

**“La planificación a largo plazo no es pensar en las decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”**

Peter Drucker



1 2  
100m SPRINT

A diagram of a 100m sprint track. It features two starting blocks, one labeled '1' and one labeled '2'. A curved arrow at the top indicates the direction of the race. Below the blocks, the words '100m SPRINT' are written in a bold, italicized font.

**En un momento comenzamos**

# Taller: Perfílate para un financiamiento

## Plan financiero para MIPYMES

---

Dirección de Desarrollo Empresarial y Asistencia Técnica  
Dirección General Adjunta de Promoción Institucional



**HACIENDA**  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



**BANCOMEXT**



# Dinámica de la Sesión Digital

1. Usemos el chat para interactuar de manera positiva y puntual.
2. La atención a sus preguntas será únicamente a través del módulo preguntas y respuestas – **Q&A** –
3. El conferencista dará lectura a los comentarios y preguntas y guiará las dinámicas entre los participantes.
4. Agradecemos contestar nuestra encuesta de satisfacción.
5. Los materiales didácticos del presente programa serán compartidos con usted únicamente durante la realización del evento, mediante un enlace para su descarga. El material no podrá ser compartido por otro medio posteriormente.



**¡Iniciemos!**

# Ponente

***María Elena Vázquez  
Dolores***

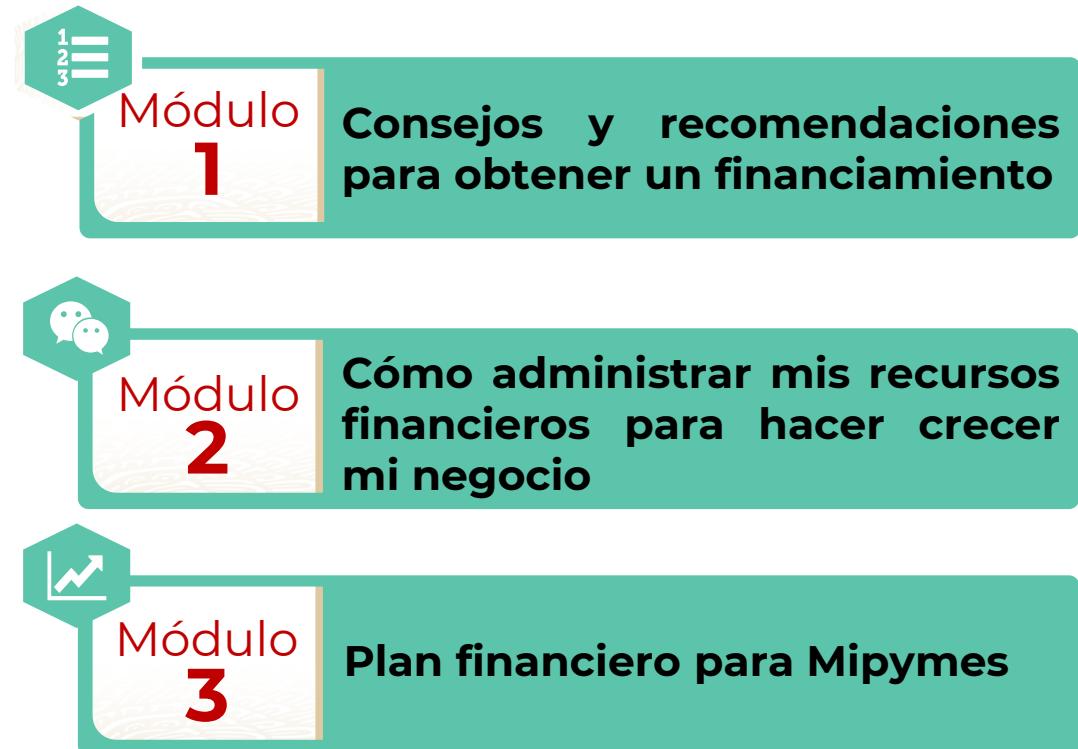


- Contador Público egresada del IPN y Maestra en Alta Dirección egresada del Corporativo Universitario México, S.C.
- Socia fundadora, Director General “Consultorio de Negocios Vázquez S.C.” desde hace 30 años.
- Instructora/Consultora empresarial para Pymes con más de 16 años de experiencia y Auditora Administrativa, Legal y Financiera a proveedores de Liverpool.
- Actualmente, forman parte de la Red de Consultores para MiPymes de la Dirección de Desarrollo Empresarial y Asistencia Técnica de Nacional Financiera, S.N.C.

## Consideraciones del taller:

- Nombre:** Perfílate para un financiamiento
- Objetivo:** Que el participante conozca técnicas y herramientas para el adecuado uso y control de los recursos financieros.
- Público objetivo:** Micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.
- Duración:** 3 Módulos (2 horas cada uno).

## Módulos temáticos

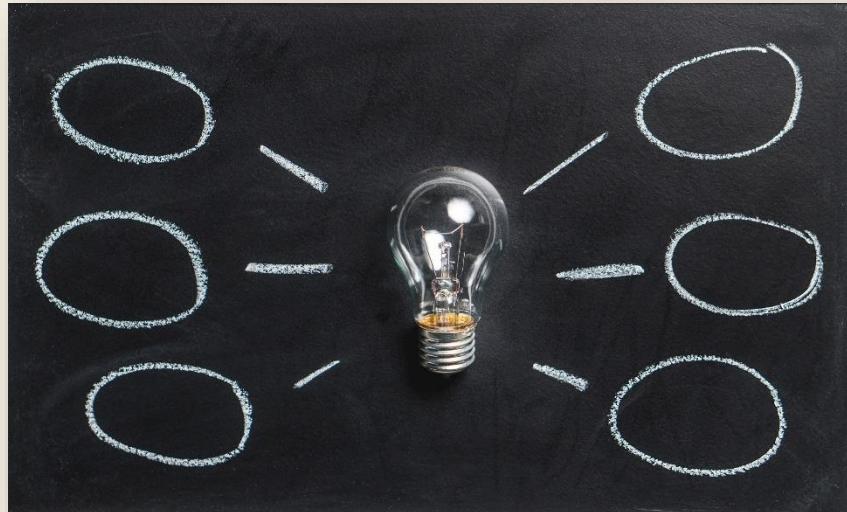




# Plan financiero para MIPYMES

## Módulo 3

# Objetivo



Que el participante conozca las herramientas necesarias para alcanzar los propósitos económicos de su negocio y sanear las finanzas de su empresa.

# Temario



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



Ricardo  
**2022 Flores**  
Año de Magón  
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

- I. ¿Por qué las Mipymes en México no cuentan con finanzas sanas?
- II. ¿Qué es el plan financiero?
- III. Pasos para hacer tu plan financiero.
- IV. Caso práctico: “Empaques y Embalajes, S.A. de C.V.”
- V. Recomendaciones finales.

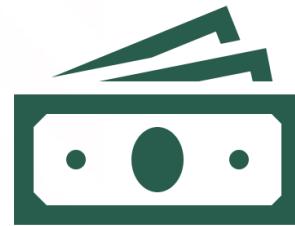


# ¿Porqué las Mipymes en México no cuentan con finanzas sanas?

Existen 4 millones 773,995 Mipymes, representando el 99.8% de las unidades económicas (la tercera parte de la producción bruta), y generan el 68.4% de los empleos (Censo económico INEGI 2019).



Carecen de registros contables y por lo tanto de planeación financiera.



No es fácil el acceso al financiamiento.

