

## 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. Los dos primeros principios se refieren a las entradas de dinero (flujo positivo) y los 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)

### 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.

### ¿Cuál es la diferencia entre Costos y Gastos? Esquema de Costos

- **Costo primo:** o primer costo, compuesto por la suma: MATERIALES + MANO DE OBRA.
- **Costo de conversión:** MANO DE OBRA + COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.
- **Costo de producción:** MATERIALES + MANO DE OBRA + COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

MAT. PRIMA	M.O.D.	C.I.F.	C.D.	UTILIDADES	BONIFICAC.
<b>Costo primo</b>					
	<b>Costo de conversión</b>				
<b>Costo de producción</b>					
<b>Costo total</b>					
<b>Precio neto</b>					
<b>Precio bruto</b>					

- **Gastos:** Son las partidas contables o conceptos contables y financieros que demanda un proceso de producción y venta. **Se consideran un resultado negativo del período al cual corresponden** (Gastos de Administración, que no se activan).
- **Costos:** Son las partidas o conceptos contables y financieros que son consumidos por la producción de un bien o la prestación de un servicio. Se convierten en un beneficio empresarial hasta el período de su venta, en el que se transforman en un resultado negativo, que comparado con el ingreso que genera la venta, determinan la Utilidad Bruta.

El **transcurso del tiempo** es precisamente la variable que ayuda a convertir un Costo de alguna manera en Activo capitalizable, son precisamente los **costos** y por el contrario, aquellos que no reúnen esta condición, constituyen un **gasto**.

El costo de un bien es el necesario para ponerlo en condiciones de ser vendido o utilizado, según corresponda en función de su destino.

Por lo tanto, incluye la porción asignable de los costos de los servicios externos e internos necesarios para ello (por ejemplo: fletes, seguros, costos de la función de compras, costos del sector producción), además de los materiales o insumos directos e indirectos requeridos para su elaboración, preparación o montaje. Las asignaciones de los costos indirectos deben practicarse sobre bases razonables que consideren la naturaleza del servicio adquirido o producido y la forma en que sus costos se han generado. Esta definición supone adoptar el concepto de costo integral o por absorción.

En el largo plazo, todos los costos tienen el mismo destino: resultado negativo. La diferencia radica en el período en que se les considera ya como Resultados, por haberse consumido su potencialidad de servicio.

**Mientras posean capacidad de generar un ingreso – a través de la venta – constituyen un activo.** En cambio, los **Gastos** son conceptos o **desembolsos que se agotan en el mismo ejercicio de su devengamiento**, y en consecuencia no tienen capacidad para generar ingresos futuros.

## Costos, Gastos y Pérdidas:

Los **costos** representan una porción del precio de adquisición de artículos, propiedades o servicios, que ha sido diferida o que todavía no se ha aplicado a la realización de ingresos (Activo Fijo e Inventarios).

Los **gastos** son costos que se han aplicado contra el ingreso de un período determinado (sueldos administrativos).

**GASTOS.**- Son las erogaciones hechas con motivo de las operaciones de administración, producción, distribución y venta. Normalmente se les clasifica en Gastos de Administración, Venta, Fabricación, Financieros, Otros.

¿**Cuáles son los PCGA o NIF's aplicables a los Gastos?**

**PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.**- Criterio Prudencial.- Los gastos deben registrarse cuando se conocen, no importando que no estén pagados. Del periodo contable significa que deben registrarse en el periodo contable al que correspondan.

¿**Cuáles son los objetivos de la auditoría aplicables a Gastos?**

**OBJETIVOS.**- Verificar que los gastos sean reales, que correspondan al ejercicio en revisión, que estén clasificados en función a su origen y concepto y Determinar los gastos extraordinarios para resaltarlos en el E. de Resultados.

¿**Cuál es el Control Interno aplicable a Gastos?**

**CONTROL INTERNO.**-Deben existir presupuestos de gastos e informe de las variaciones resultante en relación con los gastos reales, exigiéndose explicaciones y responsabilidades a quién corresponda. Deben siempre estar autorizados. El soporte documental debe siempre estar autorizado antes de su desembolso. Su clasificación debe ser vigilada al contabilizarse.

## **ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE CALIDAD**

Esta técnica nos ayuda en el análisis y diagnóstico empresarial para la toma de decisiones de calidad y en **muchas ocasiones puede originar una planeación de inversión o en su defecto de desinversión.**

Los Estados Financieros son documentos que concentran el registro de operaciones de la empresa en forma **ordenada, resumida, cuantificada, confiable y accesible, con el objeto de que sean utilizados en el conocimiento y análisis empresarial para la toma de decisiones.** Por medio de ellos se llega al conocimiento financiero profundo de una organización.

