

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**EL FLUJO DE CAJA PROYECTADO COMO HERRAMIENTA FINANCIERA PARA LA
ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL EFECTIVO, EN EL SECTOR DE EMPRESAS DE
COMIDA RÁPIDA UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

Trabajo de investigación presentado por:

Díaz Morales, Genrry Denis

Larios de Alas, Reina Esmeralda

Martínez Sánchez, Libanés Almir

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Noviembre de 2011

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lobo
Secretaria	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad		
De Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la facultad		
De Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de		
Contaduría Pública	:	Licenciado Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesores Directores	:	Máster Jhonny Francisco Mercado Carrillo Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Jurado Examinador	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel Máster Jhonny Francisco Mercado Carrillo Licenciado José Javier Miranda

Noviembre de 2011

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Nuestro Dios todo poderoso, por ser la fuente de la sabiduría y luz que nos ha
Guiado en el camino hacia el logro de nuestra meta.

A Nuestros padres, familiares y amigos, por todo el Amor, sacrificio, apoyo y
Paciencia brindada durante la carrera

Y

A todos los catedráticos que con sus enseñanzas y
Orientaciones forjaron en nosotros el
Profesionalismo digno de un estudiante de
La Universidad de El Salvador.

LOS AUTORES.

ÍNDICE

<u>Contenido</u>	<u>Pag.</u>
Resumen	i
Introducción	iii
1. Capitulo I Marco Teórico	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definiciones	2
1.3 Generalidades del efectivo y el flujo de caja	2
1.3.1 El efectivo y su ciclo de conversión	2
1.3.2 El flujo de caja	3
1.4 El flujo de caja proyectado	4
1.5 Características generales del flujo de caja proyectado.	5
1.6 Propósitos del flujo de caja proyectado.	5
1.7 Clasificación	6
1.7.1 Método directo	6
1.7.2 Método indirecto	7
1.8 Ventajas y desventajas	8
1.8.1 Ventajas y desventajas método directo presentación simplificada	8
1.8.2 Ventajas y desventajas método directo presentación clasificada	9
1.8.3 Ventajas y desventajas método indirecto	9
1.9 Metodología para la elaboración del flujo de caja proyectado	10
1.9.1 Información básica requerida	10
1.9.2 Proceso de elaboración	10
1.10 Problema actual del sector de restaurantes de comida rápida	10
1.11 Base técnica aplicada	11

1.11.1	Normativa contable	11
1.11.2	Control interno	12
1.12	Base legal aplicable	12
1.13	Diagnóstico de la investigación	14
1.14	Conclusiones de la investigación	17
1.15	Recomendaciones de la investigación	18
2.	Capítulo II Desarrollo del caso práctico	19
2.1	Planteamiento del problema	19
2.1.1	Conocimiento de la empresa	19
2.1.2	Análisis de los estados financieros	25
2.2	Estructura y forma de solución de la problemática	29
2.3	Desarrollo del caso financiero contable de la problemática	31
2.3.1	Conclusiones del caso práctico	42
	Bibliografía	43
	Anexos	45

ÍNDICE DE CUADROS

	<u>Contenido</u>	<u>Pag.</u>
1.	Antecedentes del sector	1
2.	Estructura del método directo	7
3.	Estructura del método indirecto	8
4.	Normativa legal relacionada con el sector	12
5.	Requisitos mercantiles, laborales y tributarios	13
6.	Situación estructural y financiera de las empresas	14
7.	Necesidades de efectivo y el ciclo de conversión	15
8.	Determinación de la herramienta y su implementación	16
9.	Razones financieras	26
10.	Proyección de efectivo proveniente de las ventas	34

11.	Variación de las cuentas por cobrar	34
12.	Proyección de costos de ventas	35
13.	Variación de cuentas de inventario	35
14.	Variación de cuentas por pagar	36
15.	Proyección de gastos	37
16.	Amortización de prestamos	38

ÍNDICE DE FIGURAS

	<u>Contenido</u>	<u>Pag.</u>
1.	Ciclo de conversión del efectivo	3
2.	Diagrama de flujos de efectivo	4
3.	Clasificación del flujo de caja	6
4.	Estructura organizativa	22

RESUMEN EJECUTIVO

En El Salvador, no obstante que los restaurantes de comida rápida proporcionan un aporte importante a la sociedad, la mayoría de ellos no cuenta con herramientas financieras para planear adecuadamente el uso del dinero, identificándose como principales causas, los escasos recursos económicos, falta de capacitación y de estructura organizativa, poco interés en temas estratégicos, etc., lo que ocasiona descuido en el manejo del efectivo por concentrar su atención a la gestión operativa, implicando ello atraso en el pago de compromisos inmediatos y no tomar acciones oportunas en casos de sobre liquidez.

Partiendo de este problema, se optó por llevar a cabo una investigación, con la cual se busca principalmente, poner al alcance de quienes tienen a su cargo el manejo de estos negocios, un instrumento que les permita pronosticar sus finanzas.

En su primera fase, este estudio introduce un marco conceptual aplicado a los principales aspectos objeto de análisis. Se presenta una cronología y se establecen los orígenes de los restaurantes de comida rápida más representativos. Asimismo, se incluyen definiciones de la temática, ilustrando sus características generales, propósitos, clasificación, ventajas y desventajas, metodologías, entre otros, base fundamental para su implementación.

La metodología utilizada, está basada en el método deductivo, a partir del cual, se analiza la problemática abordada desde los aspectos más generales, hasta llegar a los más específicos, con el propósito de formular alternativas de solución.

Posteriormente se presenta el resultado de la investigación de campo con un universo de 54 restaurantes, ubicados en el municipio de San Salvador, estableciendo para ello, una muestra de 31 establecimientos, a quienes se diseñó un cuestionario de 15 preguntas que luego fueron sometidas a examen con el interés de obtener aseveraciones importantes en relación al tema.

Luego se concluye que las entidades dan mayor énfasis a la operatividad como tal, descuidando el adecuado manejo financiero. Los gastos operativos y costos de producción representan las principales salidas de dinero; además, la mayoría de ellas solventan las necesidades de efectivo a

través de la banca; por último, es importante manifestar que a pesar de que se tiene conocimiento de herramientas financieras, el flujo de caja proyectado es el menos utilizado, por lo que se consideran como “muy bueno” o “excelente”, la idea de proporcionarles un documento que describa su aplicación.

Por consiguiente se hace énfasis, en el hecho de brindar capacitación del personal involucrado en áreas financieras, lo que será de beneficio para el manejo eficiente de sus fondos.

En la segunda fase se presenta el desarrollo del caso práctico, que tiene como objetivo aplicar la teoría y a la vez demostrar la forma de afrontar los resultados obtenidos con el diagnóstico; para esto se toma de base la información financiera de la empresa del sector denominada PIZZA QUE BUENA S.A DE C.V, realizando los análisis respectivos y la aplicación de ratios financieros para determinar su situación económica y exponer el planteamiento de un panorama diferente como producto de la implementación del flujo de caja proyectado, de esta forma contribuir con los tomadores de decisiones en la administración, control y proyección de los recursos.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas dedicadas al sector restaurantes de comida rápida, juegan un papel muy importante en el ámbito social y económico del país, en lo que respecta al intercambio de bienes de consumo de calidad, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente e incrementar el bienestar socioeconómico mediante la generación de empleos y contribución a la conformación del Producto Interno Bruto (PIB). Aportes que seguirán obteniéndose con el paso del tiempo, por la intensificación de las actividades de estos establecimientos o por el surgimiento de otros; es por ello, que es necesario e indispensable que mantengan su estabilidad financiera haciendo buen uso y control de su efectivo, valiéndose de métodos o instrumentos que le brinden esas ventajas.

La investigación realizada tiene como propósito fundamental, desarrollar una propuesta dirigida a los tomadores de decisiones de estas compañías, sobre el manejo y proyección de sus recursos en términos de dinero a través de la implementación del flujo de caja proyectado.

En el primer capítulo se presenta la sustentación teórica y legal de la herramienta, iniciando con una breve reseña histórica del surgimiento de estos negocios, consecutivamente se brindan definiciones que ayudan a describir la temática, así como una explicación genérica de su contenido, las características, propósitos fundamentales, ventajas y desventajas, la clasificación en cuanto a sus formas de preparación, los pasos para su elaboración y referencias de las principales normativas y leyes a considerar.

En el segundo apartado, se presenta el aporte de la investigación a través del desarrollo del caso práctico, en el cual se toma como base la información financiera de la empresa, que para estos efectos se denomina PIZZA QUE BUENA S.A. de C.V., con la cual se realizan los análisis que sirven de insumo para determinar la necesidad de la aplicación de esta técnica; posteriormente, se especifica claramente la forma de cómo solucionar la problemática, mencionando los aspectos a considerar y los procedimientos para su estructura y presentación.

Al finalizar el documento se puntualizan las referencias bibliográficas que fueron utilizadas para darle soporte al presente informe y que a la vez, podrán utilizarse para ampliar y verificar apartados importantes que el lector estime conveniente; así mismo, se presentan anexos, con un resumen del diseño metodológico utilizado y el análisis de la información recolectada.

CAPITULO I GENERALIDADES DEL FLUJO DE CAJA Y LAS EMPRESAS DE COMIDA RÁPIDA

1.1 Antecedentes del sector de restaurantes de comida rápida

En El Salvador no se tiene una fecha exacta de cuando se comienza, pero a partir del año de 1940 ya existían pequeños kioscos ubicados en el centro de la ciudad de San Salvador. A continuación se presenta el surgimiento de los restaurantes más representativos.

Cuadro 1. Antecedentes de restaurantes de comida rápida en El Salvador.

Restaurantes	Año de apertura	Reseña Histórica
Pizzería Capri y Pizzería El Rosal.	1965-1967	En esta época las empresas mostraban crecimiento.
Pizza Boom	1972	A partir de este año comienza a operar en el mercado, el cual permanecería por más de dos décadas.
Pollo Bonanza	1978	Fue uno de los primeros restaurantes con pollo rostizado en el país.
Pollo Tip-Top y Pollos al Pastor El Encanto.	1987	Competidores del pollo rostizado, ofreciendo un menú más completo con pollo asado y acompañamiento.
Pizza Hut	1987	Abre por primera vez en El Salvador, 29 años después de su apareamiento en Kansas, Estados Unidos, bajo la administración del Grupo Rovira.
Pizzería Teveré, Queen's y Pizza Nova	1988	Inauguran nuevos establecimientos ofreciendo Pizza en más variedades.
Burger King	1992	Abre sus puertas al mercado salvadoreño bajo la administración de la sociedad Micomi, S.A. de C.V., como uno de los más grandes competidores del sector de comida rápida, específicamente, hamburguesas y frituras.
Nueva Pizza y dos años más tarde Rosticería Ke-Deli	2000	En esta fecha, se diversifican aún más los platillos ofrecidos por este tipo de establecimientos, generando una transformación en el mundo de los restaurantes.

Fuente: **BENITEZ NAVARRO, Claudia Mariela**; Año 2004. "Diseño de un sistema KYOSEI para facilitar la cooperación y relación entre las medianas empresas de restaurantes Salvadoreños de comida rápida ubicadas en el área metropolitana de San Salvador. Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en administración de empresas Universidad Francisco Gavidia.

1.2 Definiciones

A continuación se definen los términos utilizados en el desarrollo de la temática, los cuales ayudarán a dar una mejor comprensión del contenido referente al efectivo y el Flujo de caja proyectado.

a) Efectivo:

Cualquier forma de dinero, ampliamente aceptado en una sociedad como medio de pago y medida de valor de los bienes y servicios.

b) Flujo de caja proyectado:

El flujo de caja es un informe financiero básico, que presenta de una manera dinámica, el movimiento futuro de las entradas y salidas de efectivo; así como establecer el saldo en un período determinado¹.

c) Restaurantes de comida rápida:

Establecimiento comercial, donde la principal característica es vender alimentos suculentos, que no tarden mucho tiempo en ser servidos a los clientes².

d) Herramientas financieras:

Son instrumentos que se hacen indispensables en la administración eficiente y evaluación del desempeño financiero de las organizaciones, ayudando en la toma de decisiones.

1.3 Generalidades del efectivo y el flujo de caja

El efectivo es un recurso indispensable para la situación financiera de las empresas, siendo este necesario para la elaboración del flujo de caja, que tiene como principal objetivo, determinar con cuánto dinero se dispone en un período establecido y cuál es el ciclo de conversión del mismo.

1.3.1 El efectivo y su ciclo de conversión

Este recurso comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista, los equivalentes de efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, fácilmente convertibles, estando sujetos a un riesgo no significativo de cambios de valor.

¹ / **ORTIZ ANAYA, Héctor**, "Flujo de caja y proyecciones financieras". 1ed. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A. Año 2001. Universidad Externado de Colombia, pág. 28.

² / **MORFIN HERRERA, María del Carmen**, Administración de comedor y Bar 2ª Edición, Editorial Trillas, México, 2004. Pág.15

La meta de la empresa, consiste en minimizar la cantidad de dinero que debe mantener para la realización de sus actividades normales y al mismo tiempo, tener el suficiente para aprovechar descuentos comerciales, mantener la reputación crediticia y satisfacer las necesidades.

El ciclo de conversión del efectivo en una empresa, consiste en fondos que se utilizan para comprar activos y éstos sirven para producir utilidades y finalmente, el capital original más las ganancias se recuperan en forma de dinero, como se muestra a continuación:

Figura 1. Ciclo de conversión del efectivo



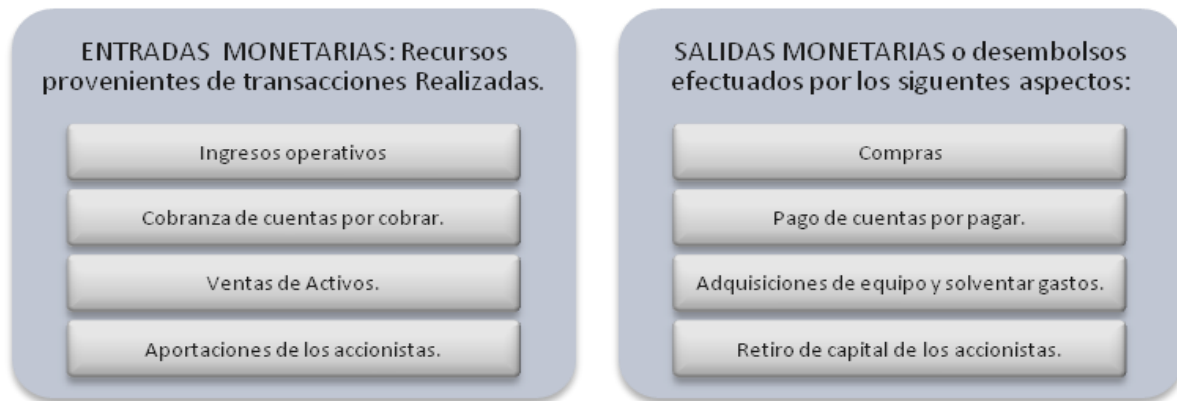
Fuente: LAWRENCE Gitman, Editorial Harle, México 2003, 10ma Edición, Pagina 47

1.3.2 El flujo de caja

Esta herramienta además de ser útil para la planificación financiera, proporciona la base para analizar la posición de caja, mide la diferencia entre los ingresos y salidas de efectivo durante un período de tiempo en particular y determina el saldo final o el flujo neto; este factor es decisivo para evaluar la liquidez y establece el valor de toda empresa a través de la generación de dinero.

Los flujos de efectivo de los negocios generalmente pueden estar conformados así:

Figura 2: Diagrama de flujos de efectivo



Fuente: BESLEY, Scott; Fundamentos de Administración Financiera. 10ª Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Página 255

1.4 El flujo de caja proyectado

En la actualidad, la combinación de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, son los que garantizan la producción de bienes y servicios. Sin embargo, la obtención de estos elementos necesarios para la actividad, depende en primera instancia de la disponibilidad de los recursos financieros, los cuales en toda entidad están para garantizar la continuidad del negocio y obtener el rendimiento esperado con el que se dará soporte a la gestión empresarial³.

Por lo tanto, se hace indispensable prever y administrar adecuadamente su efectivo, mediante herramientas financieras, cuya aplicación servirá de base para la toma de decisiones; es aquí donde el flujo de caja proyectado juega un papel importante para el manejo y control de este elemento, ya que ayuda a identificar estados de liquidez, permite apreciar para un período específico la procedencia de los recursos económicos, si el negocio requiere de nuevas inversiones o necesidades de financiamiento y entre otras cosas como invertir los excedentes resultantes.

³ / G, J & P, Consultores Asociados SL. Flujo de Caja como Herramienta de Control Financiero. Departamento de Consultoría {en línea}. www.gjpconsultores.com {citado el 28 de mayo de 2011}. Pág. 4.

En su elaboración o estructura, solo se trabaja con entradas y salidas de fondos y los ajustes que se generasen, son puramente contables que no implican movimientos, permitiendo así apreciar las posibilidades económicas reales de la empresa.

1.5 Características generales del flujo de caja proyectado

Esta herramienta permite apreciar, para el período analizado, entre otras cosas, cuáles serán las fuentes de efectivo de la empresa y cómo se financiarán las inversiones requeridas, de qué forma se cubrirán los faltantes temporales y la manera de invertir los excedentes de caja que pueda llegar a tener el negocio.

Entre las características más significativas se pueden señalar las siguientes:

- a) Por lo general se hace para un período menor o igual a un año, aunque esto no significa que no pueda realizarse para etapas más largas, como sucede en los proyectos de inversión.
- b) En la medida en que el plazo de tiempo para el que se elabore el flujo de caja sea más largo, el nivel de confiabilidad del resultado puede disminuir, asociado esto a la incertidumbre y al efecto del factor tiempo.
- c) El flujo de caja proyectado está relacionado con el nivel de liquidez de una empresa y permite estimar el comportamiento que tendrá este indicador en un período futuro, logrando plantear acciones alternativas ante la posible falta de disponibilidad de fondos.
- d) Es una combinación de datos reales, siempre que existen acciones realizadas por la compañía, que derivan en una obligación concreta de pago o cobros por ventas.

1.6 Propósitos del flujo de caja proyectado

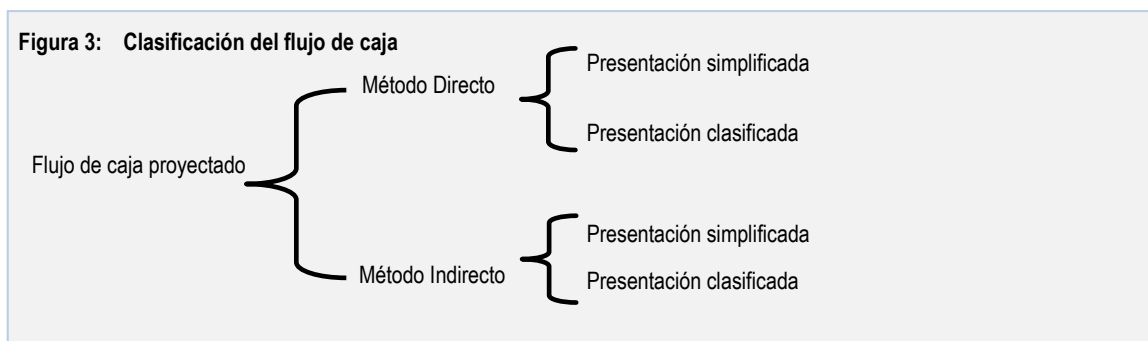
Los propósitos fundamentales que se persiguen con la implementación de esta técnica, son los siguientes:

- a) Evalúa la habilidad de la entidad para producir recursos a largo plazo.
- b) Prevé las necesidades financieras y la manera de generar futuros flujos.

- c) Permite la planeación de lo que la entidad puede realizar con los excedentes obtenidos.
- d) Estima las posibilidades de la compañía para cubrir con sus obligaciones frente a las entidades financieras, proveedores, etc.

1.7 Clasificación

Existen dos formas básicas por las cuales es factible elaborar el flujo de caja proyectado y dentro de cada uno de estas, se pueden dar diferentes presentaciones como se muestra en la siguiente figura:



Fuente: ORTIZ ANAYA Héctor, "Flujo de caja y proyecciones financieras". 1ed. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A. Año 2001. Universidad Externado de Colombia.

