



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“EL FLUJO DE CAJA COMO EQUILIBRIO DEL DINERO
PARA MEDIR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
INDUSTRIAL ATLANTA S.A.”**

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR:

EMILY GISELLE, MATIAS MONTOYA

ASESOR

Dr. CPC CARLOS ALBERTO, RIOS VASQUEZ

Lima - Diciembre - 2020

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis padres quienes me inculcaron por el camino de superación y poder alcanzar mis objetivos profesionales.

La Autora

Agradecimiento

A la Universidad Alas Peruanas, Facultad de Ciencias Empresariales, y Educación, Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras, por darme la oportunidad de alcanzar mis conocimientos a las autoridades y profesores por ser la fuente de motivación en mi carrera profesional.

La Autora

INDICE

Carátula	1
Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Introducción	
Resumen	

CAPÍTULO I

EL FLUJO DE CAJA

1.1. El Flujo de Caja	11
1.2. Los flujos de liquidez se pueden clasificar en	12
1.3. Elaborar un flujo de caja	13
1.4. Cálculo del flujo de caja personal	14
1.5. Mejora del flujo de caja	14
1.6. ¿Qué es flujo de caja?	16
1.7. Instructivo para la elaboración de un flujo de caja	16
1.7.1. Importancia de elaborar flujos de caja	16
1.8. Definición del flujo de caja mensual	17
1.9. Información Financiera	17
1.10. Análisis de estados financieros	18
1.11. Objetivo de los estados financieros	20

CAPÍTULO II

RELACIÓN FLUJO DE CAJA – UTILIDADES

2.1. Relación flujo de caja – utilidades	25
2.2. Otros usos del flujo de caja	26
2.3. El Flujo de Caja y su importancia en la toma de decisiones	27
2.4. El flujo de caja y los financiadores	28
2.5. Presupuesto de Necesidades de dinero.	29
2.6. Cómo elaborar un Flujo de Caja	30
2.7. El flujo de caja proyectado	33
2.8. Presupuesto de cuentas por cobrar	35
2.9. Presupuesto de cuentas por pagar	36

CAPÍTULO III

ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA MENSUAL

3.1. La hoja cálculo está dividida en cuatro zonas	37
3.2. ¿Cuánto vale mi empresa o negocio?	38
3.2.1. ¿Cuánto vale mi empresa ?”	39
3.3. Valor del Activo Neto	40
3.4. Determinación del valor del GOOD-WILL	42
3.5. Flujo de caja - Qué es y para qué sirve	43
3.6. El Flujo de Caja solo contiene movimientos de dinero	44
3.7. La organización del flujo de caja	45

3.8. Adquisición de Activos	47
3.9. Operaciones con el Estado	47

CAPITULO IV

RENTABILIDAD

4.1. La Rentabilidad	49
4.2. ¿Cómo se calcula la rentabilidad de un mercado?	52
4.3. ¿Cómo se calcula la rentabilidad	56
4.4. ¿Cómo se determina si las actividades de mercadeo son rentables o no?	58
4.5. ¿Que convierte en rentable a un consumidor?.	60
4.6. ¿Cuándo los costos son validos y cuando no?	61
4.7. ¿Cómo y Cuándo debe una empresa evaluar la posibilidad de modificar sus estrategias de negocio?	65
4.8. ¿Cómo afectan las utilidades de las empresas las decisiones tomadas a corto, mediano y largo plazo?	65
4.9. ¿Cómo se pueden incrementar el valor del negocio?	67
4.10 Importancia del pronóstico de ventas y su utilidad	70
4.11. Análisis sobre Rentabilidad.	73
CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFIA	77

INTRODUCCION

Los flujos de caja son importantes para que observes el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como de salidas en un lapso de tiempo determinado.

Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

El valor comercial de un negocio debe determinar en cualquier situación pero se hace indispensable en ciertos casos como ingreso o retiro de socios de entidades no inscritas en la bolsa de valores y en general, en transacciones de compraventa: en la evaluación de la gestión de la administración cuando el objetivo básico de los propietarios es maximizar el valor que la empresa tiene para ellos; en el análisis e interpretación de la situación financiera del negocio y cuando se analiza el esfuerzo al emprender un negocio una empresa.

Para darle el valor a un negocio se puede recurrir a elementos cuantitativos y cualitativos, partiendo de aquellos cuantificables como son el estado de situación financiera, estado de resultados integrales, la información sobre proyección de ingresos y costos.

La información contable tiene como característica el agrupar cuentas cuya cifra son una combinación entre el pasado, presente y futuro; por lo tanto

la cantidad que arroja como resultado no puede ser el valor comercial de la empresa.

Entonces, si el sistema de información contable no dice en realidad cuánto vale un negocio, como se puede determinar? Un negocio vale por su capacidad de generar beneficios futuros (Good-Will) adicionalmente de lo que posee en un momento determinado, es decir, un negocio vale por sus activos netos más el valor presente de sus beneficios futuros.

RESUMEN

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Por eso llevar una cartera de ingresos y gasto diario y actualizado dará al final de mes las cifras que se buscan. Calcular el flujo de caja y obtener el gráfico de movimientos durante periodos de tiempo largos nos dará una visión global de dónde se genera nuestro dinero y a qué se destina a largo plazo, cuándo son las épocas en que se generan más gastos y cuándo más beneficios:

Cuando hablamos de mejorar el flujo de caja nos referimos a mejorar el resultado final del cálculo. En nuestro caso lo haremos a escala doméstica pues a escala empresarial son muchos los factores que entran en juego. La forma principal de hacerlo es reduciendo los costos, aunque en el caso empresarial también ha de tenerse en cuenta la mejora del rendimiento de las inversiones.

Lo importante de esta herramienta es poder controlar las entradas (ingresos) y salidas (egresos) de dinero de la empresa. Para calcular el saldo que posee la empresa en un periodo determinado se debe restar el total de ingresos menos el total de egresos. Esto permitirá saber si es que

falta dinero en la empresa y si es necesario un financiamiento para poder continuar con las operaciones de la misma.

El flujo de caja es un elemento básico para negociar con el Financidor (Banco) el monto de los préstamos, su plazo y su forma de amortización, es decir, si pagarlo con cuotas trimestrales, semestrales, etc, y si con intereses liquidados y pagables, anticipados, vencidos, etc.

•

CAPÍTULO I

EI FLUJO DE CAJA

1.1. El Flujo de Caja

El Flujo de Caja es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado.

En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja o flujo de fondos los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.

Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.

Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

1.2. Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:

1. Flujos de caja operacionales: efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.
2. Flujos de caja de inversión: efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (Ej: la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones.)
3. Flujos de caja de financiamiento: efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.

1.3. Elaborar un flujo de caja

Usualmente el flujo de caja se calcula con una matriz con columnas y filas. En las columnas se disponen los períodos, por lo general, meses; y en las filas los ingresos y las salidas de dinero.

ENTRADAS: es todo el dinero que ingresa la empresa por su actividad productiva o de servicios, o producto de la venta de activos (desinversión), subvenciones, etc.

SALIDAS: es todo dinero que sale de la empresa y que es necesario para llevar a cabo su actividad productiva. Incluye los costes variables y fijos.

Para su elaboración es útil usar una plantilla de cálculo.

La fórmula que se puede usar para sacar el flujo de caja proyectado es:

$$\begin{aligned} &+ \text{Ingresos afectos a Impuestos} \\ &- \text{Gastos no desembolsados} \\ &= \text{Utilidad Antes de Impuestos (BAI)} \\ &- \text{Impuestos} \\ &= \text{Utilidad después de Impuestos (BDI)} \\ &+ \text{Ajustes por gastos no desembolsados (Amortizaciones y} \\ &\text{provisiones)} \\ &- \text{Ingresos no afectos a Impuestos} \\ &+ \text{Beneficios no afectos a Impuestos} \\ &= \text{Flujo de Caja.} \end{aligned}$$

1.4. Cálculo del flujo de caja personal

Teóricamente, calcular el flujo de caja de una persona no debería ser difícil, siempre que se disponga de las cifras exactas de ingresos y de gastos.

En la práctica, resulta un proceso más complejo porque se generan más beneficios y gastos de los que quedan impresos en facturas y cuentas corrientes; por ejemplo, el interés que nos da nuestro dinero, nuestras inversiones, los gastos de dichas inversiones, etc. Por eso llevar una cartera de ingresos y gasto diario y actualizado dará al final de mes las cifras que se buscan.

Calcular el flujo de caja y obtener el gráfico de movimientos durante periodos de tiempo largos nos dará una visión global de dónde se genera nuestro dinero y a qué se destina a largo plazo, cuándo son las épocas en que se generan más gastos y cuándo más beneficios.

La fórmula básica del cálculo sería:

Flujo de caja = Beneficios netos + Amortizaciones + Provisiones

1.5. Mejora del flujo de caja

Cuando hablamos de mejorar el flujo de caja nos referimos a mejorar el resultado final del cálculo. En nuestro caso lo haremos a escala doméstica pues a escala empresarial son muchos los factores que entran en juego. La forma principal de hacerlo es reduciendo los costos, aunque en el caso empresarial también ha de tenerse en

cuenta la mejora del rendimiento de las inversiones por ejemplo, un aspecto muy importante entre los muchos que hay.

