

FDIC



Un Programa de  
Educación Financiera



U.S. Small Business  
Administration



## Administrando el flujo de fondos/efectivo

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CAPACITACIÓN .....	4
BREVE REPASO DE LA CLASE .....	6
<b>NOTAS DEL INSTRUCTOR Y PAUTAS DE PRESENTACIÓN</b> .....	<b>7</b>
LA BIENVENIDA, PRUEBA DE CONOCIMIENTOS, AGENDA Y OBJETIVOS DE APRENDIZAJE .....	7
PRESENTANDO A BOB Y A THE WIRED CUP .....	9
PRESENTACIONES: ¿EN QUÉ PUNTO SE ENCUENTRA USTED EN EL PROCESO CONTINUO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE FONDOS? .....	10
ABRIR UN BALANCE GENERAL INICIAL PARA THE WIRED CUP .....	11
TRES PUNTOS DE VISTA SOBRE EL FLUJO DE FONDOS/EFFECTIVO .....	15
<i>El ciclo de conversión de efectivo</i> .....	15
<i>El diagrama de flujo de fondos/efectivo</i> .....	15
<i>Descripciones del diagrama de flujo de fondos/efectivo</i> .....	17
<i>La declaración de flujo de fondos/efectivo</i> .....	18
<i>¿Qué puede hacer Bob?</i> .....	22
RESUMEN, CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN Y EVALUACIÓN .....	23

## EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Estos materiales de capacitación están destinados a usarse como una guía general y pueden aplicarse a un caso específico o no según las circunstancias. Estos materiales no crean ningún derecho legal ni imponen ningún requisito ni obligación legalmente vinculante para la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC, por sus siglas en inglés) ni la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (Small Business Administration (SBA, por sus siglas en inglés)). La FDIC y la SBA no expresan ninguna afirmación ni garantía al respecto de la precisión o la vigencia de esta información y este material.

El contenido de este material de capacitación no está diseñado ni destinado para ofrecer asesoramiento en materia financiera, contable, legal, de inversiones o cualquier otro tipo de asesoramiento profesional que los lectores puedan utilizar perceptiblemente. Si se necesita la asistencia de expertos en estas áreas, consideren solicitar los servicios de un profesional calificado.

Las referencias a cualquier producto, proceso o servicio comercial a través de nombres comerciales, marcas registradas, fabricaciones o cualquier otro medio no representan el apoyo, la recomendación ni la preferencia de la FDIC, la SBA ni del gobierno de los Estados Unidos.

# Introducción

Estas ideas lo ayudarán a planear y presentar sesiones interesantes y productivas:

- **Uso efectivo del PowerPoint:** Use diapositivas solamente para introducir conceptos básicos. Se brindan para respaldar y resaltar *su* presentación, estas no son *la* presentación. Evite leer las diapositivas a los alumnos. Agregue su punto de vista. Los participantes agradecen ejemplos y breves anécdotas para que los conceptos cobren vida.
- **Presentaciones:** Las presentaciones permiten romper el hielo, crear un diálogo activo entre el instructor y los participantes y establecer el rumbo de la clase. Además nos dan indicadores del nivel de experiencia de sus alumnos.
- **Diversidad de necesidades de los estudiantes:** Asuma que algunos alumnos recién comienzan, mientras que otros ya son dueños de un negocio. Aborde las diversas necesidades de los grupos de estudiantes.
- **Agenda:** La agenda ayuda a los participantes a comprender cómo se llevará a cabo la capacitación.
- **Expectativas:** Discutir las expectativas permite que los participantes le digan lo que esperan aprender con la capacitación.
- **Objetivos:** Establecer objetivos contribuye a que los participantes sitúen lo que aprenderán en el contexto adecuado y permiten que el contenido se ajuste a sus expectativas.
- **Formato y contenido del Manual del participante:** El manual ayuda a que los participantes sigan la presentación. Una variedad de hojas de ejercicios les ayudará a aplicar los conceptos clave en sus propios contextos específicos.
- **Formulario de conocimientos y cuestionario de evaluación:** Los formularios de conocimiento brindan la medición básica para evaluar el impacto de esta clase. Los cuestionarios de evaluación miden qué tan bien los participantes aprendieron el contenido. Tanto el formulario de conocimientos como el cuestionario de evaluación se encuentran en un formulario al final del Manual del participante.
- **Temas para debate:** Los temas para debate ayudan a los participantes a reforzar el aprendizaje.
- **Cuadro/rotafolio de preguntas:** Esta es una útil opción en caso de que los participantes hagan preguntas que no tiene tiempo de responder. En lugar de responderla inmediatamente, comprométase a responderla al final. Anote las preguntas en papel afiche, y póngase de acuerdo con el estudiante para responderle la pregunta una vez terminada la clase.
- **Recesos:** No se recomiendan recesos preestablecidos. Aliente a los estudiantes a tomarse un receso para ir al baño cuando lo necesiten.



## Descripción general de la capacitación Guía de los íconos



- \* Remita a los participantes al Manual del participante (PG, por sus siglas en inglés) para encontrar información, descripciones u hojas de ejercicios.



- \* Haga que el grupo participe en una conversación sobre el tema.



- \* Evalúe la comprensión o experiencia previa de los participantes sobre el tema pidiéndoles que completen los formularios de conocimiento y cuestionarios evaluación.



- \* Haga preguntas cuyas respuestas le brinde una idea clara de la comprensión de los participantes, o presente un problema, como “¿Qué haría si este fuera su negocio?”

### Propósito

Este módulo, *Administrando el flujo de fondos/efectivo*, es una experiencia de aprendizaje sumamente interactiva que alienta a sus participantes a centrarse en la administración del flujo de fondos, también conocido como flujo de caja, como aptitud esencial en un dueño de un negocio. Sin importar en dónde se encuentran los alumnos en el desarrollo de sus negocios, este módulo de 90 minutos los anima a hacer y responder grandes preguntas sobre sus negocios y para prepararse para interactuar con contadores para analizar el flujo de fondos/efectivo entrante y saliente de su negocio.

**La Guía del instructor es el documento clave para esta clase.** Léalo detenidamente. Hay abundante espacio en blanco para que tome notas y escriba ejemplos de su propia experiencia. Revise también las diapositivas de PowerPoint y el Manual del participante detalladamente. Estos documentos contienen información o gráficos a los que hará referencia durante la clase.

### Preparándose para la clase

Cada participante necesitará un Manual del participante (idealmente impreso a doble cara). Los participantes no necesitan copias de las diapositivas. Antes de imprimir los manuales, considere agregar información local en la sección *Para más información*. Enumere recursos locales que ofrezcan asistencia técnica u opciones de financiamiento para pequeños negocios en el espacio provisto.

### Objetivos

Una vez que finalicen esta capacitación, los participantes:

- Podrán describir el propósito de la administración del flujo de fondos/efectivo en un financiamiento inicial de un pequeño negocio.
- Podrán evaluar y hacer algunas proyecciones de un ciclo de flujo de fondos.
- Podrán describir como una declaración de flujo de fondos/efectivo puede ayudar a evaluar y mejorar la salud financiera de un financiamiento inicial de un negocio.
- Podrán identificar algunas formas de administrar el flujo de fondos/efectivo en lo referente a la administración de costos y a los ingresos potenciales.
- Podrán identificar maneras de buscar asistencia técnica profesional para mejorar su administración del flujo de fondos.

