, por cuatrimestres. La utilidad de la herramienta estriba en que se actualice y utilice de manera cotidiana, de tal manera que las decisiones de negocio que se tomen estén basadas en cifras reales y que a partir del análisis de desviaciones entre lo proyectado inicialmente y lo real, se puedan identificar áreas de oportunidad y mejora.
- ⊕ Se debe recordar al empresario que la herramienta debe reflejar exactamente como entra el dinero, *no lo facturado*, en enero poner lo que se cobró en enero y poner en cuentas por cobrar lo que queda pendiente. Actualmente ya se tiene un acumulado grande de cuentas por cobrar por lo que la sugerencia es que coloque de enero a julio todo lo que realmente le entro a la empresa *por cliente* y que coloque todas las cuentas por cobrar al igual por cliente en el mes que se estime que se puedan cobrar. *Esto con la finalidad de generar objetivos de cobro e indicadores.*

- ⊕ Es gravísimo que no tengan un control de gastos, todo lo lleva el contador. Se sugiere llevar el control de aquí en adelante. Se le comentó al empresario la importancia de tener un control interno de sus gastos dado que el crecimiento de la empresa será importante en los próximos meses y el no tener un control de sus gastos puede llevar a que no se tenga flujo de efectivo para cubrir con sus obligaciones, sin saber las causas, no se podrá hacer eficiencias en gastos, ni indicadores de medición.
- ⊕ No tiene un sueldo el dueño, el manejo del efectivo no es claro si mezclan dinero del empresario con el de la empresa, usan prestamos familiares. El dueño tiene un salario simbólico. El empresario debe evaluar su flujo de efectivo y establecer un salario. Es muy importante evitar que se mezcle el dinero del empresario con el de la empresa.
- ⊕ Se detectaron cuentas por cobrar por \$61,350 dólares aprox. tienen facturas desde enero. Es necesario tener un control específico de las cuentas por cobrar, estableciendo procesos de seguimiento e identificando los problemas por lo que no se está cobrando.
- ⊕ Es muy importante que se pida al contador un desglose de gastos históricos de la empresa, y que se lleve un seguimiento tanto dentro de la empresa como con el contador. Es decir, la herramienta de flujo de efectivo puede ser usada tanto por el contador como por la empresa, pero se debe tener un control dentro de la empresa de todos los ingresos y de los egresos.
- ⊕ La herramienta de flujo de efectivo puede apoyar a la empresa a tomar las decisiones en cuanto a compra de maquinaria y equipo, si se lleva a precisión la herramienta se puede saber con cuánto dinero se cuenta y con cuánto dinero se contará, lo cual es factor para tomar decisiones.
- ⊕ La compra de maquinaria, de acuerdo al flujo que se obtuvo (recordar que no es flujo real), representa el 49.7% de las ventas de la empresa. Lo cual indica que la empresa está muy apalancada (tiene muchas deudas). Es indispensable que se tome en cuenta esto ya que si se sigue adquiriendo activos fijos, *sin cobrar lo que se ha vendido*, llegará un punto en donde la empresa tenga que pedir demasiados préstamos que disminuirán considerablemente su utilidad.
- ⊕ En caso de presentarse un excedente al final del año se pueden ir explorando alternativas para su uso: iniciar un fondo de I&D para el desarrollo de nuevos productos o servicios o tener un fondo de reserva para hacer frente a posibles contratiempos de flujo; también se puede explorar la posibilidad de invertir en instrumentos financieros de corto plazo los excedentes de flujo, considerando rendimientos e impuestos.
- ⊕ Se recomienda *desglosar los ingresos por cliente* para poder hacer un mejor análisis de los mismos y con esta información hacer una mejor proyección para los próximos meses y diseñar una estrategia de comercialización por cliente.
- ⊕ Se recomienda elaborar el flujo de efectivo del año pasado para hacer un comparativo y ver si va a haber un crecimiento en este año y habría que analizar la relación de ese crecimiento contra los márgenes de utilidad.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

A		C		E		F		G		H		I		J		K		L		M		N		O		P		Q	
1		Proyección de Flujo de Efectivo mensual																											
2		Empresa:																											
3		Día:																											
4		Posición																											
5		pre- inicio																											
6		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
7		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
8		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
9		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
10		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
11		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
12		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
13		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
14		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
15		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
16		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
17		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
18		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
19		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
20		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
21		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
22		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
23		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
24		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
25		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
26		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
27		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
28		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
29		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
30		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
31		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
32		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
33		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
34		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
35		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
36		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
37		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
38		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
39		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
40		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
41		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
42		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
43		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
44		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
45		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
46		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
47		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
48		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
49		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
50		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
51		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
52		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
53		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
54		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
55		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
56		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
57		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
58		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
59		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
60		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
61		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
62		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
63		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
64		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
65		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
66		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
67		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
68		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
69		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
70		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
71		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

A		C		E		F		G		H		I		J		K		L		M		N		O		P		Q	
1		Proyección de Flujo de Efectivo mensual																											
2		Empresa:																											
3		Día:																											
4		Posición																											
5		pre- inicio																											
6		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
7		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
8		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
9		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
10		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
11		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
12		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
13		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
14		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
15		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
16		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
17		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
18		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
19		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
20		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
21		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
22		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
23		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
24		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
25		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
26		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
27		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
28		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
29		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
30		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
31		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
32		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
33		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
34		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
35		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
36		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
37		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
38		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
39		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
40		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
41		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
42		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
43		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
44		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
45		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
46		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
47		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
48		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
49		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
50		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
51		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
52		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
53		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
54		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
55		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
56		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
57		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
58		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
59		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
60		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
61		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
62		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
63		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
64		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
65		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
66		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
67		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
68		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
69		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											
70		Efectivo Disponible (Inicio del mes)																											
71		Efectivo Disponible (Fin del mes)																											

**Empresa 6:**

Automotriz, Nuevo León:

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- Clientes: la mayoría de sus clientes tienen crédito a 30 días, uno de ellos es a 15 días.
- Un famoso TIER 1 es uno de los clientes principales, pagan a 30 días en promedio.
- Otro cliente importante automotriz, pagan a 30 días en promedio.
- Uno más, también TIER 1, le pagan antes de 30 días.
- La empresa inició en octubre del 2007, aunque los empresarios empezaron desde el 2000.
- Empleados: 9 personas trabajando, 3 personas del Estado de México para que haga su estadía en la empresa.
- Tienen 3 años con un convenio con una Universidad que le da alumnos para que trabajen en la empresa, 2 con la anterior empresa y 2 mecatrónicos, 1 contador y un administrador de empresas.

- ✦ Un cliente importante de Saltillo les está solicitando apoyo para un proyecto de automatización para marcar las birlas de los motor, ponerles unos códigos, poner a funcionar las máquinas de marcación. Para este contrato tienen dos meses con cuatro reuniones (cada una de dos horas) pero no han consolidado nada. El enfoque era contable, dos sesiones llevaron toda la parte de contabilidad para que el contador pudiera hacer el flujo. Él tiene un modelo financiero donde él saca la información y se la da a ellos.
- ✦ Las ventas de los últimos tres meses han aumentado pero no tienen un flujo determinado.
- ✦ Herramienta: tienen un Excel divide lo negro de lo que ya está pagado y con colores lo que está pendiente por pagar o por cobrar. Es una herramienta que se ha refinado a lo largo de 8 años. Quieren un software que puedan hacer esto.
- ✦ Proveedores: les pagan a los 30 días.
- ✦ Clientes: anticipos, no tienen ninguna factura vencida.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ✦ El flujo de esta empresa fue muy interesante y prolongado, ya que la empresa cuenta con una herramienta bien estructurada que le permite ver su flujo de efectivo y sus necesidades a corto plazo.
- ✦ Consideramos que al final la empresa logró ver a la herramienta de este trabajo como un concentrador de información que le permita tener rápidamente un reflejo de cómo esta y como estará su empresa. Les interesó mucho el tema de los porcentajes y del porcentaje de utilidad que tienen actualmente.
- ✦ Con esta empresa se puede trabajar muy bien todo el tema de estrategia de promoción con otros clientes. Otro tema que le interesó mucho es el de plan de negocios, también puede ser una línea de acción con el empresario.
- ✦ Se hacen muchas proyecciones en el flujo se debe establecer fielmente los datos de la empresa para que se vean los porcentajes precisos.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual																	
Empresa:																	
DÍA:																	
Posición	pre- inicio	Mes												TOTAL	% de ventas		
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
<b>INGRESOS</b>																	
6	EFFECTIVO DISPONIBLE (inicio del mes)	\$ -	\$ 281,206	\$ 171,043	\$ 249,804	\$ 60,236	\$ 240,646	\$ 114,520	\$ 435,746	\$ 683,617	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,236,818	
42	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO	\$ -	\$ 281,206	\$ 238,602	\$ 332,241	\$ 288,228	\$ 358,404	\$ 274,685	\$ 607,574	\$ 1,016,229	\$ 421,668	\$ 418,006	\$ 414,343	\$ 410,681	\$ -	\$ 2,236,818	
<b>EGRESOS</b>																	
44	<b>Costos Variables</b>	\$ -	\$ 147,787	\$ 71,865	\$ 42,030	\$ 45,093	\$ 111,870	\$ 14,757	\$ 132,942	\$ 362,598	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 918,323	41.05%
68	Gastos de personal	\$ -	\$ 32,400	\$ 40,060	\$ 43,039	\$ 51,138	\$ 49,974	\$ 34,614	\$ 103,318	\$ 46,052	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400,595	17.91%
71	Gastos de operación	\$ -	\$ 33,232	\$ 43,812	\$ 18,852	\$ 72,933	\$ 36,167	\$ 33,958	\$ 16,218	\$ 27,348	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 282,520	12.63%
86	Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
88	Costos Fijos	\$ -	\$ 66,632	\$ 83,872	\$ 61,891	\$ 124,071	\$ 86,141	\$ 68,572	\$ 119,536	\$ 73,400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 683,115	30.54%
90	Total Gastos de Operación	\$ -	\$ 213,419	\$ 155,737	\$ 103,921	\$ 169,164	\$ 198,011	\$ 83,329	\$ 252,478	\$ 435,998	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,601,438	71.59%
91	Otros gastos	\$ -	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 1,306	\$ 328	\$ 19,428	\$ 22,484	\$ 158,562	\$ 3,662	\$ 3,662	\$ 3,662	\$ 3,662	\$ 3,662	\$ 199,102	
99	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	\$ -	\$ 213,747	\$ 156,065	\$ 104,249	\$ 170,470	\$ 198,339	\$ 102,757	\$ 274,962	\$ 694,560	\$ 3,662	\$ 3,662	\$ 3,662	\$ 3,662	\$ 3,662	\$ 1,800,540	80.50%
100	<b>EFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>	\$ 0	\$ 67,459	\$ 82,437	\$ 227,992	\$ 117,758	\$ 160,065	\$ 171,828	\$ 332,612	\$ 421,668	\$ 418,006	\$ 414,343	\$ 410,681	\$ 407,019	\$ -	\$ 2,236,818	20%
DATOS BÁSICOS DE OPERACIÓN																	
A. Proyección de volumen de ingresos reales																	
103		\$ -	\$ 281,206	\$ 171,043	\$ 249,804	\$ 60,236	\$ 240,646	\$ 114,520	\$ 435,746	\$ 683,617	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,236,818	100.00%
105	Costos fijos	\$ 882,217															
106	Contribución marginal	58.95%															
107																	
108																	

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:



Proyección de Flujo de Efectivo mensual															
Empresa:															
DIA:															
Mes:															
Posición	Enc	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	% de ventas	
<b>INGRESOS</b>															
7	Efectivo disponible (inicio del mes)	\$ 240,536	\$ 115,306	\$ 924,437	\$ 1,227,392	\$ 111,750	\$ 180,965	\$ 111,038	\$ 332,612	\$ 142,168	\$ 141,006	\$ 141,343	\$ 141,681	\$ 388,331	
8	Ventas en efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
9	Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
10	Bosch Toluca	\$ -	\$ 54,432	\$ -	\$ 5,543	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 69,974	
11	Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
12	Ventas en efectivo	\$ 33,670	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,023	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41,693	
13	Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
14	Yemas en efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 230	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60,806	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 61,036	
15	Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 2,645	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,645	
16	DEMAM	\$ -	\$ -	\$ 8,234	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,234	
17	Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
18	Denso	\$ -	\$ -	\$ 8,355	\$ -	\$ 42,333	\$ 30,717	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 81,405	
19	Cuentas por cobrar Denso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,738	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,738	
20	Piasecole	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,150	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,150	
21	Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
22	Serfunza	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,472	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,472	
23	Cuentas por cobrar Serfunza	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
24	National Switch	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,276	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,276	
25	Cuentas por cobrar National	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
26	Switch Bach	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,019	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,019	
27	Cuentas por cobrar Switch	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
28	Cyssa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
29	Cuentas por cobrar Cyssa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
30	Johnson Control	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
31	Cuentas por cobrar Johnson	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
32	ITSM	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
33	Cuentas por cobrar ITSM	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
34	Fapop	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
35	Cuentas por cobrar Fapop	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
36	HERSMEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
37	Cuentas por cobrar HERSMEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
38	Otros cliente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
39	Prestamos	\$ -	\$ 7,000	\$ -	\$ 15,600	\$ 34,400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 57,000	
40	Aportación del dueño	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
41	Bonificación del banco	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,725	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,725	
42	Otra entrada de efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,333	\$ 8,256	\$ 8,679	\$ -	\$ 1,572	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 37,840	
43	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO	\$ 281,206	\$ 171,043	\$ 249,304	\$ 60,228	\$ 240,648	\$ 184,320	\$ 437,746	\$ 633,417	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,238,916	
44	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE	\$ 281,206	\$ 171,043	\$ 249,304	\$ 60,228	\$ 240,648	\$ 184,320	\$ 437,746	\$ 633,417	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,238,916	
<b>EGRESOS</b>															
45	Maquinados	\$ -	\$ 113,816	\$ 41,97	\$ 19,366	\$ 18,614	\$ 50,328	\$ 6,693	\$ 71,237	\$ 274,329	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 586,740	
46	Otros gastos de maquinados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,000	
47	Materia prima	\$ -	\$ 18,345	\$ 10,177	\$ 15,719	\$ 10,577	\$ 30,557	\$ 4,132	\$ 28,572	\$ 44,832	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 162,311	
48	Pastes comerciales	\$ -	\$ 3,555	\$ 6,445	\$ -	\$ 5,273	\$ -	\$ 505	\$ 1,610	\$ 1,769	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,653	
49	Tratamientos térmicos	\$ -	\$ 1,452	\$ 2,650	\$ -	\$ 4,035	\$ -	\$ 6,153	\$ -	\$ 17,020	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41,259	
50	Abastados	\$ -	\$ 435	\$ 1,035	\$ 230	\$ 2,473	\$ 2,634	\$ 300	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,877	
51	Fletes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
52	Herramientas	\$ -	\$ 3,474	\$ 5,254	\$ 3,229	\$ 3,916	\$ 3,873	\$ 423	\$ 9,303	\$ 10,333	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 42,200	
53	Empaque	\$ -	\$ 1,540	\$ 445	\$ 1,036	\$ 373	\$ 203	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,191	
54	Ferreteria	\$ -	\$ 2,000	\$ 3,205	\$ 1,000	\$ -	\$ 277	\$ 370	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,852	
55	Vendedor por comisión	\$ -	\$ 700	\$ -	\$ 2,300	\$ 2,400	\$ -	\$ 4,500	\$ 21,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,900	
56	Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
57	Costos Variables	\$ 147,787	\$ 11,865	\$ 42,030	\$ 45,093	\$ 118,870	\$ 14,157	\$ 132,342	\$ 362,598	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 918,223	
58	Gastos de personal	\$ 32,400	\$ 40,660	\$ 45,039	\$ 51,198	\$ 49,974	\$ 34,614	\$ 105,318	\$ 46,052	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400,533	
59	Nomina	\$ 32,400	\$ 20,608	\$ 31,459	\$ 37,412	\$ 28,634	\$ 20,340	\$ 59,143	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 222,737	
60	IMSS	\$ -	\$ 2,093	\$ -	\$ 4,107	\$ 3,174	\$ 4,474	\$ 3,174	\$ 2,852	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,874	
61	2% sobre nomina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 288	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 288	
62	IVA ISR/IEIU	\$ -	\$ 3,959	\$ -	\$ 3,251	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,690	
63	Coordinador	\$ -	\$ 6,000	\$ -	\$ 2,900	\$ -	\$ -	\$ 5,000	\$ 3,600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,600	
64	Notario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000	
65	Salario del dueño o accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 55,000	
66	Seguro de vida	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,389	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,389	
67	Prestamos a personal	\$ -	\$ -	\$ 2,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,000	
68	Horas extra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,517	\$ 1,600	\$ -	\$ 1,421	\$ 1,600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,148	
69	Gastos médicos mayores	\$ -	\$ -	\$ 3,500	\$ 1,800	\$ -	\$ -	\$ 3,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,800	
70	Costos de operación	\$ 33,232	\$ 43,812	\$ 18,852	\$ 72,933	\$ 36,167	\$ 33,358	\$ 16,218	\$ 27,348	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 282,520	
71	Renta de edificio	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 24,000	\$ -	\$ 24,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 96,000	
72	Alarma	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,474	\$ 1,787	\$ 1,634	\$ 2,913	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,808	
73	TELMEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
74	TELUM	\$ 2,103	\$ 5,452	\$ 1,378	\$ 2,875	\$ 2,652	\$ 1,912	\$ 1,912	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,968	
75	OPF	\$ -	\$ 3,142	\$ -	\$ 1,853	\$ -	\$ 2,090	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,187	
76	Agua	\$ -	\$ 308	\$ -	\$ 263	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 571	
77	Gasolina	\$ 7,000	\$ 2,350	\$ 1,000	\$ 3,500	\$ 3,450	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,750	
78	Consumibles de oficina	\$ 2,318	\$ 5,370	\$ 2,000	\$ 3,455	\$ 7,031	\$ 288	\$ 230	\$ 357	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21,643	
79	Equipo de oficina	\$ -	\$ 2,205	\$ -	\$ -	\$ 284	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,489	
80	Viajes	\$ 8,000	\$ 3,458	\$ -	\$ 12,775	\$ 8,000	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43,244	
81	Mantenimiento de camioneta y multas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 800	\$ 800	\$ -	\$ 5,640	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,240	
82	Construcción de oficinas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45,000	
83	Publicidad	\$ 1,145	\$ 3,000	\$ 1,874	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,840	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,859	
84	Paquetaria y aduana	\$ 66	\$ 435	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,313	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,414	
85	Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
86	Costos Fijos	\$ 65,632	\$ 89,812	\$ 61,891	\$ 124,011	\$ 86,141	\$ 68,512	\$ 119,536	\$ 75,400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 682,175	
87	Total Gastos de Operación	\$ 213,474	\$ 156,065	\$ 104,249	\$ 170,470	\$ 198,339	\$ 102,757	\$ 274,962	\$ 594,560	\$ 3,662	\$ 3,662	\$ 3,662	\$ 3,662	\$ 1,800,540	
88	Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
89	Pago de préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
90	Intereses del préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
91	Comisiones bancarias	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,356	
92	Comisiones de cheques	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 378	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 378	
93	Reservas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
94	Maquinaria y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
95	Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
96	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	\$ 213,474	\$ 156,065	\$ 104,249	\$ 170,470	\$ 198,339									



- ✦ Generalmente cobran anticipos del 50%, lo otro lo prorratan, la idea es que termine el desarrollo al momento que lo termina de cobrar.
- ✦ Tiene una estrategia diferente a las empresas antes analizadas “trata de jugar con el dinero del cliente”, porque trata cobrar a menos días que los que paga.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ✦ Se hizo un flujo de efectivo forzado en un principio, muy interesante ya en su desarrollo, sin embargo, es importante recordar que dentro del flujo existen rojos en meses pasados lo cual no corresponden a la realidad, de algún lado tuvo que salir dinero para cubrir sus deudas, es importante que si el empresario quiere que la herramienta le funcione adecuadamente tiene que usar los números reales.
- ✦ Ojo porque su mayor cliente es el que peor paga. Una de las líneas posibles de acción es la búsqueda de clientes o el establecimiento de políticas de cobro más estrictas.
- ✦ El empresario se le hizo muy interesante el tema de los porcentajes, en el ejercicio que se realizó se tuvo un costo de personal del 12.88%, comentó el empresario que debería estar en 5%. Si lo que se busca es un control exhaustivo de los gastos el flujo debe tener los datos reales para que sirva para la proyección de sus egresos.
- ✦ Es una empresa que a finales de año será extremadamente rentable, se prevén muchas entradas de dinero, no se proyectaron los gastos adecuadamente pero tal cual como se vio pasarían de cobrar \$300,000 mensuales a \$1,200,000 mensuales (400% más). Ante esto lo que se debe hacer es establecer indicadores u objetivos para que esto se dé y estimar los gastos para observar el escenario de cuánto dinero voy a necesitar para cubrir gastos mínimos. Esto es muy importante porque está teniendo problemas de cobranza y si uno de estos proyectos no se cobra como se estima puede provocar que la empresa no tenga el flujo para cubrir esos gastos y se tenga que recurrir a préstamos.
- ✦ Importante establecer correctamente cuando se estarán realizando las inversiones que se estimaron en la reunión ya que son inversiones fuertes que pueden ser marginales siempre y cuando se cobre lo que se vende!!!

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual																					
Empresa:		55.55555556												\$ 7,935,000.00	\$ 3,367,500.00	1587000	1,322,500.00	\$ 11,189,500.00	\$ 2,797,375.00	277.7777778	
DÍA:		595125																			
		Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas						
INGRESOS		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic								
4	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)	\$0	\$1674,280	\$1418,820	\$504,815	\$282,375	-\$51,079	-\$506,144	-\$737,584	-\$36,210	\$1424,290	\$1703,876	\$15,170,501								
5	TOTAL DE EFFECTIVO RECIBIDO	\$ 2,145,700	\$ 200,000	\$ 374,570	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 398,375	\$ 200,000	\$ 2,363,480	\$ 3,022,500	\$ 3,022,500	\$ 16,581,000	\$ 18,226,000	\$ 47,934,125							
6	TOTAL DE EFFECTIVO DISPONIBLE	\$2,145,700	\$1,874,280	\$1,786,390	\$704,815	\$482,375	\$347,297	-\$206,144	\$1,625,897	\$2,986,290	\$4,446,790	\$18,284,876	\$34,336,501								
EGRESOS																					
7	Costos Variables	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 869,135	\$ 110,000	\$ 286,014	\$ 110,000	\$ 110,000	\$ 219,106	\$ 110,000	\$ 1,293,914	\$ 1,662,375	\$ 1,662,375	\$ 6,749,919	14.03%						
8	Gastos de personal	\$ 275,000	\$ 275,000	\$ 275,000	\$ 275,000	\$ 275,000	\$ 275,000	\$ 275,000	\$ 1,185,000	\$ 1,185,000	\$ 1,185,000	\$ 1,185,000	\$ 1,528,750	\$ 8,193,750	17.03%						
9	Gastos de operación	\$ 46,440	\$ 37,440	\$ 46,440	\$ 37,440	\$ 52,440	\$ 44,440	\$ 46,440	\$ 38,000	\$ 47,000	\$ 38,000	\$ 47,000	\$ 38,000	\$ 518,000	1.05%						
10	Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%						
11	Costos Fijos	\$ 321,440	\$ 312,440	\$ 321,440	\$ 312,440	\$ 327,440	\$ 319,440	\$ 321,440	\$ 1,223,000	\$ 1,232,000	\$ 1,223,000	\$ 1,232,000	\$ 1,566,750	\$ 8,712,830	18.18%						
12	Total Gastos de Operación	\$ 471,440	\$ 462,440	\$ 1,281,675	\$ 422,440	\$ 533,454	\$ 429,440	\$ 431,440	\$ 1,442,106	\$ 1,842,000	\$ 2,522,914	\$ 2,894,375	\$ 3,229,125	\$ 15,462,749	32.26%						
13	Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 424,000	\$ -	\$ 220,000	\$ 220,000	\$ 220,000	\$ 120,000	\$ 1,424,000							
14	TOTAL DE EFFECTIVO PAGADO	\$ 471,440	\$ 462,440	\$ 1,281,675	\$ 422,440	\$ 533,454	\$ 853,440	\$ 431,440	\$ 1,662,106	\$ 1,562,000	\$ 2,742,914	\$ 3,114,375	\$ 3,349,125	\$ 16,886,749	35.23%						
15	EFFECTIVO AL FINAL DEL MES	\$1,674,260	\$1,411,820	\$504,815	\$282,375	-\$51,079	-\$506,144	-\$737,584	-\$36,210	\$1,424,290	\$1,703,876	\$15,170,501	\$31,047,376								
DATOS BASICOS DE OPERACIÓN																					
16	A. Proyección de volumen de ingresos reales	\$ 2,145,700	\$ 200,000	\$ 374,570	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 398,375	\$ 200,000	\$ 2,363,480	\$ 3,022,500	\$ 3,022,500	\$ 16,581,000	\$ 18,226,000	\$ 47,934,125	100.00%						
17																					
18	Costos fijos				\$ 11,798,214																
19	Contribución marginal				\$ 983,184																

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual													
Empresa: Aptec													
M/A: 22 julio 08													
Cuentas	Mes												
	Enc	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agg	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>INGRESOS</b>													
1	EFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)	\$ -	\$1614,260	\$141,020	\$504,075	\$292,375	\$11,075	\$-556,144	\$171,554	\$-456,310	\$1,424,230	\$1,103,076	\$15,110,501
2	Ventas en efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3	Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4	Ventas en crédito	\$ 158,700	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23,605	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5	Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
6	Ventas en efectivo	\$ 1,587,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
7	Nómina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600,000	\$ 1,322,500	\$ 1,322,500	\$ 1,322,500	\$ 3,967,500
8	Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 5,100,000
9	México	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
10	HC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
11	Otros clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,983,500	\$ 11,983,500	\$ 22,379,000
12	Prorrateo	\$ 400,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400,000
13	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO	\$ 2,145,700	\$ 200,000	\$ 374,570	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 338,375	\$ 200,000	\$ 2,363,480	\$ 3,022,500	\$ 3,022,500	\$ 15,581,000	\$ 47,834,125
14	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE	\$ 2,145,700	\$ 1,674,260	\$ 1,786,330	\$ 1,704,075	\$ 1,492,375	\$ 1,247,297	\$ 1,096,144	\$ 1,625,037	\$ 2,386,290	\$ 4,446,750	\$ 10,284,076	\$ 34,236,501
<b>EGRESOS</b>													
15	Compra de equipo hardware	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 960,135	\$ 110,000	\$ 206,014	\$ 110,000	\$ 110,000	\$ 219,106	\$ 110,000	\$ 1,233,314	\$ 1,662,375	\$ 1,662,375
16	Compra materias primas a crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
17	Gastos Variables	\$ 159,000	\$ 159,000	\$ 960,135	\$ 110,000	\$ 206,014	\$ 110,000	\$ 110,000	\$ 219,106	\$ 110,000	\$ 1,233,314	\$ 1,662,375	\$ 1,662,375
18	Gastos de personal	\$ 215,000	\$ 215,000	\$ 215,000	\$ 215,000	\$ 215,000	\$ 215,000	\$ 215,000	\$ 1,185,000	\$ 1,185,000	\$ 1,185,000	\$ 1,185,150	\$ 6,193,150
19	Requis	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 1,775,000
20	Impuestos sobre sueldos	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 225,000	\$ 225,000	\$ 225,000	\$ 225,150	\$ 1,343,150
21	IFU/ISR IVA	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 255,000
22	Costos	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 480,000
23	Gastos de operación	\$ 46,440	\$ 31,440	\$ 46,440	\$ 37,440	\$ 52,440	\$ 44,440	\$ 46,440	\$ 38,000	\$ 47,000	\$ 38,000	\$ 47,000	\$ 38,000
24	Plata de cobro	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 10,450	\$ 10,450	\$ 10,450	\$ 10,450	\$ 42,640
25	Teléfono internet y satel	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 72,000
26	Energía eléctrica	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 36,000
27	Combustibles	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 60,000
28	Consumibles de oficina	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 36,000
29	Publicidad	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000
30	Gastos de viaje	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 120,000
31	Seguros de maquinaria y equipo	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 6,600
32	Mantenimiento de Autos	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 24,000
33	Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
34	TOTAL EGRESOS	\$ 321,440	\$ 319,440	\$ 321,440	\$ 319,440	\$ 321,440	\$ 319,440	\$ 321,440	\$ 1,223,000	\$ 1,223,000	\$ 1,223,000	\$ 1,223,000	\$ 6,712,830
35	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	\$ 471,440	\$ 462,440	\$ 1,281,575	\$ 422,440	\$ 533,454	\$ 853,440	\$ 431,440	\$ 1,682,106	\$ 1,562,000	\$ 2,742,914	\$ 3,114,375	\$ 3,349,125
36	EFECTIVO AL FINAL DEL MES	\$ 1,674,260	\$ 1,411,820	\$ 504,815	\$ 282,375	\$ -51,079	\$ -506,144	\$ -737,684	\$ -36,210	\$ 1,424,290	\$ 1,703,876	\$ 15,170,501	\$ 31,047,376
<b>DATOS BASICOS DE OPERACIÓN</b>													
37	A. Proyección de volumen de ingresos reales	\$ 2,145,700	\$ 200,000	\$ 374,570	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 338,375	\$ 200,000	\$ 2,363,480	\$ 3,022,500	\$ 3,022,500	\$ 15,581,000	\$ 47,834,125
38	Costos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
39	Contribución marginal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
40	Punto de equilibrio Mensual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Durante el desarrollo de la metodología se tuvieron las siguientes reacciones de parte del empresario:

- ⊕ Costó trabajo empezar, al final se soltaron.
- ⊕ “Se armó muy bien el ejercicio” “está muy alto el porcentaje de la nómina, no debería pasar de 5%”.
- ⊕ “esto es muy útil ¡heeeee!”(refiriéndose a la parte de los porcentajes), “muy bien, excelente”.

