

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**



**TEMA:**

“PLAN FINANCIERO PARA EMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTE DE LA ZONA COSTERA DEL DEPARTAMENTO LA UNION” CASO DE ESTUDIO: RESTAURANTE LAS TUNAS”

**PRESENTADO POR:**

LIC. EVER ALEXANDER BENITEZ PEREZ  
LICDA. EVELYN XIOMARA SANDOVAL VELASQUEZ

**PARA OPTAR AL TITULO DE:**

MAESTRO EN ADMINISTRACION FINANCIERA

**DOCENTE DIRECTOR:**

LIC. MAF. JUAN DAVID REYES SALAZAR

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, MARZO 2017

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMERICA**



### **AUTORIDADES UNIVERSITARIA**

**RECTOR:** LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICERRECTOR ACADÉMICO:** DR. MANUEL DE JESUS JOYA

**SECRETARIO GENERAL:** CRISTOBAL HERNAN RIOS BENITEZ

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**DECANO:** ING. JOAQUIN ORLANDO MACHUCA GOMEZ

**VICEDECANO:** LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ

**SECRETARIO:** LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNANDEZ

**TRIBUNAL EVALUADOR:** LIC. MAF. JOSÉ AGUSTÍN MERLOS MERLOS

LIC. MAF. JUAN RAMON RAMIREZ DIAZ

LIC. MAF. JUAN DAVID REYES SALAZAR

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por darme sabiduría y fortaleza para continuar y alcanzar las metas propuestas y poner los medios en mi vida, agradezco a mi madre por haber forjado mi carácter y saber guiar mi camino en los momentos oportunos de la vida, a mi esposa por haberme apoyado incondicionalmente en este proyecto y estar siempre a mi lado, a mis hijas porque cada segundo, cada minuto, cada hora en las aulas dedicado al estudio y las actividades ex aula fue un tiempo que les pertenecía y no se los podre reponer, sin embargo todo esfuerzo y frutos en esta vida es para ellas, a mi hermana y hermano, así como también a mi compañera de tema por haber compartido su experiencia en el desarrollo del trabajo de grado, al asesor específico de tema, al asesor metodólogo, a catedráticos y compañeros que compartimos 20 asignaturas de formación durante el proceso, experiencias y conocimientos.

Como dice la parábola de los talentos que fueron entregados a cada uno para multiplicarlos, por lo que agradezco a Dios por esos talentos de conocimientos dados.

### **Lic. Ever Alexander Benítez Pérez**

¡Hasta aquí nos ayudó Jehová! Porque Dios es fiel y justo, me acompañó en cada paso a lo largo de la carrera y de mi vida, y me ha permitido cerrar este ciclo en mi vida. A mis padres por acompañarme y apoyarme en cada proyecto emprendido y este no fue la excepción. A mi hijo Carlos José, por tantas noches de estudio y fuiste el mejor compañero, por ser el motor que Dios puso en mi vida para dar impulso, para llevarme a dar lo mejor de mí. A mis hermanos (Juan, Carmelo y Estid) que con su ejemplo han formado la mujer que soy hoy. A Ruth, Génesis, Tía Noy y mi suegra Rosario por estar ahí, por ayudarme cuando no tenía salida ustedes fueron mis más fervientes compañeras. A mis maestros y compañeros, por compartir esos 2 años y medio de mi vida en los cuales nos volvimos cómplices y gansos a lo largo de la carrera. A mi asesor metodológico Lic. Reyes Salazar y mi compañero de fórmula en el trabajo de grado Lic. Benítez porque una vez más, Dios demostró que no se equivoca puso a las personas idóneas para culminar este largo proceso, agradezco infinitamente sus conocimientos y su tiempo. Al Coordinador de la Maestría Lic. Vasquez Ticas, que aun sin obtener beneficio monetario nos transmitió su conocimiento y estuvo ahí a pesar de su apretada agenda.

### **Licda. Evelyn Xiomara Sandoval Velasquez**

## Contenido

Introducción .....	1
Capítulo I Formulación del problema.....	1
1.1 Situación problemática .....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	3
1.3 Enunciado del problema .....	6
1.4 Justificación de la investigación.....	6
1.5 Delimitación de la investigación .....	7
1.6 Objetivos de la investigación .....	7
1.7 Sistemas de Hipótesis .....	8
Capitulo II Marco de referencia .....	9
2.1 Antecedentes .....	9
2.1.1 Antecedentes de los Restaurantes.....	9
2.1.2 Definición y Clasificación de Restaurante .....	10
2.1.3 Situación Actual del Sector Restaurante en la Zona Costera en el departamento de La Unión. ....	11
2.2 Fundamentación Teórica .....	13
2.2.1 Planeación Financiera y Control Financiero .....	13
2.2.1.1 Planeación Financiera.....	13
2.2.1.2 Control Financiero.....	14
2.2.2 Técnicas Presupuestarias .....	15
Capitulo III Metodología de la investigación .....	18
3.1 Enfoque de investigación .....	18
3.2 Tipo de Investigación .....	18
3.3 Método de muestreo .....	19
3.4 Población .....	19
3.5 Tamaño de la muestra.....	20
3.6 Técnicas de investigación.....	20
3.7 Instrumentos para la captura de información. ....	20
3.8 Procedimientos para la captura de información .....	20
3.9 Procedimientos para la validación, procesamiento y análisis de resultado. ....	21
Capitulo IV Resultados de la investigación.....	22
4.1 Conclusiones .....	32
4.2 Recomendaciones .....	32

Capítulo V Propuesta de plan financiero para fortalecer las técnicas presupuestarias del sector restaurante.	
Caso de estudio: Restaurante Las Tunas .....	33
5.1 Resumen Ejecutivo.....	33
5.2 Objetivos .....	34
5.3 Justificación.....	34
5.4 Base Teórica.....	36
5.5 Herramienta.....	37
5.5.1 Presupuesto de Ventas.....	38
5.5.2 Presupuestos de Egresos.....	42
5.5.3 Estados Financieros Proforma.....	45
5.5.4 Flujo de Efectivo .....	47
5.5.5 Punto de Equilibrio.....	50
5.5.6 Apalancamiento operativo.....	53
5.5.7 Apalancamiento Financiero.....	54
Bibliografía.....	55
ANEXOS.....	56

## **Introducción**

El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo la formulación del Plan Financiero para fortalecer las técnicas presupuestarias en el sector restaurantes de la cabecera departamental de La Unión, en este contexto en el documento se plantean cinco capítulos en los cuales se establece la formulación en el capítulo número uno; que consta en la descripción el fenómeno del problema a investigar describe el estado actual del problema en su contexto socio económico, cual es el efecto de que estas empresas carezcan de técnicas presupuestarias y que generaría la aplicación de éstas a las empresas en estudio. Se establece también las relaciones que conforman el problema en su dimensión estructural, entre la planificación estratégica financiera y las técnicas presupuestarias. Resalta la importancia de esta investigación al sector restaurantes y específicamente al caso de estudio de la empresa denominada Restaurante Las Tunas.

En el capítulo dos se desglosa los antecedentes y el marco de referencia sobre las teorías sobre las cuales vamos a fundamentar nuestra investigación desde el Plan Financiero hasta las técnicas presupuestarias.

En el capítulo tres, se presenta la metodología de la investigación y sobre el enfoque de esta, del tipo de investigación, el establecimiento de la población para nuestra investigación define características particulares de las empresas a estudiar. Se define según el tipo de investigación, el carácter de la población en estudio, la técnica e instrumento a utilizar para llegar a la obtención de datos y la tabulación de estos para la comprobación de la hipótesis. También incluye el esquema capitular donde se encuentran la planificación de la investigación periodos y recursos a utilizar, el mapa de lugar donde se encuentra ubicada la población en estudio, la matriz de congruencia y matriz de variable que sirven para definir y establecer las variables en estudio dentro de la hipótesis principal de la investigación. Citamos las fuentes bibliográficas sobre las cuales basamos las teorías y el desarrollo de la investigación en su totalidad.

El capítulo cuatro, se presentan la tabulación de los resultados de la investigación realizada considerando las respuesta de los propietarios y el análisis e interpretación de los mismos.

En el capítulo cinco, se desarrolló la propuesta que servirá de herramienta para potenciar los resultados de la investigación.

## Capítulo I Formulación del problema

### 1.1 Situación problemática

“Plan Financiero para las empresas del sector restaurante de la zona costera del departamento La Unión.” Caso de estudio: Restaurante Las Tunas

Las exigencias de una reconversión financiera son necesarias para la permanencia y competitividad de cualquier empresa, por tal motivo las empresas de diversos sectores en este caso particular las del sector restaurantes tendrán que recurrir a estrategias de cambio. En El Salvador la empresa dedicada al sector restaurantero es considerada como uno de los sectores que aporta a la economía, esta importante contribución puede ser medida según los indicadores financieros para el sector Restaurantes y Hoteles nos habla de un promedio de aporte del 2.6% anual apreciada para el 2013, el sector registra un ascenso en el flujo anual, pero aumentando en un 3.1% para el 2014 <sup>1</sup>(BCR, 2014). Es por ello al ser unos de los rubros que aportan al crecimiento económico del país, se hace necesario que los restaurantes se ordenen desde la planificación a corto plazo hasta un control que permita el crecimiento con estándares financieros que se dirijan a la sostenibilidad a largo plazo. Al igual que la mayoría de empresas del sector turismo poseen poca o nula capacidad de planificación financiera, es decir empíricamente conocen: temporadas de ventas, cálculo de costeos simple como la suma de compras de materias primas lo que se traduce en el precio al consumidor sin tomar en cuenta otros factores indirectos en la producción, desconocimiento del flujo de caja por consiguiente el uso adecuado del capital de trabajo. Los objetivos generales de cualquier empresa suelen ser de tipo financiero y casi todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras.

Dentro de la toma de decisiones que enfrenta el administrador restaurantero se encuentran el análisis de proveedores, fluctuaciones en los insumos, costos de la materia prima directa e indirecta, incremento en sueldos y salarios, gastos indirectos, compra de activo fijo, en fin, tantas transacciones que afectan las finanzas y conforman los datos actualizados del estado de la negociaciones. Los requerimientos de información van siendo mayores a medida que el negocio crece; en un restaurante pequeño, tal es el caso de los que conforman el clúster de restaurantes de

---

<sup>1</sup> (PIB) por Rama de Actividad Económica, <http://bcr.gob.sv/bcrsite/?cat=1110&lang=es>

la zona costera de La Unión donde el propietario realiza la mayoría de las funciones, el mismo debe de decidir en cualquier momento las acciones que han de seguirse más allá del conocimiento de temporadas y precios de materia primas, sino a la evaluación en los métodos de producción y una nueva visión hacia el factor humano, asociado a variaciones en la sistematización de todas las áreas del negocio, situaciones que no le han permitido desarrollarse.

Desde esta perspectiva basados en los sondeos previos primarios sobre las empresas dedicadas al rubro restaurantes, carecen de integración de presupuestos por área de trabajo, de procesos idóneos para la elaboración de presupuestos, cuentan empíricamente con antecedentes que les permiten basar las proyecciones de ventas para temporada, esta preparación basada en los periodos del año, en los que tienen mayor o menor movimiento de ventas es decir se ven en diversas ocasiones desabastecido o el servicio se ve afectado por no tener el personal, materia prima y equipos para suministrar el producto y brindar el servicio que se esperaría pueda potenciar la adquisición de nuevos clientes o fidelizar con los que ya se cuenta, carecen de proyecciones de flujos de efectivos para nuevos proyectos de inversión, para impulsar programas de mercadeo, el desarrollo de nuevos productos o capacitar al personal de la empresa para fortalecer el factor innovación que es importante debido a las exigencias y por el tipo de sector de restaurantes, en este caso de estudio, el Restaurantes Las Tunas.

Los empresarios del sector de restaurante de la zona costera de La Unión, según los resultados de la investigación preliminar establecen que su planeación financiera se basan en métodos fundamentados en su juicio con inclusión de su propia opinión, para formular presupuestos y control financiero sin implementar ninguna técnica cuantitativa más completa, razón por la que solo incorporan elementos cualitativos por temporada, como el conocimiento del ambiente, operativo, la calidad de los productos y experiencias pasadas; de este modo los resultados del sondeo indicaron que las razones fundamentales de los dueños o empresarios en este caso el encargado de la administración de los restaurantes no empleaban modelos complejos de planeación financiera es porque consideraban que los datos necesarios para usar tales modelos en forma apropiada no eran relevante o bien no los conocían.

En el caso de estudio Restaurantes Las Tunas, brindan un servicio de alimentación que consta de comida a la carta, ambiente relajante al aire libre donde combina con un comedor frente a la playa y con un comedor en la terraza complementada con una variedad de opciones culinarias donde su especialidad son los mariscos, también cuenta con servicio complementario de lanchas. Debido a



la cercanía con la costa logra establecer relación con proveedores de materia prima de la mejor calidad y frescos para ofrecer productos elaborados con la mejor calidad.

Debido a la carencia de cuantificar los procesos productivos, la planeación financiera formal, establecen los alcances y compromisos económicos, así como determinar el seguimiento de las desviaciones financieras y los cambios que se requieran con el fin de realizar los ajustes y modificaciones pertinentes para lograr un crecimiento económico. Es necesario destacar que la planificación financiera anticipada reduce al mínimo el riesgo de una cantidad excesiva de decisiones ineficaces, las situaciones desfavorables y los problemas económicos que ahora enfrenta el restaurante Las Tunas por carencia de estas, pero cuanto más tiempo se mantenga una situación desfavorable, más cuantiosa será la pérdida financiera para ellos, con el transcurso del tiempo existe la tendencia a considerar la ineficiencia como algo “normal” o como “lo mejor que se puede hacer dada las circunstancias”, es el tipo de pensamiento que ponen en práctica el sector restaurante de la zona costera del departamento de La Unión.

¿Contribuye el Plan Financiero para la implementación de técnicas presupuestarias que permitan lograr la sostenibilidad financiera de las empresas del sector Restaurante en el departamento La Unión? Caso de estudio: Restaurante Las Tunas.

## **1.2 Planteamiento del problema**

El escenario socio económico del país, exige que las empresas diseñen e implementen sistemas de planeación financiera sobre todo en aquellas que son consideradas empresas dinámicas en marcha. Desde esta perspectiva y basándonos en los sondeos previos primarios sobre el manejo financiero de las empresas del sector restaurantes del departamento de La Unión observamos la importancia de la planeación, presupuesto y control financiero al desarrollar estas estrategias para lograr competitividad y vigencia en el mercado a nivel departamental y nacional que se refleje en productos y servicios de calidad.

Al basar los planes operativos en un conjunto de prácticas presupuestarias y de pronósticos, para verificar cuan realistas son los resultados esperados, como se podrán lograr esos resultados en el caso de necesitar esfuerzos adicionales a los que ya se están desarrollando en la empresa y que efectos tendrían los cambios operativos sobre los pronósticos, la integración presupuestal por área de trabajo y presupuesto de efectivo para luego centrar la atención en el control financiero en el

cual las empresas del sector de restaurantes de la zona costera del departamento de La Unión, se lleva a cabo de forma empírica, razón por la que demuestran la carencia de implantación de los planes financieros, o pronósticos en el proceso de retroalimentación y ajuste necesario para asegurarse que las metas financieras se persigan de una manera apropiada.

En el caso de estudio de la presente investigación confirmamos la carencia de información que pueda servir para conformar una proyección más certera de ingresos y la forma informal de registro de entradas de efectivo más no de la salida de este. A pesar de la situación social que se vive en la zona los propietarios manifestaron la estabilidad en ventas, más no un crecimiento desde el año 2012.

La necesidad económica del sector restaurantes en la zona costera del departamento de La Unión se fundamenta en la forma que las empresas enfrentan riesgos financieros y no aprovechan las oportunidades potenciales de inversión mediante el establecimiento de un sistema eficiente de planeación financiera que responda a las variaciones entre los objetivos y el desempeño de la organización. Las técnicas presupuestarias se consideran como un elemento central de un proceso de control eficiente y parte vital para la planeación financiera de la empresa. Los presupuestos de caja son más que un conjunto de números o colección de pronósticos que reflejan la implicación financiera de los planes de negocio, identificando los flujos de caja esperada y la oportunidad de los recursos necesarios. El establecimiento de los objetivos financieros a corto y medio plazo tiene el propósito de proporcionar estimaciones de los ingresos por ventas futuras y como punto de referencia para los controles de gestión y de trabajo mediante la comparación de los resultados reales con el presupuesto planteado y tomar acciones correctivas si es necesario. Las técnicas presupuestarias permiten la consideración de cursos alternativos de acción y se convierte en una parte integral y conduce a una mayor racionalidad, permite una meta, un nivel de rendimiento comparado con resultados reales.

Las empresas del sector restaurantes de la zona costera del departamento de La Unión, no fijan un comparativo de crecimiento año tras año sino lo reflejan por la afluencia de las personas que se registra solamente en el flujo de dinero recolectado en cada temporada, no tienen un control definido de precios ya que por el rubro es fluctuantes los precios de la materia prima desde esta perspectiva no conocen si hubo pérdidas o ganancias en las determinadas temporadas, conocen a través de la retroalimentación de su contador con respecto a los estados financiero y los resultados de un periodo contable pero no determinan si pueden llevar a cabo un proyecto de inversión.

La planificación financiera de los restaurantes conjunta los objetivos empresariales con un manejo efectivo de los componentes de la actividad productivo, o sea la relación que existe entre las diferentes áreas de trabajo y la influencia que ejerce el medio circundante (proveedores, clientes, acreedores y hacienda).

La planificación financiera encierra el conjunto de procesos, técnicas y procedimientos para la obtención de recursos financieros mediante los cuales debe influir un eficaz y racional uso de los mismos con el fin de garantizar una efectiva toma de decisiones que en el sector restaurante de la zona costera de La Unión no se utiliza debido a la falta de información financiera certera y se ve influenciada por antecedentes que el dueño de la empresa recuerda por los años que tienen en el mercado, la probabilidad que este tipo de práctica a largo plazo no funcione es amplia dado que la empresa no crece sino simplemente se mantiene con la misma forma de operación. Los objetivos generales financieros de los dueños del restaurante como empresa son como maximizar el rendimiento de la inversión del propietario, la satisfacción personal, bienestar de los trabajadores y la comunidad en general estos objetivos se ven rezagado a un segundo plano por la operación productiva del día a día. Hoy día se evalúan todos los aspectos de la vida cotidiana de una organización restaurantera: auditoría financiera, operacional, administrativa, de calidad, del medio y el desempeño de sus estructura financiera y operativa respecto a los diferentes ramos que la componen, en un horizonte de corto y mediano plazo, por lo que se requiere de un modelo de planeación que pronostique el comportamiento operativo de estas organizaciones.