1. Lo primero y más importante de todo sería no perder de vista ningún movimiento tanto a la alza como a la baja de nuestra caja, para poder así llevar un cálculo exacto.

2. Intentar reducir o refinanciar el interés con el banco en el caso de que se estuviera con un crédito o una hipoteca y observar los bancos de la competencia lo que cobran por los servicios que nosotros utilizamos más a menudo. Por ejemplo las fusiones bancarias habitualmente traen consigo revisiones de costos que no van a nuestro favor o no son tan favorables como con la anterior entidad.

3. Reducir nuestro gasto con la tarjeta de crédito, reduciendo así los astronómicos valores de las comisiones que pagamos por usarla.

4. Hacer tus transferencias tu mismo desde el cajero o automatizarlas en el caso de que hagas transferencias habitualmente.

5. Reducir esos costos que tienes y podrías evitarte llevando el desayuno de casa en vez de ir a la cafetería, intentar aprovechar los descuentos o épocas de rebajas para hacer tus compras o gastos, usar la tarifa telefónica que se adapte mejor a tu horario... en definitiva pequeñas cosas que suman al final del ejercicio.

1.6. ¿Qué es flujo de caja?

Lo importante de esta herramienta es poder controlar las entradas (ingresos) y salidas (egresos) de dinero de la empresa. Para calcular el saldo que posee tu empresa en un periodo determinado debes restar el total de ingresos menos el total de egresos. Esto te permitirá saber si es que falta dinero en la empresa y si es necesario un financiamiento para poder continuar con las operaciones de la misma.

Flujo de Caja

Los flujos de caja son importantes para que observes el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como de salidas en un lapso de tiempo determinado.

1.7. Instructivo para la elaboración de un flujo de caja

1.7.1. Importancia de elaborar flujos de caja

Calcular el flujo de caja y obtener el gráfico de movimientos, durante periodos de tiempo largos, le dará a tu MYPE una visión global de dónde se genera tu dinero y a qué lo destinas a largo plazo, tanto como cuándo son las épocas en que se generan más gastos y cuándo más beneficios. Sin embargo, lo más importante de este cálculo será tener control del estado final de tu cuenta corriente.

1.8. Definición del flujo de caja mensual

Flujo de caja o flujo de fondos (en inglés: cash flow) son los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período determinado.

Teóricamente, calcular el flujo de caja de una persona o empresa no debería ser difícil, siempre que dispongas de las cifras exactas de tus ingresos y tus gastos. Sin embargo, en la práctica resulta un proceso complejo porque se generan más beneficios y gastos de los que quedan impresos en facturas y cuentas corrientes, como el interés que nos da nuestro dinero, nuestras inversiones, los gastos de dichas inversiones, entre otros.

Flujo de caja = Beneficios netos + Amortizaciones + Provisiones

1.9 Información Financiera

Deben contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación, la situación financiera de la entidad, los cambios en su situación financiera y las modificaciones en su capital contable, así como todos aquellos datos importantes y significativos para la gerencia y demás usuarios con la finalidad de que los lectores puedan juzgar adecuadamente lo que los estados financieros muestran, es conveniente que éstos se presenten en forma comparativa.

El producto final del proceso contable es presentar información financiera para que los diversos usuarios de los estados financieros puedan tomar decisiones, ahora la información financiera que dichos usuarios requieren se centra primordialmente en la: Evaluación de la

situación financiera, Evaluación de la rentabilidad y Evaluación de la liquidez.

1.10. Análisis de estados financieros

Análisis: es la descomposición de un todo en partes para conocer cada uno de los elementos que lo integran para luego estudiar los efectos que cada uno realiza.

El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

El análisis de estados financieros descansa en 2 bases principales de conocimiento: el conocimiento profundo del modelo contable y el dominio de las herramientas de análisis financiero que permiten identificar y analizar las relaciones y factores financieros y operativos.

Los datos cuantitativos más importantes utilizados por los analistas son los datos financieros que se obtienen del sistema contable de las empresas, que ayudan a la toma de decisiones. Su importancia radica, en que son objetivos y concretos y poseen un atributo de mensurabilidad.

Interpretación: es la transformación de la información de los estados financieros a una forma que permita utilizarla para conocer la situación financiera y económica de una empresa para facilitar la toma de decisiones.

Para una mayor comprensión se define el concepto de contabilidad que es el único sistema viable para el registro clasificación y resumen sistemáticos de las actividades mercantiles.

Entre las limitaciones de los datos contables podemos mencionar: expresión monetaria, simplificaciones y rigiezes inherentes a la estructura contable, uso del criterio personal, naturaleza y necesidad de estimación, saldos a precio de adquisición, inestabilidad en la unidad monetaria.

Importancia relativa del análisis de estados financieros en el esfuerzo total de decisión

Son un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamo, inversión y otras cuestiones próximas.

La importancia del análisis de estados financieros radica en que facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa.

Es el elemento principal de todo el conjunto de decisión que interesa al responsable de préstamo o el inversor en bonos. Su importancia

relativa en el conjunto de decisiones sobre inversión depende de las circunstancias y del momento del mercado.

Los tipos de análisis financiero son el interno y externo, y los tipos de comparaciones son el análisis de corte transversal y el análisis de serie de tiempo.

Los principales entornos en cuanto a la evaluación financiera de la empresa:

- ❖ La rentabilidad
- ❖ El endeudamiento
- ❖ La solvencia
- ❖ La rotación
- ❖ La liquidez inmediata
- ❖ La capacidad productiva Sus técnicas de interpretación son 2:
- ❖ El análisis y la comparación.

1.11. Objetivo de los estados financieros

Es proporcionar información útil a inversores y otorgantes de crédito para predecir, comparar y evaluar los flujos de tesorería.

Proporcionar a los usuarios información para predecir, comparar y evaluar la capacidad de generación de beneficios de una empresa.

La estructura conceptual del FASB (Financial Accounting Standards Board) cree que las medidas proporcionadas por la contabilidad y los informes financieros son esencialmente cuestión de criterio y opinión personal.

Asimismo define que la relevancia y la fiabilidad son dos cualidades primarias que hacen de la información contable un instrumento útil para la toma de decisiones, la oportunidad es un aspecto importante, asimismo el valor productivo y de la retroalimentación, la comparabilidad, la relación coste-beneficio.

El SFAC 3 define 10 elementos de los estados financieros de empresas mercantiles:

- ❖ El activo
- ❖ El pasivo
- ❖ Los fondos propios
- ❖ La inversión de propietarios
- ❖ Las distribuciones a propietarios.
- ❖ El resultado integral.

La contabilidad considera 3 informes básicos que debe presentar todo negocio. El estado de situación financiera o Balance General cuyo fin es presentar la situación financiera de un negocio; el Estado de Resultados que pretende informar con relación a la contabilidad del mismo negocio y el estado de flujo de efectivo cuyo objetivo es dar información acerca de la liquidez del negocio.

Los propietarios y gerentes requieren de los estados financieros para tomar decisiones de los negocios importantes que afectan a la continuidad de sus operaciones. El análisis financiero se realiza a continuación sobre estos estados para proporcionar una mayor

comprensión de los datos. Estas declaraciones también se utilizan como parte del informe anual para los accionistas.

Los empleados también necesitan estos informes en la toma de acuerdos en la negociación colectiva, en la discusión de su remuneración, los ascensos y clasificaciones.

Los inversionistas potenciales hacen uso de los estados financieros para evaluar la viabilidad de invertir en un negocio. Los análisis financieros son a menudo utilizados por los inversores y son preparadas por profesionales (analistas financieros), dándoles así la base para tomar decisiones de inversión.

Las instituciones financieras (bancos y otras compañías de préstamo) los utilizan para decidir si se le concede o no a una empresa un determinado préstamo para financiar la expansión y otros gastos importantes.

Las entidades públicas (autoridades fiscales) necesitan los estados financieros para determinar la idoneidad y la exactitud de los impuestos y otros derechos declarados y pagados por una empresa. Son la base para el cálculo del impuesto sobre beneficios.

Los proveedores que le venden a crédito a una empresa requieren de los estados financieros para evaluar la solvencia de la empresa.

Los medios de comunicación y el público en general también están interesados en los estados financieros para una variedad de razones.

Los estados financieros deben reflejar una información financiera que ayude al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido de riesgo implícito.

Balance de Situación: también se conoce como un balance general o balance contable, informa sobre los activos de una empresa, pasivos y patrimonio neto o fondos propios en un punto momento dado.

Cuenta de Resultados: también se le conoce como cuenta de pérdidas y ganancias e informa sobre los ingresos de una empresa, los gastos y las ganancias o pérdidas en un período de tiempo. Incluye por tanto las ventas y los diversos gastos en que ha incurrido para conseguirlas.

