



AXIS INDEPENDENT ADVISORY

GUÍA GRATUITA PARA DUEÑOS DE NEGOCIO

Guía: cuánto ganó, qué tiene y qué debe su negocio

Una guía sencilla, en palabras claras, para dueños de pequeños negocios en Puerto Rico.

Estado de resultados

Balance general

Flujo de efectivo

Esta guía es educativa. No constituye asesoría contributiva, legal, financiera ni de inversión. Los ejemplos usan números ficticios. Vea las divulgaciones completas en la última página.

Por qué estos tres informes importan

Usted no necesita estudiar finanzas para entender su negocio. Tres informes sencillos le cuentan la historia del dinero: cuánto ganó, qué tiene, qué debe y por dónde se movió el efectivo.

1

Tomar mejores decisiones

¿Puedo contratar a alguien más? ¿Subo precios?
¿Compro ese equipo? Con los números a la vista, usted decide con datos y no solo con el instinto.

2

Ver problemas a tiempo

Un gasto que crece mes tras mes o un cliente que no paga se notan en los informes antes de que se conviertan en una crisis.

3

Prepararse para el futuro

Un banco, un socio o un comprador normalmente le pedirá estos informes. Tenerlos al día le permite llegar preparado.

Los tres, en una mirada

Informe	Pregunta que contesta	Qué período cubre
Estado de resultados	¿Gané o perdí dinero?	Un período: un mes, un trimestre o un año.
Balance general	¿Qué tiene el negocio y qué debe?	Una fecha exacta, como una foto.
Flujo de efectivo	¿De dónde vino el dinero y a dónde se fue?	Un período, igual que el estado de resultados.

Contenido

1. Estado de resultados	3
2. Balance general	5
3. Estado de flujo de efectivo	6
4. Cómo se conectan	7
5. Ejemplo: Panadería El Ejemplo	8
6. Hábito mensual del dueño	11
7. Glosario	12
8. Siguiente paso y divulgaciones	13

Cómo usar esta guía

Léala en orden la primera vez. Después, úsela como referencia: el glosario de la página 12 explica cada término en una línea.

Tenga a mano los números de su propio negocio. Aprenderá más si compara cada sección con su realidad.



Estado de resultados: ¿gané o perdí?

También se conoce como *P&L* (del inglés *Profit and Loss*) o estado de ganancias y pérdidas. Muestra lo que el negocio vendió y lo que gastó durante un período, y lo que quedó al final.



* Simplificado. Entre la ganancia operacional y la neta pueden aparecer otras partidas, como intereses de préstamos.

Las líneas principales

Línea	Qué significa	Ejemplos
Ventas	Todo lo que usted facturó a sus clientes en el período, cobrado o no.	Cortes y tintes en un salón; platos en un restaurante.
Costo de ventas	Lo que le costó directamente producir o comprar lo que vendió.	Ingredientes; materiales de una obra; mercancía de una tienda.
Ganancia bruta	Ventas menos costo de ventas. Lo que queda para cubrir el resto del negocio.	Si vende \$100 y el producto le costó \$35, quedan \$65.
Gastos operacionales	Lo que cuesta mantener el negocio abierto, venda mucho o poco.	Renta, nómina, luz, internet, seguros, publicidad.
Ganancia neta	Lo que queda después de todos los gastos. Si es negativa, es una pérdida.	La "línea de abajo" del informe.

Cómo leerlo en cuatro pasos

- 1 Empiece por arriba.** ¿Las ventas subieron o bajaron comparadas con el mes anterior o con el mismo mes del año pasado?
- 2 Mire el margen bruto.** Divida la ganancia bruta entre las ventas. Le dice qué parte de cada dólar vendido le queda después del costo directo.
- 3 Revise los gastos más grandes.** ¿Alguno creció más rápido que las ventas? ¿Hay alguno que no reconoce?
- 4 Termine en la ganancia neta.** Compárela con meses anteriores. Una sola cifra dice poco; la tendencia dice mucho.