Ante este panorama, el sector restaurante requiere de una planeación financiera y de herramientas auxiliares de pronósticos que permitan evaluar el futuro económico y operativo de una empresa del sector restaurante en el mediano y largo plazos, para que se establezcan las pautas de su operación y le permitan afrontar los retos y cambios en el medio en que opera.

Los expertos financieros analizan continuamente la importancia y conveniencia de utilizar técnicas de planeación financiera para evitar cometer errores manifiestos en el negocio; la experiencia ha demostrado que la falta de ella, conlleva irremediablemente al fracaso y desaparición de muchos establecimientos que se iniciaron con grandes expectativas y conceptos novedosos que en su momento pudieron contribuir al desarrollo del gremio de restaurantes.

### **1.3 Enunciado del problema**

¿Contribuye el Plan Financiero para la implementación de técnicas presupuestarias que permitan lograr la sostenibilidad financiera de las empresas del sector Restaurante en el departamento La Unión? Caso de estudio: Restaurante Las Tunas.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La carencia de la planificación financiera lleva a las empresas del sector restaurante a no gestionar de forma eficaz sus flujos de efectivo, la planeación por áreas de trabajo que sean diferentes a las operativas o actividades primarias (cocina), el desconocimiento de los faltantes o excedentes monetarios en determinados periodos de tiempo por falta de controles, es así como la planeación financiera es la parte de la planificación que se requiere de la habilidad de pronosticar la posición financiera de la empresa en cada año incluido en el periodo de planeación, y poder hacerlo conforme a una gran variedad de suposiciones respecto de las condiciones de políticas y condiciones ambientales.

Al desconocer el rumbo financiero de las empresas los propietarios solo asimilan flujo de personas pero no así la rentabilidad que se espera y la que realmente debe de estar generando la empresa para la sostenibilidad en el tiempo. Si se revela un déficit futuro y se decide evitarlo hay cierto número de alternativas a seguir: solicitar préstamos bancarios, vender y re arrendar las instalaciones, etc. Se deben valorar sistemáticamente estas alternativas a fin de hacer una elección efectiva.

Para la toma de decisiones racionales y cumplir con los objetivos de la empresa es necesario contar con la información de planeación financiera que sirva de parámetro para redirigir esfuerzos o potenciarlos. Este tipo de análisis financiero sirven para planear y controlar con efectividad, pero se debe realizar y evaluar la posición financiera actual de la empresa y las oportunidades relacionadas con esta posición. El propietario debe de conocer los rendimientos sobre la inversión en los diferentes bienes de la compañía y en la eficiencia de la administración de los bienes, esto es necesario para negociar con efectividad los fondos externos que posiblemente sean necesario para revitalizar la inversión

Al optimizar las técnicas presupuestarias supone que se encamina a un mayor control financiero, al utilizarlas como un instrumento del que se vale las empresas para estimar dirigir sus esfuerzos, se

logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para integrarlas para cada una de las áreas de trabajo de la empresa, también se indica la coordinación de cada área por medio de la estructura del plan financiero, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible en el que la omisión de cualquier de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados. La planificación y el control de las entradas y las salidas de efectivo y del correspondiente financiamiento, al establecer los presupuestos de efectivo es una forma eficaz de planificar y controlar las salidas de este, de evaluar las necesidades del mismo y de hacer uso eficaz de su excedente, como objetivo básico es planificar la posición de liquidez de la empresa como un elemento a determinar las futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión. El control puede definir las mediciones y evaluar el desempeño de cada área de trabajo y efectuar la acción correctiva cuando sea necesaria.

### **1.5 Delimitación de la investigación**

Justificación espacial: zona oriental depto. La Unión, caso de estudio: Restaurante Las Tunas

Justificación temporal: Junio - Diciembre de 2016.

Justificación teórica: Teoría Planificación Financiera.

### **1.6 Objetivos de la investigación**

#### Objetivo General

- Formular el Plan Financiero para la implementación de técnicas presupuestarias que permitan lograr la sostenibilidad financiera de las empresas del sector Restaurante en el departamento La Unión, caso de estudio: "Restaurante Las Tunas".

#### Objetivos específicos

- Definir la planeación financiera para mejorar el proceso de formulación del pronóstico financiero logrando optimizar las fuentes de ingresos y egresos.
- Formular el control financiero para definir los criterios para la elección idónea de las fuentes de financiamiento de corto y largo plazo.

## **1.7 Sistemas de Hipótesis**

### Hipótesis General

- El Plan Financiero facilitara la implementación de técnicas presupuestarias que permitan lograr la sostenibilidad financiera de las empresas del sector Restaurante en el departamento La Unión, caso de estudio: "Restaurante Las Tunas".

### Hipótesis Específica

- La planeación financiera mejorara el proceso de formulación del pronóstico financiero logrando optimizar las fuentes de ingresos y egresos.
- El control financiero permitirá definir los criterios para la elección idónea de las fuentes de financiamiento de corto y largo plazo

## Capítulo II Marco de referencia

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Antecedentes de los Restaurantes<sup>2</sup>

Los antecedentes de los restaurantes son tan antiguos como las posadas y hoteles, pero desde el siglo XI ha estado ligado con las tabernas y cervecerías. Originalmente las tabernas ofrecían pan y queso o carne a sus huéspedes; después se establecieron cocinas que se encargaron de estas tareas, por sí mismas como auxiliares de las pastelerías, haciendo pasteles de carne, etc. Estas y otras carnes cocinadas se comían principalmente fuera de los establecimientos, aunque algunos de ellos ofrecían acomodo para quienes deseaban comer.

En 1650, era costumbre en pueblos y ciudades que algunas personas se reunieran para comer juntos, y con la introducción de las nuevas bebidas de té, café y chocolate, estas se añadieron a la lista de vituallas que se ofrecían. También se proporcionaban periódicos para ser leídos por quienes sabían hacerlo.

A principios del siglo XVIII aparecieron los “ordinarios” una especie de fondas que se servía pan, carne y cerveza diariamente, y que resultaban tan generosas como baratas. Originalmente del francés “se restaurer” (restablecerse), la palabra “restaurant” (restaurante) no apareció sino hasta 1765 en París y cruzo el Canal de la Mancha solo a mediados del siglo XIX. Soho se convirtió en el centro de la industria de servicio de comida en Londres, y el semillero que daría la mayor parte del personal para los grandes hoteles que se estaban construyendo a finales del siglo. Todos estos hoteles tenían grandes restaurantes palaciegos llenos de latón y de mármol, con lámparas de cristal que usaban la nueva luz eléctrica; todos los clientes se vestían de gala para la hora de la cena, y eran servidos con suntuosos menús a la carta.

La llegada de la primera Guerra Mundial, en 1914 y el necesario racionamiento de los alimentos originó una reducción en el número de platillos, tanto en los banquetes como en los restaurantes normales, y lo que se puso en boga fueron las comidas de tres o cuatro platillos con café, costumbre que aún perdura. El número de platillos se redujo nuevamente durante la segunda Guerra Mundial, y las restricciones gubernamentales de diciembre de 1939 hicieron que los menús incluyeran avisos tales como “solo se permitirá un platillo principal”, o “no más de un platillo subrayado”. La cafetería

---

<sup>2</sup> ANKER VINAY, MICHAEL. Manejo Básico de Restaurantes Teoría y Práctica, 1992, México, Editorial Continental

se acerca al bistró francés y nuestros bares sufren al acoso natural de las franquicias que ofrecen cervezas, vinos, jamón o canapés, montados en nuevos modelos de establecimientos que requieren locales, instalaciones, equipos y ambientaciones específicas, así como unos recursos humanos donde el conocimiento es algo más que saber llevar una bandeja.<sup>3</sup>

### **2.1.2 Definición y Clasificación de Restaurante**

Restaurante es un establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo en el que se cobra por el servicio prestado. El término se deriva del latín “restaurare”, que quiere decir recuperar o restaurar. El concepto de restaurantes ha sufrido cambios en los últimos años, ha pasado de ser un simple establecimiento donde se sirven alimentos y bebidas a ser considerado como “una verdadera organización profesional, con recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que debe administrarse adecuadamente, valorando la importancia de las actividades de finanzas, proyección y mercadotecnia. (García, 2003).<sup>4</sup> El término restaurante podría ser difícil de definir, ya que existen una diversidad de estos. Sin embargo la siguiente es una clasificación de restaurantes con su definición, lo cual ampliara y generalizara el significado de restaurante. (Michael, 1992)<sup>5</sup>

- Restaurante Familiar o económico:

Establecimiento que ofrece una amplia selección de platos a base de “carne, papas y arroz” a precios moderados. En cuanto a bebidas alcohólicas, estas suelen restringirse a cerveza y vino. La decoración es alegre y la dotación consiste en una combinación de mostradores, mesas y compartimientos.

- Restaurantes para gastrónomos o gourmet

Es aquel lugar que exige una inversión más alta que los ya descritos, pues su ambiente y decoración son más costosos. Los de este tipo atienden a personas de mayor capacidad económica, dispuestas a pagar el costo. El éxito depende de que se logre cimentar un prestigio que atraiga una clientela asidua. Los alimentos y bebidas deben prepararse con sumo cuidado, por razón de la clientela. Es indispensable contar con una variedad de vinos. El personal debe tener una alta capacitación.

- Restaurantes de comidas nacionales y regionales

---

<sup>3</sup> Gallego, Jesús Felipe. Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes. 2002 España Editores.

<sup>4</sup> García, Carlos; El Restaurante como Empresa, 2003, México, Editorial Trillas

<sup>5</sup> Coltman, Michael, M.; ¿Cómo iniciar y administrar un Restaurante?, 1992, El Salvador, Grupo Editorial Norma



Establecimiento el cual se especializa en comidas específicas de una región o de un país. En este caso son importantes la decoración y la ambientación con motivos típicos y música del correspondiente país o región. El personal requiere uniformes y capacitación. Se deben de servir platos auténticos, lo que significa que el personal que prepara los alimentos debe conocer muy bien la tradición culinaria del respectivo país o región.

- Delicatessen

Establecimiento en el cual se venden platos exquisitos preparados para llevar unido a la venta tradicional de carnes frías, productos lácteos, emparedados, ensaladas y otras comidas. Algunos establecimientos tienen también unas cuantas mesas para servir a los clientes. Por lo general, se encuentran situados en zonas comerciales o en edificios de oficinas. Generalmente este tipo de establecimientos puede funcionar con uno o dos empleados o ser atendido por su mismo propietario.

- Restaurante tipo bufet

Es aquel lugar que ofrece a sus clientes “todo lo que pueda comer”. El personal que prepara y sirve los alimentos puede ser mínimo. Este tipo de restaurante es de carácter principalmente familiar, por lo que sus precios pueden ser módicos.

### **2.1.3 Situación Actual del Sector Restaurante en la Zona Costera en el departamento de La Unión.**

El desarrollo del sector de la zona costera del departamento de La Unión promovido por instancias como la municipalidad y la sociedad civil para crear oferta de productos y servicios turísticos, donde el rubro de restaurante se considera un bien complementario con el fin de proyectar la zona a nivel regional y nacional. El turismo se ha constituido en una importante actividad económica en el departamento de La Unión contribuyendo cada vez más al desarrollo económico y social, propiciando la generación de ingresos y empleo en las localidades. La zona costera del departamento de La Unión posee un rico patrimonio de recursos turísticos, que lo ubica en una posición estratégica privilegiada en la región para desarrollarse como destino turístico, posee una hermosa y extensa playa y oleaje suave muy seguro y apropiado. (Alcaldía Municipal de Conchagua, 2006).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Alcaldía Municipal de Conchagua, PROESA Cofinanciado por la junta de Andalucía de España, “*Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Municipio de Conchagua*”, 2006

La zona costera del departamento de La Unión señalada como turísticas le conforman tres playas principales: playa las tunas, playas negras y playa el tamarindo, para lo cual la que corresponde mayor afluencia de personas es el de playa las tunas por lo que la gente que la visita en su mayoría es por el oleaje de la playa y la variedad de oferta gastronómica. En particular la Playa Las Tunas, mediante la información recabada en la investigación preliminar del caso de estudio del Restaurante Las Tunas se estableció que la zona designada para la oferta gastronómica ha tenido crecimiento de empresas dedicadas a este rubro a través han pasado los años, según los propietarios del caso de estudio tienen 25 años en esa zona, donde comenzaron como un negocio informal donde solo se ofrecía cocteles y bebidas, conforme las afluencia de personas aumentaba en la zona por los turistas regionales e internacionales, el negocio fue creciendo en ventas por lo que tuvieron que aumentar en infraestructura y en número de productos a ofrecer. Comenzaron con un espacio físico que solo podía tener una mesa de cuatro personas a tener el día de hoy al servicio de los clientes 3 salones que contienen entre 25 a 30 mesas de cuatro personas, así como también en los productos ahora ofrecen una variedad de bebidas preparadas alcohólicas y no alcohólicas, de platillos de mariscos, aves y carnes.

Las compras de materia prima y bebidas se hacen en base a experiencias pasadas según sea la temporada sin mayor registros formales, en un 90% son compras al contado. Su distribución de planta se conforma con 2 bodegas (materia prima y bebida), 1 área de cocina y 1 área de coctelera. Cuentan con 12 empleados permanentes y 8 adicionales en temporadas altas (abril, agosto y diciembre)

La administración es responsabilidad directa de los propietarios del Restaurante Las Tunas, por lo que solamente llevan registros manuales de las ventas diarias, así como también las salidas de dinero que solo respaldan las compras con respaldo de factura comercial, aunque también se realizan salidas de dinero para gastos indirectos para los cuales no se llevan registros. Para abastecer su demanda de productos, se basan en experiencias de años anteriores, no hacen pronósticos de ventas, desconocen la rentabilidad de los servicios o productos, se realizan inversiones en infraestructura y de activo fijo cuando los propietarios “piensan” que tienen excedentes en las temporadas altas o recurren a los préstamos del sistema bancario, que para su aprobación se les consideran los estados financieros de la empresa; por consiguiente las cuotas o las primas de los prestamos son considerados pagos que se salen directamente del flujo de efectivo del Restaurante. Los precios de sus productos no tienen fluctuaciones ya que solo se toman en cuenta el costo de la materia prima y el margen de ganancias que la empresa espera obtener, no se actualizan conforme el tiempo o precios de materia prima cambian.

Las Planificación Financiera no es considerada importante para los propietarios del Restaurante Las Tunas como caso de estudio particularmente este tipo de análisis financiero es considerado complejo por ellos debido a que suponen que la información es complicada en terminología y que no pudieran hacer los cálculos matemáticos. También asemejan su conocimiento del mercado basados únicamente en años anteriores así como también son prácticas que le han dado resultado empíricamente.

## **2.2 Fundamentación Teórica**

### **2.2.1 Planeación Financiera y Control Financiero**

#### **2.2.1.1 Planeación Financiera**

La administración de las empresas restauranteras debe plantear el análisis financiero para fines de control interno y para ofrecer a los proveedores de capital en cuanto a condiciones financieras y desempeño de la empresa. Desde el punto de vista de control interno, la administración de este tipo de empresas necesita realizar un análisis financiero para desarrollar los procesos de planeación y control con efectividad. Para la planeación financiera debe evaluar la posición financiera actual de la compañía y las oportunidades relacionada con esta posición. En cuanto al control, los propietarios deben de estar interesados en particular en el rendimiento sobre la inversión en los diferentes bienes de la compañía y en la eficiencia de la administración de los bienes. (Horne & Jhon M. Wachowicz, 2010)<sup>7</sup>

Al estudiar los flujos de fondos anteriores, se puede evaluar flujos futuros mediante un estado de fondos basados en pronósticos. El propósito de conocer los flujos de efectivo es reportar los flujos que entran y salen de la empresa, para determinar las necesidades de efectivo a corto plazo de la empresa y, de acuerdo con esto planear su financiamiento a corto plazo, para ajustar el colchón de liquidez de la empresa, renegociar la estructura de vencimiento de las deudas, arreglar una línea de crédito con un banco. La elaboración de pronósticos de los estados financieros permite a los propietarios analizar los efectos de las diferentes políticas de decisión sobre la condición financiera y el desempeño futuros de la empresa.

El proceso de la planeación financiera comienza con un pronóstico de ventas para los siguientes meses. Posteriormente se determinan los activos que se requerirán para satisfacer las metas de ventas y se toma una decisión sobre la manera como deberán financiarse los activos que se requerirán para

---

<sup>7</sup> Horne, James C. Van; Jhon M. Wachowicz, Jr; Fundamentos de Administración Financiera, 2010, Mexico, Pearson.

satisfacer las metas de ventas y se toma una decisión sobre la manera como deberán financiarse los activos requeridos de una manera apropiada.

### **2.2.1.2 Control Financiero**

En la fase de control financiero la empresa se concentra en la implantación de los planes financieros, o pronósticos, y en el proceso de retroalimentación y ajuste necesario para asegurarse de que las metas se persiguen. Como parte del control financiero se considera el punto de equilibrio operativo, es un método utilizado para determinar el punto en que las ventas son exactamente iguales a los costos operativos, es decir, el punto en que las operaciones de la empresa alcanzaran su punto de equilibrio. Se debe anticipar y lograr un volumen de ventas suficiente si desean cubrirse los costos fijos y variables, pues de otro modo la empresa incurrirá en las pérdidas provenientes de las operaciones, al determinar los porcentajes de los costos operativos totales de una empresa son fijos, se dice que la empresa tiene un alto grado de apalancamiento operativo, es decir que la existencia de costos operativos fijos, de tal modo que un cambio de las ventas produzca un cambio más cuantioso en el ingreso operativo. (Besley & Brigham, 2001)<sup>8</sup>

El grado de apalancamiento operativo se refiere al efecto que tienen los costos fijos operativos en los ingresos generados. El grado de apalancamiento operativo (GAO) se define como el cambio porcentual en el ION o UAII asociado con un cambio porcentual determinado en las ventas. En la terminología de los negocios, un alto GAO, manteniéndose constantes las demás variables, significa que un cambio relativamente pequeño en las ventas dará como resultado un cambio mayor en el ingreso operativo.

El análisis del punto de equilibrio financiero es un método empleado para determinar exactamente el ingreso operativo, que la empresa necesita para cubrir la totalidad de sus costos de financiamiento y producir utilidades. Por consiguiente el apalancamiento financiero considera el efecto que un ingreso operativo cambiante tendrá sobre las UPA, es decir, sobre las Utilidades Disponibles para los Accionistas Comunes (UDAC). El apalancamiento financiero comienza donde termina el apalancamiento operativo. En éste sentido, el Grado de Apalancamiento Financiero (GAF) se define como el cambio porcentual en las UPA que resulta de un cambio porcentual determinado en las UAII.

