



¿Cómo conservar y aumentar su dinero?

La Economía y las Finanzas involucran un conjunto de relaciones tan amplio que relaciona a todos los habitantes de un país y del mundo entero, no siendo México la excepción.

Los grandes hechos económicos, como lo son: el Crecimiento, Desarrollo Tecnológico, Competencia, Crisis, Desempleo, Pobreza, Inflación, Devaluación, entre otros aspectos, ya han penetrado en la conciencia de la población, misma que ha recibido clases de economía en su vida cotidiana, en donde más duele, sin necesidad de ir a una Universidad.

Todo el mundo habla de economía, desde el ama de casa, el abarrotero, el obrero, el bolero, el empleado, el ejecutivo, hasta el empresario, locutores, comentaristas, artistas, animadores de televisión, radio, etcétera.

Se habla de una devaluación de la moneda o una recuperación de la misma, siendo en el primer caso una pérdida del poder adquisitivo, ya que se provoca una inflación y ésta anula el poder adquisitivo de la moneda, por lo que surge un sentimiento de incertidumbre, nerviosismo, preocupación y descontento, como lo fue la devaluación de 1982 y en años subsecuentes cuando hubo un estancamiento del Producto Interno Bruto (que podría decirse que es la calificación que va de excelente a buena o mala de un país, ya que constituye lo que toda una población produce en bienes y servicios durante un año), reducción del empleo, tasas crecientes de inflación que rebasaron tasas del 150%, incremento de la pobreza, y pobreza extrema. Lo comentado anteriormente es lo que se denomina Estañflación.

Bases económicas para la toma de decisiones

Sin embargo, lo que más nos inquieta es seguir manteniendo e inclusive aumentando nuestro nivel de vida digno y autosuficiente a todos los niveles socioeconómicos.

Debido al deterioro de la situación económica mundial y su “efecto dominó” en México, a continuación le proporcionaré algunos consejos para conservar su dinero e inclusive incrementarlo:

- 1. Nunca gaste más de lo que gana, ya que si gasta más de lo que percibe vivirá eternamente endeudado, con los peligros que esto conlleva, es decir, podría perder todo su patrimonio e inclusive ir a la cárcel en el peor de los casos.**
- 2. Si maneja tarjetas de crédito, procure pagar mensualmente cuando menos el triple o cuádruple del mínimo que le solicita su Banco, ya que si no lo hace usted así, por cada peso de deuda adquirida le llevará 7 a 10 años liquidarla, ya que los pagos mínimos sólo sirven para liquidar una parte mínima de los intereses generados por su Banco.**
- 3. Recuerde usted que el utilizar una tarjeta de crédito, es utilizar dinero no de usted, sino del Banco, es decir dinero ajeno, que le va a costar un promedio del 50% de intereses sobre el importe de sus compras, más los intereses sobre el valor de la compra más nuevamente los intereses generados en el periodo, lo cual se convierte en lo que se denomina anatocismo, es decir, el cobro de intereses sobre intereses más capital. Lo anterior a veces provoca que las deudas sean impagables.**
- 4. No se comprometa por el momento con créditos a largo plazo, ya que tendrán un efecto aún mayor que el mencionado anteriormente.**
- 5. En la medida de lo posible procure usted ahorrar lo que sea. Lo ideal sería ahorrar cuando menos un 10% de sus ingresos y distribuir adecuadamente sus gastos ajustados al 90% restante.**

Bases económicas para la toma de decisiones

- 6. El ser humano es un ser de hábitos. Si usted considera al ahorro como un hábito, como una costumbre, en relativamente poco tiempo usted aprenderá a ahorrar. Fijese una meta: Por ejemplo, desea usted tomarse unas vacaciones, comprar un automóvil, o bien, comprar una nueva casa, entonces lo que tendrá que hacer es ahorrar. Por ejemplo, abrir una cuenta en un fondo de inversión en valores de renta fija, que le paga más de intereses que cualquier banco, con el objetivo de comprar un vehículo nuevo. Dependiendo de la cantidad quincenal que usted ahorre, cuando menos lo imagine, tendrá la cantidad deseada, con la cual usted podrá inclusive negociar, por ejemplo, con la agencia automotriz para que le den más prestaciones que las habituales ofrecidas al público en general, en lugar de pagarles intereses estratosféricos por la misma operación y con el estrés que le provocaría.**
- 7. Usted no necesita ganar mucho dinero para ahorrar. Existen muchas personas con ingresos altos y que su nivel de vida los lleva a estar siempre sobre endeudados. Si usted vive al día, como muchas otras personas, al llegar la quincena apenas le alcanza para pagar la renta, luz, gas, agua, el pago de su ropa comprada crédito y por supuesto siempre se queda usted sin un centavo.**
- 8. Una manera fácil de controlar su dinero es a través de la “técnica del rastreo”. Dicha técnica consiste en conocer cómo se originan sus ingresos y como los gasta. Esta técnica le ayudará a usted a conocer mejor sus movimientos de manejo de efectivo y al conocerlos le será más fácil rastrear su efectivo y conocer sus gastos superfluos y por tanto innecesarios.**
- 9. El primer paso que usted debe dar es hacer una lista de todos ingresos que percibe y otra lista de todos los gastos de la última semana, quincena o mes. Debe usted incluir todo dinero que entra a su casa y todo dinero que se gasta, incluyendo el café, licuados, los tacos, la gasolina y cualquier otro gasto usted considere como menor.**