### Empresa 8:

#### Tecnologías de Información, Nuevo León:

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- ⊕ **Cientes:** Tienen 6 o 7 clientes. Cliente 1 tiene con ellos dos proyectos vivos, cambiaron ellos de Director y su equipo directivo, pasaron 2 meses cobrando facturas pendientes. Por la confianza primero trabajaba y después cotizaba.
- ⊕ Siempre espera con el Cliente 1, que le manden una orden de compra, es cosa de días que ellos emitan el cheque. En menos de una semana, al siguiente viernes llega la orden de compra (con eso cubre el anticipo de 40%). Trabajaban como amigos, con ellos ya lo formalizó, se cotiza, se firma de recibido, se hace una orden de compra y entonces se ponen a trabajar.
- ⊕ **Cliente 2:** cobra el 40% de anticipo y el 60% al finalizar, cuando es un monto pequeño lo hace al cerrar. Le deben \$25,000 y no ha sacado la factura, ellos tardan máximo 15 días en pagar.
- ⊕ **Cliente 3:** Le deben \$34,000 este lo terminó hace como 3 semanas, ellos son muy tardados por pagar, ya va más de mes y medio.
- ⊕ Producto: es un producto que analiza y califica a los solicitando de crédito, te dice sí o no con tal nivel de riesgo. Los empresarios tienen origen académico de economía y de

sistemas, hacían algoritmos pero como no funcionaba empezaron a desarrollarlo a través de la tecnología.

- ✦ **Nuevos proyectos:** tienen como proyecto a corto plazo el cobrar por soporte a sus Clientes cautivos (Cliente 1 y 2).
- ✦ **Tarjeta de crédito:** pagó con su tarjeta de crédito más o menos \$20,000 pesos (se calculó durante el ejercicio que ya había pagado por lo menos \$800 pesos de interés).
- ✦ Antes tenía un indicador de cuántos meses puede vivir la empresa sin hacer ninguna nueva inversión.
- ✦ **Nómina:** ahora le falta gente para desarrollar. Con las empresas indias están llevando muchos empleados.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ✦ Generalmente cobra anticipos, a veces no lo hace porque son “montos pequeños”, comenta que quizá son \$60,000 o \$50,000, pero nunca lo había pensado. Recomendación: establecer un monto a partir del cual se cobran anticipos.
- ✦ Es fundamental que la empresa consolide los proyectos que tiene en puerta, equivale a cobrar en total de: \$927,000.
- ✦ Al igual es necesario formalizar los proyectos, dejar el tema de los amigos y realizar contratos por proyecto, estableciendo políticas de cobro y de pago.
- ✦ Una línea de acción que ya se está trabajando es establecer paquetes para cobrar por soporte.
- ✦ Ha subido un poco el precio para reducir el **costo financiero**, lo hizo al tanteo, no hay una política clara, lo saca en función de si el cliente paga rápido o no. Debe de establecer indicadores o políticas de cobro o de cotización para sus clientes.
- ✦ No tiene un salario fijo, y sólo lo que gasta se lo rembolsa la empresa. Importante establecer un salario para no mezclar gastos de la empresa con el empresario.
- ✦ Si yo únicamente me dedicara a administrar facturaría mucho más, salgo a vender, me pongo a administrar. Una de las líneas de acción posibles es apoyarlo a establecer una estructura que le permita ir delegando acciones para que el empresario no sea un todólogo.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual																
Empresa:																
DÍA:																
INGRESOS																
	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	% de ventas		
6	\$128,000	\$48,300	-\$43,000	-\$20,800	-\$100,600	\$116,250	\$139,900	\$123,100	\$150,300	\$250,500	\$280,367	\$310,233				
27	\$ 71,000	\$ 32,000	\$ 109,000	\$ 20,000	\$ 384,000	\$ 108,000	\$ 70,000	\$ 119,000	\$ 190,000	\$ 119,667	\$ 119,667	\$ 119,667	\$ 1,468,000			
28	\$205,000	\$280,300	\$46,000	-\$800	\$283,400	\$284,250	\$289,300	\$242,100	\$340,300	\$370,167	\$400,033	\$429,300				
EGRESOS																
36	\$ 6,000	\$ 32,000	\$ -	\$ 12,000	\$ 29,000	\$ 17,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 96,000	6.54%		
37	\$ 135,000	\$ 15,000	\$ 72,000	\$ 75,000	\$ 63,000	\$ 70,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 102,500	\$ 979,500	66.12%		
44	\$ 15,400	\$ 16,000	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,850	\$ 17,250	\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 14,300	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 183,500	12.50%		
58	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%		
59	\$ 150,400	\$ 31,000	\$ 86,500	\$ 87,500	\$ 77,850	\$ 106,250	\$ 86,500	\$ 91,500	\$ 89,500	\$ 89,500	\$ 89,500	\$ 117,000	\$ 1,163,000	79.22%		
60	\$ 156,400	\$ 123,000	\$ 86,500	\$ 93,500	\$ 106,650	\$ 123,250	\$ 86,500	\$ 91,500	\$ 83,500	\$ 83,500	\$ 83,500	\$ 117,000	\$ 1,259,000	85.76%		
61	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 21,000	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 24,400			
67	\$ 156,700	\$ 123,300	\$ 86,800	\$ 93,800	\$ 107,150	\$ 144,350	\$ 86,800	\$ 91,800	\$ 89,800	\$ 89,800	\$ 89,800	\$ 117,300	\$ 1,283,400	87.43%		
68																
69	\$48,300	-\$43,000	-\$20,800	-\$100,600	\$176,250	\$139,900	\$123,100	\$150,300	\$250,500	\$280,367	\$310,233	\$312,600		12.6%		
70																
71	DATOS BASICOS DE OPERACIÓN															
72	A. Proyección de volumen de ingresos reales															
73	\$ 77,000	\$ 32,000	\$ 109,000	\$ 20,000	\$ 384,000	\$ 108,000	\$ 70,000	\$ 119,000	\$ 190,000	\$ 119,667	\$ 119,667	\$ 119,667	\$ 1,468,000	100.00%		
74	Costos fijos															
75	Contribución marginal															
76				\$ 1,270,483												
				\$ 105,874												

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual														TOTAL	% de ventas
Empresa:															
DIA:															
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic					
<b>INGRESOS</b>															
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)</b>	\$188,000	\$143,000	-\$142,300	-\$120,100	-\$139,300	\$177,300	\$141,700	\$124,300	\$152,100	\$252,300	\$282,167	\$312,033	\$314,400		12.7%
Ventas en efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 85,000	\$ 34,000	\$ 20,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 132,000	3%
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60,000	\$ 100,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 160,000	11%
Ventas en efectivo	\$ -	\$ -	\$ 109,000	\$ -	\$ 22,000	\$ 54,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 185,000	13%
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,000	2%
Ventas en efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 270,000	\$ -	\$ 50,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 320,000	22%
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 80,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 80,000	5%
Ventas en efectivo	\$ 27,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27,000	2%
Cuentas por cobrar	\$ 50,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 70,000	5%
Ventas en efectivo	\$ -	\$ 32,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34,000	2%
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,000	0%
Ventas en efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000	1%
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000	0%
NUEVOS PROYECTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 116,667	\$ 116,667	\$ 116,667	\$ 116,667	\$ 116,667	\$ 116,667	\$ 350,000	24%
CUOTA MENSUAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 9,000	1%
Otros cliente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,000	1%
<b>TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO</b>	\$ 77,000	\$ 32,000	\$ 109,000	\$ 20,000	\$ 384,000	\$ 108,000	\$ 70,000	\$ 119,000	\$ 190,000	\$ 119,667	\$ 119,667	\$ 119,667	\$ 119,667	\$ 1,468,000	
<b>TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>\$205,000</b>	<b>\$191,000</b>	<b>\$66,700</b>	<b>-\$110</b>	<b>\$284,100</b>	<b>\$285,300</b>	<b>\$211,700</b>	<b>\$243,300</b>	<b>\$342,100</b>	<b>\$371,367</b>	<b>\$401,833</b>	<b>\$431,700</b>			
<b>EGRESOS</b>															
<b>Costos Variables</b>	\$ 6,000	\$ 32,000	\$ -	\$ 12,000	\$ 23,000	\$ 17,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36,000	6.54%
<b>Gastos de personal</b>	\$ 135,000	\$ 75,000	\$ 72,000	\$ 73,000	\$ 63,000	\$ 83,000	\$ 70,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 102,500	\$ 979,500	66.72%
Nomina ( y salarios)	\$ 60,000	\$ 55,000	\$ 52,000	\$ 53,000	\$ 43,000	\$ 36,000	\$ 40,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 82,500	\$ 641,500	43.70%
<b>IVA ISR IETU</b>	\$ 55,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33,000	\$ 10,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38,000	6.68%
Salario del dueño o accionistas	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 240,000	16.35%
<b>Gastos de operación</b>	\$ 14,700	\$ 16,000	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 181,700	12.38%
Renta de edificio	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 75,600	5.15%
Teléfono e internet	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 36,000	2.45%
Servicios	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 24,000	1.63%
Combustibles (Gasolina, Agua, Gas)	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 1,700	\$ 20,400	1.39%
CAJA CHICA y limpieza	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 24,000	1.63%
Gastos de viajes	\$ 200	\$ 1,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,700	0.12%
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
<b>Costos Fijos</b>	\$ 149,700	\$ 31,000	\$ 86,500	\$ 87,500	\$ 77,500	\$ 105,500	\$ 86,500	\$ 91,500	\$ 89,500	\$ 89,500	\$ 89,500	\$ 89,500	\$ 117,000	\$ 1,161,200	79.10%
Total Gastos de Operación	\$ 155,700	\$ 123,000	\$ 86,500	\$ 89,500	\$ 106,500	\$ 122,500	\$ 86,500	\$ 91,500	\$ 89,500	\$ 89,500	\$ 89,500	\$ 89,500	\$ 117,000	\$ 1,257,200	85.64%
<b>Otros gastos</b>	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 2,100	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 24,400	
Pago de préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,000	1.36%
Comisiones	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 1,100	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 4,400	0.30%
<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>	<b>\$ 156,000</b>	<b>\$ 123,300</b>	<b>\$ 86,800</b>	<b>\$ 99,800</b>	<b>\$ 106,800</b>	<b>\$ 143,600</b>	<b>\$ 86,800</b>	<b>\$ 91,800</b>	<b>\$ 89,800</b>	<b>\$ 89,800</b>	<b>\$ 89,800</b>	<b>\$ 89,800</b>	<b>\$ 117,300</b>	<b>\$ 1,281,600</b>	87.30%
<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>	<b>\$49,000</b>	<b>-\$42,300</b>	<b>-\$20,100</b>	<b>-\$95,900</b>	<b>\$177,300</b>	<b>\$141,700</b>	<b>\$124,900</b>	<b>\$152,100</b>	<b>\$252,300</b>	<b>\$282,167</b>	<b>\$312,033</b>	<b>\$314,400</b>			
<b>DATOS BASICOS DE OPERACIÓN</b>															
A. Proyección de volumen de ingresos reales	\$ 77,000	\$ 32,000	\$ 109,000	\$ 20,000	\$ 384,000	\$ 108,000	\$ 70,000	\$ 119,000	\$ 190,000	\$ 119,667	\$ 119,667	\$ 119,667	\$ 119,667	\$ 1,468,000	100.00%
Costos fijos					\$ 1,268,557										
Contribución marginal					\$ 105,713										

### Empresa 9:

Automotriz, Nuevo León:

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- ⊕ No tienen un stock formal, si les piden una mesa utiliza el material que necesita y carga el cliente el total de lo que tiene que el stock no hay un almacén formal (lo ve como “lo que me sobra”).
- ⊕ **Ciclo del negocio:** Entre junio y agosto son los meses que caen más las ventas; de septiembre a diciembre sube mucho el negocio.
- ⊕ Cuentan con un sistema ERP: lo ocupan en un 30%, lo tienen para facturar con clientes y para comprar, dar órdenes de compra a los proveedores.
- ⊕ **Punto de equilibrio:** lo calculó de dic-febrero y de ahí ya no le dio seguimiento, era de poco más de 700,000 pesos. Él lo desea por área!!
- ⊕ En la parte administrativa han tenido bastante rotación, porque duran 5 ó 6 meses en la empresa (son 3 personas administrativas contándolo a él, una persona en compras y una persona en el área comercial). No conoce el por qué, ahora está haciendo prospección de la operación.
- ⊕ El empresario ve como las áreas más importantes: ventas, producción y compras; por esto toman mucha importancia en esto.
- ⊕ **Préstamos:** la abuela es el fondo de financiamiento más bueno que han tenido los últimos dos años, les presta \$100,000 pesos le pagan cuando tienen. Les cobra una tasa de interés.
- ⊕ **Clientes:**

- **Cliente 1:** es el cliente principal y cada semana hace un depósito a la empresa. Le dan crédito de 30 días.
- **Cliente 2:** los financió por dos años, ahora ya está pidiéndole el corporativo que sea autosustentable.
- Entre los dos forman el 80%.
- **Cliente 3:** tiene facturas pendientes del año pasado, ya solo les deben como 20 ó 30 mil pesos, cuando debía como \$250,000. Se tardó como 9 meses en pagar.
- **Cliente 4:** tienen mucho apalancamiento de sus proveedores, cuando no forman parte del proceso crítico. Ellos le debieron una cantidad importante, le hablaron para decirle que tenía pendiente esas órdenes de compra para decirles que les cobrarán.
- Otra vez sólo le cobraron a un cliente sólo la mitad, y *el cliente se los dijo*.
- A un cliente le cobraron dos veces el mismo concepto porque el cliente mandó dos órdenes de compra, después se lo regresaron.
- ⊕ **Renta:** la pagan a su mamá. Hasta que las ventas aumenten en un 50% van a pagarle renta.
- ⊕ **NO tiene un control para saber lo que entró en la facturación.** No hay una persona designada en órdenes de compra terminados que no han facturado \$150,000 pesos.
- ⊕ Se sugiere un análisis en cuatro niveles:
  - Aquellos trabajos que ya terminaron y no se han facturado.
  - Aquellos trabajos que ya se facturaron y no se ha pagado.
  - Aquellos trabajos sin orden de compra, terminados (2 meses y medio después de comprar la materia prima).
  - Aquellos trabajos que están actualmente y no se han terminado,
- ⊕ **Cuentas por cobrar:** se hizo durante la aplicación de la metodología el ejercicio con su cliente más importante, para saber cuánto les debe desde abril a julio (4 meses). Obteniendo como resultado más de un millón de pesos, lo que casi representa un mes de ese cliente. Queda pendiente revisar las facturas cobradas de enero a marzo.
- ⊕ **Proveedores:** Tienen crédito a 30 días.
- ⊕ Recordar lo del contador: tiene su especialidad en jurídico, defensa para SHCP y el IMSS, el contador les entrega estados financieros y ellos sólo toman en cuenta ventas, nómina y poco más.
- ⊕ Análisis de costos directo, materia prima, costo indirecto. Entre el personal de compras y él tienen diferentes criterios para categorizar los rubros. No hay comunicación con Producción, Administración.
- ⊕ Renta de grúas: si ya hubiera comprado esa máquina ya se hubiera cubierto.
- ⊕ Tienen que ver si vale la pena en costo-beneficio analizar la parte de Estados Financieros.
- ⊕ Vender más a otros clientes para “no poner todos los huevos en la canasta”.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ⊕ Es una empresa que tiene un flujo de efectivo muy interesante, sin embargo, no tiene control de nada, este parece ser el motivo por el cual la gente administrativa se salió de la empresa.
- ⊕ El empresario está buscando la certificación ISO, es importante que se evalúen, diseñen o establezcan los procesos administrativos en conjunto con los operativos, ya que al parecer no existe una relación entre la parte administrativa y operativa.

- ➊ Es un empresario multitareas lo cual es peligroso porque seguramente varias áreas de la empresa se encuentran descuidadas. Otra línea de acción es apoyarlo a definir la estructura que necesita para que la empresa funcione adecuadamente.
- ➋ Se sugirió dentro de la reunión contratar a una persona exclusiva para realizar cobros y definir procesos administrativos. También se sugirió que aplicara el flujo de efectivo por área para analizar la rentabilidad de cada una de ellas e identifica quien está cubriendo realmente los gastos de la otra.
- ➌ En cuanto al sistema ERP: lo ocupan en un 30%. Tiene una herramienta que le muestra la información a detalle sin embargo no tiene un concentrador claro que le permita ver de una manera rápida el estatus de la empresa.
- ➍ El flujo de efectivo le va permitir tener justamente ese concentrador de información, le va a ayudar a ver cómo están sus cuentas por cobrar, cuanto está gastando de materia prima, porcentaje que paga en personal de sus ventas, etc.
- ➎ Dentro de la reunión se vio que no había un control de sus materias primas, no sabía cuánto gastaba realmente, por lo que seguramente compra de acuerdo al proyecto que se encuentra. Es necesario que empiece a generar un almacén y que evalúe sus costos de materia prima actual contra futura y que evalúe los costos de almacén.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual															
Empresa:															
DÍA:															
Mes															
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	% de ventas	
<b>INGRESOS</b>															
6	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)														
17	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO														
18	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE														
<b>EGRESOS</b>															
31	Costos Variables														
32	Gastos de personal														
40	Gastos de operación														
52	Otros														
55	Costos Fijos														
56	Total Gastos de Operación														
57	Otros gastos														
63	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO														
65	EFFECTIVO AL FINAL DEL MES														
DATOS BASICOS DE OPERACIÓN															
A. Proyección de volumen de ingresos real															
69	Costos fijos														
70	Punto de equilibrio														
71	Contribución marginal														

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual															
Empresa:															
DÍA:															
Mes															
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	% de ventas	
<b>INGRESOS</b>															
6	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)														
7	Ventas en efectivo I														
8	Cuentas por cobrar														
9	Ventas en efectivo II														
10	Cuentas por cobrar														
11	Otros cliente														
12	Préstamos														
13	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO														
14	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE														
<b>EGRESOS</b>															
15	Compras materia prima en efectivo/anticipos														
16	Compras materia prima a crédito														
17	Materiales indirectos y suministros (MATERIAL DIRECTO)														
18	Materiales Auxiliares														
19	Servicios externos CROMO														
20	Pago de honorarios (variables) ISO														
21	Renta de maquinaria y equipo (temporal)														
22	Reparación de maquinaria y equipo (ocasional)														
23	Costos Variables														
24	Gastos de personal														
25	Nomina														
26	Contador														
27	Impuestos sobre nomina														
28	IMPUESTO INFORMATIVO RCV														
29	IVA ISR IETU														
30	Pago de seguros y gastos médicos														
31	Gastos de operación														
32	Teléfono internet														
33	Nextel														
34	Energía eléctrica														
35	Combustibles (Gasolina)														
36	Agua														
37	Consumibles de oficina														
38	Publicidad														
39	Gastos de viajes														
40	Seguros en maquinaria y equipo														



42	Seguros en maquinaria y equipo	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 132,000	0.99%
43	Rep. y manten. de edificio y maquinaria	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 120,000	0.96%
44	Otros	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 2,930	\$ 35,160	0.28%
47	Costos Fijos	\$ 505,658	\$ 505,658	\$ 538,658	\$ 513,658	\$ 505,658	\$ 505,658	\$ 538,658	\$ 505,658	\$ 505,658	\$ 505,658	\$ 538,658	\$ 505,658	\$ 538,658	\$ 686,658	\$ 6,355,896		47.45%
48	Total Gastos de Operación	\$ 1,103,050	\$ 952,040	\$ 1,153,243	\$ 988,491	\$ 988,491	\$ 1,127,285	\$ 884,673	\$ 748,605	\$ 1,075,491	\$ 1,075,491	\$ 1,108,491	\$ 1,256,491	\$ 12,471,822				93.12%
49	Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ 135,000	\$ 195,000	\$ -	\$ 138,020	\$ 105,000	\$ 25,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 968,020	
50	Pago de prestamo	\$ -	\$ -	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ -	\$ -	\$ 100,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,000	2.24%
51	Intereses del prestamo	\$ -	\$ -	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ -	\$ -	\$ 5,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,000	0.11%
52	Compra de maquinaria	\$ -	\$ -	\$ 30,000	\$ -	\$ -	\$ 138,020	\$ -	\$ 25,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 193,020	1.44%
53	Reservas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 60,000		0.45%
54	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	\$ 1,103,050	\$ 952,040	\$ 1,288,243	\$ 1,093,491	\$ 988,491	\$ 1,265,285	\$ 989,673	\$ 773,605	\$ 1,090,491	\$ 1,090,491	\$ 1,123,491	\$ 1,271,491	\$ 13,039,842				97.38%
55																		
56	EFECTIVO AL FINAL DEL MES	\$ 1,865,877	\$ 2,052,387	\$ 2,143,918	\$ 2,085,186	\$ 1,874,293	\$ 1,824,677	\$ 987,377	\$ 2,183,823	\$ 1,739,332	\$ 1,428,841	\$ 985,350	\$ 353,859					
57																		
58	DATOS BASICOS DE OPERACIÓN																	
59	A. Proyección de volumen de ingresos reales	\$ 2,868,327	\$ 1,438,549	\$ 1,378,775	\$ 1,034,759	\$ 787,588	\$ 1,225,679	\$ 142,873	\$ 1,955,462	\$ 720,000	\$ 720,000	\$ 660,000	\$ 660,000	\$ 13,393,701				100.00%
60																		
61	Costos fijos						\$ 12,742,474											
62	Contribución marginal						\$ 1,081,873											

Al finalizar la reunión el empresario tuvo las siguientes reacciones:

- ⊕ Al final del ejercicio, el mismo empresario, detalló la materia prima de enero a marzo que es lo que ya tenía calculado.
- ⊕ Comentó “Esta excelente, algo así había estado tratado de hacer en un buen lapso de tiempo. Ahora sí tengo con qué justificar la parte de la cobranza y los gastos”.

### Empresa 10:

*Automotriz, Nuevo León:*

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- ⊕ Clientes: Facturas que no les han pagado, ella lo revisa cada 30 días. Tienen dos clientes que no les han pagado:
  - Cliente 1: debe \$80,000 o \$85,000 desde junio de del año pasado. Hizo un trato, mándame una orden de compra \$10,000 me pagas \$5,000 y le factura \$2,500.
  - Clientes 2: les compró \$200,000 y no le pagaba, les dio 40 cheques posfechados. Ahora les volvió a cotizar y les metió la inflación (para poner el precio). Hasta que vendió el cliente un terreno por \$1, 000,000 les pagó \$300,000 pesos.
- ⊕ Otro les debía como \$30,000 y desapareció. Otra empresa le debe \$1, 250,000.
- ⊕ Nunca tiene ventas en efectivo, siempre son a crédito.
- ⊕ Para los clientes nuevos las primeras cinco compras son 10 días, y a partir de las sexta ya le cobra a 30 días.
- ⊕ Cliente 3: son muy buen cliente. Ellos sólo ponen la máquina y el operador. Con él y con otro proveedor son los únicos que pudieron aguantar darle crédito. El flujo les permite darle 6 meses de crédito. En el 2000 había 30 subcontratistas, ahora son sólo 5 subcontratistas. Es decir, la empresa, ha aguantado los largos plazos de cobro.
- ⊕ Tienen un fondo de inversión: para tener un fondo, en caso de que se descapitalice. Le da 1.8% mensual.
- ⊕ Nóminas: “yo ya sé que al mes son \$100,000”. La empresa paga cantidades fuerte.
- ⊕ Cuentas: la cuenta de Diario es de un banco, cubre gastos regulares, otro banco público, lo utiliza esporádicamente para compra de maquinaria.
- ⊕ Proveedores: Negocia con los proveedores de máquinas, para que se los hagan por pagos. Le dan 30 días de crédito y son puntuales en sus pagos.
- ⊕ Accionista: 12 mil pesos por ser accionista, su padre es jubilado entonces le dan una parte, 6 mil pesos por quincena.



- ⊕ Mantenimiento correctivo, las máquinas tienen garantía. Cuando las máquinas viejas de los años 80's se descomponen ya no las reparan.
- ⊕ Ahora con las nuevas máquinas, en 15 a 20 años quiere \$10,000,000 para un parque industrial, porque una planta productiva que esté en una zona residencial es lo mismo.
- ⊕ Capacidad instalada: ellos ocupan actualmente el 40%.
- ⊕ Almacén: apenas está llevando un control.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ⊕ El siguiente paso es que la empresa vacíe la información real y detallada del negocio en el flujo de efectivo para su análisis. La idea es que este ejercicio se realice de manera periódica como parte de la planeación y control de la empresa, de tal manera que el comportamiento y las nuevas iniciativas del negocio se pueda trasladar en entradas y salidas de dinero y de esta manera ver cómo se va comportar “el medidor de gasolina”.
- ⊕ En caso de presentarse un excedente al final del año se pueden ir explorando alternativas para su uso: iniciar un fondo de I&D para el desarrollo de nuevos productos o servicios; también se puede explorar la posibilidad de invertir en instrumentos financieros de corto plazo los excedentes de flujo, considerando rendimientos e impuestos. La empresa tiene un fondo de inversión que le da el 1.8% mensual. Si la empresa tiene como política el invertir cierto capital en un fondo, una opción interesante es el buscar nuevos fondos que le den un rendimiento más atractivo.
- ⊕ Se recomienda desglosar los ingresos por cliente para poder hacer un mejor análisis de los mismos y con esta información hacer una mejor proyección para los próximos meses y diseñar una estrategia de comercialización por cliente.
- ⊕ Se recomienda elaborar el flujo de efectivo del año pasado para hacer un comparativo y ver si va a haber un crecimiento en este año y habría que analizar la relación de ese crecimiento contra los márgenes de utilidad.
- ⊕ La empresa no cobra anticipos. Con los clientes nuevos está teniendo una forma de cobro rápido, dado que su flujo es sano no ve la necesidad de cobrar anticipos. En empresas de este sector se ha visto que un punto fundamental para mantener su flujo es el cobro de anticipos, por lo que se recomienda establecer una política de pago anticipado con nuevos clientes, que le pueda permitir a la empresa tener una estructura más sana de flujo.
- ⊕ La empresa tiene una rentabilidad en flujo del 57%, es decir que ya pagando todos sus gastos mensuales en promedio le queda el 57% de lo que vende.
- ⊕ Cuentas por cobrar: representan un problema para la empresa, la empresa tiene dinero no existe un foco a detalle de sus cuentas por cobrar, la empresa tiene cuentas por cobrar por \$1,250,000, lo cual representa casi dos meses de sus ventas ó casi 4 meses de sus gastos!!!!. Como referencia, con este cobro de facturas pendientes podría dejar de vender por 4 meses.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual															
Empresa:															
DÍA:															
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas
	Ene	Feb	Mar	Abr	Maj	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
<b>INGRESOS</b>															
6	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)														
7	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO														
8	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE														
<b>EGRESOS</b>															
9	Costos Variables														5.14%
10	Gastos de personal														23.43%
11	Gastos de operación														11.23%
12	Otros														0.43%
13	Costos Fijos														35.10%
14	Total Gastos de Operación														40.44%
15	Otros gastos														
16	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO														42.70%
17	EFFECTIVO AL FINAL DEL MES														
DATOS BASICOS DE OPERACION															
18	A. Proyección de volumen de ingresos reales														100.00%
19	Costos fijos														
20	Contribución marginal														

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual															
Empresa:															
DÍA:															
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas
	Ene	Feb	Mar	Abr	Maj	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
<b>INGRESOS</b>															
4	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)														
5	Cuentas por cobrar														1.800,000
6	Cuentas por cobrar														2.250,000
7	Cuentas por cobrar														2.400,000
8	Cuentas por cobrar														1.200,000
9	Cuentas por cobrar														600,000
10	Cuentas por cobrar														420,000
11	Cuentas por cobrar														660,000
12	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO														3.330,000
13	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE														3.330,000
<b>EGRESOS</b>															
14	Costos Variables														5.14%
15	Gastos de personal														23.43%
16	Nomina														13.40%
17	Impuestos IMSS INFONAVIT														2.83%
18	Impuestos ISR IETU IVA														6.43%
19	Fiscalistas														0.77%
20	Gastos de operación														11.77%
21	Renta de edificio														2.56%
22	Teléfono e internet														0.33%
23	Energía eléctrica														3.86%
24	Combustibles														4.12%
25	Consumibles de oficina														0.26%
26	Otros														0.43%
27	Otros Iso														0.43%
28	Costos Fijos														35.10%
29	Total Gastos de Operación														40.44%
30	Otros gastos														
31	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO														41.78%
32	EFFECTIVO AL FINAL DEL MES														
DATOS BASICOS DE OPERACION															
33	A. Proyección de volumen de ingresos reales														100.00%
34	Costos fijos														
35	Contribución marginal														

### Empresa 11:

Tecnologías de Información, Nuevo León:

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- ✦ Venden sistemas en paquete, facturan alrededor de 20 ó 30 clientes por mes, cada mes es diferente.
- ✦ Fabrican relojes checadores, tienen que mandar el dinero antes de que paguen y es de contado, sólo una empresa norteamericana le da crédito de 30 días.
- ✦ Los insumos para fabricar el producto representan 2,000 USD un sistema de control y asistencia (hardware y software), costo aproximado de 400,000 USD, no tienen bien el costo de mano de obra, con el costo de Investigación y Desarrollo suman 1,200 USD, el costo de venta son 300,000 USD suman más o menos 1,600.
- ✦ No tienen problemas con cuentas por cobrar.

