

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

TG09 — II 08



**"LOS FLUJOS DE CAJA COMO HERRAMIENTA IMPORTANTE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN
LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN DEPARTAMENTO DE
LA LIBERTAD".**

Trabajo de Graduación Presentado por:

Mejía Aragón, Dinora Ester
Montano Martínez, Ana Lilian

Para optar el grado de:

LICENCIADO/A EN CONTADURÍA PÚBLICA

Julio, de 2010

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Máster. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario: Dr. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano: Máster. Roger Armando Arias

Vicedecano: Máster. Álvaro Edgardo Calero Rodas

Director de la Escuela de

Contaduría Pública: Máster. Juan Vicente Alvarado Rodríguez

Coordinador de seminario: Lic. Víctor René Osorio

Asesor Director: Máster. Juan Vicente Alvarado Rodríguez

Jurado Examinador: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Julio 2010

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

La culminación de este trabajo significa el inicio de un reto más en mi vida, agradezco a Dios nuestro padre celestial por ser la luz que me guió en el camino hacia el logro de mi meta, dedico este triunfo especialmente a mis padres por su amor y apoyo incondicional, inculcando el hábito del trabajo y superación, a mis hermanos que siempre estuvieron allí para animarme a seguir adelante, a mi compañera que formó parte de este trabajo de graduación por su dedicación y esfuerzo que mostró en el logro de este triunfo.

Dinora Ester Mejía Aragón.

A Dios omnipotente y la Virgencita María; por darme la sabiduría, protección y provisión de lo necesario, para culminar mis estudios, y por haberme proporcionado las fuerzas necesarias en los momentos difíciles en los que pensaba que ya no podía seguir más, es a ellos a quien les debo este triunfo, es a ellos a quien se merecen el poder y la gloria por siglos de los siglos amen. A mis padres; María Adriana Martínez de Montano, por sus oraciones a Dios por mí, por su esfuerzo y dedicación y Ángel de Jesús Montano Aguilero, por su ayuda y por haberme inculcado el hábito del trabajo. A mi esposo; por sus palabras de aliento en los momentos difíciles, por su comprensión y por su amor y finalmente a mis hermanas por su apoyo incondicional.

Ana Lilian Montano Martínez.

INDICE

	CONTENIDO	PAG
	RESUMEN EJECUTIVO	i
	INTRODUCCIÓN	ii
	CAPITULO I	
1.	MARCO TEÓRICO	
1.1	FLUJO DE CAJA	1
1.1.1	ANTECEDENTES	1
1.1.2	DEFINICIONES	2
1.1.3	CARACTERÍSTICAS	3
1.1.4	OBJETIVOS DEL FLUJO DE CAJA	4
1.1.5	IMPORTANCIA DEL FLUJO DE CAJA	5
1.1.6	PROPÓSITO Y VENTAJAS DE UTILIZAR FLUJOS DE CAJA EN LAS EMPRESAS	5
1.1.7	ESTRUCTURA DEL FLUJO DE CAJA.	6
1.1.7.1	FLUJO DE CAJA PARA UN PROYECTO	7
1.1.7.2	FLUJO DE CAJA PARA UN INVERSIONISTA	9
1.1.8	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN FLUJO DE CAJA	10
1.1.8.1	DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS	10
1.1.8.2	INGRESOS VARIOS DE EFECTIVO	11
1.1.8.3	DETERMINACIÓN DE LOS EGRESOS	11
1.1.8.4	ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA	11
1.1.9	EL PRESUPUESTO DE VENTAS Y SU TRASCENDENCIA EN LOS FLUJOS DE CAJA	13
1.1.10	EL FLUJO DE CAJA Y SU DIFERENCIA CON EL ESTADO DE RESULTADOS	13
1.1.11	ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR EL FLUJO DE CAJA EN UNA EMPRESA	16

CONTENIDO		PAG
1.1.12	PROBLEMAS DE FLUJO DE CAJA EN LAS EMPRESAS	18
1.1.13	MANEJO DEL FLUJO DE CAJA	19
 CAPITULO II 		
2.1	ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA, APLICACION EN LA TOMA DE DECISIONES	
	CASO PRÁCTICO	23
2.1.1	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	24
2.1.2	ANTECEDENTES	24
2.1.3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	25
2.1.4	PRINCIPALES CLIENTES	26
2.1.5	PRINCIPALES PROVEEDORES	26
2.1.6	PRODUCTOS Y SERVICIOS	27
2.1.7	CASO PRÁCTICO	29
2.2.	ANÁLISIS Y APLICACIÓN DEL FLUJO DE CAJA EN LA TOMA DE DECISIONES.	39
2.3	RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS INDUSTRIALES	
	PRODUCTORAS DE PAN	43
	CONCLUSIONES	44
	BIBLIOGRAFIA	45
	ANEXOS	
	ANEXO 1 CUESTIONARIO	
	ANEXO 2 METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN	
	ANEXO 3 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	
	ANEXO 4 DIAGNÓSTICO TABULACIÓN DE DATOS	
	ANEXO 5 POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN	

RESUMEN EJECUTIVO

Las panaderías en El Salvador han tenido un desarrollo creciente y dicha condición hace que las operaciones diarias que realiza les generen problemas de liquidez, ya que se les dificulta mantener efectivo en caja para hacer efectivas las obligaciones a corto plazo originando en muchas ocasiones el retraso de pedidos por falta de materia prima, pérdida de clientes y a la vez pérdida de ingresos, razón por la cual se considera primordial tomar el flujo de caja como herramienta importante para la toma de decisiones porque permite analizar con anticipación cuánto dinero necesita para cubrir sus obligaciones y cuánto es el ingreso que espera obtener para suplir esas obligaciones.

El flujo de Caja es útil para que la administración del negocio vaya por el rumbo acertado, pues en la mayoría de empresas no manejan su efectivo con cuidado, como manejan los ingresos, gastos y utilidades y fracasan por falta de efectivo y no por la falta de utilidades. Actualmente existe bastante información bibliográfica la cual se tomó de base para dar continuidad a la investigación.

Se tiene como fin fortalecer el proceso de toma de decisiones financieras en las empresas industriales productoras de pan a través del análisis de Flujos de Caja, Efectuando un estudio que determine si la causa de tomar decisiones incorrectas es por falta de aplicación de Flujos de Caja, a través del conocimiento que tienen las personas encargadas del área financiera en las empresas industriales; diseñando un instrumento de consulta que muestre la importancia de los flujos de caja y el tipo de decisiones que se pueden tomar a través de ellos.

La investigación se realizó en base al tipo de estudio explicativo, partiendo del análisis de la causa principal que da origen al problema en estudio que sirvió de argumento de solución a la problemática. El fin que se persiguió es el análisis de la aplicación de los flujos de caja y los aportes a la toma de decisiones.

Los resultados de la investigación muestran que la mayoría de empresas industriales productoras de pan tienen problemas de liquidez aunque sus ingresos sean altos no alcanzan a cubrir las obligaciones contraídas viéndose en la necesidad de recurrir a los préstamos bancarios, esto se

debe a que la mayoría de sus operaciones las realiza al crédito 30 días las cuales no son recuperadas en el tiempo estimado pues según el índice de rotación de cuentas por cobrar se determinó que la empresa tarda un promedio de 60 días para hacer efectivo los cobros y como consecuencia genera demora en los pagos a los proveedores los cuales toman medidas de presión para el cobro de sus facturas como por ejemplo la suspensión temporal de órdenes de compra, Reducción de los días de crédito por incumplimiento etc.

De esta manera, se concluye que en el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y la toma de decisiones. Es esencial el uso del flujo de caja en las empresas industriales productoras de pan, porque ofrece a la gerencia la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades operativa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

INTRODUCCIÓN

La información dada por los flujos de caja reduce la incertidumbre y respalda el proceso de toma de decisiones en una empresa; es por ello que la información que brinda se caracteriza por ser estructurada, oportuna y completa.

El valor de la información dada por la ganancia económica que se puede lograr por valerse de dicha información, no depende de que tanta información contenga el mensaje, sino de su relación con la cantidad de conocimientos previamente recopilada y almacenada.

Permitiendo continuar en la búsqueda de los objetivos trazados, prever situaciones y enfrentar problemas que puedan presentarse a pesar de que todo esté perfectamente calculado.

La utilidad y comparabilidad de la información contenida en el flujo de caja depende, de la aplicación correcta y uniforme de los lineamientos que sirvan de base para su elaboración

Con el propósito de contribuir al desarrollo y crecimiento de las empresas industriales productoras de pan, se realizó el presente trabajo de investigación titulado: “Los Flujos de Caja como herramienta importante para la toma de decisiones en las empresas industriales del Municipio de antiguo Cuscatlán Departamento de La libertad”, el cual está dividido en dos capítulos como sigue:

El primero contiene el marco teórico, en el cual se abordan los antecedentes generalidades del Flujos de Caja, características, objetivos, importancia así como también las ventajas de utilizar Flujos de Caja en las empresas industriales. Se consideró importante dar a conocer como aumentar los Flujos Caja; ya que esto es la esencia de una administración eficiente y exitosa, presentando al final de este capítulo una serie de estrategias para el manejo eficiente del efectivo.

El segundo capítulo comprende el caso práctico, abordando las generalidades de la Empresa La Fortuna del Pan, S.A. de C.V., así como también el presupuesto de ventas, presupuesto de compras, presupuesto de materias primas, presupuesto de costos indirectos de fabricación que son útiles para elaborar el flujo de caja proyectado. Luego se presenta el desarrollo del caso

práctico realizando el análisis e interpretación de los resultados obtenidos para la toma de decisiones.

El capítulo dos finaliza con las recomendaciones hechas a las empresas industriales productoras de pan las conclusiones a que se llegó después de recopilar, procesar y analizar la información obtenida, tanto en la investigación bibliográfica como en la de campo.

Posteriormente se presenta la bibliografía consultada para la sustentación teórica de la investigación.

Asimismo también se muestra un apartado con los anexos que comprende la metodología empleada para llevar a cabo la investigación, detallando el tipo de estudio realizado, la población en la que se basó el estudio ya que no se utilizó muestra por ser la población muy pequeña, las unidades objeto de análisis las técnicas e instrumentos utilizados, luego se presenta la tabulación de la información en tablas de Excel 2007, con su respectivo gráfico y al final el análisis correspondiente a cada pregunta.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 FLUJO DE CAJA

1.1.1 ANTECEDENTES

Por varios años se han utilizado los flujos de caja como herramienta para la planeación, administración y utilización de los recursos financieros de las empresas. El término flujo de caja se originó como tal en una época en que la mayor parte de las industrias estaba estrechamente ligada a la agricultura; los procesadores compraban las cosechas y luego vendían el producto terminado finalizando antes de la nueva cosecha con inventarios bajos. Se usaban préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año para financiar los costos. Tanto el origen como la necesidad del capital de trabajo residen en el entorno de los flujos de caja de la empresa, los que pueden ser predecibles; también se fundamentan ambas en el conocimiento del vencimiento de las obligaciones aunque lo realmente esencial y complicado es la predicción de las futuras entradas a caja. Se han realizado muchos estudios con respecto a los flujos pero en la actualidad son muy pocas las empresas las que se valen de esta herramienta muy importante para la toma de decisiones.¹

1.1.2 DEFINICIONES

Con el propósito de familiarizarse con el Flujo de Caja se presentan algunos conceptos que a lo largo del desarrollo de este trabajo serán utilizados y que son importantes para comprender mejor los términos empleados en cada párrafo. .

¹ Lawrence D. Shall / Charles W. Heley Administración Financiera. Editorial: Mc Graw - Hill. James C. Van Horne/ John M. Wachowicz. Jr..Fundación de Administración Financiera. Octava Edición.Editorial: Mc Graw - Hill

FLUJO DE CAJA.

Instrumento básico de análisis financiero donde se reflejan los ingresos y egresos generados por una empresa en un período determinado indicando la posición de liquidez, para la toma de decisiones.² Muestra la disponibilidad de efectivo al momento de utilizarlo.

FLUJO DE CAJA FINANCIERO.

Balance mediante el cual se identifica de donde proviene el efectivo que conforma el flujo de caja libre disponible para los inversionistas.

FLUJO DE CAJA LIBRE.

Saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda (intereses de la deuda + principal de la deuda) de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos.³

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO.

Herramienta para proyectar los ingresos y egresos de dinero durante el tiempo de vida del proyecto.

INGRESOS.

Recursos que tienen los negocios que incrementan su patrimonio. Todo dinero que ingresa a la empresa producto de la actividad productiva, de la prestación de servicios o producto de la venta de activos.

² Álvarez Gainza, Fidel. El flujo de Caja su importancia, Programa de capacitación en Centroamérica, Lic. En Economía Universidad de la Habana, Cuba. http://es.wikipedia.org/wiki/flujo_de_caja..

³ Cardoza Pulido Álvaro, Guía para elaborar flujo de caja libr. Disponible en www.gerencia.com

EGRESOS.

Erogaciones o salidas de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto. Desembolso a salida de dinero aun cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias.

COSTO.

Suma de erogaciones en que se incurre para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que genere un ingreso o beneficio en el futuro. Desde el punto de vista administrativo)

COSTO.

Representan los recursos que se entregan o prometen entregar (sacrificios económicos) a cambio de un bien o un servicio. (Punto de vista Contable)

RENTABILIDAD.

Es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.

LA LIQUIDEZ.

Es el grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo.

SALDO DISPONIBLE.

Es la diferencia entre el saldo inicial y el saldo mínimo de efectivo exigido para cumplir las obligaciones del periodo.

SALDO FINAL.

Muestra el excedente de efectivo del periodo o de las necesidades de financiamiento del negocio para mantenerlo en marcha que al sumarle el saldo mínimo se obtiene la situación real o del balance de la cuenta efectivo.⁴

1.1.3 CARACTERÍSTICAS DEL FLUJO DE CAJA

Entre las características más importantes del flujo de caja se encuentran las siguientes:

- 1) Por lo general se hace para un período de tiempo igual a un año, aunque esto no significa que no se pueda realizarse para períodos más largos, como sucede en los proyectos de inversión en el caso de las empresas se pueden trabajar incluso diariamente.
- 2) En la medida en que el plazo de tiempo para el que se elabore en flujo de caja sea más largo, el nivel de confiabilidad del resultado es menor, asociado a la incertidumbre y al factor tiempo.
- 3) Está relacionado con el nivel de liquidez de una empresa y permite estimular el comportamiento que tendrá este indicador en un momento determinado, pudiendo plantear acciones alternativas ante la posible falta de liquidez.
- 4) Establece relación con la rentabilidad, al convertirse esta en una fuente de información para flujos de caja.
- 5) Será rentable en la medida en que se mantenga continuamente actualizado.
- 6) Es combinación de datos reales y estimados cuanto existen acciones realizadas por la empresa que derivan en una obligación concreta de pago (Sueldos, alquileres, leasing y compras) mientras que otras solo pueden ser estimados, como lo son los cobros por ventas futuras.

⁴ García Rivera, Raquel Yamilet, Saravia Torres Néstor Ernesto. Flujo de Caja su Análisis e interpretación en las empresas dedicadas a la venta de equipos médicos en el área Metropolitana de San Salvador. Tesis para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública. San Salvador. El Salvador. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Contaduría Pública, 2009 Pág. 1,2,4

- 7) El movimiento financiero de una empresa estará influenciado positiva o negativamente por el comportamiento de los ciclos de cobros y pagos. En la medida en que el ciclo de pago sea mayor al ciclo de cobro, la empresa puede disfrutar de una posición financiera favorable, pues tendrá la posibilidad de utilizar los recursos de los proveedores para financiar una parte de sus actividades.