Estado de Cambios en el Patrimonio Neto: explica los cambios en los fondos propios o patrimonio neto de la empresa durante el período que se examina.

Estado de flujos de efectivo: informa sobre los movimiento de flujos de efectivo de la empresa en contraposición con la cuenta de resultados que utiliza el criterio del devengo y no tiene en cuenta los movimiento ocasionados por la inversión y financiación.

Informe de Gestión: consiste en una explicación y análisis de los datos más significativos de los estados anteriores y de las decisiones que han llevado a ellos, así como de las decisiones y expectativas de la organización para el futuro

▪

CAPÍTULO II

RELACIÓN FLUJO DE CAJA – UTILIDADES

2.1. Relación flujo de caja – utilidades

Una empresa puede tener un saldo alto de caja – plata en las cuentas bancarias – pero estar haciendo pérdida como negocio.

Por el contrario, una empresa puede estar haciendo utilidades muy grandes, pero no tener, en un determinado momento, ni un centavo en las cuentas bancarias.

Porque?

Porque una empresa puede haber tenido necesidad, en un día específico, de sacar de sus cuentas toda la plata disponible para pagar una cuota de un préstamo al Banco. Sin embargo, las utilidades, que provienen de la diferencia entre el precio de venta y el costo del producto, y el volumen vendido, pueden ser muy altas.

Por el contrario, en un cierto momento una empresa puede haber recibido de un cliente una cantidad alta de dinero proveniente del pago de una venta, pero las utilidades, que provienen de la diferencia entre el precio de venta y el costo del producto, y el volumen vendido, pueden ser muy bajas.

Sin embargo, lo que es claro, es que a largo plazo, a nivel por ejemplo anual, si generalmente hay plata en las cuentas, es porque hay buenas utilidades. No es viable una situación permanente de saldo positivo de caja, producto de las operaciones, si no hay utilidades

Las utilidades se aprecian solamente en el Estado de pérdidas y ganancias, por lo que los dos informes deben verse en conjunto, pero aún, si para varios periodos – especialmente años, - el flujo de caja proyectado siempre es positivo, como se dijo, se puede prácticamente asegurar que hay utilidades.

2.2. Otros usos del flujo de caja

Las cifras del saldo de cada periodo, generalmente negativas al comienzo, en los primeros periodos de una empresa o del lanzamiento de un producto, y positivas a medida que el tiempo avanza, son fundamentales para establecer dos técnicas básicas para evaluar la conveniencia financiera de un proyecto, sea éste una empresa o un producto dentro de una empresa : El Valor presente Neto VPN, y la Tasa Interna de Retorno o TIR, técnicas que se aprenden en un curso posterior.

2.3. El Flujo de Caja y su importancia en la toma de decisiones

El Flujo de Caja es un informe financiero que presenta un detalle de **los flujos de ingresos y egresos de dinero** que tiene una empresa en un período dado. Algunos ejemplos de ingresos son los ingresos por venta, el cobro de deudas, alquileres, el cobro de préstamos,

intereses, etc. Ejemplos de egresos o salidas de dinero, son el pago de facturas, pago de impuestos, pago de sueldos, préstamos, intereses, amortizaciones de deuda, servicios de agua o luz, etc.

La diferencia entre los ingresos y los egresos se conoce como **saldo o flujo neto**, por lo tanto constituye un importante indicador de la liquidez de la empresa. Si el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los egresos (o gastos); si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos. El flujo de caja, reflejado de una manera sencilla en la planilla de la imagen, es el tema que abordamos hoy en nuestros Conceptos de Economía.

El flujo de caja (Cash Flow, en inglés) se caracteriza por dar cuenta de lo que efectivamente ingresa y egresa del negocio, como los ingresos por ventas o el pago de cuentas (egresos). En el Flujo de Caja no se utilizan términos como “ganancias” o “pérdidas”, dado que no se relaciona con el Estado de Resultados. Sin embargo, la importancia del Flujo de Caja es que nos permite conocer en forma rápida **la liquidez de la empresa**, entregándonos una información clave que nos ayuda a tomar decisiones tales como:

¿cuánto podemos comprar de mercadería?

¿Podemos comprar al contado o es necesario solicitar crédito?,

¿Debemos cobrar al contado o es posible otorgar crédito?

¿Podemos pagar las deudas en su fecha de vencimiento o debemos pedir un refinanciamiento?

¿Podemos invertir el excedente de dinero en nuevas inversiones?

2.4. El flujo de caja y los financiadores

Como se dijo, el Flujo de Caja es uno de los informes fundamentales para ellos. Tanto como lo son el Estado de resultados, el Balance y el Estado de cambios en la situación financiera.

Los bancos siempre piden que se incluya en las proyecciones de los negocios para los cuales les solicitan crédito.

Porque? Porque el flujo de caja proyectado le muestra al Banco cuándo puede la empresa, dependiendo de los ingresos y egresos que se derivan de su operación y que ya incorporan los aspectos de volumen de ventas esperado, precio, costo, crédito, etc, pagarle los préstamos que éste le haga.

El flujo de caja es un elemento básico para negociar con el Financiadore (Banco) el monto de los préstamos, su plazo y su forma de amortización, es decir, si pagarlo con cuotas trimestrales, semestrales, etc, y si con intereses liquidados y pagables, anticipados, vencidos, etc.

Con base en el flujo de caja se puede negociar con los financiadores, lo que algunas de las líneas de crédito permiten, un "tiempo de gracia" para pago de capital, es decir, unos periodos durante los cuales se generan y se pagan intereses, pero no se paga o devuelve capital, precisamente para permitir que la empresa utilice los fondos que

reciba de los clientes, en el pago de sus operaciones, mientras alcanza un volumen suficiente de ventas.

2.5. Presupuesto de Necesidades de dinero.

Se establecen en este momento, considerando todos los ingresos y egresos de dinero que se han considerado.

Esas necesidades se suplen de dos maneras

Con aportes de socios que pueden hacerse en un solo pago o en varios. En este último caso resulta conveniente hacer el PRESUPUESTO DE INGRESOS POR APOORTE DE SOCIOS.

En etapas posteriores de la empresa, ese presupuesto es más un PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE SOCIOS porque es posible que incluya el giro de utilidades a estos.

Con crédito de OFERENTES, generalmente Bancos Corporaciones Financieras respecto de los cuales se hace el PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS DE DINERO DE CREDITO pues desde el principio se sabe que hay que pagar intereses (egresos) y que hay que devolver el dinero prestado (egresos).

Operaciones de inversión

No se han incluido en el cuadro No.2 aunque el estudiante puede incorporarlas a él

Ingresos

Pueden existir Dividendos, participaciones e intereses recibidos de dineros invertidos en actividades diferentes a las del objeto social inmediato de la sociedad (Acciones, Prestamos a terceros, etc,) y también giros para adquisición de títulos o participaciones en empresas.

2.6. Cómo elaborar un Flujo de Caja

Para elaborar un Flujo de Caja debemos contar con la información **sobre los ingresos y egresos de la empresa**. Esta información figura en los libros contables y es importante ordenarla de la manera en que ilustra la planilla de cálculo adjunta porque nos permite conocer **los saldos del período** (generalmente un mes) y proyectar los flujos de caja hacia el futuro. La importancia de elaborar un Flujo de Caja Proyectado es que nos permite, por ejemplo:

Anticiparnos a futuros déficit (o falta) de efectivo y, de ese modo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente. establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de créditos, por ejemplo, al presentarlo dentro de nuestro plan o proyecto de negocios.

Si tenemos saldos positivos acumulados en algunos períodos, parte de estos saldos los podemos invertir en el Mercado de Capitales y así generar una fuente de ingresos adicional al propio del giro del negocio. Este resultado se registra como intereses ganados en una fila de los ingresos.

El diagrama de flujo lo podemos elaborar para un nuevo proyecto de inversión y determinar el VAN y la TIR, incorporando las tasas de interés bancarias y los costos de oportunidad de hacer ese u otro negocio.

Asimismo, el adecuado registro de los ingresos y egresos nos permite determinar los costos fijos, los costos variables y el margen de contribución exigible al proceso productivo del negocio para obtener el punto de equilibrio.

Como vemos, el Flujo de Caja es uno de los mejores aliados en cualquier proyecto de inversión. En base a la información que nos entrega con el **saldo neto**, podemos tomar decisiones estratégicas para el futuro.

Ejemplos de ingresos de efectivo son el cobro de facturas, el rendimiento de inversiones, los préstamos obtenidos, etc.

Ejemplos de egresos de efectivo son el pago de facturas, el pago de impuestos, el pago de sueldos, el pago de préstamos, el pago de intereses, el pago de servicios de electricidad y agua, etc.

La diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo se conoce como saldo, el cual puede ser favorable (cuando los ingresos son mayores que los egresos) o desfavorable (cuando los egresos son mayores que los ingresos).

