

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



“FLUJO DE CAJA PROYECTADO ENFOCADO A LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LAS EMPRESAS
DEDICADAS A LA ELABORACIÓN DE DULCES Y CONFITADOS”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Sandra Estela Dimas Chávez

Rosa Angélica Henríquez

Claudia Marlene Henríquez Campos

PARA OPTAR AL GRADO DE:

Licenciatura en Contaduría Pública

Julio del 2013

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretario General	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Yovany Eliseo Sánchez Palacios
Asesor Director	:	Licenciado Félix Antonio Vásquez Chinchilla
Jurado Examinador	:	Licenciado Félix Antonio Vásquez Chinchilla Licenciado Mauricio Ernesto Magaña

Julio 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Dios Todopoderoso por haberme dado la fortaleza y entendimiento lo cual me permitió culminar mi carrera, a mis padres Natividad y Roberto por ser los pilares que me ayudaron en todo momento a mi esposo e hijos Balmore y Fernando que me tuvieron paciencia para poder lograr esta meta, a mis hermanos y amigos por su apoyo incondicional.

Sandra Estela Dimas Chávez

Gracias Dios Padre por permitirme cumplir esta meta personal, Angelita y Jorge por acompañar mi caminar con su amor e incondicional apoyo, Candita y Julio por sus amorosos consejos, Jorge, Julio y Erick, por motivarme a seguir adelante y estar siempre a mi lado, a mi familia, maestros(as), compañeros(as) y amigos(as), por compartir sus experiencias académicas y lecciones de vida que han permitido mi formación en la Universidad de El Salvador.

Un millón de gracias a todas y todos.

Rosa Angélica Henríquez

Agradezco a Dios por darme la vida y las fuerzas para alcanzar un logro más en mi vida, a nuestra madre la Virgen María, por su amor e intercesión.

A mi mama Gloria Campos y mi papa Alexis Henríquez por haberme dado su apoyo moral durante todos estos años y sobre todo por haberme motivado a superarme, a mi abuela Vilma Campos por siempre creer en mí.

A mi esposo Jorge Luis Osegueda por ser mi mayor apoyo, por animarme cada día a seguir adelante y sobre todo por su gran amor y comprensión.

Claudia Marlene Henríquez Campos

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCION	iii
CAPITULO I MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Antecedentes de la gestión de tesorería	1
1.1.2 Antecedentes del flujo de caja proyectado	1
1.2 Definiciones	2
1.3 Gestión de tesorería	2
1.3.1 Funciones de la tesorería	3
1.3.2 Utilidad de la gestión de tesorería	3
1.3.3 Administración de tesorería	3
1.3.4 Objetivos para mantener efectivo en tesorería	4
1.4 Flujo de caja	4
1.4.1 Objetivos del flujo de caja	6
1.4.2 Elementos básicos del flujo de caja	6
1.4.3 Ventajas del flujo de caja proyectado	7
1.5 Utilidad del análisis del flujo de caja proyectado	7
1.6 Métodos para la elaboración del flujo de caja proyectado	8
1.6.1 Método directo – presentación simplificada	8
1.6.2 Método directo-presentación clasificada	9
1.6.3 Método indirecto	16
1.7 El capital de trabajo neto	18
1.8 Base Legal y técnica del sector industria de El Salvador	18
1.8.1 Base legal	18

1.8.2	Base técnica	19
CAPITULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		20
2.1	Tipo de estudio	20
2.2	Unidad de análisis	20
2.3	Universo y muestra	20
2.4	Instrumentos de investigación	20
2.5	Procesamiento de la información	21
2.6	Análisis de los datos	21
2.7	Diagnóstico	21
CAPITULO III FLUJO DE CAJA PROYECTADO ENFOCADO A LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA ELABORACIÓN DE DULCES Y CONFITADOS		26
3.1	Planteamiento del problema	26
3.2	Conocimiento de la empresa	26
3.3	Estados financieros	29
3.4	Análisis financiero	32
3.5	Flujo de caja proyectado	36
3.5.1	Procedimiento para la elaboración del flujo de caja proyectado	36
3.6	Desarrollo de las proyecciones	37
3.6.1	Elaboración de proyecciones	38
3.7	Flujo de caja proyectado para el año 2013	54
3.7.1	Análisis y conclusiones al flujo de caja proyectado	60
3.8	Estados financieros proyectados	61
3.9	Manual de tesorería para la empresa Dulcito Feliz, S.A. de C.V.	64
3.9.1	Unidad de tesorería	64
3.9.2	Funciones de la unidad de tesorería	64
3.9.3	Objetivos de manejar el efectivo a través de la unidad de Tesorería	65
3.9.4	Organigrama general empresa Dulcito Feliz, S.A. de C.V	67

3.9.5	Ciclo de conversión del efectivo	68
3.9.6	Estrategias de efectivo	69
3.9.7	Factores para determinar las necesidades de efectivo	69
3.9.8	Gestión de la unidad de tesorería	70
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		73
4.1	Conclusiones	73
4.2	Recomendaciones	74
BIBLIOGRAFÍA		75
ANEXOS		76

RESUMEN EJECUTIVO

En El Salvador, el sector industrial es de los más importantes para la economía en general, tanto para las exportaciones representadas en divisas, como por la diversidad de mano de obra que existe, la cual genera empleo para miles de salvadoreños y satisface las necesidades de la población nacional.

La presente investigación se desarrolló en las empresas dulceras, que también forman parte de este sector económico, dado que son las encargadas de producir y comercializar una amplia gama de dulces a nivel local como al exterior.

Se inició con la identificación de una problemática relacionada con la falta de gestión de tesorería en las gerencias financieras de dichas entidades, incidiendo directamente en el efectivo por cobrar y pagar, en el corto y largo plazo; en algunas ocasiones el resultado es mantener cantidades de dinero ocioso y en otras hace falta liquidez para hacer frente al pago de las obligaciones a su vencimiento.

La finalidad del estudio realizado es proponer la implementación de un flujo de caja proyectado para períodos mensuales, sugiriendo además la creación de la unidad de tesorería bajo la gerencia financiera de la entidad.

Los objetivos planteados se direccionaron al manejo eficiente de los recursos financieros de la entidad con el apoyo de la Unidad de Tesorería para implementar la utilización del flujo de caja proyectado dentro de las entidades del sector.

La investigación se realizó mediante un estudio analítico descriptivo, para conocimiento y planteamiento del problema e hipotético deductivo porque se determinó como objeto de estudio a la empresa Dulcito Feliz, S.A. de C.V., de la cual se analizaron los estados financieros para conocer la realidad económica y financiera de dicha entidad.

Dentro de los resultados obtenidos, se destacan los siguientes, el 100% de las empresas encuestadas están interesadas en utilizar el flujo de caja proyectado como herramienta financiera para la toma de decisiones relacionadas con programaciones de cobros a los clientes y pagos de obligaciones, así como la inversión a futuro.

Adicionalmente, el 78% de las empresas encuestadas respondieron que no poseen unidad de tesorería y de este porcentaje, el 56% consideran beneficioso los resultados esperados al implementar la unidad bajo la dirección de la gerencia financiera.

INTRODUCCION

La gestión de tesorería es una de las áreas más importantes de las empresas, debido a que es la encargada de programar los flujos de efectivo a corto y largo plazo, coordinar las gestiones de cobros a clientes y pago a proveedores, mantener y negociar las relaciones bancarias, con lo que se logra mantener la liquidez adecuada para el buen funcionamiento de las actividades diarias.

Se ha identificado que las empresas dedicadas a la elaboración de dulces y confitados, no cuentan con una adecuada gestión de tesorería, que les permita proyectar la liquidez con la que cuentan, perjudicando con ello la continuidad de sus operaciones. Por lo tanto, con esta investigación se pretende demostrar como una adecuada gestión de tesorería, contribuye a que las empresas del sector en estudio, mantengan la liquidez necesaria para el buen funcionamiento de las operaciones diarias.

El estudio se integra de cuatro capítulos, el primero toma dos temas principales: la gestión de tesorería y el flujo de caja proyectado; inicia presentado algunas definiciones relacionadas con la problemática, continúa con una explicación de los antecedentes, funciones, ventajas, utilidad que genera para la empresa la gestión de tesorería, base legal y base técnica. Para el flujo de caja proyectado, amplía además sobre los métodos bajo los cuales puede ser desarrollado.

En el Segundo capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, dando a conocer la problemática identificada en la industria dulcera de El Salvador, donde se prepara un diagnóstico como resultado de las tabulaciones simple y cruzada.

En el tercer capítulo, se encuentra la propuesta dirigida a la empresa Dulcito Feliz S.A. de C.V., la cual está compuesta de cuadros de proyecciones, elaborados con base al método estadístico del promedio móvil, un flujo de caja proyectado como herramienta de tesorería, complementando con estados financieros proyectados. Adicionalmente, se ha elaborado un manual de tesorería para la toma de decisiones oportunas sobre el manejo del efectivo.

El cuarto capítulo se compone de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes de la gestión de tesorería

Desde su origen, la gestión de tesorería se consideró como una sección encargada exclusivamente de manejar el efectivo de los cobros y pagos requeridos para el buen funcionamiento de las empresas. Con el tiempo, no sólo se centró en gestionar el nivel de atesoramiento del dinero disponible y determinar la periodicidad y monto de las transferencias entre el efectivo y su equivalente, sino que también considerar la forma de administrar cobros, la disponibilidad del dinero y los pagos.

En la actualidad, es la responsable de los movimientos de fondos de efectivo a corto y largo plazo, manejo de la liquidez, también tiene a su cargo la recuperación de las cuentas por cobrar y las obligaciones de pago, así como también el establecimiento de políticas para estas cuentas, se encarga de las negociaciones bancarias para mejorar las oportunidades de inversión de los excedentes de liquidez o para la obtención de financiamiento en caso de un déficit de liquidez.

1.1.2 Antecedentes del flujo de caja proyectado

El concepto de flujo de caja tiene sus orígenes en Estados Unidos de Norteamérica en los años 60, extendiéndose por el continente americano y el europeo.

Como parte de la gestión de tesorería, el flujo de caja proyectado se ha convertido en una herramienta prioritaria para el manejo de los negocios. Ya que en los mecanismos de competencia de la empresa, se incluyen la utilización de recursos financieros que permitan generarle valor a la entidad y a sus inversiones. Con esta perspectiva, los gerentes deben hacer proyecciones para analizar y evaluar de manera rápida y precisa, el impacto que sus diversas decisiones puedan tener sobre estos aspectos.

1.2 Definiciones

A continuación se describen conceptos básicos e importantes desarrollados en la investigación:

Capital de trabajo

Diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.

Entradas de efectivo

Es todo el dinero que ingresa a la empresa por su actividad productiva o de servicios, o producto de la venta de activos, subvenciones, entre otras.

Flujo de Caja Proyectado

Es un estado financiero pro forma que permite establecer, para un período futuro, el movimiento de efectivo, en cuanto a entradas, salidas y saldo al final de dicho período.

Gestión de Tesorería¹

Es el trabajo que realiza un conjunto de activos para generar liquidez, determinando su composición óptima en cantidad y distribución en el tiempo, para hacer frente a las obligaciones de pago, maximizando el rendimiento y minimizando el costo de sus operaciones.

Salidas de efectivo

Es todo dinero que sale de la empresa y que es necesario para llevar a cabo su actividad productiva, incluye los costes variables y fijos.

1.3 Gestión de tesorería

La gestión de tesorería es una función financiera que permite optimizar el ciclo monetario de la empresa en marcha, produce una circulación continua del capital que proviene desde el propio dinero que se mantiene en caja y bancos, los inventarios, equipos y edificios, además de las cuentas por cobrar, que finalmente terminan convirtiéndose en efectivo.

¹ Gestión de tesorería en la empresa, Julio Pinado García, Edición Universidad Salamanca, Primera Edición, Diciembre 2001.

1.3.1 Funciones de la tesorería²

- a) Decidir los mejores instrumentos de gestión, es decir la forma de pago.
- b) Proyectar en el tiempo los flujos monetarios de pagos y cobros, es decir la liquidez que se espera a corto plazo, con el fin de prevenir saldos deudores negativos que generen pago de multas e intereses.
- c) Llevar un control adecuado de los gastos bancarios, esto incluye pactar y verificar las condiciones negociadas en los créditos, cuentas a plazo y algún otro contrato celebrado con los bancos.
- d) Establecer y mantener las relaciones con las entidades financieras, a fin de conseguir mejores condiciones.
- e) Medir el riesgo financiero originado por las variaciones en los tipos de cambio y de interés.

1.3.2 Utilidad de la gestión de tesorería³

El trabajo realizado por la unidad de tesorería es útil para la toma de decisiones sobre financiación, inversión, movimientos bancarios, entre otras. Además, maneja el conjunto de activos que generan liquidez para determinar su composición óptima en cantidad y distribución en el tiempo, para hacer frente a las obligaciones de pago, maximizando el rendimiento y minimizando costos.

1.3.3 Administración de tesorería

La administración de tesorería consiste en la coordinación de los elementos de una empresa, con el fin de maximizar su patrimonio y disminuir el riesgo de una falta de liquidez, esto se logra mediante el

² Gestión de tesorería, Optimizando los flujos monetarios. Xavier Olsina

³ IBID, Pág. 10.

manejo óptimo del efectivo en caja, bancos e inversiones, para el pago oportuno de las obligaciones normales e imprevistas.

1.3.4 Objetivos para mantener efectivo en tesorería

- a) Operacional: que la empresa realice sus operaciones normales en forma habitual.
- b) Previsional: por cualquier eventualidad, imprevisto, contingencia, en el caso de alguna catástrofe natural, incendios, huelgas, o cuando los flujos de efectivo no son como se esperaban. Estos fondos pueden obtenerse mediante financiamientos bancarios, venta de valores negociables.
- c) Especulativo: parte de la necesidad de sacar provecho de algunas oportunidades que se puedan presentar, como por ejemplo descuentos por compra de contado.
- d) Compensatorio: este se da por la obligación de mantener saldos mínimos según los requerimientos de las instituciones bancarias.

1.4 Flujo de caja

El flujo de caja presenta el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un período determinado de tiempo y la situación de efectivo, al final del mismo ciclo. Puede prepararse para períodos de un año, un semestre, un mes, una semana, etc, tomando en cuenta que entre más corto sea el ciclo, más preciso será el resultado y más útil su análisis.

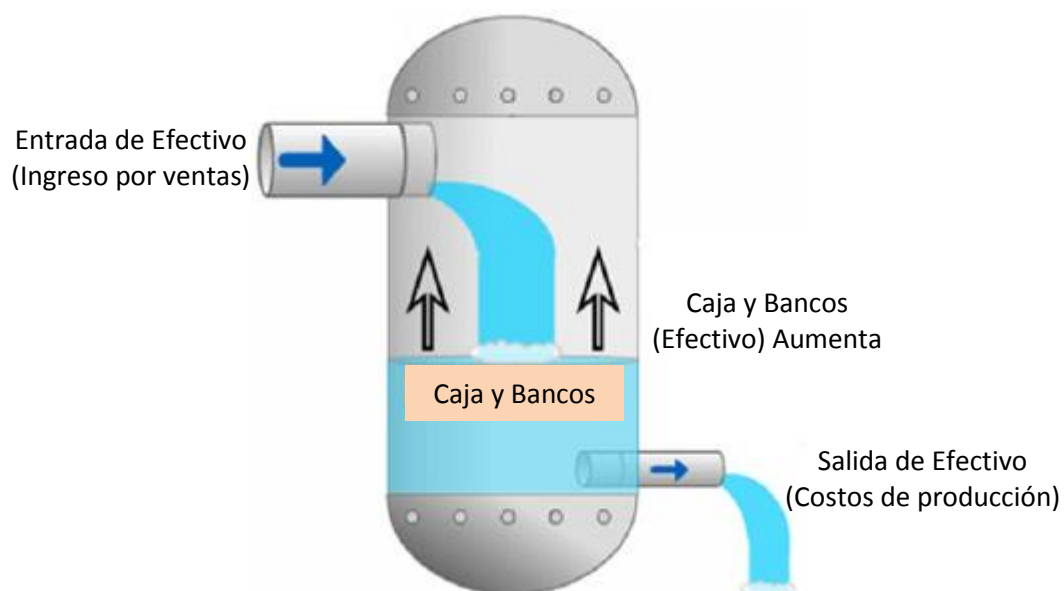
En el concepto de efectivo, además de referirse al dinero disponible en caja y bancos se puede incluir otras cuentas que tengan las características generales de depósitos a la vista, tales como documentos de tesorería y documentos comerciales, que sean susceptibles de volverse efectivo en cualquier momento.

Para preparar un Flujo de caja histórico se requiere como mínimo la siguiente información:

- a) El Balance General al inicio del período, el cual corresponderá al balance final del período inmediatamente anterior o balance inicial, sino hay información histórica.
- b) El Estado de Resultados y las bases de su proyección.
- c) Las bases o políticas con respecto a los posibles cambios que pueda tener el Balance General.
- d) Las demás políticas que pueda tener la empresa que incidan en los movimientos de efectivo.

En la siguiente figura muestra gráficamente el flujo de caja:

Figura No. 1 Flujo de caja



Fuente: Educación Financiera para Pymes, San José Costa Rica, agosto 2009, BAC Credomatic

1.4.1 Objetivos del flujo de caja

El flujo de caja tiene como propósitos primordiales, los siguientes:

- a) Presentar la información correspondiente a las entradas y salidas de efectivo de una empresa, durante un período determinado de tiempo.
- b) Evaluar la habilidad de la empresa para generar futuros flujos de efectivo.
- c) Pronosticar las necesidades de efectivo y la manera de cubrirlas oportunamente.
- d) Permitir la planeación de lo que la empresa puede hacer con los excesos temporales de efectivo.
- e) Evaluar las posibilidades de la empresa para cumplir con sus obligaciones frente a las entidades financieras, proveedores, etc.
- f) Analizar la viabilidad de realizar futuros repartos de utilidades de pagos de dividendos.
- g) Evaluar el efecto de nuevas inversiones fijas y su financiamiento sobre la situación financiera de la empresa.

1.4.2 Elementos básicos del flujo de caja

- a) El saldo inicial de caja, que corresponde al monto de efectivo con el cual se inicia el período contable y que debe tomarse del balance inicial, primer renglón del activo corriente.
- b) Las entradas de efectivo durante el período objeto de análisis, las cuales tienen como base el estado de resultado y los movimientos del balance.

- c) Las salidas de efectivo del período. (se toma de base el estado de resultados y balance general).
- d) El flujo neto del período, el cual puede ser positivo o negativo, y que resulta de la diferencia entre entradas y salidas del período.
- e) El Saldo final de caja, resultado de sumar el saldo inicial y el flujo neto del período.

1.4.3 Ventajas del flujo de caja proyectado

- a) Facilita la sectorización de las fortalezas y debilidades del negocio.
- b) Permite apreciar de una manera clara si el negocio produce efectivo en su actividad propia.
- c) Suministra elementos para medir el impacto de las inversiones actuales o futuras de la empresa.
- d) Permite analizar si el negocio está en crecimiento.
- e) Facilita el análisis de la etapa de la vida por la que atraviesa la empresa.

1.5 Utilidad del análisis del flujo de caja proyectado⁴

Se define como el incremento en el valor de las acciones más el flujo de caja neto, asignable a las mismas durante dicho período. Teniendo en cuenta que, para estos efectos, los flujos de tesorería netos que se producen entre la empresa y sus accionistas. Así, existirá un flujo de caja positivo cuando se produzcan pagos generados por la empresa al accionista (por ejemplo, los dividendos pagados); los flujos de caja negativos cuando los accionistas aportan a la empresa.

⁴ Educación Financiera para PYMES-Manejo de liquidez y flujo de caja. BAC Credomátic

La utilización de esta herramienta permite:

- a) **Enfrentar o prevenir problemas de liquidez.** Ayuda a establecer la cantidad de saldo de efectivo que requiere la empresa para enfrentar las obligaciones diarias y para otorgar fondos para proyectos de crecimiento o desarrollo.
- b) **Analizar la viabilidad de proyectos de inversión.** Los flujos de fondos en efectivo son la base para el cálculo de valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR), estos cálculos permiten verificar la viabilidad económica y la conveniencia de ejecutar proyectos.
- c) **Medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio.** Esto se vuelve necesario cuando los datos contables no representan adecuadamente la rentabilidad económica de la empresa. Esta situación se presenta con frecuencia cuando las compañías visualizan la contabilidad como un requisito y no como una herramienta para el desarrollo del negocio

1.6 Métodos para la elaboración del flujo de caja proyectado⁵

Existen dos métodos básicos para preparar el flujo de caja: método directo y método indirecto. Dentro de cada uno de estos métodos, se puede dar la presentación simplificada y presentación clasificada.