1.1.4 OBJETIVOS DEL FLUJO DE CAJA

Los objetivos del flujo de caja son los siguientes:

1. Evaluar la capacidad de la empresa para generar futuros flujos de caja.
2. Mostrar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones, pagar dividendos y devolver las deudas y los intereses de las fuentes de financiación negociadas.
3. Saber tomar medidas correctivas con anticipación para que la empresa no caiga en problemas de liquidez
4. Conocer los efectos que en la posición financiera de la empresa tienen las actividades de inversión y las actividades financieras.

1.1.5 IMPORTANCIA DEL FLUJO DE CAJA

La importancia del flujo de caja es que permite mostrar la liquidez de la empresa, y ver el comportamiento diario del movimiento de caja tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado, conocer con cuánto dinero en efectivo se cuenta, de modo que, con dicha información se puedan tomar decisiones tales como:

- Compras de mercadería.
- Comprar al contado o solicitar crédito.
- Cobrar al contado o es posible otorgar créditos.
- Pagar deudas a su fecha de vencimiento o si es preciso pedir un refinanciamiento o un nuevo financiamiento.

- Si se tiene un excedente de dinero suficiente como para poder invertirlo, por ejemplo, comprar nueva maquinaria.
- Si es necesario aumentar el disponible.
- Anticiparnos a futuros déficit de efectivo y, de ese forma, tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente.
- Establecer una base sólida para respaldar el requerimiento de créditos.

1.1.6 PROPÓSITO Y VENTAJAS DE UTILIZAR FLUJOS DE CAJA EN LAS EMPRESAS

El propósito del flujo de caja es mostrar de donde provendrán los ingresos y como se usarán esos fondos. Indicando si la empresa genera suficiente dinero en efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo de la actividad empresarial buscando un equilibrio entre el nivel de exactitud y la utilidad para la toma de decisiones.

El flujo de caja presupuestado es una herramienta de trabajo muy útil para la toma de decisiones del empresario porque:

- Lo hace pensar sobre el plan de actividades a desarrollar durante el año.
- Permite analizar el plan pensado y efectuar ajustes en lo planeado.
- Provee un estimado de las necesidades de crédito y de la capacidad de pago de la empresa
- Indica cuando el crédito es necesario y cuando hay suficiente liquidez para ser pagado
- Permite controlar la situación financiera de la empresa durante la ejecución de las actividades por comparación entre el flujo de caja presupuestado, con los fondos recibidos.
- Puede facilitar la obtención de crédito mostrando lo que se piensa hacer, el monto de crédito necesario y el momento esperado en que habrá suficientes fondos para pagar.

La cantidad de información que provee el flujo de caja lo constituye en la herramienta de control más útil, junto con la experiencia del empresario, para la toma de decisiones empresariales.

1.1.7 ESTRUCTURA DEL FLUJO DE CAJA.

Existen dos tipos de flujo de caja, un flujo de caja de un proyecto para una empresa, y el flujo de caja desde el punto de vista del inversionista. A continuación explicaremos la estructura de ambos flujos:

1.1.7.1 FLUJO DE CAJA DE UN PROYECTO PARA UNA EMPRESA

Permite medir la rentabilidad de toda la inversión.

EMPRESA XXX, S.A. DE C.V.												
FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA EL AÑO XXX												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
+ Ingresos sujetos a Impuesto												
(Egresos Sujetos a												
- impuesto)												
(Gastos no												
- Desembolsables)												
= Utilidad antes de impuestos												
- Impuestos												
Utilidad después de												
= impuesto												
Ajuste por gasto no												
+ desembolsable.												
(Egresos no sujetos a												
- impuesto)												
Beneficios no sujetos a												
+ impuestos												
= Flujo de Caja												

Ingresos sujetos a impuestos

Están compuestos por los ingresos que aumentan la utilidad contable de la empresa.

Egresos sujetos a impuestos

Son todos aquellos egresos que hacen disminuir la utilidad contable de la empresa y corresponden a los costos variables resultantes del costo de fabricación unitario por las unidades producidas, el costo anual fijo de fabricación, la comisión de ventas y los gastos fijos de administración y ventas.

Gastos no desembolsables

Son los gastos que para fines de pago de impuesto son deducibles, pero que no ocasionan salidas de cajas, como la depreciación, la amortización de los activos intangibles o el valor en libros de un activo disponible para la venta.

Impuestos

Se determina calculando el 25% de las utilidades antes de impuesto.

Ajustes por gastos no desembolsables

Para anular el efecto de haber incluido gastos que no constituían egresos de caja, se suman la depreciación, la amortización de intangibles y el valor libro. La razón de incluirlos primero y eliminarlos después obedece a la importancia de incorporar el efecto tributario que estas cuentas ocasionan a favor del proyecto.

Egresos no sujetos a impuesto

Están compuestos por todos aquellos desembolsos que no son incorporados en el estado de resultado en el momento en que ocurren y que deben ser incluidos por ser movimientos de caja.

Beneficios no sujetos a impuestos

Lo constituye el valor de desecho y la recuperación del capital de trabajo si el valor de desecho se cálculo por el mecanismo de valoración de activos, ya sea contable o comercial, en lo que se refiere a la recuperación del capital de trabajo no debe incluirse como beneficio cuando el valor de desecho se calcula por el método económico ya que representa el valor del negocio funcionando.

1.1.7.2 FLUJO DE CAJA PARA UN INVERSIONISTA

Este Flujo de caja permite medir la rentabilidad de los recursos propios, y para lograrlo deberá agregarse el efecto de financiamiento para incorporar el impacto del apalancamiento de la deuda.

Como los intereses del préstamo son un gasto sujeto a impuesto, deberá diferenciarse qué parte de la cuota que se le paga a la Institución que otorgó el préstamo es interés y que parte es la amortización de la deuda, porque el interés se incorporará antes de impuesto mientras que la amortización, al no constituir cambios en el capital de la empresa, no está sujeta a impuestos y debe compararse al flujo después de calculado los impuestos.

Y posteriormente, se tiene que incorporar el efecto del préstamo para que, por diferencia, resulte el monto que debe invertir el inversionista⁵.

EMPRESA,XXX, S.A. DE C.V.												
FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA EL AÑO XXX												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
+ Ingresos Sujetos a Impuesto												
- (Egresos sujetos a impuesto)												
- (Gastos no Desembolsables)												
- (Intereses del préstamo)												
= Utilidad antes de impuesto												
- (Impuestos)												
= Utilidad despues de impuesto												
+ Ajuste por gasto no desembolsable												
- (Egresos no sujetos a impuesto)												
+ Beneficios no sujetos a impuestos												
+ Préstamo												
- (Amortización de la Deuda)												
= Flujo de Caja												

⁵ Cámara Para La Pequeña Industria de Guayas, División de Proyectos Diciembre 2003, El flujo de caja para la empresa disponible en: www.Capig.org.ec/ [Consulta: en fecha 18/04/2010]

1.1.8 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN FLUJO DE CAJA

Las buenas oportunidades de negocios, pueden dañarse irreparablemente, con una mala administración de los activos y pasivos de corto plazo de las empresas. Es por ello que todo empresario debe tener un control minucioso de su flujo de caja.

El objetivo clave de la administración del capital del trabajo, es evitar quedarse sin efectivo. Comprender como manejar adecuadamente el dinero, requiere un conocimiento del ciclo del capital de trabajo, el cual se debe tener claro desde el primer día de funcionamiento de la empresa.

Para elaborar un flujo de caja se debe contar con la información sobre ingresos y egresos de efectivo que haya realizado la empresa, esta información la obtenemos de la contabilidad de la empresa.

Pasos a seguir para elaborar un flujo de caja.

1.1.8.1 DETERMINAR LOS INGRESOS

a) Efectivo Disponible

El efectivo al final del primer período se convierte en el efectivo inicial al principio del segundo período.

b) Recibos de caja

Registro de las ventas al contado, las ventas con tarjeta de crédito, los cobros de las cuentas por cobrar y los ingresos por intereses; registrando los recibos en los meses en los que se espera obtener el dinero.

c) Cuentas por cobrar

Registrar los valores de las ventas al crédito en los meses en que se espera que el cobro se haga efectivo.

1.1.8.2 INGRESOS VARIOS DE EFECTIVO

Incluir los ingresos previstos de efectivo, tales como nuevos préstamos de los bancos y otras instituciones financieras como las Cajas de Crédito, Cooperativas, Asociaciones de Ahorro y Préstamo entre otras.

1.1.8.3 DETERMINAR LOS EGRESOS

a) Efectivo Pagado

Registro de los costos de funcionamiento de la empresa y gastos de operación en el mes que serán pagados y no en el que se originaron.

- b) Determinar los gastos no desembolsables
- c) Calcular el impuesto.
- d) Ajuste por gastos no desembolsables.
- e) Costos y beneficios no sujetos de impuestos

1.1.8.4 ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA

Conocer los flujos de caja que genera una empresa es un aspecto esencial en la gestión directiva dado que normalmente los problemas financieros se presentan cuando aparecen tensiones en la liquidez.

Puede ocurrir que una empresa muestre beneficio contable y esté generando flujos de caja negativos. Poder prever y gestionar con anticipación las necesidades de financiamiento de la empresa es una práctica muy recomendable que evita, en caso de no hacerlo, que una vez tenga que salir a buscar los fondos de forma tarde y mal.

Hay que tener en mente que la liquidez no significa exactamente lo mismo que ganar dinero. Es posible obtener beneficios y quedar en bancarrota por falta de efectivo.

1.1.9 EL PRESUPUESTO DE VENTAS Y SU TRANSCENDENCIA EN LOS FLUJOS DE CAJA

El presupuesto de ventas es el origen de donde se parte para la realización del flujo de caja. A partir de él, se establece cuanto y cuando se espera recibir de dinero de las ventas, en efectivo. Es decir, cual es la proporción de ventas al contado, cuánto a crédito, y en qué tiempo se recibe el pago del crédito. El valor que se establece en ese presupuesto, es el total que se lleva al flujo de caja.

1.1.10 EL FLUJO DE CAJA Y SU DIFERENCIA CON EL ESTADO DE RESULTADOS

El flujo de caja puede confundirse con el Estado de Resultados pero una de las principales diferencias entre ellas, es que el Estado de Resultados se rige por el principio del devengado; es decir, los ingresos, costos y gastos se reconocen a medida que se ganan o se incurre en ellos, independientemente de si se han cobrado o pagado, en cambio en el Flujo de Caja se registran las operaciones en efectivo, las que ya fueron recibidas en caja.

Se entiende por registro de operaciones a base de efectivo o a base de caja, aquel sistema que reconoce únicamente los ingresos al momento de recibirlos efectivamente en caja y los gastos al momento que efectivamente son desembolsados. Contrario al sistema de contabilidad por apropiación, devengado, causado o acumulado, que da reconocimiento a los ingresos y gastos en la medida que se ganan o se incurren en los mismos y no cuando se cobran y pagan y se registran en los períodos financieros a los cuales se relacionan.

Este sistema de efectivo es utilizado mayormente por personas naturales porque consideran que el mismo es un escudo fiscal al no obligarlos declarar los ingresos mientras éstos no han entrado efectivamente en caja. Al momento de adoptar el sistema de registro a base de efectivo hemos de tener en consideración los siguientes aspectos fiscales.

- a) La Administración Tributaria, no acepta un sistema puro de contabilidad sobre efectivo, sino un sistema de contabilidad a base de efectivo modificado, ya que no permite imputar a un gasto al momento de la adquisición de un activo depreciable, bajo el precepto de que existe una consideración fiscal para que los activos fijos sean depreciados en un término de tiempo. Tampoco permite el cargo a gastos por la adquisición de bienes no depreciables (terreno) ni el pago de otros rubros tales como depósito de garantía, depósito de clientes y otros que en una contabilidad estrictamente a base de efectivo se considerarían gastos o ingresos, cual fuera el caso.
- b) Es importante saber que la Administración Tributaria, sí permite que el contribuyente utilice un sistema de contabilidad a base de devengado, pero que para los efectos del reconocimiento de la renta gravable se presenta por el sistema a base de efectivo, siempre y cuando mantenga una conciliación de ambas cifras y la homogeneidad con los años anteriores. Es importante conocer esta posibilidad, aquellos que consideran, por un lado, la posible ventaja fiscal y por el otro lado, quieren mantenerse dentro de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

El sistema de contabilidad a base de efectivo no es un sistema aceptado dentro de los principios de contabilidad generalmente aceptados porque los resultados que este sistema de contabilidad arroja no indican la realidad financiera de una persona o entidad y por lo tanto éstos, generalmente, no pueden ser auditados en forma estándar. Los profesionales generalmente no requieren estados financieros auditados.

Se conoce como base acumulativa: la base contable en que los ingresos se asignan al periodo contable en que se ganan, independientemente de que se reciba o no el efectivo; según este criterio, los gastos en que se incurre para ganar los ingresos se deducen de dichos ingresos, sin importar si el efecto fue desembolsado o no para su pago.

Base de registro acumulativa; también conocida como criterio de devengo. Mediante su utilización es posible proporcionar a los usuarios de la información los valores totales de los

recursos financieros, activos físicos o de capital y pasivos financieros, incluyendo las provisiones; así mismo, se presentan todos los costos y gastos relacionados con los riesgos reportados.

La contabilidad sobre una base de devengado no sólo capta transacciones, transformaciones internas y eventos pasados que representaron cobros o pagos de efectivo, sino también, obligaciones de pago en el futuro y recursos que representan efectivo a cobrar en el futuro, la contabilización del gasto se hará conforme a la fecha de su realización, independientemente de la de su pago,

Otra diferencia importante está en la utilidad neta resultante del Estado de Resultados, la cual incluye el efecto de la depreciación o de la amortización de los activos. Sin embargo, dado que éstas no representan salidas efectivas de dinero, sólo se consideran en el flujo de caja de manera indirecta a través del impuesto a la renta, es decir, se aplican porque afectan la salida de efectivo por impuestos, de modo que si alteran la caja neta. Pero estos costos no desembolsados deben recuperarse como efectivo posterior al resultado neto, debido al efecto que han generado en los impuestos, de modo que no alteramos la generación de resultados. Si bien algunas cuentas de ambos estados pueden ser similares, se tiene algunas particularidades, por ejemplo en el Estado de Resultados se consideran operaciones al crédito y al contado, es decir basta que incurran, aún cuando no se hayan pagado. En el flujo de caja todas las operaciones son al contado o en efectivo.

El Estado de Resultados considera las operaciones tanto financieras como no financieras de la empresa, el saldo neto de todas estas operaciones se lo que se denomina renta imponible sobre esta se aplican los impuestos, como parte previa para obtener los resultados del ejercicio o la utilidad neta.

A diferencia del Estado de Resultados, el Flujo de Caja muestra lo que realmente sale o ingresa en efectivo a caja como, por ejemplo, los cobros de una venta que realmente se hicieron efectivos. En el Flujo de Caja, el término ganancia o pérdida no se utiliza.