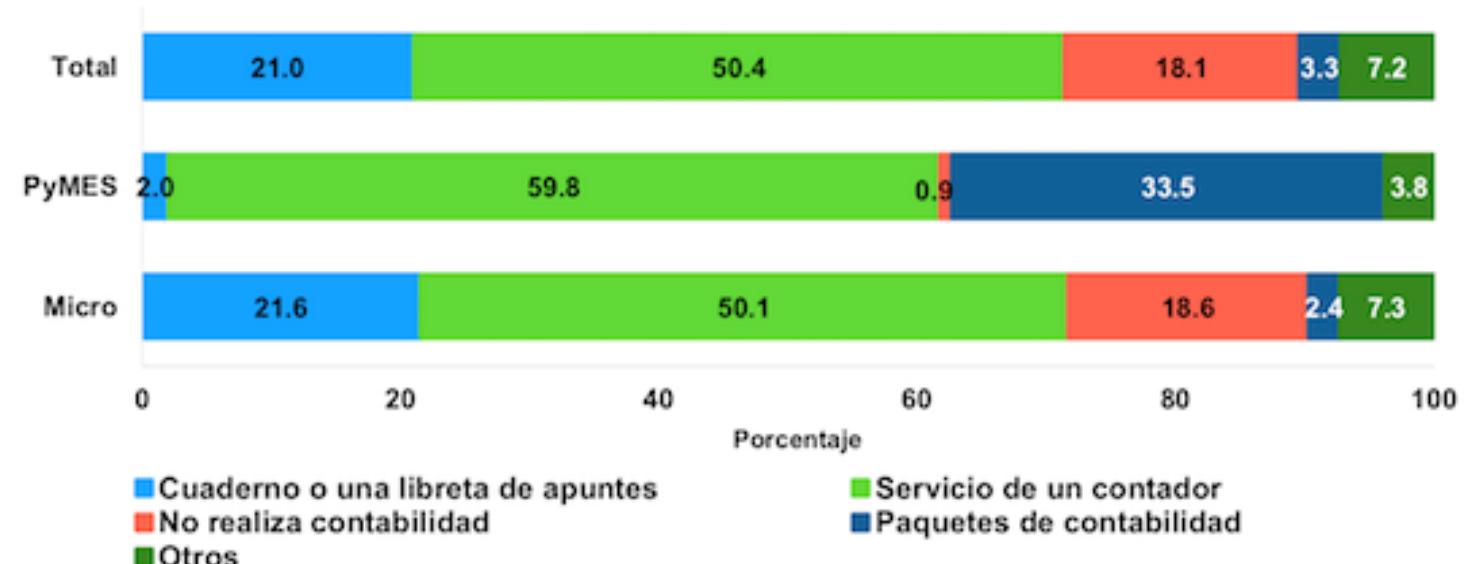


Falta de cultura y capacidad financiera.

Carecen de registros contables y por lo tanto de planeación financiera.