1.6.1 Método directo – presentación simplificada

El flujo de caja presentado por el método directo, presentación simplificada, tiene las siguientes características:

- A. Muestra de manera clara y directa cuáles son las entradas y salidas de efectivo de un negocio, para un período determinado de tiempo. Del estado de resultados parte de las ventas.
- B. Las entradas o salidas de caja se organizan únicamente en un grupo de entradas y otro de salidas:

⁵ Flujo de Caja y Proyecciones Financieras, Héctor Ortiz, Universidad Externado de Colombia, Primera Edición 2001.

ENTRADAS
SALIDAS
Flujo Neto del Período
MAS
Saldo Inicial de Caja
Saldo final de caja

Entre las principales ventajas que presenta el método directo, frente a otros métodos, se pueden mencionar las siguientes:

1. Es sencillo y fácil de entender
2. Permite apreciar de manera directa las verdaderas entradas y salidas de efectivo
3. Analiza, uno a uno, todos los rubros del estado de resultados.
4. Suministra información idónea para evaluar el real impacto de las cuentas por cobrar.
5. Suministra información idónea para evaluar la verdadera dimensión de las cuentas de compras y proveedores.

La desventaja fundamental que presenta es que no clasifica las entradas y salidas de efectivo de acuerdo con las diferentes áreas o actividades de la empresa.

1.6.2 Método directo-presentación clasificada

Sus diferentes renglones se clasifican ordenadamente en tres grupos, teniendo en cuenta si son rubros de operación, inversión o financiamiento. Todos los renglones deben agruparse según su naturaleza, independientemente de si son entradas o salidas y para distinguirlas se acostumbra colocar las salidas entre paréntesis y las entradas sin paréntesis.

A continuación se presenta el esquema y composición general:

FLUJO DE OPERACIÓN
FLUJO DE INVERSIÓN
Flujo después de inversión
FLUJO DE FINANCIAMIENTO
Flujo después de financiamiento
Más: Saldo do Inicial de Caja
SALDO FINAL DE CAJA

A. Flujo de operación

Incluye todas aquellas transacciones y eventos que tienen que ver con la determinación de la utilidad neta del ejercicio, con excepción de los gastos e ingresos financieros, que deben ir al flujo de financiamiento y el rendimiento de inversiones temporales o permanentes, que se debe llevar al flujo de inversión.

Entradas de efectivo:

- a) Ingresos de efectivo por la venta de contado de bienes o servicios.
- b) Cobros de efectivo por recuperación de cuentas por cobrar sobre ventas de bienes o servicios, realizadas en períodos anteriores.
- c) Ingresos de efectivo relacionados con otros ingresos de operación del estado de resultados, tales como ingresos por certificados de abono tributario, ingresos por financiamiento de ventas, ingresos por servicios cuando la actividad principal es la venta de productos, etc.

Salidas de efectivo:

- a) Pagos efectivos por compra de materias primas o mercaderías.
- b) Cancelaciones a proveedores por compras realizadas en períodos anteriores.
- c) Pagos realizados en efectivo a los empleados.
- d) Pagos en efectivo por costos indirectos de fabricación.
- e) Egresos en efectivo por gastos de administración y ventas.
- f) Pago de impuestos de renta y gastos acumulados.

B. Flujo de inversión

El flujo de inversión incluye el resultado, en términos de efectivo, de todas las transacciones relacionadas con la compra o venta de propiedades, planta y equipos u otros activos productivos de largo plazo, la compra o venta de inversiones temporales, las inversiones compradas o vendidas en otras sociedades, el rendimiento de las anteriores inversiones, el cobro o el desembolso de préstamos, etc.

Entradas más comunes:

- a) Los cobros efectuados por la venta de propiedad, planta y equipo y otros activos productivos de largo plazo.
- b) Los cobros por venta de acciones o aportes en otras sociedades.
- c) Los cobros por préstamos realizados y venta de instrumentos de deuda de otras compañías.

Salidas más comunes:

- a) Los pagos en efectivo por la compra de propiedad, planta y equipo y otros activos productivos de largo plazo.
- b) Los pagos por adquisición de acciones o aportes en otras sociedades.
- c) Los desembolsos por préstamos realizados por la empresa y pagos para adquirir instrumentos de deuda de otras entidades.
- d) La compra de inversiones temporales.

C. Flujo de financiamiento

Incluye la obtención de recursos de parte de los dueños, ya sea como aportes de capital o como préstamos a la empresa, el pago de dividendos o reparto de utilidades a los mismos, la obtención de préstamos en efectivo y el pago de los mismos tanto en lo que corresponde a capital como intereses, la obtención y pago de otros recursos, etc.

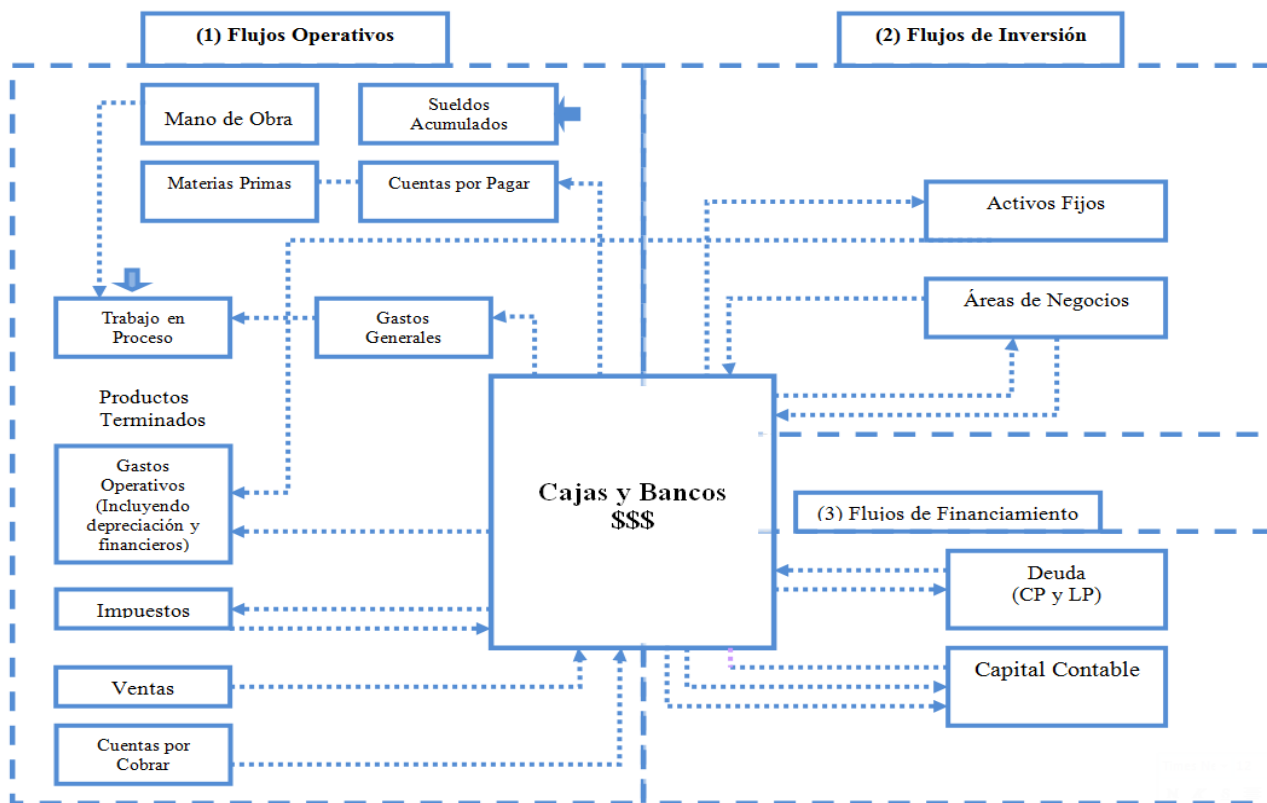
Entradas más comunes:

- a) El producto de la emisión de acciones y los aportes de capital.
- b) Los préstamos recibidos de socios, en efectivo.
- c) El efectivo recibido como producto de préstamos a corto plazo, ya sea de entidades financieras u otros acreedores.
- d) El ingreso por la emisión de bonos, hipotecas y documentos de deuda.

Salidas más comunes:

- a) El pago de dividendos o reparto de utilidades.
- b) La recompra de acciones propias.
- c) La amortización o cancelación de préstamos de corto o largo plazo.
- d) Los pagos de préstamos recibidos de socios.
- e) Los pagos realizados a acreedores no financieros.
- f) Los pagos por redención de bonos, hipotecas y documentos de deuda.

Figura No. 2 Representación gráfica de los tipos de flujo de caja



Fuente: Educación Financiera para Pymes, San José Costa Rica, agosto 2009 BAC Credomátic

En la parte izquierda del cuadro, se observa que las ventas y cuentas por cobrar muestran flechas de ingreso a caja y banco, mientras el resto representa egresos. En el caso de los impuestos reflejan entradas y salidas, ya que por unos días se tienen ingresos de impuestos por transacciones con los clientes, pero luego estos se reintegran al fisco. De igual manera, las deudas representan un ingreso cuando se adquieren, pero luego un egreso cuando se amortiza; también ocurre lo mismo con los activos fijos, nuevos negocios y el capital contable.

1.6.2.1 Metodología del flujo de caja directo presentación clasificada⁶

La proyección del flujo de caja se hace a partir de la información presentada en el estado de resultados y el balance general, debido a la interrelación existente entre ellos. Además, cuando se trabaja con una empresa productiva, se debe proyectar también el estado de costo de ventas.

La metodología para la preparación de las proyecciones financieras comprende cuatro etapas fundamentales:

A. Revisión de la información básica

Cuando se inicia la preparación de proyecciones financieras es necesario cerciorarse que se dispone de la información necesaria para la elaboración de las mismas.

B. Formulación de las bases para las proyecciones de las siguientes cuentas:

- a. Ventas
- b. Costo de ventas
- c. Gastos de administración y ventas
- d. Gastos financieros
- e. Otros ingresos o egresos
- f. Provisión para impuesto sobre la renta
- g. Distribución de utilidades
- h. Saldo mínimo de caja
- i. Inversión en activos fijos
- j. Provisión de cuentas incobrables
- k. Capital
- l. Reservas

⁶ Flujo de Caja y Proyecciones Financieras, Héctor Ortiz Anaya, 1ª Ed., 6ª impresión, Año 2006

C. Preparación de los principales presupuestos

Se elaboran los presupuestos siguientes:

- a. Presupuesto de ventas
- b. Presupuesto de producción
- c. Consumo y compra de materias primas
- d. Mano de obra
- e. Costos indirectos de fabricación
- f. Gastos de administración y de ventas
- g. Plan de inversión y financiamiento
- h. Plan de amortización de las deudas a largo plazo

D. Presentación de los estados financieros

- a. Estado de resultados

Es el primer estado que se proyecta, ya que su rubro inicial es la cifra de ventas, que es el primer rubro de lo presupuestado.

- b. Flujo de caja

Presenta los ingresos y egresos de efectivo que se puedan llegar a concretar, de acuerdo con las operaciones que se tienen previstas.

Se aplican los dos pasos siguientes:

1. Tomar el estado de pérdidas y ganancias proyectado, incluyendo el estado de costo de producción y determinar cuáles renglones y de qué manera afectan el presupuesto de caja.
2. Se toma el último balance histórico, el plan de inversión y financiamiento y se observa que renglones de los existentes u otros nuevos podrían generar entrada o salida de caja. El saldo de caja y bancos que existe al comienzo del período se debe sumar al resultado del período.

c. Balance general

d. Flujo de efectivo

Se debe tener a la mano la siguiente información: balance general final del período anterior, el cual sirve como guía para establecer que renglones deben aparecer en el nuevo balance; estado de resultados proyectado y presupuesto de caja.

1.6.3 Método indirecto

El método indirecto para la elaboración del Flujo de Caja se denomina así porque, aunque finalmente llega al mismo resultado que el método directo, en cuanto al saldo de caja, lo hace de manera indirecta, sin mostrar claramente por dónde entró el efectivo al negocio ni en que se gastó sino, en algunos casos, mostrando más bien en qué no se gastó y estableciendo así por qué queda un saldo de caja determinado.

El método indirecto no estudia el estado de resultados en su totalidad, cuenta por cuenta, sino que parte de la utilidad neta y sumarle las partidas que no son salidas de efectivo, para establecer así el flujo de efectivo que queda de la operación del negocio en el período.

A. Características de la presentación simplificada

Se caracteriza por constar sólo de dos agrupaciones de cuentas, una de entradas de efectivo y otra de salidas. Sin embargo, dentro de las entradas de efectivo, aparece un subgrupo denominado Generación Interna de Efectivo, que proviene de la reconstrucción del flujo generado por el estado de resultados, sumándole a la utilidad las partidas de gasto que no implican salida de efectivo.

B. Características de la presentación clasificada

Se caracteriza por la clasificación que se hace de las cuentas en los grupos de Flujo de Operación, Flujo de Inversión y Flujo de Financiamiento, utilizando los mismos criterios que en el método directo.

El resultado de la generación interna de efectivo debe aparecer dentro del flujo de operación, por tratarse de cuentas sacadas del estado de resultados y, por lo tanto, relacionadas con la operación del negocio.

C. Ventajas y Desventajas

- a. Es difícil de entender porque su cálculo y significado están muy escondidos y es necesario pensar de una manera indirecta.
- b. La generación interna de efectivo no se aprecia fácilmente como una entrada de efectivo, ya que presenta aquellos renglones que no son salida de efectivo.
- c. No presenta las entradas y salidas más importantes de efectivo de una compañía como sus ventas, costos y gastos.
- d. Puede distorsionar el valor de las diferentes entradas o salidas.
- e. Distorsiona las cifras totales, presentándolas por un valor generalmente inferior al real.

1.6.3.1 Metodología flujo de caja método indirecto

- a. Se parte de la utilidad del ejercicio para el período objeto de análisis.
- b. Se establece la generación interna de efectivo, para lo cual se toman del estado de resultados aquellos renglones que, siendo gastos, no constituyen salida de efectivo en el período objeto de análisis.
- c. Se examina cada uno de los renglones de balance inicial, así como el plan de inversiones y financiamiento de la empresa, para determinar de esta manera en cuáles de los rubros se presentan entradas o salidas de efectivo.

1.7 El capital de trabajo neto

El capital de trabajo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para dar continuidad al desarrollo normal de sus operaciones.

Si el excedente de los activos de corto plazo es superior a los pasivos de corto plazo, la empresa dispondrá de capital de trabajo neto.

Para que una entidad opere con eficiencia, se necesita la supervisión y control minucioso de las cuentas por cobrar y los inventarios, esto es de mayor importancia cuando las compañías presentan un crecimiento rápido, puesto que la inversión en estos activos puede quedar fácilmente fuera de control, comprometer su liquidez y generar riesgo de fraudes.

Los niveles excesivos de activos a corto plazo, pueden generar una rentabilidad sobre estos, que no resulte atractivo para los socios; pero si ocurre lo contrario, se puede incurrir en déficit que dificulte mantener las operaciones estables.

La administración del capital de trabajo neto requiere comprender la interrelación entre los activos y pasivos corrientes, el capital de trabajo y las inversiones a largo plazo.

1.8 Base Legal y técnica del sector industria de El Salvador

1.8.1 Base legal

- a) El Ministerio de Salud es el ente responsable de regular a las empresas dedicadas a la fabricación de alimentos en El Salvador, y verificar que cumplan con las medidas de higiene que utilizan para la elaboración de los productos. Por lo cual en el código de Salud se han elaborado las Normas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios.
 - i. El artículo 83, regula las condiciones esenciales de los alimentos, los locales y lugares de fabricación, y medios de transporte.

- ii. La supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos en cuanto a la inspección y control de materia prima, instalaciones, maquinaria y equipos para la fabricación de los alimentos, autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos, está regulado en el artículo 86.

- b) La ley sobre seguridad e higiene del trabajo, regula las condiciones de seguridad e higiene en la que los trabajadores deben desempeñar sus labores. Además establece medidas de seguridad y protección para prevenir peligros provenientes de las maquinas. También se establece la promoción de capacitaciones para los administradores y supervisores en materia de seguridad e higiene ocupacional (Artículos 1, 3, 4,).

- c) La ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, en su artículo 1, establece que el impuesto se aplicara a la transferencia, importación, internación, exportación, autoconsumo de bienes.

- d) La ley del impuesto sobre la renta, regula lo concerniente a la determinación de la renta gravable, retenciones a sujetos domiciliados y no domiciliados, empleados, accionistas y otras obligaciones formales. (Artículos 2, 3,4, 24, 24, 29-A)

1.8.2 Base técnica

Las pequeñas y medianas entidades son aquellas que no tienen obligación pública de rendir cuentas y publican sus estados financieros con propósito de información general para usuarios externos⁷.

El sector de empresas en estudio aplican la descripción del párrafo anterior puesto que ninguna tiene la obligación pública de rendir cuentas debido a que sus instrumentos de deuda o patrimonio no se negocian en un mercado público ni tampoco están en proceso de emitir dichos instrumentos para negociarse en un mercado público, además su actividad principal no es mantener activos en calidad de fiduciarias para un amplio grupo de terceros⁸. Por lo tanto las empresas del sector de producción de dulces y confitados están obligadas a utilizar las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades.

⁷ Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, "NIIF para las PYMES", Edición 2009, Sección 1, p.1.2

⁸ Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, "NIIF para las PYMES", Edición 2009, Sección 1, p. 1.3

CAPITULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tomando de base la problemática del sector industrial de El salvador, se desarrolla un estudio conforme los siguientes criterios:

2.1 Tipo de estudio

La investigación se ha realizado mediante un estudio analítico descriptivo e hipotético deductivo, en el que se formuló un análisis de los estados financieros proporcionados por la empresa Dulcito Feliz, S.A. de C.V., para conocer la realidad económica y financiera de dicha entidad. El análisis se enfocó en la gestión de tesorería que sirvió de base para la proyección de un flujo de caja, balance general y estado de resultados.

2.2 Unidad de análisis

Las unidades de análisis fueron la gerencia financiera, gerencia general y los departamentos de contabilidad, dependiendo de la estructura organizativa de la empresa.

2.3 Universo y muestra

Según los datos obtenidos de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC), las encuestas fueron dirigidas a todo el universo en estudio, 9 empresas registradas con el giro de elaboración de dulces y confitados.

2.4 Instrumentos de investigación

Para el desarrollo del trabajo se elaboraron cuestionarios, de los que se solicitó respuesta al personal responsable de la gestión de tesorería, contadores y de las gerencias financieras. Los resultados obtenidos nos han servido de base para la formulación de conclusiones y recomendaciones conforme a la problemática planteada.

2.5 Procesamiento de la información

La información recolectada se procesó con el programa Excel, se recopilaron y analizaron los resultados obtenidos mediante las preguntas presentadas en el cuestionario.

2.6 Análisis de los datos

Las respuestas obtenidas se han seccionado por unidad de estudio: flujo de caja proyectado, gestión de tesorería y capital de trabajo neto, para desarrollar un análisis descriptivo por cada una de las respuestas obtenidas del cuestionario a manera de establecer las conclusiones de la investigación.

2.7 Diagnóstico

La investigación se dirigió a la industria que se dedica a la fabricación de dulces y confitados, tomando como base las 9 empresas que conformaron todo el universo y que están registradas en la DYGESTIC, todas ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, la cual proporcionó información que permitió proponer un Flujo de caja proyectado enfocado a la gestión de tesorería, se hizo la encuesta como herramienta de recolección de datos y se dirigió al área de gerencia financiera y al departamento de contabilidad.

Al pasar las encuestas se determinó que las entidades poseen estructura organizativa y que no está actualizado, esta establece la jerarquía en la empresa, así mismo los resultados arrojaron que la mayoría de estas, no posee ningún tipo de manual que describa las funciones que deben desarrollar en una área determinada .

También manifestaron que los aspectos que afectan la liquidez es la falta de políticas crediticias, déficit de liquidez para afrontar las obligaciones de pago y otros como que los cobros que tienen reflejados para una fecha determinada no se hagan efectivo, lo que les genera el riesgo de no mantener un crecimiento uniforme. Y tener liquidez con riesgo alto.

La entidad señala que la decisión que toman con más frecuencia para hacer frente a sus obligaciones es el financiamiento externo y lo hacen por medio de préstamos bancarios y el traslado entre cuentas bancarias para solventar las necesidades de pago que tienen con terceras personas. Sin embargo muestran que no tienen un periodo para evaluar su capital de trabajo neto.

La principal fuente de ingreso son las ventas al contado, debido a que sus productos es el principal generador de efectivo, ellos consideran la compra de inventario como su egreso más alto pero a pesar de ello, las proyecciones las realizan para un año, lo que nos manifiesta que no hacen utilidad del flujo de caja para hacer sus proyecciones de entrada y salidas de efectivo y así controlar sus recursos financieros, pero a pesar de no hacer uso de esta herramienta tienen conocimiento de que los beneficios de elaborarlo son excelentes y están interesados en utilizar dicha herramienta ya que al implementarla el saldo de efectivo que les arrojaría lo utilizarían en la compra de inventario para cubrir la demanda de sus productos.