1.1.11 ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR EL FLUJO DE CAJA DE UNA EMPRESA

La esencia de una administración exitosa del flujo de caja es controlar el flujo de dinero dentro y fuera de la empresa. El aumento del flujo de caja reduce el monto de capital fijo que se requiere para mantener el equilibrio de la empresa. Un flujo de caja mayor y constante también genera un patrón comercial predecible, lo que facilita la planificación y fijación del presupuesto necesario para el crecimiento futuro. Todo propietario de una empresa sabe que para mantener un flujo de caja equilibrado hace falta estar involucrado en casi todos los aspectos del negocio, desde supervisar las cuentas por cobrar y prorrogar líneas de crédito hasta administrar el inventario.

1. Organización del programa de facturación:

Cuanto más rápida sea la rotación de sus cuentas por cobrar, mayor será el capital que podrá invertir en el crecimiento de su empresa. Mantener un seguimiento de la antigüedad de saldos para emprender acciones inmediatas ante el vencimiento de las cuentas por cobrar.

2. Pago a proveedores hasta la fecha máxima:

Haga uso del plazo máximo que le conceden sus proveedores para pagar sus facturas, estos plazos equivalen a una línea de crédito sin intereses que otorgan los proveedores. De esta manera, contará con suficiente tiempo para obtener el dinero de sus cuentas por cobrar sin necesidad de incurrir en el gasto que involucran las líneas de crédito de corto plazo.

3. Incentivos por pronto pago o adelantados:

Si los proveedores ofrecen un descuento por pago adelantado (generalmente, por el pago dentro de las dos semanas después de recibir la factura), no dejar pasar esa oportunidad. Hay que analizarlo de esta forma: un 2% sobre una factura a 30 días equivale a una ganancia de un 24% anual, si se invirtiera esa cantidad. A veces los proveedores no ofrecen ningún tipo de incentivo, solicítelo usted. Es posible que estén dispuestos a otorgarle un descuento a cambio de un pago más rápido de sus facturas.

4. Revisar la estructura de fijación de precios:

¿Cuándo reajustó sus precios por última vez? Muchas empresas pequeñas se rehúsan a aumentar sus precios por temor a perder clientes. Sin embargo, los clientes de hecho esperan que sus proveedores introduzcan pequeñas alzas periódicas en los precios. Asimismo, asegúrese de verificar los precios de la competencia con cierta regularidad. Si sus rivales cobran precios más altos, usted debe hacer lo mismo.

5. No operar con un único proveedor:

Puede ahorrar dinero si opera con varios proveedores, es decir que al comprar a varios proveedores tiene la ventaja de mantener precios más estables pues si alguno de ellos decide aumentar precios puede optar por comprar más al otro, también le permite no depender de un solo proveedor y que hayan atrasos por incumplimientos en la entrega de pedidos.

6. Establecer una cooperativa de compras:

Ahorre en insumos al agruparse con otros colegas de su rubro para comprar artículos, luego distribuya la cuenta en forma proporcional a la cantidad comprada por cada uno.

7. Renegociar pólizas de seguro:

Revise cada una de sus pólizas de seguros, para asegurarse que está obteniendo el mejor producto por su dinero.

8. Reducir Inventarios:

Mantener un inventario excesivamente grande puede implicar un enorme capital ocioso. Ajuste periódicamente la rotación del inventario puede hacerlo al calcular su índice de rotación de inventario Evite comprar más de lo necesario ya que esto podría inmovilizar su capital.

9. Equilibrar la base de cliente:

Es importante mejorar la relación con los clientes, identificando sus nuevas necesidades, su nivel de satisfacción con sus productos o servicios, etc. Mantener un alto nivel de calidad en la atención a las órdenes de compra, la calidad del producto y la prontitud en el despacho, constituyen un estímulo positivo en el cliente en su relación con la empresa.

10. Considerar arrendar en lugar de comprar:

El arrendamiento por lo general tiene un costo más alto que la compra, sin embargo, estos costos mayores con frecuencia se ven justificados por beneficios en el flujo de caja.

1.1.12 PROBLEMAS DE FLUJO DE CAJA EN LAS EMPRESAS

Uno de los problemas financieros más usuales que enfrentan las empresas hoy en día es la falta de fondos para financiar sus actividades corrientes. La recesión económica que vive el país no solo golpea la demanda de los productos o servicios de las empresas, sino que también hace más difícil la gestión de cobro de las cuentas por cobrar comerciales.

Esto último, además, tiene un fuerte efecto multiplicador, ya que el retraso por parte de una empresa en el pago de sus deudas, afecta en su capacidad de pago a sus acreedoras, quienes a su vez se retrasan con sus proveedores y así sucesivamente. De esa forma se genera una cadena que puede poner en serios aprietos financieros sobre todo a los más débiles.

Los problemas de flujo de caja pueden persistir pocos días o convertirse en una dificultad de mayor plazo. Normalmente son difíciles de pronosticar y, en consecuencia, se debe estar prevenido para actuar de forma rápida y decisiva para abordarlos. Las entidades no precisamente quiebran por tener pérdidas pero si pueden desaparecer por no poder afrontar sus pagos corrientes.

1.1.13 MANEJO DEL FLUJO DE CAJA

En la estrategia de manejo del flujo de caja hay que tomar en cuenta los siguientes pasos:

a) Posponga el desarrollo de nuevos productos.

Concentre sus esfuerzos en los productos que actualmente ofrece. Estudie nuevos mercados para los productos existentes o adáptelos de forma tal que satisfagan de mejor forma las necesidades de los clientes.

b) Concéntrese en sus clientes actuales.

Los clientes que tiene la empresa demandan menos esfuerzo y tiempo para llegar a ellos y realizar una venta. Un nuevo cliente implica su identificación, contacto y negociación, mientras que con los clientes actuales buena parte de ese camino está recorrido. Es trascendental perfeccionar la relación con los clientes, identificando sus nuevas necesidades, su nivel de satisfacción con sus productos.

c) Manténgase atento al inventario.

El adecuado manejo de los inventarios es decisivo en el nivel de efectivo de la empresa. Una práctica buena es revisar los movimientos del inventario con bastante frecuencia. Eliminando aquellos productos que tienen poco movimiento o que representan muy poco margen de utilidad. Lo que ayuda a disminuir los costos de mantener inventarios que no generan ingresos. Para los productos con una alta rotación deben comprarse por cantidades más altas para negociar descuentos con los proveedores.

d) Aumente la productividad de la fuerza laboral.

Un mejor rendimiento de la fuerza de trabajo se traduce en una reducción del costo laboral y en una mejora de la calidad de las actividades de la empresa. Mantenga un sistema de

evaluación del trabajo y establezca metas que permitan alcanzar un mayor nivel de ventas, estableciendo incentivos para aquellos que consigan superar las metas establecidas.

Es fundamental, siempre que sea posible, eliminar todos aquellos cargos que no son definitivamente necesarios o cuyas actividades pueden ser asignadas a otros empleados sin afectar el desenvolvimiento de estos.

Es necesario que toda la entidad comprenda el gran riesgo que representa el no presentar los datos reales del número de empleados y las consecuencias que podría acarrear para todos el no eliminar un pequeño número de cargos no necesarios.

e) Impuesto a la Transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios (IVA).

El IVA debe ser enterado a la administración tributaria aún sin que haya sido efectivamente cobrado pues se toma como base la realización de la operación, la emisión de la factura o el cobro de la misma, (lo que ocurra primero).

En consecuencia, se debe tener en cuenta el potencial problema que se genera si se otorga un crédito a los clientes y no se tienen los fondos para cancelar este impuesto producto de esas cuentas por cobrar.

f) Optimice el manejo de las cuentas por cobrar.

El punto de partida fundamental radica en fijar estándares de crédito razonables que sean utilizados de forma consistente y el análisis de la capacidad crédito para los clientes. Es una tarea esencial en el manejo de la cuentas por cobrar.

En muchos casos, ante la necesidad de realizar ventas, se otorgan facilidades de pago a los clientes, creando así un potencial problema de incobrabilidad que podría generar pérdidas a la empresa.

En cuanto a la actividad de cobranzas, debemos recordar que mientras mayor es el vencimiento del crédito, más difícil es cobrarlas. La cobranza debe ser realizada de forma constante y actuar tan rápido como sea posible. Si existe alguna disputa con el cliente que esté obstaculizando la cobranza, encuentre rápidamente la razón y origen y resuélvala de forma inmediata.

Si bien parece un simple trámite administrativo, es importante emitir los documentos que respalden el crédito de tal forma que tengan validez legal, esto representa un aspecto primordial a la hora de tener que tomar medidas extremas en la cobranza.

g) Controle las salidas de efectivo.

Identifique y elimine los gastos no necesarios, aproveche las ventajas de crédito que puedan ofrecer los proveedores y trate de armonizar los pagos con los cobros, utilice los instrumentos financieros que ofrece la banca para hacer rendir lo máximo posible el efectivo en bancos, utilice la figura del arrendamiento de equipos en lugar de comprarlos, revise cuidadosamente los pagos realizados por concepto de comisiones, reembolso de gastos y viáticos.

Mantenga un control exhaustivo de las compras de materiales antes de realizar los pagos correspondientes en concreto esté atento a:

- El producto fue recibido en perfecto estado.
- La factura está elaborada en forma correcta.
- Se han aplicado los descuentos correctos.
- El impuesto es aplicable y se ha calculado adecuadamente.

h) Mantener una planificación constante de las operaciones

Elabore un presupuesto de efectivo en el cual se prevean los futuros ingresos y egresos de efectivo de la empresa. Con esta información se puede conocer qué cantidad de efectivo es probable que tenga la empresa, cuando y durante cuánto tiempo, el presupuesto sirve como base para la planeación y control del efectivo.

El cálculo del saldo óptimo de caja debe tomar en consideración un monto para cubrir las operaciones corrientes, posibles imprevistos y un porcentaje del total de deuda a corto plazo. Tomar una actitud previsiva en lugar de reactiva ayudará a que la empresa lleve adelante sus actividades sin tener la presión de no contar con los recursos líquidos necesarios. Todos los pasos que se puedan tomar, por ásperos que puedan parecer, beneficiarán a larga a la empresa y sus empleados.

CAPITULO II

2.1 ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA, APLICACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES CASO PRÁCTICO.

Los Flujos de caja constituyen una herramienta indispensable para la administración de las empresas, las decisiones de índole gerencial no se toman únicamente sobre una base de resultados históricos, si no que se debe realizar sobre proyecciones efectivas que permita anticiparse a corregir imprevistos que perjudique el buen funcionamiento de la empresa

Es necesario que se lleve un seguimiento constante del desarrollo del flujo de caja, mediante la presentación de informes periódicos de ejecución, haciendo comparación contra las estimaciones para evaluar cualquier desviación a favor o en contra de los resultados esperados esto con el propósito de analizar y diseñar la acción correctiva. Un flujo de caja es bueno en la medida en que los resultados y efectos se controlen, analicen y se tomen las medidas necesarias para corregir las desviaciones.

Los problemas de generación de dinero suelen tomar por sorpresa a los propietarios de las empresas. La elaboración del Flujo de Caja ayuda a prever el monto de dinero que la empresa espera recibir y pagar en un período de tiempo determinado.

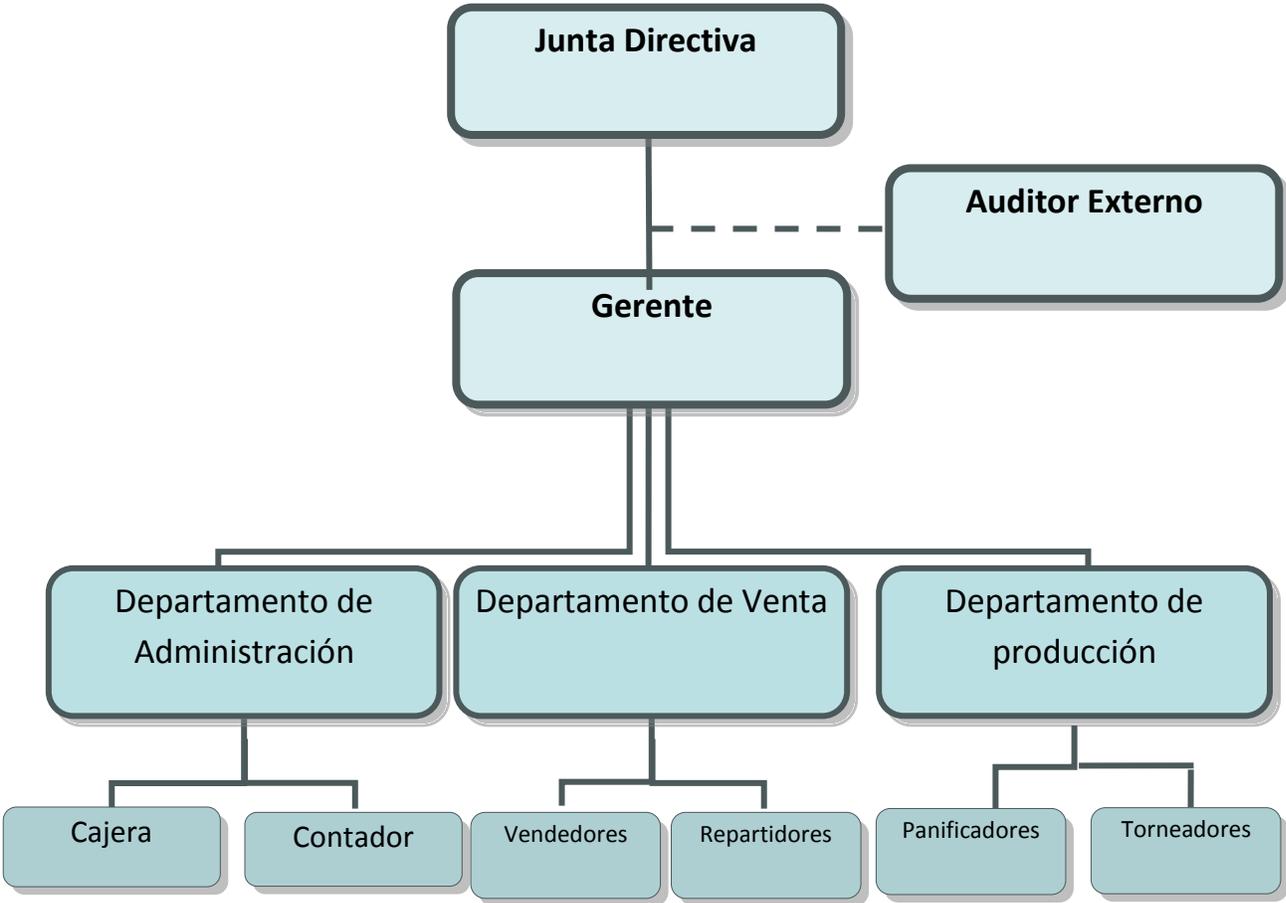
2.1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa	: Panadería la Fortuna del Pan, S.A de C.V.
Ubicación	: Colonia Jardines de Cuscatlán, avenida L-E polígono N . Antigua Cuscatlán Departamento de la Libertad.
Giro o Actividad Económica	: Elaboración y Comercialización de Pan.
Tamaño de la Empresa	: Mediana
Número de Empleados	: 25
Número de Registro Fiscal	: 32550-3
N I T	: 0210-291280-002-8
Propietario	: Adelmo Rivera

2.1.2 ANTECEDENTES

La empresa inicio operaciones en 1980, naciendo como una empresa informal fabricando quesadillas. En sus inicios las quesadillas se fabricaban por encargos, a partir de 2001 la empresa evoluciona adquiriendo más equipo para producción, siendo en este momento una empresa legalmente establecida adquiriendo el nombre de Panadería La Fortuna del Pan; en dicho año comienza a distribuir pan en la zona de Santa Tecla y zonas aledañas, incrementando sus productos a pan francés, pan especial y repostería.

