

FLUJO DE CAJA PARA PYMES

Qué es el Flujos de Caja?

Las PYMES deben diagnosticar su situación financiera. Un primer paso para ello es construir un **Flujo de Efectivo o Caja**, el cual les mostrará sus ingresos y egresos comparados en un período de tiempo definido (se pueden hacer Flujos de Caja por semanas, meses, años o períodos más largos, dependiendo de la magnitud del negocio), para con esta información tomar decisiones más acertadas. Entre más detallado se pueda hacer, la información será más útil, así si una cuenta se puede subdividir en sus componentes, así se debe hacer. Es de anotar, que el Flujo de Caja se hace de manera anticipada, es decir se realiza antes de que empiece a correr el período de tiempo para el cual se va a construir. La información se toma de lo conocemos o que podemos predecir, o sea, siempre vamos a saber que tenemos que pagar servicios, nómina, a proveedores, etc., y sabemos que de donde provienen nuestros ingresos y sus cantidades (reales o estimadas). El Flujo de Caja se hace de la siguiente manera:

FLUJO DE CAJA COMPAÑÍA XXX

| CUENTAS | Subcuentas | PERIODO DE TIEMPO | | | | | |
|----------------|--------------------------|-------------------|---------|---------|---------|---------|-------|
| | | Mes/día | Mes/día | Mes/día | Mes/día | Mes/día | Total |
| Saldo Inicial | | | | | | | |
| Ingresos | Ventas de contado | | | | | | |
| | Préstamos | | | | | | |
| | Cobros a deudores | | | | | | |
| | Otros ingresos | | | | | | |
| Total Ingresos | | | | | | | |
| Egresos | Compras | | | | | | |
| | Gastos de nómina | | | | | | |
| | Gastos de arrendamientos | | | | | | |
| | Pago de Servicios | | | | | | |
| | Pago a proveedores | | | | | | |
| Total Egresos | | | | | | | |
| Saldo Final | (Ingresos - Egresos) | | | | | | |

En la fila **Saldo inicial** se coloca el dinero en efectivo con el que se inicia el período, el cual puede ser negativo o positivo. Este valor generalmente es la cantidad de dinero en efectivo con el que se inicia una empresa en el caso de que esta sea nueva, o la cantidad de dinero en efectivo que sobro en caja o se quedo debiendo del período inmediatamente anterior. En otras palabras es la cantidad de dinero disponible o que debo y que hace parte de la actividad de la empresa. Como ejemplo, podemos decir que si voy a iniciar una empresa, y tengo \$1000000 en el "bolsillo" para ello, mi saldo inicial en el Flujo de caja es de \$1000000. Ese \$1000000 puede provenir de un préstamo (de cualquier naturaleza), de un regalo, o un ahorro personal, etc., Se coloca en la fecha en la cual se dio inicio al período.

Luego esta la cuenta **Ingresos**, en la cual se colocan todos los conceptos por los cuales ingresa dinero en efectivo a la compañía. Por ejemplo, en el caso de las **Ventas de Contado**, se coloca la cantidad de dinero que se recibe, en la fecha que se recibe por la entrega de un producto por parte de la empresa. Si la venta o parte de ella se hizo a crédito se colocará en la cuenta **Cobros a deudores** en la fecha en que nos hagan efectivo el pago.

La cuenta **Préstamos**, se refiere a las cantidades de dinero que se reciben por este concepto ya sea de bancos, otras empresas o personas. Al igual que en las anteriores cuentas, la cantidad se debe colocar en la fecha en la cual nos hagan efectivo el desembolso del dinero.

Por último está la cuenta **Otros ingresos**, la cual, dependiendo de la naturaleza del negocio tiene muchas otras subcuentas, por ejemplo: **Ingresos por arrendamientos, Ingresos bancarios por intereses de cuentas, pagos de préstamos a terceros, ventas de inmuebles o equipos diferentes de la actividad de la empresa, ganancias ocasionales (loterías, juegos, etc.,) que se inviertan en la empresa, aportes de los socios, etc.** En resumen todos los conceptos por los cuales la empresa tenga un ingreso de dinero en efectivo, se incluyen en el Flujo de caja si esos dineros se van a utilizar en el funcionamiento de la misma.

También se deben incluir dentro de la cuenta **Ingresos**, todos los conceptos por los cuales haya una entrada efectiva de dinero a la empresa. Cuando se han incluido todos los conceptos y sus valores, se totalizan por columnas en la fila **Saldo Ingresos**. Esto nos va a mostrar las fechas en las cuales tenemos ingresos en efectivo a nuestra caja, y las cantidades de los mismos para así organizar una mejor asignación de esos recursos.