### Tiempo de presentación

Para asegurar que sus estudiantes tengan un alto nivel de interés, permita que la clase dure por lo menos 90 minutos. Use los tiempos sugeridos para personalizar la clase según las necesidades de los participantes y el tiempo asignado. Proporcione un período de tiempo adicional para debatir y responder las preguntas que surjan si se trata de un grupo grande.

### Materiales y equipos

Necesitará los siguientes materiales y recursos para presentar esta clase:

- Guía del instructor (solamente para uso suyo).
- Manual del participante (idealmente impreso a doble faz) para cada participante. Como se mencionó anteriormente, puede agregar recursos locales en las sección “*Para más información*” del manual.
- Diapositivas de PowerPoint (solamente para uso suyo).
- Equipo audiovisual, como una computadora, Microsoft Office PowerPoint, un retroproyector y un micrófono, si es necesario.
- Opcional: caballete con rotafolio, papel afiche y marcadores.

### Temas para debatir

- Administrar el flujo de fondos/efectivo es una habilidad necesaria básica para ser dueño de un pequeño negocio.
- Un balance general cuenta una historia convincente.
- Una declaración de flujo de fondos/efectivo continúa narrando esa historia. Utilícenla para controlar los ingresos y los gastos proyectados y reales.
- Planifiquen para anticipar las fluctuaciones de temporada.
- Intenten mantener un ciclo de rápida conversión de efectivo.
- Administren sus papeles como profesionales.
- Asesórense con un contador.

### Tenga en cuenta

Lo ideal sería que los participantes asistan a esta clase después de haber completado el módulo *Administración financiera* de la serie Money Smart. El módulo *Administración financiera* presenta los conceptos y términos fundamentales del flujo de fondos/efectivo.

## Breve repaso de la clase

Esta experiencia de 90 minutos incluye varias discusiones grupales diseñadas para interesar de manera activa a los alumnos. Preste mucha atención al tiempo y al ritmo.

Tiempo (en minutos)	Actividad	Comentarios/notas del instructor
10	La bienvenida, prueba de conocimientos, temario y objetivos de aprendizaje	En el reverso del Manual del participante; los participantes completan la columna de capacitación ANTES
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentando a Bob y a The Wired Cup</li> <li>Presentaciones: ¿En qué punto se encuentra USTED en el proceso continuo de la administración del flujo de fondos/efectivo?</li> </ul>	
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abrir un balance general inicial para The Wired Cup</li> <li>Algunas notas sobre la deuda</li> </ul>	
40	Tres puntos de vista sobre el flujo de fondos <ul style="list-style-type: none"> <li>El Ciclo de conversión de efectivo</li> <li>El diagrama de flujo de fondos/efectivo</li> <li>La declaración de flujo de fondos/efectivo</li> <li>¿Qué puede hacer Bob?</li> </ul>	
15	Resumen, cuestionario de evaluación y evaluación	En el reverso del Manual del participante; los participantes completan la columna de capacitación DESPUÉS
Total: 90		

### Ideas opcionales

- \* Considere invitar un grupo de dueños de pequeños negocios para que cuenten historias sobre cómo administran su flujo de fondos/efectivo.
  - o Nota: Puede ser difícil administrar el tiempo. La mayoría de los invitados necesitan por los menos 15 minutos para compartir historias y responder preguntas. Si tiene invitados, es posible que tenga que ajustar el horario.
- \* Otra opción: programe otra sesión unas dos semanas después de la clase. Los participantes pueden regresar con sus declaraciones de flujo de fondos/efectivo para compartir ideas entre sí y sus asesores.

# Notas del instructor y pautas de presentación

## Notas para el instructor

## Pautas de presentación

10 minutos

Diapositiva 1



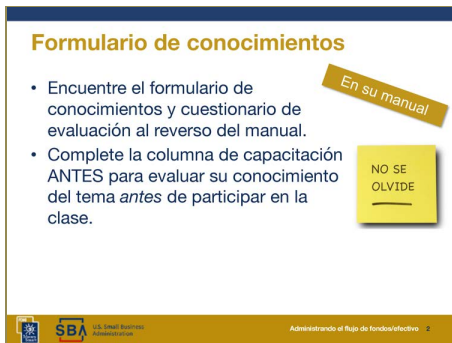
### La bienvenida, prueba de conocimientos, agenda y objetivos de aprendizaje

Bienvenidos a *Administrando el flujo de fondos/efectivo*. Tomar esta clase es un paso importante para construir un mejor futuro financiero para ustedes y sus familias.

Como dueños de pequeños negocios, es importante saber cuánto efectivo ingresa y egresa de su negocio. Necesitan pensar con anticipación para poder cumplir con las obligaciones financieras y administrar un negocio que sea rentable a largo plazo. Esta clase introduce algunos conceptos básicos sobre el flujo de fondos/efectivo para que puedan comenzar.

Mi nombre es \_\_\_\_\_. (Preséntese *brevemente*)

Diapositiva 2



### Cuestionario previo a la capacitación

Antes de comenzar, evaluaremos sus conocimientos en el tema.

Diríjense al formulario de conocimientos y cuestionario de evaluación al final de sus manuales y completen la columna ANTES.

Al final de la clase completarán la columna DESPUÉS.

Si necesitan retirarse un poco más temprano, asegúrese de entregar el formulario de conocimientos y el cuestionario de evaluación en la última página del manual antes de retirarse.

### Nota de facilitación

- \* No les lea las diapositivas a los alumnos. En su lugar, utilice las diapositivas como una forma de motivar a los alumnos a debatir. En ocasiones cuente una pequeña historia o anécdota para ilustrar conceptos claves.



## Notas para el instructor

## Pautas de presentación

### Diapositiva 3

#### Agenda

- La bienvenida, formulario de conocimientos, agenda y objetivos de aprendizaje
- Presentaciones
- Caso de estudio: Bob y The Wired Cup
- El balance general inicial
- Tres puntos de vista sobre el flujo de fondos/efectivo
- ¿Qué puede hacer Bob?
- Resumen, cuestionario de evaluación y evaluación



### Agenda

Este es la agenda para la clase de hoy. Discutiremos conceptos, comenzaremos algunas autoevaluaciones, completaremos algunas actividades interactivas y responderé sus preguntas.

### Administración del tiempo

Ayuden a que nos mantengamos en el horario programado. No tenemos un horario programado de receso. Si necesitan ir al baño, no duden en hacerlo.

### Opcional: Explique el cuadro de preguntas

Si tienen preguntas sobre sus propios negocios que no tenemos tiempo de contestar, anotaré sus preguntas en el papel afiche. Podemos hacer arreglos después de clases para encontrar las respuestas.

### Reglas básicas

Una de las mejores maneras de aprender es adquirir conocimientos uno del otro. Probablemente tienen grandes ideas que ofrecer. Quizás conozcan algún proceso que les ha brindado buenos resultados o errores que deben evitarse. No duden en comentarlos. Además, si algo no está claro, ¡hagan preguntas!