Para la presentación clasificada de ambos métodos, desde el punto de vista de la estructura es similar a la descrita en la sección 7 de las NIIF PYMES, sin embargo la diferencia radica en la información incluida en las actividades de operación, ya que la definición financiera no incluye los intereses⁴.

1.7.1 Método directo

Se denomina método directo, porque muestra de manera clara cuáles son las entradas y salidas de efectivo de un negocio, para un período determinado de tiempo. Para lograr esto, se examinan todos los renglones del estado de resultados, para detectar en dónde están los ingresos y egresos

⁴ /DIPLOMADO EN FINANZAS CORPORATIVAS. 2008. San Salvador, Módulo I, Sección No.4, Estado de Flujo de Efectivo, Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo.

reales de fondos y lo mismo se hace con el balance general al principio del año, comparándolo al finalizar el período proyectado.

El término simplificado se refiere a que su presentación no requiere un ordenamiento sofisticado de las entradas o salidas de caja, sino que ésta se organiza únicamente en estos dos grupos antes de llegar al flujo neto del período. Sin embargo, la presentación clasificada radica en que sus diferentes líneas, se catalogan ordenadamente en tres grupos, teniendo en cuenta si provienen de actividades de operación, inversión o financiación. En este caso, todos los renglones deben agruparse según su naturaleza y colocar los egresos entre paréntesis y los ingresos sin este.

Cuadro 2:
Estructura del método directo

Método	Forma de presentación			
		Simplificada		Clasificada
Método directo		ENTRADAS		FLUJO DE OPERACIÓN
	(-)	SALIDAS	(+)	FLUJO DE INVERSIÓN
	(=)	Flujo neto del periodo	(=)	Flujo después de inversión
	(+)	Saldo inicial de caja	(+)	FLUJO DE FINANCIACIÓN
	=	Saldo final de caja	(=)	Flujo después de financiación
			(+)	Saldo inicial de Caja
			=	Saldo final de caja

Fuente: **ORTIZ ANAYA, Héctor**, "Flujo de caja y proyecciones financieras". 1ed. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A. Año 2001. Universidad Externado de Colombia

1.7.2 Método indirecto

Se considera que esta estructura presenta dificultad, aun para tratar de definirlo y el tratamiento que le da al estado de resultados, es poco propicio para el análisis y por lo cual, este no es estudiado en su totalidad, sino que parte de la utilidad neta, sumándole las partidas que no son salidas de dinero, para establecer así el flujo de fondos que resulta de la operación del negocio en el período.

Respecto a la presentación simplificada, esta se caracteriza porque dentro de los ingresos aparece un subgrupo denominado generación interna de efectivo, que proviene de la reconstrucción del flujo generado por el estado de resultados, sumándole a la utilidad, las partidas de gasto que no implican egresos.

En la forma clasificada del método indirecto, la única aclaración es que, el resultado de la generación interna de efectivo, debe aparecer dentro de las actividades de operación, por tratarse de cuentas obtenidas del estado de resultados y por lo tanto, relacionadas con la operatividad del negocio.

Cuadro 3: Estructura del método indirecto

Método	Forma de presentación		
		Simplificada	Clasificada
Método indirecto		ENTRADAS DE EFECTIVO	Generación Interna de Efectivo
		Generación Interna de Efectivo	(+)
	(+)	Otras Entradas de Efectivo	(=)
	(=)	Total Entradas de Efectivo	(+)
	(-)	SALIDAS DE EFECTIVO	(=)
		Flujo Neto del Período	(+)
	(+)	Saldo inicial de Caja	(=)
	=	Saldo final de caja	(+)
			=

Fuente: **ORTIZ ANAYA, Héctor**, "Flujo de caja y proyecciones financieras". 1ed. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A. Año 2001. Universidad Externado de Colombia

1.8 Ventajas y desventajas del flujo de caja proyectado⁵

De la clasificación descrita en los numerales anteriores, se presentan las principales ventajas y desventajas de ambos métodos en la estructura del flujo de caja proyectado.

1.8.1 Ventajas y desventaja del método directo presentación simplificada

- Permite apreciar de manera directa las verdaderas entradas y salidas de efectivo.
- Suministra información idónea para evaluar el impacto real de las cuentas por cobrar.
- Proporciona una revelación que permite estimar la verdadera dimensión de las cuentas de compras y proveedores.
- La desventaja radica en el hecho de no clasificar los ingresos y gastos de acuerdo con las diferentes áreas o actividades de la empresa, no permite la sectorización de los puntos fuertes o débiles, lo cual facilitaría un diagnóstico más preciso, al plantear el mejoramiento del negocio.

⁵ / ORTIZ ANAYA, Op. cit., P. 31

1.8.2 Ventajas y desventaja de la presentación clasificada del método directo

- a) Facilita identificar las fortalezas y debilidades de la entidad.
- b) Permite apreciar de una manera clara si se está generando efectivo en la actividad propia.
- c) Provee del análisis de la etapa de la vida por la que atraviesa la compañía.
- d) Deja comprender si se le está dando un adecuado manejo a la financiación y cuál es el grado de compromiso de los dueños.
- e) La desventaja fundamental, consiste en que inicialmente parece complejo de elaborar y entender, especialmente cuando se está acostumbrado a manejar un flujo de efectivo, que solamente trata de entradas y salidas, sin mayor clasificación.

1.8.3 Desventajas y ventajas del método indirecto

- a) Es difícil de entender por su cálculo y significado, presenta complejidad y es necesario pensar de una manera indirecta, lo cual no es fácil para quienes desean hacer análisis reales.
- b) La formación de la generación interna de efectivo no se aprecia fácilmente, ya que en lugar de presentar verdaderos ingresos de caja, presenta renglones que no son salidas de recursos.
- c) Al no tomar las diferencias entre el balance inicial y final, se pueden distorsionar el valor de las diferentes entradas y salidas, en ocasiones, presentando como egresos, rubros que por su naturaleza no lo son.
- d) La ventaja más tangible es la facilidad de su preparación, especialmente en la parte del estado de resultados, por cuanto sólo toma los renglones necesarios para conformar la generación interna de efectivo y en el balance, porque se limita a tomar las diferencias de un período a otro.

1.9 Metodología para la elaboración del flujo de caja proyectado

1.9.1 Información básica requerida

Para la elaboración de esta herramienta, se debe contar como mínimo con la siguiente información:

- a- El balance general al inicio, que no es más que el final del período inmediato anterior.
- b- El estado de pérdidas y ganancias proyectado y las bases de su proyección.
- c- Políticas con respecto a los posibles cambios que pueda tener el balance general.
- d- Estrategias que pueda tener la empresa y que incidan en los movimientos de efectivo.

1.9.2 Proceso de elaboración

- a- Verificar que los estados financieros estén correctamente elaborados, en cuanto a su base técnica y legal, que permitan apreciar el desarrollo histórico de la compañía y tomarlo como base para el comportamiento futuro.
- b- Evaluar las bases para las proyecciones con las que cuenta la empresa.
- c- Preparación de los principales presupuestos, por ejemplo el de ventas, compras, producción, gastos de administración y ventas.
- d- Estructurar el flujo de caja proyectado con las principales entradas y salidas efectivo, obtenidas de los resultados de los presupuestos mencionados en el literal anterior.

1.10 Problema actual del sector de restaurantes de comida rápida

En El Salvador, las empresas dedicadas al sector de restaurantes, es considerada como uno de los sectores que más aporte brinda a la sociedad, con el intercambio de bienes de consumo de calidad, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente e incrementar el bienestar socioeconómico del país.

Sin embargo, la mayoría de estas entidades carecen de herramientas financieras eficientes, como lo es contar con un flujo de caja proyectado, por razones centradas en los escasos recursos de capital, la poca o nula formación en temas financieros del recurso humano, la falta de una

estructura organizativa idónea donde se logren identificar áreas o personal encargado de la dirección y control de las finanzas, el poco interés en temas estratégicos por parte de la gerencia administrativa, las incertidumbres del mercado en que operan y por orientarse más en la operatividad como tal.

Lo anterior, trae como consecuencia el descuido de aspectos financieros como el manejo del efectivo, situación que conlleva a entrar en estados de iliquidez; es decir, no solventar las obligaciones de pagos presentes y futuros, tanto a los proveedores, empleados y obligaciones bancarias, no estimar correctamente los costos incurridos en los volúmenes de ventas, dificultad en establecer relaciones crediticias y no contar con el efectivo necesario para mantener la elaboración de sus productos, lo cual representa una fuerte amenaza a la continuidad del negocio.

Otro factor importante derivado de la no aplicación de esta técnica, es llegar a etapas de sobre liquidez que implica mantener recursos financieros improductivos, con los cuales no se puedan tomar correctas alternativas de inversión; mientras que con una administración o planeación adecuada, estos podrían estar generando mejor rentabilidad a los inversionistas.

1.11 Base técnica aplicada

1.11.1 Normativa contable

En El Salvador, el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, han adoptado la normativa internacional NIIF PYMES para las empresas que no cotizan en Bolsa de Valores, comenzando con su aplicación obligatoria a partir de enero del año 2011.

1.11.2 Control interno

Este posee dos aspectos importantes, las políticas que son las guías sobre las cuales se orienta el control y los procedimientos que en general, es la forma de lograr la aplicación de éstas y por consiguiente, la salvaguarda de los activos. Ambos aspectos dependen del tamaño de la empresa, su estructura organizativa, el volumen de operaciones, etc., partiendo de éste punto resulta difícil

diseñar un control interno estándar; sin embargo, COSO-ERM se presenta como un modelo internacional de control integral, diseñado como apoyo a la dirección en la administración de su organización, además provee un estándar como soporte para la evaluación del control interno e identificar las mejores prácticas aplicables; el cual hace mucho énfasis en la gestión de riesgos corporativos.

1.12 Base legal aplicable

En El Salvador, corresponde al Ministerio de Salud asegurar la calidad de los alimentos que se sirven al público, por lo tanto, y de acuerdo a lo establecido en el Código de Salud⁶, se han elaborado las Normas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios. A continuación se presentan los principales requisitos que en ellas se establecen:

Cuadro 4: Normativa legal relacionada con el sector

Numeral	Obligación
1-2	Los establecimientos deben ubicarse en terrenos que no estén en riesgo de inundarse y a una distancia mínima de cien metros de focos de contaminación. Asimismo, los alrededores deben encontrarse libres de malezas, aguas sucias estancadas, promontorios de desechos sólidos y polvo. Tienen que disponer de áreas cerradas para la preparación de los alimentos, no debe permitirse la permanencia de animales domésticos dentro de éstos.
3-6	Tanto la iluminación como la ventilación podrán ser de forma natural o artificial, siendo lo importante que permitan realizar las actividades de preparación, limpieza, desinfección y otras actividades encaminadas a garantizar la calidad de los alimentos, debiendo contar además con un adecuado y suficiente abastecimiento de agua potable y con sistemas e instalaciones sanitarias adecuadas de desagüe y eliminación de desechos sólidos.
7-9	Disponer de lava trastos en el área de cocina, lavamanos y servicios sanitarios para uso de los clientes, rótulos conteniendo indicaciones sobre el lavado de manos, teniendo cuidado especial cuidado en la limpieza y desinfección del equipo y utensilios necesarios, además de establecer mecanismos de control de insectos y roedores.
10-13	Las personas encargadas del restaurante, deben asegurar en forma permanente el buen estado de salud de su personal, quienes deberán recibir constante capacitación sobre las buenas prácticas de manufactura de alimentos.
14-18	En la preparación de los alimentos deben utilizarse medidas de desinfección, servirse en utensilios limpios, conservarse calientes y almacenarse adecuadamente.

⁶/ ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR. Decreto N° 955: Código de Salud. Artículos 83, 86 y 91.

Cuadro 5: Requisitos mercantiles, laborales y tributarios aplicables a las empresas que operan en El Salvador

Base legal	Obligación	Artículo
Código Tributario	Informar cambio de domicilio tributario	57
	Inscribirse en el registro de contribuyentes	86
	Actualizar dirección para recibir notificaciones	90
	Autorización de correlativos de documentos legales a imprimir	115
	Informe de retenciones	123
	Informe de retenciones, anticipos o percepciones del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios	123-A
	Informe sobre accionistas y utilidades	124
	Nombramiento de auditor fiscal por haber obtenido ingresos mayores a \$571,428.57 o activos mayores a \$1,142,857.14 en el año anterior	131
	Llevar contabilidad formal	139
	Libros de IVA	141
	Anticipo a cuenta	151-152
Ley de Impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Presentar declaración dentro de los primeros 10 días hábiles del mes siguiente al período tributario.	93
Ley del Impuesto sobre la Renta	Declaración, liquidación y pago del impuesto	48,92
Ley General Tributaria Municipal	Inscripción, solicitud de licencias y permisos previos, presentación de declaraciones de Impuestos Municipales e informar cese de actividades	90
Código de trabajo	Contrato individual de trabajo, elaboración del reglamento interno de trabajo.	17-24, 302-306
Ley de ahorro para pensiones	Declaración y pago de las cotizaciones obligatorias de forma mensual	13, 14,19
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y su reglamento	Inscripción de los trabajadores y del establecimiento	7, 107
Ley Orgánica del Servicio Estadístico Nacional	Obligación de suministrar datos estadísticos	14-17
Ley de Marcas y otros Signos Distintivos	Adquisición del derecho sobre una marca	5
	Procedimiento del registro de las marcas	10-20
Código de Comercio	Matricular la empresa mercantil	411
	Inscribir la escritura de constitución de la sociedad	411,438
	Tramitar matrícula de empresa y establecimiento	418-420
	Depositar Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, acompañados del dictamen del Auditor.	411

1.13 Diagnóstico de la Investigación

Basados en la información recolectada de los restaurantes de comida rápida y tomando en consideración un universo de 54 empresas, se realizaron análisis de forma aleatoria a una muestra de 31 empresas, que a la vez fueron encuestadas, determinándose lo siguiente:

En cuanto a su estructura organizativa, la entidad cuenta con un departamento de contabilidad idóneo, donde se procesa toda la documentación de carácter contable, no así en el área de finanzas, que es donde se brindarían los insumos necesarios para los tomadores de decisiones, respecto al análisis o creación de nuevas estrategias, así como su implementación. También manifiestan que poseen el personal administrativo suficiente y por lo tanto, éstas deberían mostrar interés en especializar a su recurso humano en temas financieros, sin embargo, le restan relevancia a este tipo de inducción, porque tienen mayor interés en las actividades de su giro, como la producción y ventas.

En cuanto a los aspectos que perjudican la situación monetaria, en su mayoría opinan que es la mala administración del efectivo; otro factor a considerar, es que no se están estimando correctamente los costos de producción, lo que demuestra que actualmente se están desaprovechando los recursos económicos que podría utilizarse de forma más óptima, en otros procesos o inversiones, creando así, la necesidad de implementar técnicas de apoyo. Ver cuadro No. 6

Cuadro No. 6: Situación estructural y financiera de las empresas.

No. Preguntas	Respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Las empresas cuentan con el departamento de contabilidad	26	84%
2	Opinaron que el personal administrativa es suficiente	25	81%
3	Les interesa capacitarse menos a su recurso humano en el área de finanzas.	13	42%
4	Consideran buena su situación financiera	19	61%
5	Los aspectos que más les afectan son: - Mala administración del efectivo - No estimar correctamente los costos	16 19	52% 61%

Nota: Los resultados expresados en porcentaje, se obtuvieron en base a 31 empresas encuestadas.

Otro punto a tener en cuenta en la investigación, es la forma de solventar las necesidades económicas adicionales. Quedó demostrado que la principal fuente de entrada de dinero lo constituyen las ventas al contado, seguido del financiamiento por medio de préstamos bancarios; esto último, hace que se vuelva importante la proyección de los pagos que se deberán realizar a las instituciones financieras. También se considera que los mayores desembolsos que enfrentan estos establecimientos, son relativos a los costos de producción, asimismo, los gastos administrativos y de venta, pero en menor proporción. Se concluye así, que en su mayoría, se está siendo consistente con las operaciones propias del negocio, es decir, que los recursos son obtenidos e invertidos en actividades de su giro.

Además, se concluye que el ciclo de conversión del efectivo, se considera moderado en la mayor parte de estos establecimientos; lo que significa que los inventarios de insumos que se adquieren, se convierten en producto terminado y estos se traducen en ventas en un tiempo relativamente corto. No obstante lo anterior, la operatividad no permite establecer excedentes, lo que implica que los fondos que se obtienen, son los necesarios para cubrir los compromisos, por lo que no se puede generar un ahorro que pueda dar lugar a otras inversiones. Esta aseveración justifica el sentir de la mayoría de las empresas encuestadas, quienes casi en su totalidad manifiestan mantener sus finanzas en un estado de iliquidez. Ver cuadro No. 7

Cuadro No. 7: Necesidades de efectivo y el ciclo de conversión

No. Preguntas	Respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
6	La mayoría de entidades solventan las necesidades de efectivo por medio de préstamos bancarios	23	75%
7	Los costos de producción son las principales salidas de dinero	22	71%
8	Las ventas al contado son el ingreso más significativo de dinero.	26	84%
9	Ciclo de conversión de efectivo moderado	19	61%
10	No se determinan excedentes de caja	16	52%
11	Nunca se han encontrado en estado de iliquidez	1	3%

Nota: Los resultados expresados en porcentaje, se obtuvieron en base a 31 empresas encuestadas.

Con respecto a las prácticas que ayudan a controlar y evaluar los aspectos económicos en estas empresas, se confirmó que una buena parte de ellas, se apoya de la preparación de presupuestos y análisis de estados financieros y en una menor proporción, consideran favorable elaborar el flujo de caja. Esto implica que no se está dando la relevancia que esta herramienta merece, ya que la misma permite apreciar para un período específico, entre otras cosas, de donde proviene el efectivo de la empresa y en que se está utilizando, por lo que con esta técnica, es factible crear una mejora en la situación financiera, pues se pueden pronosticar las entradas y salidas de dinero.

La gran mayoría de estas entidades opina, que la implementación de este instrumento sería como una respuesta a la mejora de sus finanzas y además, califican de muy bueno y excelente la propuesta de brindarles un documento, donde se describa la aplicación del mismo, el cual les ayudaría a medir la habilidad de la entidad para generar futuros flujos de efectivo. Ver cuadro No 8

Cuadro No. 8: Determinación de la herramienta y su implementación

No. Preguntas	Respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
12	La elaboración de presupuesto y el análisis de los estados financieros son las herramientas más utilizadas	14	45%
13	No realizan proyecciones de flujo de caja	4	13%
14	La entidad mejoraría si se realizaran proyecciones de efectivo.	25	81%
15	Si se proporciona la herramienta sería entre buena y excelente.	22	71%

Nota: Los resultados expresados en porcentaje, se obtuvieron en base a 31 empresas encuestadas.

1.14 Conclusiones de la investigación

Como resultado de evaluar el grado de conocimiento y relación de la temática en este sector empresarial, se concluye lo siguiente:

- a) Las entidades cuentan con el suficiente personal para realizar sus operaciones de compras y ventas, pero descuidan aspectos importantes como lo son las finanzas. La visión más importante de los administradores es capacitar a los empleados en las áreas de ventas y atención al cliente, porque de ello dependen aspectos como la imagen, presentación y la obtención de sus ganancias. Sin embargo, la estabilidad que esta pueda alcanzar, depende en gran medida del control y dirección financiera.
- b) Para estos establecimientos, los gastos de venta, administración, compra de inventario terminado, la mala administración del efectivo y el no estimar correctamente los costos de producción, son catalogados como principales salidas de recursos y problemas que afectan su situación económica. Sumado a esto el 65% de las empresas se apoyan de financiamientos bancarios para solventar a corto plazo las necesidades adicionales de dinero y dinamizar así sus actividades.
- c) Alrededor del 60% de los restaurantes de comida rápida manifiestan conocer y aplicar herramientas como la elaboración de presupuestos, análisis de estados financieros y la elaboración del flujo de caja, con las cuales evalúan, controlan y pronostican sus recursos financieros; sin embargo, dentro de este porcentaje, el flujo de caja proyectado es menos considerado para estos fines, ya que solo representa en promedio el 20%.