Un cálculo útil: el margen bruto

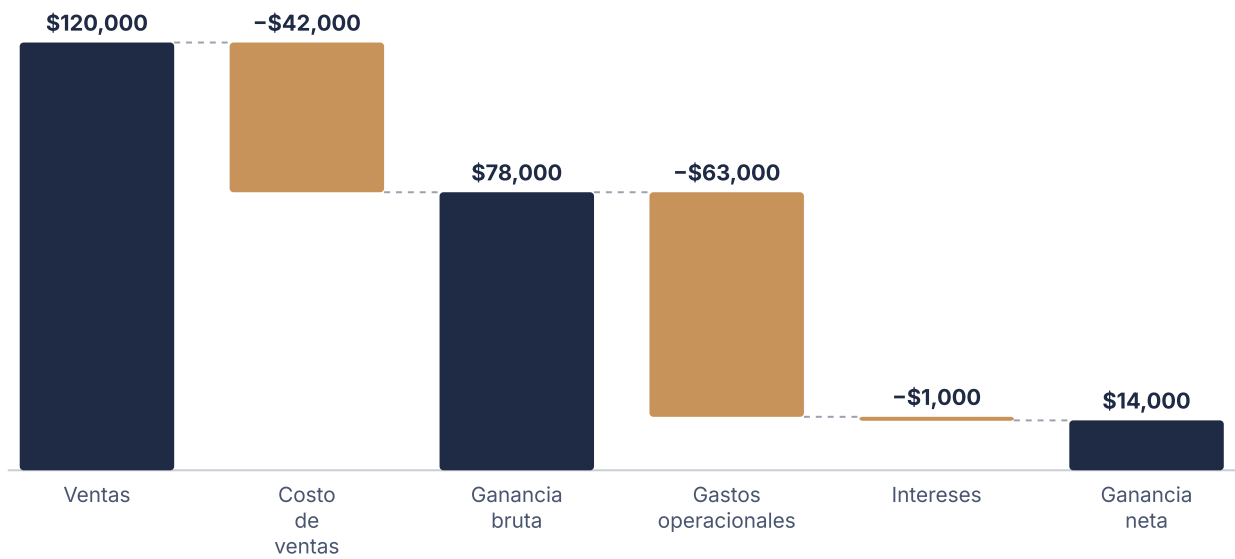
Margen bruto = ganancia bruta ÷ ventas. Si vendió \$10,000 y su ganancia bruta fue \$6,000, su margen es 60%: de cada dólar vendido le quedan 60 centavos para los demás gastos. Si baja mes tras mes, revise precios o costos.



De las ventas a la ganancia neta

Así se ve el camino de cada dólar vendido en un año, usando la panadería ficticia que verá completa en las páginas 8 a 10.

EJEMPLO: NÚMEROS FICTICIOS



Las barras doradas son lo que se resta. Las azules son lo que queda en cada paso.

Errores comunes

Mezclar lo personal con el negocio

Si la compra del supermercado de la casa sale de la cuenta del negocio, el informe muestra gastos que no son del negocio. Use cuentas separadas.

Confundir ganancia con dinero en el banco

Puede tener ganancia y aun así quedarse corto de efectivo. Lo explicamos en la página 6.

Poner ingresos o gastos en el mes equivocado

Si paga tres meses de renta juntos y lo anota todo en un mes, ese mes se ve peor y los otros dos mejor de lo real.

Preguntas que contesta

- ? ¿Mi negocio está ganando o perdiendo dinero?
- ? ¿Qué parte de cada dólar vendido me queda?
- ? ¿Cuáles son mis gastos más grandes?
- ? ¿Mis precios cubren mis costos?
- ? ¿Este mes fue mejor o peor que el anterior?
- ? ¿Qué temporada del año es más fuerte para mí?

Consejo

A veces verá números entre paréntesis, como (500). En los informes financieros eso significa un número negativo.



Balance general: qué tengo y qué debo

Es una foto del negocio en una fecha exacta. Muestra lo que el negocio tiene, lo que debe y lo que realmente le pertenece a usted.