### Materiales para los participantes

Cada uno de ustedes debería tener una copia del *Manual del participante de Administrando el flujo de fondos/efectivo*. Esta contiene lo siguiente:

- Información y temas para debatir sobre este tema.
- Páginas de ejercicios para que empiecen en clases y las terminen por cuenta propia.
- Un set de recursos que les ayudarán a continuar su educación por su cuenta (incluyendo una lista de agencias que brindan asistencia técnica a pequeños negocios).

Tengan en cuenta que no tendremos tiempo de ver todo el manual en la clase. Sugerimos que lo repasen en detalle ustedes mismos.



## Notas para el instructor

## Pautas de presentación

### Diapositivas 4 y 5

#### Objetivos de aprendizaje

- Podrán describir el propósito de la administración del flujo de fondos/efectivo en un financiamiento inicial de un pequeño negocio.
- Podrán evaluar un ciclo de flujo de fondos/efectivo y hacer algunas proyecciones de un ciclo de flujo de fondos/efectivo.
- Podrán describir como una declaración de flujo de fondos/efectivo puede ayudar a evaluar y mejorar la salud financiera de un financiamiento inicial de un negocio.

Continuación ...



#### Objetivos de aprendizaje, continuación

- Podrán identificar algunas formas de administrar el flujo de fondos/efectivo en lo referente a la administración de costos y a los ingresos potenciales.
- Podrán identificar maneras de buscar asistencia técnica profesional para mejorar su administración del flujo de fondos/efectivo.



### 10 minutos

### Diapositiva 6

#### Presentando a Bob y a The Wired Cup

El caso de Bob comienza en la página 4 de su manual.

- El café The Wired Cup ha tenido un magnífico comienzo.
- Bob se enfrenta con algunos problemas de flujo de fondos/efectivo y necesita sopesar sus prioridades.
- Las buenas noticias: Bob está pensando con anticipación y tiene grandes asesores: ¡ustedes!



## Objetivos de aprendizaje

### Nota de facilitación:

- \* *No lea los objetivos a los estudiantes. En vez de eso, cuando sea posible, parafrasee brevemente los objetivos.*
- \* *Señale que utilizará el caso de Bob y The Wired Cup para presentar los conceptos.*
- \* *Enfatice que lo más importante es cómo se aplican estos conceptos a las situaciones particulares de los alumnos.*

## Presentando a Bob y a The Wired Cup

Utilizaremos un ejemplo realista para estudiar las decisiones de administración del flujo de fondos/efectivo de un dueño nuevo de un negocio. A medida que veamos los problemas del flujo de fondos/efectivo de Bob, es posible que note que estos conceptos se relacionan a sus propias preguntas sobre el flujo de fondos/efectivo.

### Nota de facilitación:

- \* *Este caso es teórico. Si los participantes hacen preguntas sobre los números en las declaraciones de Bob, recuérdelos que este caso tiene como objetivo introducir los conceptos fundamentales del flujo de fondos/efectivo.*
- \* *Pídale a uno de los participantes que lea en voz alta la historia de Bob en la página 4 del manual.*



*Del Manual del participante:*

#### Presentando a Bob y a The Wired Cup

Bob abrió recientemente una nueva confitería: The Wired Cup. La

**Notas para el instructor**

**Pautas de presentación**

confitería está muy bien ubicada en una pequeña ciudad universitaria. Para abrir, Bob invirtió \$30,000 de su propio dinero y recibió un préstamo de \$20,000 de un banco comercial. Gastó \$45,000 en los costos iniciales, dejando \$5,000 para administrar el negocio.

The Wired Cup ya es popular entre los estudiantes, el personal de la universidad y los vecinos. A todos les encanta el café y los productos de panadería. El decano ha comenzado a ordenar cruasanes para el comedor de la facultad. Bob está construyendo un excelente negocio nuevo.

Sin embargo, Bob está preocupado. Él aún no ha podido pagar sus gastos, y se pregunta cuándo podrá. Los \$5,000 ya casi están agotados. Ya que sus principales clientes son estudiantes, asume que muchos se irán a casa en los feriados y durante el verano. Bob se hace las siguientes preguntas:

- ¿Cómo pagará sus facturas si hay menos clientes?
- ¿Juntará suficiente dinero para volver a empezar en septiembre?
- ¿Debería comprar a granel para reducir costos?
- ¿Le permitirán los proveedores comprar a crédito, o todavía tendrá que pagar en efectivo?

La buena noticia es que Bob está *pensando con anticipación*. Tiene tiempo para encontrar soluciones. A medida que veamos los problemas de flujo de fondos/efectivo de The Wired Cup, ustedes podrán aplicar estos conceptos a sus propios negocios.

Diapositiva 7

Presentaciones: ¿En qué punto se encuentra usted en el proceso continuo del flujo de fondos/efectivo?



**Nota de facilitación:**

- \* Agradezca al voluntario por su ayuda.

**Presentaciones: ¿En qué punto se encuentra USTED en el proceso continuo de la administración del flujo de fondos/efectivo?**

Antes de que sigamos aprendiendo más sobre las experiencias de Bob sobre el flujo de fondos/efectivo, sería de gran ayuda saber *sus* antecedentes y las experiencias que han tenido hasta ahora sobre la administración del flujo de fondos/efectivo.

**Nota de facilitación:**

- \* Pídale a los estudiantes que se presenten brevemente a sí mismos y a su experiencia hasta ahora con la administración del flujo de fondos/efectivo, desde principiantes hasta expertos.
- \* Reconozca como válido el nivel de experiencia de cada persona.
- \* Aliente a los expertos de la clase a que compartan ideas y ejemplos de su experiencia con el resto del grupo.



<b>1° año: abrir un balance general inicial</b>			
<i>The Wired Cup</i>			
<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
<b>Activos actuales:</b>		<b>Pasivos actuales:</b>	
Efectivo	\$ 5,000	Deudas al banco	\$ 3,371
Cuentas por cobrar	\$ -	Cuentas por pagar	\$ -
<b>Gastos previos a la apertura</b>		<b>Pasivos a largo plazo:</b>	
Contabilidad	\$ 250		\$ 16,629
Publicidad	\$ 500		
Comisiones bancarias	\$ 350		
Servicios de cable/internet	\$ 200		
Seguro	\$ 2,000		
Ingredientes	\$ 3,500		
Artículos de limpieza	\$ 75		
Alquiler	\$ 1,350		
Cargos legales	\$ 2,500		
Licencias/primas/permisos	\$ 1,500		
Nómina	\$ 2,400		
Impuestos de nómina	\$ 360		
Servicios telefónicos	\$ 150		
Servicios públicos	\$ 365		
<b>Total de activos actuales</b>	<b>\$ 15,500</b>	<b>Pasivos totales</b>	<b>\$ 20,000</b>
<b>Activos fijos:</b>		<b>Patrimonio</b>	
Equipamiento de cocina	\$ 9,000	Capital del propietario	\$ 30,000
Mejoras en el contrato de alquiler	\$ 18,200		
Equipamiento de oficina/tecnológico	\$ 2,300		
<b>Total de activos fijos</b>	<b>\$ 29,500</b>	<b>Capital total</b>	<b>\$ 30,000</b>
<b>Total de activos</b>	<b>\$ 50,000</b>	<b>Total pasivos y capital</b>	<b>\$ 50,000</b>
<b>Suposición: \$20,000 a 5 años 14.54%, Nómina: 3 trabajadores a \$10/hr = \$30/hr * dos semanas de 40 hr. = \$2,400</b>			

Nota: Este balance general incluye “Gastos Previos a la apertura” bajo el principio contable de categorizar los gastos pre-pagados como “Activos Actuales” o “Activos Corrientes”. En este caso, los gastos “Gastos Previos a la apertura” figuran como gastos pre-pagados a pesar que se realizaron antes del final del año según el estado de de Flujo de Efectivo, en la columna "Start Up" (Guía del Instructor página 20, o página 10 Manual del participante). Los empresarios siempre deben llevar un registro de sus “Gastos Previos a la apertura”, ya que algunos de ellos pueden ser considerados por las instituciones financieras o inversores como un activo o patrimonio (capital del propietario).