1.15 Recomendaciones de la investigación

Como respuesta a lo definido en los párrafos anteriores, producto del trabajo de campo, se hace énfasis en las siguientes consideraciones:

- a) Es importante capacitar al personal administrativo en temas estratégicos y financieros con el objeto de dirigir y controlar de una forma más óptima sus recursos y obtener de esta forma mejores resultados, por ello, se debe de disponer de técnicas suficientes y eficaces, que les brinden este tipo de beneficios.
- b) En el transcurso de sus operaciones y a través de implementar un instrumento que le proporcione un panorama presente y futuro de sus movimientos de efectivo; estas entidades deben realizar estimaciones de los desembolsos necesarios para solventar las principales salidas de recursos, clasificados como costos, gastos y otras obligaciones; con el objetivo de prever y medir la capacidad para generar mejores entradas de dinero.
- c) Al identificar que estos negocios hacen uso de herramientas financieras, para el análisis y control de su información y dentro de estas, el flujo de caja proyectado; es importante identificar todos los beneficios que se puedan obtener de su desarrollo e implementación, mediante especialización en el área o mediante manuales donde se describa su contenido y aplicación, ya que teniendo un conocimiento pleno en la temática, se alcanzaría a evaluar, controlar y pronosticar de una manera más acertada y confiable sus finanzas.

CAPITULO II ESTRUCTURA Y ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO

2.1 Planteamiento del problema

Para el desarrollo de la propuesta, se toma en cuenta los datos reales de una de las empresas pertenecientes al giro de los restaurantes de comida rápida, que para propósitos del presente trabajo se denomina PIZZA QUE BUENA, S.A. de C.V., compañía que proporciona la información con la que se hace un diagnóstico de su situación económica mediante los análisis respectivos, cuyo resultado ayuda a evaluar la necesidad de aplicar una herramienta financiera como el flujo de caja proyectado, que contribuya a controlar, prever y administrar las necesidades de efectivo.

2.1.1 Conocimiento de la empresa

En este apartado es importante tener un conocimiento general de los aspectos que describen la empresa, los cuales servirán de base para identificar y sustentar la condición actual de la misma.

Datos genéricos de la empresa:

Razón social:	PIZZA QUE BUENA, S.A. de C.V.
Modificación al pacto social:	30 de mayo de 2007, inscrita en el Registro de Comercio, bajo el número 23, del libro 2236 en los folios del 187 al 210 del año 2007.
Nombre Comercial:	La Pizza Buena
Dirección:	Calle No 2025 Col. Cucumacayán SS
Teléfonos:	2525-1512
Contacto en la empresa:	Gerente financiero
Sistema de registro contable:	Perpetuo
Método de valuación de inventarios:	Al Costo Promedio.
Domicilio:	San Salvador

Finalidad: La sociedad tendrá como finalidad principal la venta de comida, así como actuar como agente intermediario, distribuidor, concesionario o por medio de franquicia.

Plazo: El plazo de la sociedad es indefinido.

a) Composición del capital social

El capital de la sociedad es de \$1,020,651.00 dividido en 1,020,651 acciones comunes de \$1.00 cada una.

b) Principales proveedores

Los proveedores principales de PIZZA QUE BUENA, S.A. de C.V. son:

- Productos Cárnicos, S.A. de C.V.
- Harisa, S.A. de C.V.
- Industrias la Constancia, S.A. de C.V.
- PJ Food Service Inc (Product)
- Corrugados Belén
- Corporación PIPASA

c) Financiamiento

Las formas de financiamiento son:

- Crédito comercial: Obtenido de sus proveedores principales
- Préstamos bancarios: Cuenta con préstamos decrecientes y líneas rotativas, otorgados por bancos salvadoreños.

A continuación se presenta la misión y visión de la empresa:

d) Misión

“Sobrepasar las expectativas de nuestros clientes con conceptos únicos e integrales en lo referente a alimentos, bebidas y entretenimiento, así como ser un espacio de trabajo que permita la realización personal y el desarrollo de quienes colaboran en el grupo.”

e) Visión

“Ser reconocidos como una empresa sólida y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia a sus invitados, posibilidades de desarrollo a su personal, trato justo a sus proveedores, transparencia y buenos manejos a las autoridades y colaboración en el desarrollo de las comunidades donde opera.”

f) Principales políticas contables y financieras.

i. Equivalentes de efectivo

Para propósitos del estado de flujos de efectivo y de presentación en el balance general, la compañía considera como equivalentes de efectivo, todos los valores negociables altamente líquidos, adquiridos con plazos de vencimiento original, iguales o inferiores a tres meses. Además mantener saldo mínimo requerido, determinado mediante el cálculo financiero que comprende, la sumatoria de desembolsos totales del período entre rotación de caja que presenta la empresa.

ii. Estimación para cuentas de dudoso cobro

La empresa otorga créditos únicamente a clientes catalogados de fácil cobrabilidad por lo que no tiene establecido como política crear una estimación para cuentas incobrables.

iii. Bienes muebles

Los bienes muebles se valúan inicialmente a su costo de adquisición. La depreciación se calcula bajo el método de línea recta sobre la vida útil estimada de los activos. Las ganancias o pérdidas provenientes de retiros o ventas se incluyen en resultados, así como los gastos por reparaciones y mantenimiento que no extienden la vida útil de los activos. Adicionalmente se registra deterioro cuando existen indicios que el bien haya perdido su valor.

iv. Impuesto sobre la renta

El impuesto sobre la renta corriente es el que se va a pagar en el año sobre las utilidades gravables, calculado con base en la tasa vigente a la fecha de reporte, y cualquier ajuste al impuesto por pagar en relación con los años anteriores.

Se reconoce como una obligación siempre que no haya sido liquidado. Si el impuesto a cancelar resulta ser mayor a los anticipos realizados en el ejercicio corriente o los anteriores se reconocen como un pasivo, o en caso contrario, será un activo.

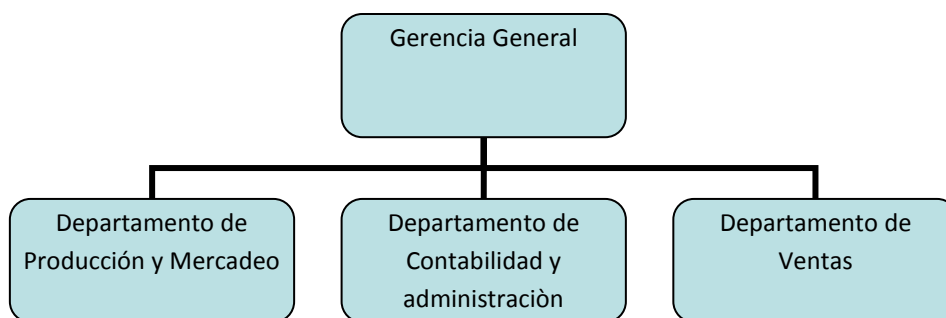
v. Programas informáticos

Las licencias para programas informáticos adquiridas, se capitalizan sobre la base de los costos en que se ha incurrido para adquirirlas y prepararlas para usar el programa específico. Estos se amortizan durante sus vidas útiles estimadas.

vi. Pagos a proveedores

La entidad considera solventar sus obligaciones a los proveedores en un estimado de 30 días máximo.

◆ Figura 4: Estructura organizativa



Fuente: Información proporcionada por la empresa

g) Presentación de información financiera

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa de los ejercicios contables 2009-2011, los cuales se tomarán de base para los análisis respectivos y el desarrollo de la herramienta del flujo de caja proyectado.

Pizza Que Buena, S.A. de C.V.
Balance General - Al 31 de Diciembre 2009 al 2011
 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

Activo			
Activo Corriente	2011 *	2010	2009
Efectivo y Equivalentes de efectivo	46,671	58,462	30,871
Cuentas por Cobrar Comerciales	15,098	12,111	5,132
Existencias (neto)	21,996	78,114	88,125
Total Activo Corriente	83,765	148,687	125,151
Activo No Corriente			
Propiedad planta y equipo (bruto)	1,219,421	1,226,945	1,023,908
Depreciación acumulada	(390,229)	(248,397)	(138,769)
Propiedad planta y equipo (neto)	829,192	978,548	885,139
Activos Intangibles (bruto)	265,274	265,274	257,732
Amortización acumulada	(197,071)	(130,752)	(64,433)
Activos Intangibles (neto)	68,204	134,523	193,299
Total Activo No Corriente	897,396	1,113,071	1,078,438
TOTAL ACTIVO	981,161	1,261,758	1,203,589
Pasivo y Patrimonio			
Pasivo Corriente			
Obligaciones Financieras	9,736	249,735	678,020
Cuentas por Pagar Comerciales	67,234	50,251	35,622
Impuestos por Pagar	49,278	50,698	-
Total Pasivo Corriente	126,248	350,684	713,642
Pasivo No Corriente			
Obligaciones Financieras.	87,097	205,565	242,827
Total Pasivo Corriente	87,097	205,565	242,827
Total Pasivo	213,345	556,249	956,469
Patrimonio Neto			
Capital	1,020,651	1,020,651	1,020,651
Reserva Legal	5,683		
Resultados Ejercicios Anteriores	(315,142)		(500,929)
Utilidad del Ejercicio	56,624	(315,142)	(272,602)
Total Patrimonio Neto	767,816	705,509	247,120
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	981,161	1,261,758	1,203,589

*Estados financieros proyectados al 31 de diciembre de 2011

Pizza Que Buena, S.A. de C.V.

Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009 al 2011

(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

Cuenta	2011 *	2010	2009
Ingresos Operacionales			
Ventas Netas	2,558,059	1,769,960	2,274,578
Total de Ingresos Brutos	2,558,059	1,769,960	2,274,578
Costo de Ventas	(1,036,758)	(645,329)	(1,220,697)
Utilidad Bruta	1,521,301	1,124,631	1,053,881
Gastos de Ventas	(924,766)	(1,108,996)	(925,636)
Gastos de Administración	(337,229)	(124,295)	(145,789)
Depreciaciones	(136,249)	(111,514)	(126,358)
Otros Gastos	-	(259)	(700)
Utilidad Operativa	123,057	(220,433)	(144,602)
Gastos Financieros	(41,875)	(94,709)	(128,000)
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	81,182	(315,142)	(272,602)
Reserva Legal	5,683	-	-
Impuesto a la Renta	18,875		
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	56,624	(315,142)	(272,602)

*Estados financieros proyectados al 31 de diciembre de 2011

Pizza que Buena, S.A. de C.V.
Estados de Flujos de Efectivo

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010

(Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América)

	<u>2011*</u>	<u>2010</u>
Flujos de efectivo por actividades de operación:		
Utilidad neta	56,624	-315,142
Ajuste para conciliar la utilidad neta con el efectivo neto provisto por las operaciones:		
Reserva legal	5,683	
Depreciaciones y amortizaciones	136,249	111,514
Sub total	<u>198,556</u>	<u>-203,628</u>
Cambios netos en activos y pasivos:		
Disminución (aumento) en cuentas por cobrar	2,987	6,979
Disminución en cuentas por pagar y gastos acumulados	-19,824	-14,629
Aumento (disminución) en impuesto sobre la renta por pagar	-18,875	
Efectivo neto provisto por actividades de operación	<u>162,844</u>	<u>-211,278</u>
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:		
Préstamos netos	-167,111	-331,625
Cancelación de pérdidas **	0	773,531
Efectivo neto provisto por actividades de financiamiento	<u>-167,111</u>	<u>441,906</u>
Flujos de efectivo por actividades de inversión:		
Adquisiciones de activo fijo	-7,524	-203,037
Efectivo neto provisto por actividades de inversión	<u>-7,524</u>	<u>-203,037</u>
Aumento neto en el efectivo	-11,791	27,591
Efectivo al inicio del año	58,462	30,871
Efectivo al final del año	<u>46,671</u>	<u>58,462</u>

*Estados financieros proyectados al 31 de diciembre de 2011.

** Los accionistas de la empresa aportaron efectivo para cancelar las pérdidas acumuladas al cierre del ejercicio 2009.

2.1.2 Análisis de los estados financieros

Se presenta en este apartado una evaluación de la condición financiera y desempeño de la empresa mediante la aplicación de los ratios e identificación de tendencias de saldos de los principales rubros que representan sus operaciones económicas.

Cuadro No.9 Razones financieras.

Pizza Que Buena, S.A. de C.V.
Razones Financieras

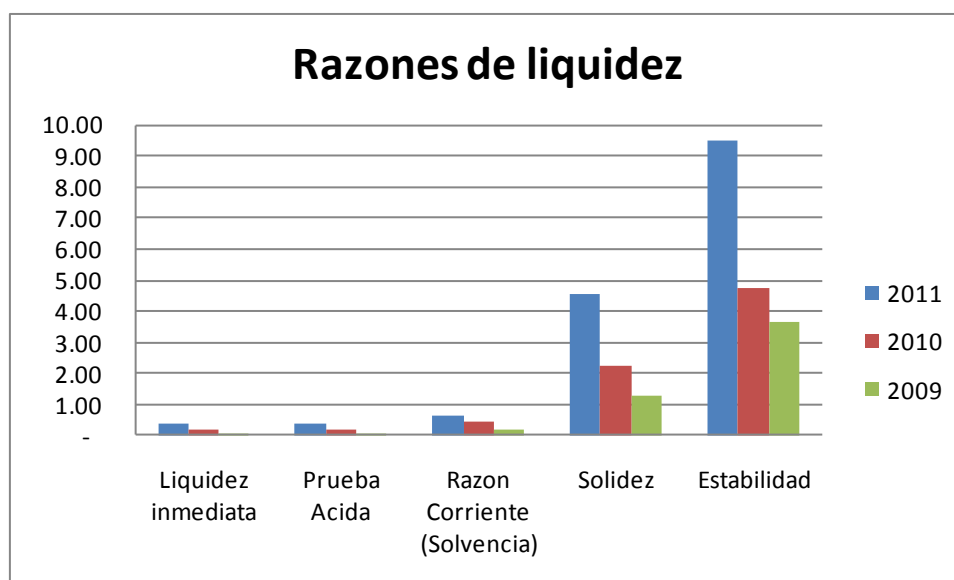
		2011	2010	2009
Razones de Liquidez	Fórmula			
Liquidez inmediata	(Caja + efectivo en bancos)/pasivo circulante	0.37	0.17	0.04
Prueba Acida	Activo corriente - inventario y cartera/pasivo corriente	0.37	0.17	0.04
Razon Corriente (Solvencia)	Activo corriente /pasivo corriente	0.66	0.42	0.18
Solidez	Activo Total / Pasivo Total	4.57	2.27	1.26
Estabilidad	Activo fijo / pasivo a largo plazo	9.52	4.76	3.65
Capital de Trabajo	Activo Corriente	83,765	148,687	125,151
Capital Neto de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	(43,903)	(201,997)	(588,491)
Razones de Eficiencia	Fórmula			
Rotación de activos totales	Ventas totales / activos totales	2.61	1.40	1.89
Rotación de activos fijos	Ventas totales / activos fijo bruto	2.10	1.44	2.22
Rotación de cartera	ventas al crédito / cuentas por cobrar promedio	11.86	8.21	10.55
Ciclo de Período de cobro de cartera días	365 días / Rotación de Cartera	30.76	44.46	34.60
Ciclo de inventario	365 días / Rotación de Inventario	7.74	5.66	26.35
Rotación a proveedores	Compras del período/ proveedores promedio	15.42	12.84	34.27
Ciclo de proveedores	365 días / rotación de proveedores	23.67	28.42	10.65
Ciclo de efectivo	Ciclo de inventario + ciclo de cuentas por cobrar - período de pagos a proveedores	14.84	21.70	50.30
Rotación de efectivo	365 días / ciclo de efectivo	24.60	16.82	7.26

Al analizar los índices de liquidez de PIZZA QUE BUENA, S.A. de C.V, se puede concluir que esta no cuenta con los recursos necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, ya que en los años 2009, 2010 y 2011 la disponibilidad inmediata de efectivo representa 0.04, 0.13 y 0.37 respectivamente, lo cual significa que por cada Dólar adeudado, la entidad dispone menos de 0.37 centavos en el 2011, además, la tendencia de la cuenta de efectivo para el 2011, presentó una disminución del 20.16% en relación al 2010. (Anexo 6 análisis horizontal).

Así mismo, en este ejercicio financiero, se presenta un indicador muy bajo de solvencia (0.66) lo que lleva a concluir que bajo estas condiciones, la empresa corre el riesgo de suspender pagos por falta de liquidez.

Sin embargo, en relación al indicador de solidez (4.57) para el año 2011, este representa el más alto índice con respecto al año 2010 y 2009; lo que implica que al transcurrir una inminente liquidación del negocio, este tendría \$4.57 para contrarrestar cada Dólar de la deuda total; así mismo, el ratio de estabilidad de los últimos 3 años se muestra favorable, lo cual implica que únicamente la parte de los pasivos a largo plazo se encuentran suficientemente respaldados con el activo fijo, pero no así la relación de los activos corrientes versus las obligaciones a corto plazo como se describió anteriormente.

A continuación la gráfica con las principales razones financieras de liquidez



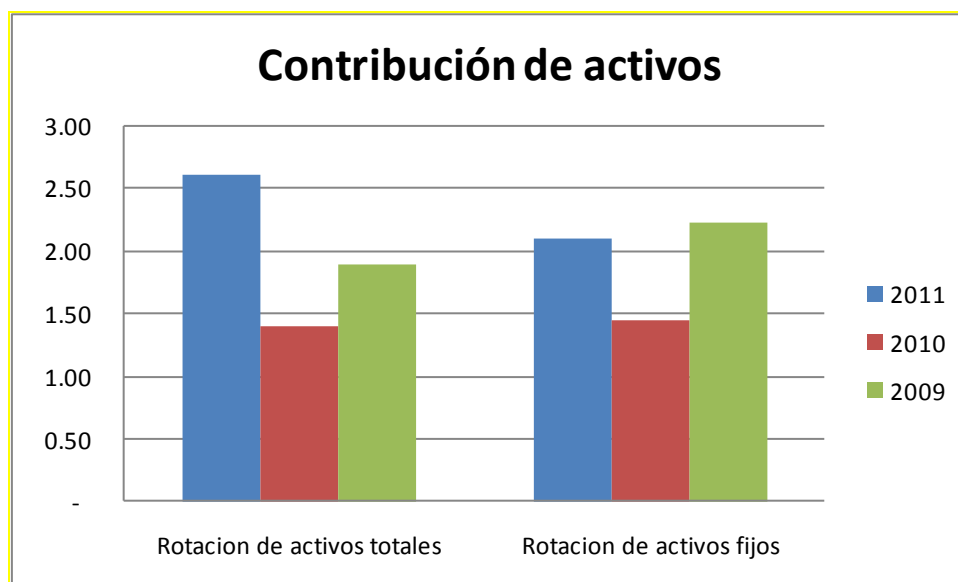
Fuente: Cálculos determinados partiendo de la información financiera de la empresa

Con respecto al capital de trabajo, se muestran resultados para los ejercicios 2011-2009 de \$83,765, \$148,687 y \$125,151 respectivamente, identificándose con mayor resultado el año 2010, a diferencia del 2011 donde se observa una disminución del 43% aproximadamente; es de hacer notar que una de las principales causas que generaron este decremento, fue la cancelación de hasta un 57% de pagos pendientes en obligaciones financieras, puesto que este último ejercicio ha presentado una mejor estabilidad económica, aspecto que se refleja en el crecimiento de

44.5% en sus ventas con respecto al año anterior. Pero sin embargo, esto último ha significado también un aumento del 60% de sus costos operacionales, lo cual repercute en la utilidad obtenida. (Ver anexo 6)

En cuanto a la relación de las ventas entre activos totales, este índice muestra resultados positivos para la compañía en todos los años analizados, siendo el 2011 con 2.6, es decir por cada Dólar invertido en el activo total, se ha vendido \$2.61. Así mismo, el activo fijo ha contribuido para la generación de ingresos de hasta \$2.10.

A continuación la gráfica relacionada a la contribución de los activos en cuanto a las ventas.



Fuente: Cálculos determinados partiendo de la información financiera de la empresa

Al analizar el ciclo de inventario para el año 2011, se obtuvieron resultados de 7.74 días, es decir que para este ejercicio, el tiempo que tarda el inventario en convertirse en efectivo es de 7.74 días, ya que por la naturaleza de la empresa, sus existencias están compuestas por productos perecederos.

Respecto al pago de sus proveedores, se observa que se está tardando aproximadamente 23 días para cancelar, esto muestra que está dentro del margen de tiempo establecido en la política de pago. De igual forma en la parte de la rotación de cartera, se identificó a diferencia de ejercicios anteriores, que para el año de 2011 ha presentado un índice de 11.86 veces por lo que el ciclo de conversión diario, refleja que se están haciendo efectivas en 30 días, desde el momento en que se

generan, las cuales según políticas de la empresa son otorgadas únicamente a clientes de fácil cobrabilidad.