- ⊕ Suelen pedir anticipos, entonces da fecha de entrega, cuando se lo da pasa una semana y se lo pagan.
- ⊕ Cuando el proyecto requiere desarrollo, hasta que no está completo el desarrollo (3 meses) hacen el pago de contado.
- ⊕ A veces le piden consumibles, y le pagan de contado.
- ⊕ Su principal medio de venta, es por internet, le piden información, se la mandan y llegan clientes nuevos.
- ⊕ Calcula tiene 100 clientes en todo el año.
- ⊕ En el caso de esta empresa tiene:
  - Solución (Hardware y Software), representa un 80% de la empresa
  - Consumibles, representa un (15% de la empresa)
  - Soportes (representa un 5% de la empresa)
- ⊕ Tarjeta de Crédito: tienen una tarjeta de crédito empresarial, la línea es de \$100,000 pesos. La pagan casi toda al final de mes para dejarla en 0.
- ⊕ Autos: entre 4 autos pagan alrededor de 18,000 mensuales.
- ⊕ Tienen el recibo de luz de la empresa y de la casa en el mismo recibo.
- ⊕ Los viáticos se cobran por anticipado para ir a instalar en clientes foráneos.
- ⊕ Las compras las hacen en grandes volúmenes y no dependen de la cantidad que les solicitan los clientes.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ⊕ Una empresa muy particular, la empresa es rentable ya que el salario de los socios lo demuestra, sin embargo, carecen de todo tipo de indicadores de crecimiento.
- ⊕ No tenemos métricas, no hay un sistema de facturación para saber qué cliente le pagó que y no tiene clasificación de sus clientes. Tienen clientes recurrentes pero no tienen un registro de quiénes son y cuando se han presentado.
- ⊕ Al final de cada mes tratan de tener las cuentas en “0’s”, repartiendo el dinero que queda en manos de los dos socios. Esto es un tema delicado y muy importante, las empresas es estricto sentido no deberían hacer esto, es un tema fiscal que pudiese generar problemas ante hacienda. Se recomienda no tocar mucho el tema fiscal con la empresa, sino más bien llevarlo hacia preguntarles si ya dejaron de sacar todo el dinero y empezaron a dejar reservas.
- ⊕ Es común que paguen intereses de los préstamos a los que recurren que van de \$500, 600 ó 700 pesos de intereses al mes. Esto porque siempre que necesitan para la nómina usan su línea de crédito. Lo cual siempre se presentará si continúan dejando la cuenta en ceros ya que no dejan recursos para cubrir con sus gastos.
- ⊕ El año pasado no hubo utilidad y le dieron una bonificación a los trabajadores. La empresa seguirá sin utilidades ya que siempre todo lo que factura se lo gasta. Por tal motivo es complicado medir realmente cuando están creciendo. La empresa si en algún momento decide ir a buscar inversión en alguna institución pública no tiene con que demostrar que es rentable y si está en crecimiento.
- ⊕ Cuando sacan el dinero, no hay un compromiso con cada uno de los socios. Entonces ese dinero es de los empresarios NO de la empresa “es una estrategia fiscal”.
- ⊕ En la reunión ellos mismos se dieron cuenta lo necesario que es ya establecer un salario e ir estableciendo una suma para las reservas para próximas inversiones, ya que el compromiso

con el socio es de palabra pero cuando se tengan que hacer inversiones fuertes no se sabe si continuaran con el compromiso para con la empresa.

- Tienen el recibo de luz de la empresa y de la casa en el mismo recibo. Tienen muy mezclados los gastos de la empresa con los personales, debe tender a que esto ya no pase, tratando de establecer presupuestos por rubros y establecer topes para que no se use el dinero de acuerdo a la necesidad del momento.
- Nunca hemos llevado un control, sólo entra y sale, siempre que hacen cuentas ven el estado de cuenta del banco. Una línea de acción recomendable es formar estructuras reales de control que les permita analizar en que está gastando y si tiene pérdidas o ganancias.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual																	
Empresa:																	
DÍA:																	
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
		Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
<b>INGRESOS</b>																	
EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)																	
TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO																	
TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE																	
<b>EGRESOS</b>																	
Costos Variables																	
Gastos de personal																	
Gastos de operación																	
Otros																	
Costos Fijos																	
Total Gastos de Operación																	
Otros gastos																	
TOTAL DE EFECTIVO PAGADO																	
Ingresos mensuales menos gastos mensuales																	
EFFECTIVO AL FINAL DEL MES																	
DATOS BASICOS DE OPERACION																	
A. Proyección de volumen de ingresos reales																	
Costos fijos																	
Contribución marginal																	

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual																
Empresa:																
DÍA:																
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
		Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
<b>INGRESOS</b>																
EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)																
Ventas en efectivo																
Ventas en efectivo																
Ventas en efectivo (oper. y transacciones)																
Prestamos (Tarjeta de crédito)																
TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO																
TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE																
<b>EGRESOS</b>																
Compras materia prima en efectivo (PROVEEDOR)																
Compras materia prima a credito (HID)																
Pago de honorarios (variables)																
Fletes																
Costos Variables																
Gastos de personal																
Nomina																
Impuestos IMSS INFONAVIT																
IVA ISR IETU																
Contador																
Limpieza																
Salario del dueño o accionistas																
Gastos médicos																
Gastos de operación																
Renta de edificio																
Teléfono axtel,																
Internet infinitum																
Energía eléctrica																
Combustibles (Gasolina, Agua, Gas)																
Consumibles de oficina																
Festejos																
Publicidad																
Seguros de autos																
Rep. y manten. de edificio y maquinaria																

39	Otros	\$ 30,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,000	0.34%
40	Licencias	\$ 30,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,000	0.34%
41	Otros																0.00%
42	<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 736,500</b>	<b>\$ 386,300</b>	<b>\$ 336,500</b>	<b>\$ 336,300</b>	<b>\$ 336,500</b>	<b>\$ 328,300</b>	<b>\$ 321,500</b>	<b>\$ 336,300</b>	<b>\$ 316,500</b>	<b>\$ 336,300</b>	<b>\$ 766,500</b>	<b>\$ 736,300</b>	<b>\$ 5,185,000</b>			59.61%
43	Total Gastos de Operación	\$ 981,500	\$ 481,300	\$ 481,500	\$ 481,300	\$ 481,500	\$ 473,300	\$ 468,500	\$ 481,300	\$ 461,500	\$ 481,300	\$ 981,500	\$ 881,300	\$ 7,225,800			83.06%
44	Otros gastos	\$ 118,500	\$ 118,700	\$ 118,500	\$ 118,700	\$ 118,500	\$ 126,700	\$ 132,500	\$ 118,700	\$ 138,500	\$ 118,700	\$ 118,500	\$ 118,700	\$ 1,448,200			
45	Pago de prestamo	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 1,200,000			13.78%
46	Intereses del prestamo	\$ 500	\$ 700	\$ 500	\$ 700	\$ 500	\$ 700	\$ 500	\$ 700	\$ 500	\$ 700	\$ 500	\$ 700	\$ 7,200			0.08%
47	Compra de maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,000	\$ 15,000	\$ -	\$ 20,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43,000			0.48%
48	Compra de automoviles	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 188,000			2.28%
49	<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>	<b>\$ 1,100,000</b>	<b>\$ 600,000</b>	<b>\$ 600,000</b>	<b>\$ 600,000</b>	<b>\$ 600,000</b>	<b>\$ 600,000</b>	<b>\$ 600,000</b>	<b>\$ 600,000</b>	<b>\$ 600,000</b>	<b>\$ 600,000</b>	<b>\$ 600,000</b>	<b>\$ 1,100,000</b>	<b>\$ 8,674,000</b>			99.70%
50	Ingresos mensuales menos gastos mensuales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0			
51	<b>EFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>			
52																	
53	DATOS BASICOS DE OPERACIÓN																
54	A. Proyección de volumen de ingresos reales	\$ 1,100,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 1,100,000	\$ 1,100,000	\$ 8,700,000		100.00%
55																	
56	Costos fijos																
57	Contribución marginal																
58																	

Posterior a la aplicación se tuvo esta reacción por parte del empresario:

- ¿me vas a proporcionar esa? ¡ahhh qué padre!.

### Empresa 12:

*Tecnologías de Información, Nuevo León:*

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- Forma de pago: generalmente los clientes pagan 50% de anticipo y 50% al final. Reciben pagos con tarjeta de crédito.
- Situación de la empresa: La crisis más grande de la empresa son sus cuentas por cobrar, sólo cobran el 50% y en ocasiones clientes que han cerrado sin pagarles. La cartera vencida va en promedio de dos a tres meses.
- Dentro de la reunión apareció el tema del Factoraje como una posible solución al tema de cartera vencida, ya que están buscando un método efectivo de cobranza.
- Quieren conocer las alternativas que les presenta NAFINSA.
- Crédito que utiliza (Financiamiento): No utilizan financiamiento externo, por desconocimiento. Utilizan las tarjetas de crédito personales, para todos los cargos en línea hacen uso de su tarjeta personal.
- Siempre pagan la nómina, y en ocasiones para pagarla recurren a la tarjeta de crédito con transferencias electrónicas.
- Recursos Humanos: Están trabajando en la formación de nuevos perfiles en su equipo de trabajo. Actualmente son 10 empleados más ellos dos.
- Ciclo del negocio: En octubre y noviembre bajan los niveles de ventas y cuesta más colocar proyectos. Para contrarrestar esto utilizan una estrategia para contratar el proyecto con el precio del año que termina, con precios “congelados”.
- Características del negocio: tienen clientes por proyecto. No tienen clientes fijos, el trabajo se administra y organiza por proyecto. Algunas empresas pagan el 50% de anticipo, no todas lo pagan.
  - Con clientes manejan una póliza anual de mantenimiento, lo que independiza las entradas por los proyectos.
  - Se paga una iguala en el caso de uno de los servicios, les gustaría que esta situación fuera más recurrente con sus clientes.
  - Se percibe también dinero por la parte de hosting.(125 clientes)

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ❖ **Control de cambios:** Algunos cliente no entregan los materiales, por lo que el proyecto se retrasa, y el pago también. Lo tienen como política, pero pocas veces se lleva a cabo el compromiso en el que quedaron. (más de la mitad de los clientes tienen esta situación).
- ❖ **Organización del trabajo,** realizaban los proyectos en serie, en vez de paralelo; es decir que al terminar un proyecto comenzaban otro, en vez de trabajar los proyectos simultáneamente.
- ❖ **Cobranza:** La cartera vencida va en promedio de dos a tres meses y utilizan su tarjeta de crédito para financiar al negocio o a sus clientes. Explorar estrategias en el método de cobranza efectivo.
- ❖ **Consciencia del uso de tarjetas de crédito:** hacer el ejercicio de dividir la mensualidad que paga a la tarjeta de crédito para conocer la cantidad exacta que va al capital y cuál paga los intereses.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

1	Proyección de Flujo de Efectivo mensual														TOTAL	% de ventas
2	Empresa:															
3	DÍA:															
4	Posición	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas
5	pre- inicio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
6	<b>INGRESOS</b>															
6	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)	\$0	\$20,191	\$74,313	-\$124,077	-\$136,477	-\$141,795	-\$176,381	-\$272,401	-\$350,421	-\$449,721	-\$545,941	-\$641,961			
46	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO	\$ 138,431	\$ 163,962	\$ 74,870	\$ 106,480	\$ 110,922	\$ 73,334	\$ 12,000	\$ 30,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 607,259		
27	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE	\$0	\$138,431	\$184,153	-\$57	-\$17,597	-\$26,595	-\$68,461	-\$164,381	-\$242,401	-\$340,421	-\$434,721	-\$533,941	-\$631,961		
28	<b>EGRESOS</b>															
33	Costos Variables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,600	\$ -	\$ 7,000	\$ 1,600	\$ -	\$ -	\$ 1,600	\$ -	\$ -	\$ 1,600	\$ 13,400	0.30%
35	Gastos de personal	\$ 102,800	\$ 106,800	\$ 106,800	\$ 103,800	\$ 102,800	\$ 102,800	\$ 102,800	\$ 102,800	\$ 102,800	\$ 102,800	\$ 102,800	\$ 104,800	\$ 1,244,600	28.20%	
46	Gastos de operación	\$ 24,900	\$ 20,400	\$ 28,400	\$ 34,700	\$ 20,400	\$ 20,400	\$ 22,125	\$ 22,125	\$ 22,125	\$ 26,125	\$ 22,125	\$ 22,125	\$ 285,950	6.48%	
58	Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	
62	Costos Fijos	\$ -	\$ 127,700	\$ 127,200	\$ 135,200	\$ 138,500	\$ 123,200	\$ 124,925	\$ 124,925	\$ 124,925	\$ 128,925	\$ 124,925	\$ 126,925	\$ 1,530,550	34.88%	
63	Total Gastos de Operación	\$ -	\$ 127,700	\$ 127,200	\$ 136,800	\$ 138,500	\$ 130,200	\$ 124,800	\$ 124,925	\$ 126,525	\$ 128,925	\$ 124,925	\$ 128,525	\$ 1,543,950	34.88%	
64	Otros gastos	\$ -	\$ 20,900	\$ 10,100	\$ 17,600	\$ 10,100	\$ 15,100	\$ 10,100	\$ 10,100	\$ 10,100	\$ 10,100	\$ 10,100	\$ 10,100	\$ 132,700		
73	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	\$ -	\$ 118,240	\$ 109,840	\$ 123,520	\$ 118,800	\$ 116,240	\$ 107,320	\$ 108,020	\$ 108,020	\$ 109,300	\$ 111,220	\$ 109,020	\$ 110,900	\$ 1,677,650	38.00%
74																
75	EFFECTIVO AL FINAL DEL MES	\$0	\$20,191	\$74,313	-\$124,077	-\$136,477	-\$141,795	-\$176,381	-\$272,401	-\$350,421	-\$449,721	-\$545,941	-\$641,961	-\$742,861		
76																
77	DATOS BASICOS DE OPERACIÓN															
78	A. Proyección de volumen de ventas															
79		\$ 138,431	\$ 163,962	\$ 105,063	\$ 106,480	\$ 400,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 4,413,936	100.00%	
80																
81	Costos fijos	\$ 1,684,250														
82	Contribución marginal	99.70%	Punto de equilibrio Mensual		\$ 1,689,318	\$ 138,110										

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

1	Proyección de Flujo de Efectivo mensual														TOTAL	% de ventas
2	Empresa:															
3	DÍA:															
4	Posición	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas
5	pre- inicio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
6	<b>INGRESOS</b>															
6	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)	\$0	\$20,191	\$74,313	-\$124,077	-\$136,477	-\$141,795	-\$176,381	-\$272,401	-\$350,421	-\$449,721	-\$545,941	-\$641,961			
7	50-50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,000	
8						\$ 11,500								\$ 11,500		
9							\$ 30,000							\$ 30,000		
10					\$ 13,080									\$ 13,080		
11						\$ 13,500	\$ 13,500							\$ 13,500		
12		\$ 12,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 7,000									\$ 47,000		
13		\$ 25,000				\$ 25,000								\$ 50,000		
14				\$ 27,000		\$ 27,000								\$ 54,000		
15	O y otras	\$ 30,000			\$ 42,000									\$ 72,000		
16		\$ 30,000	\$ 10,000	\$ 47,130	\$ 1,500	\$ 14,022	\$ 23,334	\$ 12,000	\$ 30,000	\$ 10,000	\$ 15,000	\$ 12,000	\$ 10,000	\$ 214,386		
17						\$ 4,900								\$ 4,900		
18						\$ 15,000	\$ 20,000							\$ 35,000		
19	Otros clientes	\$ -	\$ 41,431	\$ 139,962	\$ 163,000	\$ 17,400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 35,793		
20	Pendiente de cobrar	\$ 54,503	\$ 138,000	\$ 179,933	\$ 158,013									\$ 570,449		
21	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO	\$ -	\$ 138,431	\$ 163,962	\$ 74,870	\$ 106,480	\$ 110,922	\$ 73,334	\$ 12,000	\$ 30,000	\$ 10,000	\$ 15,000	\$ 12,000	\$ 10,000	\$ 607,259	
22	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE	\$0	\$138,431	\$184,153	-\$57	-\$17,597	-\$26,595	-\$68,461	-\$164,381	-\$242,401	-\$340,421	-\$434,721	-\$533,941	-\$631,961		
23	<b>EGRESOS</b>															
33	Costos Variables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,600	\$ -	\$ 7,000	\$ 1,600	\$ -	\$ -	\$ 1,600	\$ -	\$ -	\$ 1,600	\$ 13,400	0.30%
34	Gastos de personal	\$ 102,800	\$ 106,800	\$ 106,800	\$ 103,800	\$ 102,800	\$ 102,800	\$ 102,800	\$ 102,800	\$ 102,800	\$ 102,800	\$ 102,800	\$ 104,800	\$ 1,244,600	28.20%	
35	Nomina	\$ 90,000	\$ 94,000	\$ 94,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 92,000	\$ 1,050,000	24.89%	
36	Bonos y comisiones	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 120,000	2.72%	
37	Contador	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 1,600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 8,200	0.19%	
38	Impuestos sobre nomina	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 8,400	0.19%	
39	Pago de seguros	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 18,000	0.41%	
40	Gastos de operación	\$ 24,900	\$ 20,400	\$ 28,400	\$ 34,700	\$ 20,400	\$ 20,400	\$ 22,125	\$ 22,125	\$ 22,125	\$ 26,125	\$ 22,125	\$ 22,125	\$ 285,950	6.48%	
41	Renta de edificio	\$ 8,900	\$ 9,900	\$ 9,900	\$ 9,900	\$ 9,900	\$ 9,900	\$ 9,900	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 93,900	2.10%	
42	Hosting	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 24,000	0.23%	
43	Teléfono	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 24,000	0.54%	
44	Energía eléctrica	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 5,500	\$ 66,000	1.50%	
45	Consumibles de oficina	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000	0.27%	
46	Publicidad	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 24,000	0.54%	
47	Gastos de viajes	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 24,000	0.54%	



Las reacciones de los empresarios durante la metodología fueron:

- ⊕ Muy interesados, pidieron el archivo.
- ⊕ No pidieron nada más, lo van a hacer ellos, se plantea un seguimiento futuro.
- ⊕ Fueron por sus datos originales y trataron de meterlos al ejercicio.
- ⊕ Los dos estuvieron muy participativos.

### Empresa 13:

*Automotriz, Sonora:*

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- ⊕ Política de crédito estimada a sus clientes:
  - ⊕ Cliente 1: 30 a 45 días
  - ⊕ Cliente 2: 30 días de crédito
  - ⊕ Cliente 3: 30 a 45 días
  - ⊕ Cliente 4: 30 días
- ⊕ Préstamos: Solicita préstamos a personas a accionistas, externas, a entidades bancarias.
- ⊕ Proveedores:
  - ⊕ No se estableció a cuántos días pagan.
  - ⊕ Cuando la empresa tiene dinero pagan a sus proveedores.
  - ⊕ Han pagado hasta 80 días o 90 días.
  - ⊕ Tiene rezagada facturas de inicio de año. En el control de proveedores de marzo tiene contemplada enero.
- ⊕ Pago a dueño: al dueño le paga un sueldo y adicional a esto le hace un pago de la tarjeta de crédito.
- ⊕ Herramientas: la información está repartida en varios archivos.
- ⊕ Falta establecer política de crédito estimada de algunos clientes. Esto es importante para que la empresa pueda comparar políticas estimadas con las fechas reales de cobro, esto es fundamental para que la empresa tenga un control de cobro de facturas, establezca controles de seguimiento de cobro de facturas y tenga oportunidad de negociación en próximas facturaciones con base a históricos.
- ⊕ No cobran anticipos, puede ser un punto a analizar sus formas de hacer las negociaciones y el establecimiento de contratos.
- ⊕ Cuentas por cobrar: representan un problema para la empresa. Se debe establecer un sistema de control - seguimiento de las cuentas por cobrar ya que existen facturas muy rezagadas que no se han cobrado y no se tiene un registro claro de lo que se ha cobrado por factura.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ⊕ Es necesario que el director de la empresa establezca la proyección de ingresos y egresos más a detalle. Ya que esto le permitirá a la empresa tener objetivos claros, hacer estimaciones reales de liquidez, estimar con mayor detalle el beneficio de los proyectos a desarrollar.
- ⊕ El siguiente paso es que la empresa vacíe la información real y detallada del negocio en el flujo de efectivo para su análisis. La idea es que este ejercicio se realice de manera periódica como parte de la planeación y control de la empresa, de tal manera que el comportamiento y las nuevas iniciativas del negocio se pueda trasladar en entradas y



salidas de dinero y de esta manera ver cómo se va comportar “el medidor de gasolina”. La recomendación es que el flujo de efectivo se extienda a un horizonte de 1 año con detalle mensual y los siguientes 1 – 2 años, por cuatrimestres.

✚ En caso de presentarse un excedente al final del año se pueden ir explorando alternativas para su uso: iniciar un fondo de I&D para el desarrollo de nuevos productos o servicios o tener un fondo de reserva, para hacer frente a posibles contratiempos de flujo; también se puede explorar la posibilidad de invertir en instrumentos financieros de corto plazo los excedentes de flujo, considerando rendimientos e impuestos.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mens														TOTAL	% de ventas	
Empresa:																
DÍA:																
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
6	<b>EFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)</b>														\$0	
7	<b>TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO</b>														\$ -	\$ 5,946,577
23	<b>TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>														\$0	\$ 5,946,577
<b>EGRESOS</b>																
24	<b>Costos Variables</b>														\$ -	\$ 436,167
34	<b>Gastos de personal</b>														\$ -	\$ 802,521
48	<b>Gastos de operación</b>														\$ -	\$ 110,911
82	<b>Otros</b>														\$ -	\$ 2,552
85	<b>Costos Fijos</b>														\$ -	\$ 916,634
66	<b>Total Gastos de Operación</b>														\$ -	\$ 1,352,801
67	<b>Otros gastos</b>														\$ -	\$ 226,211
76	<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>														\$ -	\$ 1,579,012
79	<b>EFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>														\$0	\$ 4,367,565
DATOS BASICOS DE OPERACION																
81	A. Proyección de volumen de ventas														\$ -	\$ 5,946,577
83	Costos fijos															
84	Contribución marginal															
85	Punto de equilibrio Mensual														\$ 1,233,305	
															\$ 102,775	

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mens														TOTAL	% de ventas	
Empresa:																
DÍA:																
	Posición	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas	
	pre- inicio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
6	<b>EFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)</b>														\$0	
7	Cuentas por cobrar														\$ -	\$ 116,978
8	Cuentas por cobrar														\$ -	\$ 596,960
9	Cuentas por cobrar														\$ -	\$ 714,151
10	Cuentas por cobrar														\$ -	\$ 208,289
11	Otros cliente (Zabala)														\$ -	\$ 560,424
12															\$ -	\$ 888,790
13															\$ -	\$ 32,907
14															\$ -	\$ 49,800
15	Prestamos de accionistas														\$ -	\$ 39,500
16	Prestamos Bancos														\$ -	\$ 395,940
17	Prestamos Bancos														\$ -	\$ 15,345
18	Otra entrada de efectivo														\$ -	\$ 15,345
19	<b>TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO</b>														\$ -	\$ 5,946,577
20	<b>TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>														\$0	\$ 5,946,577
<b>EGRESOS</b>																
21	<b>Costos Variables</b>														\$ -	\$ 436,167
31	<b>Gastos de personal</b>														\$ -	\$ 802,521
32	Nomina														\$ -	\$ 483,443
33	Impuestos sobre nomina														\$ -	\$ 38,657
34	Salario del dueño o accionistas														\$ -	\$ 55,400
35	Honorarios legales														\$ -	\$ 22,000
36	Honorarios contables														\$ -	\$ 37,950
37	Honorarios personal de la empresa														\$ -	\$ 54,229
38	Cuota IMSS														\$ -	\$ 37,956
39	AFORE														\$ -	\$ 9,898
40	INFONAVIT														\$ -	\$ 7,930
41	ISR e IVA														\$ -	\$ 10,973
42	Cuota sindical														\$ -	\$ 15,270
43	Primas aguinaldos y vacaciones (prop. por finiquitos)														\$ -	\$ 6,216
44	Pago de seguros y gastos médicos														\$ -	\$ 4,172
45	<b>Gastos de operación</b>														\$ -	\$ 110,911
46	Teléfono e internet														\$ -	\$ 28,881
47	Energía eléctrica														\$ -	\$ 5,684
48	Equipo de seguridad														\$ -	\$ 6,980
49	Combustibles (gas)														\$ -	\$ 24,251
50	Capacitación sistema de calidad														\$ -	\$ 26,120
51	Consumibles de oficina (papelería)														\$ -	\$ 8,112
52	Rep. y manten. de edificio y maquinaria														\$ -	\$ 6,883
53	Mantenimiento computo														\$ -	\$ 650
54	<b>Otros</b>														\$ -	\$ 2,552
55	Licencias														\$ -	\$ -
56	Otros (comisiones bancarias)														\$ -	\$ 2,552

57	Costos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 319,959	\$ 209,475	\$ 308,531	\$ 11,149	\$ 20,037	\$ 11,330	\$ 11,149	\$ 6,977	\$ 6,977	\$ 11,149	\$ 916,634	15.41%
58	Total Gastos de Operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 515,488	\$ 255,682	\$ 402,383	\$ 11,149	\$ 20,037	\$ 11,330	\$ 11,149	\$ 6,977	\$ 6,977	\$ 11,149	\$ 1,352,201	22.75%
59	Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 48,180	\$ 50,034	\$ 127,937	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 228,211	
60	Préstamos esternos (personal)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000	0.10%
61	Préstamos de accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
62	Préstamos Bancos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 31,835	\$ 31,835	\$ 104,051	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 167,721	2.82%
63	Intereses bancos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,899	\$ 5,949	\$ 15,528	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27,377	0.46%
64	Compra de equipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,310	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,310	0.07%
65	Recargos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,990	\$ -	\$ 198	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,188	0.04%
66	Otros (varios/placas)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,146	\$ 12,310	\$ 2,153	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18,615	0.31%
67	<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 663,668	\$ 305,716	\$ 530,799	\$ 11,149	\$ 20,037	\$ 11,330	\$ 11,149	\$ 6,977	\$ 6,977	\$ 11,149	\$ 1,579,012	26.55%
68																
69	<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>	\$0	\$0	\$15,345	\$152,282	\$118,322	\$29,283	\$738,634	\$864,669	\$1,693,498	\$2,639,270	\$3,039,293	\$3,032,316	\$4,367,565		
70																
71	DATOS BASICOS DE OPERACIÓN															
72	A. Proyección de volumen de ventas	\$ -	\$ 15,345	\$ 800,605	\$ 271,817	\$ 441,761	\$ 720,439	\$ 146,073	\$ 840,159	\$ 956,321	\$ 407,000	\$ -	\$ 1,946,398	\$ 5,946,577		100.00%
73																
74	Costos fijos	\$ 1,142,845				\$ 1,233,305										
75	Contribución marginal	92.67%				\$ 102,775										
76																

Durante la aplicación de la metodología se obtuvieron estos comentarios:

- ⊕ ”a lo mejor en mayo”, “a lo mejor ya hasta me la pagaron” Lo que facturaron que tienen en marzo no están seguros cuánto.
- ⊕ ”oye qué suave” Blanca aplaude, “lo llevaba en una hoja y en otra, pero no así concentrado... qué mejor”

### Empresa 14:

*Automotriz, Sonora:*

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- ⊕ A veces se cobran anticipos
- ⊕ Cliente 1: paga de acuerdo a la estimación de avances, por entrega de resultados de los proyectos. Paga a 35 días.
- ⊕ Cliente 2, paga a 30 días.
- ⊕ Cliente 3: paga a 45 días.
- ⊕ Cliente 4, crédito de 30 ó 45 días.
- ⊕ Cliente 5: ellos no pagaron desde febrero del 2007 (150,000 pesos) y han estado pagando a cuenta gotas.
- ⊕ Se encontró que con un cliente, una factura del año pasado y la pagan en mayo (\$20,000), al menos 150 días de crédito.
- ⊕ Todo este año y el año pasado han batallado mucho con el flujo de efectivo, ahora “buscan” el dinero. No han sido buenos años.
- ⊕ Modelo de negocio: venta de amoniaco, servicio de electromecánica industrial. La venta de amoniaco es más estable.
- ⊕ Préstamos: solicita préstamos a entidades bancarias.
- ⊕ Proveedores: no se estableció a cuántos días pagan.
- ⊕ Gastos por comprobar: están pagando parte de los dividendos de una manera indirecta, porque si los dueños no comprueban ciertos gastos por comprobar se toman a cuenta de sus dividendos.
- ⊕ Herramientas: los reportes que maneja son con base a los fiscal y lo contable, pero lo maneja en general (no desglosa los clientes).