Al preguntarles si contaban con una unidad de tesorería la mayoría de ellas contestó que no tenían implementada esa unidad, y que no lo habían creado por desconocimiento del área, pero al mismo tiempo consideran que al contar con ella sería bastante beneficioso porque les permitiría tener un mejor control de los recursos económicos de la empresa. Y creen que debe estar bajo el cargo de la gerencia financiera.

Diagnostico – Tabulación cruzada

CRUCE	RESULTADO
1	El 59% de las empresas encuestadas poseen una estructura organizativa y la mantienen actualizada; de estas empresas el 26% utiliza manual de descripción de funciones, un 17% posee manual de descripción de puestos, un 8% cuentan con manual de organización y un 8% no posee algún tipo de manual
	El 33% manifestaron que poseen organigrama pero les hace falta actualizarlo, de este grupo un 17% de las empresas no cuentan con manuales, el 8% poseen manual de descripción de puestos, otro 8% cuentan con un manual de organización.
	Además, un 8% nunca han elaborado una estructura organizativa dentro de la empresa y tampoco han utilizado manuales de descripción de puestos, de organización o de descripción de funciones.
2	Al estudiar los aspectos de liquidez que afectan al sector, el 52% consideran la falta de liquidez para afrontar las obligaciones de pago, dentro de este grupo toman en cuenta los siguientes riesgos empresariales, el 18% estima no mantener un crecimiento uniforme, un 9% identifica la incapacidad de pago a los proveedores, otro 9% marcó la opción de pérdidas al final del ejercicio, un 8% adicional se inclinó por competir deficientemente, y para completar este rango un 8% de las empresas consideran el cierre del negocio como su principal riesgo actual
	Para continuar con los aspectos de liquidez, el 24% de estas consideran que se debe a la falta de políticas crediticias; dentro de este grupo marcaron la opción de los siguientes riesgos empresariales, el 8% eligió no mantener un crecimiento uniforme, un 8% adicional identificó la incapacidad de pago a los proveedores y finalmente un 8% inclinó por competir deficientemente
	El 16% de los encuestados eligieron la opción de otros para el aspecto de liquidez, de estas empresas un 8% considera riesgoso competir deficientemente y el otro el 8% de las empresas concluyeron no mantener un crecimiento uniforme
	Adicionalmente, el 8% considera que la mala determinación de los costos de producción, afectan la liquidez de su empresa y el 8% de estas empresas consideran que su principal riesgo es el cierre del negocio
3	El 43% manifestó que la primer opción es el financiamiento como decisión financiera, de estas el 21% de las empresas lo obtienen por medio de préstamos bancarios, otro 15% se financian por medio de préstamos entre partes relacionadas, mientras que un 7% lo hacen a través del factoraje
	Otro 43% expreso que para solventar sus necesidades de pago, toman como decisión financiera el traslado entre cuentas bancarias. De estas entidades, el 21% prefieren realizar préstamos bancarios, otro 14% optan por el financiamiento a través de préstamos entre partes relacionadas y un 7% utilizan el factoraje
	El 15% toman como decisión financiera la inversión de capital y un 15% de estas instituciones utilizan el factoraje para financiarse

4	Un 34% de las empresas consultadas manifestó que el análisis de los Estados Financieros; respecto a las proyecciones de venta, un 18% de las empresas lo realizan cada año, un 8% a un plazo mayor a tres años y un 8% no realiza proyecciones de venta
	Otro 34% no utilizan herramientas financieras para controlar sus recursos financieros; de este porcentaje un 18% de las empresas tampoco realizan proyecciones de venta, un 8% realizan proyecciones de venta cada año y otro 8% de las empresas realizan proyecciones a más de tres años
	Un 16% controlan sus recursos financieros a través de los presupuestos; de este grupo de entidades, un 8% realiza sus proyecciones de venta anualmente y el otro 8% manifiesta que no realiza este tipo de proyecciones
	El otro 16% utilizan el flujo de caja proyectado para controlar sus recursos financieros; respecto a las proyecciones de venta del 16% anterior, un 8% de las empresas realiza sus proyecciones anualmente y el otro 8% manifiesta que no realiza este tipo de proyecciones
5	El 100% de las encuestadas están interesadas en utilizar el Flujo de Caja proyectado como herramienta financiera y de estas el 55% ha contemplado la compra inventario, en caso que se genere un nuevo saldo de efectivo como producto de esta proyección, otro 18% considera que utilizaría un nuevo saldo de efectivo para el pago de obligaciones, finalmente un 18% de las empresas mantendrían el excedente de efectivo en su cuenta corriente
6	El 78% de estas no cuentan con la unidad de tesorería; de estas empresas el 56% consideran que la unidad de tesorería debería operar bajo la gerencia financiera y el 22% de las empresas restantes consideran que debería estar a cargo de la gerencia general
	El 22% cuentan con la unidad de tesorería, de este total, el 11% considera que la unidad debe operar bajo la gerencia financiera y un 11% adicional plantea que la tesorería de las empresas debe estar bajo la gerencia general
7	El 78% manifiestan no contar con la unidad de tesorería, de estas un 56% informan que se debe al desconocimiento del área, el otro 11% opina que se debe a la falta de recursos humanos y el 11% restante manifiestan que se debe tanto al desconocimiento del área, a la falta de recursos económicos y a la falta de recursos humanos
	El 22% respondieron que cuentan con la unidad de tesorería y no encontraron impedimento para la creación de la unidad
8	El 78% no poseen unidad de tesorería y de estas, el 56% consideran que los beneficios de contar con la unidad serían bastantes, un 11% considera que sería poco y otro 11% considera que los beneficios de contar con la unidad serían nulos
	El 22% si cuentan con la unidad de tesorería, de estas el 11% consideran que los beneficios de contar con la unidad son bastantes y el otro 11% de las empresas consideran que no hay beneficios al contar con la unidad de tesorería

Diagnostico – Tabulación simple

Pregunta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
6	Las empresas no tienen un periodo para evaluar su capital de trabajo neto	6	67%
9	Las liquidez de las empresas se encuentra en riesgo moderado	4	45%
11	El principal ingreso de efectivo que tienen las empresas se obtiene por medio de ventas al contado	9	27%
12	La compra de inventario es el principal egreso que tienen las empresas	8	14%
13	Los beneficios de elaborar un flujo de caja son excelentes	5	63%

Los resultados presentados en el cuadro anterior corresponden a la alternativa con mayor porcentaje de selección, o en su defecto el dato que representa más interés para el trabajo de investigación.

CAPITULO III FLUJO DE CAJA PROYECTADO ENFOCADO A LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA ELABORACIÓN DE DULCES Y CONFITADOS

En este capítulo se desarrollará el flujo de caja proyectado y los estados financieros para el año 2013, basado en la información histórica obtenida de la empresa en estudio, se utilizará el método estadístico del promedio móvil para la elaboración de las proyecciones de ventas, costos y gastos. Además se presenta un manual de tesorería con las funciones y procedimientos adecuados para esta unidad.

3.1 Planteamiento del problema

Para la elaboración del caso práctico se presentan los datos reales de una empresa que se dedica a la elaboración de dulces y confitados, que para propósitos de desarrollar este trabajo se denomina Dulcito Feliz, S.A. de C.V., la información proporcionada servirá de base para realizar un análisis financiero, proyectar un flujo de caja, balance general, estado de resultados y flujo de efectivo para el año 2013. Además se realizará un análisis con enfoque a la gestión de tesorería para proponer las funciones del responsable de la unidad, su ubicación dentro de la estructura organizativa y su importancia dentro de la empresa.

3.2 Conocimiento de la empresa

a. Antecedentes

La empresa nació en el hogar de una familia dedicada a la elaboración de dulces artesanales, la cual se vio en la necesidad de vender sus productos para la sobrevivencia familiar, poco a poco su negocio fue creciendo hasta que iniciaron formalmente como una empresa el 1 de diciembre de 1989, adquiriendo su primera máquina para la elaboración de dulces y desde ese entonces en negocio inició su crecimiento hasta el día de hoy.

b. Actualidad

Hoy en día Dulcito Feliz se encuentra entre las más importantes empresas productoras de dulces y chicles de El Salvador, con ventas a nivel nacional e internacional en países como Guatemala, Honduras, Nicaragua, Belice, República Dominicana y Estados Unidos.

Además por sus volúmenes de producción genera grandes fuentes de empleo, por lo que a continuación se presenta el cuadro No. 1 con el resumen de los empleados con que cuentan por departamento:

Cuadro No.1
Cuadro resumen de empleados por departamentos

DEPARTAMENTO	No. DE EMPLEADOS
Gerencias	5
Administración	14
Ventas	25
Producción	245
Total de empleados	289

También la empresa se encuentra inscrita en el Registro de Comercio, Alcaldía Municipal, Instituto del Seguro Social y demás instituciones gubernamentales.

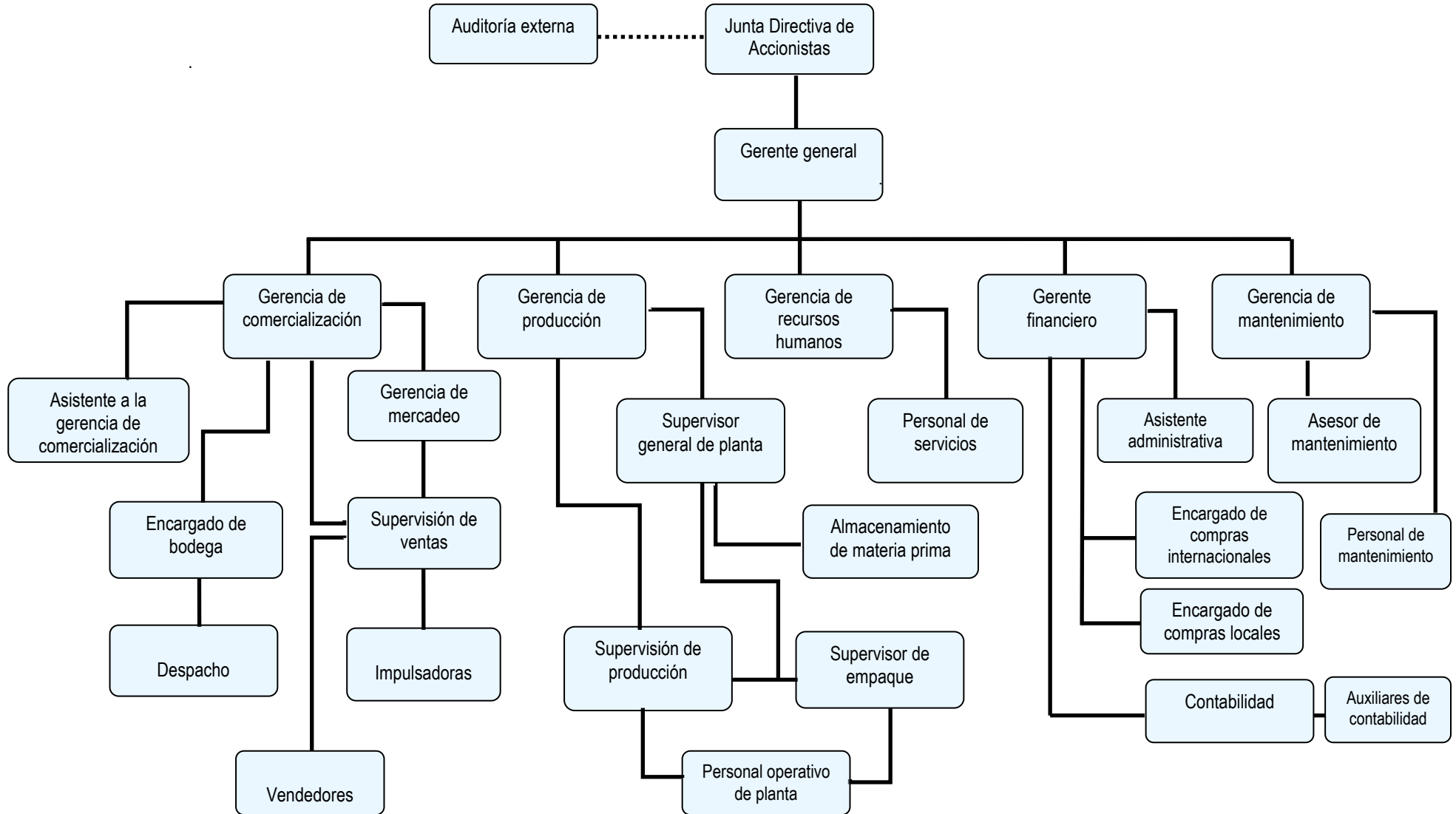
c. Misión

“Ser una empresa fabricante y comercializadora de productos de confitería, comprometida a brindar productos y servicios de alta calidad e innovadores”

d. Visión

“Ser la empresa líder de productos de confitería en Centro América y a nivel internacional”

e. Organigrama Empresa Dulcito Feliz, S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 2012



3.3 Estados financieros

A continuación se presentan los estados financieros correspondientes a los de 2010, 2011 y 2012, los cuales servirán de base realizar el análisis financiero y elaborar el flujo de caja proyectado para el año 2013.

DULCITO FELIZ, S.A. DE C.V.
(Compañía Salvadoreña)
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Activo			
Activos Corrientes			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$1248,692	\$1569,426	\$1246,163
Clientes y Otras Cuentas por Cobrar	2078,329	1545,719	1514,441
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	159,498	39,155	19,568
Inventarios	1576,018	1166,336	1115,770
Otros activos no financieros corrientes	39,955	38,654	378,540
Total Activo Corriente	<u>5102,492</u>	<u>4359,290</u>	<u>4274,482</u>
Activos no Corrientes			
Propiedad, Planta y Equipo - Neto	2976,631	2555,332	2442,758
Total Activo no Corriente	<u>2976,631</u>	<u>2555,332</u>	<u>2442,758</u>
Total Activos	<u>\$8,079,123</u>	<u>\$6,914,622</u>	<u>\$6,717,240</u>
Pasivo y Patrimonio			
Pasivos Corrientes			
Proveedores y otras cuentas por pagar	1547,907	891,048	961,547
Parte corriente de los préstamos a largo plazo	260,797	132,598	148,951
Préstamos a corto plazo	41,670	0	0
Cuentas por pagar a partes relacionadas	19,512	25,271	10,478
Impuesto sobre la renta por pagar	659,035	493,248	257,239
Total Pasivos Corrientes	<u>2528,921</u>	<u>1542,165</u>	<u>1378,215</u>
Pasivo no Corriente			
Préstamos a largo plazo	1066,820	764,959	888,139
Otros pasivos no financieros no corrientes	0	3,190	8,093
Total Pasivos no Corrientes	<u>1066,820</u>	<u>768,149</u>	<u>896,232</u>
Total Pasivos	<u>3595,741</u>	<u>2310,314</u>	<u>2274,447</u>
Patrimonio de los Accionistas			
Capital Social	1458,171	1458,171	1458,171
Reserva Legal	291,634	291,634	291,634
Utilidades Acumuladas	2733,577	2854,503	2692,988
Total Patrimonio de los Accionistas	<u>4483,382</u>	<u>4604,308</u>	<u>4442,793</u>
Total Pasivo y Patrimonio	<u>\$8079,123</u>	<u>\$6914,622</u>	<u>\$6717,240</u>

DULCITO FELIZ, S.A. DE C.V.
(Compañía Salvadoreña)

ESTADO DEL RESULTADO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Ingresos por ventas	\$17101,130	\$12264,426	\$9524,161
Costo de Ventas	<u>(12245,068)</u>	<u>(8534,041)</u>	<u>(6983,691)</u>
Utilidad Bruta	4856,062	3730,385	2540,470
Otros ingresos	481,312	482,415	359,001
Gastos de venta	(1020,591)	(942,977)	(833,179)
Gastos de administración	(595,238)	(444,358)	(331,048)
Otros gastos	(11)	(29,886)	0
Gastos financieros	(77,511)	(88,717)	(102,414)
Ingresos financieros	<u>13,652</u>	<u>19,892</u>	<u>0</u>
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	3657,675	2726,754	1632,830
Gastos no deducibles	2,015	14,202	48,694
Indemnizaciones de seguro recibidas	(579,363)	0	0
Reserva legal	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>(59,489)</u>
Renta imponible	3,080,327	2,740,956	1,622,035
Impuesto sobre la renta determinado	<u>(924,098)</u>	<u>(685,239)</u>	<u>(405,509)</u>
Utilidad neta del año	<u>\$2733,577</u>	<u>\$2041,515</u>	<u>\$1167,832</u>

Nota: el impuesto sobre la renta para los años 2010 y 2011 se calculó aplicando la tasa del 25% sobre las utilidades gravables menos los gastos no deducibles del año. Para el año 2012 se aplicó la tasa del 30% sobre las utilidades gravables, según las nuevas reformas a la Ley del Impuesto sobre la Renta.

DULCITO FELIZ, S.A. DE C.V.
(Compañía Salvadoreña)
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
POR EL AÑO QUE TERMINÓ EL 31 DE DICIEMBRE DE

	<u>2012</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Flujos de Efectivo provenientes de Actividades de Operación			
Utilidad Neta del año	\$2733,577	\$2041,515	\$1167,832
Ajustes para conciliar la utilidad neta y el efectivo netos:			
Reserva legal del periodo	0	0	59,489
Gastos por impuestos sobre la renta	924,098	685,239	0
Gastos financieros	77,511	88,717	0
Ingresos financieros	(13,652)	(19,892)	0
Depreciación de propiedades, planta y equipo	247,766	169,398	145,593
Ajuste por el flujo de efectivo presentado en actividades de inversión:			
Ganancias obtenidas por la venta de propiedades, planta y equipo	0	(2,000)	0
Total de ajustes para conciliar la utilidad neta del año	<u>1235,723</u>	<u>921,462</u>	<u>205,082</u>
Cambios en el capital de trabajos:			
(Aumento) disminución en clientes y otras cuentas por cobrar	(532,610)	266,659	(181,268)
(Aumento) disminución de cuentas por cobrar a partes relacionadas	(120,343)	507	(99)
Aumento en inventarios	(409,682)	(24,713)	(121,284)
Aumento de otros activos no financieros corrientes	(1,301)	(3,999)	22,360
Disminución (aumento) en proveedores y otras cuentas por pagar	656,859	(70,486)	445,268
(Disminución) aumento en cuentas por pagar a partes relacionadas	(5,759)	14,781	(7,878)
(Disminución) aumento en otros pasivos no financieros no corrientes	(3,190)	3,190	0
Total de cambios en el capital de trabajo	<u>(416,026)</u>	<u>185,939</u>	<u>157,099</u>
Efectivo generado por las operaciones	3553,274	3148,916	1530,013
Intereses pagados	(77,511)	(88,717)	0
Intereses cobrados	13,652	19,892	0
Impuesto sobre la renta pagado	(758,311)	(449,230)	0
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación	<u>2731,104</u>	<u>2630,861</u>	<u>1530,013</u>
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSION			
Adquisición de propiedades, planta y equipo	(669,065)	(281,972)	(116,315)
Ingreso por venta de propiedades, planta y equipo	0	2,000	0
Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de inversión	<u>(669,065)</u>	<u>(279,972)</u>	<u>(116,315)</u>
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
Dividendos pagados	(2854,503)	(1880,000)	(460,000)
Préstamos obtenidos	641,670	0	0
Pagos de préstamos	(169,940)	(147,626)	(163,259)
Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de financiamiento	<u>(2382,773)</u>	<u>(2027,626)</u>	<u>(623,259)</u>
(Disminución) aumento neto del efectivo	(320,734)	323,263	790,439
EFFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	<u>1569,426</u>	<u>1246,163</u>	<u>455,724</u>
EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	<u>\$1248,692</u>	<u>\$1569,426</u>	<u>\$1246,163</u>

3.4 Análisis financiero

El análisis financiero es importante para conocer y comprender el historial financiero de una empresa; así como su capacidad de financiamiento e inversión propia.

Para una mejor referencia de los resultados de las razones financieras a continuación se presenta el cuadro No. 2 con los criterios adecuados para cada ratio.