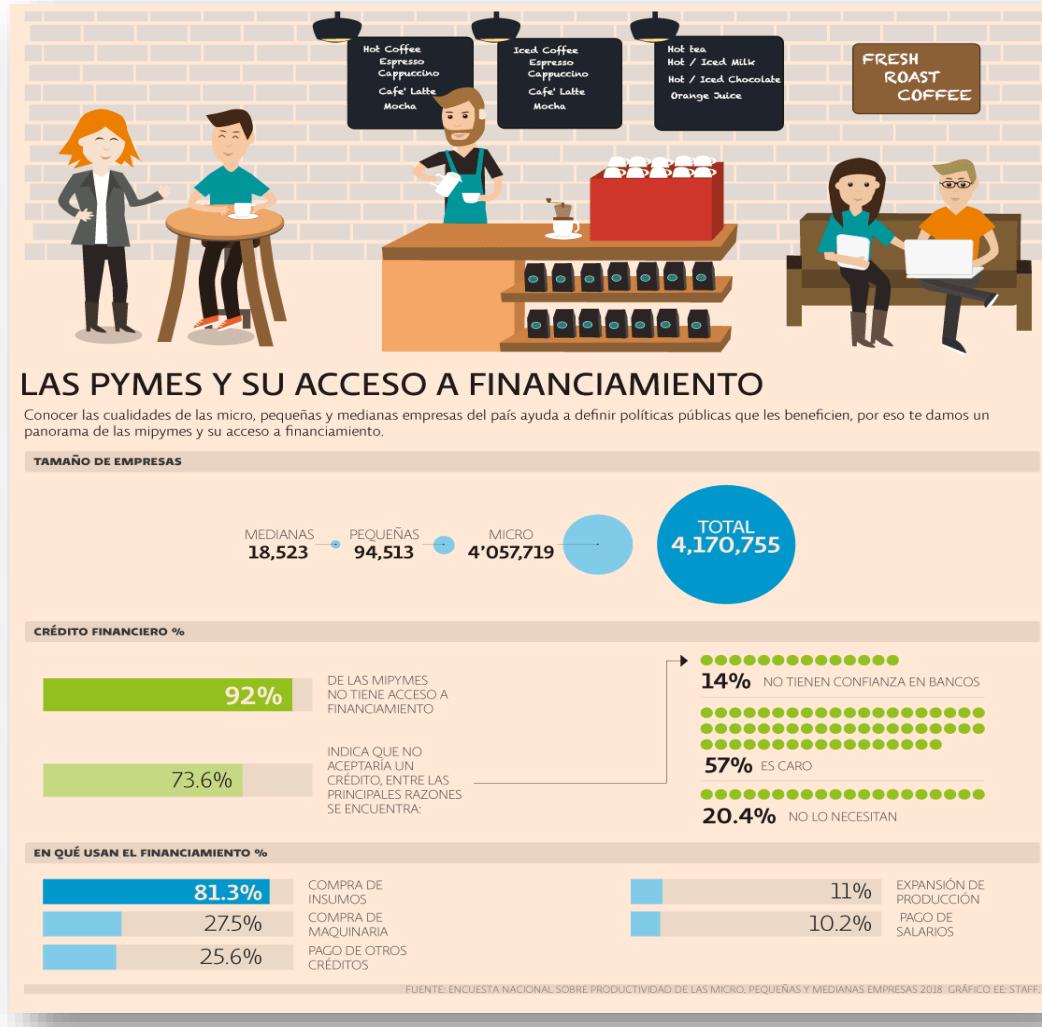


## Distribución del número de empresas según la forma de registro de su contabilidad, 2018





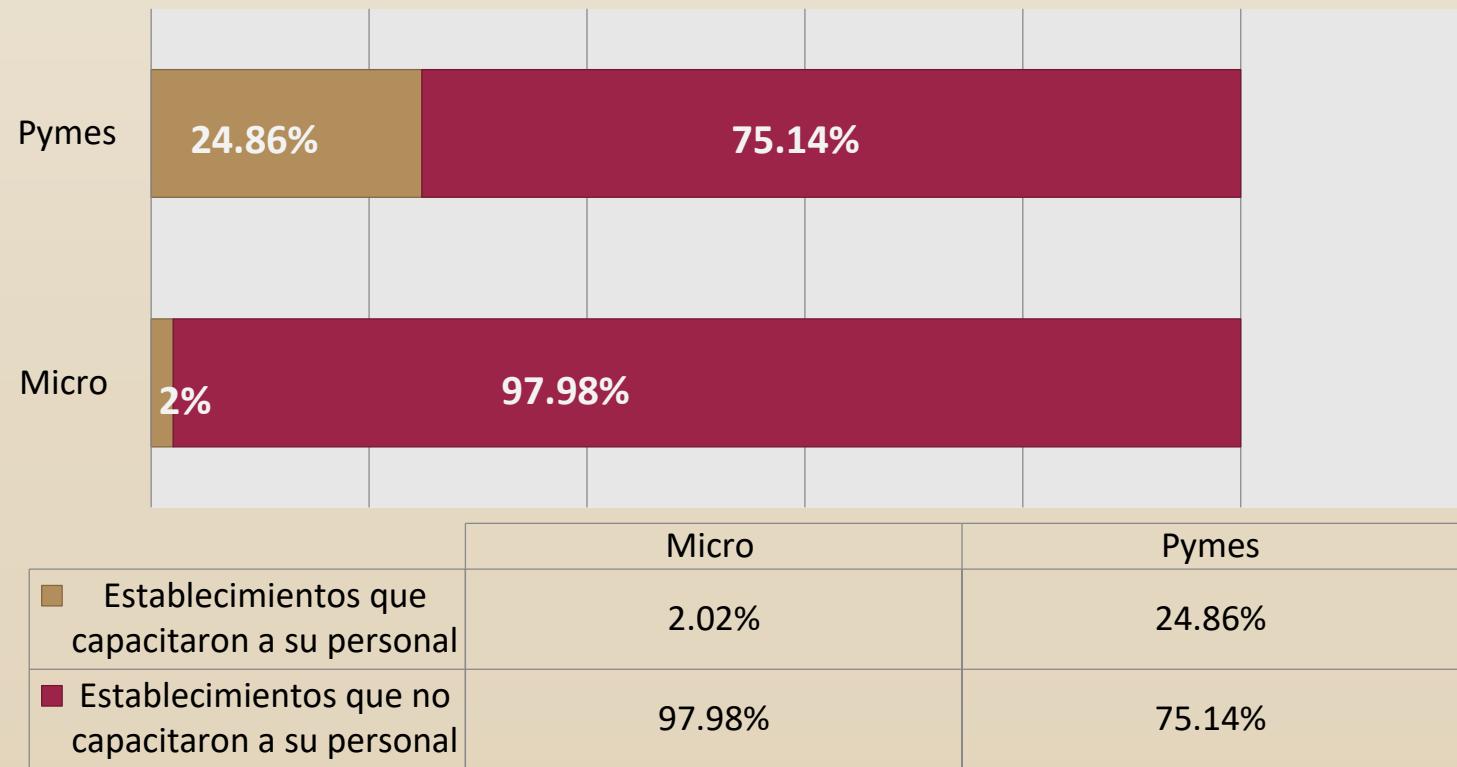
No es fácil el acceso al financiamiento.



Falta de cultura y  
capacidad  
financiera.



### Capacitación del personal ocupado según tamaño de los establecimientos.



# ¿Qué es un plan financiero?



## ¿Qué es un plan financiero?

Un plan financiero es un documento que permite a las organizaciones calcular sus gastos para verificar la viabilidad de su empresa, y así, observar cuánto tiempo le tomará sanear sus finanzas para alcanzar sus metas.



# Objetivos del Plan Financiero



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



Ricardo  
2022 Flores  
Año de Magón  
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA



Ayuda a analizar si el negocio es un proyecto rentable con suficiente liquidez y solvencia para continuar.



Ayuda a crear las estrategias para mejorar y sanear las finanzas del negocio.



Identifica las necesidades financieras actuales y a futuro.



Planea las potenciales fuentes de financiamiento.

# Beneficios del Plan Financiero



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



Ricardo  
2022 Flores  
Año de Magón  
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

Conocer las necesidades financieras.

Identificar la inversión principal.

Establecer y administrar los recursos económicos.

Muestra el valor que tienen la empresa y el que podría alcanzar.

Puntualizar los costos reales de operar el negocio.

# Características generales de lo que incluye un plan financiero de las Mipymes.



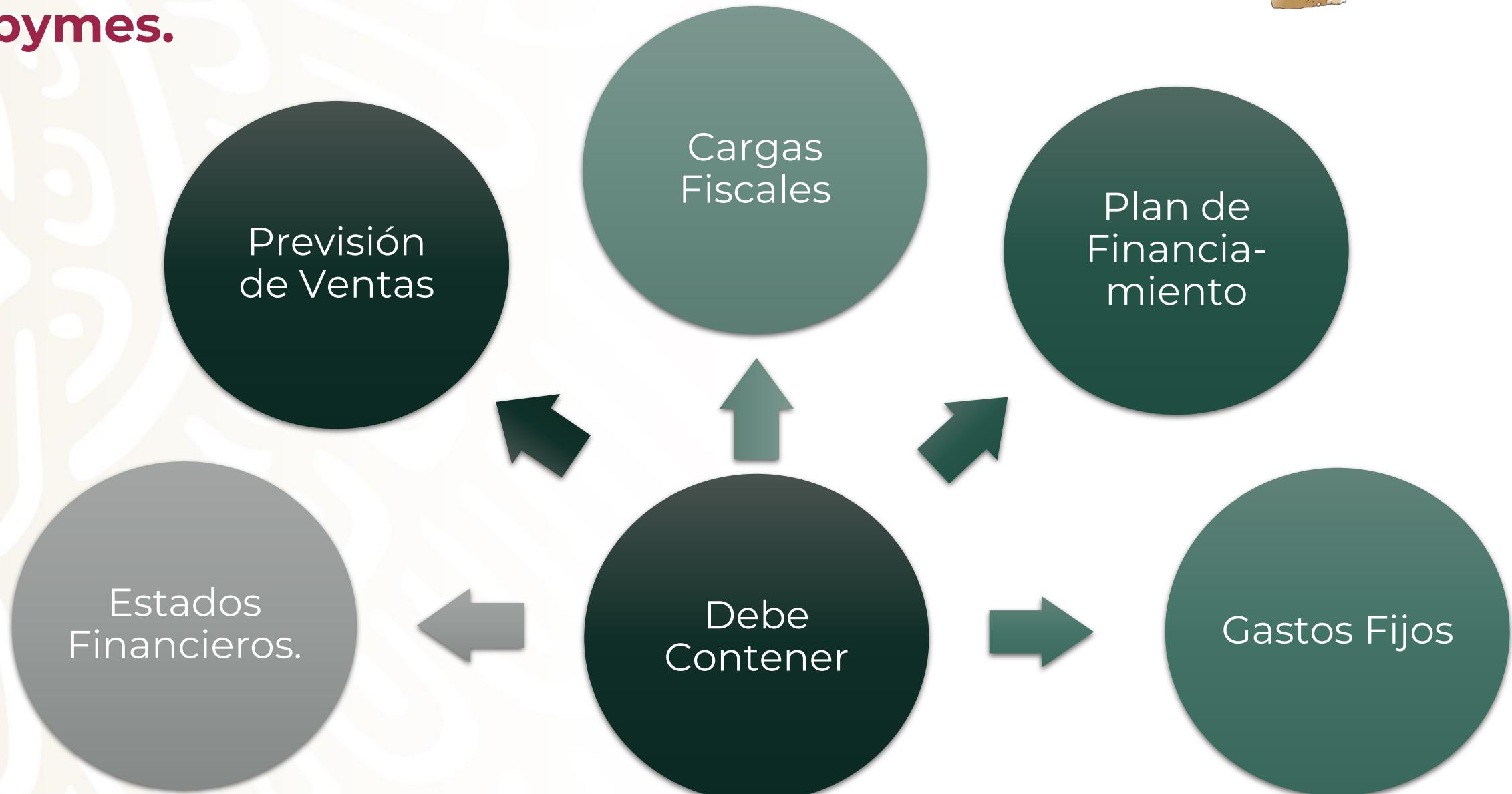
- Deben ajustarse a las condiciones del mercado local y el plan de desarrollo de la empresa.
- Determinar en cifras las metas del negocio.
- Las metas que se establecen deben estar alineadas a la realidad del negocio.
- Requiere estar muy bien estructurado y ser lo suficientemente claro para poder servir de guía.