Finalmente, es importante mencionar que en el estudio se identificó que este restaurante para el 2009, ha presentado pérdidas tanto del presente ejercicio, como en los anteriores, que en conjunto ascienden a \$773,531; para lo cual a finales del mismo, se produjo una aportación de los socios para aliviar esa situación, mediante la cancelación en buena proporción de obligaciones financieras y por el lado de otras cuentas por pagar, que se habían generado desde el momento en que inició sus operaciones (año 2008).

Conclusión final del análisis financiero

Por lo tanto, se determina que la empresa presenta dificultades en relación a su liquidez, ya que no dispone con el efectivo suficiente para hacer frente a sus compromisos a corto plazo y que según se muestra en los ejercicios financieros de 2009-2011, ésta compañía ha solventado sus obligaciones mediante préstamos bancarios; por ende para esto último, es necesario disponer de fondos suficientes para cubrir las cuotas de amortización respectivas y de igual forma los pagos a sus proveedores; por lo que es necesario tomar medidas para administrar, controlar y prever el uso de sus recursos.

2.2 Estructura y forma de solución a la problemática

Tomando en cuenta los resultados de la investigación y considerando los análisis financieros que presenta la empresa se considera desarrollar la siguiente propuesta:

Elaboración del flujo de caja proyectado

Para el desarrollo de éste, se tomará como base el método directo en su presentación simplificada, para la cual es necesario considerar los siguientes aspectos:

- a) Revisión de la información básica: acá se debe contar con el balance general inicial, que no es más que el final del período inmediato anterior, el estado de pérdidas y ganancias, políticas con respecto a los posibles cambios que pueda tener el balance general y que incidan en los movimientos de efectivo.

- b) Formulación de las bases para los pronósticos: en este apartado se debe tomar en cuenta aquellos rubros que estén relacionadas directamente con los ingresos y gastos, que son las ventas, costo de ventas, gastos administrativos, etc.
- c) Preparación de cuadros de proyecciones: en este punto se debe considerar aquellas cuentas que generan verdaderas entradas y salidas de efectivo, por ejemplo: ventas, gastos, cuentas por pagar, entre otros.
- d) Presentación de los estados financieros: como se mencionó anteriormente, estos son el estado de pérdidas y ganancias y balance general, verificando que se encuentren correctamente elaborados en cuanto su base técnica y legal, que permita apreciar el desarrollo histórico de la compañía y tomarlo como referencia para el comportamiento futuro, aplicando las respectivas bases para proyectarlos.
- e) Estructurar el flujo de caja presupuestado con las principales entradas y salidas de efectivo, como se muestra a continuación:

	Simplificada
	ENTRADAS
(-)	SALIDAS
(=)	Flujo neto del período
(+)	Saldo inicial de caja
=	Saldo final de caja

➤ Proceso de elaboración

- a) Una vez obtenida la información financiera requerida, se procede a determinar los principales rubros que implican movimientos de entradas y salidas de efectivo.
- b) Identificar y preparar las bases bajo las cuales se realizarán las proyecciones.
- c) Elaborar las respectivas tablas de presupuesto y variación para cada una de las cuentas, considerando lo descrito en el numeral precedente.
- d) Estructura del flujo de caja proyectado.

e) Presentación de estados financieros.

2.3 Desarrollo del caso financiero contable de la problemática

En este apartado se procede a aplicar los pasos mencionados anteriormente, con el fin de obtener el flujo de caja proyectado para el ejercicio financiero 2012.

Paso 1	<i>Revisión de información financiera e identificación de cuentas</i>
---------------	--

Una vez obtenida y analizada la información financiera de los ejercicios anteriores (2009, 2010 y 2011) reflejada en el estado de resultados, balance general y flujo de efectivo, se da paso a la identificación de las cuentas que representan los principales movimientos de dinero clasificadas en entradas y salidas por lo tanto, para la Pizza Que Buena, S.A. de C.V. se tiene:

a) Principales entradas

- i. Ventas al contado
- ii. Recuperación de cuentas por cobrar
- iii. Adquisición de préstamos bancarios

b) Principales salidas

- i. Compras
- ii. Cuentas por pagar comerciales
- iii. Obligaciones financieras
- iv. Pagos de gastos operativos

Paso 2	<i>Identificación y sustentación de las bases para las proyecciones</i>
---------------	--

- a) Para el crecimiento de las cuentas que generan las principales entradas y salidas de efectivo, como las ventas, costo de ventas y gastos directos e indirectos, a excepción de

- los sueldos a empleados y alquiler de establecimientos, pues estos últimos se mantienen estables por la variación anual, según políticas de la empresa; para los demás se procederá a tomar como referencia la base histórica de los saldos del ejercicio 2011.
- b) En cuanto a los sueldos la empresa, estima un incremento del 5% sobre el total de la planilla por cada ejercicio financiero, este aumento aplica a los empleados que cuentan con un año o más de servicio.
 - c) Con respecto a los gastos de arrendamiento de los locales y de las oficinas administrativas, se aplicará el 5% de incremento para el año 2012, tomando como base las cláusulas de los contratos.
 - d) Puesto que la entidad otorga créditos a pocos clientes catalogados de fácil cobrabilidad, se estima un 100% de recuperación de dicha cartera periódicamente.
 - e) Para fijar la proyección de pago a proveedores, se considera el comportamiento histórico de la empresa y la política de pago que corresponde a 30 días.
 - f) La base establecida para proyectar las cancelaciones de obligaciones financieras, es determinada por la tabla de amortización respectiva para cada uno de los créditos vigentes.
 - g) En cuanto a las compras futuras de inventario se tomará en cuenta un 95% del valor del costo de venta en cada período proyectado, hasta disminuir el saldo de las existencias acumuladas del ejercicio anterior.

Paso 3	<i>Elaboración de proyección y variación de cuentas</i>
---------------	--

Una vez identificada las principales cuentas que implican movimiento de efectivo y las respectivas bases para pronosticarlas, se procede a estructurar los cuadros de proyecciones y tablas de variaciones de saldo. Los cuales se elaborarán y presentarán mensualmente puesto que, de esta forma las estimaciones serán más cercanas a la situación financiera de la empresa. Para efectos

prácticos, a continuación se presentan los cálculos y las proyecciones del mes de enero de 2012, los restantes períodos se detallarán en el cuadro anexo No. 3.

a) Forma de cálculo

Para su obtención se hace uso de los siguientes cálculos matemáticos, tomando la base histórica de los meses del ejercicio 2011 (ver anexo 3), que serán equivalentes para cada mes del año a proyectar, adicionándole además, un porcentaje de incremento que equivale a la estimación esperada; como se muestra a continuación:

$$\text{Incremento periodico} = \text{Mes Base 2011} \times \left(\frac{\text{Mes Base 2011}}{\text{Acumulado 2011}} \right)$$

Proyección del período que se requiere.

$$\text{Mes proyectado} = \text{Mes Base 2011} \times \text{Porcentaje de incremento}$$

Para efectos prácticos, se presentarán los cálculos para el mes de enero 2012, puesto que para los siguientes períodos se seguirá el mismo proceso.

➤ Cuadro de proyección de ventas

Para este primer cuadro se aplican los cálculos descritos anteriormente, sustituyendo el saldo de la cuenta del período de enero 2011, de la siguiente forma:

$$\text{Incremento periodico} = 193,803 \times \left(\frac{193,803}{3,578,502} \right) = 10,496$$

$$\text{Enero de 2012} = 193,803 + 10,496 = 204,299$$

Una vez calculadas las ventas para el mes, se determina el efectivo proyectado aplicando las bases establecidas en el paso dos.

Cuadro No 10. Proyección de efectivo proveniente de las ventas

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Destino
Porcentaje de ventas al contado	95%			
Venta del periodo	\$ 204,299	\$ 216,222	\$ 211,734	Ventas totales
Valor venta al contado	\$ 194,084	\$ 205,411	\$ 201,147	Entrada de efectivo (ver flujo de caja)
Venta al credito	\$ 10,215	\$ 10,811	\$ 10,587	Aumento en la cuenta por cobrar (tabla de variacion de saldos)

Descripción: Como se puede observar, el valor de la venta al contado ($\$204,299 \times 95\% = \$194,084$) se reflejará como una entrada de efectivo, en la herramienta del flujo de caja proyectado. Los $\$10,215$ restantes corresponderán al aumento de la cuenta por cobrar tal como se muestra en la siguiente tabla de variación:

Cuadro No. 11 Variación de cuentas por cobrar

Cuenta por cobrar	Enero	Febrero	Marzo	Destino
Recuperacion de cuentas por cobrar	100%			
Saldo inicial	\$ 15,098	\$ 10,215	\$ 10,811	
(+) Aumento en cuenta por cobrar	\$ 10,215	\$ 10,811	\$ 10,587	
(-) Recuperacion de cuentas por cobrar del periodo	\$ 15,098	\$ 10,215	\$ 10,811	Entrada de efectivo (ver flujo de caja)
(=) Saldo al cierre	\$ 10,215	\$ 10,811	\$ 10,587	

Descripción: Para enero 2012, el saldo de $\$15,098$ corresponde al acumulado del cierre 2011, los $\$10,215$ provienen del cuadro de proyección de ventas al crédito y los $\$15,098$ son obtenidos de la aplicación de la base para recuperación de la cuenta por cobrar ($\$15,098 \times 100\% = \$15,098$), este valor será trasladado como una entrada de efectivo en el flujo de caja. Finalmente el saldo al cierre servirá como inicial para febrero 2012.

➤ Cuadro de proyección de costos de ventas:

Antes de comenzar con el cálculo, es importante hacer notar que el pronóstico del costo de venta servirá para obtener las salidas de inventario en la cuenta de existencias, que además a esta será necesario elaborar su respectiva tabla de variación de saldo y finalmente, determinar los pagos a los proveedores por las compras realizadas en dicho período, dicha erogación de efectivo servirá como insumo para elaborar la herramienta del flujo de caja proyectado.

Para los cálculos de este pronóstico se aplica de forma similar a la proyección de ventas, como se muestra a continuación:

Incremento periodico = 63,780 X	$\frac{63,780}{1,455,175} = 2,795$
---------------------------------	------------------------------------

Enero de 2012 = 63,780 + 2,795 = 66,575

A continuación se presenta la proyección de los costos de venta para enero 2012 y de igual forma se aplicarán los cálculos para los siguientes períodos.

Cuadro No. 12 Proyección de costos de ventas

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Destino
Costos de venta	\$ 66,575	\$ 63,297	\$ 72,601	Salida de inventario (tabla de variacion de saldos)

Descripción: El dato obtenido en cada uno de los meses, no se traslada directamente como movimiento de flujo de caja, sino más bien esta servirá para determinar las variaciones de saldo de las cuentas de inventario y por pagar como se muestra en las siguientes tablas de variaciones:

Cuadro No. 13 Variación de cuenta de inventario

Inventario	Enero	Febrero	Marzo	Destino
Saldo inicial	\$ 21,996	\$ 18,667	\$ 15,502	Saldo inicial de cuenta
(+) Ingreso por compra mercaderia	\$ 63,246	\$ 60,132	\$ 68,971	Compra de mercaderia
(-) Salida de inventario para produccion	\$ 66,575	\$ 63,297	\$ 72,601	Uso de existencias (ver proyeccion de costos por periodo)
(=) Saldo al cierre	\$ 18,667	\$ 15,502	\$ 11,872	Saldo de balance para proximo periodo

Descripción: Para enero 2012, el saldo de \$21,996 corresponden al acumulado del cierre 2011, \$63,905 corresponden a las compras efectuadas en cada período, \$66,575 provienen de la proyección del costo de venta de este ejercicio.

Cuadro No. 14 Variación de cuentas por pagar

Cuenta por pagar	Enero	Febrero	Marzo	Destino
Saldo inicial	\$ 67,234	\$ 63,246	\$ 60,132	Saldo inicial de cuenta
(+) Aumento en cuenta por pagar	\$ 63,246	\$ 60,132	\$ 68,971	Compra de mercadería
(-) Pago a proveedores	\$ 67,234	\$ 63,246	\$ 60,132	Salida de efectivo (ver flujo de caja (-))
(=) Saldo al cierre	\$ 63,246	\$ 60,132	\$ 68,971	Saldo de balance para proximo periodo

Descripción: Para enero 2012, el monto inicial de \$67,234 provienen del acumulado del cierre 2011, los \$63,246 corresponden a las compras efectuadas en cada período, \$67,234 representan la salida de efectivo por los pagos a proveedores que figurará como salida en el flujo de caja proyectado y el saldo al cierre se trasladará al estado de situación financiera.

➤ Cuadro de proyección de gastos

Para el pronóstico de gastos se excluyen las erogaciones correspondientes a recursos humanos y las cuotas de arrendamiento, puesto que los primeros se basan en la política del incremento salarial del 5% por cada ejercicio financiero y para lo segundo se toma en cuenta según las cláusulas de los contratos vigentes, los cuales establecen un aumento anual de 5%, por lo tanto para estas categorías, los montos se mantienen fijos para todos los meses del ejercicio 2012.

Los gastos en concepto de combustible, mantenimiento, mercadeo, servicios básicos y otros, se utilizarán los mismos cálculos para determinar el aumento periódico y finalmente la proyección requerida, que para estos efectos se mostrará el procedimiento para un mes de uno de las erogaciones antes mencionadas, así:

Cálculo de gasto de servicios básicos

$$\text{Incremento periodico} = 11,496 \times \frac{11,496}{254,789} = 587$$

$$\text{Enero de 2012} = 11,496 + 587 = 12,083$$

Cuadro No. 15 Cuadro de proyección de gastos

	Jan-12	Feb-12	Mar-12
GASTO DE VENTA	\$ 77,901	\$ 77,383	\$ 80,142
ARRENDAMIENTO	\$ 22,444	\$ 22,444	\$ 22,444
COMBUSTIBLE	\$ 1,110	\$ 945	\$ 1,394
MANTENIMIENTOS	\$ 1,343	\$ 1,436	\$ 1,719
MERCADEO	\$ 956	\$ 181	\$ 269
OTROS	\$ 2,514	\$ 2,265	\$ 3,183
RECURSO HUMANO	\$ 37,519	\$ 37,519	\$ 37,519
SERVICIOS BASICOS	\$ 12,015	\$ 12,593	\$ 13,614
GASTO DE ADMINISTRACION	\$ 26,609	\$ 26,024	\$ 29,700
ARRENDAMIENTO	\$ 1,357	\$ 1,357	\$ 1,357
COMBUSTIBLE	\$ 403	\$ 319	\$ 578
MANTENIMIENTOS	\$ 285	\$ 362	\$ 69
MERCADEO	\$ 4,574	\$ 3,625	\$ 6,604
OTROS	\$ 5,826	\$ 5,907	\$ 6,620
RECURSO HUMANO	\$ 12,475	\$ 12,475	\$ 12,475
SERVICIOS BASICOS	\$ 1,689	\$ 1,979	\$ 1,997

Descripción: Como se observa en la tabla anterior, cada una de las segregaciones de los gastos de venta y de administración, corresponden a salidas de efectivo en cada período, las cuales serán trasladadas a la estructura del flujo de caja proyectado.

➤ Cuadro de proyección por pago de intereses y amortización de deuda

Respecto a los pronósticos de préstamos, se considera la tabla de amortización para proyectar los costos por intereses y abonos de capital por cada mes, haciendo referencia a los cambios que tenga la tasa de interés respectiva que se aplique en cada ejercicio, dichos cálculos representarán una salida de efectivo en el flujo de caja proyectado (cuotas de préstamos e interés). A continuación se muestran los pagos presupuestados para el período de 2012.

Cuadro No.16 Tabla de amortización de préstamos

Tasa Activa. 11.9%
No de años 3
Período en meses. 36

Monto	Cuota	Intereses.	Capital	Saldo	Meses
\$ 96,823	\$ 3,211	\$ -	\$ -	\$ 96,823	Dec-11
\$ 94,572	\$ 3,211	\$ 960	\$ 2,251	\$ 94,572	Jan-12
\$ 92,298	\$ 3,211	\$ 938	\$ 2,273	\$ 92,298	Feb-12
\$ 90,002	\$ 3,211	\$ 915	\$ 2,296	\$ 90,002	Mar-12
\$ 87,684	\$ 3,211	\$ 893	\$ 2,319	\$ 87,684	Apr-12
\$ 85,342	\$ 3,211	\$ 870	\$ 2,342	\$ 85,342	May-12
\$ 82,977	\$ 3,211	\$ 846	\$ 2,365	\$ 82,977	Jun-12
\$ 80,589	\$ 3,211	\$ 823	\$ 2,388	\$ 80,589	Jul-12
\$ 78,176	\$ 3,211	\$ 799	\$ 2,412	\$ 78,176	Aug-12
\$ 75,740	\$ 3,211	\$ 775	\$ 2,436	\$ 75,740	Sep-12
\$ 73,280	\$ 3,211	\$ 751	\$ 2,460	\$ 73,280	Oct-12
\$ 70,796	\$ 3,211	\$ 727	\$ 2,485	\$ 70,796	Nov-12
\$ 68,286	\$ 3,211	\$ 702	\$ 2,509	\$ 68,286	Dec-12

Para el cálculo se considera la fórmula de PIN de forma mensual, tomando de referencia la tasa del 11.9% para un período de 3 años.

Paso 4	<i>Estructura y elaboración del flujo de caja proyectado</i>
---------------	---

De acuerdo a los resultados anteriores, de los estados financieros proyectados se procede a clasificar cada uno de los movimientos de las cuentas, en dos categorías denominadas entradas y salidas de efectivo.

En relación al estado de resultados, se presentan las ventas al contado y los gastos directos e indirectos realizados. Del balance general se considera el saldo inicial de caja al inicio del trimestre, la recuperación de cuentas por cobrar, pago a proveedores y obligaciones financieras como principales erogaciones de dinero. Considerando a la vez que la empresa posee una política de mantener un monto mínimo de caja.

PIZZA QUE BUENA, S.A. DE C.V.
Flujo de Caja Proyectado -2012
Método Directo Simplificado

Detalle			
	31-Jan	28-Feb	31-Mar
ENTRADAS DE EFECTIVO			
Saldo Inicial	\$ 46,671	\$ 80,898	\$ 126,659
Ingreso Por Financiamiento			
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 209,182	\$ 215,625	\$ 211,959
Ventas	\$ 194,084	\$ 205,411	\$ 201,147
Recuperacion de cuentas por cobrar	\$ 15,098	\$ 10,215	\$ 10,811
SALIDAS DE EFECTIVO			
Salidas de Efectivo Gastos de Venta			
Pago de Recurso Humano	\$ 37,519	\$ 37,519	\$ 37,519
Pagos de Arrendamientos	\$ 22,444	\$ 22,444	\$ 22,444
Pagos de Servicios Basicos	\$ 12,015	\$ 12,593	\$ 13,614
Pago por Mantenimientos	\$ 1,343	\$ 1,436	\$ 1,719
Pago de Combustible	\$ 1,110	\$ 945	\$ 1,394
Pago Servicio de Mercadeo	\$ 956	\$ 181	\$ 269
Otros	\$ 2,514	\$ 2,265	\$ 3,183
Salidas de Efectivo Gastos de Administración			
Pago de Recurso Humano	\$ 12,475	\$ 12,475	\$ 12,475
Pagos de Arrendamientos	\$ 1,357	\$ 1,357	\$ 1,357
Pagos de Servicios Basicos	\$ 1,689	\$ 1,979	\$ 1,997
Pago por Mantenimientos	\$ 285	\$ 362	\$ 69
Pago de Combustible	\$ 403	\$ 319	\$ 578
Pago Servicio de Mercadeo	\$ 4,574	\$ 3,625	\$ 6,604
Pago de otros Gastos	\$ 5,826	\$ 5,907	\$ 6,620
Pago de impuestos			\$ 49,278
Pago de Intereses Prestamos Decrecientes	\$ 960	\$ 938	\$ 915
Pago de Capital Prestamos Decrecientes	\$ 2,251	\$ 2,273	\$ 2,296
Pago de proveedores por compra de inventario	\$ 67,234	\$ 63,246	\$ 60,132
TOTAL DE SALIDAS	\$ 174,955	\$ 169,864	\$ 222,463
EFECTIVO DISPONIBLE	\$ 80,898	\$ 126,659	\$ 116,155
Saldo minimo de caja	\$ 7,112	\$ 6,905	\$ 9,043
Disponible para invertir	\$ 73,786	\$ 119,754	\$ 107,111

*Calculo obtenido de sumar los desembolsos totales del período (total de salidas de efectivo) entre la rotación de caja.

$$EMC = DTP/RE \implies EMC = \$174,955 / 24.60 = \$7,112$$

Análisis: Partiendo de los resultados obtenidos, se observan los saldos de aquellas cuentas que representan para la empresa, las principales entradas y salidas de sus recursos monetarios, para los períodos del ejercicio 2012.