Veamos ahora la cuenta **Egresos**. Un concepto por el cual el dinero sale de nuestra empresa, son las **Compras** que realizamos, en este caso de contado. Aquí se deben tener en cuenta todas aquellas compras que se hagan sacando dinero de la caja de la empresa, no importando si lo que se compre sea o no útil para la empresa, aunque es mejor que si sea de utilidad para la misma. De nuevo, la plata que salga por este concepto se marca en la fecha en la cual se hace efectivo el egreso. Los pagos de compras que no se hayan hecho de contado, se marcan como **Pagos a proveedores** y el dinero se registra en el flujo de caja en la fecha del desembolso.

Otro concepto son los pagos a los trabajadores, o **Gastos de Nómina** durante el período de tiempo para el cual se está realizando el Flujo de Caja. Se pueden incluir como pagos de nómina, por ejemplo las provisiones para Seguridad Social u otros conceptos, si es que realmente se hace la provisión, es decir el dinero se saca de caja y se guarda para hacer el pago en la fecha correspondiente. Por ejemplo si durante un año de trabajo, se deben pagar \$120000 por este concepto, y cada mes se guardan (o provisionan) \$10000 para hacer el pago al final del año, la provisión de cada mes se debe marcar en la fecha en la que se realiza la misma. Ese dinero sale de nuestra caja y no se utilizará para ninguna otra cosa que no sea el pago de la Seguridad Social.

Si la empresa paga arrendamientos por algún concepto (el edificio donde funciona la empresa, arrendamiento de maquinaria y/o equipo, etc.), estos se deben especificar en la cuenta **Pagos por Arrendamientos**, de nuevo se colocan en las fechas que se haga efectivo el pago, es decir el día que realmente nuestro dinero salga de nuestra caja.

La última cuenta en nuestro ejemplo, es la de **Pago de Servicios**, en la cual pueden estar incluidas, las cuentas de teléfonos, luz, agua, gas, etc.. En los casos en los cuales, el Flujo de Caja se hace por días, la fecha del pago se puede hacer aproximada, es decir no sabemos el día exacto, pero si podemos calcular una fecha aproximada, por ejemplo en que semana se debe cancelar. Así mismo, las cantidades también se pueden deducir mediante un estimado, ya sea teniendo en

cuenta un promedio, cuentas de empresas o negocios parecidos, un incremento que consideremos conveniente, o cualquier otra herramienta que nos pueda ayudar en este caso.

En conclusión, la cuenta **Egresos** está compuesta por todos aquellos pagos que la empresa realiza durante el período del Flujo de Caja, siendo lo más claro posible en su definición y certero en su cantidad. Como ya lo mencioné antes, estos pagos deben corresponder a actividades inherentes a la naturaleza de la empresa, es decir no debemos mezclar, por ejemplo nuestros gastos personales dentro de los gastos y costos de la empresa. De hacerlo así, se deben especificar muy bien unos y otros para al final conocer el peso de cada uno dentro del funcionamiento de la empresa. Todos los egresos se totalizan por columnas en la fila **Saldo Egresos**. Esto nos va a mostrar las fechas en las cuales tenemos que hacer pagos en efectivo sacando dinero de nuestra caja.

Al tener ya definidos los **Ingresos y Egresos** del período, podemos comparar los dos totales para empezar a definir la asignación de recursos disponibles, o la consecución de los recursos faltantes.

Al llegar a este punto de la comparación, tenemos la fila **Saldo Final**, en la cual tenemos la diferencia entre nuestros ingresos de efectivo, contra los egresos de efectivo durante el mismo período de tiempo. El resultado puede ser **positivo**, es decir nuestros ingresos son mayores que los egresos, el resultado puede ser **negativo**, es decir los ingresos no nos alcanzaran para cubrir los egresos del período, o el resultado puede ser **cero**, lo cual indica que los ingresos del período son iguales a los egresos del mismo. Sea cual sea el resultado, el saldo de cada columna, se debe pasar a la siguiente como **Saldo Inicial**.

Cómo se puede usar el flujo de caja en la práctica?

Ahora bien, sea el saldo positivo, negativo o cero, siempre hay algún tipo de estrategia a seguir. A continuación voy a mencionar algunos ejemplos de lo que se puede hacer en cada caso, eso sí, sin el ánimo de sugerir que la mía sea la última palabra, solamente trataré de mostrar lo que se puede hacer, en mi humilde concepto, en cada caso. Usted tiene la potestad de hacer algo diferente, pero ojalá tenga en cuenta las consecuencias de lo que vaya a hacer. Trate de utilizar el resultado de su Flujo de Caja proyectado de manera que se pueda anticipar a los hechos para su beneficio, y no sentarse a esperar a ver que pasa, y a ver si la suerte le ayuda.