---

<sup>8</sup> Besley, Scott; Brigham, Eugene F.; Fundamentos de Administración Financiera, 2001, México D.F. McGraw-Hill

El análisis del punto de equilibrio operativo trata solo de la porción superior del estado de resultados, es decir, la porción que va desde las ventas hasta el Ingreso Operativo Neto (ION), la cual recibe también el nombre de Utilidades Antes de Intereses e Impuestos (UAI).

Un efecto potencial del apalancamiento operativo es que el resultado de un cambio en el volumen de ventas es un cambio más que proporcional en la ganancia (o pérdida) operativo. Una medida cuantitativa de esta sensibilidad de la ganancia operativa de una empresa a un cambio en sus ventas se llama Grado de Apalancamiento Operativo (GAO). Así, cuanto más se aleje el nivel de producción del punto de equilibrio, menor será el grado de apalancamiento. Lo que determina la sensibilidad de las ganancias operativas de una empresa a un cambio en la producción o las ventas es que tan cerca opera de su punto de equilibrio y no su cantidad absoluta o relativa de costos fijos de operación.

El apalancamiento financiero incluye el uso de financiamiento de costo fijo. Es interesante ver que el apalancamiento financiero se adquiere por elección, pero el apalancamiento operativo algunas veces no. La cantidad de apalancamiento operativo (la cantidad fija de costos de operación) empleado por una empresa algunas veces está determinada por los requerimientos físicos de las operaciones de una empresa. El apalancamiento financiero se usa con la esperanza de aumentar el rendimiento para el accionista ordinario. Se dice que un apalancamiento favorable o positivo ocurre cuando la empresa usa fondos obtenidos a un costo fijo para ganar más que el costo de financiamiento fijo pagado. Cualesquiera ganancias restantes después de cumplir con los costos fijos de financiamiento pertenecen a los accionistas ordinarios.

### **2.2.2 Técnicas Presupuestarias**

Las dimensiones que consideran las técnicas presupuestarias deben ser las cuantitativas y monetarias, algunas variables como: La *situación financiera* de la empresa permite dilucidar las posibilidades reales del progreso y, por tanto, sentara las bases para establecer si las estrategias competitivas que se sustentarán en el crecimiento de las operaciones o en la simple supervivencia. La *eficiencia y productividad*, los índices de eficiencia, que guardan estrecha relación con la naturaleza de los procedimientos administrativos tienen influencias notable sobre los costos y, por ende, sobre la fijación de los precios. (Ruiz, 2005)<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ruiz, Jorge E. Burbano; Presupuesto, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos, Colombia, McGraw Hill

Los presupuestos de caja son en efecto, una sincronización adecuada de los flujos de efectivo evitara la tenencia de fondos excesivos, los cuales pueden orientarse hacia alternativas de inversión temporal que reporten beneficios financieros adicionales. Además, el apropiado planeamiento de las entradas y salidas de efectivo minimizara las posibilidades de incurrir en saldos negativos o en disponibilidades monetarias inferiores al mínimo fijado, ya que esto compromete la capacidad de pago, estimula el pago de intereses de mora a las entidades prestamistas y afecta negativamente la estructura de costos y, por ende, los márgenes de utilidad.

La rivalidad por el dominio de los mercados determina la subsistencia o permanencia de las organizaciones que, con base en la productividad, la eficiencia, la innovación, la sistematización de operaciones y la racionalización del trabajo administrativo, conquistan la lealtad de la clientela, al amparo de las estrategias competitivas adoptadas en cuanto a diferenciación y liderazgo en costos. La formulación de la política de inversión no puede cimentarse en corazonadas o en la imitación de lo que otros emprendieron con éxito, y las proyecciones financieras vinculadas a los diferentes estudios considerados para valorar la factibilidad de las inversiones no pueden dejarse al buen juicio de quienes intervienen en la formulación de los proyectos. (Ruiz, 2005)

Para la preparación de los presupuestos, se debe de poseer amplios conocimiento y experiencia sobre la empresa y del mercado en el cual se está trabajando. Es importante precisar el periodo de *duración* del presupuesto, regularmente los presupuestos abarcan más de uno o dos ejercicios fiscales (12 o 24 meses) por la imposibilidad de prever más delante de estos lapsos; pero fraccionándolos en estimaciones mensuales, trimestrales, o semestrales. Aunque también es conveniente elaborar presupuestos a cinco y diez años que permiten formarse una idea general de las proyecciones y tenencias de la empresa. La *mecánica* una vez que se ha establecido el periodo presupuestario, debe integrarse por áreas de trabajo, deberá existir sincronización y coordinación en todos los aspectos, si se quiere trabajar eficientemente y fijar las fechas de revisión de los presupuestos (bimensual o trimestral). Las *Fases* como todo proceso requiere de un encauzamiento el cual se desglosa de la siguiente manera: de **Previsión**, apreciar y tener anticipadamente todo lo necesario para el cumplimiento expedito de las fases de control presupuestal; de **Planeación**, todo acto debe ser planeado, y en el caso de los presupuestos, con mayor razón, toda vez que resulta ser inherente, comprende múltiples aspectos: recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento. De **Control** corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observancia y la vigilancia del ejercicio del presupuesto, el control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado,

registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y se analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones. (Gonzalez, 2009)<sup>10</sup>

La asignación del capital es tan importante en las empresas pequeñas como en las grandes. De hecho, dada su falta de acceso a los mercados de capitales, la distribución de los recursos de capital es frecuentemente más importante en las pequeñas empresas porque los fondos necesarios para corregir los errores, suelen no estar disponibles. Los estudios muestran que en los negocios pequeños, los estudios acerca de la manera como se toman las decisiones al respecto indican de ordinario que un gran número de este tipo de empresas realizan un análisis “superficial”, o incluso no efectúan ninguno.

Una vez que se explora la manera de manejar con eficiencia el capital de trabajo, se centra la atención en las decisiones que implican los activos con vida larga. Estas decisiones incluyen elecciones de inversión y de financiamiento. Cuando un negocio hace una inversión de capital, incurre en un desembolso de efectivo corriente en espera de obtener beneficios futuros. Es usual que estos beneficios se extiendan más allá de un año en el futuro. Los ejemplos incluyen inversión en bienes como equipo, edificios y terrenos, al igual que en la introducción de nuevos productos, un nuevo sistema de distribución o un nuevo programa para investigación y desarrollo. En resumen, el éxito o la rentabilidad futuros de la empresa dependen de las decisiones a largo plazo que se tomen en la actualidad.

---

<sup>10</sup> González, Cristóbal del Rio; El Presupuesto, 2009 México, D.F. Cengage Learning

## **Capítulo III Metodología de la investigación**

### **3.1 Enfoque de investigación**

La presente investigación desde la perspectiva del enfoque mixto (cualitativo/cuantitativo) el cual es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. El enfoque cuantitativo a utilizar en la presente investigación tiene las siguientes características: se investiga un problema de estudio delimitado y concreto. Las preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.

Se planteó el problema de estudio, en el cual se consideró lo que se investigó anteriormente (la revisión de la literatura) y se construyó un marco teórico (cuestiones que se examinaron si son ciertas o no).

Así, las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos. Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por la comunidad científica. Debido a que los datos son producto de mediciones se representan mediante números (cantidades). En el proceso se busca el máximo control para lograr que otras explicaciones posibles distintas o rivales a la propuesta del estudio (hipótesis), sean desechadas y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto que se confía en la experimentación y/o las pruebas de causa-efecto. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existentes.

### **3.2 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación a utilizar en la presente investigación FUE un estudio Descriptivo, como su nombre lo indica, su interés se centra en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y cómo se manifiestan. Las investigaciones descriptivas buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se sometan a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.



En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

### **3.3 Método de muestreo**

El método de muestreo se aplicó un método no probabilístico, en el cual la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánica, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones del grupo de investigación y desde luego se describe los criterios de las empresas a incluir dentro de la investigación.

### **3.4 Población**

La población determinada en la presente investigación fueron las empresas del sector restaurantes de la zona costera del departamento de La Unión. En su totalidad las empresas que se someten a las características por el número de empleados mayores a 5 personas permanentes, local capacidad para aproximadamente 50 personas y considerada microempresa. En este contexto y considerando estas características de la zona costera cabecera departamental de la unión se encontraron 11 restaurantes (Ver anexo 3), según la investigación observación preliminar.

*Características de los restaurantes:*

Empresa: Restaurante

Mesas por local: 15 a 30 mesas

Capacidad Instalada: 50 personas

Número de empleados: 5 a 20 personas

*Caso de estudio*

Empresa: Restaurante Las Tunas

Rubro: Restaurante

Número de Empleados: 12 personas

### **3.5 Tamaño de la muestra**

Se utilizó el censo en lugar de obtener una muestra, dado que la población es pequeña para obtener una muestra. Para la investigación se utilizó la muestra incluye a todos y cada uno de los caracteres componentes de una población. Algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o elemento de la población que deseamos describir. Esta acción se conoce como enumeración completa o censo.

### **3.6 Técnicas de investigación.**

La técnica de investigación que se utilizó es la encuesta que es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales utilizando un cuestionario que será aplicado por los investigadores involucrados en la presente investigación. Con respecto a la presente investigación la encuesta se adapta de forma que cumple con las condiciones externas a la investigación lo permiten, es conveniente repetir la encuesta para verificar la información obtenida.

### **3.7 Instrumentos para la captura de información.**

El instrumento que se utilizó para la captura de la información en la presente investigación es el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Para la presente investigación se utilizaron preguntas cerradas ya que contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, ya que se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas. Se adapta a la investigación debido a que son más fáciles de codificar y preparar para su análisis y se reduce la ambigüedad de las respuestas y se favorecen las comparaciones entre las respuestas.

### **3.8 Procedimientos para la captura de información**

En el desarrollo de la presente investigación la encuesta que se llevo a cabo de forma personal, en el primer contexto “cara a cara”, es importante destacar que la entrevista personal se realizara en la empresas definidas como muestra, y como herramienta se utilizara un cuestionario con respuestas cerradas con afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, si el participantes se mostrara sincero, la manera como respondió, el tiempo que duro la entrevista, el lugar

donde se realizó, las características del entrevistado, los contratiempos que se presentaron y la forma en que se desarrolló la entrevista así como otros aspectos que se consideren relevante.

### **3.9 Procedimientos para la validación, procesamiento y análisis de resultado.**

Los pasos a realizar para la validación de los instrumentos son los siguientes:

- **Formulación de los instrumentos iniciales:** El instrumento que se utilizó fue el cuestionario y este se realizó para cada unidad de análisis tomando como parámetro los indicadores de cada variable.
- **Supervisión por profesionales en el área de investigación:** El cuestionario fue supervisado por profesionales en investigación que por su vasta experiencia son muy importantes en el proceso de validación de los instrumentos.
- **Primera corrección de los instrumentos:** Teniendo las respectivas observaciones se hicieron las correcciones establecidas para lograr una mejor comprensión por parte de los encuestados.
- **Prueba piloto:** Esta consistió en someter a una prueba más los instrumentos en la que se encuestaron a 30 personas con el objetivo de medir comprensión de las preguntas a los participantes.
- **Segunda corrección de los instrumentos:** Una vez llevada a cabo la prueba piloto se corrigieron aquellas faltas detectadas en las preguntas. Se corroboró la confiabilidad de los instrumentos y luego se hicieron los ajustes necesarios a dicho instrumento para la aplicación definitiva sobre la muestra general.

Mediante la prueba se detectaron:

1. Qué preguntas están mal formuladas.
2. Que preguntas resultaron incomprensibles.
3. Si las preguntas cansan o molestan al encuestado.
4. Si es correcto el ordenamiento y la presentación de las preguntas.
5. Si las instrucciones para contestar el cuestionario son suficientes y precisa.

**Validación final del instrumento:** Consistió en aprobar en la última instancia los instrumentos de recolección de datos y darle el visto bueno por parte del asesor.

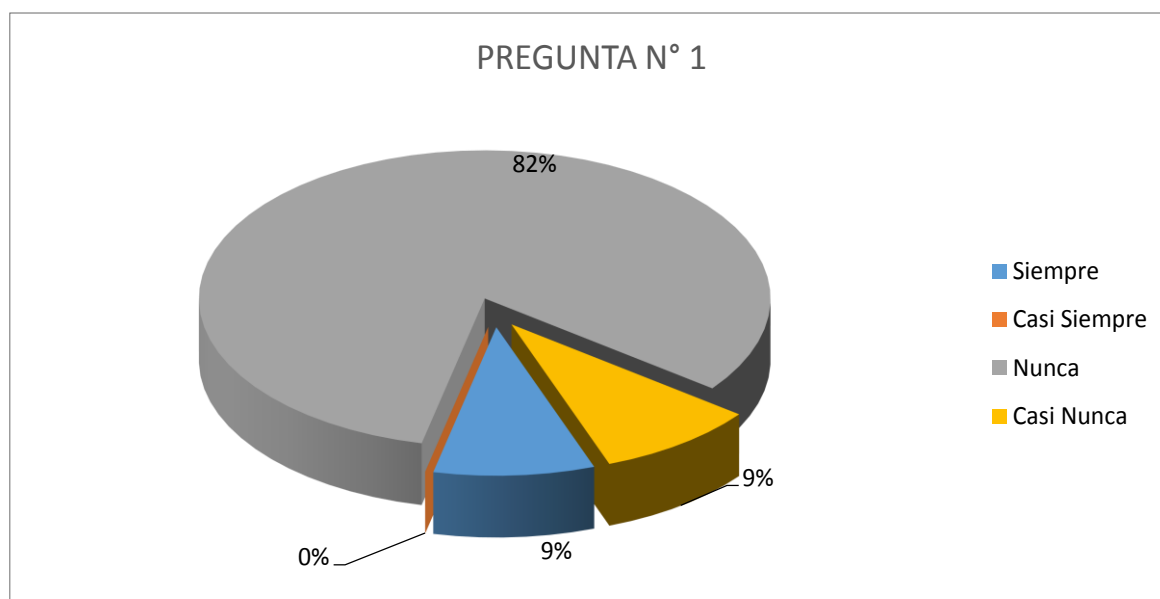
## Capítulo IV Resultados de la investigación

**PREGUNTA N° 1** ¿Aplica técnicas presupuestarias en su empresa?

**Objetivo: Conocer** si las empresas encuestadas aplican técnicas presupuestarias

### Tabulación de Resultados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	9.10%
Casi Siempre	0	0.00%
Nunca	9	81.80%
Casi Nunca	1	9.10%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>



**ANALISIS DE LOS RESULTADOS:** Se pudo establecer en las alternativas de la encuesta que únicamente el 9.10 % aplica técnicas presupuestarias siempre, el 81.80% respondió que nunca y el 9.10% casi nunca.

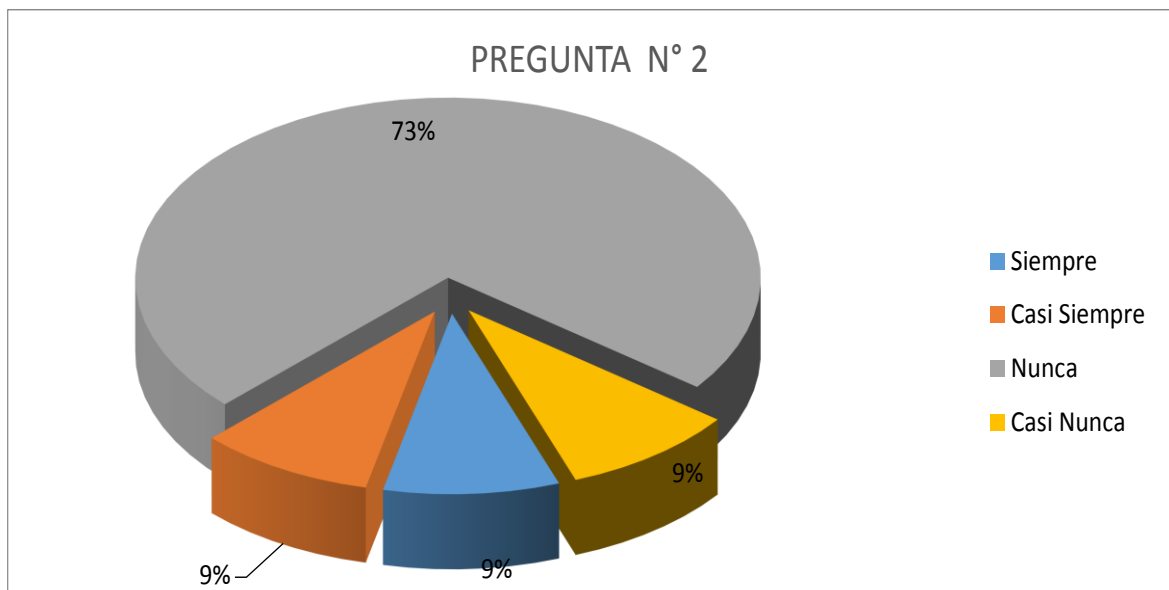
**COMENTARIOS:** De acuerdo a los resultados casi la totalidad de las empresas encuestadas no tienen la cultura de hacer uso de la técnica presupuestaria, debido a desconocimientos y por la falta de interés, dan poca importancia.

**PREGUNTA N° 2** ¿Elabora su empresa la planeación financiera?

**Objetivo:** Determinar si las empresas elaboran la planeación financiera.

**Tabulación de Resultados**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	9.10%
Casi Siempre	1	9.10%
Nunca	8	72.70%
Casi Nunca	1	9.10%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>



**ANALISIS DE LOS RESULTADOS:** Según los resultados, verificamos que el 9.10% manifestó que siempre, elabora la planeación financiera, el 9.10% casi siempre, el 72.70% nunca y el 9.10% casi nunca.