Notas para el instructor

Pautas de presentación



**Abrir un balance general inicial para The Wired Cup, continuación.**

Este balance general inicial cuenta una historia: cuánto dinero tenía Bob para iniciar el negocio, cómo lo financió, qué hizo con ese dinero y cuánto le quedó para administrar el negocio.

El balance general nos cuenta que Bob invirtió \$30,000 de su propio dinero o patrimonio del propietario, y que pidió prestado \$20,000. El préstamo de \$20,000 es a cinco años, con una tasa de interés del 8.25%. En un año Bob pagará \$3,371 del monto principal y pagará el balance restante de \$16,629 entre el segundo y quinto año.


Si no tienen el capital necesario para iniciar su negocio, tienen dos opciones para obtenerlo:

- Patrimonio. Amigos, familiares y/o socios comerciales que inviertan en su negocio. Ellos le proporcionan el efectivo, ustedes le conceden patrimonio o una parte del negocio.
- Deuda. Piden prestado el dinero de familiares, amigos o de una institución de préstamos, como un banco. No tienen que renunciar a patrimonio o a parte del negocio, pero tienen que devolver el préstamo. Tendrán que pagar el monto principal y el interés del préstamo. Hay muchos tipos de opciones de préstamos.

Diapositiva 9

**Algunas notas sobre la deuda**

- Es necesario hacer un esfuerzo para obtener un préstamo para pequeños negocios.
- Su puntaje de crédito influirá directamente sobre su capacidad de obtener un préstamo.
- Hablen con el funcionario de préstamos comerciales del banco antes de necesitar el préstamo.
- Eviten usar tarjetas de crédito para financiar su negocio.
- ¡Otros módulos de la serie Money Smart que pueden ser de utilidad!



SBA U.S. Small Business Administration Administrando el flujo de fondos/efectivo

**Algunas notas sobre la deuda**

Se necesita cierto esfuerzo para obtener un préstamo para pequeños negocios. Como parte del proceso va a ser necesario que presente un plan de negocios. El módulo de *Money Smart para pequeños negocios, Planeando un negocio próspero*, ofrece mucha información sobre varias maneras de planificar un negocio exitoso.

Sean cuál es su puntaje de crédito. Mientras más alto es su puntaje, menor es el riesgo de sus acreedores. Para obtener más información, asistan al módulo de Money Smart sobre *Información crediticia*.

Los bancos tienen criterios diferentes para prestar. Hablen con sus banqueros locales *antes* de necesitar un préstamo. Mientras más fuerte la relación, serán más solidarios al momento de ayudarles a conseguir un préstamo si cumplen con sus criterios de préstamo. El módulo de Money Smart sobre *Servicios bancarios* puede ayudar. Estén preparados para solicitar el préstamo de forma personal. Si un negocio no puede cumplir sus obligaciones financieras, ustedes serán responsables. Prepárense también para prometer garantías.

Una última nota: administren sus tarjetas de crédito de manera que no tengan cargos ni intereses altos. En general las tarjetas de crédito para negocios son más caras que los otros tipos de crédito para negocios.

**Notas para el instructor**

**Pautas de presentación**

Diapositiva 10 (esta diapositiva está repetida a propósito: no es la misma que la diapositiva 8)

**Balance inicial para The Wired Cup**

Página 5 en el manual.

Activo		Pasivo	
Activos fijos	\$ 1,000	Préstamos	\$ 2,571
Activos circulantes	\$ 29,500	Capital propio	\$ 47,429
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 30,500</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 50,000</b>

**De vuelta en el balance general inicial**

En total, Bob tenía \$50,000 para gastar para abrir The Wired Cup. Gastó \$45,000 en equipamiento, materiales y otros activos según se indica en el balance general (\$29,500 en activos fijos y \$15,500 para activos circulantes = \$45,000).

Le sobraron \$5,000 en efectivo para administrar su negocio (\$50,000 - \$45,000 = \$5,000).

Si yo fuera el prestamista de Bob, un socio comercial en potencia o un proveedor, echaría un vistazo al balance general y me preguntaría lo siguiente:

- ¿Ha invertido Bob el suficiente dinero propio en esta empresa?
- ¿Ha financiado inteligentemente el negocio? Por ejemplo, ¿tiene demasiada deuda? Los plazos y los requisitos de tiempo para pagar un préstamo pueden tener un gran impacto en el flujo de fondos/efectivo.
- ¿Gastó los \$50,000 de manera inteligente?
- ¿Alcanza el efectivo sobrante para administrar el negocio? ¿Son suficientes \$5,000 para hacer andar el negocio durante seis meses?

No tenemos tiempo para discutir estas preguntas y responderlas en detalle. Solo estoy explicando que un balance general inicial cuenta una historia que puede desatar diálogos constructivos con las partes interesadas.

Un balance general cuenta una historia, pero es solo el primer capítulo. La historia continúa con la declaración de flujo de fondos/efectivo.



**Aclaración y transición**

¿Hay alguna pregunta sobre los balances generales iniciales antes de continuar?

**Notas para el instructor**

**Pautas de presentación**

**40 minutos**

*Diapositiva 11*

**Tres puntos de vista sobre el flujo de fondos/efectivo**

- Ciclo de conversión de efectivo
- Diagrama de flujo de fondos/efectivo
- Declaración de flujo de fondos/efectivo



**Tres puntos de vista sobre el flujo de fondos/efectivo**

Consultemos tres puntos de vista sobre el flujo de fondos/efectivo: un ciclo de *conversión de efectivo*, un *diagrama* de flujo de fondos/efectivo y la *declaración* del flujo de fondos/efectivo del The Wired Cup.

Todos combinados, estos tres puntos de vista nos brindan una descripción general integral del sistema de flujo de fondos/efectivo.



*Diapositiva 12*



**El ciclo de conversión de efectivo**

Un ciclo de conversión de efectivo consta de tres componentes:

1. Un negocio que paga la materia prima.
2. El negocio hace un producto o servicio utilizando la materia prima.
3. El negocio vende los productos o servicios.

La clave es saber cuánto tiempo tomará completar el ciclo. Esa tasa de conversión impacta al flujo de fondos/efectivo.

Si tienen un ciclo corto, venden o transforman el inventario en efectivo rápidamente, lo que vuelve a poner dinero en el flujo de fondos.

Si tienen un ciclo de conversión de efectivo largo no podrán usar ese dinero mientras que el inventario está quieto en las góndolas.