Activos

lo que el negocio tiene

=

Pasivos

lo que el negocio debe

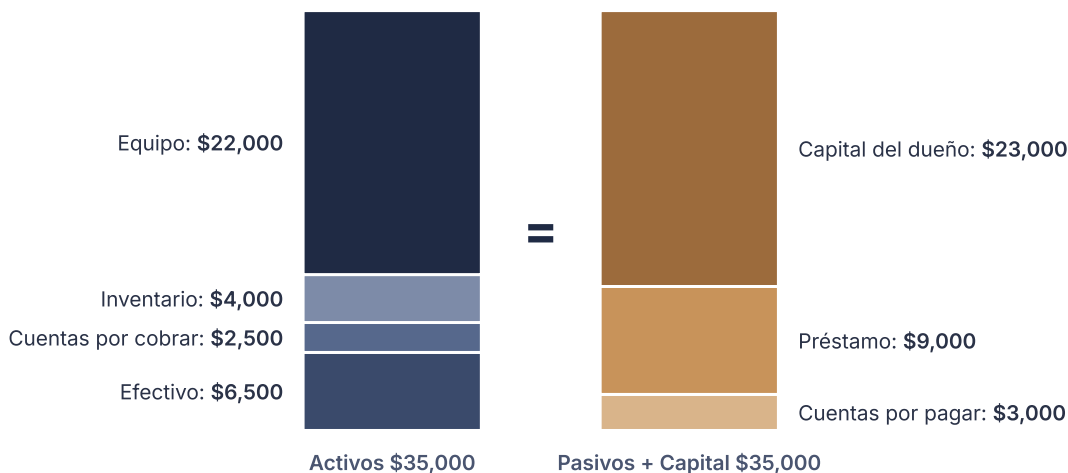
+

Capital del dueño

lo que es suyo

Esta ecuación siempre tiene que cuadrar. Si no cuadra, falta algo o algo se anotó mal.

EJEMPLO: NÚMEROS FICTICIOS · FIN DEL AÑO



Qué le dice

- ? Cuánto efectivo y otros recursos tiene hoy.
- ? Cuánto debe, y si esas deudas vencen pronto.
- ? Si lo que podrá cobrar o vender pronto alcanza para lo que debe pagar pronto.
- ? Si el capital del dueño crece o se achica con el tiempo.

Errores comunes

- ✗ **Olvidar deudas:** tarjetas de crédito del negocio, préstamos de familiares o facturas de suplidores sin pagar.
- ✗ **No contar el inventario:** si el número es un estimado viejo, el balance no refleja la realidad.
- ✗ **Tratar sus retiros como gasto:** lo que usted saca para sí reduce el capital; no es un gasto del negocio.

Corto plazo y largo plazo

Muchos balances separan lo que se convierte en efectivo o se paga dentro de un año (corto plazo) de lo que dura más (largo plazo). Esa separación le ayuda a ver si podrá cubrir lo que vence pronto.



Estado de flujo de efectivo: por dónde se movió el dinero

Explica por qué el efectivo del negocio subió o bajó durante el período. Divide los movimientos en tres grupos.

OPERACIÓN

El día a día

Cobros a clientes, pagos a proveedores, nómina, renta. Es el corazón del negocio: idealmente, aquí entra más de lo que sale.

INVERSIÓN

Cosas que duran

Compra o venta de equipo, vehículos, mejoras al local. Suelen ser salidas grandes que se usan por varios años.

FINANCIAMIENTO

Préstamos y dueño

Dinero que entra de un préstamo o de usted, pagos del préstamo y lo que usted retira del negocio.

¿Por qué la ganancia no es lo mismo que el efectivo?

El estado de resultados cuenta una venta cuando se hace, aunque el cliente pague después. Y no todo lo que sale del banco es un gasto. Por eso estos dos números casi nunca son iguales:

Situación	Efecto en la ganancia	Efecto en el efectivo
Vende a crédito a un cliente	Sube ahora	Sube cuando el cliente pague
Compra más inventario	No cambia hasta que lo venda	Baja ahora
Compra un equipo grande	Baja poco a poco (depreciación)	Baja ahora, de una vez
Paga el principal de un préstamo	No cambia (solo los intereses son gasto)	Baja
Usted retira dinero para sí	No cambia	Baja

Errores comunes

Mirar solo el banco

El saldo de hoy no dice qué pagos vienen la semana próxima. Mire el flujo de todo el período.