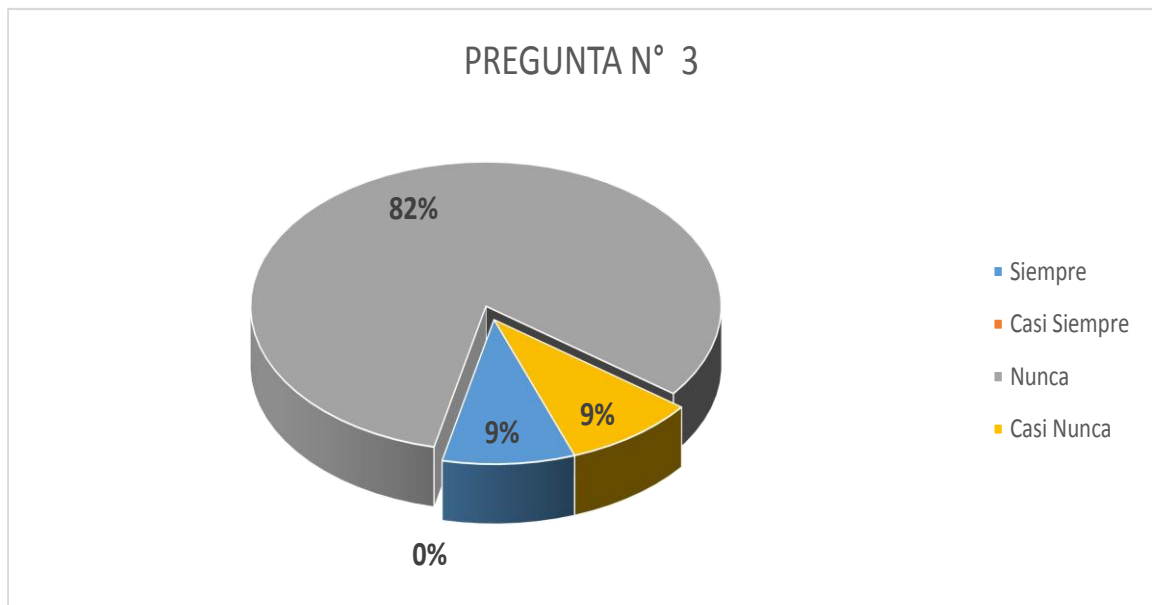
**COMENTARIOS:** La mayoría de las empresas encuestadas no tienen la cultura de hacer la planeación financiera, el desarrollo de su situación financiera lo hacen de manera poco convencional y empírica, sin llevar estadística alguna.

**PREGUNTA N° 3** ¿Aplica herramientas para llevar a cabo la planificación financiera en su empresa?

**Objetivo:** Determinar si las empresas hacen uso de herramientas de planificación financiera.

**Tabulación de Resultados**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	9.10%
Casi Siempre	0	0.00%
Nunca	9	81.80%
Casi Nunca	1	9.10%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>



**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS:** En la gráfica se puede observar que el 9.10 % de las empresas encuestadas aplican herramientas de planificación financiera, el 81.80% manifestó que nunca y el 9.10 restante manifestó que casi nunca.

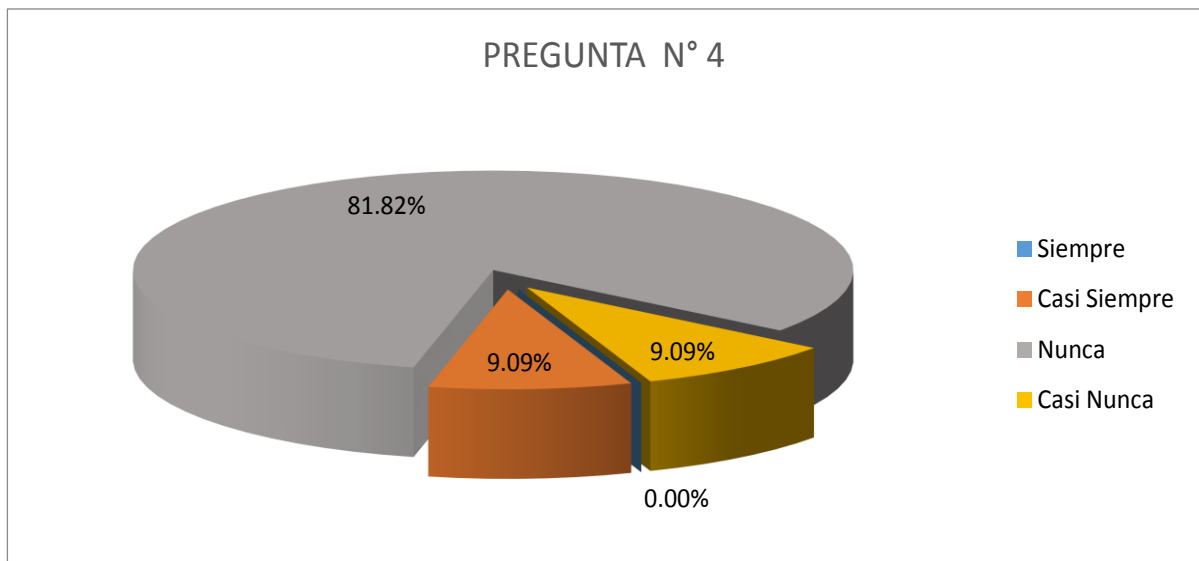
**COMENTARIOS:** Un alto índice del estudio de las empresas encuestadas no aplica herramientas de planificación financiera, repercutiendo en los resultados finales de los ejercicios que cambiarían el escenario si lo hicieran.

**PREGUNTA N° 4** ¿Elaboran Estados Financieros proforma para su empresa?

**Objetivo:** Determinar si elaborar estados financieros proforma.

**Tabulación de Resultados**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0.00%
Casi Siempre	1	9.10%
Nunca	9	81.80%
Casi Nunca	1	9.10%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>



**ANALISIS DE LOS RESULTADOS:** Se determinó que el 9.10% casi siempre elabora estados financieros proforma, el 81.80% de los encuestados nunca los hace y el 9.10% casi nunca.

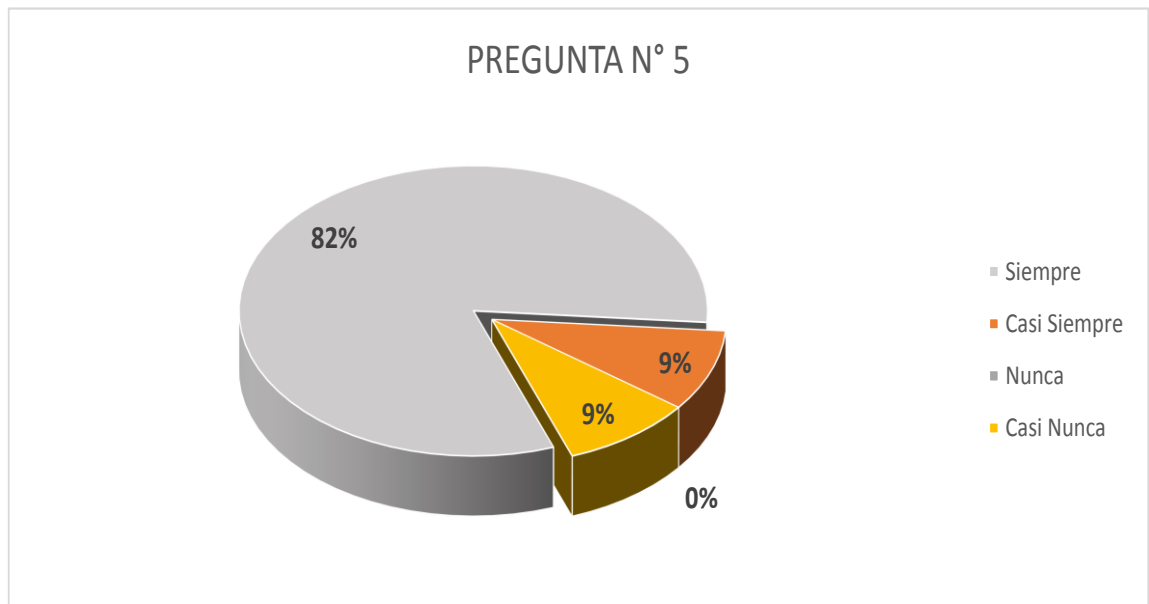
**COMENTARIOS:** Los resultados indican que las empresas encuestadas nunca elabora estados financieros proforma, no le dan la debida importancia y eso hace que una empresa no tenga una línea definida del crecimiento por lo tanto en el futuro cualquier crecimiento es bueno.

**PREGUNTA N° 5** ¿Tiene delimitadas las áreas de trabajo en su empresa?

**Objetivo:** Determinar si las empresas tienen delimitadas las áreas de trabajo.

**Tabulación de Resultados**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	81.80%
Casi Siempre	1	9.10%
Nunca	0	0.00%
Casi Nunca	1	9.10%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>



**ANALISIS DE LOS RESULTADOS:** Se determinó que el 81.80% siempre tiene delimitadas las áreas de trabajo, el 9.10% de los encuestados casi siempre y el 9.10% casi nunca.

**COMENTARIOS:** De acuerdo al resultado obtenido se pudo obtener que la mayoría de las empresas tiene debidamente delimitada las áreas de trabajo, en esta área es más operativa que administrativa razón por la que le dan mayor importancia.

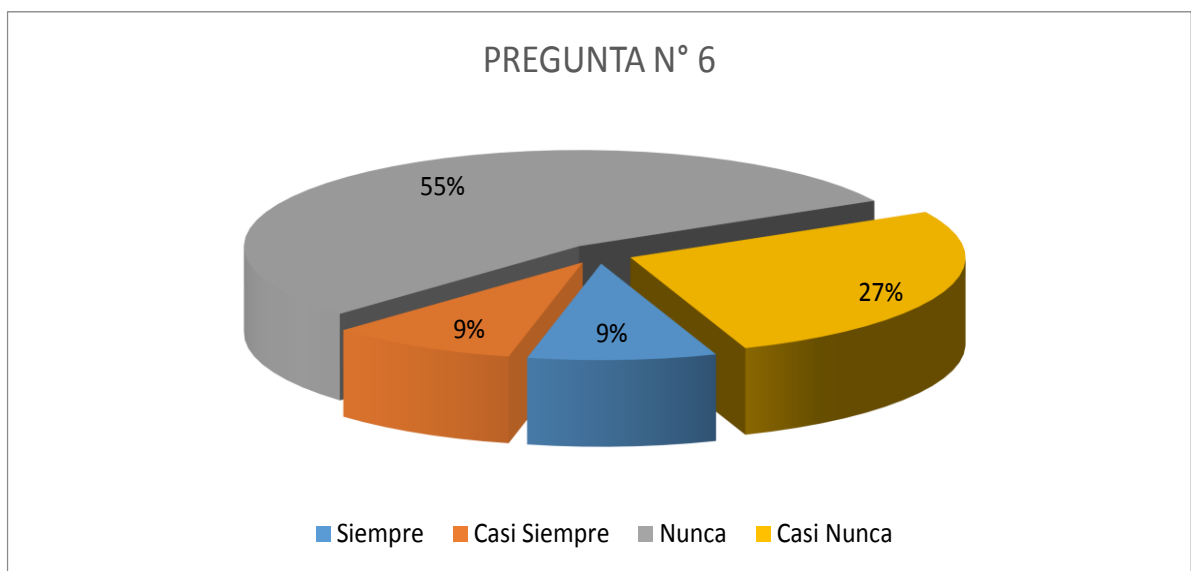


**PREGUNTA N° 6** ¿Elaboran presupuestos financieros por áreas de trabajo para su empresa?

**Objetivo:** Determinar si las empresas elaboran presupuestos por áreas de trabajo.

**Tabulación de Resultados**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	9.10%
Casi Siempre	1	9.10%
Nunca	6	54.50%
Casi Nunca	3	27.30%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>



**ANALISIS DE LOS RESULTADOS:** Se determinó que el 9.90% siempre elabora presupuestos por áreas de trabajo, el 9.10% de los encuestados casi siempre y el 54.50% nunca, y el 27.30% casi nunca.

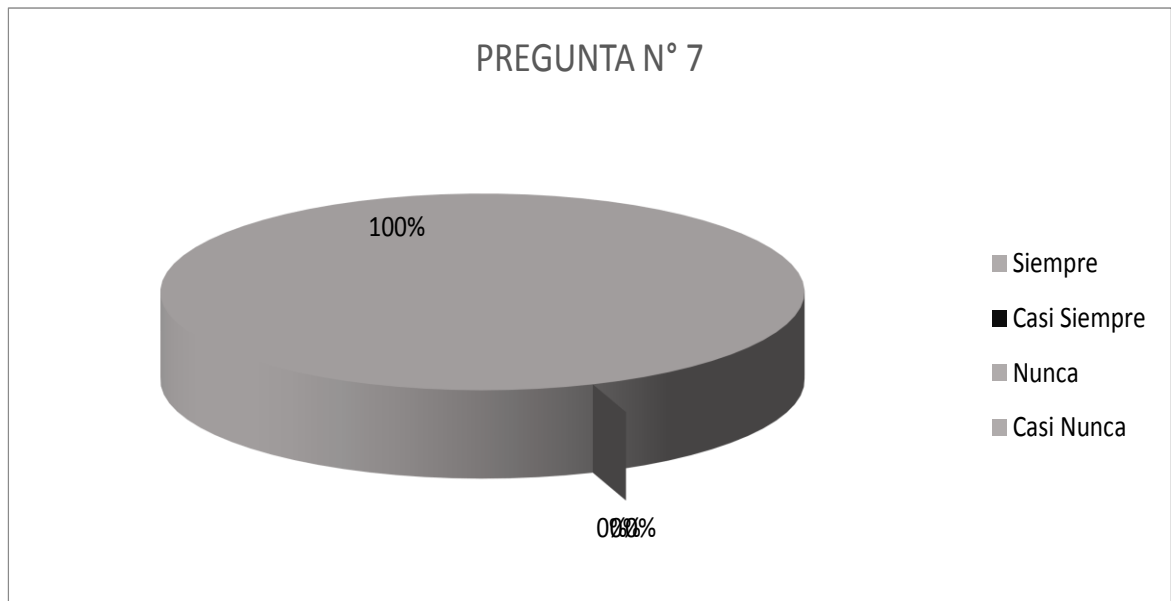
**COMENTARIOS:** En el estudio se pudo determinar que más de la mitad de las empresas no elaboran presupuesto por áreas de trabajo sin embargo las que si lo hacen es de manera empírica.

**PREGUNTA N° 7** ¿Elaboran presupuestos de efectivo de insumos y egresos en cada áreas de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si las empresa encuestadas elaboran presupuesto de efectivo y egresos en cada área de trabajo.

**Tabulación de Resultados**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	100.00%
Casi Siempre	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Casi Nunca	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>



**ANALISIS DE LOS RESULTADOS:** Se determinó que el 100% siempre elabora presupuestos de efectivo y egresos.

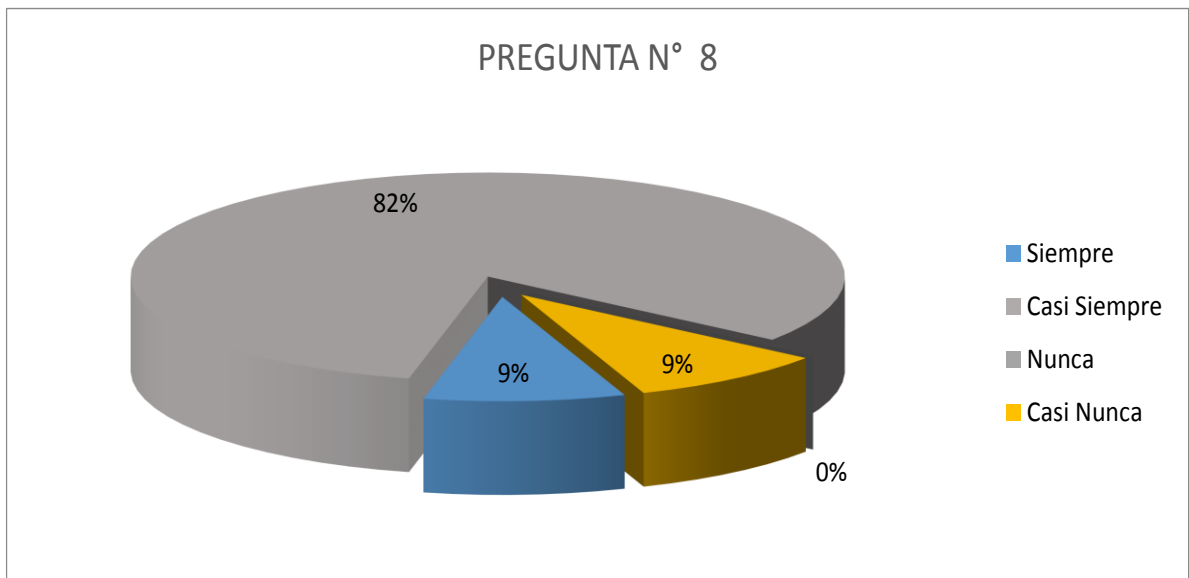
**COMENTARIOS:** Se logró comprobar que la totalidad de negocios encuestados realizan algún tipo de presupuesto de ingresos y egresos, evidentemente de manera empírica ya que desconocen la forma técnica de estructuración.

**PREGUNTA N° 8** ¿Definen los cálculos para conocer los puntos de equilibrio operativo y financiero de su empresa?

**Objetivo:** Determinar si las empresas definen cálculos para conocer los puntos de equilibrio operativo y financiero.

**Tabulación de Resultados**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	9.10%
Casi Siempre	9	81.80%
Nunca	0	0.00%
Casi Nunca	1	9.10%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>



**ANALISIS DE LOS RESULTADOS:** Se determinó que el 9.10% siempre define los cálculos para conocer el punto de equilibrio operativo y financiero, el 81.80% de los encuestados casi siempre y el 9.10% casi nunca.

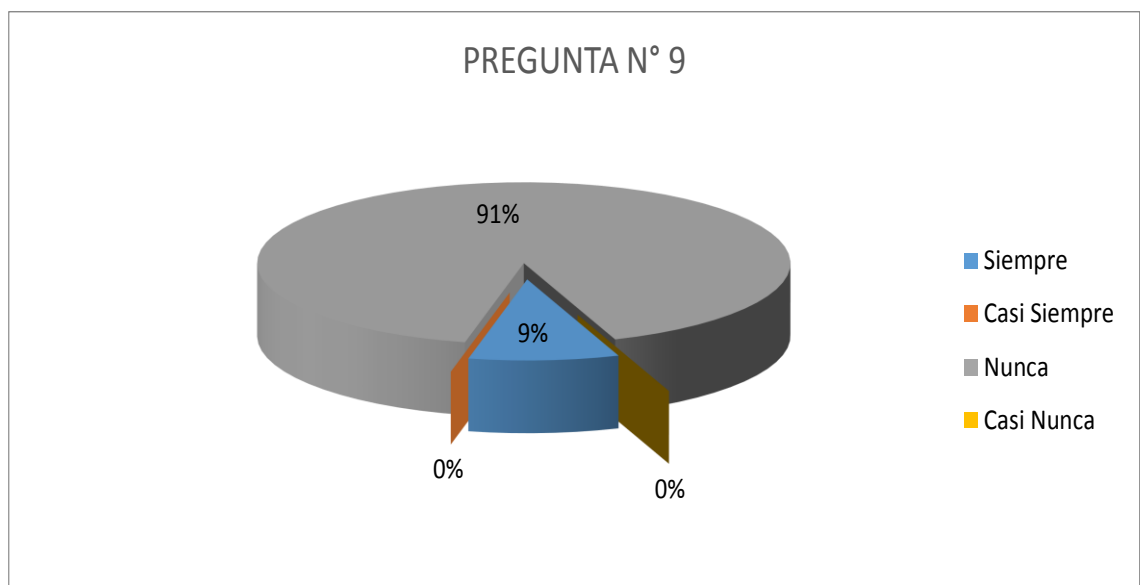
**COMENTARIOS:** Según la información obtenida, la mayoría manifestó conocer el punto de equilibrio operativo y financiero, pero en términos generales no de una manera estructurada.