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ⊕ Solo se vaciaron la información real de los ingresos hasta junio, no se establecieron los egresos reales de la empresa por lo que el flujo que se ve en la herramienta no es el real.

- ⊕ Es necesario presentar la herramienta con el director de la empresa para establecer los objetivos a futuros basados en los nuevos proyectos o facturas que ya se tengan comprometidas.
- ⊕ En todos los ingresos resalta el cobro en efectivo realizado a uno de los clientes, resalta mucho ya que con ese ingreso cubre casi 2 meses de los gastos totales de la empresa, este es un caso que debe ser analizado a profundidad para buscar su continuidad o ver la forma de replicarlo.
- ⊕ En los egresos quedaron pendientes por analizar varios rubros que están señalados con amarillo en el Excel, existen cantidades que se tomaron acumuladas pero no están desglosadas, indispensable que se desglosen para poder analizar los egresos de la empresa.
- ⊕ Se reflejan números negativos en 3 meses consecutivos, debe corroborarse que esta información sea correcta.
- ⊕ El caso de esta empresa es crítico ya que manifiesta que ha tenido ya problemas de flujo fuertes y no se ve que exista una tendencia para revertir el momento actual. Ya sea a través del análisis de proyectos futuros o análisis de clientes, buscando un ingreso que le permita tener un flujo sano.
- ⊕ Importante darse cuenta que la empresa aunque no esté pagando directamente dividendos lo está haciendo vía el solventar los viajes de los empresarios que no son comprobados, analizar si estos viajes realmente son necesarios o si es una fuga de dinero importante.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual															
Empresa:															
DÍA:															
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
<b>INGRESOS</b>															
6	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
45	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO	\$ 583,208	\$ 542,770	\$ 341,866	\$ 591,907	\$ 288,815	\$ 1,266,318	\$ -	\$ -	\$ 335,353	\$ 332,166	\$ 388,979	\$ 382,695	\$ 3,630,884	
46	<b>TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>\$583,208</b>	<b>\$692,402</b>	<b>\$428,727</b>	<b>\$528,138</b>	<b>\$224,635</b>	<b>\$1,934,434</b>	<b>\$404,824</b>	<b>\$401,637</b>	<b>\$395,353</b>	<b>\$392,166</b>	<b>\$388,979</b>	<b>\$382,695</b>		
<b>EGRESOS</b>															
47	<b>Costos Variables</b>	\$ 201,769	\$ 140,600	\$ 212,108	\$ 250,847	\$ 130,018	\$ 205,075	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,116,417	31.57%
59	Gastos de personal	\$ 222,925	\$ 281,666	\$ 219,743	\$ 217,635	\$ 226,443	\$ 401,695	\$ 2,600	\$ 5,697	\$ 2,600	\$ 2,600	\$ 5,697	\$ 202,600	\$ 1,791,901	49.35%
71	Gastos de operación	\$ 46,092	\$ 54,058	\$ 42,066	\$ 73,152	\$ 33,585	\$ 19,442	\$ 587	\$ 587	\$ 587	\$ 587	\$ 587	\$ 587	\$ 241,267	6.64%
95	Otros	\$ 1,674	\$ 2,875	\$ 4,439	\$ 5,014	\$ 306	\$ 6,270	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19,560	0.54%
98	<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 270,691</b>	<b>\$ 338,539</b>	<b>\$ 266,248</b>	<b>\$ 285,001</b>	<b>\$ 260,934</b>	<b>\$ 427,415</b>	<b>\$ 3,107</b>	<b>\$ 6,284</b>	<b>\$ 3,107</b>	<b>\$ 3,107</b>	<b>\$ 6,284</b>	<b>\$ 203,187</b>	<b>\$ 2,052,728</b>	56.54%
91	Total Gastos de Operación	\$ 478,460	\$ 478,193	\$ 478,356	\$ 546,646	\$ 390,952	\$ 632,490	\$ 3,187	\$ 6,284	\$ 3,187	\$ 3,187	\$ 6,284	\$ 203,187	\$ 3,193,145	88.1%
92	Otros gastos	\$ 50,116	\$ 45,342	\$ 8,080	\$ 53,710	\$ 5,527	\$ 57,180	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 219,955	
99	<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>	<b>\$ 528,576</b>	<b>\$ 524,541</b>	<b>\$ 486,436</b>	<b>\$ 600,358</b>	<b>\$ 396,479</b>	<b>\$ 689,670</b>	<b>\$ 3,187</b>	<b>\$ 6,284</b>	<b>\$ 3,187</b>	<b>\$ 3,187</b>	<b>\$ 6,284</b>	<b>\$ 203,187</b>	<b>\$ 3,419,100</b>	94.17%
101	<b>EFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>	<b>\$60,632</b>	<b>\$78,861</b>	<b>-\$65,709</b>	<b>-\$74,160</b>	<b>-\$171,824</b>	<b>\$404,824</b>	<b>\$401,637</b>	<b>\$395,353</b>	<b>\$392,166</b>	<b>\$388,979</b>	<b>\$382,695</b>	<b>\$179,508</b>		
DATOS BASICOS DE OPERACIÓN															
104	Ingresos reales de la empresa	\$ 583,208	\$ 542,770	\$ 341,866	\$ 591,907	\$ 288,815	\$ 1,266,318	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,630,884	100.00%
106	Costos fijos				\$ 3,221,376										
107	Contribución marginal		Punto de equilibrio		\$ 278,781										

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual														TOTAL	% de ventas	
Empresa:																
DÍA:																
		Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes			
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
<b>INGRESOS</b>																
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)</b>		\$0	\$60,632	\$78,861	-\$65,709	-\$174,960	\$404,824	\$401,637	\$396,353	\$392,166	\$388,979	\$382,695				
1		\$ 186,610	\$ -	\$ 180,170	\$ 206,486	\$ -	\$ 201,025	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 774,231		
2		\$ 207,621	\$ 70,548	\$ 12,075	\$ 265,019	\$ 206,874								\$ 170,137		
3		\$ 50,117		\$ 68,770										\$ 18,887		
4			\$ 2,300											\$ 2,300		
5			\$ 202,000											\$ 202,000		
6			\$ 46,140				\$ 545							\$ 46,685		
7				\$ 62,577										\$ 62,577		
8			\$ 1,610											\$ 1,610		
9			\$ 17,437	\$ 13,846	\$ 12,684	\$ 1,706	\$ 22,549							\$ 74,222		
10			\$ 24,098	\$ 24,541			\$ 23,592							\$ 72,231		
11			\$ 29,272											\$ 29,272		
12				\$ 13,648	\$ 6,824	\$ 12,253	\$ 8,753							\$ 41,454		
13				\$ 6,900										\$ 6,900		
14				\$ 10,350										\$ 10,350		
15				\$ 7,417										\$ 7,417		
16				\$ 4,342										\$ 4,342		
17								\$ 3,189						\$ 3,189		
18					\$ 5,266	\$ 6,372	\$ 11,126							\$ 23,264		
19					\$ 5,334	\$ 3,251								\$ 3,185		
20					\$ 15,428									\$ 15,428		
21					\$ 5,436	\$ 4,410								\$ 3,306		
22							\$ 7,417							\$ 7,417		
23							\$ 20,000	\$ 20,000						\$ 40,000		
24							\$ 15,200							\$ 15,200		
25							\$ 8,301	\$ 7,417						\$ 16,718		
26							\$ 11,868							\$ 11,868		
27							\$ 10,000							\$ 10,000		
28									\$ 326,634					\$ 326,634		
29		\$ 37,752												\$ 37,752		
30								\$ 26,766						\$ 26,766		
31								\$ 4,593						\$ 4,593		
32		\$ 107,908	\$ 41,345	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 148,453		
33		\$ 589,208	\$ 542,770	\$ 341,886	\$ 591,807	\$ 298,815	\$ 1,266,318	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,630,884		
34		\$ 589,208	\$ 603,402	\$ 420,727	\$ 526,198	\$ 224,635	\$ 1,034,434	\$ 404,824	\$ 401,637	\$ 396,353	\$ 392,166	\$ 388,979	\$ 382,695			
<b>EGRESOS</b>																
Compras materia prima en efectivo/anticipos y credito (material indirectos, fletes)		\$ 82,868	\$ 101,856	\$ 72,266	\$ 133,875	\$ 6,340	\$ 58,402	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 464,207	12.70%	
41	PAGO A PROVEEDORES 2007	\$ 47,917	\$ 35,113	\$ 84,812	\$ 77,287	\$ 66,547	\$ 35,604	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 347,000	9.56%	
42	Gastos por comprobar	\$ 16,384	\$ 59	\$ 43,230	\$ 27,385	\$ 54,531	\$ 103,736	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 398,045	8.76%	
43	Pago de honorarios (variables)	\$ -	\$ 3,572	\$ 5,340	\$ -	\$ -	\$ 728	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,240	0.28%	
44	Reparación de maquinaria y equipo (ocasional)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,300	\$ 545	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,845	0.19%	
45	<b>Costos Variables</b>	\$ 207,169	\$ 140,600	\$ 212,108	\$ 250,247	\$ 130,018	\$ 205,075	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,146,417	31.7%	
46	<b>Gastos de personal</b>	\$ 222,925	\$ 281,666	\$ 219,743	\$ 217,635	\$ 226,443	\$ 401,635	\$ 2,600	\$ 5,637	\$ 2,600	\$ 2,600	\$ 5,637	\$ 202,600	\$ 1,791,901	49.35%	
47	Nomina con impuestos	\$ 158,633	\$ 204,220	\$ 151,617	\$ 158,362	\$ 153,633	\$ 167,738	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,024,383	28.23%	
48	Aportaciones IMSS e INFONAVIT	\$ 16,325	\$ 40,090	\$ 15,533	\$ 20,004	\$ 25,883	\$ 13,770	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 133,333	3.64%	
49	IVA IETU ISR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 135,150	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 135,150	3.74%	
50	PTU y fondo de AHORRO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,000	\$ 200,000	5.5%	
51	Honorarios	\$ 35,273	\$ 28,313	\$ 33,933	\$ 25,019	\$ 3,670	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 133,614	3.65%	
52	Cuota sindical	\$ -	\$ 2,600	\$ 2,600	\$ 2,600	\$ -	\$ 5,200	\$ 2,600	\$ 2,600	\$ 2,600	\$ 2,600	\$ 2,600	\$ 2,600	\$ 28,600	0.79%	
53	Becas de empleados y prestaciones sindicales	\$ -	\$ -	\$ 3,600	\$ 2,250	\$ 4,300	\$ 2,550	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,500	0.43%	
54	Indemnizaciones	\$ 5,544	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18,619	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,963	0.79%	
55	Capacitación	\$ 3,230	\$ 5,317	\$ 400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,607	0.26%	
56	Pago de seguros y gastos médicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,097	\$ -	\$ 3,097	\$ -	\$ -	\$ 3,097	\$ -	\$ -	\$ 9,291	0.26%	
57	<b>Gastos de operación</b>	\$ 46,092	\$ 54,058	\$ 42,066	\$ 73,152	\$ 33,585	\$ 13,442	\$ 587	\$ 587	\$ 587	\$ 587	\$ 587	\$ 587	\$ 271,917	7.43%	
58		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
59	Teléfono e internet y luz y agua	\$ 5,244	\$ 8,788	\$ 10,734	\$ 10,544	\$ 8,602	\$ 4,428	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 49,400	1.36%	
60	Gasolina	\$ 15,325	\$ 9,673	\$ 12,304	\$ 11,037	\$ 13,552	\$ 10,603	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72,200	2.0%	
61	Gas	\$ 1,303	\$ 623	\$ -	\$ 1,023	\$ 434	\$ 1,167	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,956	0.16%	
62	Consumibles de oficina	\$ 188	\$ 920	\$ 216	\$ 42	\$ 2,241	\$ 699	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,306	0.12%	
63	Paqueteria	\$ 97	\$ 357	\$ 357	\$ 357	\$ 285	\$ 224	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,901	0.05%	
64	Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
65	Gastos de viajes	\$ 11,502	\$ 31,671	\$ 2,200	\$ 38,777	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 82,900	2.28%	
66	Gasto de recolección de basura	\$ 564	\$ 564	\$ 564	\$ 564	\$ 564	\$ 587	\$ 587	\$ 587	\$ 587	\$ 587	\$ 587	\$ 587	\$ 6,329	0.17%	
67	Aseo y limpieza	\$ 115	\$ 188	\$ 188	\$ 188	\$ 188	\$ 125	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 924	0.03%	
68	Vigilancia	\$ 7,467	\$ -	\$ 14,333	\$ 7,467	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23,867	0.62%	
69	Mantenimiento equipo de computo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 783	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 783	0.02%	
70	Mantenimiento equipo de transporte	\$ 4,487	\$ 1,060	\$ 710	\$ 2,832	\$ 6,713	\$ 913	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16,721	0.46%	
71	<b>Otros</b>	\$ 1,674	\$ 2,875	\$ 4,433	\$ 5,014	\$ 906	\$ 6,276	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21,186	0.58%
72	<b>Costos Fijos</b>	\$ 270,631	\$ 338,539	\$ 266,248	\$ 235,801	\$ 260,334	\$ 427,415	\$ 3,187	\$ 6,284	\$ 3,187	\$ 3,187	\$ 6,284	\$ 203,187	\$ 2,085,004	57.42%	
73	Total Gastos de Operación	\$ 478,460	\$ 479,159	\$ 478,356	\$ 546,648	\$ 390,352	\$ 632,490	\$ 3,187	\$ 6,284	\$ 3,187	\$ 3,187	\$ 6,284	\$ 203,187	\$ 3,201,421	89.00%	
74	<b>Otros gastos</b>	\$ 90,116	\$ 45,342	\$ 8,890	\$ 53,710	\$ 5,527	\$ 51,800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 219,355		
75	Pago de prestamo	\$ 17,187	\$ 17,177	\$ -	\$ 17,510	\$ -	\$ 17,754	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 69,628	1.92%	
76	Intereses del prestamo y comisiones bancarias	\$ 31,599	\$ 25,261	\$ 7,493	\$ 35,836	\$ 5,021	\$ 29,659	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 134,889	3.70%	
77	Recargos	\$ 1,330	\$ 2,904	\$ 597	\$ 384	\$ 506	\$ 3,767	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,458	0.43%	
78	<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>	\$ 528,576	\$ 524,541	\$ 486,436	\$ 600,358	\$ 396,479	\$ 689,670	\$ 3,187	\$ 6,284	\$ 3,187	\$ 3,187	\$ 6,284	\$ 203,187	\$ 3,451,376	96.06%	
79																
80	<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>	\$60,632	\$78,861	-\$65,709	-\$174,160	-\$171,824	\$404,824	\$401,637	\$396,353	\$392,166	\$388,979	\$382,695	\$179,508			
81																
82	DATOS BASICOS DE OPERACIÓN															
83	Ingresos reales de la empresa.	\$ 589,208	\$ 542,770	\$ 341,886	\$ 591,807	\$ 298,815	\$ 1,266,318	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,630,884	100.00%	
84																
85																
86	Costos fijos		Punto de equilibrio	\$ 3,368,545												
87	Contribución marginal		Mensual	\$ 280,712												

**Reacciones**  
+ “está muy interesante” “está muy bien”

## Empresa 15:

### *Tecnologías de Información, Distrito Federal:*

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- ⊕ Cliente 1, con alrededor del 77% de su facturación, dividida en diversos proyectos. La gran dependencia en un solo cliente representa un alto riesgo potencial para la empresa, ya que si por cualquier situación el cliente 1, llega a tomar la decisión de dar por concluida su relación comercial, entonces la empresa ya no podría cubrir con sus gastos de operación.
- ⊕ La empresa ha desarrollado varios módulos de la operación del cliente 1 (order entry, fábrica, tráfico internacional, warehouse y tráfico local). Éstos se han integrado en un solo producto, el cual está por implementarse en Canadá y hay planes de llevarlo a otros países (Brasil, Argentina, Colombia, Medio Oriente). Adicionalmente ya desarrolló los módulos de preventa, venta, contratación de empresas de servicios y On demand; sin embargo, estos últimos fueron más por iniciativa del empresario por lo que está en espera de que el usuario los acepte y entonces pueda recuperar la inversión realizada (estimada en unos \$350,000). Con todos estos desarrollos, la empresa ya ha cubierto una gran parte de la operación del cliente 1 y esto puede implicar que eventualmente vayan disminuyendo las nuevas oportunidades de negocio en el cliente 1, lo cual hace más evidente el riesgo de dependencia en un solo cliente, aun cuando exista la perspectiva de llevar el programa al extranjero. En este mismo sentido, el cliente 1, puede visualizar como un riesgo o amenaza el que gran parte de su operación dependa de un solo proveedor externo y entonces dejar de contratar a la empresa por política institucional.
- ⊕ La forma de pago en el cliente 1, es de 45 días a partir de la presentación de la factura. Sin embargo, tuvieron problemas de cobro debido a que no había orden de compra a pesar de que se habían aceptado los módulos entregados. Esta situación tuvo relación con que la negociación se hizo directamente con el usuario y al parecer éste no había presupuestado lo correspondiente a los módulos desarrollados por la empresa. Después de tener que recurrir a varias personas al interior del cliente 1, finalmente se pudo ingresar una factura por más de \$600,000 que se estima cobrar en el mes de junio.
- ⊕ Cliente 2, representando alrededor del 20% de sus ventas y el tercer cliente, ambos con 30 días de pago a partir de la presentación de la factura. Con este último también han tenido problemas de cobro ya que no había contrato firmado y hubieron movimientos de personal que trajo como consecuencia que no quisieran reconocer el trabajo de la empresa.
- ⊕ También se tiene un saldo por cobrar con otro cliente, a quienes ya les entregó una licencia para el uso de su plataforma, sin embargo, la empresa tiene dificultades por lo que no tienen dinero para pagarles y no hay un contrato de por medio.
- ⊕ A partir de los casos anteriores se identifican problemas en el proceso de cobro por los servicios desarrollados, lo que repercute en que la empresa, tenga que estar financiando a sus clientes, siendo que a excepción del último cliente, se tratan de empresas de mayor tamaño y posiblemente con una mejor posición financiera. Esta situación tiene que ver con que en muchos de los casos no se tiene un mecanismo que proteja a la empresa, llámese contrato u orden de compra. Lo anterior es en parte porque los contactos a quienes se les hacen los desarrollos son conocidos o amigos del empresario y se visualiza

que el formalizar el proceso de contratación puede implicar una pérdida de la oportunidad y tareas adicionales para el empresario. La recomendación es que se adopte la práctica de formalizar la relación comercial con todos sus clientes, independientemente de si son conocidos o no, ya que se está poniendo en riesgo el flujo de la empresa y además se sienta un precedente que es difícil de revertir.

- ⊕ Se identificaron una serie de proyectos a concretarse con todos los clientes, los cuales representan más de 3 millones de pesos. Se identificó que el flujo de la empresa sin estos prospectos empieza a tener problemas a partir del mes de julio, por lo que se vuelve fundamental el asegurar por lo menos una parte de estos contratos. Se recomienda que se incluya el porcentaje de probabilidad de concreción de estos proyectos así como indicar lo más preciso posible los meses en los que se estarían recibiendo los pagos y hacer lo que se requiera para su cumplimiento.
- ⊕ Sobre la forma como cotiza sus proyectos, generalmente se hace una estimación del esfuerzo involucrado (en horas) y se aplican las tarifas de acuerdo a los perfiles que estarán involucrados en el proyecto. Las tarifas que se mencionaron están en un rango de mercado pero se recomienda hacer un análisis a más detalle para ver si con estas tarifas se cubren los gastos de los proyectos (directos e indirectos) y de esta manera ver su rentabilidad y comparar con otras empresas.
- ⊕ La empresa cuenta con una línea de crédito bancario por \$150,000, la cual utilizó en el mes de abril y pagó inmediatamente para no generar intereses (\$40,000).
- ⊕ Al tratarse de una empresa de desarrollo de sistemas, los principales egresos corresponden a los gastos de personal. Con el fin de abatirlos, se maneja principalmente el esquema de emisión de facturas o el régimen de asimilables por lo que no se pagan impuestos sobre nómina ni gastos relacionados con el personal como los seguros de vida y gastos médicos.
- ⊕ Se prevén nuevas contrataciones a partir del mes de mayo, que corresponden al apoyo administrativo y a una persona que apoye al empresario en el esfuerzo de ventas.
- ⊕ La empresa tiene un adeudo de 7 meses con los dos socios, ya que el flujo de ingresos no ha permitido pagarles.
- ⊕ Sus oficinas se ubican en el clúster de TI de Azcapotzalco y sólo pagan una cuota de mantenimiento (no pagan renta). Estas oficinas casi no las utilizan, dado que la mayoría del equipo trabaja desde su casa (home office), a excepción del contador.
- ⊕ La empresa tiene un adeudo por 2 millones de pesos con una institución, el compromiso se adquirió hace varios años, con el fin de que la empresa pudiera enfocarse en el desarrollo de su plataforma de desarrollo de su producto. Sin embargo, las ministraciones fueron “dosificadas”, por lo que la empresa no pudo dedicar completamente los recursos a este proyecto de I&D. El contrato que firmó para la obtención de este préstamo indicaba que tenía 18 meses a partir de que le dieran el dinero para empezar a pagar, por lo que ya están requiriéndole pagos por aproximadamente \$70,000 por 30 meses. Sin embargo, al parecer no se cumplieron algunas de las cláusulas del contrato por lo que busca en todo caso renegociar a que los 18 meses cuenten a partir del último depósito. Se recomienda que una vez que se ingresen los datos precisos de ingresos y gastos en el flujo de efectivo, se analice la repercusión de estos pagos; con la información que se manejó en la sesión se identificó que la empresa no estaría en posibilidades de hacer el desembolso a menos que concrete proyectos que tiene como prospectos.