Cuadro No.2
Cuadro de criterios adecuados para las razones financieras

Razón	Criterio adecuado
Índice de solvencia	Disponibilidad monetaria del 10%
Prueba acida	PA < 1, peligro de suspensión de pagos a terceros por activos corrientes insuficientes.
	PA > 1, se tiene exceso de liquidez, activos ociosos, pérdida de rentabilidad.
Capital de trabajo neto	KTN > 0 se tienen un nivel adecuado de activos corrientes (líquidos)
	KTN < 0 se tiene un nivel no adecuado de activos corrientes
Razón de endeudamiento	RE > 0.6, se perdiendo autonomía financiera frente a terceros
	0.4 < RE < 0.6: El % del total de activos, está siendo financiado por los acreedores de corto y largo plazo.
	RE < 0.4, se tiene exceso de capitales propios
Rotación de inventarios	Se vendió en inventario X, XX veces, en tanto se agoten las existencias, por consiguiente se pierdan ventas.
Días de ventas de inventarios	El inventario rotó X, XX veces en el periodo de análisis.
Rotación de cuentas por cobrar	Se cobraron en cuentas por cobrar pendientes, volviéndose a prestar dinero X, XX veces durante el año.
Días de ventas en cuentas por cobrar	Las ventas al crédito se cobraron en promedio en XX días.
Rotación de cuentas por pagar	Se pagaron las cuentas por pagar pendientes, en una relación de XX durante el año.
Días de ventas en cuentas por pagar	Se pagaron las cuentas por pagar cada XX días.
Rotación de activos fijos	Por cada dólar invertido en activos fijos, se generan un dólar en ventas.
	Por cada dólar de venta, hay un dólar en activos fijos.
Rotación de activos totales	Por cada dólar invertido en el total de activos, se genera un dólar en ventas
Margen de utilidad	Por cada dólar de venta, se genera un dólar de utilidad
Rendimiento sobre los activos	Por cada dólar invertido en activos, la empresa obtiene de utilidad netas y unidades monetarias
Rendimiento sobre capital	Por cada dólar de capital aportado o invertido por los propietarios, se genera un dólar de utilidad neta.

En las razones de liquidez están relacionadas con el activo y pasivo corriente, por lo que para una mejor comprensión de la aplicación de las formulas a continuación se presenta el cuadro No. 3:

Cuadro No. 3
Detalle de cuentas de activo y pasivo

Activo corriente	Pasivo corriente
Efectivo y equivalentes del efectivo	Cuentas y documentos por pagar
Inversiones temporales	Acreedores varios
Inventarios	Impuestos por pagar
Cuentas y documentos por cobrar	Préstamos a corto plazo
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	Cuentas por pagar a partes relacionadas
Deudores varios	Retenciones por pagar
Pagos anticipados	

A continuación se analizan las principales razones financieras de la empresa Dulcito Feliz, S.A. de C.V.

Cuadro No. 4
Razones para evaluar la liquidez

Razones para evaluar la liquidez	Fórmula	2012	2011	2010
Índice de solvencia	Activo corriente/pasivo corriente	2.03	2.83	3.10
Prueba ácida	(Activo corriente-inventario)/pasivo corriente	1.39	2.07	2.29
Capital de trabajo neto	Activo corriente-pasivo corriente	2,573,571	2,817,125	2,896,267

Según los resultados obtenidos para los años 2012: \$2.03, 2011: \$2.83 y 2010: \$3.10, la empresa cuenta con los recursos necesarios para afrontar las obligaciones a corto plazo. Ya que por cada \$1.00 de pasivo exigible a menos de un año plazo, la empresa cuenta con un margen de más de \$2.00 para hacer el pago.

Para la prueba ácida se obtuvieron coeficientes de \$1.39, \$2.07 y \$2.29, para los años 2012, 2011 y 2010 respectivamente, lo que representa que la empresa tiene exceso de liquidez.

Además se tiene que el capital de trabajo neto para el año 2010 fue de \$2,896,267; para el 2011 \$2,817,125 y para 2012 \$2,573,571; se observa que el mejor año fue el 2010, a diferencia de 2012 donde se produjo una decaída del 2.76% respecto al primer año.

Cuadro No. 5

Razones para evaluar la solvencia

Razones para evaluar la solvencia	Fórmula	2012	2011	2010
Razón de endeudamiento	Pasivo total/activo total	46%	33%	36%
Razón de la deuda capital	Pasivo a largo plazo/ capital	24%	17%	20%

En cuanto al endeudamiento se determinó que durante el año 2010, el 36% de los activos totales han sido financiados por medio de recursos de terceros, mientras que para el año 2011, fue del 33% y un 46% para el año 2012, por lo que se observa un incremento considerable del 13% entre estos dos últimos años.

Con respecto a la deuda a capital los resultados son que para el año 2010 el 20% de las deudas fueron financieras por medio del capital de los accionistas; para el año 2011 se tiene de una disminución del 3% con respecto al año anterior y para el 2012 se tiene que el 24% de las obligaciones fueron cubiertas por los accionistas.

Cuadro No. 6
Razones de rotación de activos

Razones de rotación de activos	Fórmula	2012	2011	2010
Rotación de inventarios	Costo de ventas/inventarios	8	7	6
Días de ventas de inventarios	365/Rotación de inventario	47	50	58
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas/cuentas por cobrar	11	11	10
Días de ventas en cuentas por cobrar	365/rotación de cuentas por cobrar	33	34	37
Rotación de cuentas por pagar	Compras/proveedores	8	10	7
Días de ventas en cuentas por pagar	365/rotación de cuentas por pagar	46	38	50
Ciclo de efectivo	Ciclo de inventario(+)/ciclo de cuentas por cobrar(-)/periodo de pagos a proveedores	34	46	45
Rotación de efectivo	365/ciclo de efectivo	8	6	6
Rotación de activos fijos	Ventas/activos fijos netos	6	5	4
Rotación de activos totales	Ventas/activos totales	2	2	1

Los resultados obtenidos para el ciclo de inventario demuestran que para el año 2012, el inventario tardó 47 días en convertirse en efectivo, 50 y 58 días para 2011 y 2010 respectivamente.

Los cobros de los clientes para el 2012 tardaron 33 días lo que demuestra que se encuentran dentro de los rangos establecidos por la compañía; para las cuentas por pagar el comportamiento para el 2012 fue de 46 días los que indica que no se está cumpliendo con la política de pago que son 30 días plazo.

Cuadro No. 7
Razones de rentabilidad

Razones de rentabilidad	Fórmula	2012	2011	2010
Margen de utilidad	Utilidad neta/ventas	16%	17%	12%
Rendimiento sobre los activos	Utilidad neta/activos totales	34%	30%	17%
Rendimiento sobre capital	Utilidad neta/capital contable	61%	44%	26%

En el cuadro No. 7 se analiza el margen de utilidad bruta se tiene que para el año 2012, el 16% de los ingresos sirven para cubrir todos los gastos de la empresa, exceptuando los costos de ventas.

Además para el año 2012, se observa que el rendimiento sobre la inversión es del 34% y que el rendimiento que están teniendo los accionistas es del 61%.

3.5 Flujo de caja proyectado

El desarrollo del flujo de caja proyectado, se ha realizado mediante el método directo-presentación clasificada, el cual se denomina así porque sus diferentes renglones se clasifican en tres grupos los cuales son de operación, inversión y financiación.

3.5.1 Procedimiento para la elaboración del flujo de caja proyectado

- a) El primer paso a realizar es revisar la información histórica suministrada por la entidad, además se debe conocer e interpretar la información básica para las proyecciones.
- b) Elaborar los respectivos cuadros con las proyecciones de las ventas, gastos, costos y las variaciones de las cuentas que se utilizaran para los estados financieros y el flujo de caja proyectado.
- c) Estructurar y completar el flujo de caja proyecto.
- d) Elaborar y presentar el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo.

3.6 Desarrollo de las proyecciones

La información histórica de la empresa en estudio, ha sido revisada, enfatizando en los datos del último año (2012), con el fin de comprobar que la información sea consistente.

A continuación se presentan las bases para las proyecciones:

- a) Las entradas de efectivo se generan por las ventas al contado y al crédito, según las condiciones de crédito siguientes:

Cuadro No. 8

Condiciones de ventas

Tipo de ventas	Condición de ventas
Ventas locales	30 días crédito
Exportaciones	30 días crédito

- b) Debido a experiencias en años pasados se estima un 90% de recuperación de la cartera de clientes.
- c) Con fecha 1 de enero se recibirá el desembolso de un préstamo hipotecario por un valor de \$1,500,000.00 a 5 años plazo, con una tasa de interés del 4% anual el cual servirá para consolidar y pagar el saldo de las préstamos a esa fecha, además de financiar la compra de una maquinaria el día 2 de febrero por un valor de \$172,383.
- d) Las proyecciones de pagos a proveedores se harán en base a los saldos históricos, considerando como política el pago a 30 días crédito.
- e) Para proyectar el pago del préstamo bancario se utilizará la tabla de amortización de préstamos.

- f) La depreciación se calculará en base a lo siguiente: edificaciones 20 años; instalaciones 2 años; maquinaria y equipo de 2 a 5 años; mobiliario y equipo de 2 a 5 años; herramientas 2 años y vehículos de 2 a 5 años.
- g) Para proyectar el crecimiento de las cuentas se utilizará la base histórica del ejercicio 2012 aplicando el método del promedio móvil.
- h) Para realizar el pronóstico de ventas se tomarán las bases históricas de las ventas del año 2012, y se trabajarán por medio del método de promedio móvil.
- i) El cálculo del Impuesto sobre la Renta para el año 2013, se hará en base a lo establecido en la respectiva Ley.
- j) Para el año 2013, la sucursal de venta ubicada en uno de los centros comerciales de la zona metropolitana cerrará operaciones por no generar las utilidades esperadas por los inversionistas.
- k) Al 30 de junio se decretaran las utilidades del ejercicio 2012, programando el pago de los dividendos en 6 cuotas iguales de \$455,596.16 a partir del mes de julio.

3.6.1 Elaboración de proyecciones

Las proyecciones de las ventas, costos de venta, gastos de administración, de ventas, financieros, y las variaciones de las cuentas se han realizado de manera mensual con el fin de que las cifras sean más acertadas a la realidad.

Las proyecciones realizadas en el presente documento se han elaborado mediante el método del promedio móvil, que es considerado un método básico para medir las variaciones por temporada reduciendo las fluctuaciones de los datos. Esto se logra al mover la media aritmética, de los valores de los doce meses anteriores al mes que se desea proyectar.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$PM_t = \frac{X_t + X_{t-1} + X_{t-2} + \dots + X_{t-n+1}}{n}$$

Dónde:

PM_t es el promedio móvil en el periodo t.

X_t es el valor real observado en el periodo t.

n es el número de datos utilizados para el cálculo de la media aritmética.

a) Proyección de ventas

Para ejemplificar el uso del método, a continuación se presenta el cálculo de la proyección de venta para el mes de febrero 2013, las cifras expresadas corresponden a dólares de Estados Unidos de Norte América:

$$Pm \text{ (febrero/13)} = \frac{1212105.59 + 1464860.83 + 1061303.86 + 1370710.89 + 1191433.97 + 1302394.02 + 1540861.03 + 1420880.52 + 1537676.4 + 1749670.02 + 1894227.47 + 1425094.17}{12}$$

12

$$Pm \text{ (febrero/13)} = \frac{17171218.77}{12}$$

$$Pm \text{ (febrero/13)} = \boxed{\text{US\$ 1,430,934.90}}$$

Para el cálculo de los once meses restantes se continuó utilizando el método del promedio móvil y en el siguiente cuadro se presentan las proyecciones de los doce meses del año 2013.

Cuadro No. 9

Dulcito feliz, S.A. de C.V.
Proyección de ventas correspondientes al año 2013

Meses	Ventas mensuales año 2012	Proyecciones de venta año 2013
Enero	\$ 1355,005.40	\$ 1425,094.17
Febrero	\$ 1212,105.59	\$ 1430,934.90
Marzo	\$ 1464,860.83	\$ 1449,170.67
Abril	\$ 1061,303.86	\$ 1447,863.16
Mayo	\$ 1370,710.89	\$ 1480,076.43
Junio	\$ 1191,433.97	\$ 1489,190.23
Julio	\$ 1302,394.02	\$ 1514,003.25
Agosto	\$ 1540,861.03	\$ 1531,637.35
Septiembre	\$ 1420,880.52	\$ 1530,868.71
Octubre	\$ 1537,676.40	\$ 1540,034.40
Noviembre	\$ 1749,670.02	\$ 1540,230.90
Diciembre	\$ 1894,227.47	\$ 1522,777.64
Totales	\$ 17101,130.00	\$ 17901,881.81

b) Proyección de recuperación de cuentas por cobrar

En base a la información proporcionada por la empresa se tiene que el 30% de las ventas totales corresponde a ventas locales y el 70% restante a ventas del exterior.

Con base a las ventas proyectadas, se determinan los cobros a clientes para cada uno de los meses del año 2013, teniendo en cuenta que según la información proporcionada por la empresa, la recuperación de las cuentas por cobrar es del 90%.

Para la proyección de los ingresos mensuales, se utilizara el porcentaje de recuperación de las cuentas por cobrar, según se explica a continuación:

Al 31 de diciembre de 2012 se tienen \$478,987.50 en cuentas por cobrar a clientes locales y \$1,117,637.50 a clientes del exterior, por lo que la recuperación de efectivo para el mes de enero será:

⇒ Clientes locales: $\$478,987.50 \times 90\% = \$431,088.75$

⇒ Clientes del exterior: $\$1,117,637.50 \times 90\% = \$1,005,873.75$

Para el mes de febrero se proyectaran como recuperación de ingresos el 10% restante.

⇒ Clientes locales: $\$478,987.59 \times 10\% = \$47,898.75$

⇒ Clientes del exterior: $\$1,117,637.50 \times 10\% = \$111,763.75$

Las ventas del mes de enero son de $\$427,528.25$ las locales y $\$997,565.92$ las del exterior, por lo que la recuperación estimada es de:

⇒ Clientes locales: $\$427,528.25 \times 90\% = \$384,775.43$

⇒ Clientes del exterior: $\$997,565.92 \times 90\% = \$897,809.33$

La proyección de ingresos por recuperación de cuentas por cobrar a clientes será como así:

⇒ Clientes locales: $\$47,898.75 + \$384,775.43 = \$432,674.18$

⇒ Clientes del exterior: $\$111,763.75 + \$897,809.33 = \$1,009,573.08$

El mismo procedimiento se siguió para elaborar las proyecciones de los meses restantes.

Esta información se utiliza para completar el siguiente cuadro de recuperación de cuentas por cobrar para el año 2013.

Cuadro No. 10

**Dulcito feliz, S.A. de C.V.
Recuperación mensual de cuentas por cobrar para el año 2013**

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas locales	\$431,088.75	\$432,674.18	\$429,105.25	\$434,204.13	\$434,398.17	\$443,056.53	\$446,483.66	\$453,456.58	\$458,962.18	\$459,283.67	\$461,735.35	\$462,063.37
Ventas del exterior	\$1005,873.75	\$1009,573.08	\$1001,245.58	\$1013,142.97	\$1013,595.74	\$1033,798.58	\$1041,795.20	\$1058,065.36	\$1070,911.76	\$1071,661.91	\$1077,382.48	\$1078,147.87
Totales	\$1436,962.50	\$1442,247.25	\$1430,350.82	\$1447,347.10	\$1447,993.91	\$1476,855.11	\$1488,278.85	\$1511,521.95	\$1529,873.94	\$1530,945.58	\$1539,117.83	\$1540,211.25

La información mostrada en el cuadro No. 10 de recuperación de cuentas por cobrar se utilizara para proyectar los ingresos operativos mensuales del flujo de caja proyectado para el año 2013.

c) Proyección de costos de ventas

El procedimiento realizado para proyectar los costos de venta fue igual al de las ventas, a continuación se ejemplifica la proyección para el mes de enero de 2013.

Las cifras expresadas corresponden a dólares de Estados Unidos de Norte América:

$$\text{Pm (febrero/13)} = \frac{837744.25 + 1028604.48 + 740205.55 + 1017566.26 + 856397.85 + 914983.47 + 1066380.93 + 1073791.99 + 1090440.26 + 1247521.39 + 1415197.13 + 1020422.33}{12}$$

$$\text{Pm (febrero/13)} = \frac{12309255.89}{12}$$

$$\text{Pm (febrero/13)} = \boxed{\text{US\$ 1,025,771.32}}$$

La proyección de costos de los 11 meses restantes se realizó utilizando el mismo procedimiento, según el método del promedio móvil, los resultados se muestran en el cuadro siguiente.

Cuadro No. 11

Dulcito feliz, S.A. de C.V

Cuadro de proyección de costos correspondientes al año 2013

Meses	Costos mensuales año 2012	Proyecciones de costos año 2013
Enero	\$ 956,234.44	\$ 1020,422.33
Febrero	\$ 837,744.25	\$ 1025,771.32
Marzo	\$ 1028,604.48	\$ 1041,440.25
Abril	\$ 740,205.55	\$ 1042,509.89
Mayo	\$ 1017,566.26	\$ 1067,701.92
Junio	\$ 856,397.85	\$ 1071,879.90
Julio	\$ 914,983.47	\$ 1089,836.73
Agosto	\$ 1066,380.93	\$ 1104,407.84
Septiembre	\$ 1073,791.99	\$ 1107,576.75
Octubre	\$ 1090,440.26	\$ 1110,392.14
Noviembre	\$ 1247,521.39	\$ 1112,054.80
Diciembre	\$ 1415,197.13	\$ 1100,765.92
Total	\$ 12245,068.00	\$ 12894,759.79

El costo total proyectado para el año 2013 se trasladara al estado de resultados proyectado del año 2013

d) Proyección de gastos de ventas

Para proyectar los gastos de venta, se tomaron los saldos mensuales del año 2012 y se realizaron las proyecciones bajo el método del promedio móvil.

El total de gastos de venta se trasladara al estado de resultado proyectado para el 2013.

Cuadro No. 12
Dulcito Feliz, S.A. DE C.V.
Proyección de gastos de ventas correspondientes al año 2013

Meses	Salarios y prestaciones laborales	ISSS/AFP/ IPSFA	Alimentación y cereales empleados	Comunicaciones y servicios básicos	Mantenimiento de vehículos, equipo de oficina e instalaciones	Seguros	Gastos de exportación	Publicidad y promociones	Gastos viaje locales y del exterior	Combustible y renovación de tarjetas de circulación	Honorarios	Comisión y bonificaciones	Papelería y útiles	Vigilancia	Otros gastos
Enero	\$19,306.32	\$2,378.34	\$1,290.95	\$1,100.63	\$2,938.09	\$1,357.79	\$16,313.11	\$15,042.17	\$2,236.04	\$6,304.68	\$2,132.56	\$6,837.88	\$862.28	\$1,995.50	\$4,952.90
Febrero	\$19,286.39	\$2,416.12	\$1,312.15	\$1,099.20	\$3,064.61	\$1,352.30	\$16,656.37	\$15,474.01	\$2,093.86	\$6,450.69	\$2,213.08	\$7,050.37	\$905.84	\$2,043.13	\$4,856.47
Marzo	\$19,365.66	\$2,437.08	\$1,342.94	\$1,097.64	\$3,044.94	\$1,364.07	\$17,178.21	\$16,097.66	\$2,196.21	\$6,572.38	\$2,323.09	\$7,437.31	\$933.48	\$2,096.08	\$4,935.34
Abril	\$19,315.08	\$2,445.02	\$1,378.93	\$1,098.77	\$2,974.93	\$1,368.99	\$17,189.48	\$17,030.66	\$2,218.99	\$6,685.59	\$2,392.12	\$7,655.47	\$932.29	\$2,134.83	\$4,964.90
Mayo	\$19,643.20	\$2,432.62	\$1,372.17	\$1,071.90	\$2,967.17	\$1,374.86	\$17,795.76	\$17,049.55	\$2,255.81	\$6,850.64	\$2,534.36	\$7,803.48	\$983.04	\$2,203.73	\$5,067.43
Junio	\$20,017.53	\$2,450.24	\$1,380.04	\$1,072.99	\$2,995.67	\$1,377.78	\$17,845.48	\$17,038.80	\$2,148.11	\$6,701.35	\$2,393.41	\$8,360.71	\$960.65	\$2,143.80	\$5,130.91
Julio	\$20,094.78	\$2,438.76	\$1,413.29	\$1,077.58	\$3,092.80	\$1,426.31	\$18,128.15	\$17,099.30	\$2,190.99	\$6,893.34	\$2,423.86	\$8,749.09	\$952.16	\$2,193.28	\$5,248.50
Agosto	\$20,145.40	\$2,444.38	\$1,391.25	\$1,094.25	\$3,135.17	\$1,388.60	\$19,022.74	\$17,047.30	\$2,162.55	\$6,898.10	\$2,446.60	\$8,628.50	\$957.81	\$2,228.06	\$5,381.01
Septiembre	\$20,143.07	\$2,450.15	\$1,420.77	\$1,091.52	\$3,234.47	\$1,392.59	\$18,600.47	\$16,978.52	\$2,060.52	\$6,888.49	\$2,445.22	\$8,895.00	\$998.89	\$2,291.44	\$5,558.74
Octubre	\$20,117.78	\$2,465.95	\$1,312.59	\$1,097.68	\$3,300.65	\$1,400.46	\$18,466.40	\$16,919.36	\$2,149.46	\$6,857.45	\$2,306.62	\$8,997.62	\$1,004.12	\$2,345.60	\$5,694.31
Noviembre	\$20,167.34	\$2,477.27	\$1,336.36	\$1,125.26	\$3,123.48	\$1,405.43	\$18,525.26	\$16,904.58	\$2,153.88	\$6,669.16	\$2,279.50	\$8,974.93	\$951.47	\$2,286.59	\$5,940.66
Diciembre	\$20,222.79	\$2,493.70	\$1,385.65	\$1,121.39	\$3,140.61	\$1,414.36	\$18,075.45	\$16,851.29	\$2,230.84	\$6,829.92	\$2,388.31	\$8,189.16	\$963.48	\$2,212.78	\$5,346.91
Totales	\$237,825.32	\$29,329.63	\$16,337.09	\$13,148.80	\$37,012.60	\$16,623.54	\$213,796.88	\$199,533.19	\$26,097.26	\$80,601.79	\$28,278.74	\$97,579.53	\$11,405.51	\$26,174.83	\$63,078.08

e) Proyección de gastos de ventas

Los gastos de administración se proyectaron bajo el método promedio móvil tomando como base los saldos mensuales del año 2012. El total se trasladara al estado de resultados.