Debido al cambio acelerado de los mercados mundiales, las organizaciones están comprometidas a llevar a cabo un proceso constante de **razonamiento** para lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos, tanto a corto, mediano y largo plazo. Esto lleva a los responsables de las organizaciones, consultores y personas interesadas en la evaluación de la gestión empresarial a la toma de decisiones de calidad en forma oportuna y eficiente, siempre con respaldo documental, precisamente en los Estados Financieros.

De aquí surgen los E.F. Estáticos (Balance General) y EF Dinámicos (Edo. de Resultados).

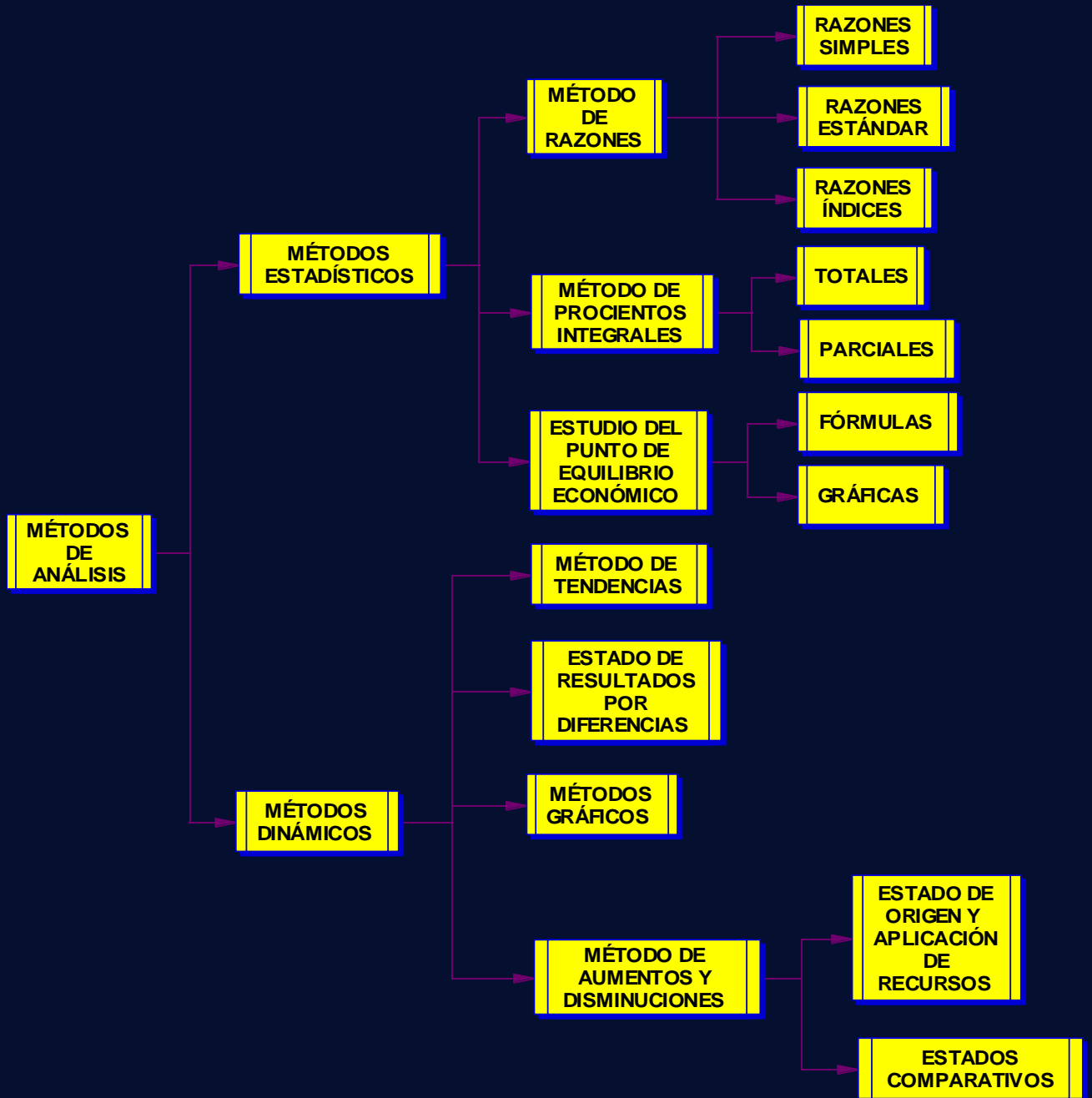
**Las técnicas más usuales de análisis son:**

- a) Razones financieras
- b) Análisis del Punto de Equilibrio
- c) Estado de Cambios en la situación financiera
- d) Otros análisis, tales como: EF comparativos con variaciones en cifras absolutas y relativas, EF comparativos con cifras relativas o sea convertidas a porcentajes, Estados Financieros comparativos con números índices.