Bases económicas para la toma de decisiones

Una vez formulados estos dos listados deberá totalizar cada uno de ellos por separado. Si los gastos son más altos que los ingresos, significa que usted está gastando dinero ajeno, dinero de otra persona o institución bancaria y contratando absurdamente deudas que rebasan su capacidad de pago.

- a. Para solucionar el problema, tiene usted tres alternativas: Aumentar sus ingresos.**
- b. Disminuir sus gastos.**
- c. Hacer una mezcla de las dos anteriores recomendaciones.**

Para ello usted, mejor que nadie, sabrá como consumir menos luz, cigarros, cafés, licuados, etcétera. También deberá aprender a comprar, comparando precios y calidades, no importando lo que sea, ni donde sea. Del mismo modo, deberá aprender a no hacer compras compulsivas, a pesar de las “magníficas ofertas” que se anuncian en TV, radio, periódicos y otros medios publicitarios. Recuerde que dichos proveedores de bienes y servicios lo único que desean es deshacerse de sus inventarios antiguos u obsoletos para poder comprar nuevos modelos o mercancía de la nueva temporada que se avecina. No se deje convencer, de que si le dan crédito sin intereses, o bien, de que si le regalan una computadora, o de que si le ofrecen algo aparentemente atractivo. Todos ellos son señuelos o engaños para obtener dinero “fresco” de usted para a su vez reinvertirlo en sus negocios.

- a. Aumentar sus ingresos.**
- b. Disminuir sus gastos.**
- c. Hacer una mezcla de las dos anteriores recomendaciones.**

Para ello usted, mejor que nadie, sabrá como consumir menos luz, cigarros, cafés, licuados, etcétera. También deberá aprender a comprar, comparando precios y calidades, no importando lo que sea, ni donde sea.

Bases económicas para la toma de decisiones

Del mismo modo, deberá aprender a no hacer compras compulsivas, a pesar de las “magníficas ofertas” que se anuncian en TV, radio, periódicos y otros medios publicitarios. Recuerde que dichos proveedores de bienes y servicios lo único que desean es deshacerse de sus inventarios antiguos u obsoletos para poder comprar nuevos modelos o mercancía de la nueva temporada que se avecina. No se deje convencer, de que si le dan crédito sin intereses, o bien, de que si le regalan una computadora, o de que si le ofrecen algo aparentemente atractivo. Todos ellos son señuelos o engaños para obtener dinero “fresco” de usted para a su vez reinvertirlo en sus negocios.

- 10. Con las sencillas recomendaciones anteriores usted verá que no solo mantiene, sino que maximiza sus ingresos y le permitirá llevar un mejor nivel de vida, a pesar la situación económica que estamos empezado a vivir en México por el “efecto dominó” o también llamado “onda expansiva”.**

¿Cómo cobrarle a sus Clientes en época de crisis?

Empezaré por comentarle a usted que lo ideal es no tener una “Cartera Vencida” y para ello se hace indispensable aplicar, en forma relativamente estricta las políticas empresariales de otorgamiento de crédito.

Las Cuentas por Cobrar y los Inventarios son los conceptos más importantes que proporcionan **liquidez empresarial**, ya que la mayor parte de las inversiones a corto plazo están encaminadas a financiar el incremento de la Cartera, ya sea por inflación o por un aumento real del volumen de ventas.

La razón principal de falta de liquidez es el **deficiente control de la recuperación de la cartera**, ya que al estar financiando este rubro, se está financiando el plazo incremental de la materia prima financiada a su vez por los Proveedores (plazo otorgado a la empresa a sus clientes, menos el plazo otorgado por los proveedores a la empresa), mas el valor agregado por la propia empresa al producto vendido, cuando los plazos otorgados a clientes y los que otorgan los proveedores a la empresa son muy grandes, la liquidez se verá sumamente restringida, ya que serán los recursos propios de la empresa los que tendrán que financiar ese plazo adicional.

Cuando usted vende a crédito está congelando su dinero, ya que no lo puede utilizar en inversiones más productivas. Por tanto, para mejorar la liquidez de la empresa, hay que empezar por **optimizar** la recuperación de la Cartera.

No existe un sector en México que no esté sufriendo cambios estructurales, incluyendo por supuesto la Cobranza de la Cartera. En la actualidad es necesario contar con profesionistas del más alto nivel para llevar a cabo una cobranza efectiva.

Bases económicas para la toma de decisiones

El hecho de que una persona física o una empresa no pague sus compras a crédito, no tiene necesariamente como causa principal el utilizar el dinero de los demás de manera intencional.