*Diapositiva 13*



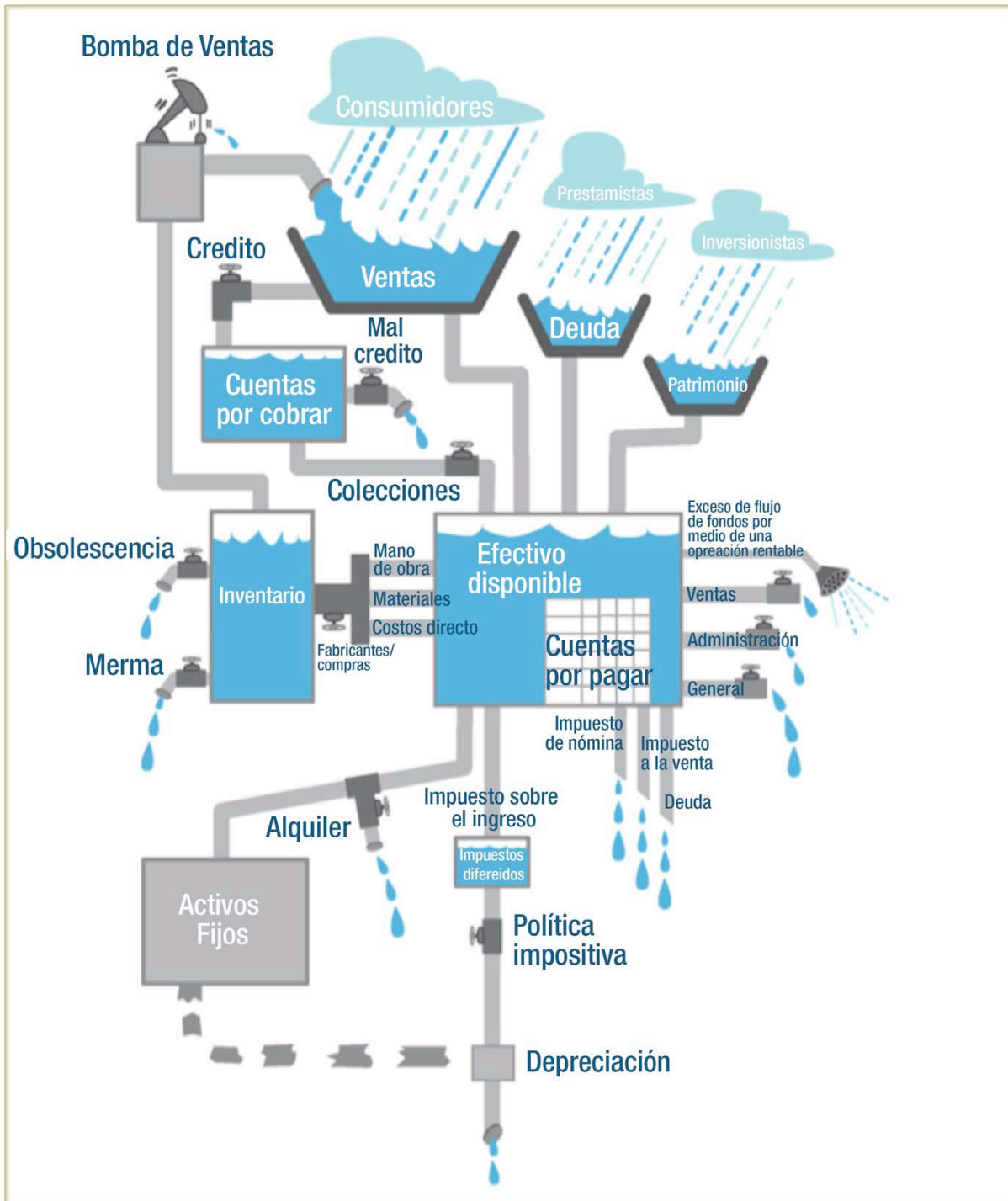
**El diagrama de flujo de fondos/efectivo**

Otra manera de describir el flujo de fondos/efectivo es con un diagrama, como el que está en la página 7 de su manual. La página 8 nos brinda las descripciones de los elementos que hacen este diagrama.

Vamos a revisar este diagrama para obtener un panorama del flujo de fondos/efectivo y sobre cómo todos los elementos (los tubos y las válvulas) trabajan en conjunto.

Notas para el instructor

Pautas de presentación



## Descripciones del diagrama de flujo de fondos

Este diagrama es una representación de cómo el efectivo ingresa y egresa del sistema. Representa muchos puntos de decisión o **válvulas** que ustedes controlan.

Cuando comienzan un negocio, el dinero ingresa al negocio por medio de deuda o patrimonio. En el caso de The Wired Cup, Bob tenía \$30,000 de su propio dinero y lo invirtió en el negocio, representado por la cubeta de patrimonio en este diagrama. Además, Bob pidió prestado \$20,000, la cubeta de la deuda. Los \$50,000 combinados es el capital activo en efectivo disponible.

Las **válvulas** en este diagrama de flujo de fondos/efectivo **representan los puntos de decisión**. Sus decisiones impactan el flujo de fondos/efectivo y aumentan o disminuyen sus probabilidades de éxito.

Algunas válvulas se encuentran siempre abiertas, como la de los impuestos a las ventas y la de deuda. Tienen que pagarlas. Son un drenaje constante de su efectivo, por ese motivo están al fondo.

Algunas válvulas están abiertas parcialmente, como las válvulas de ventas, general y administrativas. Lo que gasten dependen de ustedes. A medida que gastan el efectivo disponible, el balance en el tanque central disminuye.

**Inventario.** Ustedes gastan dinero en materia prima, mano de obra y otros costos directos que producen un producto para vender, asumiendo que produzcan un producto; el mismo principio aplica para los servicios. Si gastan mucho en inventario paralizan el dinero hasta que vendan dicho inventario y lo conviertan en efectivo.

Los **activos fijos** generalmente son caros: edificios, mejoras en el local, vehículos, equipamiento, computadoras y tecnología. Si compran un activo fijo caro, éste paraliza el efectivo. Una mejor opción puede ser alquilarlo para mantener el flujo de fondos.

**Generador de ganancia (bomba de ventas).** En la esquina superior izquierda, tenemos la bomba de ventas. Manténgala lista para inflar las ventas de nuevo al sistema.

**Cuentas por cobrar (A/R, por sus siglas en inglés)** . Pueden hacer una venta, pero no recibir el efectivo hasta que lo recauden. En definitiva lo que hay que hacer es convertir el A/R en efectivo, para que fluya al tanque central y se vuelva disponible. Algunas A/R no se pagarán; esto se conoce como mala deuda. Si pasan más de 90 días, generalmente no se cobrará la A/R. Cuando extiendan un crédito y generen una A/R, tienen que hacer un seguimiento para asegurarse de recibir el pago.

**Cuentas por pagar (A/P, por sus siglas en inglés).** En el tanque central, las cuentas por pagar se representan con ladrillos. Esto es dinero que se debe a los vendedores y proveedores que les otorgan crédito. Por ejemplo, reciben un producto o un servicio pero aún no han pagado por ello. Todavía tienen el uso de ese dinero. Los ladrillos elevan el agua. En lugar de tener que pagar ese producto o servicio, pueden usar ese servicio

## Notas para el instructor

## Pautas de presentación

para mercadotecnia o para pagar otra factura.