A diferencia del estado de resultados, el flujo de caja muestra lo que realmente ingresa o sale de “caja”; por ejemplo, registra el pago de una compra, pero no la depreciación de un activo, que implica un gasto, pero no una salida de efectivo.

Además de mostrarnos las entradas y salidas de efectivo, el flujo de caja nos permite saber si la empresa tiene un déficit o un excedente de efectivo, y así, por ejemplo:

- Determinar cuánto podemos comprar de mercadería.
- Determinar si es posible comprar al contado o es necesario o preferible solicitar crédito.
- Determinar si es necesario o preferible cobrar al contado o es posible otorgar créditos.
- Determinar si es posible pagar deudas a su fecha de vencimiento o es necesario pedir un refinanciamiento o un nuevo financiamiento.
- Determinar si se tiene un excedente de dinero suficiente como para poder invertirlo, por ejemplo, en la adquisición de nueva maquinaria.
- Determinar si es necesario aumentar el disponible, por ejemplo, para una eventual oportunidad de inversión.

2.7. El flujo de caja proyectado

Para elaborar un flujo de caja debemos contar con la información sobre los ingresos y egresos de efectivo que haya tenido la empresa. Ésta información la obtenemos de la contabilidad que hayamos realizado.

Anuncios

Pero también es posible elaborar un flujo de caja proyectado (también conocido como presupuesto de efectivo), para lo cual necesitaríamos las proyecciones de los futuros ingresos y egresos de efectivo de la empresa para un periodo de tiempo determinado.

El flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo nos permite: anticiparnos a un futuro déficit (o falta) de efectivo, y así, por ejemplo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente.

Prever un excedente de efectivo, y así, por ejemplo, poder tomar la decisión de invertirlo en la adquisición de nueva maquinaria.

Establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de créditos, por ejemplo, al presentar el flujo de caja proyectado dentro de un plan de negocios.

Veamos a continuación un ejemplo sencillo de cómo elaborar un flujo de caja proyectado:

Una empresa manufacturera cuenta con los siguientes datos:
las proyecciones de ventas son: enero: US\$85 000, US\$febrero:
US\$88 000, marzo: US\$90 000, abril: US\$92 000.

Las proyecciones de la compra de insumos son: enero: US\$47 000,
febrero: US\$51 000, marzo: US\$50 000, abril: US\$52 000.

Las ventas se cobran el 40% al contado y el 60% al crédito a 30 días.

Las compras se pagan el 50% al contado y el 50% al crédito a 30 días.

Se obtiene un préstamo del banco por US\$40 000, el cual se debe pagar en cuotas de US\$5 000 mensuales.

Los gastos de administración y de ventas corresponden al 20% de las proyecciones de ventas.

Las proyecciones del pago de impuestos son: enero: US\$3 080, febrero: US\$2 710, marzo: US\$3 260, abril: US\$2 870.

En primer lugar elaboramos nuestro presupuesto de cuentas por cobrar ya que el total de las ventas no se cobran el mismo mes en que se realizan, sino que se cobran un 40% el mes en que se realizan y el 60% restante al mes siguiente, y al elaborar un flujo de caja, tal como hemos mencionado, debemos registrar el efectivo que realmente ingresa a o sale de la empresa:

2.8. Presupuesto de cuentas por cobrar

	enero	febrero	marzo	abril
Ventas al contado (40%)	34000	35200	36000	36800

Ventas al crédito a 30 días (60%)		51000	52800	54000
TOTAL	34000	86200	88800	90800

Una vez que hemos elaborado nuestro presupuesto de cuentas por cobrar, pasamos a elaborar nuestro presupuesto de cuentas por pagar, ya que, igualmente, las compras no se pagan el mismo mes en que se realizan, sino que se pagan un 50% en el mes que se realizan y el 50% restante al mes siguiente.

2.9. Presupuesto de cuentas por pagar

	enero	febrero	marzo	abril
Compras al contado (50%)	23500	25500	25000	26000
Compras al crédito (50%)		23500	25500	25000
TOTAL	23500	49000	50500	51000

▪

CAPÍTULO III

ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA MENSUAL

3.1. La hoja cálculo está dividida en cuatro zonas:

3.1.1. Zona de resultados:

En ella se totalizan las entradas y salidas de efectivo. En esta zona el único dato que debes ingresar es el que corresponde a la celda C5 (Dinero líquido al inicio (caja y bancos)), que comprende el efectivo con el que cuentas al iniciar el flujo de caja.

3.1.2 Zona de flujos operativos:

En ella registras las entradas y salidas de efectivo de dinero del movimiento diario. Cada uno de estos valores debes detallarlos en la columna B, pero también, en caso de que lo requieras, puedes adicionar o eliminar filas.

El valor de las entradas lo registras directamente, mientras que a las salidas les debes anteponer el signo (-), para indicar que es un valor negativo.

3.1.3 Zona de flujos de inversión:

En ella registras las entradas y salidas de efectivo de los gastos por la compra de un bien o los ingresos que generan tus bienes. Cada uno de estos valores debe ser detallados en la columna B, en la cual, como en la zona anterior, puedes adicionar o eliminar filas según tu necesidad. Igualmente, el valor de las entradas lo puedes registrar directamente, mientras que a las salidas les antepones el signo (-), para indicar que es un valor negativo.

3.1.4. Zona de flujos financieros:

Sirve para registrar las entradas y salidas de efectivo de los gastos que se incurre en gastos financieros por un crédito solicitado, por ingresos o por concepto de interés que genera una inversión. Cada uno de estos valores debes detallarlos en la columna B, cuyas filas puedes adicionar o eliminar, según lo requieras. El valor de las entradas lo registras directamente y a las salidas les antepones el signo (-), para indicar que es un valor negativo.

3.2. ¿Cuanto vale mi empresa o negocio?

En el mundo de los negocios existe una pregunta muy importante cuya respuesta genera toda clase de opiniones porque involucra una serie de factores internos y externos, tangibles e intangibles, económicos, sociales, tecnológicos, productivos, laborales, legales , de mercado y es

3.2.1. ¿Cuanto vale mi empresa?"

El valor comercial de un negocio debe determinar en cualquier situación pero se hace indispensable en ciertos casos como ingreso o retiro de socios de entidades no inscritas en la bolsa de valores y en general, en transacciones de compraventa: en la evaluación de la gestión de la administración cuando el objetivo básico de los propietarios es maximizar el valor que la empresa tiene para ellos; en el análisis e interpretación de la situación financiera del negocio y cuando se analiza el esfuerzo al emprender un negocio una empresa.

Para darle el valor a un negocio se puede recurrir a elementos cuantitativos y cualitativos, partiendo de aquellos cuantificables como son el balance general, estado de resultados, la información sobre proyección de ingresos y costos.

La información contable tiene como característica el agrupar cuentas cuya cifra son una combinación entre el pasado, presente y futuro; por lo tanto la cantidad que arroja como resultado no puede ser el valor comercial de la empresa.

Entonces, si el sistema de información contable no dice en realidad cuanto vale un negocio, como se puede determinar? Un negocio vale por su capacidad de generar beneficios futuros (Good-Will) adicionalmente de lo que posee en un momento determinado, es decir, un negocio vale por sus activos netos mas el valor presente de sus beneficios futuros.

El proceso que se debe seguir para determinar el valor comercial de una empresa es el siguiente:

3.3. Valor del activo neto:

Consiste en encontrar el valor comercial de los activos saneados y restarle el valor de los pasivos ajustados.

Con respecto de los activos saneados, se debe analizar cada una de las cuentas teniendo presente estas observaciones:

Caja y bancos: La cantidad que aparece en el balance general está en valores comerciales, aunque se debe confirmar que aun exista en el momento de realizar la valuación.

Inversiones: Deben ajustarse al precio de mercado al momento de la valuación, teniendo en cuenta valorizaciones por intereses, devaluación y las comisiones que se deben de pagar para hacerlas efectivas. Para el caso de las acciones o los bonos convertibles obligatoriamente en acciones, debe hacerse un análisis cuidadoso de todos y cada uno de ellos.

Cuentas por cobrar: Debe analizarse los vencimientos y con base en la calidad de cada una de ellas protegerlas según el grado de garantía que se tenga sobre las mismas.

Inventarios: Se debe dividir en materia primas, producto en proceso y producto terminado y fijar el valor por el cual podrían venderse en el mercado en el estado en que se encuentran. El método de valoración de inventarios (PEPS, UEPS, Promedio Ponderado) y la provisión para inventarios que aparece en el balance general carecen de importancia. Por tanto, el valorar el inventario puede ser un trabajo muy dispendioso por la cantidad de artículos y la posible exclusividad de ellos en el **mercado**.

Activos fijos y otros activos: Para la propiedad, planta y equipo, se debe consultar a valuadores expertos que determinan su valor independientemente de que estén incorporados a un negocio específico. En este rubro se pueden presentar dificultades, como maquinaria que no se encuentre en el mercado pero que es vital para el **funcionamiento del negocio**.

Valorizaciones y cuentas de orden: No se incluyen en la determinación del valor comercial de los activos.