**PREGUNTA N° 9** ¿Utilizan herramientas para aplicar el control presupuestal en su empresa?

**Objetivo:** Establecer si utilizan herramientas para aplicar el control presupuestal.

**Tabulación de Resultados**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	9.10%
Casi Siempre	0	0.00%
Nunca	10	90.90%
Casi Nunca	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>



**ANALISIS DE LOS RESULTADOS:** El 9.10% siempre define utilizan herramientas para aplicar el control presupuestal, el 90.10% de los encuestados nunca.

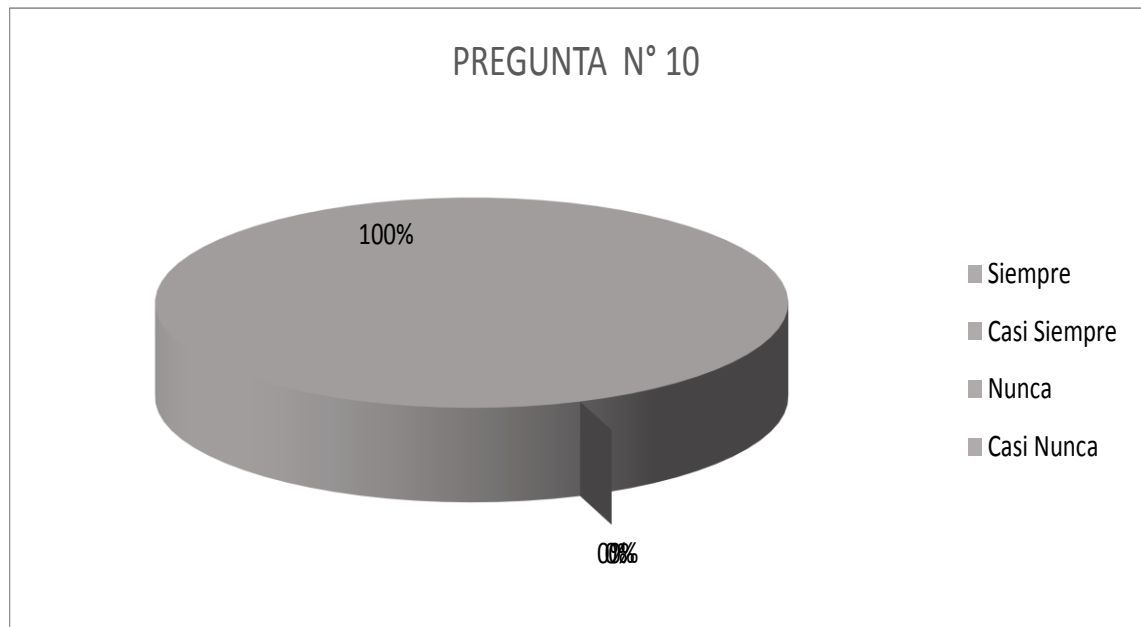
**COMENTARIOS:** Utilizan herramientas para aplicar el control presupuestal, no es un tema que le tomen importancia en su mayoría los encuetados ya que no llevaban estadísticas de ninguna índole, por razones que en su mayoría son personas emprendedoras y sin un estudio académico.

**PREGUNTA N° 10** ¿Considera usted que el plan estratégico financiero optimiza las practicas presupuestaria de su empresa?

**Objetivo:** Determinar el impacto que tiene el plan estratégico financiero para optimizar las practicas presupuestaria.

**Tabulación de Resultados**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	100.00%
Casi Siempre	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Casi Nunca	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>



**ANALISIS DE LOS RESULTADOS:** Se determinó que el 100% siempre considera que el plan estratégico financiero optimiza las prácticas presupuestarias.

**COMENTARIOS:** En la interpretación anterior muestra que en su totalidad están convencidos que un plan estratégico financiero optimiza las practicas presupuestaria les ayudaría en el crecimiento de sus negocios ya que tendrían un mejor control de sus finanzas.

## **4.1 Conclusiones**

De la presente investigación destacamos rasgos característicos de la planeación financiera de las empresas del sector restaurante de la zona costera de La Unión, las cuales se presentan a continuación

- Los propietarios de los restaurantes son los encargados directos de la administración financiera de su empresa.
- Las empresas del sector Restaurantes no formulan la planeación financiera para la proyección de ingresos y egresos.
- No solicitan la elaboración de estados financieros proforma en este caso al Contador que le llevan los registros contables
- Los propietarios conocen empíricamente las áreas de trabajo en la empresa de los cuales obtienen los ingresos pero no formalizado.
- Desconocen el punto de equilibrio operativo y financiero.
- Las empresas del sector restaurantes no tiene herramientas de control presupuestal.

## **4.2 Recomendaciones**

Como recomendación final de este trabajo y en pro de la consolidación de la investigación, se establece que la propuesta planeación financiera sea tomada en consideración por la empresa de caso de estudio, a fin de determinar su viabilidad técnica para su posterior puesta en funcionamiento, haciendo énfasis en que la misma es sólo el principio para el fortalecimiento de la investigación en el área financiera. Asimismo, resulta importante destacar que para el funcionamiento de la propuesta, se recomienda que el restaurante realice las acciones tendientes a formalizar las herramientas que se desarrollan en esta. Se recomienda a la empresa que:

- Establezca las áreas de trabajo por las cuales la empresa obtiene sus ingresos por venta
- Desarrollen las herramientas y técnicas presupuestarias para conocer la ejecución financiera tanto a corto o largo plazo.
- Conocimiento del punto de equilibrio para la toma de decisiones en el proceso de planeación y control en el volumen de ventas.
- Solicitar la elaboración de estados financieros proforma para establecer parámetros de acción a corto y largo plazo.

## **Capítulo V Propuesta de plan financiero para fortalecer las técnicas presupuestarias del sector restaurante. Caso de estudio: Restaurante Las Tunas**

### **5.1 Resumen Ejecutivo**

La presente propuesta está orientada a describir, plantear y definir aquellos instrumentos usados para la planificación financiera y las técnicas presupuestarias, que suponen un núcleo en el modelo financiero planteado en las teorías base para la presentación de la actual propuesta.

Basados en un análisis de los resultados brindados por la muestra característica del clúster logramos definir la primera parte de necesidades a plantear, se establece un brecha entre procesos empíricos manejados por el clúster de empresas del sector Restaurante de la zona costera del departamento de La Unión y la planificación y control financiero para que estas puedan adaptarse a la realidad de los procesos de estas empresas.

Por lo tanto, destacamos características definidas en las teorías de la planificación financiera orientada a evaluar la posición financiera obtenida a través del estudio de los registros empíricos de la empresa objeto de estudio, es necesario resaltar que los flujos continuos de efectivo denotan la planificación y el control que se debe cubrir en el horizonte del tiempo, por lo tanto el presupuesto del efectivo es una forma eficaz de planificar y controlar la salida de este, de evaluar las necesidades del mismo y hacer uso provechoso del excedente.

En el desarrollo de la herramienta de la presente propuesta se determinan los presupuestos tomando como base los estados financieros de años anteriores, debido a que no conocen las técnicas presupuestarias sino solamente los requerimientos de compra y de ventas se hacen a través del conocimiento del mercado y del cálculo empírico de las ventas por lo cual el presupuesto de venta es desglosada en 4 cuentas contables donde se encierran los productos en las ventas, en los cuales se aplica 3 factores de cambio (factores específicos de ventas, fuerzas económicas generales, factores de influencias administrativas) los cuales deben de tomarse en cuenta según los conocimiento empíricos de los encargados de la administración se determina el porcentaje de cada mes del total de venta anual, el presupuesto de egresos se consideran la cuentas operativas de RRHH, cuentas de obligación, cuentas operativas de costos, cuenta operativa de gasto en las cuales se desglosa por cada mes. En el cálculo de punto de equilibrio se obtiene tomando en consideración los gastos variables y los constantes, en relación con los ingresos proyectados. Las ventajas de las técnicas presupuestarias es

que sirven de base para la toma de decisiones y fijación de parámetros a seguir para financiamiento, compras, inversiones etc. Influye para utilizar al máximo el capital propio y ajeno, así como prever necesidades oportunamente. También cuenta con ventajas de control ya que es un medio para sopesar, pulsar, seguir y comprobar los resultados, es decir es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión, evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándoles dentro de los contornos presupuestados. Se establece un plan de implementación para la propuesta la cual consta de cronograma en un periodo semanal para el desarrollo de cada paso que se muestra en el presente documento.

## **5.2 Objetivos**

- Establecer el plan financiero que permita implementar técnicas presupuestarias para las empresas del Sector Restaurante.
- Establecer los criterios para determinar el proceso de pronóstico de ingresos y egresos.
- Proponer el uso de las herramientas de control financiero denotando los criterios para la toma de decisión de financiamiento de corto y largo plazo.

## **5.3 Justificación**

Es oportuno matizar dos términos, presupuestación y planificación, ya que en el desarrollo de la presente propuesta están relacionados, la planeación financiera requiere un adecuado sistema de información, con objeto de tener a mano el material necesario, veraz y oportuno para la toma de decisiones que diariamente enfrenta el propietario (García, 2012)<sup>11</sup> quien es el encargado de la administración para el caso de las empresas restauranteras en estudio. Se denota que cada decisión comercial conlleva un aspecto financiero el cual requiere análisis, procurar el beneficio a un bajo costo y de manera eficiente, es decir, la optimización del dinero.

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos, quienes señalan que en especial los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo son importantes para

---

<sup>11</sup> García, Carlos; El Restaurante como Empresa, 2003, México, Editorial Trillas



prevenir situaciones de insolvencia, proceder a la valuación científica de empresas, resolver a tiempo problemas de iliquidez y evaluar cualquier inversión. (Ruiz, 2005)<sup>12</sup>

Sin planificación financiera, la dirección de una empresa no sabe hacia cual meta debe de dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, puede incurrir en la administración incorrecta de los recursos económicos, no tiene bases sólidas para emplear la capacidad instalada de producción y no dispone de la información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos. La ausencia de presupuestos imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimiento y/o utilidades.

En el caso del ámbito en el que se desarrollan las actividades comerciales del Sector Restaurante de la zona costera, deben manejar liquidez de efectivo debido a que su materia prima es adquirida de forma periódica y depende del estado de la pesca en la zona, por lo cual se debe de contar con suficiente liquidez. Por lo tanto es necesario la formulación de Presupuesto de Caja, el cual se formula por periodos cortos: semanas, meses o trimestres. Es importante porque mediante él se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa.

La viabilidad de la siguiente propuesta radica en que describimos herramientas que pueden ser utilizadas por el propietario de los restaurantes de una forma que sus registros los cuales los hacen a través de anotaciones sean transformados de forma ordenada y sistemática para que la información que ellos registren sea su insumo para la toma de decisiones. La factibilidad de los recursos en el clúster de restaurantes estudiado presenta la capacidad de aplicar las herramientas, así como de solicitar el apoyo del contador con el que cuenta para la conformación de los Estados Financieros Proforma, con lo cual se reduce la incertidumbre para proyecto de inversión a corto y largo plazo, las técnicas presupuestaria permiten el control financiero, indicando el momento en el cual se puede o debe cambiar algunas decisiones acerca de proveedores, producción u otra área que afecte el desempeño financiero de la empresa.

La novedad de la presente propuesta va más allá de la aportación económica, lo que significa que se formulan herramientas que busca simplificar la forma en que los propietarios administran sus empresas, Y que esta gestión de negocios sea de forma sostenible e integrada, lo cual se traduce en la eficiencia de los recursos y materia prima con lo que cuenta la empresa. Sobre la base de la

---

<sup>12</sup> Ruiz, Jorge E. Burbano; Presupuesto, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos, Colombia, McGraw Hill

investigación de campo, se determinó que el 20% del universo del cluster de los restaurante tienen en promedio 4 años, por lo cual los datos históricos no les permite pronosticar de forma concreta debido a que se ha hecho de forma empírica y muchas veces no se cuenta con las anotaciones requeridas, debido a esto la herramienta sistematiza esta información destacada entre los ingresos y egresos, donde el propietario conoce la información de primera mano en forma empírica, pero necesita establecer técnicamente este recurso financiero.

#### **5.4 Base Teórica**

El proceso de la planeación financiera comienza con un pronóstico de ventas para los siguientes años, posteriormente se determinan los activos que se requerirán para satisfacer las metas de ventas y se toma una decisión sobre la manera como deberán financiarse los activos requeridos. Lo que se debe saber es 1) cuan realistas son los resultados; 2) como podrán alcanzarse los resultados; 3) que efecto tendrían los cambios operativos sobre los pronósticos. En esta etapa, denominada fase de control financiero, la empresa se concentra en la implantación de los planes financieros, o pronósticos y en el proceso e retro alimentación y ajuste necesario para asegurarse de que las metas se persigan de una manera apropiada. (Scott Besley, 2000)<sup>13</sup>

Planificación financiera constituye una disciplina de carácter técnico y científico que permite desarrollar la habilidad de los dirigentes en el manejo de los negocios mediante a la aplicación, se refuerzan los objetivos empresariales. (García, 2012)<sup>14</sup>

A ese efecto se requiere estimar los siguientes aspectos:

- ✓ Buscar las fuentes idóneas de financiamiento, acordes con los objetivos del restaurante.
- ✓ Planear las estrategia que va a seguirse en el manejo de dicha fuentes de financiamiento
- ✓ Colocar dichos fondos en uso efectivo y distribuirlos de manera razonable.

El control que se debe de utilizar al elaborar los pronósticos, se toma en cuenta en primer lugar, EL análisis de la relación que existe entre el volumen de ventas y la rentabilidad bajo diferentes condiciones operativas. Estas relaciones proporcionan información que los administradores utilizan para planear los cambios en el nivel de operaciones de la empresa, sus necesidades de financiamiento y rentabilidad. El proceso de planeación puede mejorarse si se prevén los efectos que se producirían

---

<sup>13</sup> Besley, Scott; Brigham, Eugene F.; Fundamentos de Administración Financiera, 2001, México D.F. McGraw-Hill

<sup>14</sup> García, Carlos; El Restaurante como Empresa, 2003, México, Editorial Trillas

sobre la rentabilidad de la empresa como resultado del cambio de operaciones, tanto desde el punto de vista de las utilidades provenientes de las operaciones como desde el punto de vista de la rentabilidad después de que se consideren los efectos del financiamiento. (Scott Besley, 2000)<sup>15</sup>

Las funciones relacionadas con la preparación de pronósticos y el control que se han descrito en este capítulo son importantes por varias razones. Primero, si los resultados son insatisfactorios, la administración puede regresar al “pizarrón de diseño” reformular sus planes y desarrollar metas más razonables para el año siguiente. Segundo, es posible que los fondos requeridos para satisfacer el pronóstico de venta no se pueden obtener, en caso de que así suceda, obviamente será mejor conocer en forma anticipada y reducir el nivel de operaciones proyectado que quedarse repentinamente sin fondos en efectivo y obligar así al paro inmediato de las operaciones.

## **5.5 Herramienta**

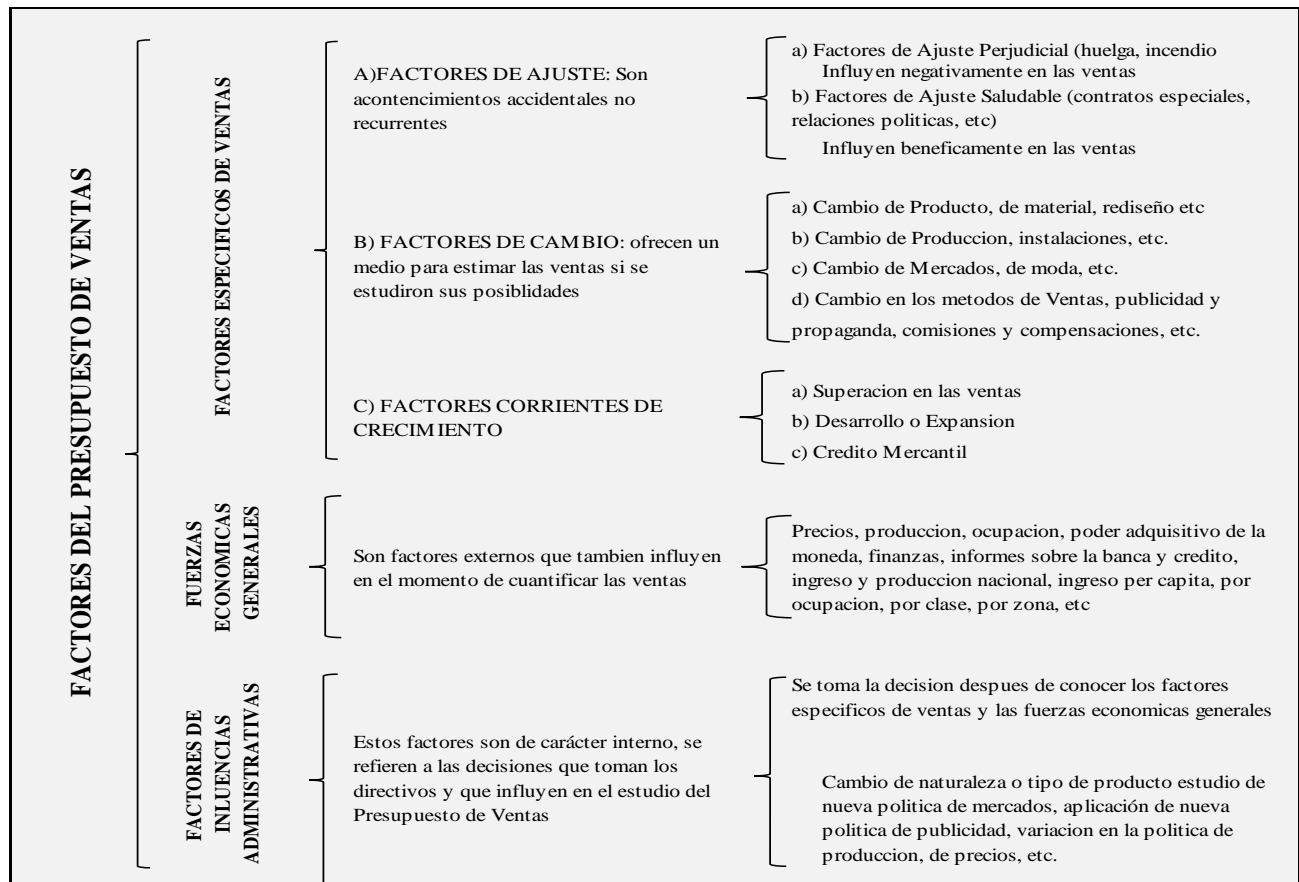
El cómputo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implementación de toda planificación financiera, el Presupuesto de Ventas debe ser acertado por medio de la información financiera histórica con la que cuenta el propietario, y contar con métodos que permitan su ejecución en el tiempo en el cual son proyectados.