## Ejemplos de Metas del Negocio:

1. Incrementar mis ingresos 20% vs el año anterior.
2. Reducir los costos fijos en un 10%.
3. Aumentar mi base de clientes en un 10%



# Plan financiero de las Mipymes.





### 3. Pasos para un Plan Financiero.

- 1** Análisis económico-financiero: Modelo de Ingresos y Modelo de Costos.
- 2** Definición de objetivos y metas.
- 3** Proyección de ventas.
- 4** Plan de financiamiento.
- 5** Creación de estrategias.
- 6** Presupuestos.
- 7** Comparación de resultados.
- 8** Toma de decisiones consciente con base en la información financiera.

## 1 Análisis económico-financiero: Modelo de Ingresos y Modelo de Costos.

### Modelo de Ingresos

Es el que indica las diversas formas en que el negocio obtiene dinero.



## 1 Análisis económico-financiero.

# Modelo de Costos

Nos sirve para identificar los egresos que se deben tener para operar el negocio eficientemente, tales como:

- a. Costos Fijos.
- b. Costos Variables.

## 2 Definición de objetivos y metas.

Los objetivos personales y profesionales funcionan mejor si se formulan según los criterios **SMART**.

**S**pecific (Específico)  
**M**esurable (Medible)  
**A**chievable (Alcanzables)  
**R**ealistic (Realista)  
**T**ime-bound (Finito)

¿Qué?  
¿Cuánto?  
¿Cómo?  
¿Con qué?  
¿Cuándo?



# CASO PRÁCTICO

“Aumentar las ventas en un 15% (de \$100,000 a \$115,000) en los próximos 6 meses, ofreciendo nuestros nuevos productos a nuestros clientes recurrentes.”

CRITERIO SMART	Descripción para verificación de objetivo con criterio SMART
Specific (específico) ----- ¿Qué?	
Mesurable (medible) ----- ¿Cuánto?	
Achievable (alcanzables) ----- ¿Cómo?	
Realistic (realista) ----- ¿Con qué?	
Time-bound (finito)-----¿Cuándo?	

“Aumentar las ventas en un 15% (de \$100,000 a \$115,000) en los próximos 6 meses, ofreciendo nuestros nuevos productos a nuestros clientes recurrentes.”

CRITERIO SMART	Descripción para verificación de objetivo con criterio SMART
Specific (específico) ----- ¿Qué?	Aumentar las ventas
Mesurable (medible) ----- ¿Cuánto?	En un 15%
Achievable (alcanzables) ----- ¿Cómo?	Ofrecer nuestros nuevos productos a nuestros clientes recurrentes
Realistic (realista) ----- ¿Con qué?	Retención de clientes y aumentar las ventas
Time-bound (finito)-----¿Cuándo?	En los próximos 6 meses

### 3 Proyección de ventas.

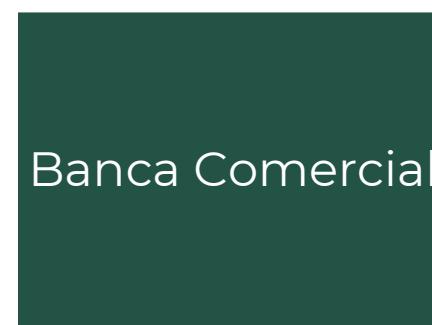
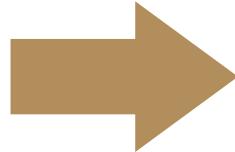


La proyección de ventas es el cálculo de un ingreso que se espera recibir, partiendo de los informes mensuales y anuales de ventas recopilados en la empresa.

Responde a una pregunta: ¿cuánto vas a vender al final del mes, año o periodo que se disponga y qué vas a hacer con estos ingresos?

#### 4 Plan de financiamiento.

Deben estar incluidas las posibles fuentes de dinero, inversiones y costos de éstos.



Asegúrate de seleccionar aquellos acorde a la etapa en la que se encuentra tu negocio y la capacidad de pago que puede alcanzar.

## 5

## Creación de Estrategias.



Una vez determinados los objetivos es necesario planificar las acciones para poder lograrlos, es decir “los cómo”.

Es necesario analizar los ingresos, egresos e inversiones, planificar las acciones con los responsables de llevarlas a cabo, así como los recursos que serán necesarios.

## 6

## Presupuestos

Es una planeación en términos monetarios en la que debemos considerar:

- I. Lograr administrar el capital.
- II. Incluir las cargas fiscales.
- III. Contemplar cada costo, gasto e inversión.



7

## Comparación de Resultados.



Seguimiento puntual comparando lo presupuestado contra lo realizado.

Medición del impacto que está teniendo el negocio al implementar el plan y de ser necesario realizar ajustes.

# 7

## Comparación de Resultados.

**Selección de fechas**

Trim 1			Trim 2			Trim 3			Trim 4		
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<input checked="" type="checkbox"/>											

## PERSPECTIVA FINANCIERA

**Selección de un Objetivo**

**Objetivos = Año Anterior**

 SI


Indicador seleccionado

Total Ingresos

OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA

Detalle mensual del Objetivo seleccionado

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Objetivo</b>	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	1.044
<b>Datos reales</b>	95	95	105	85	110	100	105	75	95	95	105	110	1.175
<b>Datos año anterior</b>													
<b>Diferencia (Real- Objetivo)</b>	8	8	18	-2	23	13	18	-12	8	8	18	23	131
<b>% Real / Objetivo</b>	109,2%	109,2%	120,7%	97,7%	126,4%	114,9%	120,7%	86,2%	109,2%	109,2%	120,7%	126,4%	112,5%
<b>Objetivo Acumulado</b>	87	174	261	348	435	522	609	696	783	870	957	1.044	1.044
<b>Datos reales Acumulado</b>	95	190	295	380	490	590	695	770	865	960	1.065	1.175	1.175
<b>Datos año anterior Acumulado</b>													
<b>Real - Objetivo Acum</b>	8	16	34	32	55	68	86	74	82	90	108	131	131
<b>% Real / Objetivo Acum</b>	109,2%	109,2%	113,0%	109,2%	112,6%	113,0%	114,1%	110,6%	110,5%	110,3%	111,3%	112,5%	112,5%



# CASO PRÁCTICO

“Empaques y Embalajes S.A.  
de C.V.

# Caso Práctico



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



La empresa **“Empaques y Embalajes, S.A. de C.V.”**, es una empresa maquiladora de empaque de promociones de productos de consumo, que tiene dos años en el mercado y desea realizar su plan financiero para el tercer año.