- ✦ Con el préstamo de esta institución, se adquirió mobiliario y equipo, motivo por el cual no se requieren inversiones adicionales en el corto plazo. Sin embargo, se comentó que se requiere corroborar esta información con el socio porque al parecer se pretende invertir en equipo y software para la parte de desarrollo tecnológico.
- ✦ Se comprometió un desembolso de \$14,000 mensuales de junio a noviembre y uno por \$84,000 para las inversiones en capacitaciones e iniciativas de mejora del programa PROSOFT.
- ✦ Con la información de la sesión se obtuvo una estimación de gastos anuales por más de 3 millones, que incluye el pago de los sueldos de los socios por \$1,302,000.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ✦ El siguiente paso es que el empresario vacíe la información real y detallada del negocio en el flujo de efectivo para su análisis. La idea es que esto se realice de manera periódica como parte de la planeación y control de la empresa, de tal manera que el comportamiento y las nuevas iniciativas del negocio se pueda trasladar en entradas y salidas de dinero y de esta manera ver cómo está “el medidor de gasolina”.
- ✦ Uno de los factores críticos para el flujo de la empresa, es el cobro por los servicios realizados; en la medida que esto mejore los socios podrán tener la certidumbre de percibir un sueldo de manera recurrente en lugar que sea ocasionalmente.
- ✦ También es importante fortalecer la estrategia de ventas, de tal manera que se disminuya la fuerte dependencia en el cliente 1, que está relacionado con la oferta de servicios de la empresa y el fortalecimiento de capacidades internas.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo															
Empresa:		156.25		13.58695652		45		31.41304348		616					
DÍA:								0.638067633							
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas
INGRESOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)	\$150,000	\$63,500	\$7,000	-\$439,500	\$14,000	\$36,000	\$51,500	-\$80,000	-\$271,500	-\$463,000	-\$654,500	-\$946,000			
TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO	\$ 35,000	\$ 65,000	\$ 75,000	\$ 285,000	\$ 311,000	\$ 778,000	\$ 149,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 2,143,000		
TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE	\$185,000	\$128,500	\$82,000	\$245,500	\$325,000	\$876,000	\$200,500	\$9,000	-\$182,500	-\$374,000	-\$565,500	-\$757,000			
EGRESOS															
Costos Variables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
Gastos de personal	\$ 98,000	\$ 98,000	\$ 98,000	\$ 98,000	\$ 110,500	\$ 123,000	\$ 137,000	\$ 137,000	\$ 137,000	\$ 137,000	\$ 137,000	\$ 137,000	\$ 188,500	\$ 1,203,500	56.16%
Gastos de operación	\$ 23,500	\$ 23,500	\$ 23,500	\$ 23,500	\$ 23,500	\$ 36,500	\$ 36,500	\$ 36,500	\$ 36,500	\$ 36,500	\$ 36,500	\$ 36,500	\$ 36,500	\$ 373,000	17.4%
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 70,000	\$ -	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 84,000	\$ 238,000	11.1%
Costos Fijos	\$ 121,500	\$ 121,500	\$ 121,500	\$ 131,500	\$ 134,000	\$ 173,500	\$ 187,500	\$ 187,500	\$ 187,500	\$ 187,500	\$ 187,500	\$ 187,500	\$ 309,000	\$ 1,814,500	84.87%
Total Gastos de Operación	\$ 121,500	\$ 121,500	\$ 121,500	\$ 131,500	\$ 134,000	\$ 173,500	\$ 187,500	\$ 187,500	\$ 187,500	\$ 187,500	\$ 187,500	\$ 187,500	\$ 309,000	\$ 1,814,500	84.87%
Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,000	\$ 39,000	\$ 65,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 1,342,000	
TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	\$ 121,500	\$ 121,500	\$ 121,500	\$ 231,500	\$ 227,000	\$ 824,500	\$ 280,500	\$ 280,500	\$ 280,500	\$ 280,500	\$ 280,500	\$ 280,500	\$ 402,000	\$ 3,156,500	147.29%
EFFECTIVO AL FINAL DEL MES	\$63,500	\$7,000	-\$39,500	\$14,000	\$98,000	\$51,500	-\$80,000	-\$271,500	-\$463,000	-\$654,500	-\$846,000	-\$1,159,000			
DATOS BASICOS DE OPERACION															
A. Proyección de volumen de ventas	\$ 35,000	\$ 65,000	\$ 75,000	\$ 285,000	\$ 311,000	\$ 778,000	\$ 149,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 89,000	\$ 2,143,000	100.00%
Costos fijos															
Contribución marginal															
Punto de equilibrio Mensual															

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:





servicios que se han prestado en este año que no han sido cobrados. La recomendación es que se lleve a cabo un análisis a detalle de la cartera distinguiendo los montos de:

- Cartas de aceptación sin emitir por servicios entregados (por facturar)
  - Facturas que están dentro de los 30 días (facturas por cobrar)
  - Facturas que han rebasado los 30 días de crédito (facturas vencidas)
- ⊕ Se proyectan ingresos importantes en el segundo semestre del año; sin embargo por los antecedentes de la relación con el cliente 1, se recomienda plasmar cifras realistas en el flujo de efectivo que permitan pronosticar de manera anticipada la entrada de dinero real a la empresa. Aún con la entrada de \$895,000 mensuales y manteniendo el mismo nivel de gastos, ya se identifica que la empresa tendrá problemas de flujo en los meses de mayo, junio, julio y agosto. Si se cobrara parte del saldo pendiente, suponiendo cobros mensuales del saldo pendiente, se ve que los problemas de flujo se reducen a los meses de mayo, junio y julio y con un menor monto.
  - ⊕ El segundo cliente, que representa el 20% de la facturación y a quien se le prestan los servicios de desarrollo a la medida. Las condiciones de pago son 30 ó 40 días de crédito a partir de la presentación de la factura, la cual se emite al final del proyecto. La cobranza se ha visto afectada por retrasos en la entrega de los servicios, en ocasiones por diferencias en el entendimiento del proyecto que puede llegar a la necesidad de ampliar el alcance o replantear el proyecto. Comentaron que tienen un saldo por cobrar por \$96,000 pesos, el cual falta reflejar en el flujo de efectivo.
  - ⊕ Se pronostican entradas de dinero importantes para el segundo semestre por parte de del cliente 2, siendo importante tomar las medidas pertinentes para poder realizar los cobros en los meses indicados, tomando en consideración que si son desarrollos a la medida, éstos tendrán que entregarse y ser aceptados por el cliente en los tiempos previstos.
  - ⊕ Otra de las fuentes de ingresos por ventas son las cuotas de mantenimiento por el licenciamiento de uno de los productos, las cuales se reciben de manera trimestral, semestral o anual, según cada cliente. En general, estos ingresos deben representar un flujo “fácil” porque no dependen de la validación de un cliente, es parte del derecho de uso por el software que es propiedad de la empresa. El monto anual es de cerca del 10% del monto de ingresos, el cual puede ser un buen parámetro base para inversión en temas de I&D.
  - ⊕ El total de ventas anual es de un poco más de 14.1 millones de pesos, que si se le suma las cuentas por cobrar de alrededor de 1.4 millones del cliente 1 y 100,000 pesos de cliente 2, daría un ingreso total esperado de 15.6 millones de pesos.
  - ⊕ Desde mayo del año pasado se ha tenido que recurrir a préstamos bancarios a una tasa de alrededor 15% para cubrir los gastos de operación mensuales. En lo que va del año se han solicitado 1.7 millones de pesos, que corresponden más o menos al saldo de cuentas por cobrar, es decir, los dos primeros clientes se están financiando con la empresa a una tasa 0, mientras que la empresa, tiene que absorber el costo de financiamiento del 15%.
  - ⊕ Al cuestionar sobre los motivos por los que se han tenido que recurrir al crédito bancario, se mencionó que el año pasado se tuvo que hacer un desembolso a dos de los socios que salieron de la sociedad y que no se han podido recuperar desde entonces. Posiblemente el problema de cobranza no les afectaba tanto como ahora porque tenían un fondo para capital de trabajo que les permitía seguir operando, pero que tuvieron que utilizar para la salida de los socios.

- ⊕ Al tratarse de una empresa de servicios en lugar de una de manufactura, los costos variables (aquellos que dependen directamente de las ventas) son mínimos. Cabe mencionar que algunas empresas del sector incluyen los costos de outsourcing de personal asignado a proyectos como un costo variable, cuando se prescinde del personal cuando se concluye el proyecto.
- ⊕ Al tratarse de una empresa de desarrollo de sistemas, los principales egresos corresponden a los gastos de personal (un poco más del 70% de las ventas). Como en otras empresas del sector, una medida de reducción de costos es que no toda la plantilla se encuentra dentro de la nómina de la empresa. La mayoría de las personas que están en proyectos se encuentra en bajo un esquema de outsourcing, por lo que se reduce significativamente el monto de impuestos sobre nómina y gastos relacionados con el personal como los seguros de vida y gastos médicos, aún con el porcentaje de comisión por outsourcing. El sueldo de los dos socios está incluido en el monto de la nómina y el egreso aumenta en diciembre por gastos relacionados con aguinaldo.
- ⊕ Como el principal servicio de la empresa es el de outsourcing de personal, hay una relación directamente proporcional entre el incremento de contratos y el monto de la nómina.
- ⊕ Sus oficinas se ubican en el clúster de TI de Azcapotzalco por lo que sólo pagan una cuota de mantenimiento proporcional a los metros cuadrados que ocupan (no pagan renta).
- ⊕ Se comprometió una inversión en capacitaciones e iniciativas de mejora del programa PROSOFT en el segundo semestre del año por 3.7 millones de pesos, que junto con el resto de la capacitación representan el 27% de las ventas.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ⊕ El siguiente paso es que el empresario vacíe la información real y detallada del negocio en el flujo de efectivo para su análisis y de esta manera corroborar o ajustar los hallazgos y recomendaciones presentados. La idea es que este ejercicio se realice de manera periódica como parte de la planeación y control de la empresa, de tal manera que el comportamiento y las nuevas iniciativas del negocio se pueda trasladar en entradas y salidas de dinero y de esta manera ver cómo está “el medidor de gasolina”.
- ⊕ Uno de los factores críticos para el flujo de la empresa, es el cobro de los servicios realizados. Se recomienda realizar el desglose del análisis de la cartera (tomando en consideración lo que está vencido, por vencer y por facturar) y tomar medidas para recuperar la cartera vencida que permitan reducir los préstamos bancarios, que implican un costo para la empresa.
- ⊕ En ambos escenarios (con o sin cobranza) se vislumbran problemas de flujo para los meses de mayo, junio y julio. Analizar si es posible diferir algunos de los desembolsos o postergarlos a meses en los que se tengan mejores flujos mensuales.
- ⊕ El pronóstico de ventas de menos de 15 millones no alcanza para cubrir los costos de la operación de la empresa (fijos + variables) por lo que se requiere reforzar la estrategia comercial. Se comentó que al parecer existe una capacidad ociosa por lo que se podría buscar nuevos proyectos aprovechando estas capacidades. También es importante diversificar la cartera, de tal manera que se disminuya la fuerte dependencia en el cliente 1 y con quienes se puedan manejar condiciones de pago favorables para la empresa (como lo de los anticipos).

- Es importante buscar la manera de delimitar mejor el alcance de los sistemas a la medida para que no repercuta en re-trabajos o replanteamientos de proyectos. Se espera que la implementación de prácticas de CMMI contribuyan a fortalecer este proceso.
- Se recomienda hacer un análisis de la pérdida o ganancia cambiaria para considerar si conviene manejar los contratos en pesos o a un tipo de cambio fijo en el contrato.
- Se recomienda que en lugar de hacer un estado de resultados por proyecto, se desarrolle un flujo de efectivo para encontrar la rentabilidad por proyecto.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo anual																62500	367500	18000					
Empresa:																105000	895,000	187500	420000	525000	315000	15,750,000.00	
DÍA:																				477280			
Posición	pre- inicio	Mes												TOTAL	% de ventas								
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic										
<b>INGRESOS</b>																							
7	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)	\$370,000	\$30,980	\$93,861	\$2,189	\$95,567	-\$596,945	-\$956,496	-\$596,804	-\$959,363	\$358,851	\$39,240	\$207,231										
10	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO	\$ 370,000	\$ 975,000	\$ 1,101,000	\$ 1,165,000	\$ 1,295,000	\$ 1,000,000	\$ 1,533,500	\$ 1,487,500	\$ 1,735,000	\$ 1,955,000	\$ 1,062,500	\$ 1,955,000	\$ 2,875,000	\$ 10,109,500								
11	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE	\$370,000	\$1,345,000	\$1,410,860	\$1,254,861	\$1,297,889	\$1,085,567	\$838,655	\$531,804	\$1,148,196	\$1,595,631	\$1,421,351	\$1,594,240	\$3,082,231									
<b>EGRESOS</b>																							
25	Costos Variables	\$ -	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 24,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 102,000	0.72%							
26	Gastos de personal	\$ 839,340	\$ 842,409	\$ 873,142	\$ 723,892	\$ 760,422	\$ 883,142	\$ 883,142	\$ 883,142	\$ 883,142	\$ 760,422	\$ 812,422	\$ 812,422	\$ 1,209,322	\$ 10,283,819	72.81%							
27	Gastos de operación	\$ 68,800	\$ 73,590	\$ 68,120	\$ 66,780	\$ 88,820	\$ 66,280	\$ 81,930	\$ 68,638	\$ 75,905	\$ 71,237	\$ 87,134	\$ 94,102	\$ 91,336	\$ 1,133,319	6.45%							
28	Otros	\$ 20,000	\$ -	\$ 5,410	\$ 14,950	\$ 39,170	\$ 431,729	\$ 540,736	\$ 543,786	\$ 394,452	\$ 492,452	\$ 481,452	\$ 948,732	\$ 3,886,320	\$ 27,527	27.52%							
29	Costos Fijos	\$ -	\$ 928,140	\$ 919,999	\$ 946,672	\$ 805,622	\$ 888,412	\$ 1,381,151	\$ 1,505,808	\$ 1,495,565	\$ 1,230,780	\$ 1,378,111	\$ 1,381,009	\$ 2,252,757	\$ 15,082,075	106.78%							
30	TOTAL FIJOS + VARIABLES	\$ -	\$ 934,140	\$ 921,999	\$ 952,672	\$ 811,622	\$ 912,412	\$ 1,393,151	\$ 1,517,808	\$ 1,507,565	\$ 1,236,780	\$ 1,382,111	\$ 1,387,009	\$ 2,258,757	\$ 15,184,075	107.50%							
31	Otros gastos	\$ -	\$ 100,000	\$ 400,000	\$ 300,000	\$ 400,000	\$ 870,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,070,000	14.66%							
32	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	\$ -	\$ 1,034,140	\$ 1,321,999	\$ 1,252,672	\$ 1,211,622	\$ 1,782,412	\$ 1,393,151	\$ 1,517,808	\$ 1,507,565	\$ 1,236,780	\$ 1,382,111	\$ 1,387,009	\$ 2,258,757	\$ 17,254,075	122.86%							
33	FLUJO DEL MES (RECIBIDO - PAGADO)		-\$59,140	-\$220,939	-\$87,672	\$83,378	-\$787,412	\$140,349	-\$30,308	\$227,435	\$718,220	-\$319,611	\$167,991	\$616,243									
34	EFFECTIVO AL FINAL DEL MES (ACUMULA)	\$370,000	\$310,860	\$89,861	\$2,189	\$85,567	-\$696,845	-\$556,496	-\$586,804	-\$359,363	\$358,851	\$39,240	\$207,231	\$823,475									
<b>DATOS BASICOS DE OPERACION</b>																							
35	A. Proyección de volumen de ventas	\$ 575,000	\$ 801,000	\$ 985,000	\$ 725,000	\$ 730,000	\$ 1,533,500	\$ 1,487,500	\$ 1,735,000	\$ 1,955,000	\$ 1,062,500	\$ 1,555,000	\$ 1,000,000	\$ 14,124,500	100.00%								
36	Costos fijos	\$17,152,075				\$17,276,840																	
37	Contribución marginal	99.28%				\$1,438,737																	

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo anual																62500	367500	18000					
Empresa:																105000	895,000	187500	420000	525000	315000	15,750,000.00	
DÍA:																				477280			
Posición	pre- inicio	Mes												TOTAL	% de ventas								
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic										
<b>INGRESOS</b>																							
7	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)	\$370,000	\$31,560	\$90,561	\$2,889	\$96,267	-\$596,145	-\$955,796	-\$586,104	-\$959,669	\$359,951	\$39,840	\$207,931										
10	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO	\$ 370,000	\$ 975,000	\$ 1,101,000	\$ 1,165,000	\$ 1,295,000	\$ 1,000,000	\$ 1,533,500	\$ 1,487,500	\$ 1,735,000	\$ 1,955,000	\$ 1,062,500	\$ 1,955,000	\$ 2,875,000	\$ 10,109,500								
11	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE	\$370,000	\$1,345,000	\$1,412,560	\$1,255,561	\$1,297,889	\$1,086,267	\$837,355	\$531,704	\$1,148,896	\$1,596,331	\$1,422,051	\$1,594,940	\$3,082,931									
<b>EGRESOS</b>																							
25	Costos Variables	\$ -	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 24,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 102,000	0.72%							
26	Gastos de personal	\$ 839,340	\$ 842,409	\$ 873,142	\$ 723,892	\$ 760,422	\$ 883,142	\$ 883,142	\$ 883,142	\$ 883,142	\$ 760,422	\$ 812,422	\$ 812,422	\$ 1,209,322	\$ 10,283,819	72.81%							
27	Nómina (directa + estemos)	\$ 786,000	\$ 786,000	\$ 816,000	\$ 673,000	\$ 700,000	\$ 816,000	\$ 816,000	\$ 816,000	\$ 816,000	\$ 700,000	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 1,255,000	\$ 9,544,000	67.57%							
28	Comisiones	\$ 21,440	\$ 21,529	\$ 22,720	\$ 20,320	\$ 23,000	\$ 23,720	\$ 23,720	\$ 23,720	\$ 23,720	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 45,000	\$ 307,760	2.70%							
29	Impuestos sobre nómina	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 22,500	\$ 187,500	1.33%							
30	Servicios contable	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 64,350	0.46%							
31	Pago de seguros y gastos médicos	\$ 889	\$ 889	\$ 889	\$ 889	\$ 889	\$ 889	\$ 889	\$ 889	\$ 889	\$ 889	\$ 889	\$ 889	\$ 889	\$ 9,081	0.07%							
32	Gastos de operación	\$ 68,800	\$ 73,590	\$ 68,120	\$ 66,780	\$ 88,820	\$ 66,280	\$ 81,930	\$ 68,638	\$ 75,905	\$ 71,237	\$ 87,134	\$ 94,102	\$ 91,336	\$ 1,133,319	6.45%							
33	Renta de edificio (internet, limpieza, vigilancia, etc.)	\$ 19,700	\$ 19,700	\$ 19,700	\$ 19,700	\$ 19,700	\$ 19,700	\$ 19,700	\$ 19,700	\$ 19,700	\$ 19,700	\$ 19,700	\$ 19,700	\$ 19,700	\$ 200,300	1.42%							
34	Teléfono	\$ 9,300	\$ 9,300	\$ 9,300	\$ 9,300	\$ 9,300	\$ 9,300	\$ 9,300	\$ 9,300	\$ 9,300	\$ 9,300	\$ 9,300	\$ 9,300	\$ 9,300	\$ 96,300	0.69%							
35	Energía eléctrica	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 67,500	0.49%							
36	Combustibles	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 20,000	0.15%							
37	Consumibles de oficina	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 4,200	\$ 42,000	0.31%							
38	Despensa	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 10,000	0.07%							
39	Gastos de representación	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 50,000	0.36%							
40	Gastos de viaje	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 200,000	1.42%							
41	Pago y manten. de edificio y maquinaria	\$ -	\$ 10,940	\$ -	\$ -	\$ 20,540	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 215,000	1.54%							
42	Otros	\$ 20,000	\$ -	\$ 5,410	\$ 14,950	\$ 39,170	\$ 431,729	\$ 540,736	\$ 543,786	\$ 394,452	\$ 492,452	\$ 481,452	\$ 948,732	\$ 3,886,320	\$ 27,527	0.20%							
43	Capacitación	\$ -	\$ -	\$ 3,410	\$ 10,000	\$ 39,170	\$ 60,100	\$ 61,950	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 600,000	4.32%						
44	PLM e IRL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,000	0.88%							
45	CMMI	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 80,000	0.59%							
46	Consultor CMMI	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 477,280	3.48%							
47	Infraestructura	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 937,000	6.83%							
48	Software	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 790,000	5.82%							
49	Estudio técnico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250,000	1.82%							
50	Estudio mercado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 290,000	2.12%							
51	Compra de equipo	\$ 20,000	\$ -	\$ -	\$ 3,950	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23,950	0.17%							
52	membresías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,000	0.01%							
53	Costos Fijos	\$ -	\$ 927,440	\$ 919,999	\$ 946,672	\$ 805,622	\$ 888,412	\$ 1,381,151	\$ 1,505,808	\$ 1,495,565	\$ 1,230,780	\$ 1,378,111	\$ 1,381,009	\$ 2,252,757	\$ 15,073,325	106.88%							
54	TOTAL FIJOS + VARIABLES	\$ -	\$ 934,140	\$ 921,999	\$ 952,672	\$ 811,622	\$ 912,412	\$ 1,393,151	\$ 1,517,808	\$ 1,507,565	\$ 1,236,780	\$ 1,382,111	\$ 1,387,009	\$ 2,258,757	\$ 17,279,325	122.94%							
55	Otros gastos	\$ -	\$ 100,000	\$ 400,000	\$ 300,000	\$ 400,000	\$ 870,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,070,000	14.66%							
56	Pago de préstamo con préstamo	\$ -	\$ 100,000	\$ 400,000	\$ 300,000	\$ 400,000	\$ 870,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,720,000	12.53%							
57	Pago accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,000	2.12%							
58	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	\$ -	\$ 1,034,140	\$ 1,321,999	\$ 1,252,672	\$ 1,211,622	\$ 1,782,412	\$ 1,393,151	\$ 1,517,808	\$ 1,507,565	\$ 1,236,780	\$ 1,382,111	\$ 1,387,009	\$ 2,258,757	\$ 17,279,325								
59	FLUJO DEL MES (RECIBIDO - PAGADO)		-\$59,140	-\$220,939	-\$87,672	\$83,378	-\$787,412	\$140,349	-\$30,308	\$227,435	\$718,220	-\$319,611	\$167,991	\$616,243									
60	EFFECTIVO AL FINAL DEL MES (ACUMULA)	\$370,000	\$310,860	\$89,861	\$2,189	\$85,567	-\$696,845	-\$556,496	-\$586,804	-\$359,669	\$358,851	\$39,840</											

Empresa 17:

*Automotriz, Estado de México:*

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- ⊕ **Tipo de negocio**, es muy sensible al costeo para precio de ventas, ellos conocen que entre el 60 ó 65% de su costo lo representan los proveedores. Han analizado y concluido que su negocio **es comprar barato más que vender**.
- ⊕ **Clientes:**
  - su Cliente 1, el más importante, les pagaron a través de una carta de crédito, por lo que recibieron el dinero 48 horas después; el trámite duró 8 días y le costó del 2 al 3% del total de la operación.
  - Otro cliente importante es el cliente 2, el cual les representa 800 mil pesos promedio mensual y
  - Cliente 3, representa poco más de la mitad que el cliente anterior (450 mil pesos al mes), la política de pago son de 30 a 36 días.
- ⊕ **Herramienta propia:** llevan un sistema de contabilidad básico, SAE y COI, de ahí toman las cuentas por cobrar y las integran al Excel, dividen cada columna por semana. Tiene un apartado de los saldos en bancos. Sí cuentan con una herramienta propia básica, el futuro proyectado es limitado y no es dinámica para la toma de decisiones.
- ⊕ **Cuentas por cobrar**, No tiene problemas con las cuentas por cobrar, llevan un control detallado que les permite mantenerlos al día.
- ⊕ **Capacidad y nuevos proyectos:** podría ser del 150% más a lo que actualmente tiene, esto les permite crecer más con sus propios clientes o con clientes diferentes.
- ⊕ **Préstamos:** los 9 millones de pesos que pidieron para el proyecto de la empresa, fue a tasa 0% y se devolvió un mes después de cada ministración.
- ⊕ **Nuevas oportunidades:** actualmente cuenta con el equipo base pero le falta la inversión complementaria,
- ⊕ **Nichos:** atiende al sector automotriz, principalmente la llanteras (ellos empezaron con otros negocios), antes tenía 5 clientes ahora tendrá que tener 100 clientes para vender lo mismo. También ha tocado puertas en sector de calzado en León, Guanajuato.
- ⊕ **Ventas:** antes sólo tenían un vendedor, ahora tienen 3 vendedores, zona norte, bajío y centro, quiere buscar otro para ventas internacionales.

**Producto:** es muy caro, “producto prime” que cumple especificaciones,

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ⊕ Su modelo y el nicho en el que la empresa se encuentra es muy interesante, ya que del periodo de compra de materia prima al cobro a cliente es muy pequeño (en comparación con otros nichos que pertenecen a la industria automotriz), esto les permite tener proyectos mucho más grandes sin poner en peligro la empresa, de la misma forma puede reducirse. Es importante considerar tener el tamaño de empresa que permita dar un servicio de calidad a los clientes.
- ⊕ Reconocemos que la empresa tiene una herramienta de flujo de efectivo básica, consideramos que pueden mejorarla al proyectar al menos hasta el final del año, de la misma forma es importante hacerla dinámica, con el propósito de crear escenarios y apoyar la toma de decisiones.



Consideramos acertado el acercamiento a TechBA (aceleradora de negocios de FUMEC) ya que es una empresa que puede crecer de manera importante, tanto en este sector como en otros, por lo cual es fundamental encontrar los nichos específicos en donde puede crecer más y atacarlos.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual														14,664,000.00	20,366,658.00	
Empresa:														\$	\$	
DÍA:														\$	\$	
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
<b>INGRESOS</b>																
4	<b>EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)</b>														\$0	\$0
5	<b>TOTAL DE EFFECTIVO RECIBIDO</b>														\$0	\$0
6	<b>TOTAL DE EFFECTIVO DISPONIBLE</b>														\$0	\$0
<b>EGRESOS</b>																
29	<b>Costos Variables</b>														\$ -	\$ -
30	<i>Gastos de personal</i>														\$ -	\$ -
31	<i>Gastos de operación</i>														\$ -	\$ -
41	<i>Otros</i>														\$ -	\$ -
51	<b>Costos Fijos</b>														\$ -	\$ -
52	<i>Total Gastos de Operación</i>														\$ -	\$ -
53	<i>Otros gastos</i>														\$ -	\$ -
54	<b>TOTAL DE EFFECTIVO PAGADO</b>														\$ -	\$ -
60	<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>														\$0	\$0
DATOS BASICOS DE OPERACIÓN																
44	A. Proyección de volumen de ingresos reales														\$ -	\$ -
45	<b>Costos fijos</b>														\$ -	\$ -
46	<b>Contribución marginal</b>														\$ -	\$ -
47	<b>Punto de equilibrio Mensual</b>														\$ 4,958,750	\$ 3,498,563

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual														14,664,000.00	20,366,658.00	
Empresa:														\$	\$	
DÍA:														\$	\$	
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
<b>INGRESOS</b>																
4	<b>EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)</b>														\$0	\$0
5	<i>Ventas en efectivo</i>														\$ -	\$ -
6	<i>Cuentas por cobrar</i>														\$ -	\$ -
7	<i>Ventas en efectivo</i>														\$ -	\$ -
8	<i>Cuentas por cobrar</i>														\$ -	\$ -
9	<i>Ventas en efectivo</i>														\$ -	\$ -
10	<i>Cuentas por cobrar</i>														\$ -	\$ -
11	<i>Ventas en efectivo</i>														\$ -	\$ -
12	<i>Cuentas por cobrar c3</i>														\$ -	\$ -
13	<i>Yvesa</i>														\$ -	\$ -
14	<i>Difos cliente</i>														\$ -	\$ -
15	<i>Prestamos</i>														\$ -	\$ -
16	<i>Nuevos proyectos</i>														\$ -	\$ -
17	<i>Otra entidad de efectivo</i>														\$ -	\$ -
18	<b>TOTAL DE EFFECTIVO RECIBIDO</b>														\$0	\$0
19	<b>TOTAL DE EFFECTIVO DISPONIBLE</b>														\$0	\$0
<b>EGRESOS</b>																
20	<i>Compras materia prima en efectivo/antipolios</i>														\$ -	\$ -
21	<i>Compras materia prima a crédito</i>														\$ -	\$ -
22	<i>Materiales indirectos y suministros</i>														\$ -	\$ -
23	<i>Pago de honorarios (variables)</i>														\$ -	\$ -
24	<i>Renta de maquinaria y equipo (temporal)</i>														\$ -	\$ -
25	<i>Reparación de maquinaria y equipo (ocasional)</i>														\$ -	\$ -
26	<i>Fletes</i>														\$ -	\$ -
27	<i>Costos Variables</i>														\$ -	\$ -
28	<i>Gastos de personal</i>														\$ -	\$ -
29	<i>Nomina</i>														\$ -	\$ -
30	<i>Impuestos sobre nomina</i>														\$ -	\$ -
31	<i>IVA ISRIETU</i>														\$ -	\$ -
32	<i>Salario del dueño o accionistas</i>														\$ -	\$ -
33	<i>Pago de seguros y gastos médicos</i>														\$ -	\$ -
34	<i>Gastos de operación</i>														\$ -	\$ -
35	<i>Renta de edificio</i>														\$ -	\$ -
36	<i>Teléfono e internet</i>														\$ -	\$ -
37	<i>Internet</i>														\$ -	\$ -
38	<i>Energía eléctrica</i>														\$ -	\$ -
39	<i>Combustibles (Gasolina, Agua, Gas)</i>														\$ -	\$ -
40	<i>Consumibles de oficina</i>														\$ -	\$ -
41	<i>Publicidad</i>														\$ -	\$ -
42	<i>Gastos de viajes</i>														\$ -	\$ -
43	<i>Seguros en maquinaria y equipo</i>														\$ -	\$ -
44	<i>Renta de maquinaria y equipo (fijo)</i>														\$ -	\$ -
45	<i>Rep. y manten. de edificio y maquinaria</i>														\$ -	\$ -
46	<i>Otros</i>														\$ -	\$ -
47	<i>Licencias</i>														\$ -	\$ -
48	<i>Otros</i>														\$ -	\$ -
49	<b>Costos Fijos</b>														\$ -	\$ -
50	<i>Total Gastos de Operación</i>														\$ -	\$ -
51	<i>Otros gastos</i>														\$ -	\$ -
52	<i>Pago de préstamo</i>														\$ -	\$ -
53	<i>2do préstamo</i>														\$ -	\$ -
54	<i>Compra de maquinaria</i>														\$ -	\$ -
55	<i>Prestamos</i>														\$ -	\$ -
56	<i>Otros</i>														\$ -	\$ -
57	<b>TOTAL DE EFFECTIVO PAGADO</b>														\$ -	\$ -
60	<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>														\$0	\$0
DATOS BASICOS DE OPERACIÓN																
44	A. Proyección de volumen de ingresos reales														\$ -	\$ -
45	<b>Costos fijos</b>														\$ -	\$ -
46	<b>Contribución marginal</b>														\$ -	\$ -
47	<b>Punto de equilibrio Mensual</b>														\$ 4,958,750	\$ 3,498,563

Empresa 18:  
Automotriz, Sonora:

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- ⊕ La mayoría de los clientes pagan a los 30 máximo 45 días.
- ⊕ En febrero le hablan porque era urgente, la planta iba a parar. La fabricó y a la fecha todavía no le han pagado (9,000 pesos)
- ⊕ Como sus clientes son grandes no ve la posibilidad de poder cobrar anticipos.
- ⊕ Futuro inteligente: quería cobrarle en efectivo pero al final le dio 20 días.
- ⊕ Se financia con la tarjeta de crédito, ya que le daba pena deberles a los clientes.
- ⊕ Herramienta: lleva un Excel para tener un registro de la facturación con gráficas. Lleva una relación de las facturas pendientes.
- ⊕ El empresario debe actualizar los datos reflejados en el flujo de efectivo, ya que no reflejan fielmente la información de la empresa.
- ⊕ Es importante mencionar que hubo actualizaciones en la formulas realizadas después de la reunión por lo que los valores cambiaron.
- ⊕ Es importante recalcar la importancia de tener el flujo completo de enero a diciembre ya que existen meses no reflejados tanto a principio de año como las proyecciones a futuro, que idealmente no deberían ser solo de este año sino que deberían ir a 3 años.
- ⊕ El empresario ya tiene una herramienta que le permite tener un control con la facturación es importante encontrar una relación con ambas herramientas para que se vayan alimentando mutuamente y no genere conflicto en el llenado de la información mensualmente.
- ⊕ La empresa se financia con tarjeta de crédito, esto es un tema que se tiene que cuidar, ya sea buscando formas de financiamiento más adecuadas como pueden ser los plazos de pago a sus proveedores. Es importante hacer en análisis de cuanto está pagando de intereses por dichos préstamos bancarios y si afectan realmente el flujo de efectivo o si realmente están dándole un beneficio a la empresa.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ⊕ El siguiente paso es que la empresa vacíe la información real y detallada del negocio en el flujo de efectivo para su análisis. La idea es que este ejercicio se realice de manera periódica como parte de la planeación y control de la empresa.
- ⊕ El empresario debe establecer políticas de cobro al inicio de los proyectos “ventas en efectivo” que le permitan tener un flujo mucho más sano, con algunos de sus clientes se tiene la posibilidad de negociar las condiciones de pago, sin embargo, no se ha explorado esta posibilidad, muchas empresas logran venderle a empresas grandes de contado o inclusive existen empresas que logran cobrar iguales mensuales, eso ayudaría mucho a que su flujo no sea tan fluctuante.
- ⊕ En caso de presentarse un excedente al final del año se pueden ir explorando alternativas para su uso: iniciar un fondo de I&D para el desarrollo de nuevos productos o servicios o tener un fondo de reserva (x meses nómina) para hacer frente a posibles contratiempos de flujo; también se puede explorar la posibilidad de invertir en instrumentos financieros de corto plazo los excedentes de flujo, considerando rendimientos e impuestos

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:



Proyección de Flujo de Efectivo mensual															
Empresa: 538235															
DÍA:															
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ingreso efectivo	
	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
<b>INGRESOS</b>															
6	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)														
34	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO													2,460.161	
35	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE													1,135,977.65	
<b>EGRESOS</b>															
33	Compras materia prima en efectivo/anticipos													4,333	0.18%
34	Compras materia prima a crédito													-	-
35	Materiales indirectos y suministros													213,959	8.70%
61	Costos Variables													227,652	9.25%
62	Gastos de personal													1,106,958	44.93%
70	Gastos de operación													103,308	4.20%
63	Otros													43,095	1.73%
64	Costos Fijos													1,339,544	56.93%
65	Total Gastos de Operación													1,627,293	66.15%
34	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO													2,041,086	82.97%
36	EFFECTIVO AL FINAL DEL MES													667,263	
<b>DATOS BASICOS DE OPERACION</b>															
33	A. Proyección de ingresos efectivos mensuales													2,460.161	100.00%
100	Costos fijos													1,339,544	
102	Contribución marginal													1,135,977.65	
103	Punto de equilibrio Mensual													1,938,352	
104														166,529	

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual															
Empresa: 538235															
DÍA:															
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ingreso efectivo	
	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
<b>INGRESOS</b>															
7	Cuentas por cobrar													15,000	
8	Cuentas por cobrar													51,227	
9	Cuentas por cobrar													-	
10	Cuentas por cobrar													16,503	
11	Cuentas por cobrar													9,350	
12	Cuentas por cobrar													121,439	
13	Cuentas por cobrar													8,838	
14	Cuentas por cobrar													39,000	
15	Cuentas por cobrar													28,380	
16	Cuentas por cobrar													4,900	
17	Cuentas por cobrar													24,760	
18	Cuentas por cobrar													28,301	
19	Cuentas por cobrar													262,263	
20	Cuentas por cobrar													611,592	
21	Ventas en efectivo													30,119	
22	Cuentas por cobrar													96,976	
23	Cuentas por cobrar													45,015	
24	Cuentas por cobrar													43,432	
25	Cuentas por cobrar													14,030	
26	Cuentas por cobrar													5,014	
27	Cuentas por cobrar													9,080	
28	Cuentas por cobrar													8,614	
29	Cuentas por cobrar													20,615	
30	Cuentas por cobrar													4,855	
31	Préstamos recibidos													15,000	
32	Aportación del dueño													28,750	
33	Préstamos TOYOTA													752,000	
34	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO													2,460.161	
35	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE													1,135,977.65	
<b>EGRESOS</b>															
37	Proveedor del herrero													1,033	0.04%
38	Aceros Leivinson													3,380	0.14%
39	Compras materia prima en efectivo/anticipos													4,333	0.00%
40	Proveedor del herrero													-	
41	Aceros Leivinson													-	
42	Varios													-	
43	Compras materia prima a crédito													-	
44	Taller Negrete													10,000	0.79%
45	Maquinaria Industrial Cabrera													9,435	0.76%
46	Barnes													25,000	0.63%
47	HSD													20,000	0.63%
48	Mavessa													15,402	0.63%
49	Maquias													1,509	0.14%
50	Silva Sahagun													3,073	0.14%
51	Juan Carlos Marin													1,226	0.10%
52	Alejandro Osuna													1,604	0.07%
53	Herramientas Zurdo													4,842	0.24%
54	Herramientas Michelle													25,000	0.40%
55	Varios													320	0.01%
56	Materiales indirectos y suministros													12,732	0.58%
57	Renta de maquinaria y equipo (temporal)													4,500	0.18%
58	Reparación de maquinaria y equipo (ocasional)													2,689	0.10%
59	Fletes													300	0.01%
60	Finiquitos													5,000	0.20%
61	Costos Variables													227,652	9.25%
62	Gastos de personal													1,106,958	44.93%
63	Nomina (con descuento de celular)													52,000	2.08%
64	Impuestos sobre nomina (2%)													1,040	0.04%
65	ISR/IRAFI													36,540	1.44%
66	Pagos IMS													4,656	0.18%
67	Pago INFONAVIT													10,000	0.40%
68	Salario del dueño o accionistas													10,000	0.40%
69	Pago de seguros y gastos médicos													10,000	0.40%
70	Gastos de operación													103,308	4.20%
71	Renta de edificio													5,750	2.10%
72	Teléfono fijo e internet													1,400	0.52%
73	Energía eléctrica y Agua													1,754	0.67%
74	Gasolina													800	0.30%
75	Consumibles de oficina													800	0.30%
76	Alarma y monitoreo													2,382	0.92%
77	Gastos de viajes													500	0.22%
78	Celular													1,450	0.55%
79	Reparación y mantenimiento de edificio													1,500	0.57%
80	Otros													4,700	1.75%
81	Comedor													2,500	0.97%
82	Comedor													2,500	0.97%
83	Caja chica													1,000	0.37%
84	Costos Fijos													1,339,544	56.93%
85	Total Gastos de Operación													1,627,293	66.15%
86	Pago de préstamo FIMI													50,000	2.03%
87	Costos de maquinaria (Cuenta Manos a obra)													30,000	1.19%
88	Gastos de propiedad intelectual (Lourdes Rivera)													12,000	0.48%
89	Tarjeta de crédito													5,000	0.20%
90	Crédito revolving													7,000	0.28%
91	Préstamos a personal de la empresa o estemos													15,000	0.59%
92	Comisiones de ventas													3,000	0.12%
93	Otros gastos													28,000	1.10%
34	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO													2,041,086	82.97%
36	EFFECTIVO AL FINAL DEL MES													667,263	
<b>DATOS BASICOS DE OPERACION</b>															
33	A. Proyección de ingresos efectivos mensuales													2,460.161	100.00%
100	Costos fijos													1,339,544	
102	Contribución marginal													1,135,977.65	
103	Punto de equilibrio Mensual													1,938,352	
104														166,529	

## Empresa 19:

### *Tecnologías de Información, Distrito Federal:*

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- ⊕ Es una empresa que ofrece servicios de consultoría y desarrollo de sistemas. En lo que lleva del año sus ingresos han provenido de varios clientes, por montos mensuales entre 30 y 70 mil pesos. Vislumbran un panorama de ingresos muy favorable en el segundo semestre del año, a partir del cierre de cuentas grandes, de tal manera que se empiecen a manejar ingresos mensuales entre 500,000 y un millón de pesos.
- ⊕ Durante la reunión se les comentó que si ya tienen a un hospital importante, como cliente y piensan tener otro del mismo ramo, en los próximos meses, pueden obtener un aprendizaje interesante en el primero cliente (uno de las principales hospitales de la iniciativa privada) que puedan replicar a los hospitales públicos que buscan atender.
- ⊕ Han identificado que el ciclo de venta de un proyecto grande está entre seis y ocho meses. Por lo tanto es recomendable que en la proyección de ingresos se considere que es necesario generar un portafolio de proyectos que permita soportar estos ciclos de venta tan largos para una PYME, generando un flujo mensual que soporte la operación básica.
- ⊕ Consideran que la parte fuerte de su oferta está relacionada con la venta consultiva, apoyada de metodologías y el involucramiento en el negocio del cliente para venderles una solución adecuada a sus necesidades y expectativas. En lo que se refiere al desarrollo de software, buscan utilizar tecnología estandarizada que les permita agilizar el desarrollo y tienen planes de solicitar fondos a CONACYT para el desarrollo de un framework que les permita reducir los tiempos de programación hasta en un 70%.
- ⊕ Mencionan que las cuentas por cobrar no han sido un problema hasta el momento ya que no han tenido más de 30 días de pago a partir de la presentación de la factura. Sin embargo, es importante tomar en consideración que en los servicios de consultoría y desarrollo, los problemas de cobro pueden originarse por el retraso en los entregables o la no aceptación de los servicios. El contar con una metodología de trabajo que les permita controlar el trabajo y las expectativas del cliente, así como las iniciativas para reducir los tiempos de desarrollo son elementos importantes para reducir el riesgo de tener problemas de cobranza. De acuerdo a los empresarios estos elementos ya los tienen o los tienen contemplados.
- ⊕ La práctica de solicitar anticipos y tener pagos parciales en lugar de que el pago sea al final (“llave en mano”) es favorable para el flujo de efectivo y de alguna manera también contrarresta los riesgos mencionados en el punto anterior.
- ⊕ Una fuente importante de ingresos ha sido el préstamo de socios de \$180,000 pesos de ejercicios anteriores, así como el adeudo a “empleados de confianza”, el cual se espera empezar a liquidar a partir del segundo semestre del año cuando se cierren los proyectos grandes que se esperan. Aunque en principio estos adeudos no implican un costo de financiamiento (intereses) se tiene que manejar con mucho cuidado ya que la prolongación del adeudo puede repercutir en que el personal se vaya de la empresa y entonces ya no tengan los recursos para realizar los proyectos.
- ⊕ El total de ventas anual estimado es de 6.3 millones de pesos, generadas principalmente en el segundo semestre del año, que junto con el ingreso por el fondo gubernamental y el financiamiento de empleados al mes de mayo, da un total de un poco más de 8 millones de ingresos.

- ✦ Por costos variables se consideran aquellos que dependen directamente de que el proyecto se realice o no, es decir, que la empresa no incurren en el gasto si el proyecto no se cierra. Por el tipo de servicios que ofrecen, consideran como costos variables a la contratación de FreeLancer por proyecto, ya que por lo pronto no son capacidades que necesitan generar directamente en la empresa. Otros gastos variables a considerar son los correspondientes a viáticos y transportación por cursos que se imparten fuera de la Ciudad de México.
- ✦ Como en otras empresas del sector, una medida de reducción de costos es que el personal se maneja en esquema de honorarios y de esta manera se reduce significativamente el monto de impuestos y aportaciones sobre nómina (IMSS, INFONAVIT, SAR, etc.). No se comentó si tienen contemplados egresos adicionales por bonos o aguinaldo a fin de año.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ✦ Con respecto al proyecto de innovación, están contemplando obtener fondos entre 1.5 y 3 millones de pesos. Se recomienda detallar el costo de la inversión porque aún no tienen claro de los costos implicados y ésta es información que les van a solicitar por parte de CONACYT. Los costos involucrados en el proyecto de innovación se deben plasmar en la proyección del flujo de efectivo para determinar si la empresa tiene la capacidad de hacer ese desembolso ya que el fondo de innovación tecnológica solicita que la empresa realice primero una aportación antes de que CONACYT aporte su parte de recursos.
- ✦ Se recomienda que la empresa tenga un mejor conocimiento de quiénes son su competencia, qué están ofreciendo y cuál es la ventaja competitiva con respecto a ellos con el fin de establecer claramente la diferenciación en un mercado tan competido.
- ✦ El sueldo de los socios no se ha incluido en el monto de la nómina hasta el mes de mayo, pero se espera que el flujo de la empresa en el segundo semestre permita que los empresarios puedan recibir ingresos.
- ✦ Los gastos de operación han sido muy bajos hasta ahora dado que no rentan oficinas sino que utilizan un servicio de oficina virtual y los proyectos se pueden desarrollar en las instalaciones del cliente o de manera remota. Sin embargo, se tiene planeado rentar oficinas que a partir del segundo semestre porque el número de personal incrementará.
- ✦ Se espera un incremento en ingresos a partir de junio del 800%, sin embargo el crecimiento en gastos se estima en mucho menor proporción por lo que se sugiere revisar la proyección de gastos del segundo semestre, considerando las nuevas contrataciones derivadas de los proyectos y del soporte administrativo que se pueda requerir, de la adquisición de infraestructura (equipo de cómputo, mobiliario, etc.), el pago de adeudos anteriores, entre otros.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo Mensual																
Empresa:																
DÍA:																
	Posición	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de
	pre- inicio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			ventas
<b>INGRESOS</b>																
06	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)	\$20,000	\$5,000	\$11,000	\$9,500	\$17,500	\$13,800	\$51,900	\$709,300	\$1,044,600	\$1,141,300	\$1,421,600	\$1,268,300	\$8,040,500		
07	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO	\$ 20,000	\$ 50,000	\$ 43,000	\$ 28,000	\$ 99,000	\$ 47,500	\$ 472,000	\$ 1,382,000	\$ 956,000	\$ 750,000	\$ 878,000	\$ 765,000	\$ 2,570,000	\$ 8,040,500	
08	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE	\$20,000	\$70,000	\$48,000	\$39,000	\$89,500	\$65,000	\$485,800	\$1,330,100	\$1,665,300	\$1,794,600	\$2,019,300	\$2,186,600	\$3,838,300		
<b>EGRESOS</b>																
09	Costos Variables	\$ -	\$ -	\$ 11,500	\$ 12,000	\$ 14,200	\$ 66,500	\$ 163,000	\$ 254,500	\$ 196,500	\$ 231,500	\$ 231,500	\$ 136,500	\$ 1,317,700	16.39%	
10	Gastos de personal	\$ 56,700	\$ 30,200	\$ 30,200	\$ 53,200	\$ 30,200	\$ 351,700	\$ 351,700	\$ 351,700	\$ 351,700	\$ 351,700	\$ 351,700	\$ 351,700	\$ 351,700	\$ 2,662,400	33.11%
11	Gastos de operación	\$ 7,800	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 119,000	\$ 15,600	\$ 14,000	\$ 14,600	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 438,800	5.46%	
12	Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	
13	Costos Fijos	\$ -	\$ 65,000	\$ 37,000	\$ 37,000	\$ 60,000	\$ 37,000	\$ 367,800	\$ 366,200	\$ 366,800	\$ 366,200	\$ 686,800	\$ 366,200	\$ 3,227,200	40.14%	
14	Total Gastos de Operación	\$ -	\$ 65,000	\$ 37,000	\$ 48,500	\$ 72,000	\$ 51,200	\$ 537,700	\$ 530,800	\$ 620,700	\$ 663,300	\$ 597,700	\$ 918,300	\$ 502,700	\$ 4,544,900	56.53%
15	Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 90,000	\$ -	\$ 90,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180,000	2.24%	
16	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	\$ -	\$ 65,000	\$ 37,000	\$ 48,500	\$ 72,000	\$ 51,200	\$ 537,700	\$ 620,800	\$ 653,300	\$ 597,700	\$ 918,300	\$ 502,700	\$ 4,724,900	58.76%	
17	EFFECTIVO AL FINAL DEL MES	\$20,000	\$5,000	\$11,000	\$9,500	\$17,500	\$13,800	\$51,900	\$709,300	\$1,044,600	\$1,141,300	\$1,421,600	\$1,268,300	\$3,335,600		
<b>DATOS BASICOS DE OPERACION</b>																
18	A. Proyección de volumen de venta		\$ 50,000	\$ 43,000	\$ 28,000	\$ 99,000	\$ 47,500	\$ 472,000	\$ 1,382,000	\$ 956,000	\$ 750,000	\$ 878,000	\$ 765,000	\$ 2,570,000	\$ 8,040,500	100.00%
19	Costos fijos	\$ 3,407,200														
20	Contribución marginal	83.61%														
21	Punto de equilibrio Mensual				\$ 4,075,927	\$ 339,586										

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual															TOTAL	% de ventas
Empresa:																
DÍA:																
Posición pre- inicio	Mes Ene	Mes Feb	Mes Mar	Mes Abr	Mes May	Mes Jun	Mes Jul	Mes Ago	Mes Sep	Mes Oct	Mes Nov	Mes Dic	TOTAL	% de ventas		
<b>INGRESOS</b>																
EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)	\$20,000	\$5,000	\$11,000	\$-9,500	\$17,500	\$13,800	\$-51,900	\$709,300	\$1,044,600	\$1,141,300	\$1,421,600	\$1,268,300		\$ 65,000		
	\$50,000	\$ 15,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 142,000		
				\$ 71,000	\$ -	\$ 71,000								\$ 58,000		
				\$ 28,000	\$ 30,000	\$ 17,500								\$ 69,500		
		\$ 28,000					\$ 24,000							\$ 56,000		
							\$ 28,000							\$ -		
						\$ 28,000		\$ 28,000		\$ 28,000				\$ 84,000		
							\$ 38,000	\$ 38,000						\$ 76,000		
								\$ 35,000			\$ 35,000			\$ 70,000		
								\$ 110,000		\$ 270,000		\$ 270,000		\$ 650,000		
							\$ 420,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000		\$ 1,420,000		
									\$ 30,000					\$ 30,000		
							\$ 600,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000		\$ 1,850,000		
						\$ 35,000		\$ 35,000						\$ 70,000		
							\$ 200,000			\$ 400,000				\$ 600,000		
							\$ 300,000	\$ 120,000			\$ 280,000			\$ 400,000		
								\$ 250,000				\$ 350,000		\$ 900,000		
Bmundo													\$ 1,500,000	\$ 1,500,000		
Fondo gubernamental														\$ 237,500		
Financiamiento de empleados	\$ 51,500	\$ 46,500	\$ 46,500	\$ 46,500	\$ 46,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 500,000		
<b>TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO</b>	\$ 20,000	\$ 50,000	\$ 43,000	\$ 28,000	\$ 99,000	\$ 47,500	\$ 472,000	\$ 1,382,000	\$ 956,000	\$ 1,794,600	\$ 878,000	\$ 765,000	\$ 2,570,000	\$ 8,040,500		
<b>TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>	\$20,000	\$70,000	\$48,000	\$39,000	\$89,500	\$65,000	\$485,800	\$1,330,100	\$1,665,300	\$1,794,600	\$2,019,300	\$2,186,600	\$3,838,300			
<b>EGRESOS</b>																
Outsourcing														\$ -		
Yaocalli			\$ 11,500				\$ 11,500							\$ 23,000		
Infostrategica							\$ 15,000							\$ 15,000		
Tenstep					\$ 10,000	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500		\$ 20,500		
Medica sur														\$ -		
Bmundo														\$ -		
Conapesca capacitación														\$ -		
Conapesca servicios							\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000		\$ 240,000		
ABA							\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000		\$ 150,000		
INCAN							\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000		\$ 360,000		
CYMA						\$ 8,000		\$ 8,000						\$ 16,000		
SAT								\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000			\$ 240,000		
Gastos de viaje capacitación				\$ 12,000	\$ 4,200	\$ 17,000		\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000		\$ 138,200		
Gastos de viaje servicios						\$ 40,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000		\$ 250,000		
<b>Costos Variables</b>	\$ -	\$ -	\$ 11,500	\$ 12,000	\$ 14,200	\$ 66,500	\$ 163,000	\$ 254,500	\$ 196,500	\$ 231,500	\$ 231,500	\$ 136,500	\$ 1,317,700	16.39%		
Gastos de personal	\$ 56,700	\$ 30,200	\$ 30,200	\$ 53,200	\$ 30,200	\$ 351,700	\$ 351,700	\$ 351,700	\$ 351,700	\$ 351,700	\$ 351,700	\$ 351,700		\$ 2,662,400		
Gastos de operación	\$ 7,800	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 6,300	\$ 119,000	\$ 15,600	\$ 14,000	\$ 14,600	\$ 14,000	\$ 214,600	\$ 14,000		\$ 438,800		
Renta de edificio	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 24,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000		\$ 99,000		
Teléfono e internet	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500		\$ 14,500		
Energía eléctrica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600	\$ -	\$ 600	\$ -	\$ 600	\$ -		\$ 1,800		
Consumibles de oficina	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000		\$ 12,000		
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 2,000		
Gastos de viajes	\$ 1,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 1,500		
Compra de maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 90,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 290,000		
Renta maquina	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500		\$ 18,000		
Hosting	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500		\$ 6,000		
Capacitación											\$ 120,000			\$ 120,000		
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -		
Licencias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -		
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -		
<b>Costos Fijos</b>	\$ -	\$ 65,000	\$ 37,000	\$ 37,000	\$ 60,000	\$ 37,000	\$ 471,200	\$ 367,800	\$ 366,200	\$ 366,800	\$ 366,200	\$ 686,800	\$ 366,200	\$ 3,227,200		
Total Gastos de Operación	\$ -	\$ 65,000	\$ 37,000	\$ 48,500	\$ 72,000	\$ 51,200	\$ 537,700	\$ 530,800	\$ 620,700	\$ 663,300	\$ 597,700	\$ 918,300	\$ 502,700	\$ 4,544,900		
<b>Otros gastos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 90,000	\$ -	\$ 90,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180,000		
Capital invertido por accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 90,000	\$ -	\$ 90,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180,000		
<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>	\$ -	\$ 65,000	\$ 37,000	\$ 48,500	\$ 72,000	\$ 51,200	\$ 537,700	\$ 620,800	\$ 620,700	\$ 653,300	\$ 597,700	\$ 918,300	\$ 502,700	\$ 4,724,900		
<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>	\$20,000	\$5,000	\$11,000	\$-9,500	\$17,500	\$13,800	\$-51,900	\$709,300	\$1,044,600	\$1,141,300	\$1,421,600	\$1,268,300	\$3,335,600			
<b>DATOS BASICOS DE OPERACIÓN</b>																
A. Proyección de volumen de ventas	\$ 50,000	\$ 43,000	\$ 28,000	\$ 99,000	\$ 47,500	\$ 472,000	\$ 1,382,000	\$ 956,000	\$ 750,000	\$ 878,000	\$ 765,000	\$ 2,570,000	\$ 8,040,500	100.00%		
Costos fijos	\$ 3,407,200															
Contribución marginal	83.61%															
Punto de equilibrio Mensual				\$ 4,075,027												
				\$ 339,586												

**Empresa 20:**

*Tecnologías de Información, Distrito Federal:*

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- Uno de los sectores principales que atiende la empresa es el del transporte de pasajeros. Este sector ha sufrido cambios como consolidación de grupos de empresas o compra de líneas, lo cual repercute de manera positiva en los ingresos de la empresa, ya que al haberles desarrollado el sistema de venta de boletos, cada nueva línea o empresa incorporada implica nuevas licencias, mantenimiento y soporte. El atender a un nicho en crecimiento es uno de los elementos clave, ya que existe mayor posibilidad de crecimiento de la empresa (si el cliente crece, la empresa puede crecer).

- ⊕ Cliente 1 agrupa a varias empresas y se estima que representan el 60% de los ingresos de la empresa, a través de diferentes servicios de e-developer. En lo que va del año se han presentado entradas adicionales asociadas con nuevas licencias adquiridas como parte de las iniciativas de centralización y regularización del cliente.
- ⊕ Con la mayoría de los clientes del sector de transporte se tiene un periodo de pago de entre 15 a 30 días, con algunos casos excepcionales se llega a presentar 60 días o más. Por el tipo de servicios de la empresa, generalmente no tienen problema de que no les reconozcan el servicio o les rechacen la factura; sin embargo, debido a problemas de presupuesto del cliente, llegó a pasar que no les pagaban ciertas horas de consultoría o soporte técnico que ya habían prestado y por tal motivo se instrumentó la política de cobrar una bolsa de horas por anticipado, a una tarifa preferencial, para que el cliente no se quede sin el servicio y la empresa no tenga problemas de cuentas por cobrar.
- ⊕ El total de ventas al mes de junio es de 9.4 millones de pesos. De acuerdo a la información proporcionada en el cuestionario inicial, las ventas totales del año pasado fueron del mismo monto, así es que se esperaría un crecimiento importante para este año con respecto al anterior y habría que analizar la relación de ese crecimiento contra los márgenes de utilidad.
- ⊕ Hasta ahora no se han visto en la necesidad de recurrir a créditos bancarios porque presentan un excedente importante de efectivo mes a mes.
- ⊕ Al tratarse de una empresa que su negocio central es la distribución de los productos de software y los servicios relacionados con éstos (capacitación, soporte, consultoría), los dos principales egresos son el pago a un cliente y lo que tiene que ver con gastos de personal y servicios profesionales. El pago al clientese hace al término del cuatrimestre, una vez que la empresa ya cobró a sus clientes por las licencias del software por lo que el financiamiento va del proveedor hacia el cliente final; solamente hay que tener cuidado de hacer las reservas correspondientes para realizar el pago al término del cuatrimestre.
- ⊕ En los meses en los que no hay pago al cliente, se presenta una mayor utilidad que les impacta en el pago de impuestos, sin embargo, no se comentó durante la sesión si su contador tiene un asesor fiscal para implementar medidas alternativas para minimizar el pago de impuestos.
- ⊕ Para proyectar los gastos mensuales sobre el resto del año se puede iniciar con el escenario de proyectar los gastos fijos para determinar cuánto es lo mínimo que se tiene que ingresar en lo que resta del año a fin de sostener la operación de la empresa. En esta proyección es importante incluir los gastos derivados de los esfuerzos adicionales de marketing que se requerirán para ejecutar la estrategia de crecimiento vía asociados, los gastos en capacitación e infraestructura que se hayan contemplado para el proyecto de PROSOFT y posibles nuevas contrataciones

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:



- ⊕ Se recomienda analizar hasta dónde puede llegar la demanda de nuevas licencias y servicios de este grupo o en qué punto se va a estabilizar (por cuánto tiempo seguirán siendo una “vaca lechera”).
- ⊕ Se había comentado inicialmente que los ingresos provienen principalmente de los clientes del sector del transporte de pasajeros (e-developer); sin embargo, al momento de comparar lo que ingresó del cliente1, cliente 2, cliente 3 y cliente 4 contra el resto, se hizo notar que en dos de los meses sí representaron casi el 80% de las entradas de efectivo pero en los demás iba desde el 9% hasta el 50%. Se recomienda desglosar los ingresos por cliente para poder hacer un mejor análisis de los mismos y con esta información hacer una mejor proyección para los próximos meses.
- ⊕ No se pudo realizar el ejercicio para los meses restantes del año, sin embargo la recomendación es proyectar los ingresos, tomando en consideración los ingresos recurrentes (mantenimientos y soporte técnicos) de clientes actuales, los ingresos adicionales esperados de los clientes actuales (licencias, capacitación y consultoría) y los ingresos esperados de nuevos clientes. Con respecto a este último grupo, se ha comentado de la estrategia comercial de crecer a través de asociados (integradores, casas de software, etc.) por lo que habría que incluir el flujo adicional que se espera obtener a través de esta estrategia y el mejor esquema a manejar considerando las implicaciones fiscales.
- ⊕ No hay que olvidar el incluir al final del año el ingreso esperado por parte de Secretaria de Economía y Gobierno del DF como parte del proyecto presentado por el cluster a fondos de PROSOFT.
- ⊕ Como en otras empresas del sector, una medida de reducción de costos es que el personal se maneja en esquema de honorarios o bien se contratan los servicios profesionales de otras empresas. De esta manera se reduce significativamente el monto de impuestos y aportaciones sobre nómina (IMSS, INFONAVIT, SAR, etc.). El sueldo de los socios está incluido en el monto de la nómina y no se comentó si tienen contemplados egresos por bonos o aguinaldo a fin de año.