2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



2.1.4 PRINCIPALES CLIENTES

- ▶ Li Yin Yi
- ▶ Fusal
- ▶ Global Food Service
- ▶ Sadosa
- ▶ Universidad Evangélica
- ▶ Julisa Ramírez
- ▶ Universidad Matías Delgado
- ▶ Pollo Real
- ▶ Banco Agrícola Comercial

2.1.5 PRINCIPALES PROVEEDORES

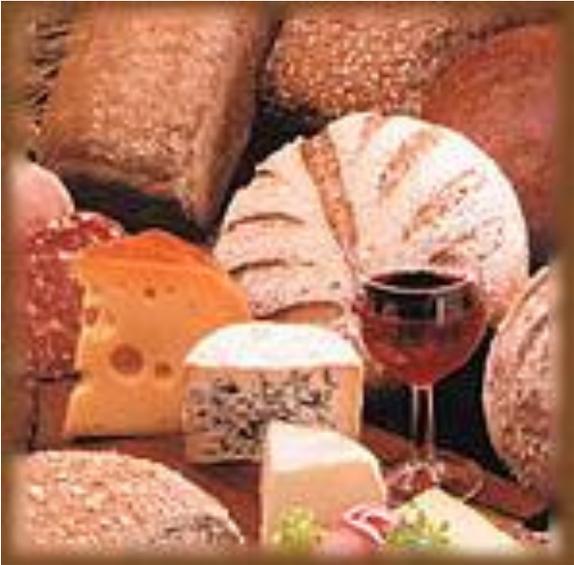
- ▶ Berta Alicia Palacios (Gas propano)
- ▶ Carlos Alberto Tijiboy (Huevos)
- ▶ Weil Hermanos
- ▶ Pimi, S.A de C.V.
- ▶ Comercializadora Interamericana
- ▶ Codipa
- ▶ Levaduras Universales
- ▶ Ipaca, S.A de C.V.
- ▶ Molsa
- ▶ Ágora, S.A de C.V.
- ▶ Hazles Industrias
- ▶ NCH, El Salvador, S.A. de C.V

2.1.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa en estudio elabora pan de diferentes tipos que se detallan a continuación.

GRANDE	
<ul style="list-style-type: none">▪ Torta de Yema especial▪ Torta de Yema corriente▪ Torta Seca▪ Alemanas▪ Donas▪ Coffee Cake▪ Quesadillas de queso▪ Budín especial▪ Budín corriente▪ María Luisa especial▪ María Luisa corriente▪ Torta de Maní▪ Torta de Coco▪ Marquesotes▪ Brazo Gitano▪ Pastelón▪ Semita Especial▪ Semita pacha▪ Semita alta▪ Semita Integral▪ Pastel	

Pan francés	Variedad
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corriente ▪ De Papa

MENUDO VARIEDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canastas ▪ Suspiros ▪ Espumilla ▪ Salpor de Almidón ▪ Margaritas ▪ Novias ▪ Peperechas ▪ Pañuelos ▪ Orejas ▪ Herradura ▪ Pastelón ▪ Pastel de Carne ▪ Guarachas ▪ Picardeen ▪ Polvorón 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pan guineo ▪ Hojas ▪ Pan coco ▪ Salpor de Arroz ▪ Salpor largo ▪ Pan naranja ▪ Almendra ▪ Sandino ▪ Celoso ▪ Cachos ▪ Flores ▪ Chonga ▪ Pegados ▪ Biscochos ▪ Galleta chocolate

2.1.7 CASO PRÁCTICO

- a) La Fortuna, S.A. de C.V. inicia el año 2010 con un saldo en Efectivo y Equivalentes de \$3,217.14

- b) El flujo de caja debe adaptarse a la situación actual de la empresa y al medio en que esta se desenvuelve diariamente para obtener resultados óptimos, para la elaboración del flujo de caja se toma de base la recopilación de información contable histórica 2008 y 2009, la cual comprende Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio, con sus respectivos anexos, y todo lo relacionado con las entradas y salidas de efectivo, detalle de distribución de costos y gastos fijos, presupuesto de ventas, políticas de compras y de ventas, esta información se solicitó a la administración de la empresa quienes autorizaron para que todas las partes involucradas la proporcionaran. Debido a que la empresa no elaboran flujos de caja fue necesario establecer y analizar los cambios significativos que ha tenido la empresa en ese lapso de tiempo.

- c) Una vez que se ha obtenido un conocimiento de las operaciones de la empresa se procederá a elaborar el presupuesto de ventas que es la base para la realización del flujo de caja. A partir de este se establece cuanto y cuando se espera recibir de dinero de las ventas, en efectivo. Es decir, cual es la proporción de ventas al contado, cuánto a crédito, y en qué tiempo se recibe el pago de las ventas al crédito. El valor que se establece en ese presupuesto, es el total que se lleva al Flujo de caja. Para esta proyección se considera que las ventas superan al año 2009. En proporción igual al crecimiento que tuvieron las ventas en el año 2008.

LA FORTUNA DEL PAN, S.A. DE C.V.
VENTAS PROYECTADAS
VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA

	PERIODOS		VARIACION VENTAS 2008 – 2009	CRECIMIENTO	VENTAS PROYECTADAS
	2008	2009			
Enero	15,748.54	\$ 16,699.92	\$ 951.38	6.0%	\$ 17,708.77
Febrero	14,823.77	\$ 15,622.93	\$ 799.16	5.4%	\$ 16,465.17
Marzo	15,815.79	\$ 19,104.59	\$ 3,288.80	20.8%	\$ 23,077.28
Abril	15,960.53	\$ 23,964.24	\$ 8,003.71	50.1%	\$ 35,981.56
Mayo	19,983.30	\$ 25,640.52	\$ 5,657.22	28.3%	\$ 32,899.28
Junio	17,493.56	\$ 38,784.08	\$ 21,290.52	121.7%	\$ 85,986.21
Julio	20,857.22	\$ 41,162.51	\$ 20,305.29	97.4%	\$ 81,235.77
Agosto	18,641.86	\$ 33,754.72	\$ 15,112.86	81.1%	\$ 61,119.50
Septiembre	14,433.36	\$ 33,858.42	\$ 19,425.06	134.6%	\$ 79,426.59
Octubre	17,916.60	\$ 38,144.33	\$ 20,227.73	112.9%	\$ 81,209.04
Noviembre	17,801.65	\$ 34,597.80	\$ 16,796.15	94.4%	\$ 67,241.39
Diciembre	20,052.42	\$ 30,379.21	\$ 10,326.79	51.5%	\$ 46,024.19
Total	209,528.60	\$ 351,713.27	\$ 142,184.67	67.9%	\$ 628,374.76

CUADRO A-1

Considerando las órdenes de producción que se tienen y el presupuesto de ventas se procede a elaborar el presupuesto de cuentas por cobrar.

LA FORTUNA DEL PAN, S.A. DE C.V.	
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR	
MESES	CANTIDAD
Enero	\$ 10,940.48
Febrero	\$ 10,172.18
Marzo	\$ 14,257.14
Abril	\$ 22,229.41
Mayo	\$ 20,325.18
Junio	\$ 53,122.28
Julio	\$ 50,187.46
Agosto	\$ 37,759.63
Septiembre	\$ 49,069.75
Octubre	\$ 50,170.95
Noviembre	\$ 41,541.73
Diciembre	\$ 28,433.74
TOTAL	\$ 388,209.93

CUADRO A-2

Una vez que se tienen las ordenes de producción se elabora el presupuesto de compras de materias primas estableciendo la cantidad de insumos necesarios para producir los pedidos de los clientes. En este punto es necesario recordar el crédito otorgado por los proveedores el cual es de 30 días.

También se elabora un presupuesto de los costos indirectos de fabricación y la mano de obra directa.

LA FORTUNA DEL PAN, S.A. DE CV.
COMPRAS DE MATERIA PRIMA PROYECTADAS
VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA

MATERIAS PRIMAS	PERIODOS		VARIACIÓN PERIODOS 2008 – 2009	COMPRAS DE MATERIA PRIMA ANUAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
	2008	2009						
Harinas	\$ 22,953.55	\$ 38,459.16	\$ 15,505.61	\$ 53,964.78	\$ 2,855.32	\$ 2,837.82	\$ 3,252.58	\$ 4,042.94
Azúcar	\$ 27,892.11	\$ 46,733.83	\$ 18,841.72	\$ 65,575.54	\$ 3,469.66	\$ 3,448.39	\$ 3,952.39	\$ 4,912.80
Grasas	\$ 6,284.86	\$ 10,530.42	\$ 4,245.56	\$ 14,775.97	\$ 781.81	\$ 777.02	\$ 890.58	\$ 1,106.99
Sal	\$ 388.48	\$ 650.91	\$ 262.43	\$ 913.33	\$ 48.33	\$ 48.03	\$ 55.05	\$ 68.43
Levaduras y otros	\$ 3,793.71	\$ 6,356.44	\$ 2,562.73	\$ 8,919.17	\$ 471.92	\$ 469.03	\$ 537.58	\$ 668.21
Lácteos	\$ 3,308.89	\$ 5,544.12	\$ 2,235.23	\$ 7,779.34	\$ 411.61	\$ 409.09	\$ 468.88	\$ 582.81
Jamón	\$ 1,135.41	\$ 1,902.40	\$ 766.99	\$ 2,669.40	\$ 141.24	\$ 140.37	\$ 160.89	\$ 199.99
Huevos	\$ 4,053.67	\$ 6,792.01	\$ 2,738.34	\$ 9,530.35	\$ 504.26	\$ 501.17	\$ 574.42	\$ 714.00
Materias primas diversas	\$ 15,043.74	\$ 25,206.11	\$ 10,162.37	\$ 35,368.48	\$ 1,871.38	\$ 1,859.91	\$ 2,131.74	\$ 2,649.74
Café	\$ 296.91	\$ 497.48	\$ 200.57	\$ 698.05	\$ 36.93	\$ 36.71	\$ 42.07	\$ 52.30
Gas	\$ 4,207.19	\$ 7,049.24	\$ 2,842.05	\$ 9,891.28	\$ 523.36	\$ 520.15	\$ 596.17	\$ 741.04
atados de dulce	\$ 333.50	\$ 558.79	\$ 225.29	\$ 784.07	\$ 41.49	\$ 41.23	\$ 47.26	\$ 58.74
agua	\$ 62.00	\$ 103.88	\$ 41.88	\$ 145.76	\$ 7.71	\$ 7.67	\$ 8.79	\$ 10.92
Bébidas	\$ 7,252.89	\$ 12,152.37	\$ 4,899.48	\$ 17,051.85	\$ 902.23	\$ 896.70	\$ 1,027.75	\$ 1,277.49
TOTALES	\$ 97,006.91	\$ 162,537.15	\$ 65,530.24	\$ 228,067.39	\$ 12,067.24	\$ 11,993.27	\$ 13,746.14	\$ 17,086.39

CUADRO A-3

LA FORTUNA DEL PAN, S.A. DE C.V.
COMPRAS DE MATERIA PRIMA PROYECTADAS
VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA

MATERIAS PRIMAS	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Harinas	\$ 3,454.94	\$ 5,969.75	\$ 5,314.06	\$ 4,875.58	\$ 6,316.56	\$ 5,732.65	\$ 5,233.22	\$ 4,079.35
Azúcar	\$ 4,198.29	\$ 7,254.17	\$ 6,457.40	\$ 5,924.58	\$ 7,675.59	\$ 6,966.06	\$ 6,359.18	\$ 4,957.04
Grasas	\$ 945.99	\$ 1,634.56	\$ 1,455.03	\$ 1,334.97	\$ 1,729.52	\$ 1,569.64	\$ 1,432.90	\$ 1,116.96
Sal	\$ 58.47	\$ 101.04	\$ 89.94	\$ 82.52	\$ 106.91	\$ 97.02	\$ 88.57	\$ 69.04
Levaduras y otros	\$ 571.02	\$ 986.67	\$ 878.30	\$ 805.82	\$ 1,043.99	\$ 947.48	\$ 864.94	\$ 674.23
Lacteos	\$ 498.05	\$ 860.58	\$ 766.05	\$ 702.84	\$ 910.57	\$ 826.40	\$ 754.40	\$ 588.06
Jamon	\$ 170.90	\$ 295.30	\$ 262.86	\$ 241.17	\$ 312.45	\$ 283.57	\$ 258.86	\$ 201.79
Huevos	\$ 610.15	\$ 1,054.28	\$ 938.48	\$ 861.04	\$ 1,115.52	\$ 1,012.40	\$ 924.20	\$ 720.43
Materias primas diversas	\$ 2,264.37	\$ 3,912.57	\$ 3,482.83	\$ 3,195.45	\$ 4,139.87	\$ 3,757.17	\$ 3,429.85	\$ 2,673.60
Café	\$ 44.69	\$ 77.22	\$ 68.74	\$ 63.07	\$ 81.71	\$ 74.15	\$ 67.69	\$ 52.77
Gas	\$ 633.26	\$ 1,094.20	\$ 974.02	\$ 893.65	\$ 1,157.77	\$ 1,050.75	\$ 959.21	\$ 747.71
atados de dulce	\$ 50.20	\$ 86.74	\$ 77.21	\$ 70.84	\$ 91.78	\$ 83.29	\$ 76.04	\$ 59.27
agua	\$ 9.33	\$ 16.12	\$ 14.35	\$ 13.17	\$ 17.06	\$ 15.48	\$ 14.14	\$ 11.02
bébidas	\$ 1,091.70	\$ 1,886.33	\$ 1,679.14	\$ 1,540.59	\$ 1,995.91	\$ 1,811.41	\$ 1,653.60	\$ 1,289.00
TOTALES	\$ 14,601.37	\$ 25,229.53	\$ 22,458.42	\$ 20,605.31	\$ 26,695.20	\$ 24,227.48	\$ 22,116.79	\$ 17,240.25

CUADRO A- 4

LA FORTUNA DEL PAN, S.A. DE C.V.
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION
VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA

CIF	PERIODOS		VARIACION PERIODOS 2008 - 2009	TOTAL CIF ANUAL	PORCENTAJE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
	2008	2009							
Mano de obra indirecta	\$ 2,360.21	\$ 8,874.19	\$ 6,513.98	\$ 15,388.17	20.9%	\$ 814.20	\$ 809.21	\$ 927.48	\$1,152.85
Herramientas y consumibles	\$ 855.76	\$ 1,014.46	\$ 158.70	\$ 1,173.16	1.6%	\$ 62.07	\$ 61.69	\$ 70.71	\$ 87.89
Combustibles y lubricantes	\$ -	\$ 960.60	\$ 960.60	\$ 1,921.20	2.6%	\$ 101.65	\$ 101.03	\$ 115.80	\$ 143.93
transporte flete y acarreo	\$ -	\$ 310.00	\$ 310.00	\$ 620.00	0.8%	\$ 32.80	\$ 32.60	\$ 37.37	\$ 46.45
Mantenimiento de maquinaria y equipo	\$ 2,000.76	\$ 3,211.26	\$ 1,210.50	\$ 4,421.76	6.0%	\$ 233.96	\$ 232.52	\$ 266.51	\$ 331.27
Mantenimiento de local	\$ 1,099.66	\$ 3,350.18	\$ 2,250.52	\$ 5,600.70	7.6%	\$ 296.34	\$ 294.52	\$ 337.57	\$ 419.59
Cuota Patronal ISSS	\$ -	\$ 1,768.19	\$ 1,768.19	\$ 3,536.38	4.8%	\$ 187.11	\$ 185.97	\$ 213.15	\$ 264.94
Pensiones AFP	\$ -	\$ 605.97	\$ 605.97	\$ 1,211.94	1.6%	\$ 64.12	\$ 63.73	\$ 73.05	\$ 90.80
Impuesto Fovial	\$ -	\$ 28.29	\$ 28.29	\$ 56.58	0.1%	\$ 2.99	\$ 2.98	\$ 3.41	\$ 4.24
Agua	\$ 78.97	\$ 65.12	\$ (13.85)	\$ 51.27	0.1%	\$ 2.71	\$ 2.70	\$ 3.09	\$ 3.84
Limpieza y ornato	\$ 728.43	\$ 3,400.27	\$ 2,671.84	\$ 6,072.11	8.2%	\$ 321.28	\$ 319.31	\$ 365.98	\$ 454.91
Platos, vasos, Bolsas y otros	\$ 2,296.04	\$ 6,641.75	\$ 4,345.71	\$ 10,987.46	14.9%	\$ 581.36	\$ 577.79	\$ 662.24	\$ 823.16
Gas Propano	\$ 99.71	\$ 5,220.14	\$ 5,120.43	\$ 10,340.57	14.0%	\$ 547.13	\$ 543.77	\$ 623.25	\$ 774.70
Vacaciones	\$ 1,165.80	\$ 1,062.00	\$ (103.80)	\$ 958.20	1.3%	\$ 50.70	\$ 50.39	\$ 57.75	\$ 71.79
Aguinaldos	\$ 1,044.00	\$ 1,088.13	\$ 44.13	\$ 1,132.26	1.5%	\$ 59.91	\$ 59.54	\$ 68.24	\$ 84.83
Indemnizaciones	\$ 700.90	\$ 325.50	\$ (375.40)	\$ (49.90)	-0.1%	\$ (2.64)	\$ (2.62)	\$ (3.01)	\$ (3.74)
Atención a empleados	\$ 61.95	\$ 657.22	\$ 595.27	\$ 1,252.49	1.7%	\$ 66.27	\$ 65.86	\$ 75.49	\$ 93.83
otros Gastos Indirectos	\$ -	\$ 4,492.07	\$ 4,492.07	\$ 8,984.14	12.2%	\$ 475.36	\$ 472.44	\$ 541.49	\$ 673.07
TOTAL	\$ 12,492.19	\$ 43,075.34	\$ 30,583.15	\$ 73,658.49	100%	\$ 3,897.33	\$ 3,873.44	\$ 4,439.56	\$5,518.36

CUADRO A- 5

LA FORTUNA DEL PAN, S.A. DE C.V.
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA

CIF	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Mano de obra indirecta	\$ 985.18	\$ 1,702.29	\$ 1,515.32	\$ 1,390.28	\$ 1,801.18	\$ 1,634.68	\$ 1,492.26	\$ 1,163.23
Herramientas y consumibles	\$ 75.11	\$ 129.78	\$ 115.52	\$ 105.99	\$ 137.32	\$ 124.62	\$ 113.77	\$ 88.68
Combustibles y lubricantes	\$ 123.00	\$ 212.53	\$ 189.19	\$ 173.58	\$ 224.88	\$ 204.09	\$ 186.31	\$ 145.23
transporte flete y acarreo	\$ 39.69	\$ 68.59	\$ 61.05	\$ 56.02	\$ 72.57	\$ 65.86	\$ 60.12	\$ 46.87
Mantenimiento de maquinaria y equipo	\$ 283.09	\$ 489.15	\$ 435.42	\$ 399.49	\$ 517.57	\$ 469.72	\$ 428.80	\$ 334.25
Mantenimiento de local	\$ 358.57	\$ 619.57	\$ 551.52	\$ 506.01	\$ 655.56	\$ 594.96	\$ 543.13	\$ 423.37
Cuota Patronal ISSS	\$ 226.41	\$ 391.21	\$ 348.24	\$ 319.50	\$ 413.93	\$ 375.67	\$ 342.94	\$ 267.32
Pensiones AFP	\$ 77.59	\$ 134.07	\$ 119.34	\$ 109.50	\$ 141.86	\$ 128.74	\$ 117.53	\$ 91.61
Impuesto Fovial	\$ 3.62	\$ 6.26	\$ 5.57	\$ 5.11	\$ 6.62	\$ 6.01	\$ 5.49	\$ 4.28
Agua	\$ 3.28	\$ 5.67	\$ 5.05	\$ 4.63	\$ 6.00	\$ 5.45	\$ 4.97	\$ 3.88
Limpieza y ornato	\$ 388.75	\$ 671.72	\$ 597.94	\$ 548.60	\$ 710.74	\$ 645.04	\$ 588.84	\$ 459.01
Platos, vasos, Bolsas y otros	\$ 703.44	\$ 1,215.47	\$ 1,081.97	\$ 992.69	\$ 1,286.08	\$ 1,167.19	\$ 1,065.51	\$ 830.57
Gas Propano	\$ 662.03	\$ 1,143.91	\$ 1,018.26	\$ 934.24	\$ 1,210.36	\$ 1,098.47	\$ 1,002.77	\$ 781.67
Vacaciones	\$ 61.35	\$ 106.00	\$ 94.36	\$ 86.57	\$ 112.16	\$ 101.79	\$ 92.92	\$ 72.43
Aguinaldos	\$ 72.49	\$ 125.25	\$ 111.50	\$ 102.30	\$ 132.53	\$ 120.28	\$ 109.80	\$ 85.59
Indemnizaciones	\$ (3.19)	\$ (5.52)	\$ (4.91)	\$ (4.51)	\$ (5.84)	\$ (5.30)	\$ (4.84)	\$ (3.77)
Atencion a empleados	\$ 80.19	\$ 138.55	\$ 123.34	\$ 113.16	\$ 146.60	\$ 133.05	\$ 121.46	\$ 94.68
otros Gastos Indirectos	\$ 575.18	\$ 993.85	\$ 884.69	\$ 811.69	\$ 1,051.59	\$ 954.38	\$ 871.23	\$ 679.14
TOTAL	\$4,715.77	\$ 8,148.33	\$ 7,253.35	\$ 6,654.86	\$ 8,621.69	\$ 7,824.70	\$ 7,143.02	\$ 5,568.05

CUADRO A-6

La empresa maneja un promedio de gastos de operación como se detalla a continuación

LA FORTUNA DEL PAN, S.A. DE C.V.	
GASTOS DE OPERACIÓN	
Gastos de Administración	\$ 31,725.60
Gastos de Venta	\$ 82,939.92
Gastos Financieros	\$ 11,853.48
TOTAL	\$ 126,519.00

CUADRO A- 7

- d) Ventas al contado de \$ 240,164.84
- e) Ingresos por ventas al crédito \$ 388,209.97
- f) Ingresos por préstamos bancarios para capital de trabajo \$ 75,000.00
- g) Costos indirectos de fabricación \$73,658.46
- h) Compras de Materia prima \$228,067.48
- i) Mano de Obra Directa \$ 46,125.48
- j) Pago a proveedores \$ 150,011.73

Determinación del Flujo de Caja. Teniendo la información necesaria pasamos a crear el flujo de caja

LA FORTUNA DEL PAN, S.A. DE C.V.
FLUJO DE CAJA
VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA

DATOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INGRESOS						
Saldo Inicial	\$ 3,217.14	\$ 56,050.26	\$ 32,786.38	\$ 12,662.67	\$ (1,172.86)	\$ (13,168.52)
Ventas al Contado	\$ 6,768.29	\$ 6,292.99	\$ 8,820.14	\$ 13,752.15	\$ 12,574.11	\$ 32,863.93
Recuperación de cuentas por Cobrar	\$ 10,940.48	\$ 10,172.18	\$ 14,257.14	\$ 22,229.41	\$ 20,325.18	\$ 53,122.28
Prestamos Bancarios para Capital de Trabajo	\$ 75,000.00	\$ -	\$ -		\$ -	
TOTAL INGRESOS	\$ 95,925.91	\$ 72,515.43	\$ 55,863.66	\$ 48,644.23	\$ 31,726.43	\$ 72,817.69
EGRESOS						
Compras Materia Prima	\$ 12,067.33	\$ 11,993.27	\$ 13,746.14	\$ 17,086.39	\$ 14,601.37	\$ 25,229.53
Pago a Proveedores	\$ 7,937.25	\$ 7,888.60	\$ 9,041.55	\$ 11,238.60	\$ 9,604.07	\$ 16,594.77
Costos Indirectos de fabricación	\$ 3,897.33	\$ 3,873.44	\$ 4,439.56	\$ 5,518.36	\$ 4,715.77	\$ 8,148.33
Pago mano de obra de directa	\$ 3,213.49	\$ 3,213.49	\$ 3,213.49	\$ 3,213.49	\$ 3,213.49	\$ 4,824.96
Gastos de Administración	\$ 2,643.80	\$ 2,643.80	\$ 2,643.80	\$ 2,643.80	\$ 2,643.80	\$ 2,643.80
Gastos de Venta	\$ 6,911.66	\$ 6,911.66	\$ 6,911.66	\$ 6,911.66	\$ 6,911.66	\$ 6,911.66
Gastos Financieros	\$ 987.79	\$ 987.79	\$ 987.79	\$ 987.79	\$ 987.79	\$ 987.79
Amortización de la deuda Bancaria	\$ 2,217.00	\$ 2,217.00	\$ 2,217.00	\$ 2,217.00	\$ 2,217.00	\$ 2,217.00
TOTAL EGRESOS	\$ 39,875.65	\$ 39,729.05	\$ 43,200.99	\$ 49,817.09	\$ 44,894.95	\$ 67,557.84
EFFECTIVO DISPONIBLE (INGRESOS - EGRESOS)	\$ 56,050.26	\$ 32,786.38	\$ 12,662.67	\$ (1,172.86)	\$ (13,168.52)	\$ 5,259.85
Necesidades adicionales de efectivo				\$ 1,172.86	\$ 13,168.52	

CUADRO A -8

LA FORTUNA DEL PAN, S.A. DE C.V.
FLUJO DE CAJA
VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA

DATOS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03
INGRESOS									
Saldo Inicial	\$ 5,259.85	\$ 25,128.31	\$ 28,550.99	\$ 37,516.71	\$ 53,152.70	\$ 59,703.45	\$ 3,217.14	\$ 55,605.80	\$ 29,602.76
Ventas al Contado	\$31,048.31	\$ 23,359.87	\$ 30,356.84	\$ 31,038.10	\$ 25,699.66	\$ 17,590.45	\$ 240,164.84	\$ 276,189.57	\$317,618.00
Recuperación de cuentas por Cobrar	\$50,187.46	\$ 37,759.63	\$ 49,069.79	\$ 50,170.95	\$ 41,541.73	\$ 28,433.74	\$ 388,209.97	\$ 446,441.47	\$513,407.69
Prestamos Bancarios para Capital de Trabajo	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75,000.00		
							\$ -		
TOTAL INGRESOS	\$86,495.62	\$ 86,247.81	\$ 107,977.62	\$ 118,725.76	\$ 120,394.09	\$ 105,727.64	\$ 706,591.95	\$ 778,236.83	\$860,628.45
EGRESOS									
Compras Materia Prima	\$22,458.42	\$ 20,605.31	\$ 26,695.20	\$ 24,227.48	\$ 22,116.79	\$ 17,240.25	\$ 228,067.48	\$ 262,277.60	\$301,619.24
Pago a Proveedores	\$14,772.07	\$ 13,553.18	\$ 17,558.81	\$ 15,935.67	\$ 14,547.36	\$ 11,339.80	\$ 150,011.73	\$ 172,513.49	\$198,390.51
Costos Indirectos de fabricacion	\$ 7,253.35	\$ 6,654.86	\$ 8,621.69	\$ 7,824.70	\$ 7,143.02	\$ 5,568.05	\$ 73,658.46	\$ 84,707.23	\$ 97,413.31
Pago mano de obra de directa	\$ 4,123.22	\$ 4,123.22	\$ 4,824.96	\$ 4,824.96	\$ 4,123.22	\$ 3,213.49	\$ 46,125.48	\$ 53,044.30	\$ 61,000.95
Gastos Administrativos	\$ 2,643.80	\$ 2,643.80	\$ 2,643.80	\$ 2,643.80	\$ 2,643.80	\$ 2,643.80	\$ 31,725.60	\$ 36,484.44	\$ 41,957.11
Gastos de Venta	\$ 6,911.66	\$ 6,911.66	\$ 6,911.66	\$ 6,911.66	\$ 6,911.66	\$ 6,911.66	\$ 82,939.92	\$ 95,380.91	\$109,688.04
Gastos Financieros	\$ 987.79	\$ 987.79	\$ 987.79	\$ 987.79	\$ 987.79	\$ 987.79	\$ 11,853.48	\$ 13,631.50	\$ 15,676.23
Amortizacin de la deuda Bancaria	\$ 2,217.00	\$ 2,217.00	\$ 2,217.00	\$ 2,217.00	\$ 2,217.00	\$ 2,217.00	\$ 26,604.00	\$ 30,594.60	\$ 35,183.79
TOTAL EGRESOS	\$61,367.31	\$ 57,696.82	\$ 70,460.91	\$ 65,573.06	\$ 60,690.64	\$ 50,121.84	\$ 650,986.15	\$ 748,634.07	\$860,929.18
EFFECTIVO DISPONIBLE (INGRESOS - EGRESOS)	\$25,128.31	\$ 28,550.99	\$ 37,516.71	\$ 53,152.70	\$ 59,703.45	\$ 55,605.80	\$ 55,605.80	\$ 29,602.76	\$ (300.74)
Necesidades adicionales de efectivo									

CUADRO A-9

2.2 ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESAS INDUSTRIALES

El Valor de la información dada por el flujo de caja es determinante porque reduce la incertidumbre y respalda el proceso de toma de decisiones en una empresa; es por ello que la información que brinda el flujo de caja se caracteriza por ser estructurada y completa. Esta información es recopilada y almacenada para prever situaciones y enfrentar problemas que puedan presentarse en el desarrollo de las actividades diarias del negocio, garantiza una liquidez estable y permanente pues con anticipación se hacen las gestiones de dinero para cubrir los egresos que se tienen.

Debido a los cambios tan rápidos de los procesos económicos es indispensable planear día a día el futuro inmediato de las empresas, es fundamental organizar los ingresos y egresos operativos de las empresas.

Cualquier compañía sin importar su tamaño se mueve con base en efectivo y no en utilidades. Las deudas se pagan con efectivo y no con utilidades cuando se pregunta si la empresa tuvo utilidades lo que realmente nos interesa es si queda efectivo para repartir.