Para la formulación del presupuesto de venta se debe de tomar en cuenta factores específicos en los cuales el propietario aplica una porción de efecto financiero sobre las ventas este puede ser perjudicial en los cuales puede interpretarse como un decremento de las venta en el ejercicio anterior y debe de tomarse en cuenta para el ejercicio que se está presupuestando o puede ser un efecto saludable lo cual puede ser en beneficio a las ventas del periodo anterior y que posiblemente no vuelvan a ocurrir.

---

<sup>15</sup> Besley, Scott; Brigham, Eugene F.; Fundamentos de Administración Financiera, 2001, México D.F. McGraw-Hill

## 5.5.1 Presupuesto de Ventas



Generalmente el Presupuesto de Ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe primeramente, cuantificarse por cada ingreso por venta lo cual debe de desglosarse por cada tipo o línea de producto, y una vez afinado o depurado.

Formula

PV = Presupuesto de Venta

V = Ventas del año anterior

F = Factores específicos de Ventas

$$Pv = [(V + F)E ]A$$

a = Factores de Ajuste

b = Factores de Cambio

c = Factores corrientes de Crecimiento.

E = Fuerzas Económicas Generales (% estimado de realización, previsto por economistas)

A = Influencia Administrativa (% estimado de realización por la administración de la empresa)

El siguiente cuadro puede ser formulado por el propietario, puede determinar los porcentajes (a través de los datos históricos y se establece una media), o cantidades redondeadas para el de ajuste, de cambio y corrientes de crecimiento, los factores económicos generales son retomados de los índices financieros.

Según el Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR) la tasa de crecimiento es del 2.5%<sup>16</sup>, al conocer los cambios necesarios en los factores específicos de la venta (interno) y factores económicos generales (externo), el propietario tiene que asignar un porcentaje determinado por los factores de influencia administrativa es decir podría ser una nueva política de precios o alianza estratégicos con algún proveedor con servicios complementarios.

### Cuadro 1

EMPRESA "X"				
CUADRO DEL PRESUPUESTO DE VENTA EN EL PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DE 20				
CUADRO DEL PRESUPUESTO DE VENTA (Por cada ingreso por venta)	ALIMENTOS ELABORADOS	BEBIDAS SIN ALCOHOL	BEBIDAS ELABORADAS	BEBIDAS ALCOHOLICAS
VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS:				
a) De Ajustes. Bajaran las ventas*				
b) De Cambio. Aumentaran las ventas**				
c) Corrientes de Crecimiento				
PRESUPUESTOS CON FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS	_____	_____	_____	_____
FACTORES ECONOMICOS:***	_____	_____	_____	_____
PRESUPUESTOS HASTA FACTORES ECONOMICOS GENERALES				
FACTORES POR INFLUENCIA ADMINISTRATIVA****				
<b>IMPORTE DE VENTAS DEL NUEVO EJERCICIO</b>				
*Porcentaje (15%) tomado de la variante en la ventas 2015 a 2016, y para las bebidas alcoholicas solamente 5%				
** Porcentaje (10%) con perspectiva de cambios en metodos de ventas y publicidad, asi como una nueva linea de bebidas elaboradas con alcohol				

En el caso de estudio del Restaurante Las Tunas, se caracteriza por ofrecer productos de alimentación y bebida. Por lo cual se aplicara la formula a cada rubro de ingreso por Ventas.

<sup>16</sup> BCR, Informe Económico a febrero 2016

## Cuadro 1.1

RESTAURANTE LAS TUNAS

CUADRO DEL PRESUPUESTO DE VENTA EN EL PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DE 2017

CUADRO DEL PRESUPUESTO DE VENTA (Por cada ingreso por venta)	ALIMENTOS ELABORADOS	BEBIDAS DISTRIBUIDAS	BEBIDAS ELABORADAS	BEBIDAS ALCOHOLICAS
VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS:	\$34,000.00	\$ 20,980.00	\$12,300.00	\$ 45,965.00
a) De Ajustes. Bajaran las ventas*	\$5,100.00	\$ 3,147.00	\$ 1,845.00	\$ 2,298.25
b) De Cambio. Aumentaran las ventas**	\$3,400.00	\$ 2,098.00	\$ 1,230.00	\$ 4,596.50
c) Corrientes de Crecimiento	\$ -   \$ (1,700.00)	\$ -   \$ (1,049.00)	\$ -   \$ (615.00)	\$ -   \$ 2,298.25
PRESUPUESTOS CON FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS	\$32,300.00	\$ 19,931.00	\$11,685.00	\$ 48,263.25
FACTORES ECONOMICOS:***	\$ 807.50	\$ 498.28	\$ 292.13	\$ 1,206.58
PRESUPUESTOS HASTA FACTORES ECONOMICOS GENERALES	\$33,107.50	\$ 20,429.28	\$11,977.13	\$ 49,469.83
FACTORES POR INFLUENCIA ADMINISTRATIVA****	\$ 1,655.38	\$ 1,021.46	\$ 598.86	\$ 2,473.49
<b>IMPORTE DE VENTAS DEL NUEVO EJERCICIO</b>	<b>\$34,762.88</b>	<b>\$ 21,450.74</b>	<b>\$12,575.98</b>	<b>\$ 51,943.32</b>

\*Porcentaje (15%) tomado de la variante en la ventas 2015 a 2016 debido a un competidor directo, y para las bebidas alcoholicas solamente 5%

\*\* Porcentaje (10%) con perspectiva de cambios en metodos de ventas y publicidad, asi como una nueva linea de bebidas elaboradas con alcohol

\*\*\* Porcentaje asignado debido a la tasa de crecimiento economica nacional asignada por el BCR

\*\*\*\*Porcentaje asignada por la alianza estrategica para oferta de servicios complementarios

Al obtener los resultados proyectados por producto en un periodo anual, se procede a revisar las ventas del ejercicio anterior y se asignan porcentajes a los niveles de venta por mes del total, lo cual se desarrolla con la siguiente formula. Tomamos el mes de enero como ejemplo:

Porcentaje de asignación:  $\$2,700/\$90,400 = 0.03$

Por lo antes expuesto se asigna el porcentaje según sea el total de venta por mes al total proyectado para el año 2017, los meses quedan distribuidos de la siguiente forma:

RESTAURANTE LAS TUNAS			
ASIGNACION DE PORCENTAJE POR MES			
TOTAL DE IMPORTE DE INGRESO	\$	120,732.92	
ENERO	3%	\$ 3,621.99	
FEBRERO	5%	\$ 6,036.65	
MARZO	8%	\$ 9,658.63	
ABRIL	20%	\$ 24,146.58	
MAYO	3%	\$ 3,621.99	
JUNIO	6%	\$ 7,243.98	
JULIO	6%	\$ 7,243.98	
AGOSTO	15%	\$ 18,109.94	
SEPTIEMBRE	4%	\$ 4,829.32	
OCTUBRE	3%	\$ 3,621.99	
NOVIEMBRE	7%	\$ 8,451.30	
DICIEMBRE	20%	\$ 24,146.58	
	<b>100%</b>	<b>\$ 120,732.92</b>	

Después de la obtención del Presupuesto de Venta, se puede dividir en meses, por cada línea de producto, tomando para ello la acumulación de los datos estadísticos hasta el final del ejercicio. Con esto se pretende que se revise por mes las ventas proyectadas versus las reales obtenidas para corregir o potenciar los esfuerzos. Es conveniente desarrollar las proyecciones de venta según línea de venta por lo cual se retoma los mismos porcentajes obtenido de datos históricos y aplicados en los periodos de cada mes.

**Cuadro 1.2.1**

		RESTAURANTE				
		ASIGNACION DE PORCENTAJE POR MES				
		ALIMENTOS ELABORADOS	BEBIDAS DISTRIBUIDAS	BEBIDAS ELABORADAS	BEBIDAS ALCOHOLICAS	TOTAL DE INGRESO
TOTAL DE IMPORTE DE INGRESO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ENERO	3%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FEBRERO	5%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MARZO	8%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ABRIL	20%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAYO	3%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
JUNIO	6%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
JULIO	6%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AGOSTO	15%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEPTIEMBRE	4%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OCTUBRE	3%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NOVIEMBRE	7%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DICIEMBRE	20%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	100%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Aplicado al caso de estudio del Restaurante Las Tunas, retomamos el total de importe de ingreso del cuadro 1.0 y se aplica la fórmula del importe por el % de asignación.

**Cuadro 1.2.2**

		RESTAURANTE LAS TUNAS				
		ASIGNACION DE PORCENTAJE POR MES				
		ALIMENTOS ELABORADOS	BEBIDAS DISTRIBUIDAS	BEBIDAS ELABORADAS	BEBIDAS ALCOHOLICAS	TOTAL DE INGRESO
TOTAL DE IMPORTE DE INGRESO		\$ 34,762.88	\$ 21,450.74	\$ 12,575.98	\$ 51,943.32	\$ 120,732.92
ENERO	3%	\$ 1,042.89	\$ 643.52	\$ 377.28	\$ 1,558.30	\$ 3,621.99
FEBRERO	5%	\$ 1,738.14	\$ 1,072.54	\$ 628.80	\$ 2,597.17	\$ 6,036.65
MARZO	8%	\$ 2,781.03	\$ 1,716.06	\$ 1,006.08	\$ 4,155.47	\$ 9,658.63
ABRIL	20%	\$ 6,952.58	\$ 4,290.15	\$ 2,515.20	\$ 10,388.66	\$ 24,146.58
MAYO	3%	\$ 1,042.89	\$ 643.52	\$ 377.28	\$ 1,558.30	\$ 3,621.99
JUNIO	6%	\$ 2,085.77	\$ 1,287.04	\$ 754.56	\$ 3,116.60	\$ 7,243.98
JULIO	6%	\$ 2,085.77	\$ 1,287.04	\$ 754.56	\$ 3,116.60	\$ 7,243.98
AGOSTO	15%	\$ 5,214.43	\$ 3,217.61	\$ 1,886.40	\$ 7,791.50	\$ 18,109.94
SEPTIEMBRE	4%	\$ 1,390.52	\$ 858.03	\$ 503.04	\$ 2,077.73	\$ 4,829.32
OCTUBRE	3%	\$ 1,042.89	\$ 643.52	\$ 377.28	\$ 1,558.30	\$ 3,621.99
NOVIEMBRE	7%	\$ 2,433.40	\$ 1,501.55	\$ 880.32	\$ 3,636.03	\$ 8,451.30
DICIEMBRE	20%	\$ 6,952.58	\$ 4,290.15	\$ 2,515.20	\$ 10,388.66	\$ 24,146.58
	100%	\$ 34,762.88	\$ 21,450.74	\$ 12,575.98	\$ 51,943.32	\$ 120,732.92

### 5.5.2 Presupuestos de Egresos

Está integrado por aquellos gastos por Recursos humanos, cuenta por obligación, gastos operativos de costos y gastos, estos son el grupo de cuentas con las cuales se destaca el funcionamiento de los egresos de la empresa, lo cuales son proyectados a través de la asignación de cantidades históricas y/o de un porcentaje de las ventas, ya que los propietarios esperan obtener ganancia de la venta de algunos productos que son resultado de gestiones o alianzas estratégicas con algunos proveedores. El siguiente cuadro muestra cuentas que son utilizadas para el normal funcionamiento de un establecimiento de servicio de alimentos y bebidas, los cuales se han agrupado por rubro por lo cual se determinó a través de la delimitación de los procesos y los productos con los cuales comercializa la empresa y obtiene sus ingresos por venta.

Aunque la liquidez y la rentabilidad son áreas de resultados de la labor presupuestal, también intervienen en los pronósticos financieros, por cuanto contraen o avalan las posibilidades de conseguir los créditos exigidos para respaldar el capital de trabajo. En el tema de los costos y gastos es imperioso racionalizar las operaciones administrativas y productivas de modo que se eliminen las operaciones innecesarias y se mejore el flujo de trabajo. El uso de la información histórica que constituye una fuente importante para efectuar los pronósticos; ello no implica que los hechos del pasado tiendan a repetirse, esto representa la base de toma de decisiones por cuanto permite prever las condiciones económicas de la empresa.

En el caso de estudio de Restaurante La Tunas, se asignaron los montos a las cuentas operativas de RRHH, Gasto, y las cuentas de obligación basados en información financiera histórica y que para el año presupuestado se mantienen. A las cuentas operativas de costos, (alimentos, bebidas gaseosas, rehidratantes, jugos, agua y bebidas alcohólicas) se les asigna un porcentaje de las ventas los cuales son determinados en el caso de la bebida por margen de ganancias que los proveedores le dan a un restaurante por el número de bebidas que distribuyen de determinada marca. Para la cuenta de Alimentos que se asigna a la compra de materia prima para la elaboración de los platillos que ofrece el restaurante, debido a que el margen de ganancias en este rubro el propietario le ha asignado 60% de utilidad, por lo cual es el 40% sobre las ventas de alimentos elaborados proyectados para el año 2017.



## Cuadro 2

### RESTAURANTE

#### REPORTE DE EGRESOS DE ENERO A DICIEMBRE DE 20XX

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>CUENTAS OPERATIVAS DE RRHH</b>													
SALARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ISSS.REGIMEN DE SALUD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INSAFORP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FONDO DE PENSIONES AFP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BONIFICACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AGUINALDO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VACACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE CUENTAS OPERATIVAS RRHH</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>CUENTAS DE OBLIGACION</b>													
COUTA PRESTAMO INVERSION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE CUENTAS DE OBLIGACION</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>CUENTAS OPERATIVAS DE COSTOS</b>													
ALIMENTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASEOSAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BEBIDAS REHIDRATANTES, JUGOS, AGUA Y OTROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BEBIDAS ALCOHOLICAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GAS PROPANO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MATERIAL DESECHABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MATERIALES Y ARTICULOS DE LIMPIEZA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MATERIALES Y REP DE EDIFICIOS E INSTALACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ARTICULOS DE COMEDOR Y COCINA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE CUENTAS OPERATIVAS DE COSTOS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>CUENTA OPERATIVA DE GASTO</b>													
ENERGIA ELECTRICA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AGUA POTABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
LINEA TELEFONICA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE CUENTAS OPERATIVAS DE GASTOS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