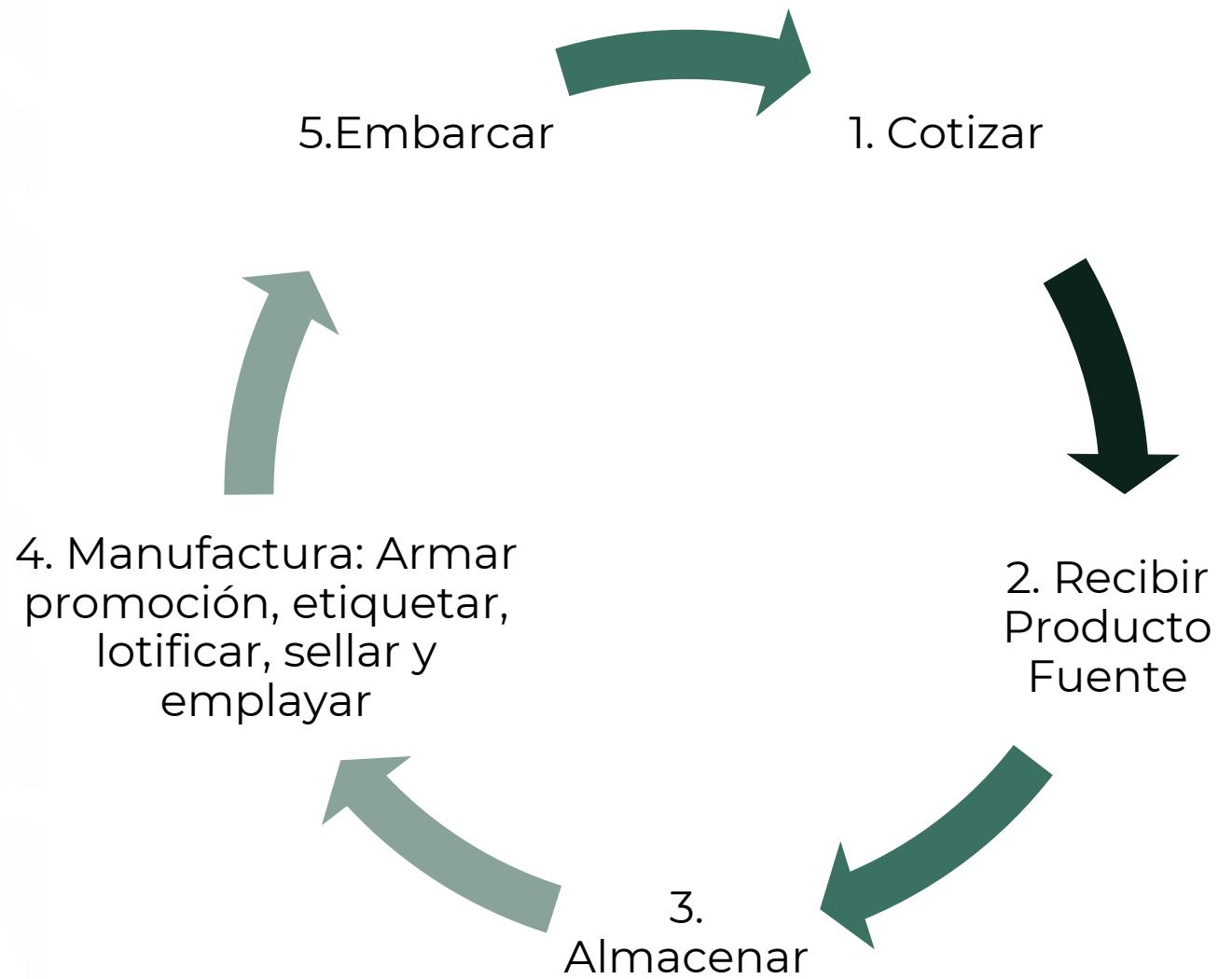
Atiende a empresas de gran tamaño. Actualmente trabaja un solo turno, y planea abrir un segundo turno para abastecer la demanda de los clientes. Cuenta con 20 colaboradores entre administrativos y operativos.

Las condiciones de pandemia y de bajo consumo no se ha reflejado en este sector de la industria pues empaca principalmente alimentos, y de acuerdo a sus estados financieros en el año 2 con respecto al año 1, creció en un 10% en ventas y la ganancia generada es del 2%. Sin embargo, esto no es suficiente, pues en años anteriores contrajo deudas a un costo financiero muy alto y se encuentra con dificultades para pagarlas, lo que hace que la empresa se encuentre apalancada con el 79% (Ver Balance General).

*“Este es un negocio de centavos”* indicó el Director General, por lo que desea abatir el precio unitario de la maquila, y para tal efecto está consciente que debe hacer su proceso mas eficiente, rápido y automatizado, por lo que está pensando adquirir una nueva máquina empleadora.



Proceso general de  
Empaques y Embalajes S.A. de C.V.



### BALANCE GENERAL COMPARATIVO EN FORMA DE REPORTE

	CONCEPTO	Año 1	%	Año 2	%
ACTIVO	1). Caja+ Bancos	\$26,400		\$23,186	
	2) Clientes	\$264,000		\$377,851	
	3). Documentos por cobrar	\$79,200		\$0	
	4). Materia prima	\$262,400		\$390,345	
	5). Producción en proceso	\$115,233		\$160,905	
	6). Producto terminado	\$272,719		\$266,749	
	<b>7). Activo Circulante</b>	<b>\$1,019,952</b>		<b>\$1,219,036</b>	
	8). Maquinaria y equipo	\$ 1,284,164		\$ 1,284,164	
	9). (Depreciación Acumulada)	-\$ 174,931		-\$ 349,862	
	<b>10). Activo fijo</b>	<b>\$ 1,109,233</b>		<b>\$ 934,302</b>	
	11). Gastos de instalación	\$66,281		\$66,281	
	12). (Amortización acumulada)	-\$6,628		-\$13,256	
	13). Seguros y Fianzas	\$2,922		\$45,917	
	<b>14). Activo diferido</b>	<b>\$62,575</b>		<b>\$98,942</b>	
	<b>15. Activo total</b>	<b>\$2,191,760</b>	100%	<b>\$2,252,280</b>	100%
PASIVO	16). Proveedores	\$240,253		\$271,325	
	<b>17) Acreedores</b>	<b>\$1,700,000</b>		<b>\$1,500,000</b>	
	18). Impuestos por pagar	-		\$7,845	
	<b>19). Pasivo Circulante</b>	<b>\$1,940,253</b>		<b>\$1,779,170</b>	
	<b>20 . Pasivo Total</b>	<b>\$1,940,253</b>	89%	<b>\$1,779,170</b>	79%
CAPITAL	21). Capital Social	\$225,358		\$225,358	
	22). Fijo	\$145,072		\$145,072	
	23). Variable	\$80,286		\$80,286	
	24). Resultados acumulados	-		\$26,149	
	25) Resultados del periodo	\$26,149		\$247,752	
	<b>26). Capital contable</b>	<b>\$251,507</b>	11%	<b>\$473,110</b>	21%
	<b>27)Pasivo + Capital</b>	<b>\$2,191,760</b>	100%	<b>\$2,252,280</b>	100%

## Empaques y embalajes, SA de CV. Estados financieros históricos Año 1 y 2

### Comentarios al Balance General del año 2:

- Del Activo Total se debe el 79% a los acreedores.
- Los dueños solo son propietarios del 21% del Activo total.
- La principal deuda del Pasivo total son los Acreedores.

## Empaques y embalajes, SA de CV. Estados financieros históricos Año 1 y 2

### Comentarios al Estado de Resultados del año 2:

- En las ventas del año 1 al 2 creció un 10% (Pasó de 9.5 a 10.4 millones).
- El Costo de Ventas es del 83.4% con respecto a las ventas.
- Los Gastos de Venta corresponden al 6.4%
- Los Gastos de Administración equivalen al 5.5%
- La utilidad del ejercicio es del 2.4%

Estado de Resultados comparativo					
Concepto	Año 1	%	Año 2	%	
<b>37). Ventas</b>	\$ 9,504,000	100%	\$ 10,454,400	100%	
38). Costo de ventas	\$ 7,908,836	83.2%	\$ 8,714,751	83.4%	
<b>39). Utilidad bruta</b>	\$ 1,595,164	16.8%	\$ 1,739,649	16.6%	
40). Gastos de venta	\$ 605,099	6.4%	\$ 665,600	6.4%	
41). Gastos de administración	\$ 545,395	5.7%	\$ 579,633	5.5%	
<b>42). Utilidad de operación</b>	\$ 444,670	4.7%	\$ 494,416	4.7%	
43). Gastos financieros	\$ 40,833	0.4%	\$ 52,001	0.5%	
<b>44). Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 403,837	4.2%	\$ 442,415	4.2%	
45). Impuestos	\$ 177,688	1.9%	\$ 194,663	1.9%	
<b>46). Utilidad del ejercicio</b>	\$ 226,149	2.4%	\$ 247,752	2.4%	