A continuación se inicia el análisis al Flujo de Caja con el fin de tomar decisiones con los resultados obtenidos en los saldos en caja al final de cada mes.

En el mes de enero queda un excedente de \$56,050.26 Cuadro A-8 porque se hizo uso del financiamiento bancario obteniendo un préstamo para capital de trabajo, previendo la necesidad de efectivo para cubrir las obligaciones contraídas; la gerencia decidió hacer las gestiones pertinentes para obtener el dinero. La política es no mantener dinero ocioso sino tomar la decisión de comprar materias primas con descuentos especiales por pagos de contado.

En los meses de febrero y marzo la empresa refleja un flujo de caja estable, manejando bien sus ingresos y gastos. Habiendo un excedente que puede invertirlo a corto plazo si no tuviera el inconveniente de los meses de abril y mayo.

En el mes de abril y mayo se puede visualizar que hay un déficit de (\$1172.86) y (13,168.52) Cuadro A-8 el cual fue generado por el pago a proveedores que no fue previsto adecuadamente, y que llevo a la gerencia a solventarlo con sobre giros bancario, al igual que el cobro de las cuentas por cobrar no fue planeado eficientemente. Esto quiere decir que la empresa debe revisar con cuidado hasta qué punto puede otorgar crédito a sus clientes pues se puede visualizar en los resultados obtenidos que hace falta efectivo para cubrir las deudas a corto plazo. Esto significa que haya un equilibrio entre los plazos de ventas y compras si vende a crédito, y haga las provisiones necesarias para cubrir los gastos.

En los meses de junio a diciembre del año uno la situación que se puede apreciar en el flujo de caja es que se mantiene a la alza incrementando la facturación y por ende incrementando el cobro de las cuentas por cobrar con un leve aumento en los meses de agosto y diciembre, pero con un incremento significativo en los meses de junio, julio, septiembre y octubre de esta manera la empresa mantiene sus cuentas por cobrar en un nivel óptimo. Para poder reinvertir en los pagos a proveedores para mantener el suministro de materias primas y el incremento en la producción.

Según el análisis al flujo de caja para la empresa la Fortuna del Pan, S.A. de C.V. se puede tomar las siguientes decisiones; es oportuno que la empresa elabore un plan detallado de las actividades a desarrollar durante todo el año que le permita hacer ajustes entre el plan pensado y lo planeado, Es decir, buscar los mecanismos que le ayuden a generar el efectivo suficiente para cubrir los pagos de materias primas, costos indirectos de fabricación, planillas etc.

Es importante que la empresa provea un estimado de las necesidades de crédito y de la capacidad de pagar los préstamos y deudas contraídas.

Al elaborar el flujo de caja la empresa puede hacer comparaciones con los datos reales y rectificar las desviaciones ocasionadas por aumentos en los precios de insumos, gastos no programados, u oportunidades de inversión si hay un excedente de dinero.

A pesar que la empresa refleja utilidades y retornos sobre la inversión aceptable o superior esta en grandes problemas pues para cubrir sus obligaciones operativas y financieras tiene que recurrir a los préstamos bancarios. Lo que significa que no cuentan con los recursos monetarios necesarios para cubrir gastos y obligaciones en el corto plazo. Si bien la empresa muestra utilidades en el Estado de Resultados tiene un grave problema de liquidez lo que en la actualidad es una de las principales causas del fracaso de muchas empresas.

Mantener y asegurar la eficiencia de los empleados, es una acción que la empresa debe aprovechar para maximizar la producción, generando mayores resultados y si es posible mantener el crecimiento de la mano de obra más no reduciendo el personal; La productividad laboral se logra generando mayores resultados. La reducción de los plazos de crédito a los clientes no es una medida que trae beneficios a la empresa pues ocasiona una reducción en las ventas porque los clientes buscan otras alternativas que les ofrezcan mejores condiciones de pago. La ampliación del plazo de crédito de nuestros proveedores, deben ser consecuencia de una mejor forma de operar, por medio de crear valor en la cadena. No pueden ser medidas aisladas que también solamente causarían mayores problemas y provoquen, demora en nuestros pedidos. Estas son medidas desesperadas que solamente profundizan el problema y no resuelve nada.

Por lo que es pertinente entonces tomar el máximo de medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los pasivos corrientes financien, de forma eficiente, los activos corrientes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.

Cabe señalar que una correcta aplicación de los flujos de caja y un óptimo manejo de la información que brinda permite garantizar solidez, competitividad y confiabilidad a los diversos usuarios de la información de la empresa.

El control del flujo de caja en la empresa debe buscar beneficios y rentabilidad pero debe garantizar a sus accionistas y clientes la inversión hecha y la confianza depositada. Es por ello que si la empresa no tiene un control permanente y eficiente de sus entradas y salidas de dinero

y de sus inversiones en general, simplemente vivirá una lenta agonía y por último finalizará sus operaciones. Sí, por el contrario, cuidan y velan por conseguir sus objetivos y metas, están asegurando su supervivencia, rentabilidad a sus clientes y estabilidad.

2.3 RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y la toma de decisiones.

1. Es primordial el uso del flujo de caja en las empresas industriales productoras de pan, porque ofrece a la gerencia la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades operativa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.
2. Consideramos que la empresa deben tomar en cuenta la información valiosa proporcionada por los flujos de caja, porque reduce la incertidumbre y respalda el proceso de toma de decisiones; es por ello que la información que brinda se caracteriza por ser estructurada, oportuna y completa.
3. La Gerencia debe incluir entre sus prioridades la adopción de procedimientos, que le ayuden a minimizar el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar, para que tenga suficiente liquidez y pueda hacer frente a sus necesidades operativas.
4. La empresa debe buscar opciones de financiamiento a corto plazo que sean viables y en las cuales no le genere demasiado gasto y pueda obtener de ello muchos beneficios económicos.
5. La administración de la empresa debe considerar la creación de políticas de control interno , que le ayuden a llevar un registro minucioso de las entradas y salidas de efectivo a pesar de que obtiene ingresos considerables, no tiene el dinero oportunamente para pagar sus deudas.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación es notable que las empresas industriales productoras de pan deben implementar la herramienta del flujo de caja para la toma de decisiones pues este les facilitaría en gran manera a determinar si cuentan con el dinero suficiente para cubrir las obligaciones contraídas, o necesita hacer algún tipo de préstamo anticipándose hacer las gestiones para no tener que correr a la hora de requerirlo
2. Debido a que ayuda a tomar decisiones de carácter financiero el flujo de caja debería incorporarse como una de herramienta de planificación pues ayuda a prever las necesidades de efectivo en un futuro.
3. Se determinó que el flujo de caja le permite a la empresa garantizar una liquidez estable y permanente para que la empresa pueda desarrollar su gestión adecuadamente.
4. Es necesario que la entidad implemente políticas que le ayuden a agilizar la recuperación de las cuentas por cobrar ofreciendo descuentos por pronto pago, descuentos especiales entre otros.
5. No es recomendable que la empresa tenga tantos sobregiros bancarios pues esto le ocasiona problemas de pago de intereses y mala reputación e nivel crediticio.

BIBLIOGRAFIA

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. 1991. Segunda Edición. Metodología de la Investigación, McGraw-Hill /interamericana Editores, S.A De C.V. México, Pág.130-134.

Jovel Jovel, Roberto Carlos. 2008 1ª. Edición. Guía básica para la elaborar trabajos de Investigación, Editorial e imprenta Universitaria, Capitulo II Pagina 72.

Lawrence D. Shall / Charles W. Heley, Administración Financiera, Editorial: Mc Graw - Hill Hill /interamericana Editores.

C. Van Horne, James. Octava Edición. Fundación de Administración Financiera.

Cámara Para La Pequeña Industria de Guayas, División de Proyectos Diciembre 2003, El flujo de caja para la empresa disponible en: [www. Capig.org.ec/](http://www.Capig.org.ec/) [Consulta: en fecha 18/04/2010]

Guzmán Lucho, Flujo de caja para saber cómo ganar dinero en negocios disponible en http://lanuevaeconomía.Com.una_herramienta_poderosa_para_saber_como_ganar_dinero.html [Consulta: en fecha 14/04/2010].

Franco Cuartas, Fernando de Jesús, Flujos de Caja Libre, Disponible en [www. gaceta financiera.com](http://www.gacetafinanciera.com) [Consulta: en fecha 14/04/2010].

Anaya Pérez, Juan, Importancia del Flujo de Caja en la Actualidad, Disponible en www.JAP_flujos [Consulta: en fecha 14/04/2010]

ANEXOS



ANEXO Nº 1

CUESTIONARIO

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

Objetivo:

Conocer cuantas empresas elaboran los flujos de caja y la importancia que se le da como herramienta financiera en la toma de decisiones respecto a la liquidez y la generación de efectivo. Para realizar la Investigación de Campo, sobre los Flujos de Caja Como Herramienta Importante para la Toma de Decisiones en las empresas industriales del Municipio de Antiguo Cuscatlán, departamento de la Libertad; Solicitamos su valiosa colaboración, en el sentido de contestar según su criterio al respecto las siguientes preguntas; teniendo en cuenta que de esta información recolectada dependerá la exactitud y veracidad de nuestro estudio favor lea cuidadosamente y conteste según considere necesario.

1. ¿Cargo que desempeña en la empresa?
 - a) Contador General
 - b) Gerente financiero
 - c) Propietario

2. ¿Conoce El Flujo de Caja?
 - a) Si
 - b) No.

3. ¿Elabora flujos de caja, como instrumento para la toma de decisiones?
 - a) Si
 - b) No

4. Si la respuesta es positiva ¿Qué tipo de decisiones toma en base al análisis del

Flujo de caja?

- a) De liquidez
- b) De inversión
- c) De financiamiento
- d) De distribución de dividendos

5. ¿El periodo para elaborar el flujo de caja es?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Anual
- d) Otros

6. ¿Cuál de las siguientes causas es la más significativa por la que no se elaboran?

- a) Falta de información
- b) Poco interés
- c) Escasez de una normativa que exija su elaboración
- d) No se considera necesario

7. ¿Considera importante la elaboración de flujos de caja en las empresas?

- a) Si
- b) No

8- ¿Ha tenido problemas de liquidez en su negocio?

- a) Si
- b) No

9.- ¿Que políticas tiene la empresa para generar el efectivo suficiente para hacer frente a sus necesidades?

- a) Reducción de costos innecesarios
- b) Recuperación de cuentas por cobrar
- c) Reducir el nivel de saturación de inventario de materia primas
- d) Otros

10 - ¿Qué información toma de base para elaborar el flujo de caja?

- a) Balance General
- b) Estado de Resultado
- c) Estado de Cambios en el Patrimonio
- d) Presupuesto de Ventas
- e) Todas las anteriores

11. ¿Cree que las empresas industriales productoras de pan incrementarían la Generación de efectivo con el flujo de caja?

- a) Si
- b) No.

12. ¿La liquidez en la empresa se mide por la capacidad de satisfacer Obligaciones a corto plazo?

- a) Si
- b) No.

Gracias

ANEXO Nº 2

METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de Estudio

La investigación se realizó en base al tipo de estudio explicativo, partiendo del análisis de la causa principal que da origen al problema. Verificando y buscando la posible solución a la problemática. Explicando las razones más importantes por la que los negocios necesitan tener una herramienta financiera que les permita obtener información para la toma de decisiones, también se realizó la investigación bibliográfica y documental para sustentar la investigación.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis que se considero en el estudio fueron las empresas industriales productoras de pan del Municipio de Antigua Cuscatlán, y el fin que se persiguió fue el análisis de la aplicación de los flujos de caja y los aportes a la toma de decisiones.

Universo y Muestra

Debido a que los elementos que intervinieron en a investigación fueron pocos, no se realizó proceso de muestreo. La población fue formada por el total de empresas Industriales productoras de pan, del Municipio de Antigua Cuscatlán, dichos datos fueron proporcionados por la Dirección General de Estadística y Censos, la población total fue de 18 negocios con las características antes citadas.

La población que se estudio de acuerdo a las unidades de observación fue de características homogéneas por tratarse de empresas del mismo giro.

Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación.

El instrumento de investigación utilizado para la recolección de datos es el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. El cual fue dirigido a los gerentes financieros o personal encargado de la toma de decisiones financieras en los negocios. Las empresas encuestadas respondieron en un 50% que preparan flujos de caja y si toman en cuenta el análisis financiero de estos para tomar decisiones y otro 50%, prepara flujo de caja pero no lo ocupan como un instrumento útil para la toma de decisiones.

Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se llevó a cabo a través de Microsoft Office Excel 2007, Porque este paquete utilitario facilita el uso de formulas cuadros y gráficos para la obtención de resultados. La información recolectada por medio del cuestionario se organizo como se muestra a continuación:

1. Los datos obtenidos se vaciaron en tablas de Excel, donde se presento la respuesta derivada de cada pregunta.
2. Se tabulo la información haciendo uso de elementos estadísticos como lo son la frecuencia absoluta y relativa.
3. Se procedió a presentar la información tabulada en gráficos de pastel.

Análisis e interpretación de datos

Se efectuó un conteo de frecuencias construyendo gráficos de pastel, donde se visualizó la tendencia de los datos para hacer el análisis de los valores absolutos y porcentuales haciendo la Interpretación objetiva de los datos presentados.

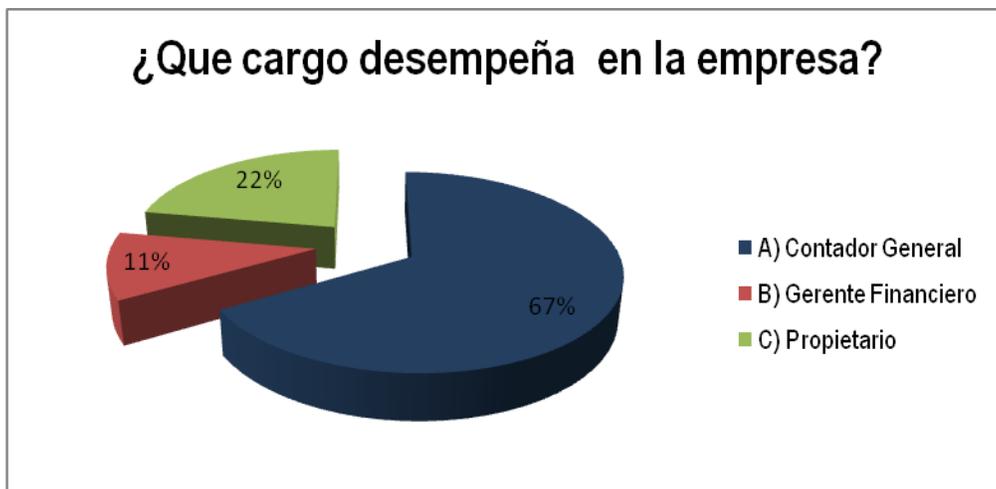
ANEXO Nº 3 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO, TABULACIÓN Y ANÁLISIS.

Pregunta Nº 1

¿Cargo que desempeña en la empresa?