El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo																
1	Empresa:	\$5,700,000	\$ 475,000													
2	DÍA:	16.21	72.76	9.52	51.23	72.91	41.25									
3																
4		Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de	ventas
5		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
6	<b>INGRESOS</b>															
7	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)	\$0	\$519,556	\$568,600	\$1,452,967	\$2,236,307	\$2,007,239	\$1,243,432	\$875,005	-\$639,742	-\$2,154,489	-\$3,669,236	-\$5,183,983			
8	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO	\$1,778,942	\$1,149,407	\$1,648,939	\$1,527,312	\$1,413,781	\$ 773,568	\$1,146,320	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$9,438,269		
9	<b>TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>\$1,778,942</b>	<b>\$1,668,963</b>	<b>\$2,217,539</b>	<b>\$2,980,279</b>	<b>\$3,650,088</b>	<b>\$2,780,807</b>	<b>\$2,389,752</b>	<b>\$875,005</b>	<b>-\$639,742</b>	<b>-\$2,154,489</b>	<b>-\$3,669,236</b>	<b>-\$5,183,983</b>			
10	<b>EGRESOS</b>															
11	Costos Variables	\$ 796,577	\$ 641,708	\$ 327,455	\$ 137,323	\$1,155,924	\$ 959,210	\$ 959,210	\$ 959,210	\$ 959,210	\$ 959,210	\$ 959,210	\$ 959,210	\$2,461,620	26.08%	
12	Gastos de personal	\$ 411,381	\$ 349,269	\$ 372,003	\$ 411,547	\$ 427,686	\$ 482,907	\$ 482,907	\$ 482,907	\$ 482,907	\$ 482,907	\$ 482,907	\$ 482,907	\$1,639,107	17.37%	
13	Gastos de operación	\$ 44,428	\$ 76,443	\$ 46,986	\$ 68,767	\$ 52,514	\$ 72,630	\$ 72,630	\$ 72,630	\$ 72,630	\$ 72,630	\$ 72,630	\$ 72,630	\$ 160,589	1.70%	
14	Otros	\$ -	\$ 9,141	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,141	0.10%	
15	Costos Fijos	\$ 462,809	\$ 458,655	\$ 437,117	\$ 486,649	\$ 486,925	\$ 578,165	\$ 555,537	\$ 555,537	\$ 555,537	\$ 555,537	\$ 555,537	\$ 555,537	\$1,808,837	19.16%	
16	Total Gastos de Operación	\$1,259,386	\$1,100,363	\$ 784,572	\$ 623,972	\$1,642,849	\$1,537,375	\$1,514,747	\$1,514,747	\$1,514,747	\$1,514,747	\$1,514,747	\$1,514,747	\$4,270,457	45.25%	
17	Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,000		
18	<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>	<b>\$1,259,386</b>	<b>\$1,100,363</b>	<b>\$ 784,572</b>	<b>\$ 743,972</b>	<b>\$1,642,849</b>	<b>\$1,537,375</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$4,390,457</b>	46.52%	
19																
20	<b>EFFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>	<b>\$519,556</b>	<b>\$568,600</b>	<b>\$1,452,967</b>	<b>\$2,236,307</b>	<b>\$2,007,239</b>	<b>\$1,243,432</b>	<b>\$875,005</b>	<b>-\$639,742</b>	<b>-\$2,154,489</b>	<b>-\$3,669,236</b>	<b>-\$5,183,983</b>	<b>-\$6,698,730</b>			
21																
22	DATOS BASICOS DE OPERACIÓN															
23	A. Proyección de volumen de ventas	\$1,778,942	\$1,149,407	\$1,648,939	\$1,527,312	\$1,413,781	\$ 773,568	\$1,146,320	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$9,438,269	100.00%	
24																
25	Costos fijos				\$2,609,402											
26	Contribución marginal				\$ 217,450											

El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual																
Empresa:		\$ 5,700,000	\$ 475,000													
DÍA:		16.21	72.76	9.52	51.23	72.91	41.25									
		Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
6	<b>INGRESOS</b>															
7	EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)	\$0	\$519,556	\$568,600	\$1,452,967	\$2,236,307	\$2,007,239	\$1,243,432	\$875,005	-\$639,742	-\$2,154,489	-\$3,669,236	-\$5,183,983			
8		\$ 525,478	\$ 264,000	\$ 1,134,814	\$ 483,789	\$ 344,775	\$ 261,074	\$ 1,146,320	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,160,250		
9		\$ 910,336		\$ 256,060			\$ 174,483							\$ 1,340,879		
10					\$ 237,814	\$ 38,182								\$ 275,996		
11		\$ 54,689	\$ 49,082	\$ 101,037	\$ 23,234		\$ 18,895							\$ 246,937		
12		\$ 288,439	\$ 836,325	\$ 157,028	\$ 782,475	\$ 1,030,824	\$ 319,116	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,414,207		
13	<b>TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO</b>	<b>\$1,778,942</b>	<b>\$1,149,407</b>	<b>\$1,648,939</b>	<b>\$1,527,312</b>	<b>\$1,413,781</b>	<b>\$ 773,568</b>	<b>\$1,146,320</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$9,438,269</b>		
14	<b>TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>\$1,778,942</b>	<b>\$1,668,963</b>	<b>\$2,217,539</b>	<b>\$2,980,279</b>	<b>\$3,650,088</b>	<b>\$2,780,807</b>	<b>\$2,389,752</b>	<b>\$875,005</b>	<b>-\$639,742</b>	<b>-\$2,154,489</b>	<b>-\$3,669,236</b>	<b>-\$5,183,983</b>			
15	<b>EGRESOS</b>															
16	Comisiones sobre venta	\$ 10,000	\$ 7,750	\$ 7,750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,500	0.27%	
17	Pago MSE	\$ 545,077	\$ 211,647	\$ -	\$ -	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1,956,724	20.73%	
18	Pago Basmesa	\$ 184,000	\$ 318,576	\$ 172,270	\$ 108,573	\$ 171,054	\$ 70,000							\$1,024,473	10.85%	
19	Ercom	\$ 57,500	\$ 28,750	\$ 28,750	\$ 28,750	\$ 28,750	\$ 57,500							\$ 230,000	2.44%	
20	IT innovation	\$ 74,985	\$ 118,685		\$ 356,120	\$ 231,710								\$ 781,500	8.28%	
21	<b>Costos Variables</b>	<b>\$ 796,577</b>	<b>\$ 641,708</b>	<b>\$ 327,455</b>	<b>\$ 137,323</b>	<b>\$1,155,924</b>	<b>\$ 959,210</b>	<b>\$ 959,210</b>	<b>\$ 959,210</b>	<b>\$ 959,210</b>	<b>\$ 959,210</b>	<b>\$ 959,210</b>	<b>\$ 959,210</b>	<b>\$4,018,197</b>	42.57%	
22	<b>Gastos de personal</b>	<b>\$ 411,381</b>	<b>\$ 349,269</b>	<b>\$ 372,003</b>	<b>\$ 411,547</b>	<b>\$ 427,686</b>	<b>\$ 482,907</b>	<b>\$ 482,907</b>	<b>\$ 482,907</b>	<b>\$ 482,907</b>	<b>\$ 482,907</b>	<b>\$ 482,907</b>	<b>\$ 482,907</b>	<b>\$2,454,793</b>	26.01%	
23	Nomina	\$ 211,650	\$ 232,343	\$ 238,650	\$ 275,600	\$ 256,750	\$ 250,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1,464,933	15.52%	
24	IVA ISR IETU	\$ 111,524	\$ 116,926	\$ 133,353	\$ 135,947	\$ 170,936	\$ 147,000							\$ 815,686	8.64%	
25	Pago de seguros y gastos médicos	\$ 88,207	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 85,907								\$ 174,114	1.84%	
26	<b>Gastos de operación</b>	<b>\$ 44,428</b>	<b>\$ 76,443</b>	<b>\$ 46,986</b>	<b>\$ 68,767</b>	<b>\$ 52,514</b>	<b>\$ 72,630</b>	<b>\$ 72,630</b>	<b>\$ 72,630</b>	<b>\$ 72,630</b>	<b>\$ 72,630</b>	<b>\$ 72,630</b>	<b>\$ 72,630</b>	<b>\$ 361,768</b>	3.83%	
27	caja chica	\$ 7,000	\$ 10,302	\$ 6,628	\$ 6,335	\$ 6,725	\$ 6,628							\$ 361,768	3.83%	
28	Capacitación			\$ 11,500										\$ 316,569	3.35%	
29	Eventos /promocion	\$ 13,500				\$ 16,000								\$ 316,569	3.35%	
30	Teléfono	\$ 2,760	\$ 2,413	\$ 2,753	\$ 3,000	\$ 2,786	\$ 2,800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16,512	0.17%	
31	Celular	\$ 4,708	\$ 2,529	\$ 6,544	\$ 5,047	\$ 14,000	\$ 5,000							\$ 37,828	0.40%	
32	Energía eléctrica	\$ 8,534	\$ 7,645	\$ -	\$ 7,447	\$ -	\$ 8,088	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 31,714	0.34%	
33	Consumibles de oficina (papelería)	\$ 2,494	\$ 1,667	\$ 6,681	\$ -	\$ -	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,842	0.15%	
34	Gastos de viajes	\$ -	\$ 35,470	\$ 5,089	\$ 3,234	\$ 31,728	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75,521	0.80%	
35	mantenimiento areas comunes	\$ 22,732	\$ 22,719	\$ 22,719	\$ 45,439		\$ 49,742							\$ 163,351	1.73%	
36	Mantenimiento oficina	\$ 3,200	\$ 4,000	\$ 3,200	\$ 4,600	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23,000	0.24%	
37	Otros	\$ -	\$ 9,141	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,141	0.10%	
38	Licencias	\$ -	\$ 9,141	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,141	0.10%	
39	<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 462,809</b>	<b>\$ 458,655</b>	<b>\$ 437,117</b>	<b>\$ 486,649</b>	<b>\$ 486,925</b>	<b>\$ 578,165</b>	<b>\$ 555,537</b>	<b>\$ 555,537</b>	<b>\$ 555,537</b>	<b>\$ 555,537</b>	<b>\$ 555,537</b>	<b>\$ 555,537</b>	<b>\$2,825,702</b>	29.94%	
40	<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$1,259,386</b>	<b>\$1,100,363</b>	<b>\$ 764,572</b>	<b>\$ 623,972</b>	<b>\$1,642,849</b>	<b>\$1,537,375</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$6,843,899</b>	72.51%	
41	<b>Otros gastos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 120,000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 120,000</b>		
42	Pago de prestamos- personales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,000	1.27%	
43	Intereses del prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	
44	Compra de maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	
45	Reservas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	
46	Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	
47	<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>	<b>\$1,259,386</b>	<b>\$1,100,363</b>	<b>\$ 764,572</b>	<b>\$ 743,972</b>	<b>\$1,642,849</b>	<b>\$1,537,375</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$1,514,747</b>	<b>\$6,963,899</b>	73.78%	
48	<b>EFECTIVO AL FINAL DEL MES</b>	<b>\$519,556</b>	<b>\$568,600</b>	<b>\$1,452,967</b>	<b>\$2,236,307</b>	<b>\$2,007,239</b>	<b>\$1,243,432</b>	<b>\$875,005</b>	<b>-\$639,742</b>	<b>-\$2,154,489</b>	<b>-\$3,669,236</b>	<b>-\$5,183,983</b>	<b>-\$6,698,730</b>			
49	<b>DATOS BASICOS DE OPERACIÓN</b>															
50	A Proyección de volumen de ventas	\$1,778,942	\$1,149,407	\$1,648,939	\$1,527,312	\$1,413,781	\$ 773,568	\$1,146,320	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$9,438,269	100.00%	
51	Costos fijos		Punto de equilibrio Mensual		\$5,129,513											
52	Contribución marginal				\$ 427,459											

Al finalizar la reunión se obtuvieron, por parte del empresario, los siguientes comentarios:

- ⊕ “está excelente”
- ⊕ “me va a servir para la parte fiscal”
- ⊕ Antes veían cuánto necesito estar vendiendo, ahora pueden ver qué necesitan para estar mejor.

### Empresa 21:

*Automotriz, Estado de México:*

Los hallazgos que se encontraron en la empresa fueron:

- ⊕ Datos Generales: la empresa empezó operaciones en 1984, actualmente cuenta con 20 empleados, forman parte de un grupo de empresas
- ⊕ Características del Grupo: hace pagos únicamente los primeros y terceros lunes de cada mes. El Grupo está integrado por 14 empresas, 4 de ellas tienen operaciones al mercado, las otras son estratégicas. Tienen 300 empleados, redujeron mucho la nómina, que antes eran 600 trabajadores.
- ⊕ Política de Cobranza: teóricamente es a 30 días con todos los clientes, pero en realidad algunos la llevan a 45 días, aunque la gran mayoría de los clientes pagan a 60 días.



- ⊕ Nuevos proyectos: Como política del grupo se hace una revisión del flujo de efectivo mes a mes, comienzan por la cobranza efectiva de ese mes, y los gastos correspondientes. Únicamente la utilidad del estado de resultados la utilizan para nuevos proyectos.
- ⊕ Préstamos: Antes de hacer préstamos personales (de una persona del Grupo a una empresa) realizan préstamos del Grupo para la empresa, se adelantan los pagos de facturas de empresas que también pertenecen al grupo -en este caso es Industrias Automotrices RC-. Estos préstamos tienen interés si no se pagan una semana después, en caso de ser así la tasa es de TIIE + 2 %.
- ⊕ Proveedores: su egreso más fuerte es la compra materia prima, realizan la directamente con planta y la mayoría de los proveedores pagan a 30 días, en promedio son \$3,500,000.
- ⊕ Herramienta de flujo de efectivo: Integra un presupuesto, que incluye lo que deben cobrar contra lo que realmente han cobrado, para obtener la antigüedad de saldos, con base en eso saben cuánto pueden gastar en el mes.
- ⊕ Cliente:
  - ⊕ Industrias Automotrices: su política de cobranza es a 30 días. Es una empresa del Grupo por lo que no se cumplen los plazos. Cuando la empresa, necesita efectivo pagan por adelantado, no esperan al cumplimiento de la factura. Los pedidos son diferentes mes con mes.
  - ⊕ Cliente 1: realmente vende a 70 días, en febrero está cobrando lo de noviembre.
  - ⊕ Cliente 2: es el único cliente que paga de contado.
  - ⊕ Nuevos clientes: lo que buscan es mantener a los clientes no tanto aumentar.
- ⊕ Se percatan de que el grupo en total, tiene un estimado de ventas y no se los ha comunicado.
- ⊕ En la elaboración del flujo de efectivo: Se comparan las estimaciones o las metas con los reales de ventas, e hicieron falta 10 millones de pesos.
- ⊕ Renta de maquinaria y equipo: no recuerdan cuánto es, pero están seguros de que ya lo pagaron.
- ⊕ Sistemas en la organización: La empresa empieza a utilizar un ERP para tener proyecciones, ahora con el grupo, para que pueda este año estar en funcionamiento en todas las empresas. Al parecer, no estructuraron bien el ERP, y faltó definir los parámetros, por lo que está generando problemas en la organización.

A la empresa se le hicieron una serie de recomendaciones:

- ⊕ Es muy bueno no depender de un solo cliente, aunque la empresa tiene una dependencia fuerte de flujo de efectivo, ya que actualmente si no estuvieran dentro del grupo de empresas, su situación sería muy crítica.
- ⊕ Es imprescindible enfocarse a los clientes, buscar nuevos mercados que no castiguen tanto el precio y las fechas de pago.
- ⊕ Hay que buscar más clientes como el cliente 2, que paguen de contado.
- ⊕ Si se mantienen en la industria automotriz es importante saber cómo cobrar, llegar a acuerdos, y con los nuevos clientes consolidar la compra.
- ⊕ Pueden crecer en sus clientes vendiéndoles más, si mantienen sus ventas pueden tener más problemas de flujo.
- ⊕ Se requiere un control específico con la cobranza.
- ⊕ La estrategia de comprar en Corea es una buena alternativa, siempre y cuando el precio sea competitivo. Su negocio está en saber comprar, deben cuidar esta parte del

- proceso para tener una ventaja sobre la competencia, que puede aprovechar las economías de escala generada por sus grandes volúmenes de compra.
- ☙ Tiene un costo de mantenimiento, de almacenamiento, está financiando a sus clientes a tasa 0%.
  - ☙ La herramienta que les proporcionamos puede ofrecerles visión a largo plazo. Es importante tener un flujo anual futuro, aunque este se ajuste periódicamente, en ella pueden ver el impacto de cambiar de mercados, o tener diferentes clientes.

**El flujo de la empresa, de manera resumida se ve de esta manera:**

Proyección de Flujo de Efectivo mensual																	
Empresa:		\$ 2,710,000.00	\$ 3,375,000.00	\$ 3,177,000.00													
DÍA:		\$ 1,210,000.00															
INGRESOS	Posición	pre- inicio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	% de ventas	
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del</b>		\$ 2,863,860	\$ 1,159,360	\$ 488,860	\$ -853,140	\$ -1,017,140	\$ -1,181,140	\$ -1,345,140	\$ -1,509,140	\$ -1,673,140	\$ -1,837,140	\$ -2,001,140	\$ -2,165,140	\$ -2,329,140			
<b>TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO</b>		\$ 2,863,860	\$ 4,842,500	\$ 3,876,500	\$ 3,581,500	\$ 3,028,360	\$ 2,864,360	\$ 2,700,360	\$ 2,536,360	\$ 2,372,360	\$ 2,208,360	\$ 2,044,360	\$ 1,880,360	\$ 1,716,360	\$ 47,234,000	100.00%	
<b>TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>		\$ 2,863,860	\$ 7,706,360	\$ 5,035,860	\$ 4,070,360	\$ 3,028,360	\$ 2,864,360	\$ 2,700,360	\$ 2,536,360	\$ 2,372,360	\$ 2,208,360	\$ 2,044,360	\$ 1,880,360	\$ 1,716,360			
EGRESOS																	
<b>Costos Variables</b>		\$ -	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	2.08%
<b>Gastos de personal</b>		\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 2,516,700	8.94%
<b>Gastos de operación</b>		\$ 3,310,000	\$ 3,310,000	\$ 3,858,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 47,755,000	101.10%
<b>Otros</b>		\$ -	\$ -	\$ 6,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000	0.01%
<b>Costos Fijos</b>		\$ -	\$ 6,465,000	\$ 3,465,000	\$ 4,019,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 6,325,200	\$ 51,982,700	110.05%
<b>Total Gastos de Operación</b>		\$ -	\$ 6,547,000	\$ 3,547,000	\$ 4,101,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 6,407,200	\$ 52,966,700	112.14%
<b>Otros gastos</b>		\$ -	\$ -	\$ 1,000,000	\$ 822,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,822,000	
<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>		\$ -	\$ 6,547,000	\$ 4,547,000	\$ 4,923,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 6,407,200	\$ 54,788,700	115.99%
<b>SALDO AL FINAL DEL MES</b>		\$ 2,863,860	\$ 1,159,360	\$ 488,860	\$ -853,140	\$ -1,017,140	\$ -1,181,140	\$ -1,345,140	\$ -1,509,140	\$ -1,673,140	\$ -1,837,140	\$ -2,001,140	\$ -2,165,140	\$ -2,329,140	\$ -2,493,140		
DATOS BASICOS DE OPERACIÓN																	
A. Proyección de volumen de ingresos			\$ 4,842,500	\$ 3,876,500	\$ 3,581,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 47,234,000	100.00%
Costos fijos		\$ 53,804,700	Punto de equilibrio Mensual			\$ 54,949,431											
Contribución marginal		97.92%															

**El flujo de la empresa, de manera extendida se ve de esta manera:**

Proyección de Flujo de Efectivo mensual																	
Empresa:		\$ 2,710,000.00	\$ 3,375,000.00	\$ 3,177,000.00													
DÍA:		\$ 1,210,000.00															
INGRESOS	Posición	pre- inicio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	% de ventas	
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del</b>		\$ 2,863,860	\$ 1,159,360	\$ 488,860	\$ -853,140	\$ -1,017,140	\$ -1,181,140	\$ -1,345,140	\$ -1,509,140	\$ -1,673,140	\$ -1,837,140	\$ -2,001,140	\$ -2,165,140	\$ -2,329,140			
<b>TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO</b>		\$ 2,863,860	\$ 4,842,500	\$ 3,876,500	\$ 3,581,500	\$ 3,028,360	\$ 2,864,360	\$ 2,700,360	\$ 2,536,360	\$ 2,372,360	\$ 2,208,360	\$ 2,044,360	\$ 1,880,360	\$ 1,716,360	\$ 47,234,000	100.00%	
<b>TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE</b>		\$ 2,863,860	\$ 7,706,360	\$ 5,035,860	\$ 4,070,360	\$ 3,028,360	\$ 2,864,360	\$ 2,700,360	\$ 2,536,360	\$ 2,372,360	\$ 2,208,360	\$ 2,044,360	\$ 1,880,360	\$ 1,716,360			
EGRESOS																	
<b>Costos Variables</b>		\$ -	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	\$ 82,000	2.08%
<b>Gastos de persona/</b>		\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 2,516,700	8.94%
<b>Nomina</b>		\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 1,860,000	3.94%
<b>Impuestos sobre nomina</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
<b>N/A ISR IETU</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
<b>Salario del dueño o accionistas</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,981,700	5.00%
<b>Gastos de operación</b>		\$ 3,310,000	\$ 3,310,000	\$ 3,858,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 3,808,500	\$ 47,755,000	101.10%
<b>Renta de edificio</b>		\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 2,160,000	4.57%
<b>Teléfono e Internet</b>		\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 120,000	0.25%
<b>Llamas</b>		\$ 6,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000	\$ 44,000,000	93.15%	
<b>Energía eléctrica</b>		\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 180,000	0.38%
<b>Combustibles (Gasolina, Agua, Gas)</b>		\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 60,000	0.13%	
<b>Consumibles de oficina</b>		\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 15,000	0.03%	
<b>Gastos de viajes</b>		\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6,000	0.01%	
<b>Renta de maquinaria y equipo (fijo)</b>		\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 1,080,000	2.29%	
<b>Rep. y manten. de edificio y maquinaria</b>		\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 134,000	0.28%	
<b>Otros</b>		\$ -	\$ -	\$ 6,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000	0.01%
<b>Costos Fijos</b>		\$ -	\$ 6,465,000	\$ 3,465,000	\$ 4,019,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 3,963,500	\$ 6,325,200	\$ 51,982,700	110.05%
<b>Total Gastos de Operación</b>		\$ -	\$ 6,547,000	\$ 3,547,000	\$ 4,101,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 6,407,200	\$ 52,966,700	112.14%
<b>Otros gastos</b>		\$ -	\$ -	\$ 1,000,000	\$ 822,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,822,000	
<b>Pago de préstamo</b>		\$ -	\$ -	\$ 1,000,000	\$ 800,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,800,000	3.81%
<b>Intereses del préstamo</b>		\$ -	\$ -	\$ 22,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22,000	0.05%
<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>		\$ -	\$ 6,547,000	\$ 4,547,000	\$ 4,923,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 4,045,500	\$ 6,407,200	\$ 54,788,700	115.99%
<b>SALDO AL FINAL DEL MES</b>		\$ 2,863,860	\$ 1,159,360	\$ 488,860	\$ -853,140	\$ -1,017,140	\$ -1,181,140	\$ -1,345,140	\$ -1,509,140	\$ -1,673,140	\$ -1,837,140	\$ -2,001,140	\$ -2,165,140	\$ -2,329,140	\$ -2,493,140		
DATOS BASICOS DE OPERACIÓN																	
A. Proyección de volumen de ingresos			\$ 4,842,500	\$ 3,876,500	\$ 3,581,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 3,881,500	\$ 47,234,000	100.00%
Costos fijos		\$ 53,804,700	Punto de equilibrio Mensual			\$ 54,949,431											
Contribución marginal		97.92%															

En estas empresas a las que se aplicó la herramienta se identificaron impactos en cada una de ellas, con esto se realizó una matriz que señala el beneficio obtenido por empresa:

¿En qué benefició el flujo de efectivo?	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	E. 13	E. 14	E. 15	E. 16	E. 17
Permitió que la empresa tuviera un mejor análisis de ingresos vs egresos.	X		X		X	X	X	X	X		X	X			X	X	X
Sirvió como herramienta de planeación.	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sirvió para identificar problemas de cobranza.	X		X	X	X	X		X	X		X	X	X		X	X	X
Sirvió para diferenciar ingresos y egresos de la empresa a los del empresario.	X			X			X			X					X		
Sirvió como herramienta de comunicación entre el contador y el empresario.	X				X												
Sirvió como instrumento para tomar decisiones estratégicas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sirvió para evitar algún riesgo.	X		X		X		X	X	X		X	X			X	X	X
Sirvió para generar escenarios futuros.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sirvió para establecer indicadores.		X			X		X	X			X	X	X			X	X
Sirvió para comparar % con otras empresas del sector.		X	X			X							X			X	X
Sirvió para comparar otra herramienta que la empresa ya tenía.		X											X	X			
Sirvió analizar políticas de pago vs cobro.		X	X	X	X			X		X		X	X			X	X

La tabla anterior nos refleja que entre los mayores impactos que se obtienen de esta metodología se encuentran su aplicación para tener un mayor análisis de ingresos y egresos de las empresas, definitivamente es detectada como una herramienta que apoya a la planeación, nos lleva a analizar y detectar problemas de cobranza, es un instrumento para la toma de decisiones estratégicas, sirve para generar escenarios futuros y sirve en menor medida para analizar políticas de pago y cobro.

Con este trabajo de análisis se realizó la siguiente propuesta de metodología de la herramienta de flujo de efectivo.

## V. Propuesta

### METODOLOGÍA DE LA HERRAMIENTA

#### ETAPAS

1. Al iniciar la aplicación de la herramienta el consultor explora sobre el conocimiento del empresario sobre la herramienta de flujo de efectivo, preguntando qué es lo que conoce y si la ha utilizado, posteriormente el consultor explica que es (en caso de que no tenga conocimiento de ella) y explica para que le va a servir, esto con el objetivo de generar interés.

2. Después el consultor hace una analogía con el Flujo de Efectivo y un automóvil, en donde el efectivo es como la gasolina de la empresa para seguir operando y el flujo de efectivo es como el medidor de gasolina que nos permite saber hasta dónde podemos llegar. O si la gasolina realmente está en el automóvil de la empresa o la tienen los proveedores de la empresa.

El desarrollo de esta metodología tiene una duración de 2 horas y al finalizar, el empresario se llevará la hoja de Excel que reflejará el estatus de su empresa, su flujo de efectivo mensual de todo el año y una serie de recomendaciones para mejorar el estado de su empresa.

3. Una vez que el empresario ya le quedó claro que es el flujo de ejecutivo, entiende el beneficio, entonces el consultor expone la estructura de la herramienta: mencionando que está dividida en 3 secciones, la parte de ingresos en donde la empresa describe la situación de sus clientes y de todos los ingresos de las diversas fuentes, la parte de egresos en donde la empresa presenta la estructura de sus costos variables, fijos y los costos que no están relacionados directamente con operación de la empresa, pero que si son una salida de dinero. Por último se tiene el efectivo al final del mes, el cual nos va a reflejar la situación de la empresa, si esta en números rojos o negros, si va a requerir dinero en el corto plazo o si va a tener dinero para invertir o tomar decisiones de inversión o crecimiento.