Respecto a los pasivos ajustados se debe hacer un análisis de los vencimientos de cada uno de ellos para determinar el plazo promedio de vencimiento que servirá como aspecto cualitativo en la determinación del valor comercial del negocio.

Adicionalmente, se debe calcular aquellos pasivos contingentes que no estén incorporados en el balance general y legalizar un documento con los antiguos propietarios en el cual se comprometan a hacerse cargo de aquellos pasivos generados en periodos anteriores y que se presenten luego de concluido el periodo de venta.

3.4. Determinación del valor del Good-Will

Para calcular el valor del intangible Good-Will debe hacerse una proyección de los flujos de caja sin tener en cuenta las cargas financieras y la amortización de la deuda durante un plazo justo; dicha proyección se puede definir con base en criterios como avances

tecnológicos, grado de deterioro de los activos productivos, la posibilidad de aparición de productos sustitutos, etc.

Todas las proyecciones deben realizarse a precios corrientes; es decir, teniendo en cuenta aspectos como la inflación, devaluación y aumento o disminución en el número de unidades para producir y vender.

La tasa de descuento utilizada será una tasa de oportunidad de mercado que contemple el riesgo de acuerdo con la naturaleza del negocio y debe ser convenida entre las partes que analizan la transacción. Debe tenerse presente que a medida que aumente la tasa de descuento disminuye el valor del intangible "Good-Will", en igualdad de las demás condiciones.

3.5. Flujo de caja - Qué es y para qué sirve

Un flujo de caja es la presentación sobre un cuadro, en cifras, para diversos períodos hacia el futuro, y para diversos ítems o factores, de cuando va a entrar o salir, físicamente, dinero.

El objetivo fundamental del flujo de caja es apreciar, por período, el resultado neto de Ingresos de dinero menos giros de dinero, es decir, en qué período va a sobrar o a faltar dinero, y cuánto, a fin de tomar decisiones sobre qué se hace:

O invertir el dinero cuando sobra, es decir, cuando hay excedente de caja, o conseguir el dinero que se necesita para operar, bien con socios o con financiadores.

El cuadro **FLUJO DE CAJA** tiene tantas columnas como periodos (años, meses o semanas) para los que se vayan a establecer los Ingresos y Egresos de dinero, y tantas filas como Ítems o factores cuyos ingresos o egresos se vayan a proyectar.

Las cifras contenidas en el "**FLUJO DE CAJA**" son resultado del cálculo detallado que de ellas se ha hecho en otros cuadros.

3.6. El flujo de caja solo contiene movimientos de dinero (entrada o salida) en efectivo registrados en el periodo en que se prevea que ocurran físicamente.

Es decir, si existe un **COSTO**, que no se gira, como la "Depreciación", no se incluye en él.

Causación y movimiento físico de dinero

En una empresa un ingreso por una venta o un gasto de materia prima o de personal, se "causa" o registra contablemente en los Estados de resultados para calcular la utilidad de la empresa, (Ingresos menos costos) cuándo se realiza el compromiso de pago.

Es decir

El ingreso por ventas se registra en el Estado de resultados, o se "causa" en el período en el cual el vendedor hace la venta o "emite" la factura, aunque la venta haya sido hecha a crédito y por ello el dinero se vaya a recibir mas tarde. (30, 60 o mas días mas tarde).

El gasto, por ejemplo por compra de papelería para la oficina, se registra en el estado de resultados o se "causa" en el periodo en que la empresa ordena dicha compra y recibe los insumos y la factura del proveedor, no importa que éste le haya dado plazo para pagarla . (30, 60 o mas días mas tarde).

Por lo contrario, en el **FLUJO DE CAJA**, que es diferente del **ESTADO DE RESULTADOS**, se anota el valor de la venta en el periodo en que efectivamente el vendedor espera recibir físicamente el pago en dinero.

Igualmente se anota en el **FLUJO DE CAJA** el valor de la compra o gasto, en el periodo en el cual la empresa planea hacer físicamente el pago a su proveedor

3.7. La organización del flujo de caja

Una empresa realiza actividades que generan flujo físico de dinero, generalmente con:

1. Clientes, relacionadas con las ventas y el servicio técnico

2. Proveedores de materia prima, insumos y servicios de producción

3. Trabajadores de producción/operaciones.

4. Proveedores de servicios administrativos de apoyo general, y con los trabajadores administrativos.

5. Proveedores de activos fijos - de equipos y elementos en que se invierte al montar la empresa, (terrenos, construcciones y similares)

6. Demandantes de dinero por razón de inversiones

7. El estado, a quien le paga impuestos

8. Socios, de los que recibe capital y a los que entrega utilidades

9. Instituciones financieras oferentes, es decir, con Bancos y otras Entidades financieras que le prestan plata, es decir, de quien la reciben y a quien debe devolvérsela, junto con los intereses.

De ellos recibe Ingresos de dinero y a ellos les hace pagos.

El cuadro **flujo de caja** se construye organizando:

En columnas, los periodos de tiempo (semanas, meses o años) para los que se quiere apreciar el movimiento de dinero y el resultado de éste.

En filas, los tipos de personas, empresas o Instituciones con las que la empresa realiza operaciones que involucran movimiento de dinero.
(Son los 9 relacionados atrás)

Cada tipo de Persona o Empresa corresponde a un tipo de actividad y en ella se pueden generar ingresos y egresos físicos de dinero, y hay que establecer qué saldo queda, que puede ser a favor o en contra.

3.8. Adquisición de Activos

Son generalmente egresos realizados en periodos previos a la iniciación de operaciones y se refieren al montaje de la empresa : Adecuaciones físicas o construcciones, Montaje y prueba de equipos, capacitación previa.

Se trata de activos para la producción y operación, e incluye entonces los propios de producción, mas los de ventas y los de administración.

Se realiza un **PRESUPUESTO DE ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS**, que indica cuándo se necesitan, lo que se sabe analizando los presupuestos de Producción y de ventas, y estableciendo cuándo hay que hacer los pagos físicos, se establece el consecuente **Presupuesto de egresos por adquisicion de activos fijos**

3.9. Operaciones con el Estado

Todas las operaciones de compra y venta, y además las utilidades que se generen en ellas, confluyen en unos pagos de impuestos que hay que hacerle al estado : Impuesto neto al valor agregado (El cobrado menos el pagado a proveedores) Impuesto de renta, ICA en Bogotá, etc.

Esos pagos hay que calcularlos en un **PRESUPUESTO DE PAGOS AL ESTADO**. Muy eventualmente, se pueden generar ingresos recibidos del estado, bien por devolución de impuestos, o por subsidios especiales dependiendo de la empresa.

Después de tener el saldo neto de resultados de efectivo, de las etapas pre operativa y de operación, es posible observar cuánto dinero necesita la empresa y cuando.

Es en ese momento cuando es necesario incorporar los valores en dinero que los socios colocarán en la cuenta corriente de la sociedad, y la oportunidad con que lo harán.

CAPITULO IV

RENTABILIDAD

4.1. La Rentabilidad

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

En Economía, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido.

La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido.

En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores).

Todo inversionista que preste dinero, compre acciones, títulos valores, o decida crear su propio negocio, lo hace con la expectativa de incrementar su capital, lo cual sólo es posible lograr mediante el rendimiento o rentabilidad producida por su valor invertido.

La rentabilidad de cualquier inversión debe ser suficiente de mantener el valor de la inversión y de incrementarla. Dependiendo del objetivo del inversionista, la rentabilidad generada por una inversión puede dejarse para mantener o incrementar la inversión, o puede ser retirada para invertirla en otro campo.

Para determinar la rentabilidad es necesario conocer el valor invertido y el tiempo durante el cual se ha hecho o mantenido la inversión.

Básicamente existen dos tipos de inversión: la de rentabilidad fija o la de rentabilidad variable

La rentabilidad fija, es aquella que se pacta al hacer la inversión como es un CDT, bonos, títulos de deuda, etc. Este tipo de inversiones

aseguran al inversionista una rentabilidad aunque no suele ser elevada.

La rentabilidad variable es propia de las acciones, activos fijos, etc. En este tipo de inversiones la rentabilidad depende de la gestión que de ellas haga los encargados de su administración. En el caso de las acciones, según sea la utilidad de la empresa, así mismo será el monto de las utilidades o dividendos a distribuir.

La rentabilidad no es otra cosa que **"el resultado del proceso productivo"**. Diccionario Enciclopédico Salvat. (1970). Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser descontinuado.

Un ejecutivo de General Motors afirmó: "estamos en el negocio de hacer dinero, no automóviles", estaba equivocado. Una empresa hace dinero y por ende es rentable, satisfaciendo las necesidades de sus consumidores mejor que la competencia.

La experiencia de las empresas orientadas a la calidad es que, un producto de calidad superior y con integridad en los negocios, las utilidades, la participación de mercado y el crecimiento vendrán por añadidura.

El presente es una investigación de ciertos tópicos básicos para determinar la rentabilidad en el área de mercadeo de las empresas.