1. Si el saldo es positivo, usted tiene la posibilidad de usar los recursos adicionales, por ejemplo en pagos a proveedores que estén ofreciendo descuentos por pagos anticipados, en la compra de títulos valor a corto plazo, en la renovación o mantenimiento de algún equipo o maquinaria, en el cubrimiento de alguna deuda de largo plazo, o simplemente pasar este saldo al siguiente período y esperar que el buen resultado continúe, o que por lo menos este superávit le cubra algún déficit que pueda ocurrir en el período siguiente. Si usted toma cualquier iniciativa diferente a pasar este saldo tal y como dio al siguiente período, tenga en cuenta que su flujo de caja cambiará, es decir, que lo debe modificar teniendo en cuenta el egreso que le va a originar el destino que usted le vaya a dar al saldo que proyectó. De manera más clara, supongamos que usted hace su Flujo de Caja del mes de febrero, el día 31 de enero. Ese día 31 de enero, después de haber hecho todas sus proyecciones y plasmarlas en el flujo de caja de febrero, usted ve que el día 28 de febrero, si todo sale como usted lo ha plasmado en su flujo de caja, le va a quedar un saldo positivo de \$2000000. Usted decide entonces que va a pagar una deuda de \$500000 que tiene desde hace 6 meses, y la va a pagar el día 20 que es el día en el que debía pagar la cuota de esa deuda (la cuota realmente valía \$50000, o sea que le quedaban 10 cuotas por pagar). En su flujo de caja, usted debe registrar este nuevo egreso que va a hacer el día 20 de febrero por \$500000, esto obviamente le va a modificar su resultado final. Lo que le estoy tratando de explicar, es que usted está

proyectando un pago más, el cual no había planeado cuando empezó a hacer su Flujo de caja ese día, por lo cual le toca rehacerlo a partir del punto en el cual va a introducir el cambio.

2. Si el saldo es negativo, usted debe analizar varias posibilidades. Si es posible, trate de postergar algunos de los pagos a proveedores, pida unos días a algunos de ellos y busque espacio en su flujo de caja, donde usted pueda poner estos egresos. En su flujo de caja habrán días, semanas o meses muy cargados con gastos y estos no siempre van a coincidir con días, semanas o meses de altos ingresos. Busque en su flujo de caja, aquellos espacios de tiempo donde usted vaya a tener ingresos altos y bajos gastos (un balance positivo por así decirlo) y hable con su proveedor o proveedores y deles una fecha exacta de cuando usted considera que si le va a poder pagar. Si esto no funciona, todavía hay otras ideas. Por ejemplo, para aquellas épocas en las cuales su saldo es negativo, puede establecer promociones con precios más bajos (eso sí, que todavía le den rentabilidad o ganancia) para de esta manera recoger el dinero más rápido, de manera más clara, digamos que para el flujo de caja de la semana 2 del mes de febrero usted tiene muchas obligaciones las cuales son mayores a sus ingresos normales, si usted ha hecho el flujo de caja con anticipación como debe ser, puede programar esa semana promociones y descuentos para atraer más clientes y recoger más dinero. También puede programar descuentos por pronto pago para aquellas personas que le deben dinero. Hasta aquí le he dado tres ideas, pero estoy seguro que hay muchas más y usted las puede descubrir, otra idea, antes de terminar, podría ser realizar algún trueque o intercambio de un bien o servicio suyo, para así no tener que desembolsar el dinero en efectivo.
3. Ahora por último, su saldo fue cero, sus ingresos van a ser iguales a sus egresos. En estos casos puede utilizar estrategias parecidas a las descritas para el caso en el cual el saldo es negativo, aunque aquí usted puede tener un poco más de paciencia y no excederse en los descuentos o promociones. Probablemente el negocio funcionará mejor en el siguiente período. Además si usted ha sido prevenido, puede que tenga algunas reservas de períodos anteriores y con estas pueda sobrellevar el período por venir.