Para poder conocer si existen razones de peso para un atraso en un pago, es necesario contar con una persona con experiencia para poder darle a la cobranza el tratamiento adecuado. El hecho de otorgar un crédito tiene como consecuencia congelar parte del capital de trabajo empresarial, por lo que el dinero propio debería ser considerado como el más barato.

El ciclo más sencillo de las ventas de crédito puede visualizarse como sigue:

- 1.- Elaboración de una solicitud de crédito.**
- 2.- Aprobación (o en su caso rechazo)**
- 3.- Facturación.**
- 4.- Entrega de la mercancía**
- 5.- Cobro de importe otorgado en crédito.**

Para hacer eficiente una cobranza, se requiere de personas de gran capacidad para hacer relaciones y buscar contactos con el fin de hacer más productivo su esfuerzo profesional.

Considerando al profesionista que llevará a cabo la labor de cobranza, se sugiere contar con un Organigrama compuesto por personas de diferente nivel, estilos y modos de ser. Por ejemplo, tener presencia agradable, contar con buenos modales, tener iniciativa, tener conciencia de honradez, ser trabajador, discreto, tener disponibilidad para viajar, tener un trato correcto hacia la gente, ser perseverante, puntual y colaborativo.

Bases económicas para la toma de decisiones

En cuanto al trato con la gente, debe contarse con conocimientos elementales de psicología, por ejemplo: a la gente tímida, tratarla con amabilidad; a la gente impaciente, tratarla con rapidez; a la gente indecisa, tratarla con gran decisión; a la gente exaltada, tratarla con tranquilidad; a la gente irrazonable, tratarla con calma, etc.

Es por demás obvio mencionar que debido a la globalización, México tiene la presencia de empresas extranjeras, siendo indispensable, cuando menos, dominar dos idiomas adicionales al español, siendo uno de ellos el Inglés, ya que en muchas ocasiones es la única forma de poderse comunicar con los extranjeros.

Las funciones básicas de Crédito y Cobranzas, son las siguientes:

- Recuperar las cuentas por cobrar empresariales, considerando los diversos grados de dificultad, una vez que se hayan agotado las gestiones del cobrador.**
- El trato deberá ser adecuado respecto a las jerarquías, es decir, no se sugiere dar el mismo trato al deudor que reconoce su deuda, pero que de momento no puede pagar, a aquél que dice “Hazle como quieras”.**
- La cobranza debe ser oportuna, es decir no dejar pasar más tiempo del necesario para ejercer presión de cobranza. Si usted se tarda en cobrar, estará dando un “mal signo” al deudor.**
- La cobranza debe ser completa, es decir, recuperar la totalidad del adeudo, sin que esto signifique inflexibilidad hacia el deudor. En todos los casos debe dársele un tratamiento adecuado.**
- Debe dejarse siempre “la puerta abierta” para operaciones futuras. El hecho de que un deudor esté atrasado en sus pagos, no significa que usted deba cancelar toda posibilidad de tener tratos con él en un futuro, ya que todo negocio suele pasar por momentos difíciles que obligan al no cumplimiento de las obligaciones con terceros. Al reanudar operaciones con este tipo de clientes, será necesario profundizar en el análisis crediticio, tomando en consideración las garantías y la actitud del deudor durante la gestión de cobro.**

Bases económicas para la toma de decisiones

Debe diferenciarse lo que es un Director de Crédito y Cobranzas, de un Gestor de Cobranza y de un Cobrador.

El Director tiene la responsabilidad de administrar de manera profesional la Dirección de Cobranzas, en tanto que gestor de cobranza tiene como única responsabilidad recuperar las cuentas y documentos por cobrar que no pudo hacer efectivo el Cobrador, o bien, que se necesita contar con una persona de mayor jerarquía para lograr su recuperación. Debe considerarse como un valioso auxiliar que elimina trabajo a su superior inmediato, lo cual le permitirá atender más adecuadamente sus responsabilidades.

El Director de Crédito y Cobranzas debe vigilar el cumplimiento de las políticas establecidas relativas al desempeño de su personal, debiendo poner especial atención en que el Gestor de Cobranza también cumpla adecuadamente con ellas. Se recomienda que no existan interferencias entre trabajo del Director de Crédito y Cobranzas, el Gestor de Cobranza y Cobradores. Para ello deben estar perfectamente delimitados los campos de acción para cada uno de ellos, de tal manera, que respetándolos, sea posible mantener un agradable clima de trabajo.

No son raros los casos en que los gestores de cobranza son objeto de agresiones verbales y físicas. El hecho de no pagar un adeudo, suele darse cuando el deudor pasa por una situación crítica y provoca tensiones en todos los niveles, siendo por este motivo que se presenten respuestas muy agresivas, como insultos, gritos, manoteos, para evitar la presencia de los cobradores. La reacción lógica es que el personal de la Dirección de Crédito y Cobranzas no se sienta con los ánimos de entablar una conversación con el deudor para no verse agredido injustamente.