La rentabilidad de una empresa resulta tan importante que en algunas áreas comerciales como la banca y los seguros, el gobierno central tiene un control constante: si un banco o una empresa aseguradora no da rentabilidad, inmediatamente es intervenida a fin de preservar los posibles daños a sus clientes, así como la corrupción.

En el caso de los seguros, cuando se lanza un nuevo producto, este debe ser sometido primero a través de un actuario a la división del Ministerio de Hacienda encargada, la Superintendencia de Seguros, a fin de que ellos determinen si la tasa (precio) aplicada representa la rentabilidad que el producto debe tener. Esto evita una guerra de precios que vaya tanto en contra de la rentabilidad de las empresas como del mercado.

Siempre existe un margen de competencia, pero este debe ser aprobado por este organismo, si el producto no resulta rentable, su tasa debe ser aumentada o debe ser discontinuado.

Finalmente debemos decir que, en el área de mercadeo, los gerentes y las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para modificar y mejorar sus productos cuando el mercado así lo requiera.

4.2. ¿Cómo se calcula la rentabilidad de un mercado?

Lo primero que debe cuestionar una empresa es si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las empresas pequeñas, a su vez, evitan los segmentos grandes, ya que estos requieren demasiados recursos.

El crecimiento del segmento es, por lo regular una característica deseable, ya que, las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten; pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y, en consecuencia, disminuirá la rentabilidad de éstos.

Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial. Hay cinco fuerzas que se identifica para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de todo un mercado o de algún segmento de éste. Las compañías tienen que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos o riesgos que son los siguientes:

a) Competencia Industrial:

Un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es aún peor si el segmento es estable o está en decadencia (dentro del ciclo de vida del producto), si los aumentos de capacidad se hacen con grandes incrementos, si los

costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento. Estas condiciones llevarán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducciones de nuevos productos, y a la empresa le costará más poder competir.

b) Participantes Potenciales:

Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación. El atractivo de un segmento del mercado, varía en función de la dificultad que implican las barreras contra la entrada o la salida.

El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas. Cuando tanto las barreras contra la entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva a más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es pobre permanecen dentro y luchan por salir.

Cuando ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar o salir con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos. Un caso interesante lo representa el mercado venezolano de telefonía fija. Resulta atractivo y rentable a pesar de las restricciones que ha puesto el gobierno y a pesar de que existe un competidor quien

tiene todo el mercado actual (CANTV) pero con la limitación que representa una tecnología obsoleta.

c) Sustitutos:

Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.

d) Compradores y Proveedores:

Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor.

Aun si el mercado muestra un tamaño y crecimiento positivo y es atractivo estructuralmente la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos con relación a dicho mercado o segmento seleccionado.

Algunos son atractivos y podrían desecharse porque no concuerdan con los objetivos de la empresa, ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos que se requieren para tener éxito en dicho mercado.

4.3. ¿Cómo se calcula la rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución?

Las medidas de rentabilidad en el territorio de ventas adoptan varias formas. Los gerentes pueden comparar los territorios para identificar cualquier variación en los márgenes y en los costos de ventas fijos asignables como un porcentaje de ventas.

Además, los márgenes y los costos fijos de venta pueden estar relacionados con los objetivos de distribución y de ventas. Y es posible administrar ciertos activos en el territorio de ventas. Por consiguiente, también logra calcularse la rentabilidad del territorio en función del retorno producido por esos activos.

Si se busca mejorar los procedimientos de asignación en cuanto a los activos y gastos directos, o si se quieren modificar los presupuestos de los territorios, pueden compararse los coeficientes de rendimiento sobre los activos administrados en los diferentes territorios.

Para estimar estos activos administrados generalmente se emplean cuentas por cobrar, los inventarios y los activos en depósitos. En la medida en que el territorio de ventas determine la política de crédito y

tenga su propio almacén para mantener inventario, los activos administrados pueden ser suficientes para garantizar el uso de esta medida.

El análisis de ventas y de los costos identifica los resultados logrados y los costos que significa obtener estos resultados. Sin embargo, también es importante considerar los activos necesarios para alcanzar dichos resultados.

Al comparar los resultados de rentabilidad y los niveles de logro de los objetivos del programa en diferentes territorios, los gerentes pueden obtener varios indicios sobre el desempeño del territorio.

Y el uso combinado de desempeño y rentabilidad con el logro de los objetivos del programa permitirá evaluar con mayor facilidad los territorios de ventas y diagnosticar los problemas y oportunidades de cada territorio.

En el caso de nuestro país, generalmente y para la mayoría de los productos de consumo masivo, el occidente del mismo representa un mercado mejor y más rentable que el occidente, pues el nivel de vida es más alto, sin embargo, el oriente es importante para ciertas industrias como las relativas al petróleo y la pesca. Por lo tanto, es importante determinar la rentabilidad de una zona según el producto o segmento que se desee trabajar.

Los mismos principios se pueden aplicar a los canales de distribución a fin de determinar si uno resulta más rentable o efectivo. Por ejemplo, en el caso de American International, el canal de ventas representado por Dipromulca recibe un margen de utilidad de un 43% lo cual representa casi el doble que un canal regular, sin embargo, este canal asume todos los costos operativos, descargando a la empresa de los mismos (y que son mucho más que el 20% adicional que recibe este por su operación).

4.4. ¿Cómo se determina si las actividades de mercadeo son rentables o no?

El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el caso de las empresas privadas, la meta principal son las utilidades; en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y captar los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones.

Ahora bien, la clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Como dijimos anteriormente: "Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia".

Los mercadólogos deben participar en el análisis de generar utilidades potenciales de diferentes maneras mercadotécnicas, es por esta razón que se dice que no solo el director de mercadotecnia se pone el sombrero de la mercadotecnia, sino que también el sombrero

financiero, ya que está en el negocio de generar clientes redituables. Pero ¿Cuántas empresas han practicado en efecto el concepto mercadotecnia?. La respuesta es que muy pocas

En realidad, solo un puñado de compañías se mantienen firmes como líderes practicantes del concepto de mercadotecnia como son Procter & Gamble, Apple, McDonald's, etc. Es evidente que estas empresas se enfocan hacia el cliente y están organizadas para responder de una manera efectiva a los cambios en las necesidades del cliente.

La mercadotecnia es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Aun así las compañías suelen descubrir que entre el 20 y 40% de sus consumidores resultarán poco rentables y que en el 20% de sus mejores clientes está el 80% de su utilidad.

Además, muchas empresas reportan que sus consumidores más rentables no son los más grandes sino los de tamaño medio. Los clientes más grandes demandan una cantidad considerable de servicio y reciben los mayores descuentos, reduciéndose, en consecuencia, el nivel de utilidades de la empresa.

Los clientes más pequeños pagan el precio total y reciben un mínimo servicio, pero el costo de realizar transacciones con consumidores pequeños reduce su rentabilidad.

Los consumidores de tamaño medio reciben un buen servicio, pagan casi el precio total y son los más rentables. Esto ayuda a explicar por

qué muchas empresas grandes que en un principio tenían como meta sólo clientes grandes ahora están invadiendo el mercado a nivel medio.

En el mercado asegurador venezolano, las grandes empresas se están dirigiendo hacia la Pequeña y Mediana Industria, pues es un mercado no solo rentable sino mucho más estable que los grandes clientes del ayer.

4.5. ¿Que convierte en rentable a un consumidor?.

Un cliente rentable se define en los términos siguientes: Un cliente rentable es el que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor.

Casi todas las compañías omiten la rentabilidad de un consumidor en lo individual ya que afirman que un consumidor puede utilizar diversos servicios como es el caso de los bancos o diversos productos en el caso una empresa que maneje diversidad de productos.

Una aspecto importante que debe tomar las empresas en cuanto la rentabilidad es en primer lugar incrementar el precio de sus productos menos rentables, o bien eliminarlos, o vender en forma cruzada sus productos que generen utilidades a estos consumidores no rentables, para así tratar de lograr la rentabilidad deseada del mercado.

En tiempos recientes la teoría del Mercadeo Uno a Uno, está teniendo auge. Dicha teoría se sustenta en la rentabilidad de los clientes basada en el valor de por vida de los mismos que no es otra cosa que la cantidad de productos que este cliente podrá adquirir de nuestra empresa a lo largo de su vida útil. En tal sentido resulta más importante la participación "Por Cliente" que la participación de mercados.

En otras palabras, cuántos de los productos del área de mi empresa está adquiriendo un determinado consumidor a la misma y cuantos a la competencia. En tal sentido las empresas están buscando venderle la mayor cantidad de sus productos a cada cliente y a través del valor agregado que representa el servicio, su fidelidad.

Una empresa orientada de esta manera, maximizando sus operaciones de Mercadeo, podrá tener una operación rentable en tal sentido.

4.6. ¿Cuándo los costos son válidos y cuando no?