De esta forma se brindan resultados donde la compañía puede establecer sus metas y compromisos, la herramienta plantea un panorama para prever las necesidades financieras que se generen a lo largo de las operaciones; así mismo, para este caso se determina la habilidad que la empresa posee para producir recursos económicos, por ejemplo el saldo final de \$73,786 del mes de enero, representa recursos que están disponibles para invertirlos en proyectos o programas que a futuro aportarían mayores utilidades a la entidad y fortalecerían su posicionamiento, crecimiento y expansión en el mercado.

Paso 5	Elaboración del estado de resultado y balance general proyectado
---------------	---

Una vez que se han complementado los cuadros de presupuestos y elaborado el flujo de caja proyectado, se procede a tomar los saldos de las cuentas que implican movimientos de efectivo e incluirlos en la estructura de los estados financieros, que para estos efectos se parte del año 2011 mostrando los montos acumulados los cuales se tomaron de base para aplicar las proyecciones para el ejercicio 2012.

Estado de resultados proyectado ejercicio 2012

Pizza Que Buena, S.A. de C.V.
Estado de Resultados proyectados 2012
(Expresados en dolares de los Estados Unidos de América)

Cuenta	ene-12	feb-12	mar-12
Ingresos Operacionales			
Ventas Netas	204,299	216,222	211,734
Total de Ingresos Brutos	204,299	216,222	211,734
Costo de Ventas	(66,575)	(63,297)	(72,601)
Utilidad Bruta	137,724	152,925	139,133
Gastos de Ventas	(77,901)	(77,383)	(80,142)
Gastos de Administración	(26,609)	(26,024)	(29,700)
Depreciaciones	(11,295)	(11,295)	(11,295)
Utilidad Operativa	21,919	38,223	17,997
Gastos Financieros	(960)	(938)	(915)
Resultado antes de Impuesto a la Renta	20,959	37,285	17,082
Impuesto a la Renta			
Utilidad (Pérdida) Neta	20,959	37,285	17,082
Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio	20,959	37,285	17,082

Balance general proyectado ejercicio 2012

Pizza Que Buena, S.A. de C.V.
 Balance General - Proyección mensual 2012
 (Expresados en dolares de los Estados Unidos de América)

Activo				
Activo Corriente	2011	ene-12	feb-12	mar-12
Efectivo y Equivalentes de efectivo	46,671	80,898	126,659	165,433
Cuentas por Cobrar Comerciales	15,098	10,215	10,811	10,587
Existencias (neto)	21,996	18,667	15,502	11,872
Otros activos				
Total Activo Corriente	83,765	109,780	152,973	187,892
Activo No Corriente				
Propiedad planta y equipo (bruto)	1,219,421	1,219,421	1,219,421	1,219,421
Depreciacion acumulada	(390,229)	(395,997)	(401,765)	(407,533)
Propiedad planta y equipo (neto)	829,192	823,424	817,656	811,888
Activos Intangibles (bruto)	265,274	265,274	265,274	265,274
Amortizacion acumulada	(197,071)	(202,598)	(208,125)	(213,652)
Activos Intangibles (neto)	68,204	62,677	57,150	51,623
Total Activo No Corriente	897,396	886,101	874,806	863,511
TOTAL ACTIVO	981,161	995,881	1,027,778	1,051,402
Pasivo y Patrimonio				
Pasivo Corriente				
Obligaciones Financieras	9,736	7,485	5,211	2,915
Cuentas por Pagar Comerciales	67,234	63,246	60,132	68,971
Impuesto por pagar	49,278	49,278	49,278	49,278
Total Pasivo Corriente	126,248	120,009	114,622	121,164
Pasivo No Corriente				
Obligaciones Financieras.	87,096	87,096	87,096	87,096
Total Pasivo Corriente	87,096	87,096	87,096	87,096
Total Pasivo	213,344	207,105	201,718	208,260
Patrimonio Neto				
Capital	1,020,651	1,020,651	1,020,651	1,020,651
Reserva Legal	5,683	5,683	5,683	5,683
Resultados Ejercicios Anteriores	(315,142)	(258,517)	(258,517)	(258,517)
Utilidad del Ejercicio	56,625	20,959	58,243	75,325
Total Patrimonio Neto	767,817	788,776	826,060	843,142
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	981,161	995,881	1,027,778	1,051,402

2.2.1 Conclusión del caso práctico.

Al revisar la información financiera y en la elaboración del flujo de caja proyectado de la empresa Pizza Que Buena S.A de C.V, se determinó lo siguiente:

En el análisis financiero mediante la aplicación de ratios, estudio de variaciones y tendencias de las cuentas de los estados financieros, se observó que esta entidad desde ejercicios anteriores a la fecha, enfrenta dificultades en relación a su liquidez, pues los resultados demostraron que no tiene la capacidad suficiente para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, sino que con los fondos generados en las actividades diarias, se cubren los altos porcentajes de costos, gastos, obligaciones con los proveedores y amortizaciones bancarias.

Tomando en consideración el párrafo anterior, se identificó la necesidad de establecer pronósticos de las entradas y salidas de efectivo; para ello, se planteó la propuesta de implementar la herramienta financiera, la cual brinda un panorama futuro en cuanto a proveer del dinero necesario para el cumplimiento de sus obligaciones y la obtención de utilidades. Para ello se identificó a las ventas como la principal fuente de recursos económicos, seguido de la recuperación de cuentas por cobrar y adquisiciones de préstamos bancarios; por la parte de las erogaciones se presenta como más representativo el costo de ventas, el pago a los proveedores y los gastos operativos, ya que el primero representa el 41% de los ingresos percibidos en las actividades operativas.

Posteriormente y tomando como referencia las bases respectivas se procedió a preparar las proyecciones de los movimientos antes mencionados, los que proporcionaron los insumos necesarios para la estructura del instrumento propuesto, el cual ya estructurado se observa que la empresa para el año 2012, estaría obteniendo mejores resultados con tendencia a incrementarse en cada período y que al mismo tiempo, en cuanto a los desembolsos se están previendo los montos a cancelarse. Finalmente, se obtiene el efectivo disponible para ser utilizado en las actividades de la misma o en nuevas inversiones que conlleven a obtener mayores rentabilidades para el restaurante.

BIBLIOGRAFÍA

AMBROCIO ZELAYA, Mirna Angélica y Otros: “Diseño de un sistema de valor agregado ocupacional (VAO), para mejorar el desarrollo individual del recurso humano de las grandes empresas del sector de comida rápida, ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador”. El Salvador 2004. Trabajo de Graduación. Universidad Francisco Gavidia. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Administración de Empresas.

BENITEZ NAVARRO, Claudia Mariela y Otros: “Diseño de un sistema KYOSEI para facilitar la cooperación y relación entre las medianas empresas de restaurantes Salvadoreños de comida rápida ubicadas en el área metropolitana de San Salvador. El Salvador Año 2004. Trabajo de Graduación Universidad Francisco Gavidia. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Administración de Empresas.

BONILLA, Gildaberto. “Estadística II, Métodos Prácticos de Inferencia Estadística”, 2ª. Edición. UCA editores, Año 1995.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado, Técnicas de Aplicación, Septiembre de 2004.

G,J & P, Consultores Asociados. SL. Flujo de Caja como Herramienta de Control Financiero. Departamento de Consultoría {en línea}. www.gjpconsultores.com {citado el 28 de mayo de 2011}

JOVEL JOVEL, Roberto Carlos. “Guía básica para elaborar trabajos de investigación, ideas prácticas para desarrollar un proceso investigativo”. Primera edición. Editorial Imprenta Universitaria, Universidad de El Salvador, El Salvador. Año 2008.

MENDOZA ORANTES, Ricardo. “Recopilación de leyes tributarias, Editorial Jurídica Salvadoreña 37ª. Edición año 2011.

MORFIN HERRERA, María del Carmen. Administración de comedor y Bar 2ª Edición, Editorial Trillas, México, 2004.

ORTIZ ANAYA, Héctor. “Flujo de caja y proyecciones financieras”. 1ed. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A. Año 2001. Universidad Externado de Colombia 1997.

VASQUES LOPEZ, Luis. “Recopilación de leyes mercantiles, Editorial Lis 8ª. Edición año 2010.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo número 1	Metodología utilizada
Anexo número 2	Tabulación y lectura de datos
Anexo número 3	Detalle de ingresos y gastos de los periodos 2011 y 2012
Anexo número 4	Encuesta
Anexo número 5	Listado de empresas seleccionadas en la muestra
Anexo número 6	Análisis vertical y horizontal de los estados financieros
Anexo número 7	Estado de resultado proyectado 2012
Anexo número 8	Balance general proyectado 2012
Anexo número 9	Flujo de caja proyectado 2012

ANEXO 1 METODOLOGÍA UTILIZADA

Tipo de estudio

La problemática planteada respecto a la no aplicación del flujo de caja proyectado en el sector restaurantes de comida rápida, fue investigada de forma deductiva, analizando desde aspectos generales que pudieron ser la causa principal del problema, hasta los más específicos, con el propósito de formular alternativas de solución a la misma.

Además; considerando la naturaleza de la investigación que se realizó, esta fue definida también como hipotética, analítica, descriptiva y transversal. Es decir, se presentaron propuestas de solución a la problemática, comprensión y análisis de los aspectos que caracterizan y originan el problema, y fue transversal porque se definió el tiempo y espacio donde se desarrolló dicha indagación.

Problema observado

Las empresas de comida rápida carecen de herramientas financieras eficientes como lo es el flujo de caja proyectado, debido a los escasos recursos de capital, la poca capacitación en temas financieros del recurso humano, la falta de una estructura organizativa idónea, el poco interés en temas estratégicos por parte de la gerencia administrativa, las incertidumbres del mercado en que operan y por orientarse más en la operatividad como tal.

Se obtuvo como resultado el descuido de aspectos financieros como el manejo del efectivo, situación que conlleva a entrar en estados de iliquidez; es decir, no solventar las obligaciones de pagos presentes y futuros, tanto a los proveedores, empleados y obligaciones bancarias, no estimar correctamente los costos incurridos en los volúmenes de ventas, dificultad en establecer relaciones crediticias y no contar con el efectivo necesario para mantener la elaboración de sus productos, lo cual representa una fuerte amenaza a la continuidad del negocio.

Otro factor importante derivado de la no aplicación de esta técnica, es llegar a etapas de sobre liquidez que implica mantener recursos financieros improductivos, con los cuales no se puedan

tomar correctas alternativas de inversión; mientras que con una administración o planeación adecuada, estos podrían estar generando mejor rentabilidad a los inversionistas.

Objetivos de la investigación

General

Contribuir con la administración de los restaurantes de comida rápida, en el manejo y administración de su efectivo, mediante la aplicación de la herramienta estratégica del flujo de caja proyectado.

Específicos

- Determinar mediante información bibliográfica, los resultados de la aplicación del flujo de caja proyectado como una estrategia financiera para el manejo de los recursos económicos en las empresas de comida rápida.
- Evaluar las problemáticas que enfrentan las empresas del sector de comida rápida, respecto a la forma de administrar sus recursos financieros.
- Desarrollar una estrategia financiera, como propuesta dirigida al sector de restaurantes de comida rápida para la administración, control y proyección de sus recursos económicos y financieros.

Utilidad social

Con el desarrollo de esta técnica, se fomentaría en los administradores de los recursos financieros o en los propietarios de estos negocios, una buena práctica con la cual realizar proyecciones de sus flujos de caja, fundamentando así la toma de decisiones para el curso normal de sus operaciones e inversiones, que consecuentemente traerá consigo una mejor administración de su efectivo. Estas entidades desarrollarán también una mejor posición financiera como resultado de

un adecuado uso de este recurso, logrando cubrir sus obligaciones a tiempo y además, no mantener capital improductivo. De igual manera los resultados de esta estrategia constituirían la base para establecer proyecciones financieras, donde se prevean las condiciones económicas, las políticas y decisiones de estas para periodos futuros.

A los proveedores, ya que para ellos es de su interés conocer el tipo de clientes con los cuales establecer sus relaciones comerciales. Para los empleados también es importante dicho conocimiento, pues estos están interesados en su estabilidad laboral, la cual depende de la continuidad del negocio y de cómo éste sea rentable financieramente con el paso del tiempo. Así mismo, a los clientes se les podrá brindar un mejor servicio y calidad de los productos, mediante el desarrollo e implementación de mejores políticas.

Unidad de análisis

Las unidades de análisis de esta investigación fueron 31 departamentos de contabilidad y finanzas del sector de restaurantes de comida rápida del Municipio de San Salvador.

Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación

Para llevar a cabo el estudio, se utilizaron encuestas dirigidas a los contadores así como el personal de compras y ventas de las entidades en análisis, con el objeto de determinar las causas y efectos producto del problema.

ANEXO 2: TABULACIÓN Y LECTURA DE DATOS

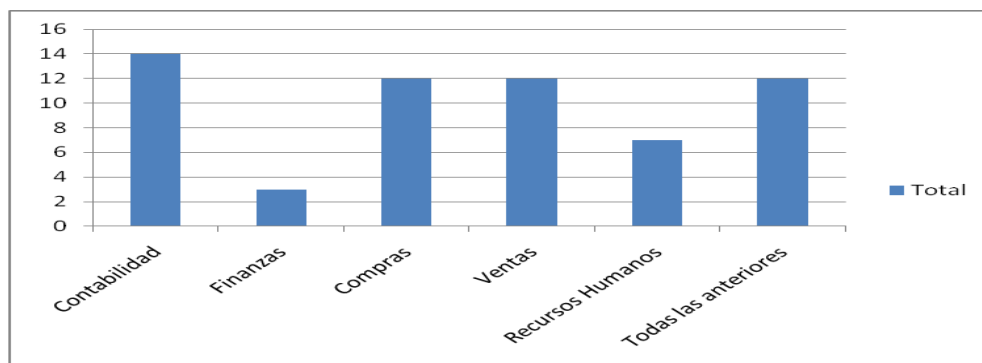
1 Generalidades

Este apartado presenta los datos recolectados en la investigación de campo, así como la interpretación de los mismos; la información se presenta ordenada de la siguiente manera: el cuadro con los datos tabulados, gráficos ilustrativos y análisis e interpretación.

1- ¿Identifique con cuales de los siguientes departamentos cuenta la empresa?

Objetivo: Evaluar la forma de segregación de funciones donde se describan áreas o sectores para la administración y dirección de la entidad.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Contabilidad	14	45%
Finanzas	3	10%
Compras	12	39%
Ventas	12	39%
Recursos Humanos	7	23%
Todas las anteriores	12	39%
Total		



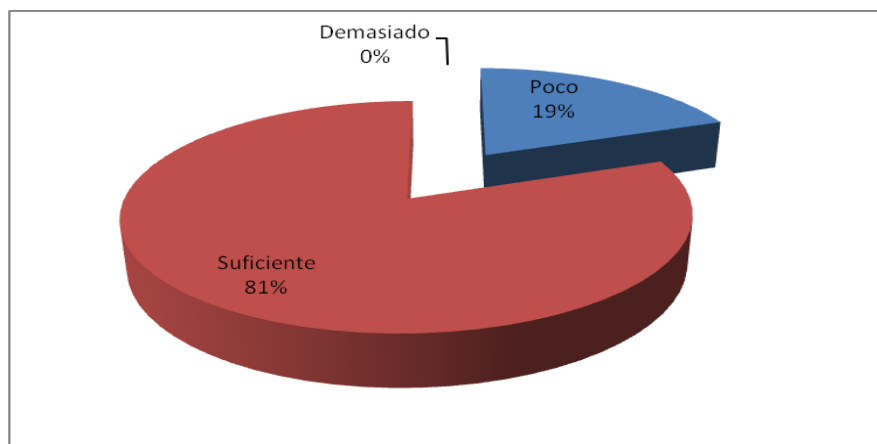
Análisis: Como resultado de la investigación, se determinó que 14 restaurantes cuentan con un departamento de contabilidad dentro de su estructura organizativa, mientras que 12 confirmaron

tener áreas de compras y ventas; asimismo, el apoyo de un departamento de recursos humanos, solo se observa en 7 de las empresas y queda evidenciado la poca importancia que se le da al tema financiero, ya que solamente 3 manifiestan poseer un departamento de finanzas. Lo anterior demuestra que la mayoría de estas entidades están confiando el manejo financiero al área contable, la cual es responsable del registro de todos los hechos económicos que ocurren como producto de la operatividad diaria.

2- ¿Con relación a las actividades de la empresa, considera que el número de personas en el área administrativa es?

Objetivo: Determinar si la compañía cuenta con el personal suficiente para la realización de sus actividades.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Poco	6	19%
Suficiente	25	81%
Demasiado	0	0%
Total	31	100%

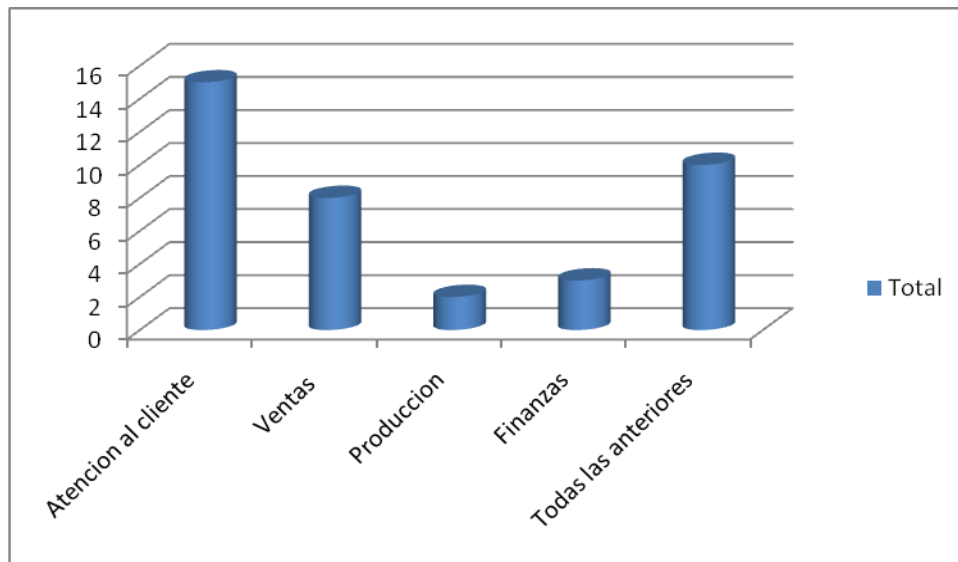


Análisis: Los resultados de la investigación demuestran que 25 entidades de la muestra, cuentan con el personal suficiente en el área administrativa y 6 opinaron que este recurso es poco para la realización de las actividades.

3- ¿En cuáles de las siguientes áreas considera que debería de capacitarse al personal?