**Cuadro 2.1**

**RESTAURANTE "LAS TUNAS"**

**REPORTE DE EGRESOS DE ENERO A DICIEMBRE DE 2017**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>CUENTAS OPERATIVAS DE RRHH</b>													
SALARIOS	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 1,755.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 1,755.00	\$ 900.00	\$ 1,000.00	\$ 900.00	\$ 1,755.00	\$ 13,465.00
ISSS.REGIMEN DE SALUD	\$ 86.63	\$ 86.63	\$ 86.63	\$ 86.63	\$ 86.63	\$ 86.63	\$ 86.63	\$ 86.63	\$ 86.63	\$ 86.63	\$ 86.63	\$ 86.63	\$ 1,039.56
INSAFORP	\$ 11.55	\$ 11.55	\$ 11.55	\$ 11.55	\$ 11.55	\$ 11.55	\$ 11.55	\$ 11.55	\$ 11.55	\$ 11.55	\$ 11.55	\$ 11.55	\$ 138.60
FONDO DE PENSIONES AFP	\$ 77.96	\$ 77.96	\$ 77.96	\$ 77.96	\$ 77.96	\$ 77.96	\$ 77.96	\$ 77.96	\$ 77.96	\$ 77.96	\$ 77.96	\$ 77.96	\$ 935.52
BONIFICACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 900.00	\$ 900.00
AGUINALDO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 450.00	\$ 450.00
VACACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 450.00
<b>TOTAL DE CUENTAS OPERATIVAS RRHH</b>	<b>\$ 1,076.14</b>	<b>\$ 1,076.14</b>	<b>\$ 1,076.14</b>	<b>\$ 1,931.14</b>	<b>\$ 1,226.14</b>	<b>\$ 1,226.14</b>	<b>\$ 1,226.14</b>	<b>\$ 1,931.14</b>	<b>\$ 1,076.14</b>	<b>\$ 1,176.14</b>	<b>\$ 1,076.14</b>	<b>\$ 3,281.14</b>	<b>\$ 17,378.68</b>
<b>CUENTAS DE OBLIGACION</b>													
COUTA PRESTAMO INVERSION	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
<b>TOTAL DE CUENTAS DE OBLIGACION</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 6,000.00</b>
<b>CUENTAS OPERATIVAS DE COSTOS</b>													
ALIMENTOS	\$ 312.87	\$ 695.26	\$ 1,112.41	\$ 2,781.03	\$ 417.15	\$ 834.31	\$ 834.31	\$ 2,085.77	\$ 556.21	\$ 417.15	\$ 973.36	\$ 2,781.03	\$ 13,800.86
GASEOSAS	\$ 241.32	\$ 390.65	\$ 625.73	\$ 1,564.33	\$ 234.65	\$ 469.30	\$ 469.30	\$ 1,173.25	\$ 524.51	\$ 393.38	\$ 547.52	\$ 1,564.33	\$ 8,198.26
BEBIDAS REHIDRATANTES, JUGOS, AGUA Y OTROS	\$ 241.32	\$ 260.43	\$ 417.16	\$ 1,042.89	\$ 156.43	\$ 312.86	\$ 312.86	\$ 782.16	\$ 349.67	\$ 262.26	\$ 365.01	\$ 1,042.89	\$ 5,545.95
BEBIDAS ALCOHOLICAS	\$ 623.32	\$ 1,558.30	\$ 2,493.28	\$ 6,233.20	\$ 934.98	\$ 1,869.96	\$ 1,869.96	\$ 4,674.90	\$ 1,246.64	\$ 934.98	\$ 2,181.62	\$ 6,233.20	\$ 30,854.33
GAS PROPANO	\$ 100.00	\$ 160.00	\$ 250.00	\$ 400.00	\$ 100.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 350.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 2,560.00
MATERIAL DESECHABLE	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 200.00	\$ 250.00	\$ 150.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 250.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 175.00	\$ 200.00	\$ 2,225.00
MATERIALES Y ARTICULOS DE LIMPIEZA	\$ 120.00	\$ 100.00	\$ 120.00	\$ 180.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 200.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 150.00	\$ 200.00	\$ 1,670.00
MATERIALES Y REP DE EDIFICIOS E INSTALACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.00
ARTICULOS DE COMEDOR Y COCINA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00
MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPO	\$ -	\$ -	\$ 250.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250.00	\$ -	\$ 750.00
<b>TOTAL DE CUENTAS OPERATIVAS DE COSTOS</b>	<b>\$ 1,788.83</b>	<b>\$ 3,314.64</b>	<b>\$ 5,468.58</b>	<b>\$ 12,451.45</b>	<b>\$ 2,113.21</b>	<b>\$ 4,506.43</b>	<b>\$ 4,256.43</b>	<b>\$ 9,516.08</b>	<b>\$ 3,047.03</b>	<b>\$ 2,377.77</b>	<b>\$ 4,842.51</b>	<b>\$ 12,821.45</b>	<b>\$ 66,504.41</b>
<b>CUENTA OPERATIVA DE GASTO</b>													
ENERGIA ELECTRICA	\$ 180.00	\$ 165.00	\$ 180.00	\$ 215.00	\$ 180.00	\$ 165.00	\$ 180.00	\$ 215.00	\$ 165.00	\$ 165.00	\$ 180.00	\$ 215.00	\$ 2,205.00
AGUA POTABLE	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 56.00	\$ 672.00
LINEA TELEFONICA	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 420.00
<b>TOTAL DE CUENTAS OPERATIVAS DE GASTOS</b>	<b>\$ 271.00</b>	<b>\$ 256.00</b>	<b>\$ 271.00</b>	<b>\$ 306.00</b>	<b>\$ 271.00</b>	<b>\$ 256.00</b>	<b>\$ 271.00</b>	<b>\$ 306.00</b>	<b>\$ 256.00</b>	<b>\$ 256.00</b>	<b>\$ 271.00</b>	<b>\$ 306.00</b>	<b>\$ 3,297.00</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 3,635.97</b>	<b>\$ 5,146.78</b>	<b>\$ 7,315.72</b>	<b>\$ 15,188.59</b>	<b>\$ 4,110.35</b>	<b>\$ 6,488.57</b>	<b>\$ 6,253.57</b>	<b>\$ 12,253.22</b>	<b>\$ 4,879.17</b>	<b>\$ 4,309.91</b>	<b>\$ 6,689.65</b>	<b>\$ 16,908.59</b>	<b>\$ 93,180.09</b>

### 5.5.3 Estados Financieros Proforma

Los estados financieros proforma son un método utilizado para estimar los requerimientos externos es el conocido como método del balance general proforma. Cualquier pronóstico de los requerimientos financiero implica:

- a) Determinar la cantidad de dinero que necesitara la empresa durante un periodo determinado
- b) Determinar la cantidad de dinero que la empresa generara internamente durante el mismo periodo
- c) Sustraer de los fondos requeridos los fondos generados para determinar los requerimientos financieros externos.

El método del balance general proyectado es sencillo, pues solo deben de proyectarse los requerimientos de activos para el próximo periodo, y posteriormente, los pasivos y el capital contable que generaran las operaciones normales. Los estados financieros Pro-Forma son los estados financieros proyectados a una fecha o periodo en el futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que es la resultante del proceso de presupuestario. El estado de resultados proforma se define como el resumen de ingresos y gastos de una empresa o proyecto durante un periodo específico, que termina en una utilidad o pérdida para el periodo después de impuestos. Se considera un estado financiero dinámico ya que corresponde a la operación durante un cierto periodo que por lo general es anual.

Para el caso de estudio, se determinan los estados financieros principales los cuales deben de ser elaborados por el experto en los registros contables de la empresa, en este caso el contador público el cual en base a los presupuestos elaborados por la propietaria quien es la administradora del restaurante, elabora estas proyecciones que tienen como fin revelar el comportamiento que tendrá la empresa en el futuro en cuanto a las necesidades de fondos, los efectos del comportamiento de costos, gastos e ingresos, los resultados en términos de utilidades, la generación de efectivo y la obtención de dividendos.

Los estados financieros proforma son comúnmente los siguientes: Estado de Resultados y Balance General; estados que sirven como indicadores del comportamiento de la empresa en el futuro, acorde a los recursos de que dispone, a las utilidades que se generen en su actividad y a las obligaciones que deberá cumplir.

### Cuadro 3

### Cuadro 5.1

**Restaurante Las Tunas**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE AL 2019**  
**(EXPRESADO EN DOLARES DE NORTE AMERICA)**

	Real/Base								
	2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVO</b>					<b>PASIVO</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo	\$ 2,500.00	\$ 18,555.47	\$ 34,937.07	\$ 16,829.46	Provedores	\$ 2,841.56	\$ 2,898.39	\$ 2,898.39	\$ 2,898.39
Cuentas por Cobrar Corto Plazo	\$ 487.15	\$ 607.15	\$ 757.15	\$ 757.15	Otras Cuentas por Pagar	\$ 163.97	\$ 714.22	\$ 951.72	\$ 1,064.47
Impuestos por Reclamar	\$ 1,021.06	\$ 1,021.06	\$ 1,021.06	\$ 1,021.06	Préstamos a Corto Plazo (porción circulante)	\$ -	\$ 6,082.92	\$ 6,082.92	\$ 6,082.92
Inventarios	\$ 1,497.60	\$ 1,647.36	\$ 1,539.53	\$ 1,547.02					
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 5,505.81</b>	<b>\$ 21,831.04</b>	<b>\$ 38,254.81</b>	<b>\$ 20,154.69</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 3,005.53</b>	<b>\$ 9,695.53</b>	<b>\$ 9,933.03</b>	<b>\$ 10,045.78</b>
	<b>30.04%</b>	<b>38.20%</b>	<b>51.99%</b>	<b>36.33%</b>					
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>					<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 14,250.20	\$ 39,250.20	\$ 39,250.20	\$ 39,250.20	Préstamos a Largo Plazo	\$ -	\$ 14,681.08	\$ 10,093.49	\$ 5,125.13
Depreciación Acumulada	\$ (1,425.02)	\$ (3,925.02)	\$ (3,925.02)	\$ (3,925.02)	<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 14,681.08</b>	<b>\$ 10,093.49</b>	<b>\$ 5,125.13</b>
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	<b>OTROS PASIVOS</b>				
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Provisión para Obligaciones Laborales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 12,825.18</b>	<b>\$ 35,325.18</b>	<b>\$ 35,325.18</b>	<b>\$ 35,325.18</b>	<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
	<b>69.96%</b>	<b>61.80%</b>	<b>48.01%</b>	<b>63.67%</b>					
					<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 3,005.53</b>	<b>\$ 24,376.61</b>	<b>\$ 20,026.52</b>	<b>\$ 15,170.91</b>
						<b>16.40%</b>	<b>42.65%</b>	<b>27.22%</b>	<b>27.34%</b>
					<b>PATRIMONIO SOCIAL</b>				
					Capital Líquido, Mirna Dalila Andasol Aguila	\$ 6,608.85	\$ (5,274.85)	\$ (13,763.72)	\$ (56,857.39)
					Utilidad de ejercicios anteriores	\$ 1,680.32	\$ 8,716.61	\$ 38,054.46	\$ 67,317.19
					Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 7,036.29	\$ 29,337.85	\$ 29,262.73	\$ 29,849.16
					<b>TOTAL PATRIMONIO SOCIAL</b>	<b>\$ 15,325.46</b>	<b>\$ 32,779.61</b>	<b>\$ 53,553.47</b>	<b>\$ 40,308.96</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 18,330.99</b>	<b>\$ 57,156.22</b>	<b>\$ 73,579.99</b>	<b>\$ 55,479.87</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 18,330.99</b>	<b>\$ 57,156.22</b>	<b>\$ 73,579.99</b>	<b>\$ 55,479.87</b>
	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>		<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

#### **5.5.4 Flujo de Efectivo**

En la estimación de flujo de efectivo se incluye gran número de variables, es un instrumento al que pueden recurrir las empresas para lograr las metas de liquidez, para definir inversiones temporales y predecir la consecución de recursos de financiamiento. En efecto, una sincronización adecuada de los flujos de efectivo evitara la tenencia de fondos excesivos, los cuales pueden orientarse hacia alternativas de inversión temporal que reporten beneficios financieros adicionales. Además, el apropiado planeamiento de las entradas y salidas de efectivo minimizara las posibilidades de incurrir en saldos negativos o en disponibilidades monetarias inferiores al mínimo requerido para la operatividad de la empresa, ya que esto compromete la capacidad de pago, propicia la perdida de descuentos ofrecidos por los proveedores y afecta negativamente la estructura de costos, y por ende, los márgenes de utilidad. La formulación del presupuesto de efectivo debe de partir del conocimiento del saldo existente al comienzo del periodo de planeamiento. Para determinar las disponibilidades correspondiente a cada uno de los sub-periodos (meses, bimestre, trimestre), a este valor se le agregan las entradas previstas, que incluyen las ventas de contado, la recuperación de cartera o la venta de activo fijo. La captación de fondos monetarios también puede derivar de aportes de capital o de créditos a corto plazo.

Después de establecer los fondos monetarios disponibles, se estiman las salidas de efectivo asociadas con las diversas obligaciones que las empresas contraen con quienes les suministran bienes, servicios y capitales. Las erogaciones monetarias contemplaran cuentas de RRHH, la cancelación de cuentas a proveedores, el pago de intereses, la amortización de créditos, impuesto, servicios de mantenimiento. Los presupuestos anteriormente formulados constituyen las fuentes de información más importantes para pronosticar los flujos de efectivo. El presupuesto de ventas alimenta los ingresos monetarios, el presupuesto particular al consumo de insumos representa el soporte para planificar las compras, estos aportan información valiosa para precisar las salidas de efectivo relacionadas con los servicios públicos y de mantenimiento. En el caso de estudio de Restaurante Las Tunas, retomamos el saldo remanente del año anterior en la cuenta de Bancos, los demás datos los retomamos de los datos anteriormente pronosticados que conforman el presupuesto de caja. En el caso de la empresa en estudio no cuenta ni se tiene previsto desarrollar algún proyecto de inversión, por lo tanto no tiene entradas y salidas de efectivo de actividades de inversión.

**Cuadro 4**

RESTAURANTE "X"												
PRESUPUESTO DE EFECTIVO												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>SALDO INICIAL</b>												
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>												
(+) FLUJO DE ENTRADA DE EFECTIVO												
INGRESO POR VENTAS												
<b>SUBTOTAL</b>												
(-) FLUJOS DE SALIDA DE EFECTIVO												
PROVEEDORES POR MAT E INV												
EMPLEADOS POR SERVICIOS												
PROVEEDORES DE SERVICIOS GENERALES												
IMPUESTOS												
<b>SUBTOTAL</b>												
<b>(-) SUBTOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>												
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>												
(+) FLUJO DE ENTRADA DE EFECTIVO												
<b>SUBTOTAL</b>												
(-) FLUJO DE SALIDA DE EFECTIVO												
<b>SUBTOTAL</b>												
<b>(-) SUBTOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>												
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>												
(+) FLUJO DE ENTRADA DE EFECTIVO												
<b>SUBTOTAL</b>												
(-) FLUJO DE EGRESO DE EFECTIVO												
PAGO DE PRESTAMOS												
<b>SUBTOTAL</b>												
<b>(-) SUBTOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>												
<b>SALDO FINAL</b>												

**Cuadro 4.1**

<b>RESTAURANTE XYZ</b>												
<b>PRESUPUESTO DE EFECTIVO</b>												
	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPT</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	\$ 2,500.00	\$ 2,486.02	\$ 3,375.89	\$ 5,718.80	\$ 14,676.80	\$ 14,188.43	\$ 14,943.84	\$ 15,934.24	\$ 21,790.96	\$ 21,741.11	\$ 21,053.18	\$ 22,814.84
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>												
(+) <b>FLUJO DE ENTRADA DE EFECTIVO</b>												
INGRESO POR VENTAS	\$ 3,621.99	\$ 6,036.65	\$ 9,658.63	\$ 24,146.58	\$ 3,621.99	\$ 7,243.98	\$ 7,243.98	\$ 18,109.94	\$ 4,829.32	\$ 3,621.99	\$ 8,451.30	\$ 24,146.58
<b>SUBTOTAL</b>	\$ 3,621.99	\$ 8,522.67	\$ 13,034.52	\$ 29,865.39	\$ 18,298.78	\$ 21,432.41	\$ 22,187.81	\$ 34,044.18	\$ 26,620.28	\$ 25,363.10	\$ 29,504.49	\$ 46,961.42
(-) <b>FLUJOS DE SALIDA DE EFECTIVO</b>												
PROVEEDORES POR MAT E INV	\$ 1,788.83	\$ 3,314.64	\$ 5,468.58	\$ 12,451.45	\$ 2,113.21	\$ 4,506.43	\$ 4,256.43	\$ 9,516.08	\$ 3,047.03	\$ 2,377.77	\$ 4,842.51	\$ 12,821.45
EMPLEADOS POR SERVICIOS	\$ 1,076.14	\$ 1,076.14	\$ 1,076.14	\$ 1,931.14	\$ 1,226.14	\$ 1,226.14	\$ 1,226.14	\$ 1,931.14	\$ 1,076.14	\$ 1,176.14	\$ 1,076.14	\$ 3,281.14
PROVEEDORES DE SERVICIOS GENERALES	\$ 271.00	\$ 256.00	\$ 271.00	\$ 306.00	\$ 271.00	\$ 256.00	\$ 271.00	\$ 306.00	\$ 256.00	\$ 256.00	\$ 271.00	\$ 306.00
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SUBTOTAL</b>	\$ 3,135.97	\$ 4,646.78	\$ 6,815.72	\$ 14,688.59	\$ 3,610.35	\$ 5,988.57	\$ 5,753.57	\$ 11,753.22	\$ 4,379.17	\$ 3,809.91	\$ 6,189.65	\$ 16,408.59
<b>(-) SUBTOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	\$ 2,986.02	\$ 3,875.89	\$ 6,218.80	\$ 15,176.80	\$ 14,688.43	\$ 15,443.84	\$ 16,434.24	\$ 22,290.96	\$ 22,241.11	\$ 21,553.18	\$ 23,314.84	\$ 30,552.83
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>												
(+) <b>FLUJO DE ENTRADA DE EFECTIVO</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SUBTOTAL</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) <b>FLUJO DE SALIDA DE EFECTIVO</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SUBTOTAL</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(-) SUBTOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>												
(+) <b>FLUJO DE ENTRADA DE EFECTIVO</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SUBTOTAL</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) <b>FLUJO DE EGRESO DE EFECTIVO</b>												
PAGO DE PRESTAMOS	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
<b>SUBTOTAL</b>	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
<b>(-) S UBTOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)	\$ (500.00)
<b>SALDO FINAL</b>	\$ 2,486.02	\$ 3,375.89	\$ 5,718.80	\$ 14,676.80	\$ 14,188.43	\$ 14,943.84	\$ 15,934.24	\$ 21,790.96	\$ 21,741.11	\$ 21,053.18	\$ 22,814.84	\$ 30,052.83

### 5.5.5 Punto de Equilibrio

Se conoce como Punto de equilibrio, al vértice en el que se juntan las Ventas y los Gastos Totales, representa el momento en el cual, no existen utilidades ni pérdidas para una entidad; es decir, que los ingresos son iguales a los gastos. A través de los cuales puede medir la eficiencia de operación, e igualmente controlar la ejecución de las proyecciones y poder corregir alguna desviación de los esfuerzos de venta. Los factores determinantes como el volumen de producción, el tiempo, el número de productos, los datos reales y los presupuestados. Es necesario determinar el tipo de gastos constantes/fijos o variables lo cual facilita el pronóstico de gastos en cada área de la empresa. Partimos de la premisa de los egresos que ya se calcularon para el caso del restaurante de estudio y los calculamos en la suma total anual.