Es un reto equilibrar las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar. Les conviene que los clientes le paguen lo antes posible (ingreso de efectivo) y que usted pague a los proveedores lo más lento posible (egreso de efectivo).

Fundamentalmente, le conviene generar un **exceso de flujo de fondos/efectivo por medio de una operación rentable o ECFPO, por sus siglas en inglés**. La regadera representa su cheque de pago.

La tubería rota representa cómo la depreciación puede utilizarse para reducir su ingreso sujeto a impuestos. No nos expandiremos al respecto en esta clase por problemas de tiempo. Esta es una buena pregunta para hacérsela a un contador.

El diagrama representa el sistema de flujo de fondos/efectivo y los puntos de decisión que ustedes controlan. Por supuesto que en el negocio no usamos un diagrama. Utilizamos una *declaración* que cuenta la historia con números.

### Diapositiva 14

#### La declaración de flujo de fondos/efectivo de The Wired Cup

Página 10 en el manual.

Esta declaración cuenta una historia:

- Cuánto dinero tiene Bob para administrar su negocio.
- Cuánto dinero ingresa y egresa de The Wired Cup.
- De dónde viene el dinero y a dónde va.
- Cuándo ingresa y egresa ese dinero de su negocio.



## La declaración de flujo de fondos/efectivo

Diríjense a la página 10 del manual para consultar la declaración de flujo de fondos/efectivo de The Wired Cup.

*En la próxima página se brinda una copia de la declaración de flujo de fondos/efectivo. Los detalles descriptivos comienzan en la página 19 de esta guía.*

<b>Estado de Flujos de Efectivo de The Wired Cup</b>														
		Actual	Actual	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado	Proyectado
<b>Año 1</b>	<b>Inicio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Total</b>
Balance Inicial		\$ 5,000	\$ 2,309	\$ 1,218	\$ 1,977	\$ 3,711	\$ 1,445	\$ 779	\$ 2,513	\$ 5,847	\$ 8,881	\$ 8,216	\$ 1,950	
Préstamos	\$ 20,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,000
Capital del Propietario	\$ 30,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,000
Ingresos por ventas		\$ 25,000	\$ 27,000	\$ 29,000	\$ 30,000	\$ 25,000	\$ 27,000	\$ 30,000	\$ 32,000	\$ 32,000	\$ 27,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 324,000
Impuesto de Ventas (6.25%)		\$ 1,563	\$ 1,688	\$ 1,813	\$ 1,875	\$ 1,563	\$ 1,688	\$ 1,875	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 1,688	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 20,250
Cuentas por Cobrar vencidas/en collección		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activos Disponible</b>	<b>\$ 50,000</b>	<b>\$ 31,563</b>	<b>\$ 30,997</b>	<b>\$ 32,031</b>	<b>\$ 33,852</b>	<b>\$ 30,274</b>	<b>\$ 30,133</b>	<b>\$ 32,654</b>	<b>\$ 36,513</b>	<b>\$ 39,847</b>	<b>\$ 37,569</b>	<b>\$ 29,466</b>	<b>\$ 23,200</b>	<b>\$ 394,250</b>
<b>Gastos Operativos</b>														
Contabilidad	\$ 250	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 350	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 1,150
Cuentas por Pagar (Acreedores)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 250	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 2,425
Cargos bancarios	\$ 350	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 950
Servicios Cable / Internet	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2,600
Seguros	\$ 2,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,000
Ingredientes	\$ 3,500	\$ 5,000	\$ 5,400	\$ 5,800	\$ 6,000	\$ 5,000	\$ 5,400	\$ 6,000	\$ 6,400	\$ 6,400	\$ 5,400	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 68,300
Limpieza e Implementos	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 975
Arriendo/Renta	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 1,350	\$ 17,550
Honorarios legales	\$ 2,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,500
Licencias / Honorarios / permisos	\$ 1,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500
Compensacion Ejecutiva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Nómina	\$ 2,400	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 16,800	\$ 204,000
Impuestos sobre la Nómina	\$ 360	\$ 2,520	\$ 2,520	\$ 2,520	\$ 2,520	\$ 2,520	\$ 2,520	\$ 2,520	\$ 2,520	\$ 2,520	\$ 2,520	\$ 2,520	\$ 2,520	\$ 30,600
Impuestos sobre Ventas	\$ -	\$ 1,563	\$ 1,688	\$ 1,813	\$ 1,875	\$ 1,563	\$ 1,688	\$ 1,875	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 1,688	\$ 1,250	\$ 1,250	\$ 20,250
Servicios telefónicos	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 1,950
Utilidades	\$ 365	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 6,665
Principal del Préstamo	\$ -	\$ 271	\$ 272	\$ 274	\$ 276	\$ 278	\$ 280	\$ 282	\$ 284	\$ 286	\$ 288	\$ 290	\$ 292	\$ 3,373
Intereses del Préstamo	\$ -	\$ 200	\$ 199	\$ 197	\$ 195	\$ 193	\$ 191	\$ 189	\$ 187	\$ 185	\$ 183	\$ 181	\$ 179	\$ 2,279
<b>Total desembolsos</b>	<b>\$ 15,500</b>	<b>\$ 29,254</b>	<b>\$ 29,779</b>	<b>\$ 30,054</b>	<b>\$ 30,141</b>	<b>\$ 28,829</b>	<b>\$ 29,354</b>	<b>\$ 30,141</b>	<b>\$ 30,666</b>	<b>\$ 30,966</b>	<b>\$ 29,353</b>	<b>\$ 27,516</b>	<b>\$ 27,516</b>	<b>\$ 369,066</b>
<b>Saldo en efectivo</b>	<b>\$ 34,500</b>	<b>\$ 2,309</b>	<b>\$ 1,218</b>	<b>\$ 1,977</b>	<b>\$ 3,711</b>	<b>\$ 1,445</b>	<b>\$ 779</b>	<b>\$ 2,513</b>	<b>\$ 5,847</b>	<b>\$ 8,881</b>	<b>\$ 8,216</b>	<b>\$ 1,950</b>	<b>\$ (4,316)</b>	<b>\$ 25,184</b>
<b>Activos fijos</b>	<b>\$ 29,500</b>													<b>\$ 29,500</b>
<b>Saldo en efectivo</b>	<b>\$ 5,000</b>													<b>\$ (4,316)</b>

Nota: El porcentaje de impuestos sobre nómina de pagos usado en este ejemplo es de 15%. Se recomienda usar un porcentaje adecuado que incluya los impuestos locales, estatales y todos los impuestos federales aplicables.

## Notas para el instructor

## Pautas de presentación

**La declaración de flujo de fondos/efectivo, continuación.**

La declaración de flujo de fondos/efectivo es una importante herramienta para tomar decisiones para dueños de negocios, inversionistas y acreedores. Le permite a todos tomar decisiones inteligentes e informadas sobre su negocio.

En este ejemplo, Bob hizo proyecciones basadas en dos meses de experiencia real en agosto y septiembre. Él no sabe cuánto van a afectar su negocio las temporadas (vacaciones de verano en la universidad). Asume que el impacto va a ser importante.