Objetivo: Identificar en qué departamento es necesario capacitar al personal para el buen funcionamiento de la entidad.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Atención al cliente	15	48%
Ventas	8	26%
Producción	2	6%
Finanzas	3	10%
Todas las anteriores	10	32%
Total		

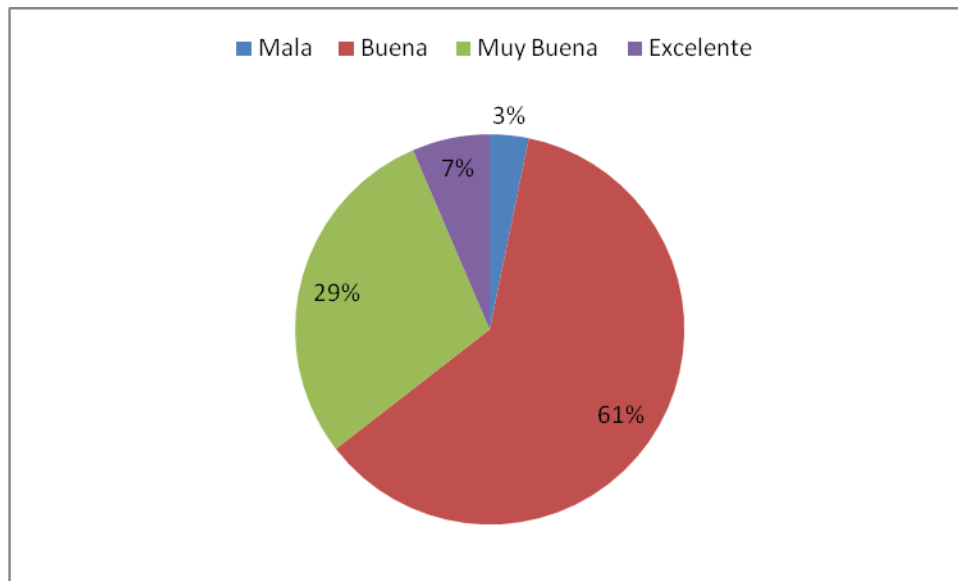


Analisis: La investigación demostró que 15 de las empresas consideran necesario que se capacite al personal responsable de la atención al cliente, mientras que para 10 de ellas, la capacitación debería de ser en todas las áreas. En lo que respecta al personal de ventas, solamente 8 entidades creen apropiado que se les de adiestramiento y quedó demostrado que no existe mucho interés en instruir a los encargados en el control de las finanzas, así mismo, lo relacionado con la producción.

4- ¿Al analizar los estados financieros de la empresa, cómo considera la situación financiera de ésta?

Objetivo: Verificar el comportamiento de la entidad mediante herramientas financieras que ayuden a la toma de decisiones.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mala	1	3%
Buena	19	61%
Muy Buena	9	29%
Excelente	2	6%
Total	31	100%

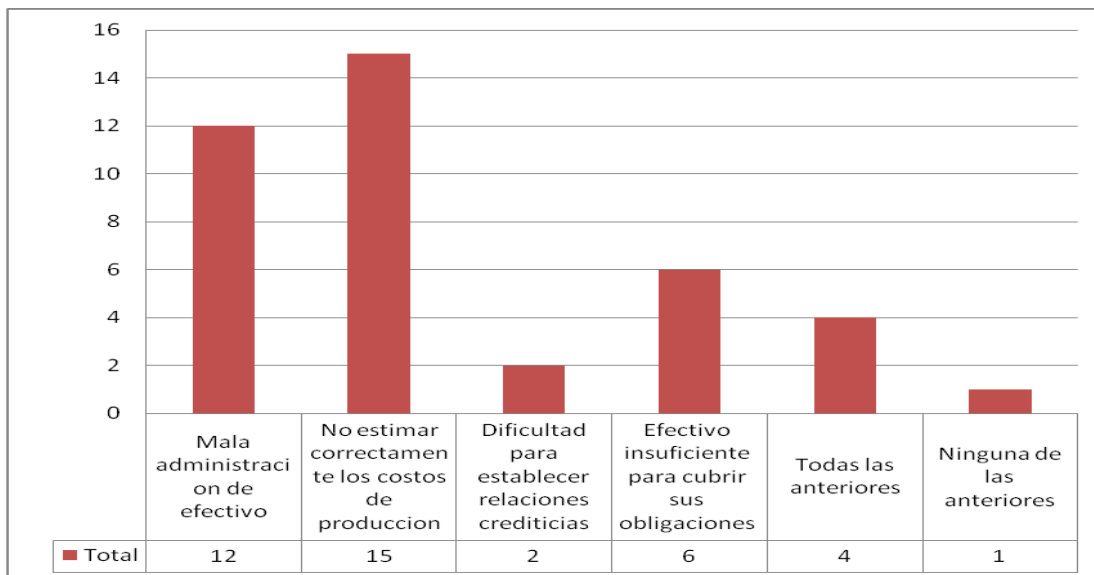


Análisis: De las 31 empresas encuestadas, 19 consideran que su situación financiera es buena; mientras que 9 de ellas opinaron que se encuentran en muy buenas condiciones y solamente 2 de ellas, catalogaron su posición como excelente.

5- ¿Cuáles de los siguientes aspectos afectan la situación financiera de la empresa?

Objetivo: Determinar si en el desarrollo de las actividades de la empresa, esta presenta dificultades o problemas, que impidan el buen desempeño de la posición financiera.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mala administración de efectivo	12	39%
No estimar correctamente los costos de producción	15	48%
Dificultad para establecer relaciones crediticias	2	6%
Efectivo insuficiente para cubrir sus obligaciones	6	19%
Todas las anteriores	4	13%
Ninguna de las anteriores	1	3%
Total		



Análisis: Los resultados de la investigación demuestran que 15 de las empresas presentan aspectos que afectan la posición financiera como lo es el caso de no estimar correctamente los costos de producción; seguidamente 12 de éstas definen que esto se debe a la mala administración del efectivo. También se verificó que 6 de los establecimientos opinaron que la

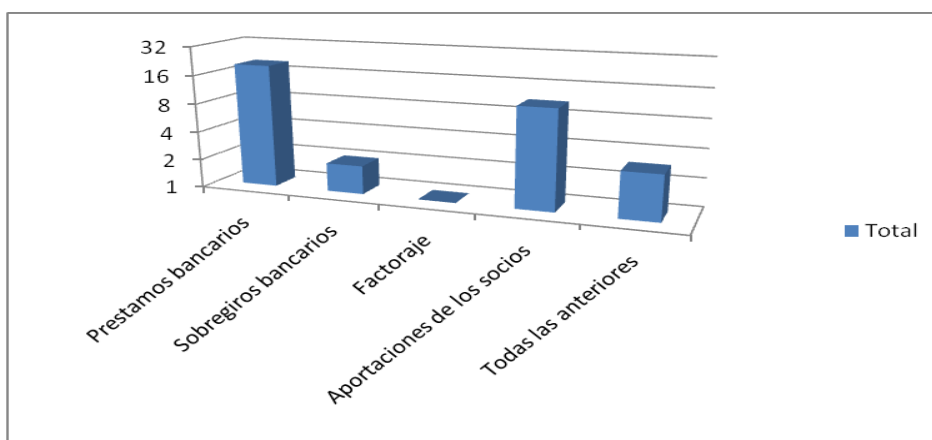
causa, es el efectivo insuficiente para cubrir las obligaciones y 2 atribuyen a la dificultad para establecer sus relaciones crediticias.

En conclusión se define que la mayor parte de los inconvenientes que afectan la situación económica de las entidades, es el no estimar correctamente los costos de producción.

6- ¿De qué manera la empresa solventa las necesidades de efectivo?

Objetivo: Considerar las formas en que la entidad hace frente a la falta de recursos financieros para poner en marcha sus operaciones.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Préstamos bancarios	20	65%
Sobregiros bancarios	2	6%
Factoraje	0	0%
Aportaciones de los socios	11	35%
Todas las anteriores	3	10%
Total		



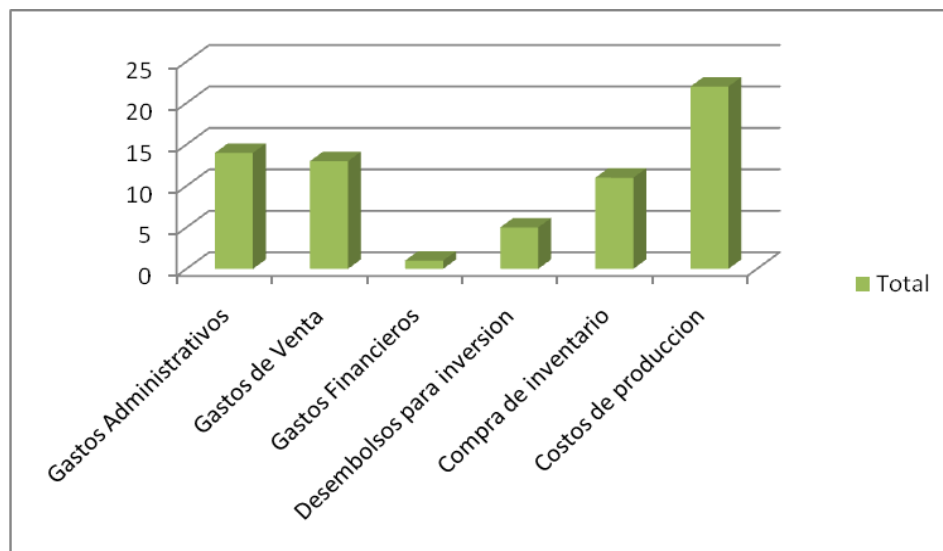
Análisis: Los resultados de la investigación demuestran que 20 de las empresas de este sector, solventan las necesidades de efectivo mediante financiamiento bancario, los cuales apoyan la

realización de sus operaciones y 11 de ellas lo obtienen de las aportaciones de los socios, por lo que se concluye que estos negocios presentan obligaciones de pago con este tipo de entidades.

7- ¿Las principales salidas de efectivo son generadas por?

Objetivo: Determinar en cuál de los diferentes gastos generados por la compañía, se invierten en mayor medida la disponibilidad de su efectivo.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Gastos Administrativos	14	45%
Gastos de Venta	13	42%
Gastos Financieros	1	3%
Desembolsos para inversión	5	16%
Compra de inventario	11	35%
Costos de producción	22	71%
Total		



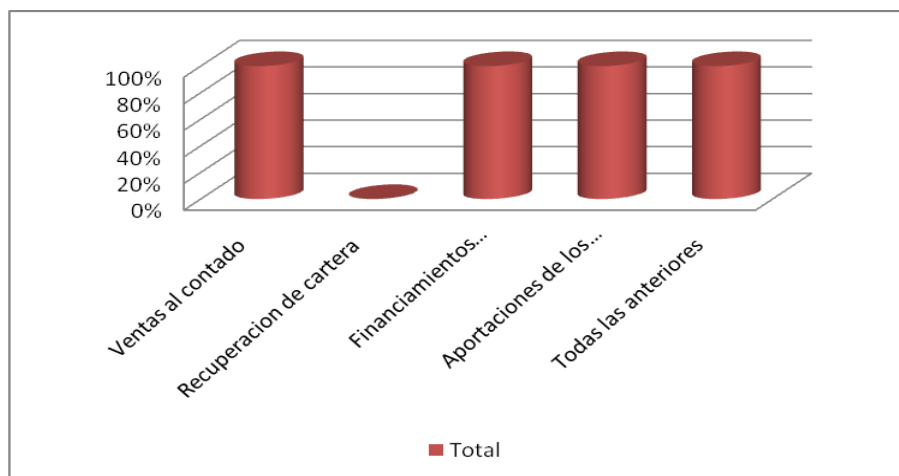
Análisis: Tomando en cuenta los resultados de la investigación, de 31 empresas se determinó que en 22 de ellas las principales salidas de efectivo son ocasionados por los costos de

producción y para 14 lo motivan los gastos administrativos. Asimismo, 13 de estas entidades consideran que los erogaciones por venta son representativos mientras que 11 manifiestan que son los egresos generados por compra de inventario. Los desembolsos para inversion y para cubrir obligaciones financieras afectan solo a una minoría.

8- ¿Las principales entradas de efectivo son obtenidas por?

Objetivo: Evaluar la forma en que la empresa obtiene sus recursos financieros, para seguir apoderando y cumplir con sus obligaciones.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Ventas al contado	26	84%
Recuperación de cartera	0	0%
Financiamientos bancarios	4	13%
Aportaciones de los accionistas	3	10%
Todas las anteriores	4	13%
Total		



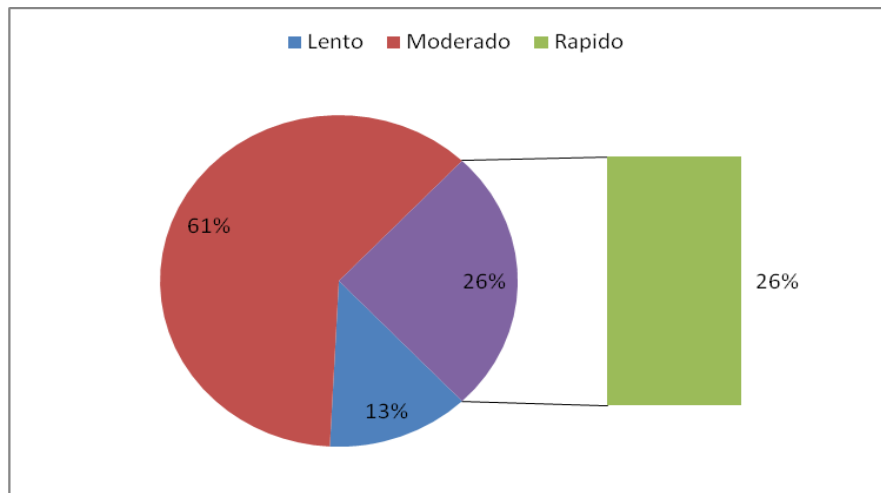
Analisis: Los resultados de la investigación demuestran que 26 de los restaurantes perciben sus ingresos de las ventas al contado, seguidamente 4 afirman que obtienen los fondos a travez de

prestamos bancarios y 3 de estas entidades lo adquieren de las aportaciones de los socios, en cambio la recuperación de cartera no es considerada habitualmente como fuente de recursos economicos. Por lo tanto se demuestra que la principal entrada de efectivo proviene de las actividades ordinarias de la empresa.

9- ¿Desde su punto de vista el comportamiento del ciclo de conversión de efectivo es?

Objetivo: Determinar el grado de dinamismo de sus recursos económicos desde el momento en que estos se invierten hasta que son recuperados nuevamente.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Lento	4	13%
Moderado	19	61%
Rápido	8	26%
Total	31	100%

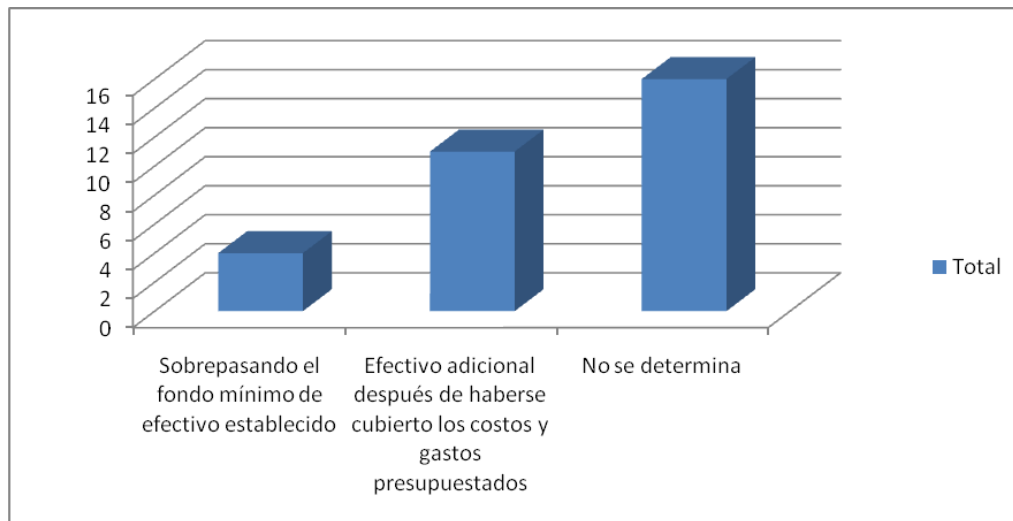


Analisis: Según los datos anteriores 19 de los restaurante encuestados categorizan su ciclo de conversión del efectivo como moderado, 8 afirmaron que es rapido y el resto lo define como lento. Se concluye así que el grado de dinamismo de los recursos economicos de estos negocios se consideran como normal.

10- ¿Cómo determina si la empresa posee excedentes de efectivo?

Objetivo: Determinar si al solventar todos los costos y gastos que incurre la empresa u otras obligaciones, esta obtiene recursos económicos adicionales.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sobrepasando el fondo mínimo de efectivo establecido	4	13%
Efectivo adicional después de haberse cubierto los costos y gastos presupuestados	11	35%
No se determina	16	52%
Total	31	100%

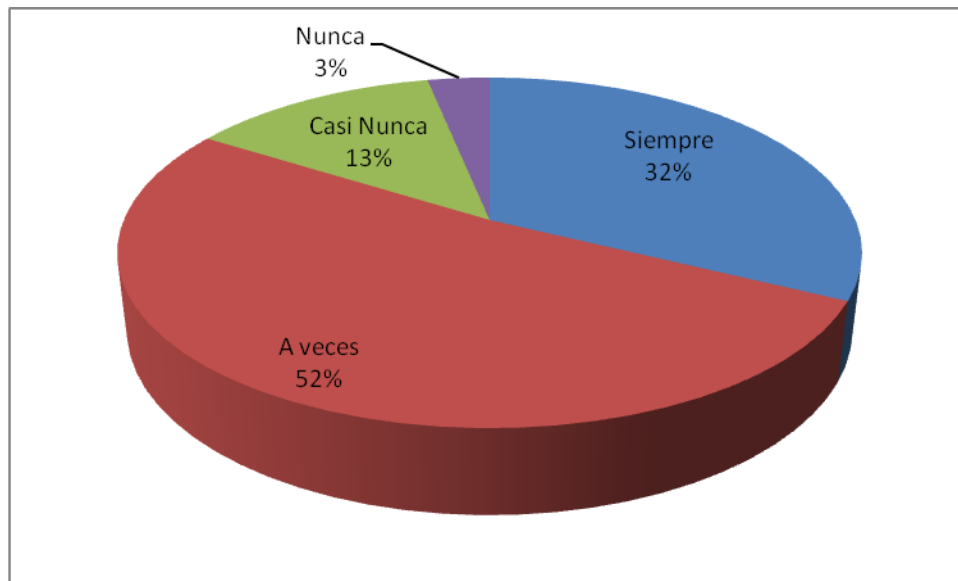


Análisis: De las 31 empresas encuestadas se determinó que 16 no determinan excedentes de efectivo, mientras que 11 lo identifican mediante la obtención de dinero adicional después de cubrir sus costos y gastos; 4 de ellas opinaron que lo realizan sobrepasando un fondo mínimo establecido. Por lo tanto se evalúa que la mayoría de entidades no lo establecen.

11- ¿Con que frecuencia la empresa presenta estado de iliquidez?

Objetivo: Identificar si la empresa en su continuo desarrollo, presenta necesidades de efectivo con el cual dar cumplimiento a sus obligaciones como entidad y en sus operaciones.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Siempre	10	32%
A veces	16	52%
Casi Nunca	4	13%
Nunca	1	3%
Total	31	100%

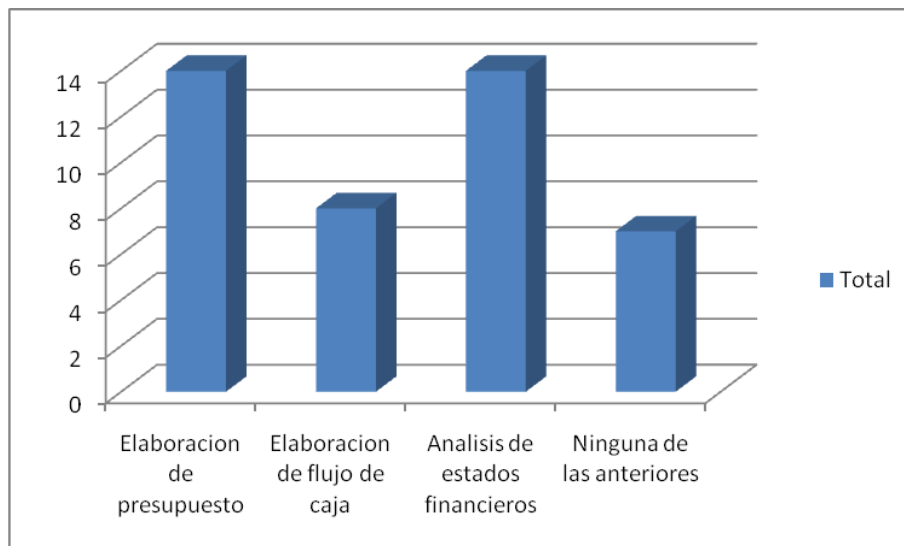


Análisis: Los resultados obtenidos demuestran que 16 de los restaurantes a veces muestran estados de iliquidez que les impide dar cumplimiento a sus obligaciones u operaciones; mientras 10 afirman que siempre y 4 dijeron que casi nunca. Por lo anterior se define que estas empresas en su mayoría recaen en este tipo de circunstancia.