En la tabla del flujo de caja de arriba, usted habrá notado, que hay una columna al final en la parte derecha, titulada **Total**. En esta columna usted puede totalizar cada una de las cuentas, para saber a que porcentaje corresponde cada una de ellas en el total de ingresos y en el total de egresos. ¿Qué para qué sirve esto? Bueno, usted lo puede ver de la siguiente forma: ¿Qué tal que usted gane más dinero por la prestación de un servicio, que por la misma venta de los productos que se supone deberían ser sus mayores ingresos? A lo mejor usted está equivocado de negocio si este es el caso. O imagínese que sus gastos en servicios sean más altos de lo que usted creía para lo que debe ser su negocio, quien sabe si usted esté pagando por lo que no debiera (alguna fuga o una tarifa más alta de lo justo). Además otra cosa para la que sirve el flujo de caja y la cual ya la he tocado un poco, es para establecer inclusive su política de precios y aún más si su negocio le permite tener precios flexibles, es decir usted un día puede tener un precio y a los pocos días otro sin que los clientes lo noten. Esto quizás no suena muy bonito, pero se puede hacer si el tipo de negocio lo permite.

Hasta aquí llega la descripción de para que le sirve el Flujo de Caja. Espero que haya entendido su utilidad y que además lo ponga en práctica, eso si, sí lo considera práctico para su caso (aunque esto se supone que es práctico en todos los casos). Ahora vamos a ver un ejemplo en la práctica, recuerde yo estoy haciendo un ejemplo genérico, pero usted debe aplicarlo a su empresa y tener en cuenta todos los desembolsos e ingresos de dinero en efectivo de su compañía durante el período al cual usted le vaya a hacer el Flujo de Caja.

Ejemplo

Supongamos que yo voy a iniciar un negocio de venta de comida (lo que más se vende). **Hoy en mi bolsillo tengo \$10.000.000** para ese negocio. Empiezo a hacer las averiguaciones del caso y encuentro **un local que me costaría \$500.000 mensuales** por arrendamiento, pero tengo que pagar por adelantado cuatro meses. Calculo que necesitaría **2 empleadas** para atender a los clientes, y obviamente un(a) cocinero(a). **A cada una de las empleadas les ofreceré \$400000 de sueldo mensual y al cocinero(a), \$600000 al mes.** Para iniciar, necesito comprar 10 mesas, 40 sillas, 40 juegos de cubiertos (se habrán dado cuenta que la capacidad del negocio sería de 40 personas), unos 30 manteles (no faltará el que lo ensucie y me toque cambiarlo el mismo día), unos 10 paquetes de servilletas. **Todo este montaje me costará \$4.000.000 en el primer mes.** Según mis investigaciones y lo que estimo que venderé a diario (unas 50 comidas diarias en promedio el primer mes, a un precio estimado inicial de 3.500 c/u, para los otros meses estimo un crecimiento en ventas de 15% sobre la demanda anterior. Todo es hipotético, el precio lo reajustaré en caso de ser necesario), en servicios gastaré más o menos así: **Luz \$300.000, Agua \$500.000, Teléfono \$200.000, Gas \$200.000.** Para lo que es la comida en sí, voy a gastar aproximadamente por día lo siguiente: **Carnes \$150.000, Frutas \$80.000, Arroz \$35.000, Café \$5.000, Verduras \$30.000, Harinas \$5.000. En bebidas, mensualmente calculo unos \$500.000.** Para seguir complicando el ejemplo, supongamos que aproximadamente el 20% de las mesas, sillas, cubiertos y manteles, tendré que renovarlo en el cuarto mes (muchos clientes llegan con niños y estos acabaron con parte de lo que había). Además, pienso que a partir del tercer mes será necesario comprar un televisor de 27" por un valor de \$1.500.000 y lo pago a 6 meses en cuotas iguales, la cuota inicial fue de \$400.000. Ah, la música, eso es inmediato y lo hago en final del segundo mes, así que me compro a crédito un equipo de sonido por \$2.500.000 (bueno está bien, un buen equipo de sonido, y los chinos que ni se le arrimen), pagando el 30% de contado y el resto a 12 meses en cuotas iguales. Como soy ambicioso, calculo que a partir del 6º mes, voy a abrir también en las noches (debe ser diciembre), voy a contratar "artistas" para que me entretengan al público y los hagan gastar en trago, para lo cual voy a destinar más o menos \$2.500.000 para los artistas y \$5.000.000 para el trago (fino claro esta). Prestar servicio a domicilio también es una muy buena posibilidad, así que para eso tendría que empezar a comprar materiales desechables y aumentar la compra de abarrotes e insumos para unos 20 domicilios diarios y el sueldo de una persona adicional, a partir del décimo mes para atender este servicio, con un sueldo mensual de \$400.000. El flujo de efectivo o de caja, lo voy a hacer para los primeros 12 meses de mi negocio.