La primera columna enumera el dinero en categorías como recibos del préstamo, capital del propietario, etcétera, y el dinero que egresa, como los gastos operativos de contabilidad, cuentas por pagar, publicidad, etcétera.

La segunda columna representa el balance general del financiamiento inicial del negocio de Bob. *Lo más común es que no vean esto en una declaración de flujo de fondos/efectivo.* Hemos incluido esta información para demostrar cómo los elementos de un balance general inicial se transfieren a la declaración de flujo de fondos.

El resto de las columnas representan el ingreso y gastos mensuales. Como hemos mencionado anteriormente, Bob ha tenido dos meses de gastos reales. Basándose en lo que sabe hasta ahora, él ha proyectado los ingresos y gastos para el resto del año.

Tengan en cuenta que Bob tiene disponibles \$5,000 en efectivo. Tuvo ventas por \$25,000, y el impuesto a las ventas fue de \$1,563.

- Una nota sobre el impuesto a las ventas. Colóquenlo en una cuenta bancaria separada. No mezclen el dinero de impuestos en su cuenta bancaria regular. Ustedes están recolectando impuestos en nombre del gobierno. Este dinero no es suyo para que lo puedan usar. Lo más seguro es que tengan que pagar estos impuestos al gobierno trimestralmente o incluso mensualmente.

En agosto, The Wired Cup tenía un ingreso total de efectivo de: \$26,563 (\$25,000 de ingresos por ventas más \$1,563 del impuesto a las ventas). Eso significa que para el final de agosto, el dinero en efectivo total de Bob era de \$31,563 ( $\$5,000 + \$26,563 = \$31,563$ ).

Si observamos la parte inferior de la hoja de cálculo de agosto, vemos que el egreso de efectivo del mes fueron \$29,253.

- Algunos egresos de efectivo son fijos mensuales, como el pago de la renta de \$1,350 y el pago de cable/internet de \$200.
- Algunos egresos de efectivo son variables, como la publicidad y los servicios públicos. Las cantidades variables fluctúan todos los meses.

Ustedes tienen cierto control sobre cómo los fondos ingresan y egresan de su negocio. Por ejemplo, en lo referente a las ventas ustedes deciden qué vender, a dónde, a quién, cómo y a qué precio. Lo mismo sucede con los gastos. Ustedes pueden decidir qué espacio rentar, cuánta deuda



## Notas para el instructor

## Pautas de presentación

acumular, cuándo hacer publicidad, cuándo y cuánta materia prima comprar y cuánto personal contratar.

En agosto, Bob tiene \$31,563 de efectivo disponible y un egreso de efectivo de \$29,253. Hay  $\$31,563 - \$29,253 = \$2,309$  en su cuenta bancaria a finales de agosto. Estos \$2,309 se convierten en el inicio del balance del mes de septiembre, y el proceso vuelve a empezar.

- En septiembre:  $\$2,309 + \$27,000 + 1,688 = \$30,997$  de dinero disponible para septiembre. Los gastos mensuales son \$29,778.  $\$30,997 - \$29,778 = \$1,218$  en efectivo disponible al final de septiembre, que se convierte en el inicio del balance de octubre.

Para resumir: Bob está feliz. Le está yendo bien a The Wired Cup, pero le preocupa el resto del año. Según sus proyecciones va a poder pagar todas sus obligaciones financieras pero por muy poco.

Algunos dueños de negocios sobrestiman los ingresos y subestiman los costos. Esto significa que en algún momento tendrán una crisis de flujo de fondos/efectivo y no van a tener efectivo disponible para cumplir con sus obligaciones. Para evitar esto, consideren la posibilidad de desarrollar diferentes declaraciones de flujo de fondos/efectivo:

- Una proyección optimista: Esta sería una situación ideal en donde todos sus sueños se vuelven realidad.
- Una proyección pesimista: Este sería un escenario mucho más conservador en el cual no obtiene el ingreso de ventas que esperaba y en donde los costos son más altos.
- Proyección más probable: Este sería como en el cuento de Ricitos de Oro: ni muy caliente, ni muy frío: ideal. Es el escenario más probable, un promedio entre el mejor y el peor.

En este ejemplo, Bob desarrolló la proyección más probable: Dado que él sabe que los estudiantes y los docentes salen de vacaciones, en julio el proyecta un negativo de \$4,316.

¡Uno no puede tener un resultado negativo de efectivo! Efectivo negativo significa que el juego ha terminado.

Lo que hay que hacer es obtener un exceso de flujo de fondos/efectivo de operaciones rentables. Este es el momento para tomar una ducha de efectivo.

## Notas para el instructor


## Pautas de presentación

### Diapositiva 15

**¿Qué puede hacer Bob?**

**Discusión grupal:**

- ¿Cómo puede Bob aumentar el ingreso por ventas en The Wired Cup?
- ¿Cómo puede negociar Bob un trato más conveniente con sus vendedores y proveedores?
- ¿Cómo puede hacer Bob para planificar los altibajos de temporada?
- ¿Es una decisión sabia que Bob use su tarjeta de crédito para compensar los problemas de flujo de fondos/efectivo?
- ¿Que recomiendan USTEDES?

 U.S. Small Business Administration Administrando el flujo de fondos/efectivo



### Diapositiva 16

**Posibles ideas para Bob**

**Aumentar los ingresos**


- Ofrecer incentivos a los clientes que pagan en efectivo
- Iniciar un catering
- Vender tarjetas de regalo
- Aumentar el número de cuentas corporativas

**Negociar con los vendedores y proveedores**

- Solicitar mejores términos o planes de pago
- Arrendador: pagar todo el año en 10 meses en vez de 12

**Reducir los costos en los meses lentos**

- Personal
- Horario comercial
- Reducir las opciones del menú

 U.S. Small Business Administration Administrando el flujo de fondos/efectivo

## ¿Qué puede hacer Bob?

Diríjense a la página 11 del manual. Bob necesita abrir algunas válvulas a su máxima capacidad y cerrar otras para poder aferrarse al efectivo tanto como sea posible. Si ustedes fueran los asesores de Bob, ¿qué le recomendarían que haga?

- ¿Cómo puede Bob aumentar el ingreso por ventas en The Wired Cup?
- ¿Cómo puede negociar Bob un par de tratos más convenientes con sus vendedores y proveedores?
- ¿Cómo puede hacer Bob para planificar los altibajos de temporada en su negocio?
- ¿Es una decisión sabia que Bob use su tarjeta de crédito para compensar los problemas de flujo de fondos/efectivo?

### Nota de facilitación:

- \* *Estas preguntas motivan a los participantes a pensar cómo solucionar escenarios comunes del flujo de fondos/efectivo.*
- \* *Agradezca a los participantes por sus ideas y sugerencias.*
- \* *Después de que los participantes hayan tenido la posibilidad de brindar sugerencias, muestre la siguiente diapositiva que ofrece algunas respuestas.*

## Posibles ideas para Bob

Noten que algunas de las ideas que han sugerido están en esta diapositiva. ¡Buen trabajo asesorando a Bob!