Los costos de una compañía se presentan en dos formas se presentan en dos formas: fijos y variables. Los costos fijos no varían con la producción o las ganancias de las ventas, y dentro de los costos fijos tenemos los directos: que son generados en relación directa con la producción (materia prima, maquinarias, etc.) y los indirectos que son más bien generales (administración, contabilidad, recursos humanos, etc.).

Los costos fijos prevalecen sin que tenga importancia el nivel de producción el nivel de producción. Los costos fijos varían de modo directo con el nivel de producción. Por ejemplo, una empresa que elabore calculadoras de bolsillo incluye el costo del plástico, los chips de procesamiento, el empaque etc. Estos costos tienden a ser constantes por unidad producida.

En este caso el costo puede ser variable porque este puede variar según la cantidad producida. En este ejemplo se puede evidenciar que los costos son válidos porque estos tan inmersos en todo el proceso productivo de cualquier producto el cual posteriormente va influir en la fijación del precio del producto.

También podemos observar costos que consisten en la suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel de producción. Que no es más que cuando una gerencia quiere cargar un precio que cubra por lo menos los costos de producción total en un nivel de producción determinado.

Para fijar los precios con inteligencia las organizaciones necesita saber como varían sus costos en los diversos niveles de producción. No obstante la fijación de precios presenta riesgos importantes cuando esta es agresiva podría dar una imagen barata del producto.

Pero cuando se tiene estrategias que llevan a la compañía a construir más plantas para satisfacer la demanda en tanto que un competidor

podría innovar una tecnología con un menor costo (el caso de Digitel y CANTV) y obtener costos más bajos que el líder del mercado.

La mayor parte de la fijación de los precios se ha enfocado en el comportamiento de los costos de fabricación. Pero, todos los costos, incluyendo los de mercadotecnia están sujetos a mejoras del aprendizaje.

Por ejemplo, si tres empresas invierten una gran cantidad de dinero probando el tele mercadeo, la empresa que lo ha utilizado durante más tiempo pondría los costos de tele mercadeo más bajos, entonces esta empresa puede cobrar un poco menos por su producto y aún obtener la misma rentabilidad, con el resto de los costos en el mismo nivel.

Las organizaciones necesitan también marcar sus costos contra los de sus competidores para saber si está operando con un costo con ventajas o desventajas. Y al mismo tiempo debería preguntar a los compradores como perciben el precio y la calidad de cada oferta del competidor.

En forma sencilla esto se realiza para colocar el precio del producto palmo a palmo con la de los competidores. Los costos siempre van ser validos ya que son unos de los tantos aspectos importantes que tiene el ciclo de vida de un producto, para que una organización mida

a través de ellos sus ganancias, precios y de que manera va a comercializar su producto.

En el caso de American International, que funciona en forma de Unidades estratégicas de Negocio, o Profit Centers, los costos indirectos son distribuidos de manera equitativa entre las diferentes unidades, sin embargo se ha determinado que esto no es correcto, pues hay unidades mucho más grandes como la de Líneas Personales (automóvil) que generan mucho más volumen de trabajo, pero también con mayores pérdidas.

En este caso, Accidentes Personales, que es una línea altamente rentable, está dando pérdida por el cargo de unos excesivos costos indirectos. Estos costos no son válidos y por lo tanto es necesario rehacer la distribución a fin de determinar mucho más claramente la rentabilidad de cada Unidad.

Una empresa, puede determinar por el contrario, que no es rentable mantener una operación segmentada y trabajar en base a una economía de escala internacional. Fiat, por ejemplo, cerró sus operaciones regionales en Venezuela para reforzar su producción de escala en Brasil a fin de cubrir el mercado venezolano, ser competitivo y más rentable.

4.7. ¿Cómo y Cuándo debe una empresa evaluar la posibilidad de modificar sus estrategias de negocio?

Las estrategias deben ser evaluadas en todo momento. El éxito de hoy de una empresa no garantiza el éxito del mañana. Los mercados cambian y las circunstancias también, lo que resultó sumamente positivo una vez de acuerdo con ciertas características del mercado puede cambiar en poco tiempo y por consiguiente los requerimientos de los consumidores, esto es parte del proceso de evaluación y retroalimentación constante de cada empresa.

Según Tracy Emerick, experto en mercadeo, mientras el uso o implementación de una estrategia de mercadeo arroje resultados positivos para la empresa esta no debe ser cambiada ni modificada.

4.8. ¿Cómo afectan las utilidades de las empresas las decisiones tomadas a corto, mediano y largo plazo?

Malcolm Forbes escribió: "Cualquiera que diga que los hombres de negocios tratan con hechos, no con ficción, nunca han leído a posteriori proyecciones a cinco años".

Sobre todo en una economía como la venezolana los planes a largo plazo, no funcionan. Creo que como máximo, se puede hablar de planes para un año.

Aunque la empresa pueda hacer proyecciones para más tiempo, estas deben ser revisadas con frecuencia, con respecto a lo que hace

la competencia y otros factores: económicos, políticos, sociales, culturales, etc. que puedan afectar el negocio.

En tal sentido Jack Trout (1999) reseñó en su último libro: **"El poder de lo simple"** lo siguiente:

"Lo sensato en la planificación es incorporar algo de sensatez en el proceso .

1.- Informar a los empleados que predecir el futuro es un ejercicio de ilusión, y que el agudo análisis "de escenarios estratégicos" demasiado detallados es más bien una pérdida de tiempo.

2.- Informar a todo el mundo que el valor real de la planificación estratégica, está en fijar la dirección coherente del negocio y estructurar los medios para ganar a la competencia.

3.- Sentar al personal de planificación con los ejecutivos de operaciones, en cada línea de negocio, y que discutan las referencias de esa dirección coherente bajo distintas suposiciones económicas.

4.- Enfatizar que lo que se está buscando es un "plan de vuelo" que sirva de guía a la empresa algo que sea más sencillo y menos esotérico que los planes al viejo estilo". Aunque el señor Trout resulta un tanto "ácido" en su enfoque coincidimos en que los planes deben

ser planteados en plazos cortos y aunque existan proyecciones a mayores plazos, estos deben ser revisados con frecuencia.

De no ser así, los presupuestos de las empresas y sus utilidades darán como resultado, números en rojo llevándolas incluso a posiblemente perder mercado como en el caso de general Motors.

4.9. ¿Cómo se pueden incrementar el valor del negocio?

Existen muchas maneras de cómo incrementar el valor del negocio entre las cuales podemos mencionar: la búsqueda de ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor: en las cadenas de valor deben implementarse tres estrategias o motivos los cuales permitan obtener ventajas competitivas: en primer lugar el Liderazgo de costos el cual implica que una empresa se proponga ser el productor de menor costo en su sector industrial, esto permite economías de escala, uso de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y a otros factores.

En segundo lugar la diferenciación con una estrategia de este tipo se busca ser único en el sector industrial, junto con algunas dimensiones que son altamente valoradas por los compradores (exclusividad es recompensada con niveles superiores de precio) y en tercer lugar. La estrategia de enfoque que implica la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial que se relaciona con un grupo o segmento del sector industrial y se ajusta la estrategia a ser vistos con la exclusión de otros. Hoy en día muchas compañías

recurren a asociarse con otros integrantes de la cadena de la oferta para mejorar el desempeño del sistema de entrega de valor al cliente.

Mientras las compañías luchan por ser más competitivas, recurren, por irónico que parezca, a cooperar más. En un principio, las compañías consideraban a los proveedores y distribuidores como centros de generación de costos y, a veces, hasta como adversarios.

Sin embargo, en la actualidad, seleccionan con cuidado a sus socios e intentan colaborar discernir estrategias rentables para ambas partes. Ahora se habla de integración: hacia delante, por parte de la empresa con los distribuidores y detallistas; hacia atrás, con los proveedores; y hasta integración Horizontal, con la competencia (el caso de Nestlé y Savoy)

La mercadotecnia no puede ser considerada más como un simple departamento de ventas, sino como la responsabilidad en el diseño y la administración de un sistema superior de entrega de valor para llegar al consumidor meta.

Se debe pensar también en como estimular el desarrollo de productos mejorados de la compañía, colaborando en forma activa con otros departamentos para administrar procesos centrales de la compañía y estructurar sociedades externas más fuertes.

Otro aspecto importante es analizar los costos y desempeños en cada una de las actividades que generan valor y buscar la forma de

mejorarlos. Y estimar los costos y el desempeño de sus competidores como hitos. En la medida que cualquier empresa sea capaz de desempeñarse en algunas actividades mejor que sus competidores puede obtener una ventaja competitiva.

El éxito de una compañía al incrementar su negocio va a depender no sólo de que tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino también de lo bien que se coordinen las distintas actividades departamentales. Las compañías están obligadas a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida.

Para esto tiene que definir y cuantificar la cantidad de clientes que mantiene, distinguir los distintos motivos por los que se genera disgusto entre los clientes e identificar aquellos que pueden administrarse mejor.