Si esta fuera la situación, la actitud del gestor de cobranza no debe responder agrediendo e insultando al deudor, ya que lo único que provocaría esta entrevista es que terminara de mala manera, inclusive a golpes, lo que se derivaría en demandas judiciales.

Bases económicas para la toma de decisiones

La buena compostura de un gestor de cobranza da como resultado que en la siguiente entrevista con el deudor, éste termine disculpándose por sus excesos y se muestre con buena actitud para un arreglo.

Al momento de llevar a cabo la gestión de cobranza es conveniente ir al punto, ya que existen ejecutivos que no cuentan con mucho tiempo para proporcionárselo al gestor.

Un buen cobro se basa en ciertos principios

- La cobranza en sí;
- La cobranza a tiempo;
- Proteger en todo momento la reputación de la empresa y
- Ser promotor de ventas.

El proceso de la cobranza tiene varios subprocesos, como son: Entrega y recepción de la cobranza; agenda de compromisos; elaboración de la ruta a seguir; planeación del trabajo; confirmación de citas; cuidado de los documentos y medidas de seguridad. Sin embargo, lo más importante es que, ante una situación crítica de cobranza, deberá entenderse la situación financiera por la que atraviesa el deudor y llevar a cabo una buena negociación e inclusive una inteligente reestructuración del adeudo.

Recuerde usted que: “Es mejor tener la cobranza del 50% de un adeudo que el 100% de nada”.

PRINCIPIOS ELEMENTALES PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO

Existen **cuatro principios básicos**, cuya aplicación en la práctica **conducen a una administración correcta del flujo de efectivo** en una empresa determinada. Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los **Flujos Positivos (Entradas de Efectivo)** y los **Flujos Negativos (Salidas de Efectivo)**, de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

Bases económicas para la toma de decisiones

Los dos primeros principios se refieren a las entradas de dinero (flujo positivo) y las otros dos a las erogaciones de dinero (flujo negativo).

Flujo Positivo "Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo"

Ejemplos

- Incrementar el volumen de ventas.
- Incrementar el precio de venta.
- Mejorar la mezcla de ventas (Impulsando las de mayor margen de contribución).
- Eliminar descuentos, cuando la competencia lo permita.

Flujo Positivo "Siempre que sea posible deben acelerarse las entradas de efectivo" por cobranza anticipada.

Ejemplos:

- Incrementar las ventas al contado
- Pedir anticipos a clientes (como muchas empresas lo hacen)
- Reducir plazos de crédito (siempre y cuando lo permita el mercado)

(Flujo Negativo) "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero" (Ahorros en gastos innecesarios o superfluos y difiriendo hasta donde sea posible los pagos sin caer en incumplimientos y mala reputación empresarial)

Bases económicas para la toma de decisiones

Ejemplos:

Negociar mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores)
- 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 "Quality without Tears" P. Crosby)

- **(Flujo Negativo)** "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero"

Recomendaciones:

- 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, existe un conflicto entre la aplicación del 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 incidir sobre el flujo del efectivo.

PLANEACIÓN DE EFECTIVO: PRESUPUESTOS DE EFECTIVO

¿**Qué es el Cash Flow?** (1)

Es el Estado de Flujos Positivo y Negativo planeado por la empresa, que se utiliza para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo.

Bases económicas para la toma de decisiones

El presupuesto de efectivo o Cash Flow o Pronóstico de Efectivo, es un Estado de Flujos Positivo y Negativos de efectivo, planeado por la empresa. Se utiliza para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo, prestando especial atención a los **excedentes** de efectivo y a los **requerimientos necesidades** de efectivo.

Por lo general, se planea el cash flow a un año, dividido por intervalos, normalmente a un mes y éstos se subdividen por semana, todo dependiendo del tipo de empresa y si se tienen ingresos estacionales e inciertos o no. Si los ingresos son mas estacionales e inciertos el intervalo puede acortarse, ya que muchas empresas enfrentan un patrón de flujo estacional y frecuentemente el *Cash-Flow* se presenta para su análisis mensualmente con subdivisiones semanales, como ya se comentó.

PRONÓSTICO DE VENTAS

¿**Qué es el pronóstico de Ventas y para qué se utiliza?**

Es la predicción de las ventas de la empresa durante un lapso dado, con base en datos externos, internos y posiblemente una combinación de ambos y se utiliza como la entrada clave para el proceso de planeación financiera a corto plazo.

¿**Cuál es uno de los primeros datos para obtener la Planeación Financiera a Corto Plazo?**

Uno de los primeros datos de inicio del proceso de planeación financiera a corto plazo es el **pronóstico de ventas**, siendo por lo general Marketing, quién prepara esta predicción y con base en ésta, el Administrador Financiero estima los flujos de efectivo mensuales que resultarán de los ingresos por ventas proyectadas y de los gastos relacionados con la producción, inventario y ventas.

El administrador tiene como obligación también estimar el nivel requerido de Activos Fijos y la cantidad de financiamiento necesario para apoyar el nivel del pronóstico de ventas y de producción.