12- ¿Cuáles de las siguientes herramientas son utilizadas para evaluar y controlar los recursos financieros?

Objetivo: Determinar si en la administración de los recursos económicos se aplican técnicas o herramientas financieras, por las cuales se lleve un adecuado manejo de los fondos que son utilizados en las actividades de la compañía.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Elaboración de presupuesto	14	45%
Elaboración de flujo de caja	8	26%
Análisis de estados financieros	14	45%
Ninguna de las anteriores	7	23%
Total		

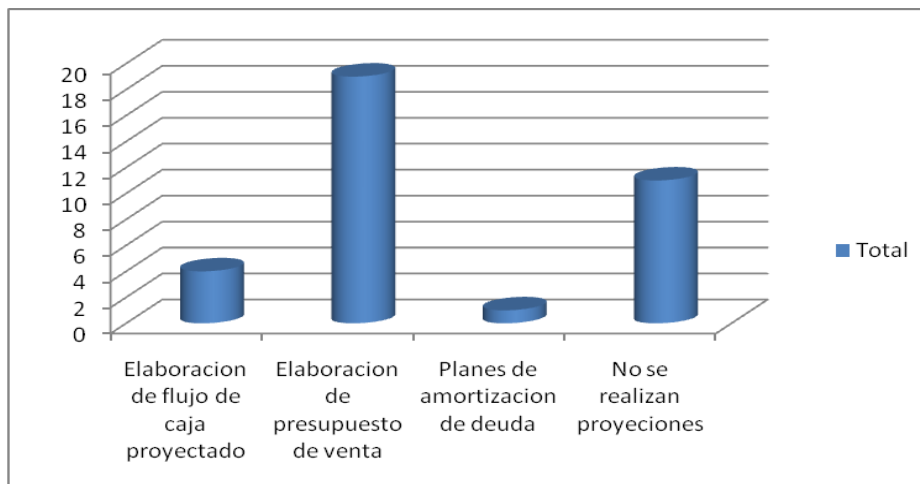


Análisis: En cuanto a la utilización de herramientas que ayuden a evaluar y controlar los recursos financieros, 14 empresas manifiestan la elaboración de presupuestos, 8 realizan flujos de caja y 14 aplican análisis de los estados financieros; por lo tanto se identifica que este tipo de instrumentos son de utilidad a los tomadores de decisiones.

13- ¿Cuales de las siguientes técnicas son utilizadas por la empresa para realizar proyecciones de entradas y salidas de efectivo?

Objetivo: Determinar si en el manejo de la información financiera se aplican técnicas o herramientas por parte de la empresa, por las cuales sea factible pronósticar las salidas y entradas de sus recursos económicos.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Elaboración de flujo de caja proyectado	4	13%
Elaboración de presupuesto de venta	19	61%
Planes de amortización de deuda	1	3%
No se realizan proyecciones	11	35%
Total		

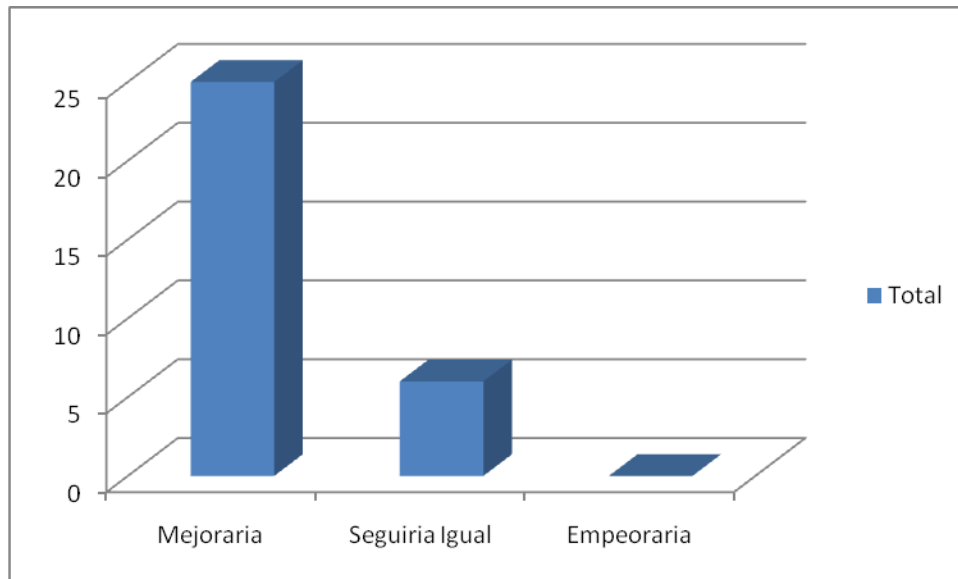


Análisis: Basado en los resultados obtenidos se determinó que 19 empresas cuentan con la herramienta de elaboración de presupuestos de ventas que les permite proyectar sus ingresos, también afirmaron 4 de estas entidades que hacen uso de la elaboración del flujo de caja proyectado. Por lo que la técnica propuesta sería de mucho provecho para que mas restaurantes de comida rápida cuenten con este control para la toma de decisiones.

14- ¿Cómo consideraría la situación monetaria de la empresa si se realizaran proyecciones de entradas y salidas de efectivo, mediante la implementación de una herramienta financiera?

Objetivo: Evaluar si al planificar todos los ingresos y gastos de la entidad se hiciera uso de herramientas financieras que ayuden a agregar valor a las utilidades de la entidad.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mejoraría	25	81%
Seguiría Igual	6	19%
Empeoraría	0	0%
Total	31	100%

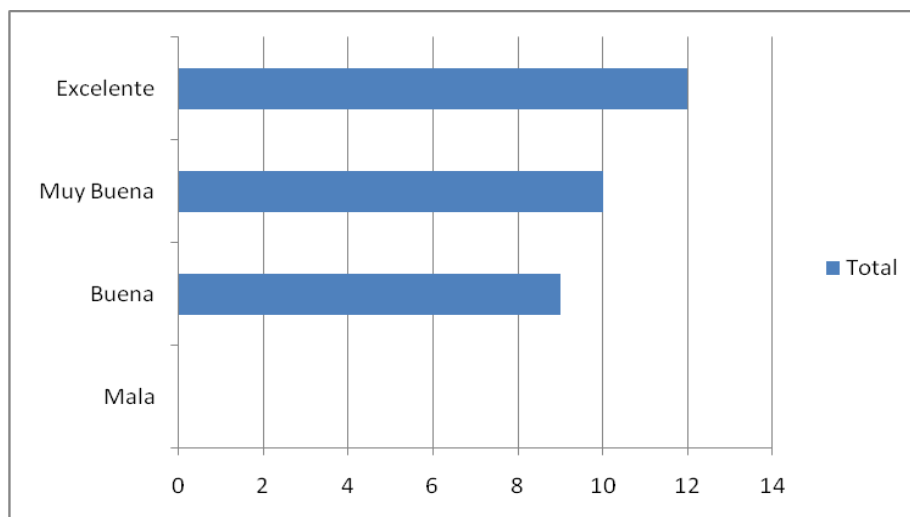


Análisis: Las respuestas tabuladas confirman que 25 de los restaurantes encuestados consideran que las empresas obtendrían mejores beneficio al realizar proyecciones de entradas y salidas de efectivo. Por lo que es fundamental efectuar técnicas presupuestarias que permitan controlar el flujo de caja.

15- ¿Cómo evaluaría el hecho de que se le proporcionará a la empresa un documento donde se describa la aplicación de una herramienta financiera, que ayude a medir la habilidad de la empresa para generar flujos futuros de efectivo?

Objetivo: Evaluar el nivel de aceptación por parte de la administración de los restaurantes, si contarán con un documento donde se describan el funcionamiento de la herramienta por la cual proyectar sus utilidades.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mala	0	0%
Buena	9	29%
Muy Buena	10	32%
Excelente	12	39%
Total	31	100%



Análisis: De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla anterior, de las 31 empresas 12 califican la propuesta como excelente, mientras que 10 como muy buena. Por lo tanto se considera aceptable la iniciativa de proporcionar dicho documento, en el cual se describa el desarrollo e implementación del flujo de caja proyectado.

CUADRO No. 9 RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

Resultados de encuestas sobre la falta de una herramienta financiera para proyectar entradas y salidas de efectivo.

No. de encuestados: **31 restaurantes de comida rápida**

No. de pregunta	Preguntas	Opciones	Frecuencia	
			Absoluta	Relativa
P. 1	¿Identifique con cuales de los siguientes departamentos cuenta la empresa?	Contabilidad	14	45%
		Finanzas	3	10%
		Compras	12	39%
		Ventas	12	39%
		Recursos Humanos	7	23%
		Todas las anteriores	12	39%
		Promedio		32%
P. 2	¿Con relación a las actividades de la empresa, considera que el número de personas en el área administrativa es?	Poco	6	19%
		Suficiente	25	81%
		Demasiado	0	0%
		Total	31	100%
P. 3	¿En cuales de las siguientes áreas considera que debería de capacitarse al personal?	Atencion al cliente	15	48%
		Ventas	8	26%
		Produccion	2	6%
		Finanzas	3	10%
		Todas las anteriores	10	32%
		Promedio		25%
P. 4	¿Al analizar los estados financieros de la empresa como considera la situación financiera de esta?	Mala	1	3%
		Buena	19	61%
		Muy Buena	9	29%
		Excelente	2	6%
		Total	31	100%
P. 5	¿Cuáles de los siguientes aspectos afectan la situación financiera de la empresa?	Mala administracion de efectivo	12	39%
		No estimar correctamente los costos de produccion	15	48%
		Dificultad para establecer relaciones crediticias	2	6%
		Efectivo insuficiente para cubrir sus obligaciones	6	19%
		Todas las anteriores	4	13%
		Ninguna de las anteriores	1	3%
		Promedio		22%
P. 6	¿De qué manera la empresa solventa las necesidades de efectivo?	Prestamos bancarios	20	65%
		Sobregiros bancarios	2	6%
		Factoraje	0	0%
		Aportaciones de los socios	11	35%
		Todas las anteriores	3	10%
		Promedio		23%

No. de pregunta	Preguntas	Opciones	Frecuencia	
			Absoluta	Relativa
P. 7	¿Las principales salidas de efectivo son generadas por?	Gastos Administrativos	14	45%
		Gastos de Venta	13	42%
		Gastos Financieros	1	3%
		Desembolsos para inversion	5	16%
		Compra de inventario	11	35%
		Costos de produccion	22	71%
	Promedio			35%
P. 8	¿Las principales entradas de efectivo son obtenidas por?	Ventas al contado	26	84%
		Recuperacion de cartera	0	0%
		Financiamientos bancarios	4	13%
		Aportaciones de los accionistas	3	10%
		Todas las anteriores	4	13%
	Promedio			24%
P. 9	¿Desde su punto de vista el comportamiento del ciclo de conversión de efectivo es?	Lento	4	13%
		Moderado	19	61%
		Rapido	8	26%
		Total	31	100%
P. 10	¿Cómo determina si la empresa posee excedentes de efectivo?	Sobrepasando el fondo mínimo de efectivo establecido	4	13%
		Efectivo adicional después de haberse cubierto los costos y gastos presupuestados	11	35%
		No se determina	16	52%
		Total	31	100%
P. 11	¿Con que frecuencia la empresa presenta estado de iliquidez?	Siempre	10	32%
		A veces	16	52%
		Casi Nunca	4	13%
		Nunca	1	3%
		Total	31	100%
P. 12	¿Cuáles de las siguientes herramientas son utilizadas para evaluar y controlar los recursos financieros?	Elaboracion de presupuesto	14	45%
		Elaboracion de flujo de caja	8	26%
		Analisis de estados financieros	14	45%
		Ninguna de las anteriores	7	23%
		Promedio		
P. 13	¿Cuales de las siguientes técnicas son utilizadas por la empresa para realizar proyecciones de entradas y salidas de efectivo?	Elaboracion de flujo de caja proyectado	4	13%
		Elaboracion de presupuesto de venta	19	61%
		Planes de amortizacion de deuda	1	3%
		No se realizan proyecciones	11	35%
		Promedio		
P. 14	¿Cómo consideraría la situación monetaria de la empresa si se realizaran proyecciones de entradas y salidas de efectivo, mediante la implementación de una herramienta financiera?	Mejoraria	25	81%
		Seguiria Igual	6	19%
		Empeoraria	0	0%
		Total	31	100%
P. 15	¿Cómo evaluaría el hecho de que se le proporcionara a la empresa un documento donde se describa la aplicación de una herramienta financiera, que ayude a medir la habilidad de la empresa para generar flujos futuros de efectivo?	Mala	0	0%
		Buena	9	29%
		Muy Buena	10	32%
		Excelente	12	39%
		Total	31	100%



San Salvador 25 de julio de 2011

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública

Señores Contadores.

Restaurantes de comida rápida del municipio de San Salvador.

Presente.

Como estudiantes en calidad de egresados de la carrera de contaduría pública, nos dirigimos a ustedes deseándoles éxitos en sus actividades empresariales.

El motivo de la presente es para solicitarles su colaboración, mediante sus respuestas a una serie de interrogantes descritas en el cuestionario anexo; instrumento que lleva el título de nuestro trabajo de graduación denominado: **“El flujo de caja proyectado como una herramienta financiera para prever y administrar el efectivo en las empresas de restaurantes de comida rápida en el municipio de San Salvador”**; que tiene como objetivo fundamentar que dicha herramienta sea de ayuda a los tomadores de decisiones, para prever de las necesidades futuras de efectivo en el desarrollo de las actividades que como empresa se desarrollan.

Esperando de su colaboración, de antemano gracias.

ATT.

F. _____
Libanes Almir Martínez

F. _____
Genrry Denis Díaz

F. _____
Reina Esmeralda Larios

Encuesta: Uso del flujo de caja proyectado como una herramienta financiera para prever y administrar el efectivo en las empresas de restaurantes de comida rápida en el municipio de San Salvador.

Indicaciones: Responda las siguientes interrogantes, marcando con una x su respuesta.

De antemano por su colaboración **Muchas Gracias.**

1- ¿Identifique con cuales de los siguientes departamentos cuenta la empresa?

Contabilidad Finanzas Compras Ventas
Recursos humanos Todas las anteriores

2- ¿Con relación a las actividades de la empresa, considera que el número de personas en el área administrativa es?

Poco Suficiente Demasiado

3- ¿En cuales de las siguientes áreas considera que debería de capacitarse al personal?

Atención al cliente Ventas Producción Finanzas Todas las anteriores

4- ¿Al analizar los estados financieros de la empresa como considera la situación financiera de esta?

Mala Buena Muy Buena Excelente

5- ¿Cuáles de los siguientes aspectos afectan la situación financiera de la empresa?

Mala administración del efectivo
No estimar correctamente los costos de producción
Dificultad para establecer relaciones crediticias
Efectivo insuficiente para cubrir sus obligaciones
Todas las anteriores

6- ¿De qué manera la empresa solventa las necesidades de efectivo?

Prestamos bancarios
Sobregiro bancario
Factoraje
Aportaciones de los socios
Todas las anteriores

7- ¿Las principales salidas de efectivo son generadas por?

- Gastos administrativos Gastos de ventas Gastos financieros
Desembolsos para inversión Compra de inventarios Costos de producción

8- ¿Las principales entradas de efectivo son obtenidas por?

- Ventas al contado Recuperación de cartera Financiamientos bancarios
Aportaciones de los Accionistas Todas las anteriores

9- ¿Desde su punto de vista el comportamiento del ciclo de conversión de efectivo es?

- Lento Moderado Rápido

10- ¿Cómo determina si la empresa posee excedentes de efectivo?

- Sobrepasando el fondo mínimo de efectivo establecido
Obteniendo efectivo adicional después de haberse cubierto los costos y gastos presupuestados
No se determina

11- ¿Con que frecuencia la empresa presenta estado de iliquidez?

- Siempre A veces Casi nunca Nunca

12- ¿Cuáles de las siguientes herramientas son utilizadas para evaluar y controlar los recursos financieros?

- Elaboración de presupuestos
Elaboración de flujo de caja
Análisis de estados financieros
Ninguna de las anteriores

13- ¿Cuales de las siguientes técnicas son utilizadas por la empresa para realizar proyecciones de entradas y salidas de efectivo?

- Elaboración de flujo de caja proyectado
Elaboración de presupuesto de venta
Planes de amortización de deuda
No se realizan proyecciones

14- ¿Cómo consideraría la situación monetaria de la empresa si se realizaran proyecciones de entradas y salidas de efectivo, mediante la implementación de una herramienta financiera?

Mejoraría Seguiría Igual Empeoraría

15- ¿Cómo evaluaría el hecho de que se le proporcionara a la empresa un documento donde se describa la aplicación de una herramienta financiera, que ayude a medir la habilidad de la empresa para generar flujos futuros de efectivo?

Mala Buena Muy Buena Excelente

DEPARTAMENTO
MUNICIPIO

SAN SALVADOR
 SAN SALVADOR

No.	NOMBRE COMERCIAL	TELEFONO
1	T.G.I FRIDAYS	2264-7701
2	RESTAURANTE CHILI'S	2208-5840 2501-0101
3	PAVITO CRIOLLO	2223-8502
4	SUBWAY	2245-0936
5	RESTAURANTE DRAGON GARDEN	2259-0867
6	MICOMI	2208-5464
7	RESTAURANTE EL GUAPINOL	2261-0449 2261-2500
8	LITTLE CAESAR'S	2263-3118
9	HOT DOG EL PASO	2223-0084
10	PIZZA NOVA	2225-6725 22259362
11	SERVICIOS Y ALIMENTOS,	2212-1215
12	FRANQUICIAS INTERNACIONALES	2261-2327
13	BURGER KING	2208-6369
14	ROLEGO, S.A. DE C.V.	2298-2049
15	POLLO DOREÑO, S.A. DE C.V.	2226-2261
16	ANTOJITOS MEXICANOS FELIPE'S	2257-7853
17	¡HAY QUE RICOS!	2225-6905
18	MIA PIZZA	2222-6019
19	PANES COYO	2273-1977 7577-8310
20	POLLO CAMPESTRE	2221-5590
21	POLLO REAL	2221-3800
22	KENTUCKY FRIED CHICKEN (KFC)	2288-0688
23	PIO POION	2514-1951
24	TACO VILLA,	2298-2269
25	RESTAURANTE CANTON CHINA	2226-0207
26	DON PAVO	2263-7190
27	RESTAURANTES BELLA VISTA,	2270-0144
28	SUPER TACOS LA CIMA	2263-1228
29	" TAQUERIA LOS TAPATIOS "	2273-0558
30	RESTAURANTE DIAMANTE DE CHINA	2274-0260
31	RESTAURANTE " EL BODEGON "	2263-5283

Pizza Que Buena, S.A. de C.V.
Balance General - Al 31 de Diciembre 2009 al 2011
Análisis horizontal

Activo						
Activo Corriente	2011	2010	Diferencia	2010	2009	Diferencia
Efectivo y Equivalentes de efectivo	46,671	58,462	(11,791)	58,462	30,871	27,591
Cuentas por Cobrar Comerciales	15,098	12,111	2,987	12,111	5,132	6,979
Existencias (neto)	21,996	78,114	(56,118)	78,114	88,125	(10,011)
Otros activos					-	
Total Activo Corriente	83,765	148,687	(64,922)	148,687	125,151	23,536
Activo No Corriente						
Propiedad planta y equipo (bruto)	1,219,421	1,226,945	(7,524)	1,226,945	1,023,908	203,037
Depreciacion acumulada	(390,229)	(248,397)	(141,832)	(248,397)	(138,769)	(109,628)
Propiedad planta y equipo (neto)	829,192	978,548	(149,356)	978,548	885,139	93,409
Activos Intangibles (bruto)	265,274	265,274	-	265,274	257,732	7,542
Amortizacion acumulada	(197,071)	(130,752)	(66,319)	(130,752)	(64,433)	(66,319)
Activos Intangibles (neto)	68,204	134,523	(66,319)	134,523	193,299	(58,777)
Total Activo No Corriente	897,396	1,113,071	(215,675)	1,113,071	1,078,438	34,633
TOTAL ACTIVO	981,161	1,261,758	(280,597)	1,261,758	1,203,589	58,169
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Obligaciones Financieras	9,736	249,735	(239,999)	249,735	678,020	(428,285)
Cuentas por Pagar Comerciales	67,234	50,251	16,983	50,251	35,622	14,629
Impuestos por Pagar	49,278	50,698		50,698	-	
Total Pasivo Corriente	126,248	350,684	(224,436)	350,684	713,642	(362,958)
Pasivo No Corriente						
Obligaciones Financieras.	87,096	205,564	(118,468)	205,564	242,827	(37,263)
Total Pasivo Corriente	87,096	205,564	(118,468)	205,564	242,827	(37,263)
Total Pasivo	213,344	556,248	(342,904)	556,248	956,469	(400,221)
Patrimonio Neto						
Capital	1,020,651	1,020,651	-	1,020,651	1,020,651	-
Reserva Legal	5,683		5,683			
Resultados Ejercicios Anteriores	(315,142)		(315,142)		(500,929)	500,929
Utilidad del Ejercicio	56,625	(315,142)	371,767	(315,142)	(272,602)	(42,540)
Total Patrimonio Neto	767,817	705,509	62,308	705,509	247,120	458,389
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	981,161	1,261,757	(280,596)	1,261,757	1,203,589	58,168