Cuadro No. 13
Dulcito Feliz, S.A. DE C.V.
Proyección de gastos de administración correspondientes al año 2013

Meses	Salarios y prestaciones laborales	ISSS/AFP/ IPSFA	Alimentación y cereales empleados	Comunicaciones y servicios básicos	Mantenimiento de vehículos, equipo de oficina e instalaciones	Seguros	Gastos viaje locales y del exterior	Combustible y renovación de tarjetas de circulación	Honorarios	Comisión y bonificaciones	Papelería y útiles	Vigilancia	Otros gastos
Enero	\$15,430.04	\$1,513.17	\$245.50	\$4,767.08	\$1,388.33	\$1,144.24	\$58.44	\$1,037.63	\$16,602.77	\$77.00	\$933.87	\$938.83	\$5,466.27
Febrero	\$15,723.35	\$1,538.79	\$247.87	\$4,873.74	\$1,475.87	\$1,145.07	\$59.14	\$1,068.23	\$16,632.34	\$82.09	\$962.00	\$953.73	\$5,309.25
Marzo	\$16,049.90	\$1,578.16	\$251.07	\$4,971.08	\$1,472.36	\$1,170.13	\$61.98	\$1,100.26	\$17,071.30	\$87.59	\$1,003.90	\$969.87	\$5,157.26
Abril	\$16,375.13	\$1,611.63	\$255.20	\$5,077.66	\$1,506.66	\$1,189.74	\$62.15	\$1,123.31	\$17,620.71	\$93.56	\$1,030.01	\$987.36	\$5,361.09
Mayo	\$16,629.79	\$1,649.61	\$259.34	\$5,158.04	\$1,549.92	\$1,213.51	\$63.16	\$1,162.89	\$18,227.29	\$90.52	\$1,079.70	\$1,006.31	\$5,538.68
Junio	\$17,260.28	\$1,693.22	\$263.91	\$5,280.61	\$1,660.71	\$1,236.74	\$64.26	\$1,170.80	\$18,147.54	\$95.57	\$1,096.07	\$1,026.83	\$5,848.06
Julio	\$17,584.83	\$1,721.53	\$268.56	\$5,345.14	\$1,679.43	\$1,276.72	\$65.45	\$1,213.53	\$18,463.81	\$102.20	\$1,167.43	\$1,045.74	\$5,977.34
Agosto	\$17,939.37	\$1,751.63	\$272.11	\$5,480.38	\$1,670.27	\$1,298.41	\$66.73	\$1,245.70	\$19,070.34	\$75.93	\$1,089.47	\$1,066.21	\$6,296.44
Septiembre	\$18,323.37	\$1,784.99	\$276.45	\$5,585.34	\$1,783.54	\$1,321.90	\$68.13	\$1,291.32	\$19,534.70	\$80.93	\$1,131.57	\$1,088.40	\$6,248.97
Octubre	\$18,641.09	\$1,819.03	\$282.80	\$5,700.83	\$1,919.55	\$1,351.95	\$69.64	\$1,336.54	\$19,844.01	\$86.34	\$1,155.49	\$1,112.43	\$6,425.04
Noviembre	\$19,007.66	\$1,858.92	\$291.42	\$5,847.84	\$2,056.74	\$1,379.91	\$69.19	\$1,293.09	\$20,217.41	\$92.20	\$1,181.75	\$1,138.47	\$6,717.59
Diciembre	\$19,398.36	\$1,901.46	\$300.95	\$5,968.70	\$1,842.14	\$1,414.79	\$72.85	\$1,332.48	\$20,714.82	\$98.55	\$1,206.92	\$1,166.67	\$6,655.68
Totales	\$208,363.15	\$20,422.14	\$3,215.19	\$64,056.44	\$20,005.53	\$15,143.10	\$781.11	\$14,375.78	\$222,147.05	\$1,062.48	\$13,038.18	\$12,500.86	\$71,001.67

f) Proyección de gastos financiero

Al proyectar los gastos financieros se tomaron como base los saldos mensuales del año de 2012 para aplicar el método del promedio móvil.

Cuadro No. 14
Dulcito Feliz, S.A. DE C.V.
Proyección de gastos financieros correspondientes al año 2013

Meses	Gastos financieros mensuales año 2012	Gastos financieros mensuales año 2013
Enero	\$ 6,064.71	\$ 6,459.25
Febrero	\$ 5,872.22	\$ 6,492.13
Marzo	\$ 5,748.01	\$ 6,543.79
Abril	\$ 5,799.23	\$ 6,610.10
Mayo	\$ 5,556.35	\$ 6,677.67
Junio	\$ 5,774.21	\$ 6,771.12
Julio	\$ 5,372.15	\$ 6,854.19
Agosto	\$ 5,509.38	\$ 6,977.70
Septiembre	\$ 7,033.96	\$ 7,100.06
Octubre	\$ 7,820.97	\$ 7,105.57
Noviembre	\$ 8,459.13	\$ 7,045.95
Diciembre	\$ 8,500.68	\$ 6,928.18
Total	\$ 77,511.00	\$ 81,565.71

El saldo de los gastos financieros al 31 de diciembre de 2013, se trasladara al estado de resultados proyectado a dicha fecha

g) Proyección de inventarios

Aplicando el método del promedio móvil a los saldos de inventario mensuales del año 2012, se obtuvo la proyección para el año 2013

Cuadro No. 15
Dulcito Feliz, S.A. DE C.V.
Proyección de inventario correspondiente al año 2013

Meses	Inventario mensuales año 2012	Inventario proyectados mensuales Año 2013
Enero	\$ 1,035,076.56	\$ 1,339,161.13
Febrero	\$ 1,107,988.22	\$ 1,364,501.51
Marzo	\$ 1,242,872.59	\$ 1,385,877.62
Abril	\$ 1,367,202.33	\$ 1,397,794.71
Mayo	\$ 1,287,966.22	\$ 1,400,344.07
Junio	\$ 1,427,493.95	\$ 1,409,708.89
Julio	\$ 1,498,891.81	\$ 1,408,226.80
Agosto	\$ 1,362,078.58	\$ 1,400,671.39
Septiembre	\$ 1,272,962.47	\$ 1,403,887.45
Octubre	\$ 1,414,490.34	\$ 1,414,797.87
Noviembre	\$ 1,478,336.48	\$ 1,414,823.50
Diciembre	\$ 1,574,574.03	\$ 1,409,530.75
Total	\$ 16,069,933.58	\$ 16,749,325.69

El saldo de inventarios a diciembre se trasladara al balance general proyectado al 31 de diciembre de 2013.

h) Proyección de gastos indirectos de fabricación

Para proyectar los gastos indirectos de fabricación, se tomó como base los datos mensuales de esta cuenta, y se aplicó el método del promedio móvil

Cuadro No. 16
Dulcito Feliz, S.A. DE C.V.
Proyección de gastos indirectos de fabricación correspondientes al año 2013

Meses	Salarios y prestaciones laborales	ISSS/AFP/IPSFA	Alimentación y cereales para empleados	Comunicaciones y servicios básicos	Combustible y lubricantes	Mantenimiento de maquinaria	Materiales	Totales
Enero	\$61,579.00	\$9,833.42	\$8,647.93	\$19,411.06	\$25,398.47	\$13,504.08	\$20,916.18	\$159,290.14
Febrero	\$60,320.12	\$9,629.60	\$6,181.55	\$20,834.04	\$20,089.94	\$22,341.16	\$15,337.27	\$154,733.68
Marzo	\$58,729.40	\$9,400.42	\$6,061.43	\$20,092.31	\$26,188.90	\$11,294.90	\$24,475.58	\$156,242.94
Abril	\$59,907.57	\$9,566.04	\$6,512.74	\$19,106.21	\$24,304.28	\$12,417.43	\$12,923.62	\$144,737.89
Mayo	\$59,452.02	\$9,558.58	\$7,567.29	\$19,073.84	\$24,323.99	\$14,903.06	\$23,085.43	\$157,964.21
Junio	\$60,264.10	\$9,756.26	\$7,131.16	\$20,390.81	\$17,017.07	\$9,466.80	\$14,030.98	\$138,057.18
Julio	\$63,329.70	\$10,233.54	\$8,871.16	\$18,985.67	\$22,159.85	\$11,466.08	\$15,564.03	\$150,610.03
Agosto	\$65,830.35	\$10,611.89	\$8,244.00	\$21,248.78	\$23,041.22	\$5,830.33	\$25,160.69	\$159,967.26
Septiembre	\$66,963.15	\$10,788.58	\$9,221.86	\$23,844.43	\$24,714.37	\$6,328.81	\$19,680.50	\$161,541.70
Octubre	\$70,325.03	\$11,259.48	\$10,329.28	\$23,550.00	\$28,355.68	\$12,011.34	\$23,964.63	\$179,795.44
Noviembre	\$68,962.04	\$11,073.33	\$9,280.10	\$22,184.85	\$29,848.96	\$11,493.06	\$17,165.77	\$170,008.11
Diciembre	\$71,588.88	\$11,452.27	\$7,014.37	\$34,194.07	\$22,285.32	\$26,346.00	\$44,468.04	\$217,348.95
Totales	\$767,251.36	\$123,163.40	\$95,062.87	\$262,916.07	\$287,728.05	\$157,403.05	\$256,772.72	\$1,950,297.52

i) Proyección de cuentas por pagar mensuales

Las proyecciones de las cuentas por pagar se hicieron en base a la política de pago a proveedores de 30 días, tomando como base las compras mensuales. Los saldos se trasladaran al flujo de caja proyectado en la parte de los egresos operativos.

Cuadro 17
Dulcito Feliz, S.A. DE C.V.
Programación de cuentas por pagar mensuales para el año 2013

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Alimentación y cereales	\$ 9,437.82	\$ 10,184.38	\$ 7,741.48	\$ 7,655.44	\$ 8,146.87	\$ 9,198.80	\$ 8,775.10	\$ 9,925.86	\$ 10,885.22	\$ 12,026.50	\$ 10,875.49	\$ 8,642.05
Comunicaciones y servicios básicos	\$ 23,425.73	\$ 25,278.77	\$ 26,806.98	\$ 26,161.03	\$ 25,282.64	\$ 25,303.78	\$ 26,744.41	\$ 25,408.39	\$ 27,823.40	\$ 30,521.29	\$ 30,348.51	\$ 29,157.94
Mantenimiento de vehículos e instalaciones	\$ 4,009.29	\$ 4,326.43	\$ 4,540.47	\$ 4,517.30	\$ 4,481.59	\$ 4,517.09	\$ 4,656.38	\$ 4,772.23	\$ 4,805.44	\$ 5,018.01	\$ 5,220.20	\$ 5,180.22
Seguros	\$ 2,318.62	\$ 2,502.03	\$ 2,497.36	\$ 2,534.20	\$ 2,558.74	\$ 2,588.37	\$ 2,614.52	\$ 2,703.02	\$ 2,687.01	\$ 2,714.49	\$ 2,752.41	\$ 2,785.34
Gastos de exportación	\$ 15,117.29	\$ 16,313.11	\$ 16,656.37	\$ 17,178.21	\$ 17,189.48	\$ 17,795.76	\$ 17,845.48	\$ 18,128.15	\$ 19,022.74	\$ 18,600.47	\$ 18,466.40	\$ 18,525.26
Publicidad y promocionales	\$ 13,939.52	\$ 15,042.17	\$ 15,474.01	\$ 16,097.66	\$ 17,030.66	\$ 17,049.55	\$ 17,038.80	\$ 17,099.30	\$ 17,047.30	\$ 16,978.52	\$ 16,919.36	\$ 16,904.58
Gastos de viaje locales y del exterior	\$ 2,126.29	\$ 2,294.48	\$ 2,152.99	\$ 2,258.19	\$ 2,281.14	\$ 2,318.97	\$ 2,212.37	\$ 2,256.44	\$ 2,229.28	\$ 2,128.65	\$ 2,219.10	\$ 2,223.08
Combustible y renovación de tarjetas de circulación	\$ 30,340.75	\$ 32,740.78	\$ 27,608.86	\$ 33,861.54	\$ 32,113.18	\$ 32,337.53	\$ 24,889.21	\$ 30,266.72	\$ 31,185.02	\$ 32,894.18	\$ 36,549.67	\$ 37,811.21
Honorarios	\$ 17,361.96	\$ 18,735.33	\$ 18,845.42	\$ 19,394.39	\$ 20,012.84	\$ 20,761.65	\$ 20,540.95	\$ 20,887.66	\$ 21,516.95	\$ 21,979.91	\$ 22,150.63	\$ 22,496.92
Comisiones y bonificaciones	\$ 6,408.00	\$ 6,914.89	\$ 7,132.46	\$ 7,524.90	\$ 7,749.03	\$ 7,894.01	\$ 8,456.28	\$ 8,851.29	\$ 8,704.43	\$ 8,975.92	\$ 9,083.96	\$ 9,067.13
Papelería y útiles	\$ 1,664.49	\$ 1,796.15	\$ 1,867.84	\$ 1,937.38	\$ 1,962.31	\$ 2,062.74	\$ 2,056.71	\$ 2,119.59	\$ 2,047.28	\$ 2,130.47	\$ 2,159.61	\$ 2,133.22
Vigilancia	\$ 2,719.23	\$ 2,934.33	\$ 2,996.85	\$ 3,065.95	\$ 3,122.19	\$ 3,210.04	\$ 3,170.64	\$ 3,239.02	\$ 3,294.27	\$ 3,379.84	\$ 3,458.03	\$ 3,425.06
Otros gastos	\$ 9,655.40	\$ 10,419.17	\$ 10,165.73	\$ 10,092.60	\$ 10,325.99	\$ 10,606.11	\$ 10,978.97	\$ 11,225.84	\$ 11,677.44	\$ 11,807.71	\$ 12,119.35	\$ 12,658.24
Proveedores de materia prima	\$649,024.50	\$ 700,363.99	\$535,904.27	\$ 640,578.12	\$547,530.79	\$ 460,949.90	\$498,527.10	\$ 585,324.00	\$ 623,409.32	\$557,830.88	\$ 787,935.96	\$ 712,235.36
Proveedores de material de empaque	\$345,865.00	\$ 373,223.81	\$ 345,499.83	\$ 406,632.12	\$157,355.85	\$ 425,598.69	\$225,950.59	\$ 243,809.75	\$ 275,546.28	\$228,863.95	\$ 293,985.74	\$ 285,504.07
Mantenimiento de maquinaria	\$ 12,514.18	\$ 13,504.08	\$ 22,341.16	\$ 11,294.90	\$ 12,417.43	\$ 14,903.06	\$ 9,466.80	\$ 11,466.08	\$ 5,830.33	\$ 6,328.81	\$ 12,011.34	\$ 11,493.06
Materiales	\$ 19,382.93	\$ 20,916.18	\$ 15,337.27	\$ 24,475.58	\$ 12,923.62	\$ 23,085.43	\$ 14,030.98	\$ 15,564.03	\$ 25,160.69	\$ 19,680.50	\$ 23,964.63	\$ 17,165.77
Totales	\$1165,311.00	\$1257,490.06	\$1063,569.35	\$1235,259.51	\$882,484.35	\$1080,181.47	\$897,955.29	\$1013,047.38	\$1092,872.41	\$981,860.12	\$1290,220.38	\$1197,408.51

j) Proyección de compra de materia prima

La proyección de compra de materia prima para el año se determinó aplicando el método del promedio móvil a los saldos mensuales del año 2012.

Estas compras se trasladaran al cuadro No. 17 para y programar los egresos operativos mensuales proyectados.

Cuadro No. 18
Dulcito Feliz, S.A. DE C.V.
Proyección de materia prima al año 2013

Meses	Materia prima				Empaque	Total del mes
	Azúcar	Esencia	Goma base	Glucosa		
Enero	\$274,531.14	\$121,045.18	\$144,149.60	\$160,638.07	\$373,223.81	\$1,073,587.80
Febrero	\$225,117.94	\$45,772.15	\$107,250.65	\$157,763.53	\$345,499.83	\$881,404.09
Marzo	\$235,950.85	\$70,869.00	\$70,858.80	\$262,899.47	\$406,632.12	\$1,047,210.24
Abril	\$184,033.16	\$108,560.75	\$70,858.80	\$184,078.08	\$157,355.85	\$704,886.65
Mayo	\$234,793.96	\$63,288.29	\$70,858.80	\$92,008.85	\$425,598.69	\$886,548.60
Junio	\$168,338.95	\$76,666.91	\$69,503.53	\$184,017.71	\$225,950.59	\$724,477.69
Julio	\$231,718.45	\$99,129.33	\$70,458.51	\$184,017.71	\$243,809.75	\$829,133.75
Agosto	\$271,043.37	\$62,338.15	\$106,010.09	\$184,017.71	\$275,546.28	\$898,955.60
Septiembre	\$255,154.62	\$16,545.80	\$102,112.75	\$184,017.71	\$228,863.95	\$786,694.83
Octubre	\$371,219.35	\$130,586.15	\$102,112.75	\$184,017.71	\$293,985.74	\$1,081,921.68
Noviembre	\$352,462.36	\$37,849.14	\$137,906.15	\$184,017.71	\$285,504.07	\$997,739.43
Diciembre	\$231,308.64	\$96,093.09	\$68,530.25	\$184,017.71	\$336,144.51	\$916,094.20
Totales	\$3,035,672.79	\$928,743.94	\$1,120,610.68	\$2,145,511.97	\$3,598,115.19	\$10,828,654.56

k) Proyección de propiedad, planta y equipo

La depreciación se calculó en base a las políticas de la compañía, este saldo será trasladado al balance general proyectado al 2013.

Cuadro No. 19
Dulcito Feliz, S.A. DE C.V.

Cuadro de propiedad, planta y equipo del año 2013

<i>Descripción</i>	<i>Saldo</i>	<i>Entradas</i>	<i>Bajas</i>	<i>Saldo</i>
	<i>Inicial</i>	<i>Del 2013</i>	<i>Del 2013</i>	<i>Al 31/12/13</i>
Terrenos	\$643,223.67			\$643,223.67
Construcciones	\$1,688,230.74			\$1,688,230.74
Instalaciones	\$16,728.36			\$16,728.36
Máq. Y Equipo de Fabrica	\$3,487,311.16	\$172,383.00		\$3,659,694.16
Mob. Y Equipo de Oficina	\$71,547.61			\$71,547.61
Equipo de Transportes de Oficinas	\$315,006.99			\$315,006.99
Equipo de Transportes de Ventas	\$165,826.58			\$165,826.58
Mobiliario y Equipo de Ventas	\$12,220.12			\$12,220.12
Totales ...	\$6,400,095.22	\$172,383.00	\$0.00	\$6,572,478.22
Dep. Acum. De Construcciones	\$520,952.81	\$71,079.48		\$592,032.29
Dep. Acum. De Instalaciones	\$12,365.17	\$774.96		\$13,140.13
Dep. Acum. De Máq. Y Eq. De Fabrica	\$2,485,950.67	\$196,953.80		\$2,682,904.47
Dep. Acum. De Mob. Y Eq. De Oficina	\$43,634.49	\$7,929.87		\$51,564.36
Dep. Acum. De Eq. De Transportes de Oficina	\$259,745.27	\$6,201.96		\$265,947.23
Dep. Acum. De Eq. De Transportes de Ventas	\$93,654.44	\$13,913.59		\$107,568.03
Dep. Acum. De Mob. Y Eq. De Oficina Ventas	\$7,161.37	\$3,491.82		\$10,653.19
Totales ...	\$3,423,464.22	\$300,345.48	\$0.00	\$3,723,809.70

l) Amortización de préstamo

Las cuotas mensuales de amortización de préstamos se programaran como egresos de financiación en flujo de caja proyectado.