Bases económicas para la toma de decisiones

¿Qué son los pronósticos externos?

Los pronósticos externos se basan en las observaciones de las ventas con ciertos indicadores macroeconómicos externos clave como el PIB, construcción, confianza del consumidor, tipo de cambio, comportamiento de la Bolsa de Valores y el ingreso personal disponible.

Por ello, las ventas están relacionadas estrechamente con algún aspecto de la actividad económica nacional, y por lo tanto un pronóstico macroeconómico debe dar un panorama general de ventas futuras.

¿Qué son los pronósticos internos?

Estos se basan en el consenso, de pronósticos de ventas de los propios canales internos de ventas de la empresa.

Cada miembro de Ventas estima cuantas unidades de cada tipo de producto se compromete a vender, tomando en cuenta la meta corporativa.

El Director de Ventas aprueba conjuntamente con el Director General dichas estimaciones y se hace un compromiso formal para cumplir dichas metas y de no ser así por lo general vienen los despidos de personal, incluyendo a los Directores.

En resumen, deben utilizarse tanto los **pronósticos internos como externos para cumplir con las expectativas de Ventas**.

A pesar de lo anterior, existen muchas empresas que pasan por alto el proceso de **pronóstico de efectivo**.

¿Cuáles son las razones para pronosticar el efectivo?

- Los pronósticos proporcionan liquidez confiable.
- Hacer posible que una empresa minimice los costos de endeudamiento.
- Ayudan a los ejecutivos a administrar las salidas de efectivo con más certeza.
- En épocas de restricción crediticia, se espera que los administradores financieros sean más que nunca

Bases económicas para la toma de decisiones

cuidadosos en el manejo del dinero, entre otras muchas actividades, haciendo un buen *Cash-Flow*.

- Los egresos de efectivo por lo general se refieren a compras en efectivo, pago de cuentas por pagar, pagos de renta, sueldos y salarios, impuestos, compra de activos fijos, pago de intereses, pago de dividendos, pago de préstamos, entre otros muchos.

TEMARIO

- * **Ciclo Operativo y Ciclo de Conversión de efectivo**
- * **Separación de las necesidades de financiamiento entre el ciclo estacional y el permanente, para poder desarrollar una estrategia de financiamiento.**
- * **Beneficios, Costos y Riesgos entre una estrategia de financiamiento agresiva y una conservadora**
- * **Bajo qué condiciones el endeudamiento sobrepasa a la necesidad real**
- * **Ventajas financieras que se logran con la minimización del ciclo de conversión de efectivo.**

Al final de la sesión usted habrá aprendido:

1. **¿Cuál es la diferencia entre el ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo?**
2. **¿Por qué es útil dividir las necesidades de financiamiento de un negocio estacional en sus requerimientos de financiamiento estacional y permanente al desarrollar una estrategia de financiamiento?**
3. **¿Cuáles son los beneficios, costos y riesgos de una estrategia de financiamiento agresiva y una conservadora?**
4. **¿Bajo qué estrategia el endeudamiento excede con frecuencia la necesidad real?**
5. **¿Por qué es importante para una empresa minimizar la duración de su ciclo de conversión de efectivo?**

CASO PRÁCTICO DE CASH FLOW

La empresa TRANSA SA de CV le pide a usted, como Especialista Financiero que le prepare un *Cash-Flow* con base en la siguiente información:

- La empresa está desarrollando un presupuesto de efectivo para los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre.
- Las ventas de Transa SA tuvieron ventas en agosto y septiembre por 100,000 y 200,000 respectivamente. Las ventas que se pronosticaron son de 400,000, 300,000 y 200,000 para los meses de octubre, noviembre y diciembre respectivamente. La experiencia ha demostrado que el 20% de las ventas ha sido en efectivo, 50% ha generado cuentas por cobrar que se cobran al mes y el 30% restante ha generado cuentas por cobrar que se cobran a los dos meses. No tiene problemas con cuentas incobrables. En diciembre va a recibir un pago de una subsidiaria por 30,000
- Las compras de la empresa representan el 70% de las ventas, de las cuales el 10% se paga en efectivo, 70% se paga en el mes siguiente al de la compra y el 20% restante se paga a los dos meses al mes de la compra.
- La renta de oficinas mensual es de 5000.
- Los sueldos y salarios fijos son de 96,000 anuales y los sueldos variables son del 10% sobre las ventas netas mensuales.
- Se estima hacer un pago de impuestos en diciembre por 25,000
- Se comprarán Activos Fijos (computadoras) en noviembre y se pagarán en efectivo en ese mismo mes para aprovechar el descuento, por 130,000
- En diciembre se pagarán 10,000 de intereses
- En Octubre se pagarán dividendos por 20,000
- En diciembre se hará un pago de un préstamo por 20,000
- A finales de septiembre la empresa tiene un saldo en efectivo de 50,000. La empresa desea mantener 25,000 fijos en efectivo para las necesidades imprevistas.