Pizza Que Buena, S.A. de C.V.
Balance General - Al 31 de Diciembre 2009 al 2011
Análisis Vertical

Activo						
Activo Corriente	2011	Análisis	2010	Análisis	2009	Análisis
Efectivo y Equivalentes de efectivo	46,671	5%	58,462	5%	30,871	3%
Cuentas por Cobrar Comerciales	15,098	2%	12,111	1%	5,132	0%
Existencias (neto)	21,996	2%	78,114	6%	88,125	7%
Otros activos					-	
Total Activo Corriente	83,765	9%	148,687	12%	125,151	10%
Activo No Corriente						
Propiedad planta y equipo (bruto)	1,219,421	124%	1,226,945	97%	1,023,908	85%
Depreciacion acumulada	(390,229)	-40%	(248,397)	-20%	(138,769)	-12%
Propiedad planta y equipo (neto)	829,192	85%	978,548	78%	885,139	74%
Activos Intangibles (bruto)	265,274	27%	265,274	21%	257,732	21%
Amortizacion acumulada	(197,071)	-20%	(130,752)	-10%	(64,433)	-5%
Activos Intangibles (neto)	68,204	7%	134,523	11%	193,299	16%
Total Activo No Corriente	897,396	91%	1,113,071	88%	1,078,438	90%
TOTAL ACTIVO	981,161	100%	1,261,758	100%	1,203,589	100%
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Obligaciones Financieras	9,736	1%	249,735	20%	678,020	56%
Cuentas por Pagar Comerciales	67,234	7%	50,251	4%	35,622	3%
Impuestos por Pagar	49,278	5069800%	50,698	5069800%	-	5069800%
Total Pasivo Corriente	126,248	13%	350,684	28%	713,642	59%
Pasivo No Corriente						
Obligaciones Financieras.	87,096	9%	205,564	16%	242,827	20%
Total Pasivo Corriente	87,096	9%	205,564	16%	242,827	20%
Total Pasivo	213,344	22%	556,248	44%	956,469	79%
Patrimonio Neto						
Capital	1,020,651	104%	1,020,651	81%	1,020,651	85%
Reserva Legal	5,683	1%		0%		0%
Resultados Ejercicios Anteriores	(315,142)	-32%		0%	(500,929)	-42%
Utilidad del Ejercicio	56,625	6%	(315,142)	-25%	(272,602)	-23%
Total Patrimonio Neto	767,817	78%	705,509	56%	247,120	21%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	981,161	100%	1,261,758	100%	1,203,589	100%

Pizza Que Buena, S.A. de C.V.

Estado de Resultados por los años terminados el 31 de diciembre de 2009 al 2011

Analisis Horizontal

Cuenta	2011	2010	Diferencia	2010	2009	Diferencia
Ingresos Operacionales						
Ventas Netas	2,558,059	1,769,960	788,099	1,769,960	2,274,578	(504,618)
Total de Ingresos Brutos	2,558,059	1,769,960	788,099	1,769,960	2,274,578	(504,618)
Costo de Ventas	(1,036,758)	(645,329)	(391,429)	(645,329)	(1,220,697)	575,368
Utilidad Bruta	1,521,301	1,124,631	396,670	1,124,631	1,053,881	70,750
Gastos de Ventas	(924,766)	(1,108,996)	184,230	(1,108,996)	(925,636)	(183,360)
Gastos de Administración	(337,229)	(124,295)	(212,934)	(124,295)	(145,789)	21,494
Depreciaciones	(136,249)	(111,514)	(24,735)	(111,514)	(126,358)	14,844
Otros Gastos	-	(259)	259	(259)	(700)	441
Utilidad Operativa	123,057	(220,433)	343,490	(220,433)	(144,602)	(75,831)
Gastos Financieros	(41,875)	(94,709)	52,834	(94,709)	(128,000)	33,291
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	81,182	(315,142)	396,324	(315,142)	(272,602)	(42,540)
Reserva Legal	5,683	-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta	18,875					
Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio	56,624	(315,142)	396,324	(315,142)	(272,602)	(42,540)

Pizza Que Buena, S.A. de C.V.

Estado de Resultados por los años terminados el 31 de diciembre de 2009 al 2011

Analisis Vertical

Cuenta	2011	Diferencia	2010	Diferencia	2009	Diferencia
Ingresos Operacionales						
Ventas Netas	2,558,059		1,769,960		2,274,578	
Total de Ingresos Brutos	2,558,059		1,769,960		2,274,578	
Costo de Ventas	(1,036,758)	-41%	(645,329)	-36%	(1,220,697)	-54%
Utilidad Bruta	1,521,301	59%	1,124,631	64%	1,053,881	46%
Gastos de Ventas	(924,766)	-36%	(1,108,996)	-63%	(925,636)	-41%
Gastos de Administración	(337,229)	-13%	(124,295)	-7%	(145,789)	-6%
Depreciaciones	(136,249)	-5%	(111,514)	-6%	(126,358)	-6%
Otros Gastos	-		(259)		(700)	
Utilidad Operativa	123,057	5%	(220,433)	-12%	(144,602)	-6%
Gastos Financieros	(41,875)	-2%	(94,709)	-5%	(128,000)	-6%
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	81,182	3%	(315,142)	-18%	(272,602)	-12%
Reserva Legal	5,683	0%	-	0%	-	0%
Impuesto a la Renta	18,875	1%		0%		0%
Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio	56,624	2%	(315,142)	-18%	(272,602)	-12%

Pizza Que Buena, S.A. de C.V.
Estado de Resultados proyectados 2012
(Expresados en dolares de los Estados Unidos de América)

Cuenta	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
Ingresos Operacionales												
Ventas Netas	204,299	216,222	211,734	238,940	239,842	221,315	250,378	320,073	391,826	465,638	541,510	619,440
Total de Ingresos Brutos	204,299	216,222	211,734	238,940	239,842	221,315	250,378	320,073	391,826	465,638	541,510	619,440
Costo de Ventas	(66,575)	(63,297)	(72,601)	(82,137)	(83,764)	(76,600)	(85,069)	(126,518)	(169,798)	(214,908)	(261,849)	(310,620)
Utilidad Bruta	137,724	152,925	139,133	156,803	156,078	144,715	165,309	193,554	222,028	250,730	279,661	308,820
Gastos de Ventas	(77,901)	(77,383)	(80,142)	(78,425)	(79,213)	(80,030)	(79,463)	(86,372)	(98,444)	(111,267)	(124,842)	(139,168)
Gastos de Administración	(26,609)	(26,024)	(29,700)	(29,767)	(29,166)	(29,975)	(33,025)	(40,048)	(47,569)	(55,588)	(64,105)	(73,120)
Depreciaciones	(11,295)	(11,295)	(11,295)	(11,295)	(11,295)	(11,295)	(11,295)	(11,295)	(11,295)	(11,295)	(11,295)	(11,295)
Utilidad Operativa	21,919	38,223	17,997	37,316	36,404	23,415	41,527	55,840	64,720	72,580	79,419	85,237
Gastos Financieros	(960)	(938)	(915)	(893)	(870)	(846)	(823)	(799)	(775)	(751)	(727)	(702)
Resultado antes de Impuesto a la Renta	20,959	37,285	17,082	36,424	35,534	22,569	40,704	55,041	63,945	71,829	78,692	84,535
Impuesto a la Renta												
Utilidad (Pérdida) Neta	20,959	37,285	17,082	36,424	35,534	22,569	40,704	55,041	63,945	71,829	78,692	84,535
Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio	20,959	37,285	17,082	36,424	35,534	22,569	40,704	55,041	63,945	71,829	78,692	84,535

Pizza Que Buena, S.A. de C.V.
Balance General - Proyección mensual 2012
(Expresados en dolares de los Estados Unidos de América)

Activo													
Activo Corriente	2011	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
Efectivo y Equivalentes de efectivo	46,671	80,898	126,659	116,155	173,360	223,537	252,986	309,229	410,692	522,556	643,790	773,365	910,251
Cuentas por Cobrar Comerciales	15,098	10,215	10,811	10,587	11,947	11,992	11,066	12,519	16,004	19,591	23,282	27,075	30,972
Existencias (neto)	21,996	18,667	15,502	11,872	7,766	3,577	3,960	4,386	5,018	5,867	6,942	8,251	9,804
Otros activos													
Total Activo Corriente	83,765	109,780	152,973	138,614	193,073	239,106	268,012	326,134	431,714	548,015	674,014	808,692	951,027
Activo No Corriente													
Propiedad planta y equipo (bruto)	1,219,421	1,219,421	1,219,421	1,219,421	1,219,421	1,219,421	1,219,421	1,219,421	1,219,421	1,219,421	1,219,421	1,219,421	1,219,421
Depreciacion acumulada	(390,229)	(395,997)	(401,765)	(407,533)	(413,301)	(419,069)	(424,837)	(430,605)	(436,373)	(442,141)	(447,909)	(453,677)	(459,445)
Propiedad planta y equipo (neto)	829,192	823,424	817,656	811,888	806,120	800,352	794,584	788,816	783,048	777,280	771,512	765,744	759,976
Activos Intangibles (bruto)	265,274	265,274	265,274	265,274	265,274	265,274	265,274	265,274	265,274	265,274	265,274	265,274	265,274
Amortizacion acumulada	(197,071)	(202,598)	(208,125)	(213,652)	(219,179)	(224,706)	(230,233)	(235,760)	(241,287)	(246,814)	(252,341)	(257,868)	(263,395)
Activos Intangibles (neto)	68,204	62,677	57,150	51,623	46,096	40,569	35,042	29,515	23,988	18,461	12,934	7,407	1,880
Total Activo No Corriente	897,396	886,101	874,806	863,511	852,216	840,921	829,626	818,331	807,036	795,741	784,446	773,151	761,856
TOTAL ACTIVO	981,161	995,881	1,027,778	1,002,124	1,045,288	1,080,027	1,097,638	1,144,464	1,238,750	1,343,755	1,458,460	1,581,842	1,712,883
Pasivo y Patrimonio													
Pasivo Corriente													
Obligaciones Financieras	9,736	7,485	5,211	2,915	597	(1,745)	(4,110)	(6,498)	(8,911)	(11,347)	(13,807)	(16,291)	(18,801)
Cuentas por Pagar Comerciales	67,234	63,246	60,132	68,971	78,030	79,576	76,983	85,494	127,151	170,647	215,983	263,158	312,173
Impuesto por pagar	49,278	49,278	49,278	-									
Total Pasivo Corriente	126,248	120,009	114,622	71,886	78,626	77,831	72,873	78,996	118,240	159,301	202,176	246,867	293,372
Pasivo No Corriente													
Obligaciones Financieras.	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096
Total Pasivo No Corriente	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096	87,096
Total Pasivo	213,344	207,105	201,718	158,982	165,722	164,927	159,969	166,092	205,336	246,397	289,272	333,963	380,468
Patrimonio Neto													
Capital	1,020,651	1,020,651	1,020,651	1,020,651	1,020,651	1,020,651	1,020,651	1,020,651	1,020,651	1,020,651	1,020,651	1,020,651	1,020,651
Reserva Legal	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683
Resultados Ejercicios Anteriores	(315,142)	(258,517)	(258,517)	(258,517)	(258,517)	(258,517)	(258,517)	(258,517)	(258,517)	(258,517)	(258,517)	(258,517)	(258,517)
Utilidad del Ejercicio	56,625	20,959	58,243	75,325	111,748	147,283	169,851	210,555	265,596	329,541	401,370	480,062	564,597
Total Patrimonio Neto	767,817	788,776	826,060	843,142	879,565	915,100	937,668	978,372	1,033,413	1,097,358	1,169,187	1,247,879	1,332,414
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	981,161	995,881	1,027,778	1,002,124	1,045,288	1,080,027	1,097,638	1,144,464	1,238,750	1,343,755	1,458,460	1,581,842	1,712,883

PIZZA QUE BUENA, S.A. DE C.V.
Flujo de Caja Proyectado -2012
Método Directo Simplificado

Detalle													
	31-Jan	28-Feb	31-Mar	30-Apr	31-May	30-Jun	31-Jul	31-Aug	30-Sep	31-Oct	30-Nov	31-Dec	
ENTRADAS DE EFECTIVO													
Saldo Inicial	\$ 46,671	\$ 80,898	\$ 126,659	\$ 116,155	\$ 173,360	\$ 223,537	\$ 252,986	\$ 309,229	\$ 410,692	\$ 522,556	\$ 643,790	\$ 773,365	Saldos iniciales del período
Ingreso Por Financiamiento													
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 209,182	\$ 215,625	\$ 211,959	\$ 237,579	\$ 239,797	\$ 222,241	\$ 248,925	\$ 316,588	\$ 388,238	\$ 461,948	\$ 537,716	\$ 615,543	
Ventas	\$ 194,084	\$ 205,411	\$ 201,147	\$ 226,993	\$ 227,850	\$ 210,249	\$ 237,859	\$ 304,069	\$ 372,235	\$ 442,356	\$ 514,434	\$ 588,468	Cuadro No. 10
Recuperacion de cuentas por cobrar	\$ 15,098	\$ 10,215	\$ 10,811	\$ 10,587	\$ 11,947	\$ 11,992	\$ 11,066	\$ 12,519	\$ 16,004	\$ 19,591	\$ 23,282	\$ 27,075	Cuadro No. 11
SALIDAS DE EFECTIVO													
Salidas de Efectivo Gastos de Venta													
Pago de Recurso Humano	\$ 37,519	\$ 37,519	\$ 37,519	\$ 37,519	\$ 37,519	\$ 37,519	\$ 37,519	\$ 37,519	\$ 37,519	\$ 37,519	\$ 37,519	\$ 37,519	Cuadro No. 15
Pagos de Arrendamientos	\$ 22,444	\$ 22,444	\$ 22,444	\$ 22,444	\$ 22,444	\$ 22,444	\$ 22,444	\$ 22,444	\$ 22,444	\$ 22,444	\$ 22,444	\$ 22,444	Cuadro No. 15
Pagos de Servicios Basicos	\$ 12,015	\$ 12,593	\$ 13,614	\$ 13,264	\$ 15,314	\$ 15,990	\$ 15,863	\$ 22,415	\$ 29,226	\$ 36,296	\$ 43,626	\$ 51,215	Cuadro No. 15
Pago por Mantenimientos	\$ 1,343	\$ 1,436	\$ 1,719	\$ 1,216	\$ 840	\$ 1,084	\$ 920	\$ 345	\$ 1,674	\$ 3,140	\$ 4,741	\$ 6,479	Cuadro No. 15
Pago de Combustible	\$ 1,110	\$ 945	\$ 1,394	\$ 1,351	\$ 1,314	\$ 1,305	\$ 1,343	\$ 1,882	\$ 2,441	\$ 3,022	\$ 3,622	\$ 4,244	Cuadro No. 15
Pago Servicio de Mercadeo	\$ 956	\$ 181	\$ 269	\$ 38	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,407	\$ 2,979	\$ 4,716	\$ 6,618	\$ 8,685	Cuadro No. 15
Otros	\$ 2,514	\$ 2,265	\$ 3,183	\$ 2,593	\$ 1,783	\$ 1,688	\$ 1,374	\$ 361	\$ 2,160	\$ 4,131	\$ 6,272	\$ 8,583	Cuadro No. 15
Salidas de Efectivo Gastos de Administración													
Pago de Recurso Humano	\$ 12,475	\$ 12,475	\$ 12,475	\$ 12,475	\$ 12,475	\$ 12,475	\$ 12,475	\$ 12,475	\$ 12,475	\$ 12,475	\$ 12,475	\$ 12,475	Cuadro No. 15
Pagos de Arrendamientos	\$ 1,357	\$ 1,357	\$ 1,357	\$ 1,357	\$ 1,357	\$ 1,357	\$ 1,357	\$ 1,357	\$ 1,357	\$ 1,357	\$ 1,357	\$ 1,357	Cuadro No. 15
Pagos de Servicios Basicos	\$ 1,689	\$ 1,979	\$ 1,997	\$ 2,019	\$ 2,085	\$ 2,024	\$ 1,969	\$ 2,439	\$ 2,922	\$ 3,417	\$ 3,923	\$ 4,441	Cuadro No. 15
Pago por Mantenimientos	\$ 285	\$ 362	\$ 69	\$ 368	\$ 202	\$ 611	\$ 467	\$ 957	\$ 1,482	\$ 2,042	\$ 2,636	\$ 3,264	Cuadro No. 15
Pago de Combustible	\$ 403	\$ 319	\$ 578	\$ 482	\$ 605	\$ 621	\$ 613	\$ 1,039	\$ 1,489	\$ 1,963	\$ 2,460	\$ 2,981	Cuadro No. 15
Pago Servicio de Mercadeo	\$ 4,574	\$ 3,625	\$ 6,604	\$ 7,115	\$ 7,115	\$ 6,861	\$ 8,958	\$ 15,658	\$ 22,758	\$ 30,260	\$ 38,164	\$ 46,468	Cuadro No. 15
Pago de otros Gastos	\$ 5,826	\$ 5,907	\$ 6,620	\$ 5,952	\$ 5,327	\$ 6,027	\$ 7,186	\$ 6,122	\$ 5,085	\$ 4,074	\$ 3,090	\$ 2,133	Cuadro No. 15
Pago de impuestos			\$ 49,278										
Pago de Intereses Prestamos Decrecientes	\$ 960	\$ 938	\$ 915	\$ 893	\$ 870	\$ 846	\$ 823	\$ 799	\$ 775	\$ 751	\$ 727	\$ 702	Cuadro No. 16
Pago de Capital Prestamos Decrecientes	\$ 2,251	\$ 2,273	\$ 2,296	\$ 2,319	\$ 2,342	\$ 2,365	\$ 2,388	\$ 2,412	\$ 2,436	\$ 2,460	\$ 2,485	\$ 2,509	Cuadro No. 16
Pago de proveedores por compra de inventario	\$ 67,234	\$ 63,246	\$ 60,132	\$ 68,971	\$ 78,030	\$ 79,576	\$ 76,983	\$ 85,494	\$ 127,151	\$ 170,647	\$ 215,983	\$ 263,158	Cuadro No. 14
TOTAL DE SALIDAS	\$ 174,955	\$ 169,864	\$ 222,463	\$ 180,374	\$ 189,620	\$ 192,792	\$ 192,682	\$ 215,125	\$ 276,375	\$ 340,713	\$ 408,141	\$ 478,657	
EFECTIVO DISPONIBLE	\$ 80,898	\$ 126,659	\$ 116,155	\$ 173,360	\$ 223,537	\$ 252,986	\$ 309,229	\$ 410,692	\$ 522,556	\$ 643,790	\$ 773,365	\$ 910,251	Saldo de efectivo al cierre de
Saldo minimo de caja	\$ 7,112	\$ 6,905	\$ 9,043	\$ 7,332	\$ 7,708	\$ 7,837	\$ 7,833	\$ 8,745	\$ 11,235	\$ 13,850	\$ 16,591	\$ 19,458	
Disponibles para invertir	\$ 73,786	\$ 119,754	\$ 107,111	\$ 166,028	\$ 215,829	\$ 245,149	\$ 301,397	\$ 401,948	\$ 511,321	\$ 629,940	\$ 756,774	\$ 890,793	Saldo disponible para inver