Estimar, que tantas utilidades deja de percibir cuando pierde a un cliente. Todas las actividades de mercadotecnia que se aplique sobre la base de lo anteriormente dicho van a dar el resultado esperado o incrementar el valor del negocio en cuantos a los productos que se comercialicen y el servicio que se le preste al cliente

A parte de las anteriores, existen estrategias adicionales para incrementar el valor del negocio como puede ser el desarrollo de

nuevos mercados o la amplitud de los mercados existentes a través del desarrollo de nuevos productos, de economías de escala, estrategias de globalización y Benchmarking, etc.

Además, hoy en día las empresas están buscando de dar valor agregado para diferenciar sus productos o servicios y para retener a los clientes.

4.10 Importancia del pronóstico de ventas y su utilidad

Pronosticar es proyectar las experiencias del pasado hacia el futuro. Cómo dijera William Shakespeare de manera muy elocuente: "el pasado es el prólogo".

Proyectar es: organizar las mejores conjeturas acerca del futuro. Pronosticar o proyectar, no significa saber lo que pasará en el futuro sino estimar lo que sucederá si las cosas van de tal o cual manera.

La demanda de una empresa describe las ventas estimadas de está a niveles alternativos de su esfuerzo en mercadotecnia. A la administración le corresponde seleccionar uno de los niveles.

El nivel seleccionado respecto al esfuerzo en mercadotecnia generará un nivel esperado de ventas, que se denomina pronóstico de ventas de la empresa. Este pronóstico de ventas es el nivel esperado de la empresa, con base en un plan de mercadotecnia seleccionado y un supuesto ambiente de mercadotecnia.

En otras palabras podemos decir que el pronóstico de ventas tiene que ver con cuantas ventas debo realizar para sostener mi operación y obtener rentabilidad y que estrategias debo seguir para lograr dichas ventas.

Según el experto asesor de mercadeo, Peter Drucker, las empresas pueden sobrevivir por mucho tiempo sin utilidad, pero no puedes sobrevivir ni un día sin efectivo (flujo de caja). La importancia de las ventas consiste entonces en generar ese flujo de caja constante para mantener a la empresa viva.

La relación secuencial entre el pronóstico de la empresa y el plan de mercadotecnia de está suele ser confusa. Con frecuencia se escucha que la compañía debe desarrollar su plan de mercadotecnia con base en su pronóstico o proyección de ventas.

La secuencia pronosticada para la planificación es válida donde la demanda del mercado es susceptible a la expansión. Sin embargo, la secuencia no es válida si el pronóstico significa una estimación de la actividad económica nacional, o si la demanda de la empresa no es susceptible a la expansión, o donde el pronóstico se refiere a una estimación de las ventas de la empresa.

El pronóstico de ventas de la empresa no sienta las bases para decidir cuánto gastar en mercadotecnia.

Por el contrario, el pronóstico de ventas es el resultado de un plan de gasto en mercadeo determinado con anticipación.

Otro término que vale la pena mencionar con relación al pronóstico de la empresa es la cuota de ventas la cual la administración establece basándose en el pronóstico general de la empresa y en el estímulo psicológico para lograrlo.

Por lo general, se fijan cuotas de ventas un poco más altas que las ventas estimadas, con objeto de obligar a la fuerza de ventas a hacer un esfuerzo mayor.

Una labor importante es estimar la demanda, para estimación la empresa puede utilizar varios métodos importantes para elaborar pronósticos de ventas como estudios de las intenciones del comprador, combinación de la opinión de la fuerza de ventas, opinión de expertos, pruebas de mercado, etc.

El uso adecuado de estos métodos varía de acuerdo con el propósito del pronóstico, el tipo de producto y la disponibilidad y confiabilidad de la información.

Como punto final, debemos mencionar que parte de la utilidad del pronóstico de ventas, sobre todo en las empresas manufactureras, es que sirven para determinar la producción que deben planificar con

anticipación, compra de materia prima, empleados y turnos de producción etc.

4.11. Análisis sobre rentabilidad

¿Cómo se calcula o se estima la rentabilidad de un producto?

Por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor.

Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatro niveles de rendimiento: bajo, promedio alto y superior. La pregunta es: ¿un rendimiento más alto lo hace más rentable?.

El Instituto de Planeación Estratégica estudia el impacto de una mayor calidad relativa del producto, lo cual equivale al rendimiento y a otros factores que aumentan el valor y descubrió (Kotler).

"Dirección de Mercadotecnia", 1996 pág. 298) una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión.

Por ejemplo, en una muestra de 525 negocios de tamaño mediano, los que tenían productos de baja calidad ganaban el 17%; los de calidad media 20%, y los de alta calidad, el 27%.

Así los negocios de alta calidad ganaban el 60% más que los negocios de calidad más baja, ya que la mejor calidad les permitía cobrar un precio más alto, o bien lograr mayor renovación de compras, así como la constancia y recomendación de los propios clientes, por lo que el costo de esta mejora en la calidad no era mucho mayor que el de las empresas que producían una calidad más baja.

Al mismo tiempo esto no significa que la empresa deba proponerse lograr la más alta calidad posible, pero si debe elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener.

Asimismo las empresas deben mejorar el producto de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta en el mercado. Un ejemplo de lo anteriormente dicho es el caso de Procter & Gamble, empresa que se destaca por la práctica de mejorar sus productos, lo que aunado al alto rendimiento inicial de los mismos, ayuda a explicar él porque se encuentra a la cabeza en muchos mercados.

Otro aspecto importante dentro del rendimiento del producto consiste en conservar la calidad del producto. Muchas empresas no cambian la calidad inicial a menos que encuentren defectos muy visibles o se presenten oportunidades excepcionales, y otros la reducen en forma deliberada para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar la rentabilidad.

La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

1. Cumplimiento de las especificaciones. El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre este punto se han desarrollado muchas fórmulas de control: Sello Norven de calidad, normas ISO 9.000, ISO 14.000, etc.

2. Durabilidad. Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Volvo garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.

3. Seguridad de Uso. La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. Chrysler en Venezuela, da la garantía más amplia a sus vehículos: 2 años o 50.000 kilómetros, demostrando su confianza en la calidad de manufactura.

CONCLUSIONES

- 1) Cuando hablamos de mejorar el flujo de caja nos referimos a mejorar el resultado final del cálculo. En nuestro caso lo haremos a escala doméstica pues a escala empresarial son muchos los factores que

entran en juego. La forma principal de hacerlo es reduciendo los costos, aunque en el caso empresarial también ha de tenerse en cuenta la mejora del rendimiento de las inversiones

- 2) Calcular el flujo de caja y obtener el gráfico de movimientos durante periodos de tiempo largos nos dará una visión global de dónde se genera nuestro dinero y a qué se destina a largo plazo, cuándo son las épocas en que se generan más gastos y cuándo más beneficios.
- 3) Corresponden a los pagos en efectivo de comisiones de ventas y recaudos, transportes del producto terminado a donde se debe entregar este, empaque, publicidad, apoyos a los distribuidores, y similares. No importa cuándo se hayan contratado e inclusive recibido
- 4) El objetivo fundamental del flujo de caja es apreciar, por período, el resultado neto de Ingresos de dinero menos giros de dinero, es decir, en qué período va a sobrar o a faltar dinero, y cuánto, a fin de tomar decisiones sobre qué se hace:
O invertir el dinero cuando sobra, es decir, cuando hay excedente de caja, o conseguir el dinero que se necesita para operar, bien con socios o con financiadores.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ANDERSON, Arthur.** Estado de Flujos de Efectivo Escuela de negocios.. Lima Perú.

2. **COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE LIMA.** Estado de Flujos de Efectivo. Lima, Perú.
3. **COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE LIMA.** Normas Internacionales de Contabilidad. Lima, Perú
4. **CUADRADO EBRERO, Amparo.** Cash-Flow y Flujo de Recursos. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, España
5. **ORTIZ ANAYA, Héctor.** Flujo de Caja y Proyecciones Financieras. Bogotá, Colombia.
6. **GRINAKER y BARR ,** El examen de los Estados Financieros, Quinta Edición Oriol Amat, Análisis Económico Financiero, 16 Edición.
7. **SEBASTIAN, IRVRETAGOYENA, CELAYA,** Análisis de los Estados Financieros de la Empresa. Editorial Donostiarria, S.A.,.
8. **Weston, J. Fred y Eugene F. Briján.:** Fundamentos de administración financiera, 10ma. edición, Editorial Mc Graw Hill. México
9. **Francisco Gómez Rondón .** Contabilidad I semestre "Teoría y Práctica" Ediciones Frigor.
10. **Harry A. Finney, Herbert E. Miller** Curso de Contabilidad Introducción

11. **Van Horne, James.** Administración financiera. 7ma edición, Editorial Prentice Hall. México,
12. **Gitman, Lawrence,** Administración Financiera Básica, Harla, México D.F.,
13. **Braley, Richard y Myers, Stewart,** Principios de Finanzas Corporativas, 3a. ed., Mc Graw -Hill, Caracas,
14. **Pascale, Ricardo,** Decisiones Financieras, John Wiley & Sons, N.Y.