El Boletín B10 emitido por el IMCP obliga a las empresas a emitir EF reexpresados o actualizados que implica el reconocimiento de la inflación a un momento determinado, por ello el método de Razones y Proporciones Financieras debe hacerse sobre EF reexpresados y sobre todo por el reconocimiento de lo que la empresa vale a una fecha determinada, ya que las cifras históricas dan lugar a la toma de decisiones posiblemente equivocadas.

Por ejemplo, de su análisis de los EF se puede desprender que la **liquidez** de la empresa es baja debido a la **lentitud de cobranza a clientes**, y que la **palanca financiera está por debajo de los niveles de endeudamiento** de la rama industrial en que se desenvuelve la empresa, que la **cobertura de intereses que generan sus utilidades de operaciones es restringida**, por lo que no puede contratar nuevos créditos, que el **rendimiento de sus activos fijos es bajo** y por lo tanto también lo es el **rendimiento de la inversión total**, que la utilidad sobre ventas es baja a pesar de que la Utilidad Bruta se mantiene arriba del promedio de la industria.

Por ello, cuando un Director de Finanzas tiene un diagnóstico como el descrito anteriormente, **tendrá bases suficientes para decidir el rumbo de la empresa**, como por ejemplo **renovar el Depto. de Crédito y Cobranzas por uno más experimentado**, quizá busque la **reducción de gastos de operación**, investigaría porqué es **lenta su rotación en activos fijos** o bien porqué es **baja su productividad**. Por ello el contar con información adecuada facilitará el camino para la toma de decisiones acertadas.



## RAZONES DE LIQUIDEZ

- $$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Veces}$$

La **Prueba de Liquidez** representa la proporción en veces en que la empresa puede hacer frente a su deuda en el corto plazo. Los A.C. incluyen efectivo, valores, cuentas por cobrar, inventarios, entre otros. Los pasivos circulantes se integran por cuentas por pagar a corto plazo, intereses, impuestos, sueldos y salarios, entre otros. También se interpreta como **los pesos de Activo Circulante que tengo para pagar cada peso de Pasivo Circulante.**

- $$\text{Prueba del Ácido} = \frac{\text{AC (-) Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Veces}$$

Representa el activo disponible de inmediato con que se cuenta para pagar los pasivos a corto plazo. Es la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones sin considerar la venta inmediata de sus inventarios. Se eliminan en esta prueba los **inventarios** para observar la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo sin que se tengan que vender y luego reponer los inventarios.

- $$\text{Liq. Inmediata} = \frac{\text{Efectivo y Equivalentes}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$ \text{ líquido por cada}}{\$ \text{ de PC adeudado}}$$

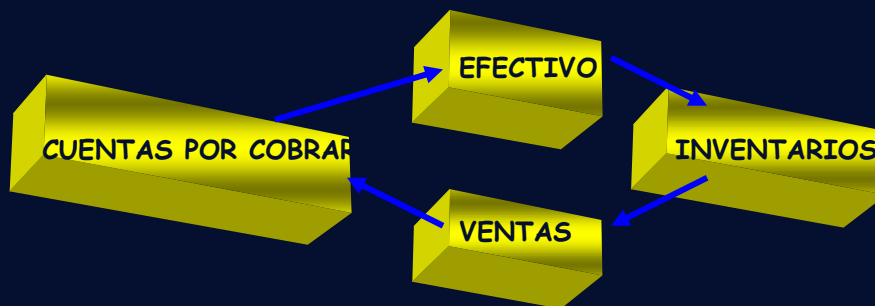
- $$\text{Margen de seguridad} = \frac{\text{Cap. De Trabajo Neto}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Veces de Cap. T. por c/\$ de PC}$$

- $$\text{Intervalo Defensivo ID} = \frac{(\text{Efect.y Equi.} + \text{Inv.Temp} + \text{Cx C})}{\text{Gastos proyectados sin depreciación (1)}}$$



(1) Gastos proyectados sin depreciación =  
 Costo de Ventas  
 Más Gastos de Venta  
 Más Gastos de Administración  
 Más Gastos de Investigación y Desarrollo  
 Más Depreciación del Período

### Ciclo de conversión de efectivo



La prueba más difícil sería solo considerar como AC solo las Cuentas por Cobrar de inmediata realización.