4. Una vez terminada la explicación de la estructura del flujo el consultor inicia las preguntas.

El consultor inicia cuestionando por los clientes de la empresa en un periodo determinado, por ejemplo las ventas de un cliente en el mes actual, y de ahí desarrolla el nivel de ventas de ese cliente a lo largo del año. El consultor debe preguntar por las cuentas por cobrar de ese cliente y las registra con la finalidad de obtener cuanto tiempo le da de financiamiento (crédito) al cliente, es decir, no es lo mismo que facture

\$100,000 pesos en abril a que cobre esa cantidad en el mes. Puede iniciarse con el mes en curso y después preguntar por los meses anteriores en año y a continuación proyectar con lo pactado con los clientes o con las estimaciones de ingresos que tenga el empresario. Posteriormente se pregunta por los demás clientes importantes de la empresa, al igual analizando sus cuentas por cobrar y los diferentes tiempos en que entró el dinero o se estima que entrará.

5. Una vez que se termine con los clientes principales el consultor puede englobar los demás cliente que no representan una facturación importante para la empresa y se pone el ingreso en el mes en donde efectivamente entró o entrará el dinero. Después de los clientes el consultor pregunta por las demás entradas de dinero, tales como: préstamos, aportaciones del dueño, etc. colocándolas en los meses donde correspondan.

6. Cuando el consultor termina de analizar y preguntar por los ingresos, pregunta si los números obtenidos corresponden a los reales de la empresa. Si es oportuno se corrige y se aumenta ese porcentaje de desvío.

7. Posteriormente el consultor analiza los egresos de la empresa, cuestionando en primer lugar por los costos variables, en donde el consultor pregunta por la compra de materia prima, la que se paga en efectivo, la que se paga a crédito y los materiales indirectos del producto que elabora la empresa. Estos tres conceptos con la finalidad de conocer cómo funciona el inventario de la empresa, de cuantos días es y cuanto le dan sus proveedores de crédito, para compararlo con lo que el empresario le da a sus clientes. Normalmente en empresas de TI, estos rubros no son tomados en cuenta por el tipo de productos o servicios que venden. En ocasiones los empresarios expresan el rubro de proveedores para englobar la parte de adquisición de materiales o servicios necesarios para la elaboración de su producto final.

Otros costos variables a cuestionar son el pago de honorarios variables, es decir, los trabajadores que no están en la nómina y que van en función del número de proyectos que desarrolle la empresa. Los otros costos variables a analizar son: la renta de maquinaria y equipo variable, que va en función a los proyectos que desarrolla la empresa, la reparación de maquinaria y equipo y los fletes. Al igual que cada uno de los rubros del flujo de efectivo, en los costos variables están en función de las necesidades de la empresa, por lo que se podrán agregar u omitir de acuerdo a las necesidades de la institución analizada.

8. El siguiente paso es el análisis de costos fijos, es decir, todos aquellos gastos en los que incurre la empresa cada mes y que no varían. Están clasificados en 3 rubros:

- ⊕ Gastos de personal
- ⊕ Gastos de operación
- ⊕ Otros

9. En gastos de personal el consultor preguntará sobre los egresos de nómina, los impuestos que se pagan por la nómina, el salario del dueño o accionistas y el pago de seguros y gastos médicos.

10. Posteriormente el consultor cuestionará sobre los gastos de operación que contemplan: la renta del edificio, teléfono, internet, energía eléctrica, combustibles, consumibles de oficina, publicidad, gastos de viaje, seguros en maquinaria y equipo, renta de maquinaria y equipo de forma habitual (fija) y reparación y mantenimiento de edificio y maquinaria.

11. Por último el consultor preguntara por los egresos en rubros que no han sido contemplados hasta el momento y que formen parte de los egresos relacionados con la operación de la empresa como pueden ser las licencias.

12. Una vez que ya se tienen todo el registro de los costos fijos y variables en los que incurre la empresa, el consultor empieza a cuestionar sobre los gastos que no están relacionados directamente con la operación de la empresa, los cuales tienen el nombre de “otros gastos”. En este rubro entran egresos como: pago de préstamos, intereses generados por préstamos, compra de maquinaria, reservas y algún otro gasto que no esté contemplado al momento.

11. Posterior a que el consultor término de cuestionar todo lo referente a los egresos al igual que con los ingresos le pregunta al empresario si la suma total de egresos le es familiar, es decir, el consultor debe comprobar que lo expresado en el flujo de efectivo corresponda aproximadamente a la realidad. Esto con la finalidad de que el empresario valide la información expresada en el flujo de efectivo, si la cifra no corresponde a la realidad de la empresa, el consultor trata de buscar la fuente del desajuste y lo corrige para q las cifras sean significativas para el empresario.

12. Al terminar las preguntas sobre los ingresos y egresos de la empresa, la herramienta muestra automáticamente cual es el flujo mensual de la empresa y con ello el consultor observará como está la situación de la empresa a lo largo del año y empezará a dar las recomendaciones dependiendo del caso particular de la empresa.

En la parte inferior de la herramienta está la proyección de volumen de ventas, en este rubro el consultor debe anotar las ventas que la empresa ha tenido y que piensa tener a lo largo del año. Este rubro es muy importante para la herramienta ya que la suma

total de las ventas proyectadas es la base para todos los porcentajes de ventas, que son la última columna de la herramienta, y también son base para la obtención de la contribución marginal y el punto de equilibrio. Los cuales son indicadores que puede usar el empresario para la toma de decisiones.

13. La sesión es cerrada por el consultor a través de la formulación de recomendaciones generadas por el estatus de la empresa, así mismo, la herramienta permite empezar a generar escenarios muy claros para el empresario. Por ejemplo, el consultor puede preguntar por algún nuevo proyecto que la empresa está esperando invertir y colocar el costo total del nuevo proyecto y estimar las entradas que este tendrá para la empresa. Otro escenario que el consultor puede crear es el de inversión de maquinaria y equipo, así como el del aumento de personal, y así observar cómo estará el flujo si el empresario toma esa decisión.

14. Al finalizar el consultor le comentará al empresario que esta herramienta se la quedará a la empresa para la aplicación a detalle y que funcione como herramienta de planeación estratégica.

Esta herramienta pretende ser muy sencilla, fácil de utilizar, quitando la complejidad de los términos contables, ya que muchos de los empresarios son de origen de carreras técnicas y no les interesa estos términos, es decir, esta herramienta pretende ser de alto impacto en muy corto tiempo, con un entendimiento por parte del empresario que le permita ver la importancia del uso del flujo de efectivo como instrumento estratégico vital para el desarrollo de la institución.

A continuación se describen cada una de las partes del flujo de efectivo para su mejor entendimiento.

La herramienta está compuesta por 3 partes fundamentales:

## 1. INGRESOS

Todo tipo de entrada de dinero real percibido por la empresa en los diferentes meses del año.

- a. Efectivo disponible al inicio del mes: dinero con lo que la empresa iniciará sus actividades del mes. Esta cantidad es el resultado de la diferencia entre los ingresos y egresos del mes anterior.
- b. Ventas en efectivo c1: se refiere a lo que le ingresa de dinero a la empresa, es importante que se diferencie entre lo que se factura y lo que realmente entra a la empresa, en este caso se registra la entrada real de dinero.



- c. Cuentas por cobrar c1: se anotan todos los ingresos de dinero que quedan pendientes por cobrar por parte de la empresa.
- d. Ventas en efectivo c2 y c3: son ingresos de diferentes clientes de la empresa.
- e. Otros clientes: en este rubro se deben colocar todos aquellos ingresos de los clientes que no fueron contemplados en las rubros anteriores.
- f. Préstamos: son los ingresos percibidos por la empresa vía préstamos bancarios.
- g. Aportaciones del dueño: ingresos que percibe la empresa por concepto de la inyección de efectivo vía dueños o accionistas.
- h. Otra entrada de efectivo: son los ingresos que entran a la empresa por cualquier otro concepto que no ha sido tomado en cuenta.

Es importante señalar que estos rubros son sólo ejemplos a utilizar durante el desarrollo del ejercicio, el empresario podrá utilizar cualquier otro concepto que considere conveniente durante las 2 horas en las que dura el ejercicio.

Esta metodología no pretende obtener el número exacto que tiene la empresa en su cuenta de cheques, el objetivo es tener una muy buena aproximación a la realidad y que el empresario entienda como usar la herramienta.

## 2. EGRESOS

Todo tipo de salidas de dinero que tenga la empresa durante un año.

Los egresos se encuentran divididos en 3 rubros:

- i. Costos variables: todos los egresos de la empresa dados cada mes que se presentan dependiendo de las circunstancias de la empresa, es decir, que no se presentan de manera común en cada uno de los meses. Dentro de los costos variables tenemos los rubros:
  - a. Compras de materia prima en efectivo: salida de efectivo por parte de la empresa por concepto de adquisiciones de materia prima para la elaboración de su producto final, pagada al contado.

- b. Compras de materia prima a crédito: egresos de la empresa para la adquisición de materia prima pero que no se efectúan de contado, sino que se adquieren vía crédito y se coloca en el mes en donde se pretende realizar el pago de dichas compras.
  - c. Materiales indirectos y suministros: egresos por concepto de suministros o materiales que no van directamente relacionados con el producto final.
  - d. Pago de honorarios variables: pago a personas que no forman parte de la nómina y que son contratadas solo en ocasiones específicas para el desarrollo de proyectos específicos.
  - e. Renta de maquinaria y equipo temporal: egresos como consecuencia de renta de equipo que solo ocurre en ocasiones específicas.
  - f. Reparación de maquinaria y equipo: salidas de dinero efectuadas por la empresa por concepto de reparaciones de su equipo y maquinaria que no es contemplada como periódica, sino que se presenta ocasionalmente.
  - g. Fletes: egresos mensuales de la empresa efectuados por concepto de fletes que van en función de los productos que vende la empresa.
- ii. Costos Fijos: todo los egresos efectuados por la empresa que son realizados irremediamente mes con mes dadas por la operación de la empresa.

#### *Gastos de personal*

- a. Nómina: egresos que realiza la empresa mensualmente como concepto de pago a sus trabajadores.
- b. Impuestos sobre nómina: salidas de dinero como consecuencia de los impuestos relacionados con la nómina.
- c. Salario del dueño o accionistas: egresos de la empresa emitidos por concepto del pago del salario del dueño o de los accionistas de la institución.
- d. Pago de seguros y gastos médicos: dinero que la empresa gasta por concepto de seguros de todo tipo o gastos médicos.

#### *Gastos de operación*

Egresos relacionados con la operación de la empresa, en este rubro entran conceptos como: renta, teléfono, internet, energía eléctrica, combustibles, consumibles de oficina, publicidad, gastos de viaje, seguros en maquinaria y

equipo, renta de maquinaria y equipo, reparación y mantenimiento de edificios y maquinaria.

Al igual que en las demás secciones se pueden agregar celdas basado en la necesidad de cada una de las empresas, ya que los rubros puede que no los use la empresa. Por lo tanto se anotarán los conceptos usados por la empresa.

Otros fijos

En este campo se concentran los gastos de la empresa que no son mencionados con anterioridad y que son recurrentes en cada mes.

- iii. Otros gastos: son todos los egresos de parte de la empresa que no tienen una relación directa con la operación de la institución.
- Se separa de todos los demás gastos justamente para denotar la diferencia entre los gastos de operación y los gastos que no lo son. Entre estos gastos se sugieren: pago de préstamos ya sean bancarios o de otra índole, intereses del préstamo, compra de maquinaria, reservas y otras.

### 3. EFECTIVO AL FINAL DEL MES

Esta es la parte clave del flujo de efectivo, aquí es donde el empresario observara su situación al final del mes, una vez que ya se le descontaron a todos los ingresos estimados o reales, todos los costos ya sean variables, fijos u otros.

Por último la herramienta presenta en su parte inferior dos conceptos que le sirven al empresario como referencias:

- ✓ La contribución marginal la obtenemos de las ventas menos los costos variables. Esto significa que de cada peso que se está invirtiendo a la empresa el porcentaje que sale es lo que me queda para cubrir mis gastos fijos ya que los variables ya fueron cubiertos y una vez cubiertos los costos fijos me estará generando utilidades. Es decir, entre más grande sea este porcentaje mayor será su participación para cubrir los costos fijos, que una vez cubiertos será utilidad.
- ✓ Punto de equilibrio es un indicador que nos señala el nivel de ventas que necesita tener la empresa para cubrir sus costos fijos y variables, es decir, es el dinero que la empresa necesita obtener para cubrir sus gastos.

Esta herramienta pretende ser muy sencilla, fácil de utilizar, quitando la complejidad de los términos contables, ya que muchos de los empresarios son de origen de carreras técnicas y no les interesa estos términos, es decir, esta herramienta pretende ser de

alto impacto en muy corto tiempo, con un entendimiento por parte del empresario que le permita ver la importancia del uso del flujo de efectivo como instrumento estratégico vital para el desarrollo de la institución.

La herramienta se ve de la siguiente manera de forma resumida:

Proyección de Flujo de Efectivo mensual											
Empresa:											
DÍA:											
			Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	Políticas de crédito	Posición pre-inicio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
<b>INGRESOS</b>											
6	EFFECTIVO DISPONIBLE (inicio del mes)		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
17	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
18	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>EGRESOS</b>											
28	Costos Variables		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
29	Gastos de personal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
35	Gastos de operación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
47	Otros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
51	Costos Fijos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
52	Total Gastos de Operación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
53	Otros gastos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
60	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
62	SALDO AL FINAL DEL MES		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
DATOS BASICOS DE OPERACIÓN											
A. Proyección de volumen de ingresos reales											
65			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
67	Costos fijos	\$ -									
68	Contribución marginal	#DIV/0!			Punto de equilibrio Mensual		#DIV/0!		#DIV/0!		

Proyección de Flujo de Efectivo mensual												
Empresa:												
DÍA:												
			Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	TOTAL	% de ventas
			Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>INGRESOS</b>												
6	EFFECTIVO DISPONIBLE (inicio del mes)		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
17	TOTAL DE EFECTIVO RECIBIDO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
18	TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
<b>EGRESOS</b>												
28	Costos Variables		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!
29	Gastos de personal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!
35	Gastos de operación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!
47	Otros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!
51	Costos Fijos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!
52	Total Gastos de Operación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!
53	Otros gastos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!
60	TOTAL DE EFECTIVO PAGADO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!
62	SALDO AL FINAL DEL MES		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
DATOS BASICOS DE OPERACIÓN												
A. Proyección de volumen de ingresos reales												
65			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!
67	Costos fijos	#DIV/0!										
68	Contribución marginal	#DIV/0!										

La herramienta se ve de la siguiente manera de forma extendida:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	<b>Proyección de Flujo de Efectivo mensual</b>																
2	Empresa:																
3	DIA:																
4			<b>Posición</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>Mes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% de ventas</b>
5	<b>INGRESOS</b>																
6	<b>EFFECTIVO DISPONIBLE (Inicio del mes)</b>																
7				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
7				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
8				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
9				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
10				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
11				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
12				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
13				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
14				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
16				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
17				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
18				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
19	<b>EGRESOS</b>																
20				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
21				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
22				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
23				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
24				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
25				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
26				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
27				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
28				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
29				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
30				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
31				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
32				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
33				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
34				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
35				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
36				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
37				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
38				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
39				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
40				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
41				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
42				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
43				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
44				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

45	Renta de maquinaria y equipo (fijo)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!		
46	Rep. y manten. de edificio y maquinaria		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
47	Otros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
48	Licencias		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
49	Membresías anuales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
50	Otros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
51	<b>Costos Fijos</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
52	<b>Total Gastos de Operación</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
53	<b>Otros gastos</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
54	Pago de prestamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
55	Intereses del prestamo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
56	Donativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
57	Compra de maquinaria		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
58	Reservas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
59	Otros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
60	<b>TOTAL DE EFECTIVO PAGADO</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
61																					
62	<b>SALDO AL FINAL DEL MES</b>		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0		
63																					
64	<b>DATOS BASICOS DE OPERACIÓN</b>																				
65	A. Proyección de volumen de ingresos reales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!
66																					
67	Costos fijos		\$ -																		#DIV/0!
68	Contribución marginal		#DIV/0!																		#DIV/0!
69																					

## VI. Conclusiones

En este trabajo se ha desarrollado una metodología de aplicación de flujo de efectivo, enfocado a empresas MIPYMES de base tecnológica en sectores como automotriz y tecnologías de información.

La razón por la cual se seleccionó este tipo de empresas es porque las micro, pequeñas y medianas empresas son un factor clave para el desarrollo económico y social del país. Un apoyo efectivo a este sector depende no sólo de los recursos y herramientas para su apoyo, sino del óptimo aprovechamiento de estas. El presente trabajo es un instrumento de análisis, comunicación, articulación y adecuación de los instrumentos de apoyo tecnológico empresarial existentes enfocados a empresas con potencial. Es decir, la metodología de flujo de efectivo es tan sólo una herramienta que la empresa debe de tomar en cuenta para su desarrollo, dentro de muchos mecanismos de apoyo que existen a nivel nacional e internacional. La articulación, adecuación y fortalecimiento de los instrumentos existentes, con base a un seguimiento cuidadoso de las necesidades de las empresas y de los resultados que se logran con estos apoyos, conducirá a mejorar la productividad y acelerar el desarrollo de estas empresas.

A su vez, es necesaria la articulación entre estos programas, la industria y la academia. Los Clusters, Cámaras y Asociaciones han colaborado en pro de industrias como tecnologías de información y automotriz a nivel nacional. Sin embargo, las organizaciones, sean académicas, empresariales o no gubernamentales, deben seguir trabajando para construir mejores programas de apoyo, más cercanos a las empresas y que potencien las capacidades de las empresas mexicanas.

Estoy convencido que el futuro de nuestro país se centra en el desarrollo de las capacidades de nuestras empresas MIPYMES Mexicanas. Y en función de entender sus necesidades puntuales de estas empresas, se podrán desarrollar metodologías muchos más específicas que permitan hacerlas más competitivas, de mayor valor y de mayor impacto nacional e internacional.

El flujo de efectivo es solo un elemento básico, pero crítico, dentro de las empresas MIPYMES Mexicanas; por ello el hacer análisis profundo de sus problemáticas, restricciones, proyecciones y estrategias; permitirán a los directores de las empresas tomar decisiones mucho más claras, que permitan el desarrollo de su empresa y con ello del tejido empresarial que está a su alrededor. Todos los que hemos estudiado una Maestría o una carrera en negocios NO podemos permitir que nuestras empresas Mexicanas MIPYMES sigan teniendo un ciclo de vida de 2 años máximo. Es nuestra



obligación el desarrollar iniciativas que permitan fortalecerlas, porque en función de su crecimiento está el crecimiento de nuestro país.

Durante el desarrollo de este trabajo se generaron una serie de recomendaciones y puntos críticos que debemos tomar en cuenta para futuros trabajos y análisis:

- ⊕ Como se vio en muchas de las recomendaciones a las empresas con quienes se trabajó, se recomienda que esta metodología se extienda a un horizonte de 1 año con detalle mensual y los siguientes 1 – 2 años, por cuatrimestres.
- ⊕ En definitiva la utilidad de la herramienta no está en función del consultor que la aplica, si no, en la empresa que la utiliza como suya y detalla los números para un análisis más detallado.
- ⊕ Dentro de las aplicaciones se notó que otra de las problemáticas a analizar, e inclusive, sería muy oportuno el diseñar otra herramienta sencilla para generar indicadores de cobro. La cobranza es otro de los grande problemas de nuestras empresas MIPYMES; pero como se ha mencionado no es solo el hecho de no saber cobrar, sino el no tener una estrategia definida y un mecanismo que permita al empresario tomar decisiones clara, teniendo un estatus actualizado. Este es un tema que puede servir para futuros trabajos.
- ⊕ Un tema más que se considera importante, es que muchos de los empresarios MIPYMES no tiene un sueldo definido o asignado, esto es un indicado claro de la madurez de la empresa; dado que el reflejo de no cobrar un salario, implica que al frente se encuentra un emprendedor y no un empresario. El empresario debe entender que la organización que creó o en la que está participando es un negocio y que es importante que tenga una remuneración clara por el trabajado que está desempeñando. En muchos casos el empresario mezclaba su dinero con lo que generaba la empresa, sin tener un control, esto nos lleva a tener un empresario rico con empresa pobre. Con esto el empresario debe evaluar su flujo de efectivo y establecer un salario. Es muy importante evitar que se mezcle el dinero del empresario con el de la empresa.
- ⊕ Otro de los puntos clave es el excedente de flujo de efectivo y el no saber qué hacer con ello. En los casos en donde las empresas contaban con un flujo de efectivo sano y sin problemas en corto plazo, la problemática se centraba en el futuro. El empresario mexicano le cuesta mucho la planeación y el generar escenarios a mediano y largo plazo. Esta metodología permitió que los empresarios “jugaran” con posibilidades en la toma de decisiones, con esto tomar iniciativas como invertir en áreas de innovación, investigación y desarrollo son claves para las empresas MIPYMES mexicanas. Lo peor que puede hacer un empresario es tener efectivo y no saber qué decisión tomar con él.
- ⊕ Un punto más a destacar es que el empresario mexicano, cuando la empresa está naciendo, cuando es pequeña o mico, es un todólogo, conocido como

“hombre orquesta”, que va desde tener que vender, generar el producto o servicio y tener que cobrar y atender problemáticas en el proceso. Esto es un mal común que encontramos en las empresas analizadas; esta metodología pretende que los empresarios también creen conciencia de que necesitan delegar actividades, dado que son claves para la continuidad de las operaciones de la empresa.

- ⊕ La metodología sirve muy bien para mostrar huecos que la empresa tiene y que por estar al día, no ve con claridad. Tuvimos ejemplos donde facturas de varios meses se tenían conciencia que existían, pero no de que implicaba el cobro de esa y de toda su cartera vencida. Esta herramienta ayuda perfectamente a que el empresario entienda como esta si ciclo de venta y cobro. Muchos empresarios se quedan en el vender bien, pero cuando tienen que pagar no entienden por qué no cuentan con el recurso necesario para cubrir con sus obligaciones. Esto normalmente se ve claramente expresado en la falta de cobro.
- ⊕ Es muy común que los empresarios usen el crédito bancario como una solución de emergencia a corto plazo, sin embargo, no se dan cuenta que a largo plazo representan un problema sería en el flujo ya que no se pueden pagar con facilidad los montos solicitados y en el peor de los casos se tiene que recurrir a otro tipo de financiamientos para cubrir los pagos del primero, volviéndose así un circulo en el cual la empresa no se puede salir tan fácil.

Notamos que muchas de las empresas ya cuenta con una herramienta de flujo de efectivo, el valor de esta metodología estriba en la forma y el alcance que se quiere dar con la aplicación de la herramienta. Como se ha mencionado la intención de este trabajo es generar una herramienta estratégica, más no contable. Es por ello que cuando el empresario entendía la filosofía de esta metodología en todos los casos encontraba valor y un uso interesante para su empresa. Es un hecho que en algunas de las empresas Automotrices se cuenta con mecanismos mucho más desarrollados de análisis de flujo de efectivo, el valor de esta metodología estará en la estrategia, en el análisis detallado de las oportunidades internas y externas y en la generación de cultura ante el empresario y ante sus subordinados.

Uno de los puntos que se encontraron en el trabajo, y que son clave, es que encontramos muchas empresas que no quieren mostrar a detalle sus números y esto volvía complicado el hacer análisis detallados. Existe mucha desconfianza en dar números reales. Para esto la recomendación es dejar que el empresario entienda primero los beneficios de la herramienta y que la aplica en la confianza de su grupo de trabajo. El consultor externo debe ser un mecanismo de apoyo que dé seguimiento y asesore la construcción de la herramienta; dado que la importancia radica en la culturización del empresario y no en el obtener la cifra exacta del flujo de efectivo.

Esta herramienta en todo sentido pretende romper los esquemas tradicionales de análisis de flujo de efectivo, lo que se pretende es tener un análisis mucho más estratégico, tomando en cuenta los factores internos pero también los externos. En paralelo pretende ser una metodología que facilite la planeación a mediano y largo plazo para el empresario mexicano. Este tema es clave para el desarrollo empresarial y la subsistencia de nuestras empresas MIPYMES.

Es importante mencionar que en los últimos años se ha aplicado esta metodología en más de 40 empresas MIPYMES de sectores ya no sólo automotriz y tecnologías de información, sino también de empresas de sectores como Alimentos, Plásticos, Minería, y Tecnologías Sustentables. Gracias a las capacidades de FUMEC y de las facilidades que he tenido como coordinador de uno de sus programas, hemos podido aplicar esta metodología en empresas de sectores como alimentos, plásticos, tecnologías sustentable. Al igual señalar que la aplicación de esta metodología es un instrumento recurrente para la convocatoria de empresas de FUMEC, es decir, esta metodología sirve para atraer empresas a los servicios que tiene la fundación. Con esto tenemos que la herramienta se aplica al mismo tiempo a grupos de empresas que van de 15 a 20 empresas; en una primera etapa el nivel de análisis en el evento es general y posteriormente se generar citas uno a uno con las empresas para desarrollar y analizar su flujo de efectivo a detalle.

La importancia de este documento y la información que en él se contiene es vital para toda empresa, pues sin lugar a dudas, si una empresa gestiona y administra bien sus recursos económicos conseguirá crecimiento y expansión, generará más empleo y no sólo tendrá un beneficio para ella, sino también para su cadena productiva y para el tejido empresarial nacional.

Por último mencionar que este trabajo deja mucho análisis para el futuro, dado que es necesario complementar esta herramienta con otro tipo de instrumentos para la gestión financiera de las MIPYMES, por ejemplo las cuentas por cobrar y el utilizar el flujo de efectivo para generar indicadores de inversión como el VPN y la TIR. Estos elementos ya fueron agregados en una ampliación de esta metodología aplicada para 10 proyectos que FUMEC apoya a través del instituto Mexicano de la propiedad industrial (IMPI).

## Fuentes de información

### Libros

- Bangs, David, *The business planning guide*, Upstart publishing company, United States of America, 1998.
- Emery, Douglas y Finnerty John, *Administración financiera corporativa*, Person Educación, Estado de México, 2000.
- Gitman, Lawrence, *Administración Financiera Básica*, Harla México, México D.F., 1996.
- Herrero, Palomo Julián, *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*, ITP International Thompson Publishing Company, Madrid España, 1999.
- Lavolpe, Antonio, Capasso Carmelo y Smolje Alejandro, *La gestión presupuestaria*, Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina, 2001.
- Longenecker, Justin G., Moore Carlos y Petty William, *Administración de la pequeña empresa: un enfoque empresarial*, International Thomson Editores, México D.F., 2001.
- Loscalzo, William, *Presupuesto de flujo de efectivo*, Limusa, México D.F., 1994.
- Madroño, Cosío Manuel Enrique, *Administración financiera del circulante*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. México D.F., 1995.
- Medina, Alex y González Julián, *Propuesta metodológica para análisis de la solvencia de la empresa por medio de estado de flujo efectivo*, Panorama Socioeconómico, vol. 23, núm. 031, julio- diciembre, Chile, 2005, pp. 82-91.
- Méndez, Antonio V, *Estado de cambios en la situación financiera y estado de flujo de efectivo*, México D.F., 1978.
- Saavedra, García Maria Luisa, (2011). *Herramientas de planeación financiera para Pymes*, Gasca, México D.F.
- Saavedra, García Maria Luisa, *Valuación de empresas*, Gasca Sicco, México D.F., 2008.
- Saavedra, Maria Luisa, *La valuación de empresas cotizadas en México, mediante la metodología del modelo de flujo de efectivo disponible. Relaciones con la valuación del Mercado*, Contaduría y Administración, núm. 223, septiembre-diciembre, México D.F., pp. 91-112.
- UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, Finanzas básicas, IMCP, México DF, 2004.
- Vargas, Arévalo Hugo Alfonso, *Consideraciones Prácticas para la Gestión de capital de trabajo en la PyMES innovadoras*, Revista EAN, número 47, enero-abril, Bogotá Colombia, 2003.
- Weston, Fred y Brigham Eugene, *Fundamentos de administración financiera*, Mc Graw Hill, México DF, 1994.

### Red de empresas FUMEC.

- \*\*\* por temas de confidencialidad de la información no se pueden mencionar los nombres de las empresas.