Celebrar ganancia sin cobrar

Una venta grande sin cobrar no paga la nómina. Dé seguimiento a lo que le deben.

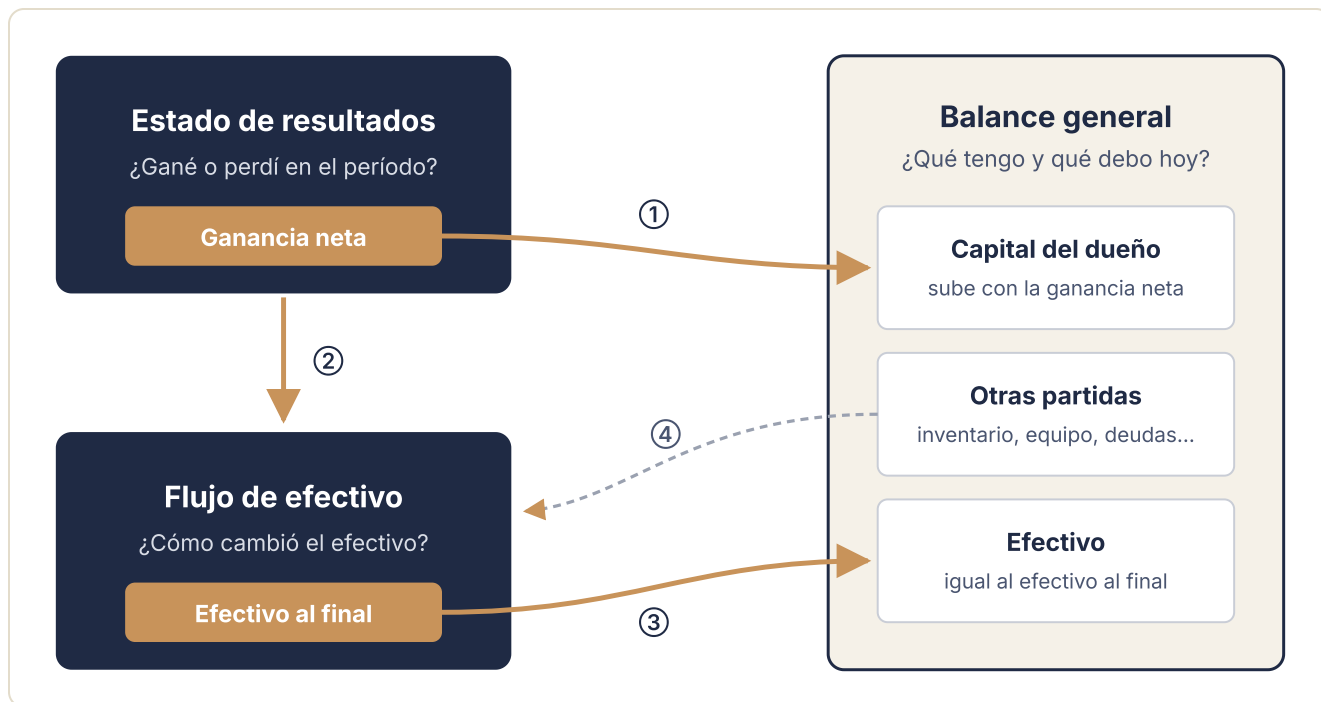
Comprar equipo sin plan

Una compra grande puede dejar el negocio sin colchón. Planifique cuándo y cómo pagarla.



Los tres informes cuentan una sola historia

No son tres informes separados. Cada uno toma números de los otros. Si entiende estas conexiones, entiende su negocio.



1 La ganancia neta pasa al capital del dueño

Lo que el negocio gana en el período aumenta el capital en el balance general. Si hay pérdida, el capital baja. Los retiros del dueño también lo reducen.

2 La ganancia neta es el punto de partida del flujo

El flujo de efectivo de operación empieza con la ganancia neta y luego la ajusta por lo que no fue dinero real, como ventas sin cobrar o la depreciación.

