

# CAPÍTULO 11

## GUÍA PARA DESARROLLAR EL FLUJO DE CAJA PRELIMINAR. LA PRUEBA FINAL

### OBJETIVO

- Desarrollar las competencias necesarias para efectuar el flujo de caja, las cuales le permitan obtener una visión sobre qué tan rentable es la idea que usted plantea.

### 11.1 REFLEXIÓN INICIAL

Esta guía no es un manual detallado, pero sí le indicará cómo ir paso a paso en el desarrollo del flujo de caja preliminar.

El flujo de caja inicial es una estimación de lo que podría suceder, pero como la estimación no es exacta, se le pide que realice el flujo con criterio conservador.

El resultado del flujo debe ser lo más realista posible, por lo que se le sugiere asuma que quienes lo revisarán se darán cuenta de que utilizó números poco realistas, pues ese es su trabajo, en especial si son banqueros o inversionistas.

**Importante:** Al incluir lo que sigue, se asumió que usted ya preparó las listas de insumos y sus costos respectivos que se le han pedido a lo largo del libro en cada tarea; si no es así, le auguramos un camino tortuoso y difícil, aunque no imposible, por lo que le recordamos que es necesario que las tenga preparadas y a mano para llevar a buen término el desarrollo de la plantilla.

Analice la plantilla antes de comenzar a llenarla para tal efecto se incluyó en la página Web del libro. Allí encontrará una serie de cuadros individuales elaborados en Excel con el nombre de archivo de:

**Template de Excel para estimar el flujo de caja preliminar.**

Apoyo en la



## 11.2 PASOS PARA DESARROLLAR LA PLANTILLA

El material contiene un total de 10 archivos, clasificados con los siguientes nombres:

1. **Ingresos:** este archivo es para incluir en él las ventas de productos o servicios que usted planea.
2. **InvEdif:** en este archivo deberá agregar los gastos de construcción de edificios, la compra de tierras, las remodelaciones de inmuebles y aquellos que se requieran para echar a andar el negocio. Recuerde que muchas veces, aunque se alquile un local, hay que hacer remodelaciones.
3. **InvEquip:** en este archivo añada los gastos relacionados con la compra, instalación y reparación de equipo de todo tipo; por ejemplo, de oficina, de producción, de maquinaria, de transportación, de refrigeración, de estantería, etcétera. Recuerde que muchas veces, aunque se alquile un local, hay que equiparlo. Los precios a utilizar son los del mercado en el que está operando.
4. **O.Gdel:** en este archivo incluya los gastos relacionados con el montaje del local de operaciones tales como los que tienen que ver con la contratación de abogados, la solicitud de permisos y de asesoría, así como de cualquier otro elemento que considere necesario para el buen funcionamiento de su negocio. Entienda bien: nada es gratis, aunque algunas de estas cuestiones las provean los socios, hay que darle un valor a tal contribución en especie y reconocerlo como un aporte, ya que si no fuera así habría que pagarlo de todas formas.
5. **Costos fijos de producción 1 y costos fijos de producción 2:** estos archivos le servirán para tener bajo control los gastos que se requieren mes a mes y año a año para que la firma opere. Desde luego se necesitan y no dependen del nivel de producción en el corto plazo, pues están relacionados con el alquiler del local, así como el pago de agua, electricidad, internet, seguros, contabilidad (*outsourcing*), asesoría legal y patentes, por lo que en cada caso se deben identificar, además de que hay que elaborar una lista de lo que representan por mes y año en cantidad y dinero, o por lo menos en dinero, ya que hay que cubrirlos independientemente de las ventas del negocio.

Los archivos del uno al cinco representan las inversiones que se planean para poner en marcha el negocio.

Por otro lado, sepa que hay gastos de planilla, que a veces se incluyen en este rubro. Nuestra sugerencia, en este sentido, es diferente. Creemos que en la

práctica es mejor que la planilla y sus tres grandes componentes: gerencia y administración (en el sentido amplio), producción y vendedores, se traten por separado debido a las complejidades de la legislación laboral de cada lugar. Entienda bien, como ya se dijo: nada es gratis en la vida, aunque ciertas cosas sean provistas por los socios.