Es recomendable que los datos se vayan registrando en un preformato del Cash-Flow, para mayor facilidad de desarrollo del caso práctico.

Bases económicas para la toma de decisiones

Preformato

	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS					
Ventas reales	100.000	200.000			
Vtas Pronosticadas			400.000	300.000	200.000
20% se cobra en efectivo					
50% se cobra a un mes					
30% se cobra a dos meses					
No hay Ctas Incobrables o éstas son mínimas					
En diciembre se recibirá un pago de una subsidiaria					30.000
EGRESOS					
Compras 70% de las Ventas					
Las compras se pagan así:					
10% en efectivo					
70% se pagan a un mes					
20% se pagan a dos meses					
Pagos de Renta de Oficinas					
Renta Mensual	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Sueldos y Salarios Fijos 96,000 anuales					
Sueldos por Comisión Variables 10% de las Ventas Netas Mensuales					
Pago de Impuestos					25.000
Compra de activo fijo				130.000	
Pago de Intereses					10.000
Pago de Dividendos			20.000		
Pago de Préstamo que vence en diciembre					20.000
A finales de septiembre, la empresa tiene un saldo en					
Caja y Bancos de (comentar ¿Octubre?)			50.000		
Documentos por pagar					0,00
La empresa desea mantener un saldo en efectivo de 25,000 como reserva					

Bases económicas para la toma de decisiones

PRESUPUESTO DE INGRESOS EN EFECTIVO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	-----US DLLS (000) -----				
VENTAS PRESUPUESTADAS	100	200	400	300	200
VENTAS EN EFECTIVO (20%)	20	40	80	60	40
COBRANZA DE CARTERA					
CON VENCIM. A UN MES (50%)		50	100	200	150
CON VENCIM A DOS MESES (30%)		30	60	120	
OTROS INGRESOS EN EFECTIVO					30
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO			210	320	340

PRESUPUESTO DE EGRESOS EN EFECTIVO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	-----US DLLS (000) -----				
COMPRAS (70% DE VENTAS)	70	140	280	210	140
PAGOS DE CxP EN EFECTIVO (10%)	7	14	28	21	14
PAGOS DE CUENTAS POR PAGAR					
Con Vencimiento a un mes (70%)		49	98	196	147
Con Vencimiento a dos meses (20%)			14	28	56
RENTA DE OFICINAS			5	5	5
SUELDOS Y SALARIOS			48	38	28
PAGO DE IMPUESTOS					25
DESEMBOLSOS POR ACTIVOS FIJOS				130	
PAGO DE INTERESES					10
PAGO DE DIVIDENDOS EN EFECTIVO			20		
PAGO DE CRÉDITO					20
TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO			213	418	305

PRESUPUESTO DE EFECTIVO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	-----US DLLS (000) -----				
TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO			210	320	340
Menos: EGRESOS EN EFECTIVO			213	418	305
FLUJO NETO DE EFECTIVO			-3	-98	35
SALDO EN EFECTIVO A FINALES DE SEPTIEMBRE			50	47	-51
EFFECTIVO FINAL			47	-51	-16
Menos: SALDO MÍNIMO DE EFECTIVO REQUERIDO			25	25	25
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO					
DOCUMENTOS POR PAGAR				-76	-41
SALDO EN EFECTIVO EXCEDENTE			22	-----	-----

EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CUENTA	-----US DLLS (000) -----				
EFECTIVO			25	25	25
SALDO EN EFECTIVO EXCEDENTE			22	-----	-----
DOCUMENTOS POR PAGAR					
DOCS POR PAGAR POR FINANC. REQUERIDO				-76	-41

Bases económicas para la toma de decisiones

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL CASH FLOW									
	PESI- MISTA	MAS PRO- BABLE	OPTI- MISTA	PESI- MISTA	MAS PRO- BABLE	OPTI- MISTA	PESI- MISTA	MAS PRO- BABLE	OPTI- MISTA
Total de ingresos en efectivo	160	210	285	210	320	410	275	340	422
Menos: Total de egresos de efectivo	200	213	248	380	418	467	280	305	320
Flujo Neto de Efectivo	-40	-3	37	-170	-98	-57	-5	35	102
Mas: Saldo Inicial de Efectivo	50	50	50	10	47	87	-160	-51	30
Efectivo Final	10	47	87	-160	-51	30	-165	-16	132
Menos: Saldo de Efectivo mínimo	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Financiamiento total requerido	15	NO FINANC	NO FINANC	185	76	NO FINANC	190	41	NO FINANC
Saldo de efectivo excedente		22	62			5			107