# Solución al Caso Práctico

## Paso 1

### Análisis Económico – Financiero

Modelo de Ingresos, de Costos y Gastos

# Modelo de Ingresos



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



Ricardo  
2022 Flores Magón  
Año de  
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

a) Incremento en ventas del año 1 para el año 2 del 10%

Concepto	Año 1	Año 2	Diferencia	Aumento o Disminución
Ventas	\$ 9,504,000	\$ 10,454,400	\$ 950,400	Incremento 10%

b) Ciclo estacional de las ventas:

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Índice Estacional	5%	7%	7%	8%	8%	14%	14%	8%	8%	7%	7%	7%

# Modelo de Ingresos



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



Ricardo  
2022 Flores  
Año de Magón  
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

- c) La cobranza en ventas se realiza el mismo mes en el que se realiza la venta.
- d) Los directivos investigaron ciertos indicadores de la economía en México al mes de Abril 2022:
- Tasa libre de riesgo a 342 días es 8.79%
  - El PIB, crecerá en el año 2022 al 1.2 %
  - Tasa de crecimiento de mercado de los productos alimenticios del 0.05%
  - La inflación del primer trimestre de 2022 cerró con el 7.45%

# Modelo de Costos

a) Costo de ventas:

- Alza en el precio del cartón en un 16%
- El precio de la poliolefina y del playo se mantienen igual por un contrato firmado previamente con el proveedor.

b) Deuda con Acreedores (crédito bancario) por \$1,500,000

c) Dificultad para pagar el crédito.

d) El costo financiero del crédito bancario es del 30%

e) Apalancamiento alto del 79%





# Solución al Caso Práctico

## Paso 2 Definición de Objetivos

# Objetivo 1

Incrementar las ventas en 15% para año 3, con respecto al año 2, con la finalidad de liquidar deudas de años anteriores cuyo costo financiero es muy alto.

## Cálculo de tasa de crecimiento en ventas.

Concepto	%
Tasa libre de riesgo (cetes) 342 días	8.79%
PIB 2022 (Producto interno bruto)	1.20%
Tasa nominal	9.99%
Inflación (1er trim 2022)	7.45%
Tasa real ( r )	2.36%
<b>más</b>	
Tasa de rendimiento de mercado esperada	0.05%
<b>Igual</b>	
Incremento mínimo en ventas esperado	2.41%
Estimación crecimiento con estrategias	12.59%
<b>Incremento en ventas esperado</b>	<b>15.00%</b>

Cálculo de la tasa real:

$$r = 1 - \left( \frac{1 + i}{1 + \Pi} \right)$$

r= Tasa real.  
i= tasa de interés nominal.  
 $\Pi$ =tasa de inflación del período

$$r (=) 1 (-) \frac{1 (+)}{1 (+)} \frac{0.0999}{0.0745}$$

$$r (=) 0.0236$$

Ventas año 2	Crecimiento	Ventas año 3
\$ 10,454,400	1.15	\$ 12,022,560

¿Por qué el 15%?

# Objetivo 2



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



Ricardo  
**2022 Flores**  
Año de Magón  
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

Disminuir el costo de ventas del 83.4% de las ventas del año 2 al 70% de las ventas del año 3, para lo cual se comprará una nueva máquina empleadora, buscando hacer el proceso más eficiente.



Concepto	Año 2	%	Año 3	%
<b>Ventas</b>	\$ 10,454,400	100	\$ 12,022,560	100
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 8,714,751	83.4	\$ 8,415,792	70

# Objetivo 3



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



Ricardo  
**2022 Flores**  
Año de Magón  
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

Controlar los gastos de venta y de administración, incrementando máximo el 15% con respecto al año 2.



Concepto	Año 2	% Incremento	Año 3
<b>Gastos de Venta</b>	\$ 665,600	1.15	\$ 765,440
<b>Gastos de Administración</b>	\$ 579,633	1.15	\$ 666,578

# Objetivo 4



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



Ricardo  
**2022 Flores**  
Año de Magón  
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

Liquidar el adeudo con los acreedores durante el año 3, para mejorar el indicador de apalancamiento, y disminuir el costo financiero para el año 4.



Concepto	Año 2	Costo financiero%	Año 3	%
<b>Acreedores</b>	\$ 1,500,000	30	0	0

# Objetivo 5



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



Disminuir el apalancamiento del 79% al 37% durante el año 3, para mejorar la estructura financiera de la empresa y lograr estabilidad y seguridad financiera.



Concepto	Año 2	%	Estimación Año 3	%
Activo Total	\$ 2,252,280	100%	\$2,252,280	100 %
Pasivo Total	\$ 1,779,170	79 %	\$ 279,170	37 %
Capital Contable	\$ 473,110	21 %	\$ 473,110	63%



# Solución al Caso Práctico

## Paso 3

### Proyección de Ventas

## Método de Crecimiento Medio

Calcular el crecimiento para el año 3 del 15% con respecto a los ingresos del año 2, los cuales fueron de \$10,454,400.

## Proyección de Ventas Considerando el Ciclo Estacional

Se distribuye el monto total anual de la venta estimada para el año 3, equivalente a \$ 12,022,560, y se multiplica por el porcentaje del ciclo de ventas estacionales de acuerdo al historial de la empresa.

Ejemplo:

Cálculo de ventas del mes 1: \$ 12,022,560 x 5% = **\$ 601,128**

Ciclo estacional	5%	7%	7%	8%	8%	14%	14%	8%	8%	7%	7%	7%	100%	
Concepto	Proyección de Ventas Año 3													
	Mensual													
Ventas	\$601,128	\$841,579	\$841,579	\$961,805	\$961,805	\$1,683,158	\$1,683,158	\$961,805	\$961,805	\$841,579	\$841,579	\$841,579	\$12,022,560	

-Aplicar las siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{-Ventas del año 3} &= \text{Ventas año 2 } \$ \times (1+15\%) \\ &= \$ 10,454,400 \times 1.15 = \$ 12,022,560. \end{aligned}$$



# Solución al Caso Práctico

## Paso 4 Plan de Financiamiento

# Plan de Financiamiento



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



Ricardo  
**2022 Flores**  
Año de Magón  
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

1.- Reestructurar la deuda con los Acreedores, disminuyendo el costo financiero de la misma, de tal suerte que con el incremento de ingresos y control de costos y gastos sea posible liquidarla.

2.- Solicitar un crédito bancario para la adquisición y puesta en marcha de una máquina empleadora que aumentará la capacidad instalada permitiendo eficientar los procesos de producción y abatir costos.

**Las condiciones del crédito son las siguientes:**

- El monto del crédito es de \$120,000
- La tasa de interés anual es del 18% anual
- El plazo para pagarlos es de 1 año.
- Cada mes se pagará la parte correspondiente de capital más intereses.
- Con estos datos se procede a elaborar la tabla de amortización.