Para terminar el enunciado del ejemplo, vamos a hacer tres suposiciones finales:

1. Para cumplir legalmente en cuestiones laborales, daría las vacaciones así: al año a una de las empleadas, al año y 1 mes a la otra empleada, y al año y dos meses al cocinero. Para reemplazar a cada uno de ellos tendría que contratar un empleado temporal. Al cocinero lo reemplazaría con una de las empleadas y que hubiera aprendido con el cocinero.
2. Debido al aumento en las ventas, vamos a suponer que las compras de comida se incrementan en un 9% el segundo mes, un 7% el segundo mes y tercer mes, a partir del cuarto mes, el aumento se estabiliza en un 8.5%
3. Los servicios se ven afectados en un 6% durante el segundo y tercer mes, un 4% el cuarto mes, un 7% el quinto mes, y a partir del 6 mes, un 12%.

Para resolver el enunciado, es bueno sacar una por una las declaraciones de los movimientos que se esperan:

1. Hoy en mi bolsillo tengo \$10.000.000 para ese negocio
 2. Un local me costaría \$500.000 mensuales por arrendamiento, pero tengo que dejar un depósito por adelantado equivalente a cuatro meses. Este depósito me será reembolsado al final del contrato de arrendamiento.
 3. Necesitaré como mínimo 2 empleadas y obviamente un(a) cocinero(a). A cada una de las empleadas les ofreceré \$400.000 de sueldo mensual y al cocinero(a), \$600.000 al mes
 4. Todo este montaje me costará \$4.000.000 en el primer mes por compra de sillas, mesas, etc..
 5. Servicios así: Luz \$300.000, Agua \$500.000, Teléfono \$200.000, Gas \$200.000
 6. En abarrotes por día las compras serían más o menos las siguientes: Carnes \$50.000, Frutas \$15.000, Arroz \$12.000, Café \$3.000, Verduras y hortalizas \$10.000, Harinas \$3.000. En bebidas no alcohólicas y alcohólicas pienso que se pueden gastar unos \$500.000 mensuales con un margen sobre ventas de un 15%.
- Nota: estimo un crecimiento de 15% sobre la demanda anterior (50 comidas el primer mes)
7. El 20% de las mesas, sillas, cubiertos y manteles, tendré que renovarlo en el cuarto mes
 8. En el tercer mes será necesario comprar un televisor de 27" por un valor de \$1.500.000 y lo pago a 6 meses en cuotas iguales, la cuota inicial fue de \$400.000
 9. Al final del segundo mes compraré a crédito un equipo de sonido por \$2.500.000), pagando el 30% de contado y el resto a 12 meses en cuotas iguales
 10. A partir del 6º mes, voy a abrir también en las noches para lo cual voy a destinar más o menos \$2.500.000 para pago de artistas y \$5.000.000 para el trago mensuales. El consumo de bebidas calculo que aumentará a una tasa de 10% mensual. El margen de ganancia de las bebidas será de un 25% sobre el costo de las mismas.
 11. En el décimo mes prestaré servicio a domicilio con unos 20 domicilios diarios
 12. Una persona adicional atenderá el servicio a domicilio, con un sueldo mensual de \$400.000
 13. Ventas: 50 comidas diarias a \$3.500 c/u, lo que da un total de 3,000,000 el primer mes.

Con todos estos datos, la tabla de flujo de efectivo para los 12 meses siguientes al inicio de las operaciones del restaurante, es la siguiente:

FLUJO DE CAJA PROYECTADO RESTAURANTE

| CUENTAS | Cuentas | PERIODO DE TIEMPO | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| | Comidas mensuales | 1500,0 | 1725,0 | 1984,0 | 2282 | 2624 | 3017 | 3469 | 3989 | 4587 | 5275 | 6066 | 6975 |
| | Precio por unidad | 3500,0 | 3500,0 | 3500,0 | 3500,0 | 3500,0 | 3500,0 | 3500 | 3500 | 3500 | 3500 | 3500 | 3500 |
| | Domicilios | | | | | | | | | | 20 | 20 | 20 |
| | Precio por unidad | | | | | | | | | | 3500 | 3500 | 3500 |
| Saldo Inicial | Caja | 10.000.000 | 3.948.235 | 3.110.870 | 3.094.975 | 3.257.035 | 5.021.988 | 6.039.719 | 8.956.062 | 13.354.373 | 19.482.012 | 29.509.648 | 41.884.579 |
| Ingresos | Ventas comidas | 5.250.000 | 6.037.500 | 6.944.000 | 7.987.000 | 9.184.000 | 10.559.500 | 12.141.500 | 13.961.500 | 16.054.500 | 18.462.500 | 21.231.000 | 24.412.500 |
| | Domicilios | | | | | | | | | | 2.100.000 | 2.100.000 | 2.100.000 |
| | Venta de bebidas | 588.235 | 588.235 | 588.235 | 588.235 | 588.235 | 6.666.667 | 7.333.333 | 8.066.667 | 8.873.333 | 9.760.667 | 10.736.733 | 11.810.407 |
| Total Ingresos | | 15.838.235 | 10.573.970 | 10.643.105 | 11.670.210 | 13.029.270 | 22.248.155 | 25.514.552 | 30.984.229 | 38.282.206 | 49.805.179 | 63.577.382 | 80.207.486 |
| Compras | Compra de montaje | 4.000.000 | | | 800.000 | | | | | | | | |
| | Televisor | | | 400.000 | 183.333 | 183.333 | 183.333 | 183.333 | 183.333 | 183.333 | 183.333 | 183.333 | 183.333 |
| | Equipo de Sonido | | 750.000 | 145.833 | 145.833 | 145.833 | 145.833 | 145.833 | 145.833 | 145.833 | 145.833 | 145.833 | 145.833 |
| Salarios | Gastos de nómina | 1.400.000 | 1.400.000 | 1.400.000 | 1.400.000 | 1.400.000 | 1.400.000 | 1.400.000 | 1.400.000 | 1.400.000 | 1.800.000 | 1.800.000 | 1.800.000 |
| | Artistas | | | | | | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 |
| Prestaciones | Prima y vacaciones | | | | | | 700.000 | | | | | | 900.000 |
| Arrendamientos | Gastos de arrendamientos | 2.000.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 |
| Compra comida | Carnes | 1.500.000 | 1.635.000 | 1.749.450 | 1.871.912 | 2.031.024 | 2.203.661 | 2.390.972 | 2.594.205 | 2.814.712 | 3.053.963 | 3.313.550 | 3.595.201 |
| | Frutas | 450.000 | 490.500 | 524.835 | 561.573 | 609.307 | 661.098 | 717.292 | 778.261 | 844.414 | 916.189 | 994.065 | 1.078.560 |
| | Arroz | 360.000 | 392.400 | 419.868 | 449.259 | 487.446 | 528.879 | 573.833 | 622.609 | 675.531 | 732.951 | 795.252 | 862.848 |
| | Café | 90.000 | 98.100 | 104.967 | 112.315 | 121.861 | 132.220 | 143.458 | 155.652 | 168.883 | 183.238 | 198.813 | 215.712 |
| | Verduras y Hortalizas | 300.000 | 327.000 | 349.890 | 374.382 | 406.205 | 440.732 | 478.194 | 518.841 | 562.942 | 610.793 | 662.710 | 719.040 |
| | Harinas | 90.000 | 98.100 | 104.967 | 112.315 | 121.861 | 132.220 | 143.458 | 155.652 | 168.883 | 183.238 | 198.813 | 215.712 |
| | Bebidas | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 5.000.000 | 5.500.000 | 5.967.500 | 6.474.738 | 7.025.090 | 7.622.223 | 8.270.112 |
| Servicios | Luz | 300.000 | 318.000 | 337.080 | 350.563 | 375.103 | 420.115 | 470.529 | 526.992 | 590.231 | 661.059 | 740.386 | 829.232 |
| | Agua | 500.000 | 530.000 | 561.800 | 584.272 | 625.171 | 700.192 | 784.215 | 878.320 | 983.719 | 1.101.765 | 1.233.977 | 1.382.054 |
| | Teléfono | 200.000 | 212.000 | 224.720 | 233.709 | 250.068 | 280.077 | 313.686 | 351.328 | 393.487 | 440.706 | 493.591 | 552.822 |
| | Gas | 200.000 | 212.000 | 224.720 | 233.709 | 250.068 | 280.077 | 313.686 | 351.328 | 393.487 | 440.706 | 493.591 | 552.822 |
| Total Egresos | | 11.890.000 | 7.463.100 | 7.548.130 | 8.413.175 | 8.007.282 | 16.208.436 | 16.558.490 | 17.629.856 | 18.800.194 | 20.295.530 | 21.692.803 | 24.119.949 |
| Saldo Final | (Ingresos - Egresos) | 3.948.235 | 3.110.870 | 3.094.975 | 3.257.035 | 5.021.988 | 6.039.719 | 8.956.062 | 13.354.373 | 19.482.012 | 29.509.648 | 41.884.579 | 56.087.536 |