Cuadro No. 20
Cuadro de amortización de préstamo

Monto del préstamo	\$1,500,000.00
Tasa de interés anual	4%
Plazo del préstamo	5 años
Cuota mensual	\$27,624.78

No.	Fecha	Valor de la cuota	Abono a capital	Abono a intereses	Saldo
1	01/02/2013	\$27,624.78	\$22,528.89	\$5,095.89	\$1,477,471.11
2	01/03/2013	\$27,624.78	\$23,091.17	\$4,533.61	\$1,454,379.93
3	01/04/2013	\$27,624.78	\$22,683.88	\$4,940.91	\$1,431,696.06
4	01/05/2013	\$27,624.78	\$22,917.84	\$4,706.95	\$1,408,778.22
5	01/06/2013	\$27,624.78	\$22,838.80	\$4,785.99	\$1,385,939.42
6	01/07/2013	\$27,624.78	\$23,068.27	\$4,556.51	\$1,362,871.15
7	01/08/2013	\$27,624.78	\$22,994.76	\$4,630.03	\$1,339,876.40
8	01/09/2013	\$27,624.78	\$23,072.87	\$4,551.91	\$1,316,803.53
9	01/10/2013	\$27,624.78	\$23,295.57	\$4,329.22	\$1,293,507.96
10	01/11/2013	\$27,624.78	\$23,230.40	\$4,394.38	\$1,270,277.56
11	01/12/2013	\$27,624.78	\$23,448.53	\$4,176.25	\$1,246,829.03
12	01/01/2014	\$27,624.78	\$23,388.98	\$4,235.80	\$1,223,440.05

Nota: Para efectos de elaborar el flujo de caja proyectado sólo se presentan las cuotas de amortización que corresponden al año 2013, para ver el cálculo completo se puede revisar el anexo No.3.

3.7 Flujo de caja proyectado para el año 2013

Para elaborar el flujo de caja, se debe partir de la información mensual proyectada. Se inicia clasificando los ingresos generados de las actividades de operación, inversión y financiación.

Para los ingresos de actividades de operación retoman las proyecciones del cuadro No. 10 el cual presente la recuperación mensual de las cuentas por cobrar.

El ingreso por actividades de inversión corresponde al préstamo otorgado por el banco el cual asciende a un monto de \$1, 500,000.00

Posteriormente se clasifican los egresos de operación, inversión y financiación que al igual que los ingresos se han proyectado de manera mensual.

Los egresos de operación corresponden a los gastos de venta, administración, gastos indirectos de fabricación y compra de materia prima, los cuales han sido programados para pagos mensuales en el cuadro No. 17, según la política de pago de la empresa a 30 días. También se proyecta para el mes de abril el pago del impuesto sobre la renta del ejercicio 2012.

En los egresos de inversión se coloca la compra de la maquina envoladora de dulces en el mes de febrero.

Y del cuadro No. 20 se toman las cuotas mensuales del pago de préstamos para los egresos de financiación; además se incluye el pago de los dividendos a los accionistas, el cual ha sido programado con pagos mensuales a partir del mes de julio hasta diciembre por un valor de \$432,818.36

El saldo de caja inicial para el mes de enero se retoma del efectivo del balance general al 31 de diciembre de 2012, el cual comprende el saldo en caja y en bancos.

Dulcito Feliz, S.A. de C.V.

Flujo de caja proyectado para el año 2013

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Flujo operativo												
Ingresos	\$ 1449,274.66	\$ 1463,764.75	\$ 1439,936.74	\$ 1465,001.43	\$ 1454,540.38	\$ 1483,309.63	\$ 1493,296.35	\$ 1518,301.47	\$ 1537,513.46	\$ 1537,403.10	\$ 1545,877.35	\$ 1548,517.75
Clientes locales	\$ 431,088.75	\$ 432,674.18	\$ 429,105.25	\$ 434,204.13	\$ 434,398.17	\$ 443,056.53	\$ 446,483.66	\$ 453,456.58	\$ 458,962.18	\$ 459,283.67	\$ 461,735.35	\$ 462,063.37
Clientes del exterior	\$ 1005,873.75	\$ 1009,573.08	\$ 1001,245.58	\$ 1013,142.97	\$ 1013,595.74	\$ 1033,798.58	\$ 1041,795.20	\$ 1058,065.36	\$ 1070,911.76	\$ 1071,661.91	\$ 1077,382.48	\$ 1078,147.87
Otros ingresos	\$ 12,312.16	\$ 21,517.50	\$ 9,585.92	\$ 17,654.33	\$ 6,546.47	\$ 6,454.52	\$ 5,017.50	\$ 6,779.52	\$ 7,639.52	\$ 6,457.52	\$ 6,759.52	\$ 8,306.50
Egresos	\$ 1284,260.46	\$ 1375,222.44	\$ 1179,838.37	\$ 2012,357.77	\$ 1000,704.73	\$ 1200,645.73	\$ 1022,701.79	\$ 1141,382.54	\$ 1223,077.94	\$ 1116,578.73	\$ 1423,769.62	\$ 1334,752.89
Salarios y prestaciones laborales	\$ 96,315.35	\$ 95,329.86	\$ 94,144.96	\$ 95,597.78	\$ 95,725.00	\$ 97,541.91	\$ 101,009.31	\$ 103,915.11	\$ 105,429.58	\$ 109,083.90	\$ 108,137.04	\$ 111,210.02
ISSS/AFP/IPSFA	\$ 22,634.11	\$ 22,402.52	\$ 22,124.07	\$ 22,465.48	\$ 22,495.38	\$ 22,922.35	\$ 23,737.19	\$ 24,420.05	\$ 24,775.95	\$ 25,634.72	\$ 25,412.20	\$ 26,134.36
Alimentación y cereales	\$ 9,437.82	\$ 10,184.38	\$ 7,741.48	\$ 7,655.44	\$ 8,146.87	\$ 9,198.80	\$ 8,775.10	\$ 9,925.86	\$ 10,885.22	\$ 12,026.50	\$ 10,875.49	\$ 8,642.05
Comunicaciones y servicios básicos	\$ 23,425.73	\$ 25,278.77	\$ 26,806.98	\$ 26,161.03	\$ 25,282.64	\$ 25,303.78	\$ 26,744.41	\$ 25,408.39	\$ 27,823.40	\$ 30,521.29	\$ 30,348.51	\$ 29,157.94
Mantenimiento de vehículos e instalaciones	\$ 4,009.29	\$ 4,326.43	\$ 4,540.47	\$ 4,517.30	\$ 4,481.59	\$ 4,517.09	\$ 4,656.38	\$ 4,772.23	\$ 4,805.44	\$ 5,018.01	\$ 5,220.20	\$ 5,180.22
Seguros	\$ 2,318.62	\$ 2,502.03	\$ 2,497.36	\$ 2,534.20	\$ 2,558.74	\$ 2,588.37	\$ 2,614.52	\$ 2,703.02	\$ 2,687.01	\$ 2,714.49	\$ 2,752.41	\$ 2,785.34
Gastos de exportación	\$ 15,117.29	\$ 16,313.11	\$ 16,656.37	\$ 17,178.21	\$ 17,189.48	\$ 17,795.76	\$ 17,845.48	\$ 18,128.15	\$ 19,022.74	\$ 18,600.47	\$ 18,466.40	\$ 18,525.26
Publicidad y promocionales	\$ 13,939.52	\$ 15,042.17	\$ 15,474.01	\$ 16,097.66	\$ 17,030.66	\$ 17,049.55	\$ 17,038.80	\$ 17,099.30	\$ 17,047.30	\$ 16,978.52	\$ 16,919.36	\$ 16,904.58
Gastos de viaje locales y del exterior	\$ 2,126.29	\$ 2,294.48	\$ 2,152.99	\$ 2,258.19	\$ 2,281.14	\$ 2,318.97	\$ 2,212.37	\$ 2,256.44	\$ 2,229.28	\$ 2,128.65	\$ 2,219.10	\$ 2,223.08
Combustible y renovación de tarjetas de circulación	\$ 30,340.75	\$ 32,740.78	\$ 27,608.86	\$ 33,861.54	\$ 32,113.18	\$ 32,337.53	\$ 24,889.21	\$ 30,266.72	\$ 31,185.02	\$ 32,894.18	\$ 36,549.67	\$ 37,811.21
Honorarios	\$ 17,361.96	\$ 18,735.33	\$ 18,845.42	\$ 19,394.39	\$ 20,012.84	\$ 20,761.65	\$ 20,540.95	\$ 20,887.66	\$ 21,516.95	\$ 21,979.91	\$ 22,150.63	\$ 22,496.92
Comisiones y bonificaciones	\$ 6,408.00	\$ 6,914.89	\$ 7,132.46	\$ 7,524.90	\$ 7,749.03	\$ 7,894.01	\$ 8,456.28	\$ 8,851.29	\$ 8,704.43	\$ 8,975.92	\$ 9,083.96	\$ 9,067.13
Papelería y útiles	\$ 1,664.49	\$ 1,796.15	\$ 1,867.84	\$ 1,937.38	\$ 1,962.31	\$ 2,062.74	\$ 2,056.71	\$ 2,119.59	\$ 2,047.28	\$ 2,130.47	\$ 2,159.61	\$ 2,133.22
Vigilancia	\$ 2,719.23	\$ 2,934.33	\$ 2,996.85	\$ 3,065.95	\$ 3,122.19	\$ 3,210.04	\$ 3,170.64	\$ 3,239.02	\$ 3,294.27	\$ 3,379.84	\$ 3,458.03	\$ 3,425.06
Otros gastos	\$ 9,655.40	\$ 10,419.17	\$ 10,165.73	\$ 0,092.60	\$ 10,325.99	\$ 10,606.11	\$ 10,978.97	\$ 11,225.84	\$ 11,677.44	\$ 11,807.71	\$ 12,119.35	\$ 12,658.24
Proveedores de materia prima	\$ 649,024.50	\$ 700,363.99	\$ 535,904.27	\$ 40,578.12	\$ 547,530.79	\$ 460,949.90	\$ 98,527.10	\$ 585,324.00	\$ 623,409.32	\$ 557,830.88	\$ 787,935.96	\$ 712,235.36
Proveedores de material de empaque	\$ 345,865.00	\$ 373,223.81	\$ 345,499.83	\$ 406,632.12	\$ 157,355.85	\$ 425,598.69	\$ 225,950.59	\$ 243,809.75	\$ 275,546.28	\$ 228,863.95	\$ 293,985.74	\$ 285,504.07
Mantenimiento de maquinaria	\$ 12,514.18	\$ 13,504.08	\$ 22,341.16	\$ 11,294.90	\$ 12,417.43	\$ 14,903.06	\$ 9,466.80	\$ 11,466.08	\$ 5,830.33	\$ 6,328.81	\$ 12,011.34	\$ 11,493.06
Proveedores de materiales	\$ 19,382.93	\$ 20,916.18	\$ 15,337.27	\$ 24,475.58	\$ 12,923.62	\$ 23,085.43	\$ 14,030.98	\$ 15,564.03	\$ 25,160.69	\$ 19,680.50	\$ 23,964.63	\$ 17,165.77
Impuesto sobre la renta				\$ 659,035.00								
Saldo operativo	\$ 165,014.20	\$ 88,542.31	\$ 260,098.37	\$ (547,356.35)	\$ 453,835.65	\$ 282,663.90	\$ 470,594.56	\$ 376,918.92	\$ 314,435.52	\$ 420,824.37	\$ 122,107.73	\$ 213,764.86

Flujo de Inversión													
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses por depósitos bancarios													
Ingresos por venta de P.P. y E.													
Egresos	\$ -	\$ 172,383.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisición de P.P. y E.		\$ 172,383.00											
Saldo de inversión	\$ -	\$ (172,383.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de financiación													
Ingresos	\$1,500,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Desembolso LCR													
Desembolso prestamos	\$1,500,000.00			\$ -									
Egresos	\$1,327,617.00	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 460,441.14	\$ 460,441.14	\$ 460,441.14	\$ 460,441.14	\$ 460,441.14	\$ 460,441.14	\$ 460,441.14
Pago de cuota LCR													
Pago de prestamos	\$1,327,617.00	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78
Pago de dividendos							\$ 432,816.36	\$ 432,816.36	\$ 432,816.36	\$ 432,816.36	\$ 432,816.36	\$ 432,816.36	\$ 432,816.36
Saldo de financiación	\$ 172,383.00	\$ (27,624.78)	\$ (27,624.78)	\$ (27,624.78)	\$ (27,624.78)	\$ (27,624.78)	\$ (460,441.14)	\$ (460,441.14)	\$ (460,441.14)	\$ (460,441.14)	\$ (460,441.14)	\$ (460,441.14)	\$ (460,441.14)
Saldo total	\$ 337,397.20	\$ (111,465.47)	\$ 232,473.59	\$ (574,981.13)	\$ 426,210.87	\$ 255,039.12	\$ 10,153.42	\$ (83,522.22)	\$ (146,005.62)	\$ (39,616.77)	\$ (338,333.41)	\$ (246,676.28)	
Saldo de caja inicial	\$1,242,291.00	\$ 1,579,688.20	\$ 1,468,222.72	\$ 1,700,696.31	\$ 1,125,715.19	\$ 1,551,926.06	\$ 1,806,965.18	\$ 1,817,118.60	\$ 1,733,596.39	\$ 1,587,590.77	\$ 1,547,974.00	\$1,209,640.59	
Saldo de caja final	\$1,579,688.20	\$ 1,468,222.72	\$ 1,700,696.31	\$ 1,125,715.19	\$ 1,551,926.06	\$ 1,806,965.18	\$ 1,817,118.60	\$ 1,733,596.39	\$ 1,587,590.77	\$ 1,547,974.00	\$ 1,209,640.59	\$ 962,964.30	

A continuación se presenta un flujo de caja en el cual se comparan los saldos proyectados con los saldos reales para los meses de enero a mayo de 2013.

Los datos reales han sido proporcionados por la empresa Dulcito Feliz, S.A. de C.V., según los resultados obtenidos para los primeros cinco meses del año, clasificando los flujos por operativos, de inversión y de financiación.

Con este flujo se pretende verificar que las proyecciones estén acertadas con la realidad de la empresa y que se esté cumpliendo con los presupuestos elaborados para cada ejercicio económico; también es de suma importancia para evaluar la recuperación de la cartera de clientes y el pago a proveedores.

Dulcito Feliz, S.A. DE C.V.
Comparativo de flujo de caja proyectado y flujo caja real de enero a mayo de 2013

Flujo operativo	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
	PROYECTADO	REAL	PROYECTADO	REAL	PROYECTADO	REAL	PROYECTADO	REAL	PROYECTADO	REAL
Ingresos	\$1449,274.66	\$1451,820.60	\$1463,764.75	\$1497,911.83	\$1439,936.74	\$1398,028.59	\$1465,001.43	\$1476,220.14	\$1454,540.38	\$1441,700.29
Clientes locales	\$ 431,088.75	\$ 435,407.47	\$ 432,674.18	\$ 438,543.22	\$ 429,105.25	\$ 410,455.16	\$ 434,204.13	\$ 449,993.33	\$ 434,398.17	\$ 425,485.69
Clientes del exterior	\$1005,873.75	\$1007,100.13	\$1009,573.08	\$1036,804.16	\$1001,245.58	\$ 978,336.85	\$1013,142.97	\$1009,068.79	\$1013,595.74	\$1006,468.87
Otros ingresos	\$ 12,312.16	\$ 9,313.00	\$ 21,517.50	\$ 22,564.45	\$ 9,585.92	\$ 9,236.58	\$ 17,654.33	\$ 17,158.02	\$ 6,546.47	\$ 9,745.73
Egresos	\$1284,260.46	\$1318,628.14	\$1375,222.44	\$1280,494.81	\$1179,838.37	\$1148,415.28	\$2012,357.77	\$1730,855.48	\$1000,704.73	\$1031,053.82
Salarios y prestaciones laborales	\$ 96,315.35	\$ 88,066.21	\$ 95,329.86	\$ 81,156.48	\$ 94,144.96	\$ 92,256.32	\$ 95,597.78	\$ 82,957.43	\$ 95,725.00	\$ 91,144.83
ISSS/AFP/IPSFA	\$ 22,634.11	\$ 22,765.00	\$ 22,402.52	\$ 22,695.66	\$ 22,124.07	\$ 22,593.72	\$ 22,465.48	\$ 22,206.59	\$ 22,495.38	\$ 22,507.04
Alimentación y cereales	\$ 9,437.82	\$ 8,928.08	\$ 10,184.38	\$ 8,719.95	\$ 7,741.48	\$ 8,008.19	\$ 7,655.44	\$ 6,426.12	\$ 8,146.87	\$ 8,246.91
Comunicaciones y servicios básicos	\$ 23,425.73	\$ 29,816.00	\$ 25,278.77	\$ 25,254.36	\$ 26,806.98	\$ 28,741.29	\$ 26,161.03	\$ 26,121.03	\$ 25,282.64	\$ 28,574.70
Mantenimiento de vehículos e instalaciones	\$ 4,009.29	\$ 3,708.09	\$ 4,326.43	\$ 4,403.31	\$ 4,540.47	\$ 4,518.33	\$ 4,517.30	\$ 5,429.50	\$ 4,481.59	\$ 3,776.33
Seguros	\$ 2,318.62	\$ 2,579.00	\$ 2,502.03	\$ 2,978.94	\$ 2,497.36	\$ 2,556.68	\$ 2,534.20	\$ 2,278.33	\$ 2,558.74	\$ 2,070.36
Gastos de exportación	\$ 15,117.29	\$ 17,886.00	\$ 16,313.11	\$ 16,213.30	\$ 16,656.37	\$ 18,771.00	\$ 17,178.21	\$ 16,208.71	\$ 17,189.48	\$ 19,135.20
Publicidad y promocionales	\$ 13,939.52	\$ 10,348.61	\$ 15,042.17	\$ 10,368.28	\$ 15,474.01	\$ 13,850.00	\$ 16,097.66	\$ 14,922.18	\$ 17,030.66	\$ 13,355.00
Gastos de viaje locales y del exterior	\$ 2,126.29	\$ 3,754.74	\$ 2,294.48	\$ 2,585.75	\$ 2,152.99	\$ 1,226.08	\$ 2,258.19	\$ 9,583.03	\$ 2,281.14	\$ 850.00
Combustible y renovación de tarjetas de circulación	\$ 30,340.75	\$ 35,902.70	\$ 32,740.78	\$ 32,644.64	\$ 27,608.86	\$ 26,252.44	\$ 33,861.54	\$ 29,690.98	\$ 32,113.18	\$ 32,241.49
Honorarios	\$ 17,361.96	\$ 21,115.56	\$ 18,735.33	\$ 18,507.98	\$ 18,845.42	\$ 20,406.86	\$ 19,394.39	\$ 17,988.16	\$ 20,012.84	\$ 19,247.64
Comisiones y bonificaciones	\$ 6,408.00	\$ 2,661.11	\$ 6,914.89	\$ 1,761.98	\$ 7,132.46	\$ 8,240.65	\$ 7,524.90	\$ 3,959.04	\$ 7,749.03	\$ 5,550.61
Papelería y útiles	\$ 1,664.49	\$ 956.00	\$ 1,796.15	\$ 3,125.38	\$ 1,867.84	\$ 1,521.50	\$ 1,937.38	\$ 776.77	\$ 1,962.31	\$ 1,157.99
Vigilancia	\$ 2,719.23	\$ 3,098.61	\$ 2,934.33	\$ 3,098.61	\$ 2,996.85	\$ 4,044.49	\$ 3,065.95	\$ 3,522.55	\$ 3,122.19	\$ 3,595.81
Otros gastos	\$ 9,655.40	\$ 11,231.92	\$ 10,419.17	\$ 12,447.33	\$ 10,165.73	\$ 13,209.63	\$ 10,092.60	\$ 5,363.97	\$ 10,325.99	\$ 10,997.87
Proveedores de materia prima	\$ 649,024.50	\$ 688,170.64	\$ 700,363.99	\$ 653,216.66	\$ 535,904.27	\$ 502,905.73	\$ 640,578.12	\$ 462,774.25	\$ 547,530.79	\$ 582,939.36
Proveedores de material de empaque	\$ 345,865.00	\$ 329,168.58	\$ 373,223.81	\$ 350,352.90	\$ 345,499.83	\$ 348,358.94	\$ 406,632.12	\$ 331,584.07	\$ 157,355.85	\$ 158,663.49
Mantenimiento de maquinaria	\$ 12,514.18	\$ 14,606.00	\$ 13,504.08	\$ 9,594.02	\$ 22,341.16	\$ 11,558.30	\$ 11,294.90	\$ 6,182.33	\$ 12,417.43	\$ 13,312.98
Proveedores de materiales	\$ 19,382.93	\$ 23,865.29	\$ 20,916.18	\$ 21,369.28	\$ 15,337.27	\$ 19,395.13	\$ 24,475.58	\$ 23,845.44	\$ 12,923.62	\$ 13,686.21
Impuesto sobre la renta							\$ 659,035.00	\$ 659,035.00		
Saldo operativo	\$ 165,014.20	\$ 133,192.46	\$ 88,542.31	\$ 217,417.02	\$ 260,098.37	\$ 249,613.31	\$(547,356.35)	\$(254,635.34)	\$ 453,835.65	\$ 410,646.47

Flujo de Inversión										
Ingresos	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	
Intereses por depósitos bancarios										
Ingresos por venta de P.P. y E.										
Egresos	\$ -		\$ 172,383.00	\$ 172,383.00	\$ -		\$ -		\$ -	
Adquisición de P.P. y E.			\$ 172,383.00	\$ 172,383.00						
Saldo de inversión	\$ -		\$(172,383.00)	\$(172,383.00)	\$ -		\$ -		\$ -	
Flujo de financiación										
Ingresos	\$1500,000.00	\$1500,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Desembolso LCR										
Desembolso prestamos	\$1500,000.00	\$1500,000.00					\$ -	\$ -		
Egresos	\$1327,617.00	\$1327,617.00	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78
Pago de cuota LCR										
Pago de prestamos	\$1327,617.00	\$1327,617.00	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78	\$ 27,624.78
Pago de dividendos										
Saldo de financiación	\$ 172,383.00	\$ 172,383.00	\$ (27,624.78)	\$ (27,624.78)	\$ (27,624.78)	\$ (27,624.78)	\$ (27,624.78)	\$ (27,624.78)	\$ (27,624.78)	\$ (27,624.78)
Saldo total	\$ 337,397.20	\$ 305,575.46	\$(111,465.47)	\$ 17,409.24	\$ 232,473.59	\$ 221,988.53	\$ (574,981.13)	\$(282,260.12)	\$ 426,210.87	\$ 383,021.69
Saldo de caja inicial	\$1242,291.00	\$1242,291.00	\$1579,688.20	\$1547,866.46	\$1468,222.72	\$1565,275.70	\$1700,696.31	\$1787,264.23	\$1125,715.19	\$1505,004.11
Saldo de caja final	\$1579,688.20	\$1547,866.46	\$1468,222.72	\$1565,275.70	\$1700,696.31	\$1787,264.23	\$1125,715.19	\$1505,004.11	\$1551,926.06	\$1888,025.80

3.7.1 Análisis y conclusiones al flujo de caja proyectado

Al elaborar el flujo de caja proyectado para la empresa Dulcito Feliz, S.A. de C.V., se determinó que la mayor fuente de ingresos se genera de los flujos operativos en la recuperación de cuentas por cobrar a clientes del exterior, y esto se debe a que el 70% de las ventas corresponde a ventas fuera del país, por lo que se considera necesario buscar alternativas para expandir el mercado nacional, ya que los ingresos se pueden ver afectados por problemas políticos, de transporte entre otros en los países extranjeros lo cual dejaría vulnerable las operaciones de la empresa.