# Plan de Financiamiento



**TABLA DE AMORTIZACION**

<b>CAPITAL</b>			<b>120,000.00</b>				
<b>PLAZO</b>	<b>MESES</b>		<b>12</b>				
<b>GRACIA</b>			<b>0</b>				
<b>TASA DE INTERES ANUAL</b>			<b>18.00%</b>				
<b>PAGO MENSUAL IGUAL</b>			<b>11,001.60</b>				
<b>IVA</b>			<b>16%</b>				
<b>PERIODO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>AMORTIZACION</b>	<b>INTERES</b>	<b>PAGO</b>	<b>IVA</b>	<b>PAGO TOTAL</b>	
0	120,000.00	0.00	0.00	0.00			
1	120,000.00	9,201.60	1,800.00	11,001.60	288.00	11,289.60	
2	110,798.40	9,339.62	1,661.98	11,001.60	265.92	11,267.52	
3	101,458.78	9,479.72	1,521.88	11,001.60	243.50	11,245.10	
4	91,979.06	9,621.91	1,379.69	11,001.60	220.75	11,222.35	
5	82,357.15	9,766.24	1,235.36	11,001.60	197.66	11,199.26	
6	72,590.91	9,912.74	1,088.86	11,001.60	174.22	11,175.82	
7	62,678.17	10,061.43	940.17	11,001.60	150.43	11,152.03	
8	52,616.74	10,212.35	789.25	11,001.60	126.28	11,127.88	
9	42,404.39	10,365.53	636.07	11,001.60	101.77	11,103.37	
10	32,038.86	10,521.02	480.58	11,001.60	76.89	11,078.49	
11	21,517.85	10,678.83	322.77	11,001.60	51.64	11,053.24	
12	10,839.01	10,839.01	162.59	11,001.60	26.01	11,027.61	
<b>Total</b>		\$ 120,000.00	\$ 12,019.19	\$ 132,019.19			



# Solución al Caso Práctico

## Paso 5 Creación de Estrategias

# Estrategias



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



- Mejorar y/o sostener precio de venta unitario de maquila para ser la mejor alternativa para los prospectos y así incrementar las ventas.
- Contratar un nuevo ejecutivo de ventas para impulsar el crecimiento de las mismas.
- Aumentar la capacidad instalada y eficientar los procesos de producción mediante la adquisición de una máquina empleadora que será adquirida y puesta en marcha con la contratación de un crédito bancario.
- Diversificar la publicidad a través de internet y establecer nuevos canales de venta para contribuir al logro del objetivo de crecimiento en ventas en el año.
- Reestructurar el crédito contraído en los años 1 y 2 disminuyendo plazo y costo financiero.





# Solución al Caso Práctico

## Paso 6 Presupuestos

# Bases de Proyección de Resultados



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



Ricardo  
2022 Flores  
Año de Magón  
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA



1. El incremento en ventas será del 15% con respecto al año 2.
2. El costo de ventas del año 3 será del 70% con respecto a las ventas del mismo año.
3. Los gastos de venta y administración se incrementarán el 15%.
4. Los gastos financieros se obtienen de los intereses por el crédito bancario para la compra de la maquinaria calculados en la tabla de amortización, y se suman los intereses de deudas anteriores registradas en la cuenta de Acreedores.
5. El cálculo de los impuestos se estimó en 40% de la Utilidad antes de impuestos.

## Empaques y embalajes, S.A. de C.V.

Estado de Resultados Proyectado	Año3	Porcentaje
Concepto	\$	%
37). Ventas	\$12,022,560	100%
38). Costo de ventas	\$8,415,792	70.0%
39). Utilidad bruta	\$3,606,768	30.0%
40). Gastos de venta	\$765,440	6.4%
41). Gastos de administracion	\$666,578	5.5%
42). Utilidad de operación	\$2,174,750	18.1%
43). Gastos financieros	\$312,019	2.6%
44). Utilidad antes de impuestos	\$1,862,731	15.5%
45).Impuestos	\$745,092	6.2%
46). Utilidad del ejercicio	\$1,117,639	9.3%

# Bases de Proyección del Flujo de Efectivo



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



Ricardo  
2022 Flores  
Año de Magón  
PRECURSOR DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

- El saldo inicial del flujo corresponde al saldo final de la cuenta de caja y bancos del balance general del año 2.
- El saldo final de la cuenta de clientes del año 2, se cobrará en los 6 primeros meses del año 3.
- Se contempla pagar en el Año 3 el adeudo que se tiene de años anteriores en la cuenta de Acreedores, tanto de capital como intereses.
- Se gestionará un nuevo crédito por \$ 120,000 a la tasa del 18% anual y a plazo de 1 año. Cada mes se pagará lo correspondiente a capital más intereses.
- La adquisición de la maquinaria será al inicio del año 3.
- Las cobranza de las ventas del año 3 se recuperará dentro del mismo mes en que se efectúa la venta.
- Los gastos de venta y de administración se pagarán mensualmente de acuerdo al ciclo estacional.
- Los salarios son parte del costo de ventas.

## Flujo de Efectivo Proyectado del año 3

Concepto	Meses												Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Saldo inicial	\$23,186	\$5,924	\$26,823	\$47,666	\$87,559	\$127,395	\$281,820	\$373,210	\$349,892	\$326,513	\$283,964	\$241,352	\$23,186	
<b>Ingresos</b>														
Cobranza	\$601,128	\$841,579	\$841,579	\$961,805	\$961,805	\$1,683,158	\$1,683,158	\$961,805	\$961,805	\$841,579	\$841,579	\$841,579	\$12,022,560	
Cobros del año anterior	\$62,975	\$62,975	\$62,975	\$62,975	\$62,975	\$62,975								\$377,851
Préstamo bancario	\$120,000													\$120,000
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$784,103</b>	<b>\$904,554</b>	<b>\$904,554</b>	<b>\$1,024,780</b>	<b>\$1,024,780</b>	<b>\$1,746,134</b>	<b>\$1,683,158</b>	<b>\$961,805</b>	<b>\$961,805</b>	<b>\$841,579</b>	<b>\$841,579</b>	<b>\$841,579</b>	<b>\$12,520,411</b>	
<b>Total disponible</b>	<b>\$807,289</b>	<b>\$910,479</b>	<b>\$931,377</b>	<b>\$1,072,445</b>	<b>\$1,112,339</b>	<b>\$1,873,529</b>	<b>\$1,964,978</b>	<b>\$1,335,014</b>	<b>\$1,311,697</b>	<b>\$1,168,092</b>	<b>\$1,125,543</b>	<b>\$1,082,931</b>	<b>\$12,543,597</b>	
<b>Egresos</b>														
Pago de materias primas	\$370,295	\$518,413	\$518,413	\$592,472	\$592,472	\$1,036,826	\$1,036,826	\$592,472	\$592,472	\$518,413	\$518,413	\$518,413	\$7,405,897	
Otros costos y gastos	\$71,601	\$100,241	\$100,241	\$114,561	\$114,561	\$200,483	\$200,483	\$114,561	\$114,561	\$100,241	\$100,241	\$100,241	\$1,432,018	
Salarios	\$84,158	\$84,158	\$84,158	\$84,158	\$84,158	\$84,158	\$84,158	\$84,158	\$84,158	\$84,158	\$84,158	\$84,158	\$1,009,895	
Compra de maquinaria	\$120,000													\$120,000
Pago Amortización del préstamo de la maquinaria	\$9,202	\$9,340	\$9,480	\$9,622	\$9,766	\$9,913	\$10,061	\$10,212	\$10,366	\$10,521	\$10,679	\$10,839	\$120,000	
Intereses del préstamo	\$1,800	\$1,662	\$1,522	\$1,380	\$1,235	\$1,089	\$940	\$789	\$636	\$481	\$323	\$163	\$12,019	
Pago a Acreedores	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$1,200,000	
Intereses del crédito Acreedores	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$300,000	
<b>Total de egresos</b>	<b>\$782,055</b>	<b>\$838,814</b>	<b>\$838,814</b>	<b>\$927,193</b>	<b>\$927,193</b>	<b>\$1,457,468</b>	<b>\$1,457,468</b>	<b>\$927,193</b>	<b>\$927,193</b>	<b>\$838,814</b>	<b>\$838,814</b>	<b>\$838,814</b>	<b>\$11,599,829</b>	
Subtotal	\$25,234	\$71,665	\$92,564	\$145,253	\$185,146	\$416,061	\$507,510	\$407,822	\$384,504	\$329,279	\$286,730	\$244,117	\$3,095,884	
Pago de impuestos	\$19,310	\$44,842	\$44,898	\$57,694	\$57,751	\$134,241	\$134,301	\$57,930	\$57,991	\$45,315	\$45,378	\$45,442	\$745,092	
<b>Saldo final</b>	<b>\$5,924</b>	<b>\$26,823</b>	<b>\$47,666</b>	<b>\$87,559</b>	<b>\$127,395</b>	<b>\$281,820</b>	<b>\$373,210</b>	<b>\$349,892</b>	<b>\$326,513</b>	<b>\$283,964</b>	<b>\$241,352</b>	<b>\$198,676</b>	<b>\$198,676</b>	



# Solución al Caso Práctico

## Paso 7 Comparación de Resultados

# Presupuesto vs Real



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



Actualizar el comparativo con la información real de manera mensual y anual.