3 El efectivo al final del flujo es el efectivo del balance

El flujo explica cómo se llegó del efectivo al inicio al efectivo al final. Ese efectivo final tiene que ser igual al que aparece en el balance general.

4 Los cambios en el balance explican parte del flujo

Si suben las cuentas por cobrar o el inventario, se usó efectivo. Si suben las cuentas por pagar, se guardó efectivo por un tiempo.

La prueba rápida

Cuando reciba sus informes, haga dos preguntas: ¿el efectivo del flujo es igual al del balance? ¿La ecuación $\text{activos} = \text{pasivos} + \text{capital}$ cuadra? Si alguna respuesta es "no", pida que lo revisen.



Ejemplo: Panadería El Ejemplo

EJEMPLO: números ficticios. Panadería El Ejemplo no existe. Los números son solo para aprender.

Panadería El Ejemplo es un negocio pequeño con un local, algunos empleados y un préstamo para equipo. Durante el año 1 vendió pan y repostería, compró un horno nuevo, abonó a su préstamo y el dueño retiró dinero para sus gastos personales. Para simplificar, el ejemplo no incluye contribuciones sobre ingresos.

Estado de resultados · año 1	Monto
Ventas	\$120,000
Costo de ventas (harina, azúcar, empaques...)	-\$42,000
Ganancia bruta	\$78,000
Nómina	-\$36,000
Renta del local	-\$12,000
Luz, agua y servicios	-\$6,000
Depreciación del equipo	-\$4,000
Otros gastos	-\$5,000
Ganancia operacional	\$15,000
Intereses del préstamo	-\$1,000
Ganancia neta	\$14,000

Balance general	Inicio del año	Fin del año
Efectivo	\$8,000	\$6,500
Cuentas por cobrar	\$0	\$2,500
Inventario	\$3,000	\$4,000
Equipo (valor neto)	\$20,000	\$22,000
Total activos	\$31,000	\$35,000
Cuentas por pagar	\$2,000	\$3,000
Préstamo	\$12,000	\$9,000
Total pasivos	\$14,000	\$12,000
Capital del dueño	\$17,000	\$23,000
Total pasivos + capital	\$31,000	\$35,000

Fíjese

Los activos y la suma de pasivos más capital son iguales al inicio (\$31,000) y al final (\$35,000). La ecuación cuadra.

Qué nos dicen estos dos informes

Ganó dinero

La panadería tuvo \$14,000 de ganancia neta. De cada \$100 vendidos, le quedaron unos \$12 al final.

Debe menos

El préstamo bajó de \$12,000 a \$9,000. Los pasivos totales bajaron de \$14,000 a \$12,000.

Pero tiene menos efectivo

El efectivo bajó de \$8,000 a \$6,500, a pesar de la ganancia. ¿Por qué? Lo explica el flujo en la próxima página.



Ejemplo: el flujo de efectivo

EJEMPLO: números ficticios

Flujo de efectivo · año 1	Monto
OPERACIÓN	
Ganancia neta	\$14,000
+ Depreciación	+\$4,000
– Más cuentas por cobrar	–\$2,500
– Más inventario	–\$1,000
+ Más cuentas por pagar	+\$1,000
Efectivo de operación	\$15,500
INVERSIÓN	
Compra de un horno nuevo	–\$6,000
FINANCIAMIENTO	
Pago del principal del préstamo	–\$3,000
Retiros del dueño	–\$8,000
Efectivo de financiamiento	–\$11,000
Cambio neto en efectivo	–\$1,500
Efectivo al inicio del año	\$8,000
Efectivo al final del año	\$6,500

Ganó \$14,000, pero el efectivo bajó \$1,500

La operación generó \$15,500 de efectivo. Sin embargo, el dueño usó \$6,000 para el horno, \$3,000 para abonar al préstamo y retiró \$8,000 para sí. En total salió más de lo que entró.

Nada de esto es “malo” por sí solo. Pero un dueño que solo mira la ganancia neta no vería que su colchón de efectivo se achicó.