	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
A) Contador General	12	67%
B) Gerente Financiero	2	11%
C) Propietario	4	22%
TOTAL	18	100%



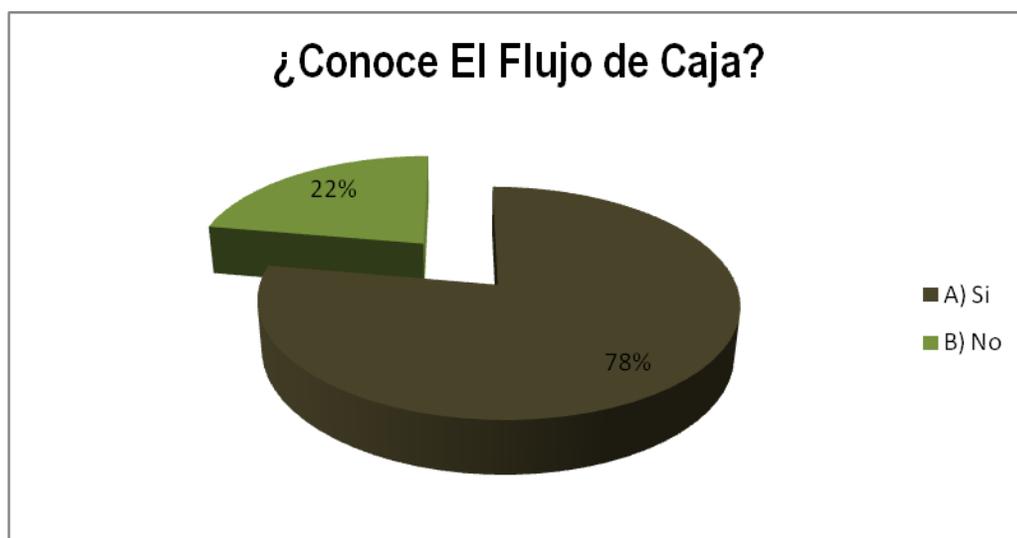
ANÁLISIS:

Un 67% de las personas encuestadas respondieron que el cargo que desempeñan en Las empresas productoras de pan, es contador general y un 22% respondieron que son los Gerentes Financieros de dichas empresa y solo un 11% son los propietarios de los negocios.

PREGUNTA N° 2

¿Conoce El Flujos de Caja?

	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
A) Si	14	78%
B) No	4	22%
TOTAL	18	100%



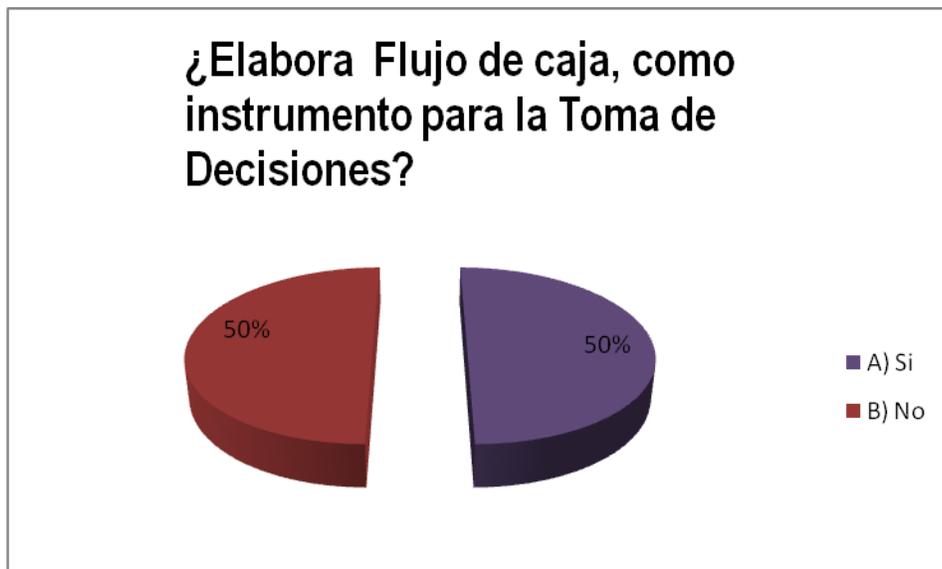
ANÁLISIS:

Un 78% de las empresas encuestadas manifestaron que conoce la herramienta financiera del Flujo de Caja y un 22% manifestó no conocer esta herramienta por ser empresas pequeñas que no llevan contabilidad formal y que van subsistiendo con los ingresos diarios que tienen.

PREGUNTA N° 3

¿Elabora Flujos de Caja, como instrumento para la toma de decisiones?

	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
A) Si	9	50%
B) No	9	50%
TOTAL	18	100%



ANÁLISIS:

Un 50% de las empresas encuestadas manifestaron que elaboran Flujo de caja, como Instrumento para la toma de decisiones y el otro 50% manifestó que no lo elaboran y Por lo tanto pero no lo utilizan como instrumento para la toma de decisiones.

PREGUNTA N° 4

Si su respuesta es positiva, ¿Qué tipo de decisiones toma en base al análisis de flujo de caja?

	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
A) De liquidez	8	89%
B) De inversión	0	0%
C) De Financiamiento	1	11%
D) De distribución de dividendos	0	0%
TOTAL	9	100%



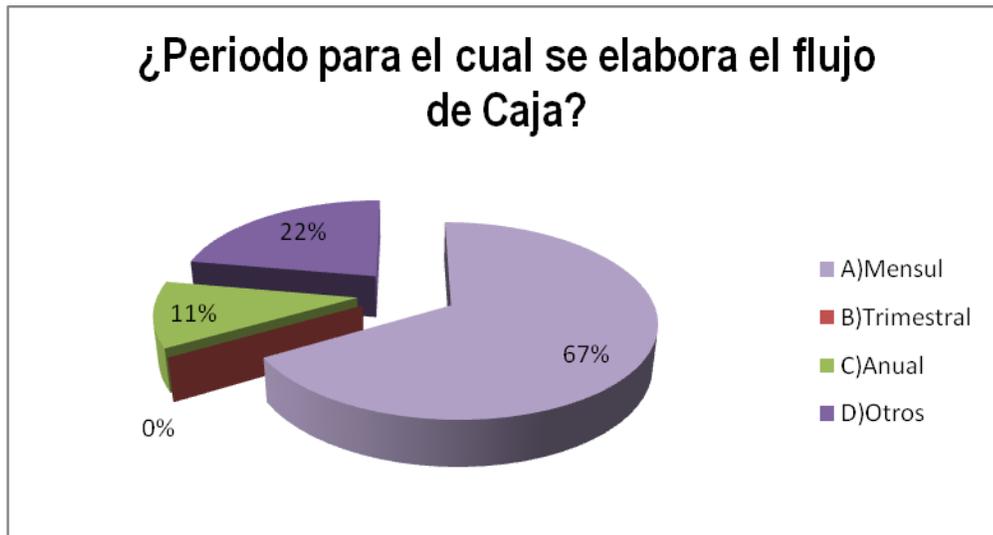
ANÁLISIS:

Un 89% de las empresas que elaboran flujo de caja dicen que lo utilizan para tomar Decisiones de liquidez, y un 11% decisiones de financiamiento.

PREGUNTA N° 5

¿Periodo para el cual se elabora el flujo de caja?

	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
A) Mensul	12	67%
B) Trimestral	0	0%
C) Anual	2	11%
D) Otros	4	22%
TOTAL	18	100%



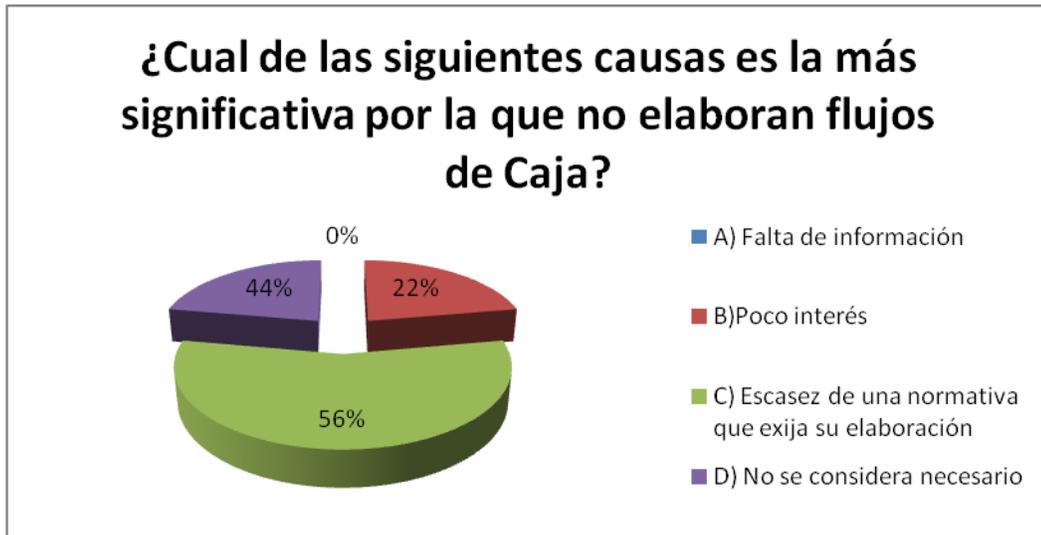
ANÁLISIS:

Un 67% de las empresas encuestadas respondió que el período para el cual se elabora el flujo de de caja es mensual, un 22% manifestó que es trimestral, un 11% dijo que anual y la alternativa de otros no obtuvo porcentaje.

PREGUNTA N° 6

¿Cuál de las siguientes causas es la más significativa por la que no elaboran Flujos de Caja?

	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
A) Falta de información	0	0%
B) Poco interés	4	22%
C) Escasez de una normativa que exija su elaboración	10	56%
D) No se considera necesario	4	22%
TOTAL	18	100%



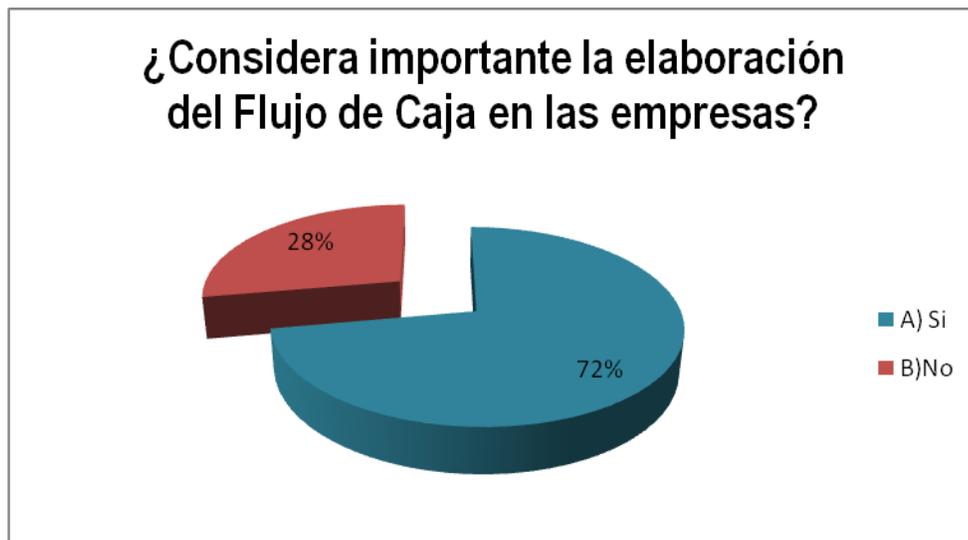
ANÁLISIS:

El 22% de las empresas que no elaboran flujo de caja respondieron que no lo hacen porque no hay una normativa que exija su elaboración, y por lo tanto queda a criterio de la administración su elaboración un 33% no lo hace porque no le interesa la información que este proporciona y un 44% respondió que no se considera necesario.

PREGUNTA N° 7

¿Considera importante la elaboración del Flujo de Caja en las empresas?

	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
A) Si	13	72%
B)No	5	28%
TOTAL	18	100%



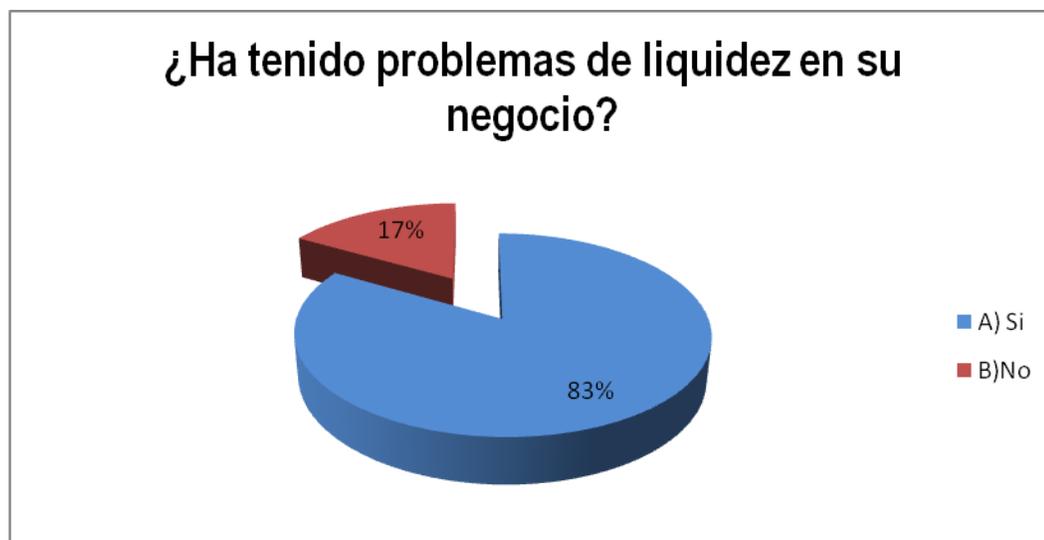
ANÁLISIS:

Un 72% de las empresas concederán que es importante la elaboración del flujo de caja en las empresas y un 28% considera que no es importante su elaboración.

PREGUNTA N° 8

¿Ha tenido problemas de liquidez en su negocio?

	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
A) Si	15	83%
B) No	3	17%
TOTAL	18	100%



ANÁLISIS:

Un 83% de las empresas encuestadas manifestaron que han tenido problemas de liquidez
Y un 17% no los ha tenido por que manifiestan tener un control mucioso de su efectivo.

PREGUNTA N° 9

¿Qué políticas tiene la empresa para generar el efectivo suficiente para hacer frente a sus necesidades?