6. **Costos variables de producción 1 y Costos variables de producción 2:** estos archivos deberán contener los gastos que se requieren mes a mes y año a año para que la firma produzca lo que pretende. Se sugiere hacer una lista inicial de lo que representan estos gastos por mes y año en cantidades físicas, precios y dinero; si fuese el caso, por lo menos en dinero, ya que de ello depende que haya producto para vender y en consecuencia el éxito del emprendimiento.
7. **PdeGOA:** este archivo contiene la planilla de la gerencia y la administración. Incluye todo lo que se puede manejar por exclusión en la empresa: gerentes, subgerentes, personal de recursos humanos, financieros, choferes, entre otros.\*
8. **Pla Pro:** este archivo tiene que ver con la planilla de producción, pues en ella se incluye al personal que está involucrado directamente en la producción, incluso la mano de obra no calificada y la calificada. En este grupo no estarían los gerentes de producción (que se ubican en el nivel que les corresponde), pero sí los supervisores directos del proceso.\*
9. **Vendedores:** El concepto incluye a todos aquellos que estén involucrados directamente en la venta del producto, pero no a los gerentes de mercadeo o ventas, aunque sí a los supervisores directos de los vendedores. En este grupo está el tema de las comisiones, que deberían estimarse en la plantilla que brinda la opción de calcular el salario base y las comisiones estimadas sobre metas de venta.\*

El porcentaje de comisión es negociable, es decir, usted puede utilizar el que desee. En este caso, se recomienda un análisis previo de actividades parecidas para desarrollar una idea. El problema es que las comisiones pagadas son un ingreso y que sobre éste debe tributarse, aunque muchos no lo hacen. Piense qué pasará si no cumple con su deber hacendario.\*

10. **O.G.Mis:** el concepto se refiere a otros gastos misceláneos; este concepto y archivo es para incluir algo que se haya quedado fuera de consideración y que no cabe en ninguno de los conceptos anteriores; aunque dudamos que pase, este archivo es una solución.

---

\*Es importante que los salarios que se estimen para la elaboración de esta planilla sean salarios brutos, ya que de esa suma se parte en la mayoría de los casos para estimar las deducciones y contribuciones patronales exigidas por el Estado. Para tener éxito en estos rubros, se recomienda buscar una asesoría legal que aclare bien los alcances de los compromisos legales que se adquieren al emprender un negocio.

## 11.3 LLENADO DE LOS ARCHIVOS

**Importante:** Si ya elaboró sus listas previas, éstas pueden contener datos anuales o mensuales por lo cual es necesario que considere si cada casilla es un año; si decide que sea mensual, cada casilla es un mes.

### PREGUNTA

¿Qué pasa si me decido por la forma anual, pero sólo lleno seis casillas para representar seis años? No pasa nada. La programación se encarga de todo. Deje en blanco el periodo que no utilizará.

**Nota muy importante:** No toque las áreas que están en gris; si lo hace, la plantilla se invalidará y no asumiremos ninguna responsabilidad. Está advertido.

Para llenar los archivos, existen dos formas:

La primera es la de colocar en cada casilla los datos que se le piden:

1. Producto o servicio	
Cantidad	
Precio	
<b>Subtotal</b>	0

Encontrará muchas casillas con esa distribución y en cada línea un total de 12 casillas, para 12 años o 12 meses. En la casilla donde dice cantidad, se pone el número de piezas o de lo que sea, y debajo, el precio unitario. El cálculo es automático y el total, igual. Practique.

### PREGUNTA

Si lo único que tengo son estimaciones globales de inversión o gastos, ¿qué hago? Es muy sencillo, ponga el monto donde dice cantidad y 1 donde va precio; resuelto el problema. Le pronosticamos que esto podría ser un caso común; por lo tanto, insistimos, practique.

**Importante:** Al final hay un subarchivo que dice *Resumen*, el cual se genera sólo. Para nada lo toque, no está con seguro.

## 11.4 ALGUNOS CONSEJOS PARA MEJORAR SU APRENDIZAJE DE CÓMO MANEJAR LA PLANTILLA

1. Se supone que usted maneja Excel por lo menos medianamente bien. Si no es así, practique.
2. Cerciórese de que los complementos para análisis financiero están habilitados; si no lo están, habilítelos.
3. Revise cada una de las listas que hizo y cerciórese de que tienen la información que requiere ya estimada, así no se distraerá; en consecuencia, sólo deberá introducir los datos y observar los resultados.
4. Practique varias veces antes de comenzar a trabajar en forma definitiva.
5. Revise los capítulos 9 y 10. Cerciórese de lo que está haciendo y de su significado, sobre todo de lo que significan el VAB, el R B/C y el T.I.R.

### Ejercicio final

Desarrolle su análisis financiero.