Se determinan las diferencias y porcentajes de cumplimiento de los mismos.

Es importante tomar decisiones al respecto para retomar el rumbo en caso de desviaciones o bien, continuar con la estrategia en caso de logro de resultados proyectados.



# Comparativo del Estado de Resultados Presupuestado vs Real



Empaques y Embalajes S.A. DE C.V.			Comparativo de Resultados			
Estado de Resultados presupuestado	Proyectado Año3	Porcentaje	Real Año3	Porcentaje	Real vs Objetivo	% de Cumplimiento de Objetivo
Concepto	\$	%	\$	%	\$	%
37) Ventas	\$12,022,560	100%	\$11,636,823	100%	-\$385,737	97%
38) Costo de ventas	\$8,415,792	70.0%	\$8,727,614	72.6%	\$311,822	104%
39) Utilidad bruta	\$3,606,768	30.0%	\$2,909,209	24.2%	-\$697,559	81%
40) Gastos de venta	\$765,440	6.4%	\$933,837	7.8%	\$168,397	122%
41) Gastos de administración	\$666,578	5.5%	\$739,902	6.2%	\$73,324	111%
42) Utilidad de operación	\$2,174,750	18.1%	\$1,235,470	10.3%	-\$939,280	57%
43) Gastos financieros	\$312,019	2.6%	\$312,019	2.6%	\$-----	100%
44) Utilidad antes de impuestos	\$1,862,731	15.5%	\$923,451	7.7%	-\$939,280	50%
45) Impuestos	\$745,092	6.2%	\$464,911	3.9%	-\$280,181	62%
46) Utilidad del ejercicio	\$1,117,639	9.3%	\$458,540	3.8%	-\$659,099	41%

# Comparativo de Ventas Proyectadas vs Real



**HACIENDA**  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



**BANCOMEXT**



**nacional financiera**



Ciclo estacional estimado	5%	7%	7%	8%	8%	14%	14%	8%	8%	7%	7%	7%	100%
Ciclo estacional real	4%	6%	8%	9%	9%	12%	16%	7%	7%	7%	8%	7%	100%

## Comparativo de Resultados en Ventas Año 3

Concepto	Mensual												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Objetivo de Ventas</b>	601,128	841,579	841,579	961,805	961,805	1,683,158	1,683,158	961,805	961,805	841,579	841,579	841,579	12,022,560
<b>Real de Ventas</b>	520,312	745,288	935,612	1,050,506	991,745	1,450,725	1,824,651	806,125	798,213	815,945	913,178	784,523	11,636,823
<b>Diferencia entre Real vs Objetivo</b>	<b>-\$80,816</b>	<b>-96,291</b>	<b>94,033</b>	<b>88,701</b>	<b>29,940</b>	<b>- \$232,433</b>	<b>\$141,493</b>	<b>-155,680</b>	<b>-163,592</b>	<b>-25,634</b>	<b>71,599</b>	<b>-57,056</b>	<b>-\$385,737</b>
<b>% Cumplimiento: Real / Objetivo</b>	87%	89%	111%	109%	103%	86%	108%	84%	83%	97%	109%	93%	97%



# Solución al Caso Práctico

**Paso 8**  
**Toma de Decisiones**

## Toma de Resultados

No se lograron los objetivos de ventas por menos del 90% en los meses 1, 2, 6, 8 y 9.

## Análisis de las Causas

Por falta de entrega oportuna en un pedido, un cliente canceló dos pedidos en los meses 1 y 2. El retraso fue por desconocimiento del uso de la máquina nueva (curva de aprendizaje).

Por errores en el empaque se retrabajó dicha producción y el cliente quedó insatisfecho y ya no nos compró en los meses 6, 8 y 9.

## Alternativas de Solución

Capacitación al personal para evitar errores en la producción, y realizar una supervisión cercana en el desarrollo de la misma con la ficha técnica del cliente

Es importante realizar el comparativo por lo menos de manera mensual y realizar el análisis de las causas de las mismas, y en su caso, los ajustes necesarios redefiniendo las estrategias.



# Sesión de Preguntas



# Encuesta

# Recomendaciones Finales



- 1 El financiamiento de la empresa es una labor de la dirección general y debe ser realizada con una visión estratégica para mejorar su rentabilidad.
- 2 Crea estrategias para el uso efectivo y eficiente de los recursos financieros de la empresa que coadyuven a su crecimiento, consolidación y continuidad.
- 3 El plan financiero de la empresa es una guía para realizar las inversiones y selección de las opciones de crédito que fortalezcan a la empresa en el corto y mediano plazo, además que permite monitorear los indicadores financieros de la organización.
- 4 Las mejores fuentes de financiamiento para la empresa son aquellas que le ayude y fomente su crecimiento económico a través de la rentabilidad financiera.
- 5 Las finanzas de la empresa no resuelven las necesidades de las finanzas personales, cuida no combinar las dos acciones ya que la empresa sufrirá graves consecuencias.

# Referencias



HACIENDA  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



BANCOMEXT



nacional financiera



## LIBROS

1. Martínez, E. (2012). Finanzas para directivos. México. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.
2. Perdomo, A.. (2001). Planeación Financiera. México: Cengage Learning Latin America.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- <https://www.inegi.org.mx › MYPIMES20>  
<https://mexicocomovamos.mx/publicaciones/2022/04/inflacion-de-marzo-2022-en-7-45-la-mas-alta-desde-enero-de-2001/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20dichos%20datos,de%20inflaci%C3%B3n%20est%C3%A1%20en%20rojo.>
- <https://www.possehl.mx/desafios-en-la-industria-alimentaria-en-mexico-2022/#:~:text=La%20Secretar%C3%ADa%20de%20Agricultura%20y,desde%20una%20perspectiva%20m%C3%A1s%20sustentable.>
- <https://www.inegi.org.mx/temas/imai/>
- <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2020/>
- <https://impuestum.com/noticias/1391/M%C3%A1s+de+18%25+de+pymes+no+lleva+contabilidad>
- <https://www.banxico.org.mx/tipcamb/llenarTasasInteresAction.do?idioma=sp>
- <Fundamentos de Negocio - NAFIN>  
<https://www.nafin.com › ... › Herramientas de Negocio>

# Ingresá

[www.nafintecapacita.com](http://www.nafintecapacita.com)



1

- Aún no estás registrado:
- Da clic en "Regístrate".
  - Incorpora los datos solicitados.

2

- Estás registrado:
- Da clic en "Iniciar sesión".
  - Ingresa tu mail y contraseña.



*En caso de tener alguna duda del funcionamiento de la plataforma te invitamos a ingresar a este video tutorial:  
<https://drive.google.com/open?id=14TJvzljLXI1lla9RnNNtKhjdxXec0rsA>*

**Usa el navegador Google Chrome para mejorar tu experiencia.**

# ¿CÓMO CONTACTARNOS?



ayuda@nafintecapacita.com



nafin.com o gob.mx/nafin  
nafintecapacita.com



800 NAFINSA (623-4672)



/NAFINSA  
Capacitación Empresarial Nafin



/NafinOficial  
/CE\_Nafin



/Nafin