Los ajustes de operación

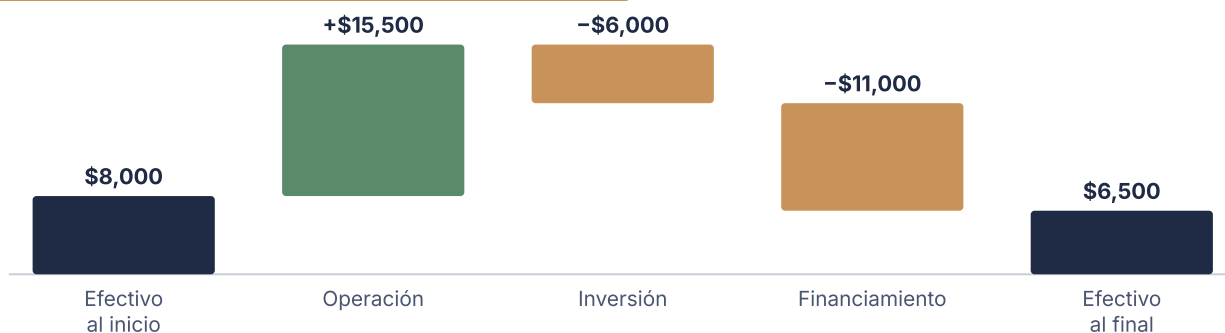
Depreciación: redujo la ganancia, pero no salió del banco este año; por eso se suma.

Cuentas por cobrar: ventas que aún no se cobran; se restan.

Inventario: compras que aún no se venden; se restan.

Cuentas por pagar: compras que aún no se pagan; se suman.

DEL EFECTIVO AL INICIO AL EFECTIVO AL FINAL



Verde: entradas netas. Dorado: salidas netas. Azul: saldo de efectivo.

Ejemplo: cómo cuadran los tres informes

EJEMPLO: números ficticios

Si los tres informes están bien hechos, algunos números aparecen en más de un lugar y tienen que coincidir.

Prueba	Cálculo	¿Cuadra?
① Ganancia neta → capital	\$17,000 + \$14,000 – \$8,000 (retiros) = \$23,000 , igual al capital al final del año	Sí
② Flujo → efectivo	\$8,000 + (–\$1,500) = \$6,500 , igual al efectivo del balance al final	Sí
③ Ecuación del balance	Activos \$35,000 = pasivos \$12,000 + capital \$23,000	Sí

Dónde aparece cada número clave

Número	Sale de...	Y se usa en...
Ganancia neta \$14,000	Estado de resultados (última línea)	Flujo de efectivo (primera línea) y capital del dueño en el balance
Depreciación \$4,000	Estado de resultados (gasto)	Flujo de efectivo (se suma) y valor neto del equipo en el balance
Pago de préstamo \$3,000	Pagos del año	Flujo de efectivo (financiamiento) y préstamo en el balance
Efectivo final \$6,500	Flujo de efectivo (última línea)	Efectivo en el balance general al fin del año

Tres lecciones del ejemplo

1

Ganancia y efectivo son distintos

El negocio ganó dinero y aun así terminó con menos efectivo. Mire siempre los dos.

2

Las decisiones del dueño se ven

Comprar equipo, pagar deudas y retirar dinero no aparecen como gastos, pero sí mueven el efectivo.

3

Si cuadra, puede confiar más

Con las pruebas de cuadre, usted puede revisar que los informes estén completos.



Su hábito mensual: lista de cotejo

Separe una hora fija cada mes, por ejemplo el primer martes. Marque cada punto. Con el tiempo, esta hora le ayuda a conocer mejor sus números.

Mes: _____

Fecha de revisión: _____

Al cerrar el mes (primera semana)

- ☐ Separé todos los gastos personales de los del negocio.
- ☐ Cuadré cada cuenta de banco y tarjeta con su estado mensual.
- ☐ Anoté todas las ventas, incluyendo las que aún no me han pagado.
- ☐ Anoté todas las facturas de suplidores, pagadas o no.
- ☐ Conté o estimé el inventario con un método consistente.