### TEMARIO

- \* ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO: SINCRONIZACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO – RECOMENDACIONES PARA EL MANEJO DE CAJA Y BANCOS EN FUNCIÓN A LA LIQUIDEZ (FLOATING, DIFERIMIENTO DE EROGACIONES, RECIPROCIDAD BANCARIA, USO ADECUADO DE SOBREGIROS, MESAS DE INVERSIÓN).
- \* CASH FLOW

### OBJETIVO DE LA SESIÓN: INFORMATIVA DE DISCUSIÓN GRUPAL

- \* USTED APRENDERÁ LAS TÉCNICAS MÁS COMUNES DE PLANEACIÓN A MEDIANO Y LARGO PLAZO.
- \* ASIMILARÁ ADEMÁS, EL MANEJO BÁSICO DE CAJA, BANCOS Y VALORES NEGOCIABLES A CORTO PLAZO, ASÍ COMO SU PLANEACIÓN A CORTO PLAZO, LO CUAL AYUDARÁ A EVITAR QUE UNA EMPRESA CAIGA EN INSOLVENCIA TÉCNICA Y DESPUÉS EN QUIEBRA

## PLANEACIÓN DE MEDIANO Y LARGO PLAZO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

### Principios elementales para el manejo del efectivo

Existen **cuatro principios básicos**, ya comentados 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.

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

### Recomendaciones para ser aplicadas de inmediato en su vida profesional

### 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. 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** o **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 P. Financiera a CP?** 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 proyectados 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.

**¿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 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 que 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.**

**Preformato**

	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
<b>INGRESOS</b>					
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
<b>EGRESOS</b>					
<b>Compras 70% de las Ventas</b>					
Las compras se pagan así:					
10% en efectivo					
70% se pagan a un mes					
20% se pagan a dos meses					
<b>Pagos de Renta de Oficinas</b>					
Renta Mensual	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>Sueldos y Salarios Fijos 96,000 anuales</b>					
<b>Sueldos por Comisión Variables 10% de las Ventas Netas Mensuales</b>					
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					

**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
<b>COBRANZA DE CARTERA</b>					
CON VENCIM. A UN MES (50%)		50	100	200	150
CON VENCIM A DOS MESES (30%)		30	60	120	
OTROS INGRESOS EN EFECTIVO					30
<b>TOTAL DE INGRESOS EN EFECTIVO</b>			<b>210</b>	<b>320</b>	<b>340</b>

**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
<b>PAGOS DE CUENTAS POR PAGAR</b>					
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
<b>TOTAL DE EGRESOS EN EFECTIVO</b>			<b>213</b>	<b>418</b>	<b>305</b>

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

**EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

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



## 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 componen 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

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

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

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

Se le pide a usted obtener el Estado de Posición Financiera o Balance Proforma al 31 de diciembre del 2006 con base en la siguiente información:

**D A T O S**

La empresa necesita mantener un saldo en Caja y Bancos por	25,000	
Las acciones, bonos y valores no tienen cambios y se mantienen en	5,000	
En promedio las CxC representan en días	60	
y sus ventas actuales ascienden a	135,000	
Determine el saldo de CxC en base a 360 días en este caso particular		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 Doc. Por Pagar 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 es de	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

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006		
ACTIVO		
<b>CIRCULANTE</b>		
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
<b>TOTAL DEL ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>68,500</b>
<b>FIJO</b>		
SALDO INICIAL	51,000	
COMPRAS	20,000	
DEPRECIACIÓN	-8,000	
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>		<b>63,000</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>131,500</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>A CORTO PLAZO O CIRCULANTE</b>		
CUENTAS POR PAGAR		8,100
ISR POR PAGAR		456
DOCUMENTOS POR PAGAR		8,300
OTROS PASIVOS CIRCULANTES		3,400
<b>TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE</b>		<b>20,256</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		<b>18,000</b>
<b>TOTAL DE PASIVO</b>		<b>38,256</b>
<b>CAPITAL</b>		
CAPITAL SOCIAL		30,000
UTILIDADES REINVERTIDAS		29,327
<b>TOTAL DE CAPITAL</b>		<b>59,327</b>
FINANCIAMIENTO EXTERNO REQUERIDO		33,917
<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>		<b>131,500</b>

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 compones 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

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007		
ACTIVO		
<b>CIRCULANTE</b>		
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
<b>TOTAL DEL ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>238,333</b>
<b>FIJO</b>		
SALDO INICIAL	50,000	
COMPRAS	250,000	
DEPRECIACIÓN	-100,000	
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>		<b>200,000</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>438,333</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>A CORTO PLAZO O CIRCULANTE</b>		
CUENTAS POR PAGAR		35,000
ISR POR PAGAR		3,000
DOCUMENTOS POR PAGAR		10,000
OTROS PASIVOS CIRCULANTES		5,000
<b>TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE</b>		<b>53,000</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		<b>18,000</b>
<b>TOTAL DE PASIVO</b>		<b>71,000</b>
<b>CAPITAL</b>		
CAPITAL SOCIAL		100,000
UTILIDADES REINVERTIDAS		53,000
<b>TOTAL DE CAPITAL</b>		<b>153,000</b>
<b>FINANCIAMIENTO EXTERNO REQUERIDO</b>		<b>214,333</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>		<b>438,333</b>

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