	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
A) Reducción de costos innecesarios	12	67%
B) Recuperación de cuentas por cobrar	2	11%
C) Reducir el nivel de saturación del inventario de materias primas	1	6%
D) Otros	3	17%
TOTAL	18	100%



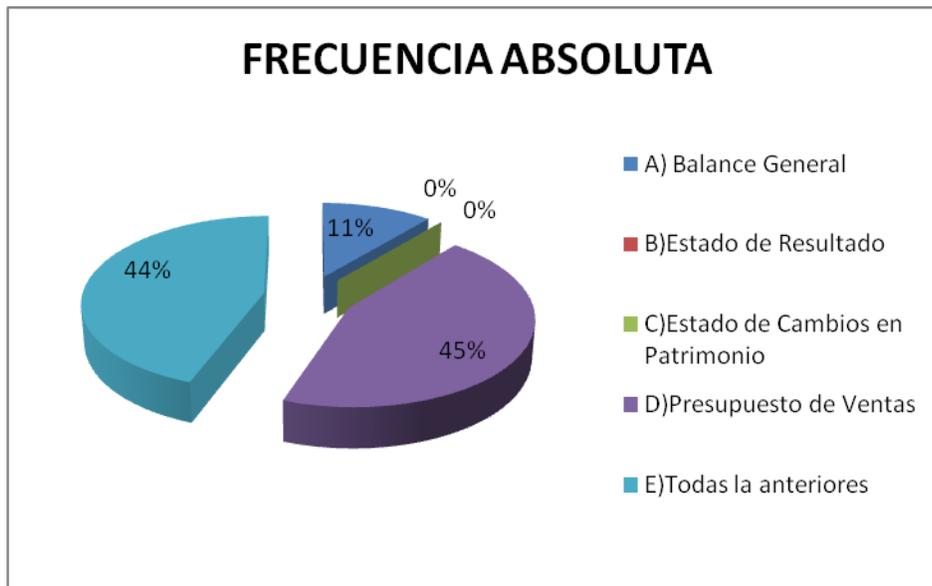
ANÁLISIS:

Un 67% de las empresas encuestadas tiene la política de reducción de costos innecesarios, como política para generar efectivo, un 17% tiene otras políticas, un 11% manifestó que su política consiste en recuperación de cuentas por cobrar y un 5% tiene la política de reducir el nivel de saturación de inventario de materias primas.

PREGUNTA Nº 10

¿Qué información toma de base para elaborar el Flujo de Caja?

	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
A) Balance General	1	11%
B) Estado de Resultado	0	0%
C) Estado de Cambios en Patrimonio	0	0%
D) Presupuesto de Ventas	4	44%
E) Todas la anteriores	4	44%
TOTAL	9	100%



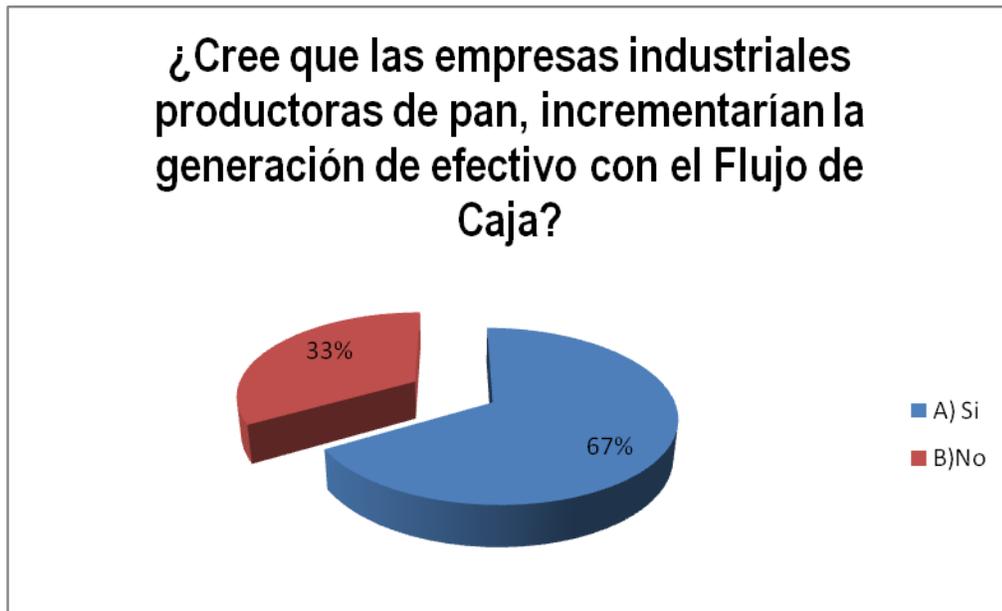
ANÁLISIS:

De las empresas encuestadas un 45% toma como base para elaborar el flujo de caja el presupuesto de ventas, un 44% toma como base el Balance General, El Estado de Resultado, El Estado de Cambios en el Patrimonio y 11% toma como base para la elaboración del flujo de caja el Balance General.

PREGUNTA N° 11

¿Cree que las empresas industriales productoras de pan, incrementarían la generación de efectivo con el Flujo de Caja?

	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
A) Si	12	67%
B)No	6	33%
TOTAL	18	100%



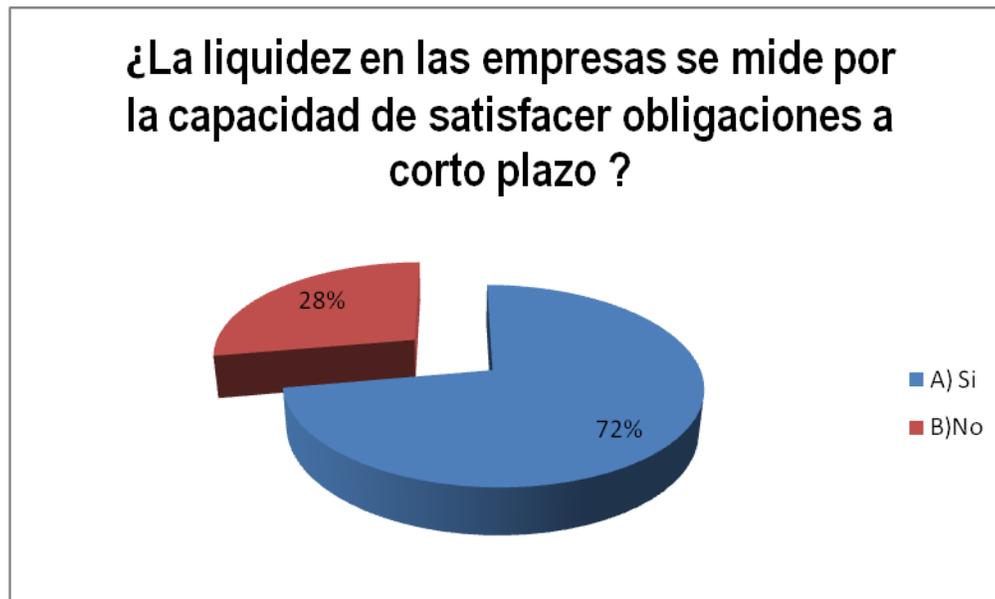
ANÁLISIS:

Un 67% de las empresas industriales creen que incrementarían la generación de efectivo con la herramienta del flujo de caja y un 33% considera que no es necesario el flujo de caja para incrementar el efectivo manifestando que si tienen altos ingresos en ventas tendrán para cubrir sus obligaciones.

PREGUNTA N° 12

¿La liquidez en las empresas se mide por la capacidad de satisfacer obligaciones a Corto plazo?

	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
A) Si	13	72%
B) No	5	28%
TOTAL	18	100%



ANÁLISIS:

Un 72% de las empresas encuestadas consideran que la liquidez se mide por la capacidad de satisfacer obligaciones a corto plazo y un 28% considera que no se mide la liquidez en base a Satisfacer obligaciones a corto plazo.

**DIAGNÓSTICO
DE TABULACIÓN
DE DATOS**

ANEXO N°4 DIAGNÓSTICO TABULACIÓN DE DATOS

Con el objeto de dar respuesta a la problemática planteada, respecto a cómo influye la ausencia de la aplicación de los flujos de caja en la toma de decisiones en relación a la liquidez y la generación de efectivo, en las empresas industriales del Municipio de Antigua Cuscatlán, Departamento de la Libertad se efectuó el análisis dividido en tres bloques de cuatro preguntas, haciendo referencia a los datos obtenidos en la investigación de campo.

1. Análisis y conclusión preguntas 1, 2,3 y 4.
2. Análisis y conclusión preguntas 5, 6,7 y 8.
3. Análisis y conclusión preguntas 9, 10,11 y 12.

Análisis y conclusión preguntas 1, 2,3 y 4.

Según los datos obtenidos se pudo observar que del 100% de las personas encuestados de las empresas industriales productoras de pan del Municipio de Antigua Cuscatlán, Departamento de la Libertad un 67% manifestó que el cargo que desempeñan en la empresa son contadores generales, un 11% son los gerentes financieros y un 22% son los dueños de los negocios, a los entrevistados mencionados anteriormente se les pregunto si conocían el flujo de caja obteniendo como respuesta que el 78% que corresponde a los contadores y gerentes financieros si lo conocen y en 22% que son los dueños de los negocios contestaron que no, al preguntar si utilizan los flujos de caja como instrumento para la toma de decisiones un 50%, de los entrevistados que forman parte del 78% que conocen los flujos de caja, revelaron que si los utilizan para la toma de decisiones y un 28% restante del 78%, que conocen los flujos de caja manifestaron que no los utilizan para la toma de decisiones y un 22% que no utilizan los flujos de caja para la toma de decisiones, es porque no los conocen. Si tomamos como 100% las personas que manifestaron que conocen el flujo de caja y que lo elaboran para toma de decisiones en un 89%, respondieron que las decisiones que toma en la empresa son de liquidez y un 11% son de financiamiento.

En conclusión se puede afirmar que del total de empresas encuestadas un 78% conocen el flujo de caja pero solo un 50% de ellas, elaboran este instrumento para la toma de decisiones de liquidez y de financiamiento.

Análisis y conclusión preguntas 5, 6,7 y 8.

Al analizar los datos recolectados en las preguntas 5, 6,7 y 8 se puede mencionar lo siguiente un 67% de las personas encuestadas manifiesta elaborar el flujo de caja para el periodo de un mes y el 11% para un periodo anual totalizando el 100% con el 22% que no sabe el tiempo de elaboración debido a que son las personas que no lo elaboran y no lo conocen, según el sondeo realizado sobre las causas por la que no elaboran flujo de caja en su mayoría manifestó que es por la escasez de una normativa que exija su elaboración y en un porcentaje menor como lo es un 22% es por poco interés de parte de los dueños de los negocios en igual porcentaje considera que no es necesario, pero al cuestionar a los entrevistados que si consideraban importante la elaboración de esta herramienta en un 72% dijeron que si es importante pero por no estar regulado en ninguna normativa legal ni técnica, los encargados de la toma de decisiones no lo aplican y un 28% manifestaron que no es importante debido a que no lo conocen, posteriormente se puede analizar que la mayoría de empresas se han enfrentado con problemas de liquidez y un porcentaje menor no se han enfrentado con dicho problema.

En conclusión se puede decir que su mayoría las empresas elaboran flujo de caja para un periodo de un mes porque les permite compara diariamente los resultados y anticiparse a los hechos que están sucediendo, cabe destacar que la razón más significativa porque las empresas no elaboran flujos de caja es por escasez de una normativa que lo exija, también se puede afirmar que la mayoría de empresas tiene problemas de liquidez.

Análisis y conclusión preguntas 9, 10,11 y 12.

En su mayoría las empresas tienen numerosas políticas para mantener efectivo en caja, pero una de las principales es la reducción de costos innecesarios en la producción, con un 67% posteriormente esta la recuperación de cuentas por cobrar y la reducción del nivel de saturación del inventario de materias primas con un 11% y 6% respectivamente y otras con un 17%, la información que se toma de base para establecer las políticas pertinentes para generar el efectivo suficiente y elaborar el flujo de caja son los Estados financieros básicos con un 44% y el presupuesto de ventas en igual proporción y solo un 11% se base expresamente en el Balance General; al preguntar si las empresas incrementarían la generación de efectivo con el instrumento detallado anteriormente se dio como resultado las respuestas siguientes; el 67% respondió que sí es una herramienta de mucha utilidad para mantener el efectivo suficiente en caja y en un 33% dijo que no. Se evaluó si la liquidez en las empresas se mide por la capacidad de satisfacer las obligaciones a corto plazo, en el estudio realizado se logró constatar que el 72% de las empresas confirma esta aseveración y el 28% se manifestó negativamente.

En conclusión se puede decir que la mayoría de las empresas implementa políticas para incrementar su efectivo tomando como base los Estados financieros pero esto no les garantiza que los resultados obtenidos sean satisfactorios pues no llevan un control minucioso de las entradas y salidas de efectivo. A pesar de que expresaron que la liquidez se mide por la capacidad pago de las obligaciones a corto plazo, no se le toma la debida importancia a la herramienta del flujo de caja pues se comprobó que es útil para la toma de decisiones y la generación de efectivo.

ANEXO Nº 5 POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN

POBLACIÓN EN ESTUDIO, MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

NOMBRE COMERCIAL	RAZON SOCIAL	DESCRIPCION	DIRECCION	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	TELEFONO
PANADERIA JARDIN DEL PAN	LEONOR DE OSORIO	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. RIO AMAZONA CL. ATLANTICO #1	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2243-1298
INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y POSTRES	INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y POSTRES S.A. DE C.V.	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CARRETERA AL PUERTO DE LA LIBERTAD KM. 11	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2228-5051
BIMBO DE EL SALVADOR S.A.	BIMBO DE EL SALVADOR S.A.	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	BLVD. PYNSA POLIG. A LOTE 6 Y 7 CDAD. MERLIOT	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2278-7822
BIMBO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	BIMBO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. CIRCUNVALACION POLIG. A LOTE #11	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2243-4050
VALERIAS CAFE	ANTONIA ALVAREZ	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	AV. ALBERT EINSTEIN PJE. JARDIN # 1	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2248-1226
CRIO INVERSIONES S.A. DE C.V.	CRIO INVERSIONES S.A. DE C.V.	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	URB. INDUSTRIAL PLAN DE LA LAGUNA BLOCK B #14	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2243-2805
PANADERIA LA ECONOMICA	LUZ DE CHOTO	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. JARDINES DE GUADALUPE CL. EL ATLANTICO #33	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2243-1698
TDA. SIN	ROSALIA VDA. DE AGUILAR	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	PJE. 7 #23 COL. CUMBRES DE CUSCATLAN	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	
PANADERIA TIA ELSY	MARIA ELSA YANME	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. CUSCATLAN OTE. CASA #1	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2243-3727
PANADERIA LECHE PANES RAQUEL	ANA MILAGRO GONZALEZ DE MORENO	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. CANTABRICO # 26-B, JARD. DE GUADALUPE	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2243-4900
CAFETERIA Y PANADERIA KARLA'S	SILVIA DEL CARMEN GARAY CORDOVA	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CALLE EL PEDREGAL POLIG. A- 1 COL. JARD. DE LA HACIENDA	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2278-1589
PANADERIA Y TIENDA GRANADOS	REMBERTO GRANADOS	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CL. EL PEDREGAL JARD. DE LA HDA. BLOCK F #35, CDAD. MERLIOT	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	
PAN MIGA	AIDA DE GALLEGOS	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	COL. LA SULTANA CALLE LAS ROSAS # 24-A	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2430-0951
FORTUNA DEL PAN	ADELMO RIVERA	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	JARD. DE CUSCATLAN, POLIG. A #14 AV. L-C	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2278-2144
PANADERIA DIVINA PROVIDENCIA	ADELIA CHACON DE VILLALTA	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	1ª CL. PTE. BLOCK O #14 COL. SULTANA 2	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2243-6141
PANADERIA HORNO DE SOFIA	AURA DE RODRIGUEZ	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	2ª AV. NTE. SULTANA #3 #5	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2243-1505
PANADERIA LA GARDENIA	FUSAL	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	CENTRO COMERCIAL SANTA ELENA LOCAL 102	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2289-1331
PANADERIA SIN	JORGE EMILIO VASQUEZ	FABRICACION DE PAN DE TODA CLASE.	RES. STA. ELENA SENDA 6 # 1	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	2278-5680