- Bob puede aumentar el flujo de ingresos en su negocio.
- Bob puede reducir el egreso, tal vez llegando a acuerdos con los proveedores o con su arrendador. Si Bob paga todo su alquiler en 10 meses va a pagar más durante los 10 meses más ocupados y no va a pagar alquiler en julio y agosto que prometen ser meses lentos.
- Bob puede reducir gastos cuando anticipe que el negocio va a estar lento. Tal vez el personal pueda trabajar menos horas, o puede poner menos elementos en el menú.

El punto es que al administrar el flujo de ingresos, Bob puede controlar su negocio a largo plazo. Él puede ser estratégico y pensar con anticipación.

**Notas para el instructor**

**Pautas de presentación**

15 minutos

**Resumen, cuestionario de evaluación y evaluación**

*Diapositiva 17*

**Lo que NO hay que hacer**

- No posponer los pagos de las estimaciones de impuestos
- No esconderse de los funcionarios de crédito, ya que pueden ofrecer consejos invaluable
- No les paguen tarde a los proveedores; ellos pueden cortar los suministros
- No sobrestime los ingresos
- No subestime los costos



**Lo que NO hay que hacer**

Nunca use los impuestos sobre las ventas como una opción de financiamiento. Algunos dueños de negocios usan el impuesto a las ventas durante una crisis de efectivo con la esperanza de devolver el dinero de impuestos cuando las cosas mejoren. Esta es una apuesta arriesgada. Las penalidades por no pagar los impuestos a tiempo son altas.

Si anticipa que no va a poder pagar o pagará tarde el pago del préstamo, hable con su funcionario de préstamos tan pronto sea posible. Los funcionarios de préstamos entienden el flujo de fondos/efectivo y los retos comunes de los negocios. A ellos les conviene ayudar. No les conviene que vayan a la quiebra. Ellos ganan dinero mientras ustedes tengan éxito y paguen el monto principal y los intereses del préstamo.

- No les paguen tarde a los proveedores; ellos pueden cortar los suministros.
- No sobrestimen los ingresos. Este es un error común que muchos dueños de nuevos negocios tienden a cometer.
- No subestimen los costos. Como ya dijimos, es un error común en una empresa en etapa inicial. Investiguen y averigüen los costos reales de los negocios.

*Diapositiva 18*

**Solicitar ayuda es un comportamiento profesional**

Pidan consejos y opiniones:

- Busquen la asistencia técnica de un experto.
- Un contador puede ayudar a encontrar formas de aumentar el ingreso y reducir los egresos.
- Comparta ideas con otros negocios para encontrar formas tanto para competir como para cooperar (i-coo-petencia!)



**Solicitar ayuda es un comportamiento profesional**

No es una señal de debilidad si la administración financiera es algo nuevo para ustedes. Encuentren un excelente contador u asesor técnico en el SBDC o SCORE que les pueda explicar el flujo de fondos/efectivo de tal manera que puedan relacionar los conceptos con sus propios negocios.

Un contador les alentará a usar una computadora para administrar la documentación del flujo de fondos. Si aún no utilizan un software de administración financiera, tomen un curso para desarrollar esta aptitud. Además necesitan administrar su papeleo de manera profesional. Establezcan un sistema de archivos confiable para tener registros de toda la documentación financiera, como por ejemplo, formularios de impuestos, recibos, facturas, etcétera.

La “co-petencia” es un término real. Los competidores pueden ser buenos asesores, ya que tienen que hacer frente a los mismos problemas de flujo de fondos/efectivo que ustedes. Encuentren la forma de cooperar y compartir información entre sí. Ellos tienen experiencia para compartir. Consulte nuestro set de recursos en su manual para obtener información respecto a dónde encontrar asistencia técnica.

## Notas para el instructor

## Pautas de presentación

### Diapositiva 19

#### Puntos clave para recordar

1. Administrar el flujo de fondos/efectivo es una habilidad necesaria básica para ser dueño de un pequeño negocio.
2. Un balance general inicial cuenta una historia convincente.
3. Una declaración de flujo de fondos/efectivo continúa narrando esa historia. Utilícela para controlar los ingresos y los gastos proyectados y reales.
4. Planifiquen para anticipar las fluctuaciones de temporada.
5. Intenten mantener un ciclo de rápida conversión de efectivo.
6. Administren sus papeles como profesionales.
7. Asesórense con un contador.



### Puntos clave para recordar

- Administrar el flujo de fondos/efectivo es una habilidad necesaria básica para ser dueño de un pequeño negocio.
- Un balance general cuenta una historia convincente. Una declaración de flujo de fondos/efectivo continúa narrando esa historia. Utilícela para controlar los ingresos y los gastos proyectados y reales.
- Planifiquen para anticipar las fluctuaciones de temporada. Todos los negocios tienen altibajos. Pregúntele a algunos de sus competidores cuándo suelen ocurrir sus temporadas bajas.
- Intenten mantener un ciclo de rápida conversión de efectivo. Intenten no paralizar demasiado efectivo en inventario. Alquile el equipamiento en vez de comprarlo. Si lo va a comprar, intente conseguirlo usado cuando sea posible.
- Administren sus papeles como profesionales. Su contador va a necesitar ver hojas de cálculo, un programa de contabilidad, recibos, facturas y declaraciones financieras bien organizadas, como resúmenes bancarios y de tarjetas de crédito.
- Asesórense con un contador. Lo ideal sería que esta clase lo haya preparado para una serie de conversaciones muy útiles.

### Diapositiva 20

#### Set de recursos

- Glosario de términos sobre el flujo de fondos/efectivo
- Modelo de declaración de flujo de fondos/efectivo
- Negociar mejores condiciones
- Para más información: opciones de asistencia técnica, ¡muchas son gratis!

Consulte el **set de recursos** en su manual para obtener más detalles.



### Set de recursos

El set de recursos al reverso de su manual le ofrece información útil, como:

- Un glosario de términos comunes del flujo de fondos/efectivo.
- Un modelo de muestra de un flujo de fondos/efectivo (obtenga el modelo completo en línea).
- Consejos para negociar mejores acuerdos con los clientes, vendedores y proveedores y con los arrendadores.
- Una lista de excelentes recursos en donde puede obtener más información. Muchos de los cuales son gratuitos o muy económicos.

### Nota de facilitación

- \* *Si han agregado recursos locales a la lista del Manual del participante, señale algunos de los mismos.*

### Aclaración y transición

¿Alguna pregunta antes de terminar?



## Notas para el instructor

### Diapositiva 21

#### Cuestionarios previo y después de la capacitación, y evaluación.

- Si aún no lo ha hecho, evalúe cuál era su conocimiento en el tema *antes* de haber participado en la clase.
- Evalúe su conocimiento en el tema *después* de haber tomado la clase.
- Complete el formulario de evaluación. ¡Su opinión es importante!
- Entregue ambos formularios al instructor antes de retirarse. ¡Muchas gracias!

En su manual

NO SE  
OLVIDE



## Pautas de presentación

### Cuestionarios previo y después de la capacitación, y evaluación.

Diríjense al formulario de conocimientos y cuestionario de evaluación al reverso del manual.

Si aún no lo han hecho, completen la columna de capacitación **ANTES** para evaluar qué conocimientos previos tenían antes de participar en la clase. Luego completen la columna de capacitación **DESPUÉS**.

Tómense unos minutos para completar también el formulario de evaluación. Entreguen ambos formularios antes de retirarse.

Gracias por sus opiniones y comentarios.