RESTAURANTE LAS TUNAS	
REPORTE DE EGRESOS TOTALES DEL AÑO 20XX	
	TOTAL
<b>CUENTAS OPERATIVAS DE RRHH</b>	
SALARIOS	\$ 13,465.00
ISSS.REGIMEN DE SALUD	\$ 1,039.56
INSAFORP	\$ 138.60
FONDO DE PENSIONES AFP	\$ 935.52
AGUINALDO	\$ 450.00
BONIFICACION	\$ 900.00
VACACIONES	\$ 450.00
<b>TOTAL DE CUENTAS OPERATIVAS RRHH</b>	<b>\$ 17,378.68</b>
<b>CUENTAS DE OBLIGACION</b>	
COUTA PRESTAMO INVERSION	\$ 6,000.00
<b>TOTAL DE CUENTAS DE OBLIGACION</b>	<b>\$ 6,000.00</b>
<b>CUENTAS OPERATIVAS DE COSTOS</b>	
ALIMENTOS	\$ 13,800.86
GASEOSAS	\$ 8,198.26
BEBIDAS REHIDRATANTES, JUGOS, AGUA Y OTROS	\$ 5,545.95
BEBIDAS ALCOHOLICAS	\$ 30,854.33
GAS PROPANO	\$ 2,560.00
MATERIAL DESECHABLE	\$ 2,225.00
MATERIALES Y ARTICULOS DE LIMPIEZA	\$ 1,670.00
MATERIALES Y REP DE EDIFICIOS E INSTALACIONES	\$ 500.00
ARTICULOS DE COMEDOR Y COCINA	\$ 400.00
MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EQUIPO	\$ 750.00
<b>TOTAL DE CUENTAS OPERATIVAS DE COSTOS</b>	<b>\$ 66,504.41</b>
<b>CUENTA OPERATIVA DE GASTO</b>	
ENERGIA ELECTRICA	\$ 2,205.00
AGUA POTABLE	\$ 672.00
LINEA TELEFONICA	\$ 420.00
<b>TOTAL DE CUENTAS OPERATIVAS DE GASTOS</b>	<b>\$ 3,297.00</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 93,180.09</b>

Presupuesto de Gastos y de Ingresos		
<b>Variables</b>		
Materiales Directo	\$ 65,254.41	
Gastos operativos (Luz y agua)	\$ 2,205.00	\$ 67,459.41
<b>Constante</b>		
Sueldos y Salarios Directo	\$ 17,378.68	
Couta de prestamo	\$ 6,000.00	
Mantenimiento de Equipo y Rep	\$ 1,250.00	
Gastos operativos (agua)	\$ 672.00	
Gasto Operativo (servicio telefonico)	\$ 420.00	\$ 25,720.68
<b>Total de Gasto</b>		<b>\$ 93,180.09</b>
<b>Total de Ventas</b>		<b>\$ 120,732.92</b>
<b>Utilidad</b>		<b>\$ 27,552.83</b>



Si se sustituye en la Ecuación de la Línea Recta, los valores que aparecen con los datos planteados en el cuadro de presupuesto de gastos e ingresos.

y = Total de Gastos

a = Total de Gastos Constantes/fijos

b = Relación de los gastos variables con el Ingreso

x = Total de Ventas

$$y = a + bx$$

Si el Punto de equilibrio es cuando los Ingresos son iguales a los Gastos, entonces  $x = y$ ;

permutando se tiene:

$y = a + bx$ , de donde como  $x = y$ , cambiando a "x" por "y"

$x = a + bx$ , despejando a "a", se tiene:  $a = x - bx$ ; como  $x - bx = (1 - b)x$  entonces despejando a "x",

resulta la:

$$\text{Formula del Punto de Equilibrio } x = \frac{a}{1 - b}$$

a: \$ 25,720.68

b:  $\frac{\$ 67,459.41}{\$ 120,732.92} = 0.558749067$

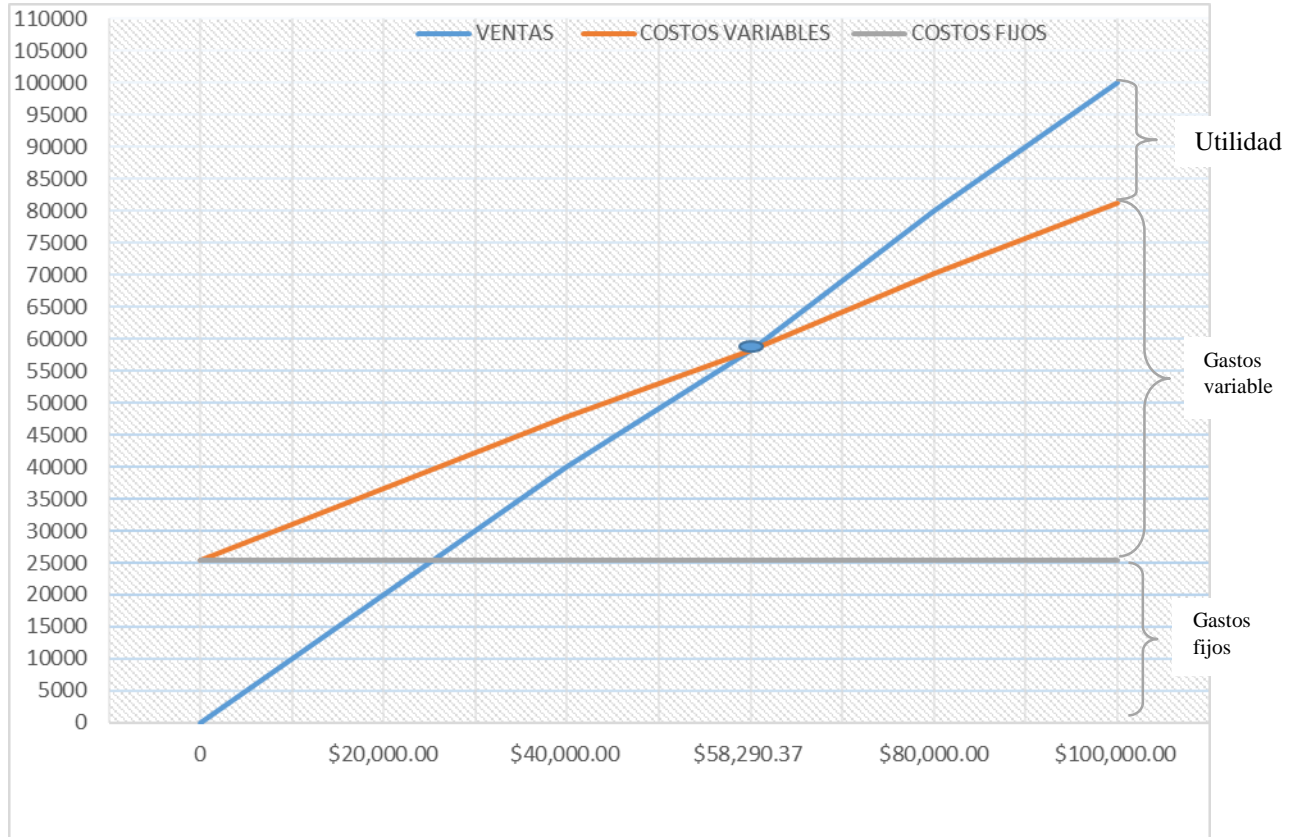
Reemplazando con los datos se calcula

$$x = \frac{\$ 25,720.68}{1 - 0.558749067}$$

$$x = \frac{\$ 25,720.68}{0.441250933}$$

Punto de Equilibrio = \$ 58,290.37

Los gastos variables corresponden a un % de las ventas, si estos datos se presentan gráficamente en un sistema de Ejes Cartesianos los resultados serán los siguientes:



### 5.5.6 Apalancamiento operativo

Apalancamiento operativo está presente siempre que una empresa tenga costos fijos de operación sin importar el volumen. Un efecto potencial interesante de la presencia de costos fijos de operación es que un cambio en el volumen de ventas da como resultado un cambio más que proporcional en la ganancia (o pérdida) operativo. El grado de apalancamiento operativo de una empresa para un nivel particular de producción es simplemente el cambio en la ganancia operativa sobre el cambio porcentual en las ventas que ocasiona un cambio en las ganancias. Utilizamos la siguiente ecuación para determinar el grado de apalancamiento operativo para empresas de varios productos, en la cual se requiere dos datos, UAII y CF, ambos establecidos en términos de unidades monetarios.

Sustituyendo con los datos del caso de estudio, según las proyecciones para el año 2017:

$$\begin{aligned}\text{Grado de Apalancamiento Operativo} &= \frac{\text{UAII} + \text{CF}}{\text{UAII}} \\ \text{Grado de Apalancamiento Operativo} &= \frac{\text{UAII} + \text{CF}}{\text{UAII}} \\ &= \frac{\$ 33,147.83 + \$ 25,720.68}{\$33,147.83} \\ &= \frac{\$58,868.51}{\$33,147.83} \\ &= 1.775938535368007\end{aligned}$$

El GAO se acerca a 1 cuando las ventas crecen más allá del punto de equilibrio. Esto implica que el efecto de magnificación sobre las ganancias operativas que ocasiona la presencia de los costos fijos disminuye a una simple relación 1 a 1 cuando las ventas continúan creciendo y sobrepasan el punto de equilibrio. Según los resultado que arroja los datos del restaurante del caso de estudio con un 30% de aumento en las ventas (1.78 x 30) el siguiente año ocasionaría 53.28% de incremento en las ganancias operativas. Como regla general, las empresas no quieren operar en condiciones de un alto grado de apalancamiento operativo porque, en esa situación, una leve caída en las ventas podría redundar de una pérdida operativa.

### 5.5.7 Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero se refiere al cambio porcentual en las UPA (Utilidades Por Acción) que resulta de un cambio porcentual en las UAII, debido a que la razón social del restaurante en el caso de estudio es una persona natural por lo cual el cálculo no es realizado, sin embargo hacemos el estudio de la teoría y la formula con lo cual es posible llegar al GAF (Grado de Apalancamiento Financiero), es interesante ver que el apalancamiento financiero se adquiere por elección el cual es utilizado con la esperanza de aumentar el rendimiento para el accionista ordinario. El GAF es una medida cuantitativa de la sensibilidad de las utilidades por acción de una empresa al cambio en su ganancia operativa.

$$\text{Grado de Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Cambio porcentual en las utilidades por acción (UPA)}}{\text{Cambio porcentual en las ganancias operativas (UAII)}}$$

Mientras que la ecuación anterior es útil para *definir* el GAF, una sencilla fórmula alternativa derivada de la ecuación es más útil para calcular el GAF:

$$\begin{aligned} \text{Grado de apalancamiento financiero} &= \frac{\text{UAII}}{\text{UAII} - \text{I}} \\ \text{Grado de apalancamiento financiero} &= \frac{\text{UAII}}{\text{UAII} - \text{I}} \\ &= \frac{\$33,147.83}{\$ 33,147.83 - \$ 825.00} \\ &= \frac{\$33,147.83}{\$32,322.83} \\ &= 1.025523755 \end{aligned}$$

En el caso se aplicara al caso de estudio la interpretación del valor del grado de apalancamiento financiero donde el punto de partida es la UAII y el punto final son las UPA, de este modo ya que el GAF es 1.03x, la empresa puede esperar un cambio de 1.03% en las UPA por cada cambio de 1% de las UAII.

## **Bibliografía**

Ackoff

Un concepto de planeación de empresas

Limusa noriega editores

Primera edición

México, 2005

Ross

Introducción a la estadística

Editorial Reverté

Segunda edición

España, 2007

Sampieri, Fernández Collado, Baptista

Metodología de la investigación

McGrawHill

Sexta Edición

México, 2014

Van Horne, Wachowicz

Fundamentos de administración financiera

Pearson

Decimotercera edición

México, 2010

Welsch, Hilton, Gordon, Rivera

Presupuesto, Planificación y Control

Pearson

Sexta edición

México, 2005

Burbano Ruiz

Presupuestos, enfoque de gestión, planeación y control de recursos

McGrawHill

Tercera edición

Colombia, 2005

Ríos Sánchez

El presupuesto

Cengage learning

Décima edición

México, 2009

Koontz, Weihrich

Administración, una perspectiva global

McGrawHill

Doceava edición

México, 2004

## ANEXOS

### Anexo 1 Matriz de Variable

<b>VARIABLE</b>			
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>		<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	
<b>PRIMER NIVEL</b>			
Plan Financiero		Técnicas presupuestarias	
<b>SEGUNDO NIVEL</b>			
<b>X1</b>	Planeación Financiera	<b>Y1</b>	Pronostico Financiero
<b>X2</b>	Control Financiero	<b>Y2</b>	Financiamiento de Corto y Largo plazo
<b>TERCER NIVEL</b>			
<b>X1.1</b>	Pronostico de ventas	<b>Y1.1</b>	Presupuesto de Ventas
<b>X1.2</b>	Estados Financieros Proforma	<b>Y1.2</b>	Sistema Integrado de Presupuestos
<b>X1.3</b>	Flujo de efectivo	<b>Y1.3</b>	Desembolso de Capital
<b>X2.1</b>	Punto de equilibrio Operativo	<b>Y2.1</b>	Sección Operativa del ERP
<b>X2.2</b>	Apalancamiento Operativo	<b>Y2.2</b>	Grado de Apalancamiento Operativo
<b>X2.3</b>	Punto de Equilibrio Financiero	<b>Y2.3</b>	Sección de Financiamiento del ERP
<b>X2.4</b>	Apalancamiento Financiero	<b>Y2.4</b>	Grado de Apalancamiento Financiero

## Anexo 2 Matriz de congruencia

<b>PROBLEMA</b>	<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b>	<b>MARCO TEORICO</b>
Contribuye el Plan Financiero para la implementación de técnicas presupuestarias que permitan lograr la sostenibilidad financiera de las empresas del sector Restaurante en el departamento La Unión, caso de estudio: "Restaurante Las Tunas".	Contribuye planeación financiera para mejorar el proceso de formulación del pronóstico financiero logrando optimizar las fuentes de ingresos y egresos  Establece el control financiero para definir los criterios para la elección idónea de las fuentes de financiamiento de corto y largo plazo	Formular el Plan Financiero para la implementación de técnicas presupuestarias que permitan lograr la sostenibilidad financiera de las empresas del sector Restaurante en el departamento La Unión, caso de estudio: "Restaurante Las Tunas".	Definir la planeación financiera para mejorar el proceso de formulación del pronóstico financiero logrando optimizar las fuentes de ingresos y egresos.  Formular el control financiero para definir los criterios para la elección idónea de las fuentes de financiamiento de corto y largo plazo	El Plan Financiero facilitara la implementación de técnicas presupuestarias que permitan lograr la sostenibilidad financiera de las empresas del sector Restaurante en el departamento La Unión, caso de estudio: "Restaurante Las Tunas".	La planeación financiera mejorara el proceso de formulación del pronóstico financiero logrando optimizar las fuentes de ingresos y egresos.  El control financiero permitirá definir los criterios para la elección idónea de las fuentes de financiamiento de corto y largo plazo.	Plan Financiero <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación Financiera</li> <li>• Control Financiero</li> </ul> Técnicas Presupuestaria <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronósticos Financieros.</li> <li>• Financiamiento de Corto y Largo plazo</li> </ul>

### **Anexo 3**

Listado de Restaurantes de la zona costera del Depto. de La Unión que reúnen las características como población de estudio para la presente investigación.

- Restaurante Tulita
- Restaurante Brisas Marinas
- Restaurante Las Tunas Beach
- Rancho El Pacifico
- Restaurante Capitan Mark
- Restaurante Torola By View
- Restaurante Maribel
- Restaurante Amanecer Marino
- Restaurante Mar y Sol
- Restaurante Blanquita



## Anexo 4

**Universidad de El Salvador**  
**Facultad Multidisciplinaria Oriental**  
**Escuela de Postgrado**  
**Maestría en Administración Financiera**



El presente cuestionario tiene como objetivo es conocer los puntos de vista sobre la planificación estratégica financiera y las practicas presupuestarias de los restaurantes de la zona oriental departamento de la unión. La información recolectada será utilizada para fines académicos y en ninguna forma se compromete cualquier información brindada.

### Información general de la empresa

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Encargado de la administración financiera de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Indicación:** Marque una casilla de cada interrogante.

1. ¿Aplica técnicas presupuestarias en su empresa?

Siempre     Casi siempre     Nunca     Casi nunca

2. ¿Elabora su empresa la planeación financiera?

Siempre     Casi siempre     Nunca     Casi nunca

3. ¿Aplica herramientas para llevar a cabo la planificación financiera en su empresa?

Siempre     Casi siempre     Nunca     Casi nunca

Mencione cuales: \_\_\_\_\_

4. ¿Elaboran los estados financieros proforma para su empresa?

Siempre     Casi siempre     Nunca     Casi nunca

5. ¿Tiene delimitadas las áreas de trabajo en su empresa?

Siempre     Casi siempre     Nunca     Casi nunca

6. ¿Elaboran presupuestos financieros por áreas de trabajo para su empresa?

Siempre     Casi siempre     Nunca     Casi nunca

7. ¿Elaboran presupuestos de efectivo de insumos y egresos en cada área de trabajo?

Siempre  Casi siempre  Nunca  Casi nunca

8. ¿Definen los cálculos para conocer los puntos de equilibrio operativo y financiero de su empresa?

Siempre  Casi siempre  Nunca  Casi nunca

9. ¿Utilizan herramientas para aplicar el control presupuestal en su empresa?

Siempre  Casi siempre  Nunca  Casi nunca

10. ¿Considera usted el plan estratégico financiero optimiza las practicas presupuestaria de su empresa?

Siempre  Casi siempre  Nunca  Casi nunca

Agradeciendo de su colaboración

**Anexo 5** Cronograma de Implementación de la Propuesta de Plan Financiero

IMPLEMENTACION DE PROPUESTA DE PLAN FINANCIERO							
No.	Descripción del Objetivo	Correlativo	Actividades	Programación			
				MES 1			
				S1	S2	S3	S4
<b>Caso de Estudio "Restaurante Las Tunas"</b>							
<b>Objetivo General: • Formular el Plan Financiero para la implementación de técnicas presupuestarias que permitan lograr la sostenibilidad financiera de las empresas del sector Restaurante en el departamento La Unión.</b>							
1	• Definir la planeación financiera para mejorar el proceso de formulación del pronóstico financiero logrando optimizar las fuentes de ingresos y egresos	1	Definición de áreas por las cuales la empresa percibe ingresos				
		2	Establecer a través de datos históricos las asignaciones a través de porcentaje de cada área por las cuales la empresa percibe sus ingresos				
		3	Determinara a través de porcentajes los factores (específicos, fuerzas económicas generales y de influencias administrativas) que afectan las ventas de la empresa				
		4	Asinar porcentajes por área de donde se obtienen ingresos				
		5	Asignar porcentaje de factores sobre los totales de las áreas de donde se obtienen ingresos (cuadro de presupuesto 1.1)				
		6	Asignación de porcentajes por mes (por periodo de tiempo conveniente según el rubro de la empresa)				
		7	Determinación de Presupuesto de Venta (por área de ingreso y por un periodo mensual)				
		8	Determinación de las cuentas de egresos (RRHH, Obligación, Costos, Gasto)				
		9	Establecer mediante los datos históricos las cantidades de egreso por cada cuenta por periodo mensual				
		10	Determinación de Presupuesto de Egreso (mensual)				
		11	Definir con el contador de la empresa el tiempo a proyectar los estados financieros				
		12	Establecer los porcentajes de crecimiento de la empresa en base a proyectos a corto y largo plazo				
		13	Establecer las actividades (operación, inversión y financiamiento) que generan flujo de efectivo a la empresa				
		14	Establecer mediante los datos históricos las cantidades de flujo de efectivo (ingreso y egreso)				
2	• Formular el control financiero para definir los criterios para la elección idónea de las fuentes de financiamiento de corto y largo plazo.	1	Definir por tipo de empresa los Gastos Variables y Constantes.				
		2	Determinar a través de las cantidades asignadas en el presupuesto de egresos los totales de gastos variables y constantes.				
		3	Aplicar la fórmula del punto de equilibrio definida para las empresas que manejan ventas de varios productos.				
		4	Definición de la UAII (Utilidad antes de impuesto e intereses) con las cantidades migradas del estado de resultado				
		5	Aplicación de la fórmula para obtener el Grado de apalancamiento operativo				

Anexo 6 Mapa de la ubicación de la investigación