Al revisar los informes

- ☐ Leí el estado de resultados de arriba hacia abajo.
- ☐ Comparé las ventas y la ganancia neta con el mes anterior y con el mismo mes del año pasado.
- ☐ Revisé mis tres gastos más grandes. ¿Alguno creció más que las ventas?
- ☐ Confirmé que el balance cuadra: activos = pasivos + capital.
- ☐ Confirmé que el efectivo del flujo es igual al efectivo del balance.

Al mirar hacia adelante

- ☐ Hice una lista de quién me debe y desde cuándo, y di seguimiento.
- ☐ Revisé los pagos grandes de los próximos 60 a 90 días (préstamos, seguros, compras de equipo).
- ☐ Anoté una decisión que tomaré este mes basada en los números.
- ☐ Guardé los informes del mes en un solo lugar, con fecha.

Mis notas del mes



Glosario: los términos en una línea

■ Activos

Todo lo que el negocio tiene y que tiene valor: efectivo, inventario, equipo, lo que le deben.

■ Capital del dueño

La parte del negocio que es suya: activos menos pasivos.

■ Cuentas por cobrar

Dinero que los clientes le deben por ventas ya hechas.

■ Depreciación

La forma de repartir el costo de un equipo a lo largo de los años que se usa.

■ Estado de resultados

Informe de ventas, gastos y ganancia de un período. También llamado P&L.

■ Gastos operacionales

Lo que cuesta mantener el negocio abierto: renta, nómina, servicios, seguros.

■ Ganancia neta

Lo que queda después de restar todos los gastos. Si es negativa, es una pérdida.

■ Margen bruto

Ganancia bruta dividida entre las ventas. Qué parte de cada dólar vendido le queda tras el costo directo.

■ Principal

La cantidad que se tomó prestada, sin contar los intereses.

■ Balance general

Informe que muestra activos, pasivos y capital en una fecha exacta.

■ Costo de ventas

Lo que costó directamente producir o comprar lo que se vendió.

■ Cuentas por pagar

Dinero que usted les debe a proveedores por compras ya recibidas.

■ Efectivo

El dinero disponible en caja y en las cuentas de banco del negocio.

■ Flujo de efectivo

Informe que explica cómo entró y salió el efectivo en un período.

■ Ganancia bruta

Ventas menos costo de ventas.

■ Inventario

Mercancía o materiales que el negocio tiene para vender o usar.

■ Pasivos

Todo lo que el negocio debe: préstamos, tarjetas, facturas sin pagar.

■ Retiros del dueño

Dinero que usted saca del negocio para sí. Reduce el capital; no es un gasto.



Siguiente paso

Entender los informes es el primer paso. El segundo es tener sus propios números organizados cada mes.

GRATIS

Plantillas de Excel gratuitas

Las plantillas gratuitas de planificación están en:

axisadvisorypr.com/recursos

OPCIONAL

Paquete Pro del Dueño PR

Un modelo de 12 meses para ver si el dinero le alcanza. \$99, pago único.

axisadvisorypr.com/recursos/paquete-pro-dueno

POR CONSULTA

Valoraciones

AXIS ofrece dos servicios por consulta: un cálculo de valor y una conclusión de valor. Escribir a AXIS no le compromete a nada. Una consulta no constituye un encargo. La conclusión de valor se ofrece por consulta y requiere confirmación de AXIS antes de cualquier encargo.

axisadvisorypr.com/services-es

Divulgaciones

Esta guía es educativa. No constituye asesoría contributiva, legal, financiera ni de inversión.

Los modelos financieros dependen de los supuestos que usted entra, como tasas, contribuciones y otros supuestos importantes de su negocio. Usted es responsable de esos supuestos; si no está seguro, consulte a su contador o CPA. AXIS Independent Advisory no es responsable de los supuestos de los modelos.

Esta guía ofrece información general con fines educativos. No es asesoría profesional para su situación particular. Los ejemplos usan números ficticios y no representan ningún negocio real.

AXIS Independent Advisory no garantiza resultados y no asume responsabilidad por decisiones que usted tome usando esta guía. La información puede cambiar con el tiempo.

© 2026 AXIS Independent Advisory. Todos los derechos reservados.