Caso Práctico de Balance Proforma

BALANCE PROFORMA MÉTODO DE JUICIO

La empresa necesita mantener un saldo en Caja y Bancos por	6,000	
Las acciones, bonos y valores no tienen cambios y se mantienen en	4,000	
En promedio las CxC representan días	45	
y sus ventas actuales ascienden a	200,000	
Determine el saldo de CxC en base a 360 días en este caso partic.		25,000
El inventario Final debe mantenerse en	50,000	
de los cuales se compones de materia prima	10%	5,000
y de productos terminados el	90%	45,000
Dentro de unas semanas se comprará Maquinaria y Equipo por	100,000	
la cual se estima que tendrá una depreciación anual del	10%	10,000
El saldo inicial de Maquinaria y Equipo es de	51,000	
Determine el Valor en Libros del Activo Fijo con esta información		141,000
Se pronostica que las compras representen un % de las Ventas	50%	100,000
anuales y que dichas compras sean pagadas en promedio en días	90	25,000
Determine cuál es el importe de las Cuentas por Pagar		
El Impuesto Sobre la Renta pronosticado será de	60,000	
y se espera hacer una exhibición del	25%	15,000
Se espera que los DxP no tengan cambio y su saldo actual es de	20,000	
Tampoco hay cambios en otros pasivos a corto plazo que son de	5,000	
Del mismo modo no habrá cambios en el Pasivo a LP y su saldo es de	40,000	
No habrá cambios en el Capital Social, cuyo saldo actual es de	150,000	
Habrà reinversión de utilidades por	30,000	
y su saldo inicial es de	40,000	70,000

Bases económicas para la toma de decisiones

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX		
<u>ACTIVO</u>		
<u>CIRCULANTE</u>		
CAJA Y BANCOS		6.000
ACCIONES, BONOS Y VALORES		4.000
CUENTAS POR COBRAR		25.000
INVENTARIOS:		
DE MATERIA PRIMA	5.000	
DE PRODUCTOS TERMINADOS	45.000	50.000
TOTAL DEL ACTIVO CIRCULANTE		85.000
<u>FIJO</u>		
SALDO INICIAL	51.000	
COMPRAS	100.000	
DEPRECIACIÓN	-10.000	
TOTAL DE ACTIVO FIJO		141.000
TOTAL DEL ACTIVO		226.000
<u>PASIVO</u>		
<u>A CORTO PLAZO O CIRCULANTE</u>		
CUENTAS POR PAGAR (POR LO GENERAL PROVEEDORES)		25.000
ISR POR PAGAR		15.000
DOCUMENTOS POR PAGAR		20.000
OTROS PASIVOS CIRCULANTES		5.000
TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE		65.000
PASIVO A LARGO PLAZO		40.000
TOTAL DE PASIVO		105.000
<u>CAPITAL</u>		
CAPITAL SOCIAL		150.000
UTILIDADES REINVERTIDAS		70.000
TOTAL DE CAPITAL		220.000
Excedente de tesorería		-99.000
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL		226.000

Cálculo de Cuentas por Cobrar $(Ventas\ 200,000/360) \times 45 = 25,000$

Cálculo de Cuentas por Pagar $(Compras\ 100,000/360) \times 90 = 25,000$

Bases económicas para la toma de decisiones

Se le solicita a usted obtener el EPF o BG Proforma al 31 de diciembre del 201X con base en la siguiente información:

BALANCE PROFORMA MÉTODO DE JUICIO

La empresa necesita mantener un saldo en Caja y Bancos por	25.000	
Las acciones, bonos y valores no tienen cambios y se mantienen	5.000	
En promedio las CxC representan días	60	
y sus ventas actuales ascienden a	135.000	
Determine el saldo de CxC en base a 360 días en este caso partic.		22.500
El inventario Final debe mantenerse en	16.000	
de los cuales se componen de materia prima	25%	4.000
y de productos terminados el	75%	12.000
Dentro de unas semanas se comprará Maquinaria y Equipo por	20.000	
la cual se estima que tendrá una depreciación anual del	40%	8.000
El saldo inicial de Maquinaria y Equipo es de	51.000	
Determine el Valor en Libros del Activo Fijo con esta información		63.000
Se pronostica que las compras representen un % de las Ventas	30%	40.500
anuales y que dichas compras sean pagadas en promedio en días	72	8.100
Determine cuál es el importe de las Cuentas por Pagar		
El Impuesto Sobre la Renta pronosticado será de	1.823	
y se espera hacer una exhibición del	25%	456
Se espera que los DxP no tengan cambio y su saldo actual es de	8.300	
Tampoco hay cambios en otros pasivos a corto plazo que son de	3.400	
Del mismo modo no habrá cambios en el Pasivo a LP y su saldo	18.000	
No habrá cambios en el Capital Social, cuyo saldo actual es de	30.000	
Habrán reinversión de utilidades por	6.327	
y su saldo inicial es de	23.000	29.327