También se observa que la empresa mantendría excesos de liquidez ya que en promedio para cumplir sus obligaciones mensuales necesita de \$500,000.00, pero su flujo de caja mensual es en promedio mayor a \$1,000,000.00; lo que genera que el dinero este ocioso y no se aproveche adecuadamente. Para superar esta condición se sugiere:

- a) Apertura de una cuenta de depósito a plazo fijo para 3 o 6 meses, negociando con las diferentes instituciones bancarias la mejor tasa de interés, al finalizar el periodo evaluar si es viable ampliar el plazo y mantener el depósito para que continúe generando intereses.
- b) Negociar con los proveedores de materia prima volúmenes de compras para un año, a fin de obtener descuentos en los precios.
- c) Evaluar la adquisición de nueva maquinaria y pagar con dinero de la empresa para no pagar intereses bancarios.
- d) Invertir en capacitaciones para los empleados de todas las áreas para contribuir al mejor desempeño en las actividades laborales que realizan cada uno.

Además se sugiere que el flujo de caja proyectado sea revisado mensualmente con los datos reales, a fin de que si es necesario ajustar las proyecciones realizadas para los meses futuros según los cambios que se den en la marcha de las operaciones del año.

3.8 Estados financieros proyectados

Al finalizar la proyección de los ingresos, gastos, costos y el flujo de caja, se procede a retomar las cifras respectivas que se utilizaran para elaborar el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo.

DULCITO FELIZ, S.A. DE C.V.
(Compañía Salvadoreña)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

Activo

Activos Corrientes	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$965,964
Clientes y Otras Cuentas por Cobrar	1,854,439
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	615,666
Inventarios	1,409,531
Otros activos no financieros corrientes	27,509
Total Activo Corriente	<u>4,873,109</u>
Activos no Corrientes	
Propiedad, Planta y Equipo - Neto	2,848,669
Total Activo no Corriente	<u>2,848,669</u>
Total Activos	<u><u>\$7,721,778</u></u>

Pasivo y Patrimonio

Pasivos Corrientes	
Proveedores y otras cuentas por pagar	1,385,924
Parte corriente de los préstamos a largo plazo	286,853
Cuentas por pagar a partes relacionadas	25,154
Impuesto sobre la renta por pagar	769,127
Total Pasivos Corrientes	<u>2,467,058</u>
Pasivo no Corriente	
Préstamos a largo plazo	959,976
Total Pasivos no Corrientes	<u>959,976</u>
Total Pasivos	
Patrimonio de los Accionistas	
Capital Social	1,458,171
Reserva Legal	291,634
Utilidades Acumuladas	2,544,939
Total Patrimonio de los Accionistas	<u>4,294,744</u>
Total Pasivo y Patrimonio	<u><u>\$7,721,778</u></u>

DULCITO FELIZ, S.A. DE C.V.
(Compañía Salvadoreña)

ESTADO DEL RESULTADO PROYECTADO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

Ingresos por ventas	\$17901,881.81
Costo de Ventas	<u>12894,759.79</u>
Utilidad Bruta	5007,122.02
Otros ingresos	473,005.77
Gastos de venta	1096,822.79
Gastos de administración	666,112.68
Gastos financieros	<u>81,565.71</u>
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	3635,626.61
Gasto por impuesto sobre la renta	<u>1090,687.98</u>
Utilidad neta del año	<u><u>\$2544,939</u></u>

DULCITO FELIZ, S.A. DE C.V.
(Compañía Salvadoreña)

**ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO
POR EL AÑO QUE TERMINÓ EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

Flujos de Efectivo provenientes de Actividades de Operación	
Utilidad Neta del año	\$2544,939
Ajustes para conciliar la utilidad neta y el efectivo netos:	
Reserva legal del periodo	0
Gastos por impuestos sobre la renta	1090,688
Gastos financieros	81,566
Ingresos financieros	0
Depreciación de propiedades, planta y equipo	300,345
Ajuste por el flujo de efectivo presentado en actividades de inversión:	
Ganancias obtenidas por la venta de propiedades, planta y equipo	0
Total de ajustes para conciliar la utilidad neta del año	<u>1472,599</u>
Cambios en el capital de trabajos:	
(Aumento) disminución en clientes y otras cuentas por cobrar	223,890
(Aumento) disminución de cuentas por cobrar a partes relacionadas	(456,168)
Disminución en inventarios	166,487
Aumento de otros activos no financieros corrientes	12,446
Disminución en proveedores y otras cuentas por pagar	(161,983)
(Disminución) aumento en cuentas por pagar a partes relacionadas	<u>5,642</u>
Total de cambios en el capital de trabajo	<u>(209,686)</u>
Efectivo generado por las operaciones	3807,852
Intereses pagados	(81,566)
Impuesto sobre la renta pagado	<u>(980,596)</u>
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación	2745,690
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSION	
Adquisición de propiedades, planta y equipo	(172,383)
Ingreso por venta de propiedades, planta y equipo	<u>0</u>
Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de inversión	(172,383)
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Dividendos pagados	(2733,577)
Préstamos obtenidos	1500,000
Pagos de préstamos	<u>(1622,458)</u>
Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de financiamiento	<u>(2856,035)</u>
(Disminución) aumento neto del efectivo	(282,728)
EFFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	<u>1248,692</u>
EFFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	<u><u>\$965,964</u></u>

3.9 Manual de tesorería para la empresa Dulcito Feliz, S.A. de C.V.

Se ha elaborado este documento para proponer los lineamientos necesarios para la implementación y funcionalidad de la unidad de tesorería dentro de la entidad, conforme a la manera en que opera y estará que opere bajo la gerencia financiera de la entidad.

3.9.1 Unidad de tesorería

En la entidad Dulcito Feliz, S.A. de C.V. se tiene la disposición de crear la unidad de tesorería, para ser la encargada de coordinar el efectivo en caja y bancos, los cobros y pagos programados que permitan maximizar el patrimonio de la empresa, a la vez que disminuye el riesgo iliquidez actual y futura.

El sistema de tesorería será responsable de determinar la cuantía de los ingresos gravados y no gravados, programar los cobros, pagar a su vencimiento las obligaciones, aprobar créditos o pagar la adquisición de bienes y servicios, recibir y resguardar los títulos y valores pertinentes. Adicionalmente, atenderá nuevas oportunidades de negocio o inversión.

3.9.2 Funciones de la unidad de tesorería

Las funciones de tesorería son las siguientes:

1. Gestión de cobros a clientes y pagos.

Es muy importante que exista buena coordinación entre las unidades encargadas de gestionar los cobros y los pagos para evitar sobranes o carencias de tesorería. Es deseable establecer períodos fijos de cobro/pago, como por ejemplo a los 30 días de cada mes.

La contabilización de todas las operaciones de cobro y pago son fundamentales para un correcto control.

2. Control del cumplimiento de las condiciones pactadas con las entidades financieras.

Se debe negociar con los bancos que se opera, la reducción o incluso la eliminación de ciertas comisiones y tasas. El encargado (a) de la unidad de tesorería debe revisar que las entidades financieras cumplan con dichos acuerdos.

3. Control de las liquidaciones de intereses de las cuentas.

La unidad de tesorería debe controlar el pago de tasas y comisiones, estar al pendiente de liquidaciones de intereses en aquellas cuentas bancarias remuneradas.

4. Toma de decisiones una vez conocida la posición de tesorería diaria.

El (la) responsable de la unidad de tesorería deberá tomar en cuenta las previsiones necesarias en la unidad e informar a la gerencia financiera sobre el líquido disponible, para que allí se tomen las decisiones pertinentes.

5. Realización y seguimiento de presupuestos de tesorería y flujo de caja de la sociedad.

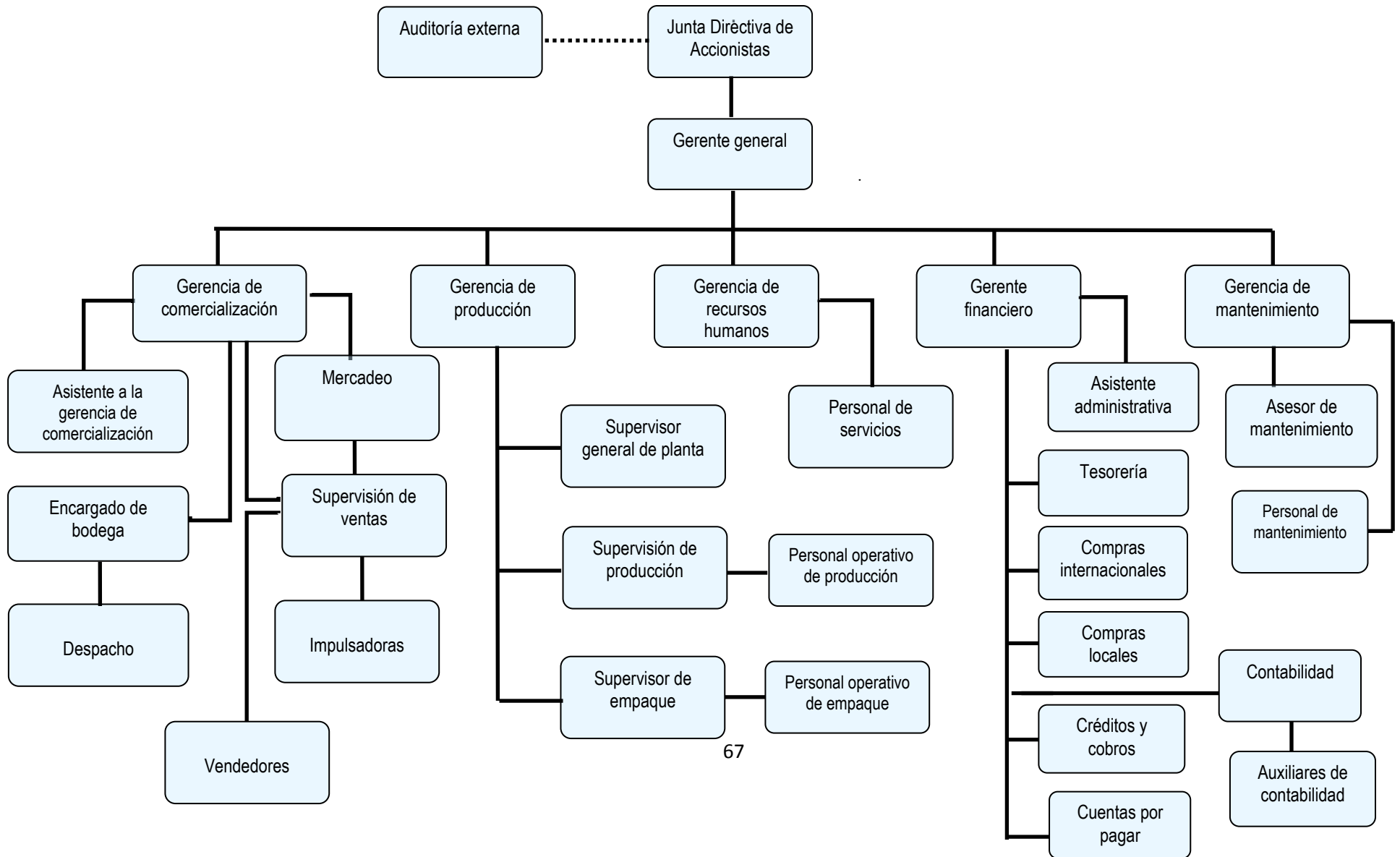
3.9.3 Objetivos de manejar el efectivo a través de la unidad de tesorería

- A. Operacional, la empresa realizará sus operaciones normales en forma habitual, es decir puede elaborar sus productos en el período mediante la programación de las salidas de efectivo, coordinándolas con sus ingresos.
- B. Previsional, por cualquier eventualidad, imprevisto, contingencia, desastres naturales, incendios, huelgas, o cuando los flujos de caja no son como se esperaban. Estos fondos pueden obtenerse mediante financiamientos bancarios.

- C. Especulativo: es parte de la necesidad de sacar provecho de algunas oportunidades que se puedan presentar, como por ejemplo descuentos por compra de contado.

- D. Compensatorio: este se da para mantener saldos mínimos según los requerimientos de las instituciones bancarias.

3.9.4 Organigrama general empresa Dulcito Feliz, S.A. de C.V



3.9.5 Ciclo de conversión del efectivo

Será el plazo del tiempo que transcurra desde que la empresa Dulcito Feliz, realice pagos hasta que reciba las entradas de efectivo, manejando adecuadamente el dinero, con el fin de disminuir el riesgo de una crisis de liquidez, por medio de la oportuna toma de decisiones.

Se recomienda utilizar las siguientes rotaciones:

A. Rotación del inventario

Será el tiempo que transcurra entre los gastos reales de efectivo de la empresa Dulcito Feliz, que hayan sido erogados para comprar materia prima y pago de mano de obra, incluyendo el cobro de efectivo a los clientes.

Lo ideal será limitar el tiempo entre el uso y la recuperación del efectivo en cada una de las etapas del ciclo del capital de trabajo. Por lo cual se debe promover usar lo menos que se pueda de efectivo y recuperarlo lo más pronto posible:

*Reducir tiempo en producción

*Vender el producto terminado en el menor tiempo posible

*Programar adecuadamente los cobros

B. Rotación de las cuentas por cobrar

Es la diferencia en tiempo del ciclo operativo menos el ciclo de pago.

C. Rotación de las cuentas por pagar

Será el tiempo que transcurra para liquidar las cuentas por pagar a proveedores, acreedores y obligaciones legales.

3.9.6 Estrategias de efectivo

- A. Disminuir el plazo de consumo, mediante el incremento de la rotación de materia prima.
- B. Disminuir el plazo de producción, mediante el aumento de la rotación de productos en proceso.
- C. Disminuir el plazo de ventas, mediante la aceleración de la rotación de productos terminados.
- D. Disminuir el plazo de cobros, mediante el aumento de la rotación de clientes.
- E. Será aumentar el plazo de pagos, mediante la reducción de la velocidad de rotación de proveedores.

3.9.7 Factores para determinar las necesidades de efectivo

- A. Sincronizar las entradas y salidas de efectivo lo mejor posible, mediante un flujo de caja para un año.
Otra forma es acelerar los cobros para reducir las necesidades de efectivo: facturación inmediata, facturar con oportunidad y exactitud, descuentos por pronto pago, utilizar un software especializado.
También es posible retrasar el desembolso de recursos hasta la fecha límite del mismo, para disminuir la necesidad de los saldos de efectivo.
- B. Proyectar los costos asociados con el manejo y la administración del efectivo.

3.9.8 Gestión de la unidad de tesorería

A. Unidad de efectivo.

La entidad centralizará la totalidad de sus recursos financieros para ser manejados a través de la unidad de tesorería, con el objeto de optimizar la liquidez y racionalizar la utilización del efectivo disponible.

B. Flujo de caja en la programación financiera.

La entidad optimizará el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real del efectivo y priorizar su atención.

El flujo de caja reflejará las proyecciones de ingresos y gastos de manera mensual, identificando las necesidades de financiamiento en el corto y largo plazo, así como los posibles excedentes de caja.

C. Conciliaciones bancarias

La conciliación bancaria se obtiene de comparar los movimientos de la cuenta de bancos de la entidad, con los saldos de los estados de cuentas bancarios al último día de cada mes, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado. La conciliación de saldos contables y bancarios, permitirá verificar si las operaciones efectuadas por la unidad de tesorería han sido oportunas y adecuadamente registradas en la contabilidad.

Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación, debe ser efectuado por una persona no vinculada con los cobros, emisión y resguardo de cheques, depósito de efectivo, registro de operaciones, por lo tanto corresponderá a la gerencia financiera designar al empleado, responsable de la revisión de las conciliaciones bancarias.

D. Medidas de seguridad para cheques, efectivo y valores

La entidad deberá contar con medidas de seguridad adecuadas para la emisión de cheques, resguardo del efectivo y valores. Así mismo, en la utilización del efectivo, se puede reducir el riesgo con el manejo a través de cheques bancarios. Sin embargo, existen otros riesgos relacionados con el uso de cheques, los cuales pueden ser adulterados, extraviados, sustraídos, etc.

Para un control adecuado de la seguridad y resguardo de cheques, se puede mencionar:

1. Emisión de cheques en orden correlativo y cronológico, evitando reservar cheques en blanco para operaciones futuras.
2. Uso de sellos protectores que impidan la adulteración de los montos consignados.
3. Uso de muebles con cerradura adecuadas para guardar los cheques en cartera y los cheques no utilizados.
4. Uso de registros de cheques en resguardo y cheques anulados, que faciliten la práctica de arqueos y la revisión de las conciliaciones.
5. Mecanismos de comunicación rápida para el bloqueo de cuentas bancarias en casos de cheques extraviados.
6. Uso del sello "ANULADO" en los cheques emitidos que deben anularse y perforarse.

La persona encargada de la unidad de tesorería tendrá la responsabilidad sobre la resguardo de efectivo, cheques y valores negociables; por ello es conveniente que las instalaciones físicas de las unidades de tesorería tengan ambientes con llave, muebles especiales, cajas fuerte, bóvedas, etc. según las necesidades de la empresa.

E. Transferencia de fondos por medios electrónicos.

Toda transferencia de fondos por medios electrónicos deberá estar sustentada en documentos que aseguren su validez y confiabilidad.

Podrán ser utilizadas para dinamizar las operaciones financieras por la velocidad a que se imprimen las transacciones, éstos no generan documentación inmediata que sustente la validez, propiedad y corrección de cada operación; aspecto que limita la aplicación de controles internos convencionales.

En el uso de forma de operar también es importante implementar controles adecuados, enfatizando los mecanismos de seguridad en el uso de contraseñas, cuyo acceso debe ser restringido y permitido solamente a las personas autorizadas. Nadie debe conocer la serie completa de contraseñas utilizados en una entidad.

Las cartas de confirmación que requieren las transacciones efectuadas mediante el sistema de transferencia electrónica de fondos deben ser verificadas y validadas por el signatario de la contraseña respectiva.

Cuando existen sistemas interconectados es posible que se obtenga informes automáticos, que deberán constituir uno de los elementos de evidencia inmediata de la transacción, que muestre los movimientos de las cuentas de salida y de destino de los recursos.

F. Depósito oportuno en cuentas bancarias

Los ingresos que se reciban en la empresa Dulcito Feliz en concepto de pago por parte de los clientes deberán ser depositados en cuentas bancarias a nombre de la empresa.

La persona encargada del manejo de fondos tienen la obligación de depositarlos íntegros e intactos en la cuenta bancaria establecida por la entidad, dentro de las 24 horas siguientes a su recepción. La gerencia financiera debe establecer por escrito esa obligación.

G. Requisitos de los comprobantes de pago recibidos por entidades

La unidad de tesorería antes de aprobar el pago por obligaciones contraídas con proveedores, debe exigir la presentación de comprobantes de pago establecidos por ley, siendo el documento que sustente la transferencia de un bien o la prestación de un servicio.