Al observar la tabla, hay que tener en cuenta las siguientes observaciones:

- El ejemplo ha sido hecho sin tener en cuenta ningún tipo de estudio de mercado o factibilidad del negocio. Yo simplemente me senté y empecé a inventar las cifras. En el ejemplo faltan muchas cosas por incluir, por ejemplo los impuestos, la compra de más materiales como cucharas, platos, sillas, etc, a medida que la demanda vaya aumentando. Para todo esto es necesario ir haciendo los ajustes necesarios.
- A pesar de ser todo inventado, he tratado de reflejar lo que puede pasar a la hora de iniciar con una empresa, en este caso un restaurante, pero usted puede aplicar este mismo procedimiento a cualquier tipo de empresa. Les confieso que en este caso, inventé un primer enunciado, pero luego al iniciar la tabla del flujo de efectivo, me fui dando cuenta que faltaban muchas cosas por incluir (e insisto que

- todavía faltan). Lo mismo le puede pasar a usted ya en la práctica real, pero recuerde siempre que el flujo de caja es flexible y usted lo puede ir reacomodando a medida que vaya recogiendo los datos reales.
- Para una muestra de lo dicho en la nota anterior, supongamos que sus ventas no coinciden en el primer mes, y en lugar de 50 comidas, usted solamente vendió 20 comidas diarias, pero en el segundo y tercer mes, el crecimiento en sus ventas fue de un 30% y un 25% respectivamente. Además, los clientes que usted ha hecho en estos tres primeros meses, le han manifestado su satisfacción y que por lo tanto usted los tiene casi asegurados de allí en adelante. En este caso debe reajustar los datos de esos tres meses iniciales con los datos reales e rehacer la proyección para los que siguen. La tabla para los tres primeros meses, quedaría más o menos de la siguiente forma:

| CUENTAS | Subcuentas | Período de Tiempo | | |
|----------------|--------------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 |
| | Comidas mensuales | 600,0 | 780,0 | 975,0 |
| | Precio por unidad | 3500,0 | 3500,0 | 3500,0 |
| | Domicilios | | | |
| | Precio por unidad | | | |
| Saldo Inicial | Caja | 10.000.000 | 2.472.235 | 152.030 |
| Ingresos | Ventas comidas | 2.100.000 | 2.730.000 | 3.412.500 |
| | Domicilios | | | |
| | Venta de bebidas | 588.235 | 588.235 | 588.235 |
| | | | | |
| Total Ingresos | | 12.688.235 | 5.790.470 | 4.152.765 |
| Compras | Compra de montaje | 4.000.000 | | |
| | Televisor | | | 400.000 |
| | Equipo de Sonido | | 750.000 | 145.833 |
| Salarios | Gastos de nómina | 1.400.000 | 1.400.000 | 1.400.000 |
| | Artistas | | | |
| Prestaciones | Prima y vacaciones | | | |
| Arrendamientos | Gastos de arrendamientos | 2.000.000 | 500.000 | 500.000 |
| Compra comida | Carnes | 600.000 | 654.000 | 699.780 |
| | Frutas | 180.000 | 196.200 | 209.934 |
| | Arroz | 144.000 | 156.960 | 167.947 |
| | Café | 36.000 | 39.240 | 41.987 |
| | Verduras y Hortalizas | 120.000 | 130.800 | 139.956 |
| | Harinas | 36.000 | 39.240 | 41.987 |
| | Bebidas | 500.000 | 500.000 | 500.000 |
| Servicios | Luz | 300.000 | 318.000 | 337.080 |
| | Agua | 500.000 | 530.000 | 561.800 |
| | Teléfono | 200.000 | 212.000 | 224.720 |
| | Gas | 200.000 | 212.000 | 224.720 |
| Total Egresos | | 10.216.000 | 5.638.440 | 5.595.744 |
| Saldo Final | (Ingresos - Egresos) | 2.472.235 | 152.030 | -1.442.979 |

Como puede darse cuenta, si ese hubiera sido el caso, en el tercer mes, usted ya tiene un saldo negativo, por lo cual, habiendo reajustado el flujo de caja, digamos al final del primer mes y del segundo, usted ya debería haber podido proyectar esto y haber tomado otras decisiones y cambiar un poco su plan original.