Bases económicas para la toma de decisiones

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010		
ACTIVO		
CIRCULANTE		
CAJA Y BANCOS		25.000
CUENTAS POR COBRAR		22.500
INVENTARIOS:		
DE MATERIA PRIMA	4.000	
DE PRODUCTOS TERMINADOS	12.000	16.000
ACCIONES, BONOS Y VALORES		5.000
TOTAL DEL ACTIVO CIRCULANTE		68.500
FIJO		
SALDO INICIAL	51.000	
COMPRAS	20.000	
DEPRECIACIÓN	-8.000	
TOTAL DE ACTIVO FIJO		63.000
TOTAL DEL ACTIVO		131.500
PASIVO		
A CORTO PLAZO O CIRCULANTE		
CUENTAS POR PAGAR		8.100
ISR POR PAGAR		456
DOCUMENTOS POR PAGAR		8.300
OTROS PASIVOS CIRCULANTES		3.400
TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE		20.256
PASIVO A LARGO PLAZO		18.000
TOTAL DE PASIVO		38.256
CAPITAL		
CAPITAL SOCIAL		30.000
UTILIDADES REINVERTIDAS		29.327
TOTAL DE CAPITAL		59.327
FINANCIAMIENTO EXTERNO REQUERIDO		33.917
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL		131.500

Bases económicas para la toma de decisiones

BALANCE PROFORMA MÉTODO DE JUICIO		
La empresa necesita mantener un saldo en Caja y Bancos por	45,000	
Las acciones, bonos y valores no tienen cambios y se mantienen en	10,000	
En promedio las CxC representan días	60	
y sus ventas actuales ascienden a	500,000	
Determine el saldo de CxC en base a 360 días en este caso partic.		83,333
El inventario Final debe mantenerse en	100,000	
de los cuales se componen de materia prima	10%	10,000
y de productos terminados el	90%	90,000
Dentro de unas semanas se comprará Maquinaria y Equipo por	250,000	
la cual se estima que tendrá una depreciación anual del	40%	100,000
El saldo inicial de Maquinaria y Equipo es de	50,000	
Determine el Valor en Libros del Activo Fijo con esta información		200,000
Se pronostica que las compras representen un % de las Ventas	35%	175,000
anuales y que dichas compras sean pagadas en promedio en días	72	35,000
Determine cuál es el importe de las Cuentas por Pagar		
El Impuesto Sobre la Renta pronosticado será de	30,000	
y se espera hacer una exhibición del	10%	3,000
Se espera que los DxP no tengan cambio y su saldo actual es de	10,000	
Tampoco hay cambios en otros pasivos a corto plazo que son de	5,000	
Del mismo modo no habrá cambios en el Pasivo a LP y su saldo es de	18,000	
No habrá cambios en el Capital Social, cuyo saldo actual es de	100,000	
Habrà reinversión de utilidades por	30,000	
y su saldo inicial es de	23,000	53,000

Bases económicas para la toma de decisiones

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010		
ACTIVO		
CIRCULANTE		
CAJA Y BANCOS		45.000
CUENTAS POR COBRAR		83.333
INVENTARIOS:		
DE MATERIA PRIMA	10.000	
DE PRODUCTOS TERMINADOS	90.000	100.000
ACCIONES, BONOS Y VALORES		10.000
TOTAL DEL ACTIVO CIRCULANTE		238.333
FIJO		
SALDO INICIAL	50.000	
COMPRAS	250.000	
DEPRECIACIÓN	-100.000	
TOTAL DE ACTIVO FIJO		200.000
TOTAL DEL ACTIVO		438.333
PASIVO		
A CORTO PLAZO O CIRCULANTE		
CUENTAS POR PAGAR		35.000
ISR POR PAGAR		3.000
DOCUMENTOS POR PAGAR		10.000
OTROS PASIVOS CIRCULANTES		5.000
TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE		53.000
PASIVO A LARGO PLAZO		18.000
TOTAL DE PASIVO		71.000
CAPITAL		
CAPITAL SOCIAL		100.000
UTILIDADES REINVERTIDAS		53.000
TOTAL DE CAPITAL		153.000
FINANCIAMIENTO EXTERNO REQUERIDO		214.333
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL		438.333

Bases económicas para la toma de decisiones

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007	
ACTIVO	
CIRCULANTE	
CAJA Y BANCOS	10,000
CUENTAS POR COBRAR	116,667
INVENTARIOS:	
DE MATERIA PRIMA	45,000
DE PRODUCTOS TERMINADOS	105,000
ACCIONES, BONOS Y VALORES	5,000
TOTAL DEL ACTIVO CIRCULANTE	281,667
FIJO	
SALDO INICIAL	100,000
COMPRAS	500,000
DEPRECIACIÓN	-200,000
TOTAL DE ACTIVO FIJO	400,000
TOTAL DEL ACTIVO	681,667
PASIVO	
A CORTO PLAZO O CIRCULANTE	
CUENTAS POR PAGAR	87,500
ISR POR PAGAR	9,000
DOCUMENTOS POR PAGAR	18,000
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	5,000
TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE	119,500
PASIVO A LARGO PLAZO	50,000
TOTAL DE PASIVO	169,500
CAPITAL	
CAPITAL SOCIAL	250,000
UTILIDADES REINVERTIDAS	150,000
TOTAL DE CAPITAL	400,000
FINANCIAMIENTO EXTERNO REQUERIDO	112,167
TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	681,667