¿Qué se podría haber hecho? Por ejemplo, aplazar la decisión de comprar el televisor, revisar los consumos de servicios para ver si se pueden reducir, o incluso ajustar el precio en tal vez \$100 o \$200 que le permitieran recoger más dinero, o lo contrario, reducir el precio para atraer más personas al lugar. Supongamos que al final del segundo usted tomó las siguientes decisiones: No comprar el televisor y aumentó el precio de las comidas en \$100, supongamos que todos los otros datos son iguales a los de la tabla anterior. Su flujo de caja para el tercer mes, quedaría de la siguiente forma:

| CUENTAS | Subcuentas | Período de Tiempo | | |
|-----------------------|--------------------------|-------------------|------------------|------------------|
| | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 |
| | Comidas mensuales | 600,0 | 780,0 | 975,0 |
| | Precio por unidad | 3500,0 | 3500,0 | 3600,0 |
| | Domicilios | | | |
| | Precio por unidad | | | |
| Saldo Inicial | Caja | 10.000.000 | 2.472.235 | 152.030 |
| Ingresos | Ventas comidas | 2.100.000 | 2.730.000 | 3.510.000 |
| | Domicilios | | | |
| | Venta de bebidas | 588.235 | 588.235 | 588.235 |
| | | | | |
| Total Ingresos | | 12.688.235 | 5.790.470 | 4.250.265 |
| Compras | Compra de montaje | 4.000.000 | | |
| | Televisor | | | |
| | Equipo de Sonido | | 750.000 | 145.833 |
| Salarios | Gastos de nómina | 1.400.000 | 1.400.000 | 1.400.000 |
| | Artistas | | | |
| Prestaciones | Prima y vacaciones | | | |
| Arrendamientos | Gastos de arrendamientos | 2.000.000 | 500.000 | 500.000 |
| Compra comida | Carnes | 600.000 | 654.000 | 699.780 |
| | Frutas | 180.000 | 196.200 | 209.934 |
| | Arroz | 144.000 | 156.960 | 167.947 |
| | Café | 36.000 | 39.240 | 41.987 |
| | Verduras y Hortalizas | 120.000 | 130.800 | 139.956 |
| | Harinas | 36.000 | 39.240 | 41.987 |
| | Bebidas | 500.000 | 500.000 | 500.000 |
| Servicios | Luz | 300.000 | 318.000 | 337.080 |
| | Agua | 500.000 | 530.000 | 561.800 |
| | Teléfono | 200.000 | 212.000 | 224.720 |
| | Gas | 200.000 | 212.000 | 224.720 |
| Total Egresos | | 10.216.000 | 5.638.440 | 5.195.744 |
| Saldo Final | (Ingresos - Egresos) | 2.472.235 | 152.030 | -945.479 |

Como puede ver, la situación mejoró un poco al finalizar el mes, pero aún no es suficiente. Para el cuarto mes usted tendrá que tomar otras decisiones, y subir el precio quizás ya no sea lo adecuado (a lo mejor debió arriesgarse un poco más antes y hacer un incremento de \$200 o más, eso lo habría podido proyectar con el flujo de caja a ver que efecto económico hubiera tenido al final y luego evaluar si valía la pena tomar el riesgo de si los clientes lo aceptaban o no). Usted en este punto quizás debería hacer una mayor publicidad de su negocio, ya sea invirtiendo dinero en ello, o quizás simplemente hablando con sus clientes para que ellos atrajeran más personas a partir del cuarto mes, o usted mismo ir de casa en casa y oficina en oficina a ofrecer el servicio. El número de clientes que usted necesitaría para por lo menos no perder dinero lo puede calcular de los datos así:

#Clientes = Total de egresos fijos / (precio de venta de comidas) = \$5.195.744/\$3600 = 1706 clientes.

Con 1706 clientes, usted no ganaría dinero pero no lo perdería, con solo un cliente más, usted ya empezaría a obtener alguna ganancia.

En la fórmula, por egresos fijos, quiero decir aquellas cantidades de dinero que usted tiene que gastar obligatoriamente cada mes para poder seguir funcionando, por ejemplo, los servicios hay que pagarlos, porque sino no podría continuar, lo mismo el salario de sus empleados (a no ser que despida alguno si considera que no lo necesita), etc.. De todas maneras hay que tener en cuenta, que en ninguna de las dos tablas anteriores hicimos un ajuste del consumo en servicios de agua, luz, gas y teléfono, los cuales sería lógico que bajaran al haber menos clientes. Por lo tanto eso también habría que valorarlo para tomar las decisiones. Si en total, debido a la menor cantidad de clientes, se pago \$300.000 en estos servicios, esto le modifica al final su saldo de manera positiva en esa cantidad.