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Como resultado de la investigación fue posible identificar que no se elaboran flujos de caja proyectados, que les permitiría tener un control eficiente sobre el manejo del efectivo, así mismo les impide tomar decisiones correctivas sobre el exceso de efectivo o en su defecto una iliquidez que impida afrontar las obligaciones de pago contraídas por la entidad. Un riesgo generado en el ciclo de efectivo es que los clientes no pagan en la fecha establecida en su factura, por lo cual el saldo disponible en caja y bancos es menor al esperado.
- También fue posible identificar que las empresas dulceras en El Salvador no cuentan con la unidad de tesorería debido a que en su mayoría desconocen el funcionamiento del área, además en este momento no tienen el personal disponible para ejercer las actividades y responsabilidades propias del puesto.
- El 45% de las empresas del sector dulcero consideran que su liquidez se encuentra en riesgo moderado, debido a que se ven afectadas por la poca accesibilidad al otorgamiento de créditos por parte de instituciones financieras, ocasionando falta de dinero para afrontar las obligaciones de pago, la inexistencia de políticas crediticias y en ocasiones la mala determinación de los costos de producción. Así mismo, dentro del proceso de investigación se determinó que hay empresas que teniendo bastante liquidez hacen préstamos bancarios para consolidar deudas.

4.2 Recomendaciones

- Se sugiere utilizar un modelo de flujo de caja proyectado elaborado con el método directo-presentación clasificada, con el que es posible identificar las áreas de operación, inversión y financiamiento donde se generan los ingresos y egresos más relevantes; con la finalidad programar las actividades a un año, realizando revisiones mensuales de los resultados obtenidos.
- Se recomienda a las empresas dedicadas a la elaboración de dulces y confitados que implementen la unidad de tesorería bajo la gerencia financiera a fin de tener un mayor control sobre el área del efectivo, la cual incluye bancos, caja chica, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Para lograr una mayor eficiencia del ciclo del efectivo que se genera en la entidad. Además, se considera adecuado utilizar como orientación el manual para la gestión de tesorería propuesto en la presente investigación.
- Analizar las políticas de otorgamiento de crédito hacia los clientes, a fin de que la recuperación de efectivo sea oportuna, además se sugiere hacer evaluaciones periódicas de las cuentas por cobrar, para verificar la antigüedad de saldos y establecer las cuentas incobrables.

BIBLIOGRAFÍA

Análisis de estados financieros para la toma de decisiones, 1ª edición junio 2001, Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo editorial 2005, Gustavo Tanaka Nakasono.

Educación financiera para PYMES, agosto 2009, Excelencia financiera para PYMES-Manejo de liquidez y flujo de caja, Costa Rica, Red financiera BAC Credomátic.

Estadística aplicada a los negocios y a la economía, 12ª edición, 2005, Mc Graw Hill, Douglas A. Lind.

Flujo de caja y proyecciones financieras, 1ª edición 1997, Universidad Externado de Colombia.

Fundamentos de la Nueva Gestión de Tesorería, 3ª edición 2003, Editorial FC, José Ramón Valls.

Gestión de tesorería en las empresas, Teoría y aplicaciones prácticas, Ediciones Universidad de Salamanca, 1ª edición diciembre 2001, Julio Pinado García.

Manual Práctico de Gestión de Tesorería de Empresas, 1ª edición 2000, Ediciones Díaz de Santos, Josué Imanol Delgado Ugarte.

Norma Internacional de información Financiera NIIF para PYMES, IASCF Publications Department, julio 2009.

Recopilación de leyes Tributarias, Edición 55ª, junio 2012, Editorial Jurídica Salvadoreña, Licenciado Ricardo Mendoza Orantes.

ANEXOS

INDÍCE DE ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO

ANEXO 2: TABULACIONES CRUZADAS

ANEXO 3: TABULACIONES SIMPLES

ANEXO 4: LISTADO DE EMPRESAS DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

ANEXO 5: CUADRO DE AMORTIZACION DE PRESTAMO BANCARIO

ANEXO 6: CUADRO DE FÓRMULAS PARA DETERMINAR EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL
EFECTIVO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



Cuestionario Dirigido a la Industria Dulcera de El Salvador
Cargo: Contador General, Gerente Financiero o Gerente General.

Muy atentamente, nos dirigimos a Usted en calidad de estudiantes egresadas de la Universidad de El Salvador, para solicitar su apoyo en responder la siguiente serie de preguntas relacionadas con nuestro trabajo de investigación, para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública; el cual, consiste en proponer la implementación de un Flujo de Caja Proyectado Enfocado a la Gestión de Tesorería.

Su empresa forma parte de nuestro universo de investigación, sus respuestas nos ayudarán a comprender y sustentar la información contenida en la investigación que estamos realizando.

La información proporcionada, será de uso confidencial y estrictamente académico, lo que implica que no aparecerá ni se utilizarán nombres en los documentos de investigación, así como tampoco se utilizarán en presentaciones o publicaciones. El equipo de evaluación, no sabrá en ningún momento que la información suministrada proviene de su empresa, ni tampoco si participó del presente estudio.

Desde ya, agradecemos su ayuda en este importante proyecto.

Atentamente,

Sandra Estela Dimas Chávez

Claudia Marlene Henríquez Campos

Rosa Angélica Henríquez

CUESTIONARIO DIRIGIDA A LA INDUSTRIA DULCERA DE EL SALVADOR

Objetivo: Obtener información que permita demostrar la importancia de la elaboración de un flujo de caja proyectado enfocado a la gestión de tesorería de las empresas dedicadas a la elaboración de dulces y confitados.

INDICACIONES: Marque con una X, el cuadro correspondiente a la respuesta que aplique.

1. ¿Cuenta su empresa con una estructura organizativa actualizada?

- Hay organigrama y está actualizado
- Hay organigrama, pero le hace falta actualizarlo
- Nunca se ha elaborado un organigrama

2. ¿Cuáles de los siguientes manuales posee la empresa?

- Manual de descripción de puestos
- Manual de organización
- Manual de descripción de funciones
- Otro _____
- Ninguno

3. De los siguientes aspectos ¿Cuáles afectan la liquidez de la empresa?

- Mal manejo del efectivo
- Mala determinación de los costos de producción
- Falta de políticas crediticias
- Falta de liquidez para afrontar las obligaciones de pago
- Otros _____

4. ¿A cuál de los siguientes riesgos empresariales es más propensa la empresa?

- Incapacidad de pago a los proveedores
- Perdidas al final del ejercicio contable
- Competir deficientemente
- No mantener un crecimiento uniforme
- Cierre del negocio

5. ¿Cuál de las siguientes decisiones financieras se toman con más frecuencia en la empresa?

- Financiamiento
- Inversión de capital
- Traslado entre cuentas bancarias para solventar las necesidades de pago
- Otra _____

6. ¿Con que periodicidad analiza su capital de trabajo neto?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Ninguna de las anteriores

7. De las siguientes herramientas ¿cuál utiliza para determinar y controlar los recursos financieros?

- Análisis de estados financieros
- Presupuestos
- Flujos de caja
- Ninguna

8. Las proyecciones de venta que se realizan en la empresa, son para:

- Un año
- Dos años
- Tres años
- Más de tres años
- No se realiza

9. ¿Cómo considera la situación de liquidez de la empresa?

- Sin riesgo
- Con riesgo moderado
- Con riesgo alto

10. El financiamiento de la empresa se obtiene por medio de:

- Factoraje
- Préstamos bancarios
- Aportación de accionistas
- Venta de propiedad, planta y equipo
- Prestamos de partes relacionadas
- Otra _____

11. Del siguiente listado de ingresos de efectivo, clasificarlos del 1 al 5 de acuerdo a su importancia. Tomando en cuenta que el representado por el número 1 es el más importante y el número 5 es el menos importante.

- ___ Ventas al contado
- ___ Ventas al crédito
- ___ Financiamientos bancarios
- ___ Préstamos de partes relacionadas
- ___ Otro _____

12. A continuación se presenta un listado de egresos de efectivo, favor clasificarlos del 1 al 7 de acuerdo en cuál de ellos se utiliza más el uso de efectivo. Se considerará que el marcado con el número 1 representa mayor uso de efectivo en dicho egreso y el número 7 como el menor uso.

- Costos de producción
- Gastos administrativos
- Gastos de ventas
- Gastos financieros
- Adquisición de propiedad, planta y equipo
- Compra de inventarios
- Pago de préstamos bancarios

13. Según sus conocimientos ¿los beneficios de elaborar un flujo de caja proyectado para la toma de decisiones financieras son?

- Buenos
- Muy buenos
- Excelentes

14. Tomando en cuenta que considera necesario diseñar una herramienta financiera, que le permita proyectar las entradas y salidas de efectivo mejorando la situación de liquidez. Marque las opciones en las que utilizaría este nuevo saldo de efectivo.

- Compra de inventario
- Pago de obligaciones
- Adquisición de equipo para la oficina
- Mantener el efectivo en cuenta corriente
- Otra _____

15. En base a la pregunta anterior ¿Le interesaría utilizar la mencionada herramienta financiera?

- Me interesa

- No me interesa
- Me es indiferente

16. ¿Cuenta la empresa con la unidad de tesorería?

- Si
- No

Si la respuesta fue Si, favor pase a la pregunta número 19.

Si la respuesta fue No, favor responda de la pregunta 17 a la 19.

17. ¿Cuál considera usted que es el principal impedimento para la creación de la unidad de tesorería?

- Desconocimiento del área
- Falta de recursos económicos
- Falta de recursos humanos
- Todas la anteriores

18. ¿Cómo cuantificaría los beneficios de contar con la unidad de tesorería que le permita tener un mejor control sobre los recursos económicos de la empresa?

- Nada
- Poco
- Bastante

19. ¿Bajo qué gerencia considera que debe estar la unidad de tesorería?

- Gerencia financiera
- Gerencia general
- Contabilidad

ANEXO 2 TABULACIONES CRUZADAS

Cruce 1

1. ¿Cuenta su empresa con una estructura organizativa actualizada?
2. ¿Cuáles de los siguientes manuales posee la empresa?

Objetivo: Identificar las empresas que poseen organigramas actualizados y que cuentan con manuales de operación.

		Manuales											
		Manual de descripción de puestos		Manual de organización		Manual de descripción de funciones		Otro		Ninguno		Totales	
		Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %
Estructura organizativa	Hay organigrama y esta actualizado	2	17	1	8	3	26	0	0	1	8	7	59
	Hay organigrama pero le hace falta actualizarlo	1	8	1	8	0	0	0	0	2	17	4	33
	Nunca se ha elaborado un organigrama	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8	1	8
	Totales	3	25	2	17	3	26	0	0	4	33	12	100

Análisis:

El 58% de las empresas encuestadas poseen una estructura organizativa y la mantienen actualizada; de estas empresas el 26% utiliza manual de descripción de funciones, un 17% posee manual de descripción de puestos, un 8% cuentan con manual de organización y un 8% no posee algún tipo de manual.

El 33% de las empresas encuestadas poseen organigrama pero les hace falta actualizarlo, de este grupo un 17% de las empresas no cuentan con manuales, el 8% poseen manual de descripción de puestos, otro 8% cuentan con un manual de organización.

Además, un 8% de las empresas encuestadas nunca han elaborado una estructura organizativa dentro de la empresa y tampoco han utilizado manuales de descripción de puestos, de organización o de descripción de funciones.

Cruce 2

3. De los siguientes aspectos ¿Cuáles afectan la liquidez de la empresa?
4. ¿A cuál de los siguientes riesgos empresariales es más propensa la empresa?

Objetivo: Identificar los principales aspectos que afectan la liquidez de las empresas y los riesgos a los que está más propensa.

		Riesgos empresariales											
		Incapacidad de pago a los proveedores		Perdidas al final del ejercicio contable		Competir deficientemente		No mantener un crecimiento uniforme		Cierre del negocio		Totales	
		Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %
Liquidez	Mal manejo del efectivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mala determinación de los costos de producción	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8	1	8
	Falta de políticas crediticias	1	8	0	0	1	8	1	8	0	0	3	24
	Falta de liquidez para afrontar las obligaciones de pago	1	9	1	9	1	8	2	18	1	8	6	52
	Otros	0	0	0	0	1	8	1	8	0	0	2	16
	Totales	2	17	1	9	3	24	4	34	2	16	12	100

Análisis:

Al estudiar los aspectos de liquidez que afectan al sector, el 52% de las empresas encuestadas consideran la falta de liquidez para afrontar las obligaciones de pago, dentro de este grupo consideran importantes los siguientes riesgos empresariales, el 18% considera que es no mantener un

crecimiento uniforme, un 9% identifica la incapacidad de pago a los proveedores, otro 9% marcó la opción de pérdidas al final del ejercicio, un 8% adicional se inclinó por competir deficientemente, y para completar este rango un 8% de las empresas consideran el cierre del negocio como su principal riesgo actual.

Para continuar con los aspectos de liquidez, el 24% de las empresas encuestadas consideran que se debe a la falta de políticas crediticias; dentro de este grupo marcaron la opción de los siguientes riesgos empresariales, el 8% eligió no mantener un crecimiento uniforme, un 8% adicional identificó la incapacidad de pago a los proveedores y finalmente un 8% inclinó por competir deficientemente.

El 16% de las empresas encuestadas eligieron la opción de otros para el aspecto de liquidez, de estas empresas un 8% considera riesgoso competir deficientemente y el otro el 8% de las empresas concluyeron no mantener un crecimiento uniforme.

Adicionalmente, el 8% de las empresas encuestadas consideran que la mala determinación de los costos de producción, afectan la liquidez de su empresa y el 8% de estas empresas consideran que su principal riesgo es el cierre del negocio.

Cruce 3

5. ¿Cuál de las siguientes decisiones financieras se toman con más frecuencia en la empresa?

10. El financiamiento de la empresa se obtiene por medio de:

Objetivo: Conocer las decisiones financieras que toma con más frecuencia la empresa y el tipo de financiamiento al que más hace uso.

		Financiamiento													
		Factoraje		Préstamos bancarios		Aportación de accionistas		Venta de propiedad planta y equipo		Préstamos de partes relacionadas		Otra		Totales	
		Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %
Decisiones financieras	Financiamiento	1	7	3	21	0	0	0	0	2	15	0	0	6	43
	Inversión de Capital	2	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	15
	Traslado entre cuentas bancarias para solventar las necesidades de pago	1	7	3	21	0	0	0	0	2	14	0	0	6	43
	Otra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Totales	4	29	6	42	0	0	0	0	4	29	0	0	14	100

Análisis:

El 43% de las empresas encuestadas se deciden por el financiamiento como decisión financiera, de estas el 21% de las empresas lo obtienen por medio de préstamos bancarios, otro 15% se financian

por medio de préstamos entre partes relacionadas, mientras que un 7% lo hacen a través del factoraje.

Otro 43% de las empresas encuestadas para solventar sus necesidades de pago, toman como decisión financiera el traslado entre cuentas bancarias. De estas entidades, el 21% prefieren realizar préstamos bancarios, otro 14% optan por el financiamiento a través de préstamos entre partes relacionadas y un 7% utilizan el factoraje.

El 15% de las empresas encuestadas toman como decisión financiera la inversión de capital y un 15% de estas instituciones utilizan el factoraje para financiarse.

Cruce 4

7. De las siguientes herramientas ¿cuál utiliza para determinar y controlar los recursos financieros?

8. Las proyecciones de venta que se realizan en la empresa, son para:

Objetivo: Verificar las herramientas que utilizan las empresas para controlar sus recursos financieros y el período en que se realizan las proyecciones de venta.

		Proyecciones de venta											
		Un año		Dos años		Tres años		Más de tres años		No se realiza		Totales	
		Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %
Herramientas para controlar recursos financieros	Análisis de los estados financieros	2	18	0	0	0	0	1	8	1	8	4	34
	Presupuestos	1	8	0	0	0	0	1	8	0	0	2	16
	Flujos de caja	1	8	0	0	0	0	1	8	0	0	2	16
	Ninguno	1	8	0	0	0	0	1	8	2	18	4	34
	Totales	5	42	0	0	0	0	4	32	3	26	12	100

Análisis:

Un 34% de las empresas encuestadas realizan análisis de los Estados Financieros; respecto a las proyecciones de venta, un 18% de las empresas lo realizan cada año, un 8% a un plazo mayor a tres años y un 8% no realiza proyecciones de venta.

Otro 34% de las empresas encuestadas no utilizan herramientas financieras para controlar sus recursos financieros; de este porcentaje un 18% de las empresas tampoco realizan proyecciones de

venta, un 8% realizan proyecciones de venta cada año y otro 8% de las empresas realizan proyecciones a más de tres años.

Un 16% de las empresas encuestadas controlan sus recursos financieros a través de los presupuestos; de este grupo de entidades, un 8% realiza sus proyecciones de venta anualmente y el otro 8% manifiesta que no realiza este tipo de proyecciones.

El otro 16% de las empresas encuestadas utilizan el flujo de caja proyectado para controlar sus recursos financieros; respecto a las proyecciones de venta del 16% anterior, un 8% de las empresas realiza sus proyecciones anualmente y el otro 8% manifiesta que no realiza este tipo de proyecciones.

Cruce 5

14. Tomando en cuenta que considera necesario diseñar una herramienta financiera, que le permita proyectar las entradas y salidas de efectivo mejorando la situación de liquidez. Marque las opciones en las que utilizaría este nuevo saldo de efectivo.

15. En base a la pregunta anterior ¿Le interesaría utilizar la mencionada herramienta financiera?

Objetivo: Conocer si a las empresas les interesa utilizar una herramienta financiera que les permita mejorar la situación de liquidez y en que utilizarían un nuevo saldo de efectivo disponible.

		Diseñar Herramienta Financiera											
		Compra de inventario		Pago de obligaciones		Adquisición de equipo para la oficina		Mantener el efectivo en cuenta corriente		Otra		Totales	
		Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %
Utilizar herramienta financiera	Me interesa	6	55	2	18	1	9	2	18	0	0	11	100
	No me interesa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Me es indiferente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Totales	6	55	2	18	1	9	2	18	0	0	11	100

Análisis:

El 100% de las empresas encuestadas están interesadas en utilizar el Flujo de Caja proyectado como herramienta financiera y de estas el 55% ha contemplado la compra inventario, en caso que se genere un nuevo saldo de efectivo como producto de esta proyección, otro 18% considera que utilizaría un nuevo saldo de efectivo para el pago de obligaciones, finalmente un 18% de las empresas mantendrían el excedente de efectivo en su cuenta corriente.

Cruce 6

16. ¿Cuenta la empresa con la unidad de tesorería?

19. ¿Bajo qué gerencia considera que debe estar la unidad de tesorería?

Objetivo: Determinar si las empresas cuentan con la unidad de tesorería y bajo que unidad de dirección debe funcionar.

		Bajo que gerencia debe estar la unidad de tesorería							
		Gerencia Financiera		Gerencia General		Contabilidad		Totales	
		Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %
Unidad de tesorería	Si	1	11	0	0	1	11	2	22
	No	5	56	2	22	0	0	7	78
	Totales	6	67	2	22	1	11	9	100

Análisis:

El 78% de las empresas encuestadas no cuentan con la unidad de tesorería; de estas empresas el 56% consideran que la unidad de tesorería debería operar bajo la gerencia financiera y el 22% de las empresas restantes consideran que debería estar a cargo de la Gerencia General.

El 22% de las empresas encuestadas cuentan con la unidad de tesorería, de este total, el 11% considera que la unidad debe operar bajo la gerencia financiera y un 11% adicional plantea que la tesorería de las empresas debe estar bajo la gerencia general.

Cruce 7

17. ¿Cuenta la empresa con la unidad de tesorería?

18. ¿Cuál considera usted que es el principal impedimento para la creación de la unidad de tesorería?

Objetivo: Conocer el principal impedimento por el cual las empresas no cuentan con la unidad de tesorería.

		Impedimento para crear la unidad de tesorería									
		Desconocimiento del área		Falta de recursos económicos		Falta de recursos humanos		Todas las anteriores		Totales	
		Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %
Unidad de tesorería	Si	0	0	0	0	0	0	0	0	2	22
	No	5	56	0	0	1	11	1	11	7	78
	Totales	5	56	0	0	1	11	1	11	9	100

Análisis:

El 78% de las empresas encuestadas manifiestan no contar con la unidad de tesorería, de estas un 56% informan que se debe al desconocimiento del área, el otro 11% opina que se debe a la falta de recursos humanos y el 11% restante manifiestan que se debe tanto al desconocimiento del área, a la falta de recursos económicos y a la falta de recursos humanos.

El 22% de las empresas encuestadas respondieron que cuentan con la unidad de tesorería y no encontraron impedimento para la creación de la unidad.

Cruce 8

16. ¿Cuenta la empresa con la unidad de tesorería?

19. ¿Cómo cuantificaría los beneficios de contar con la unidad de tesorería que le permita tener un mejor control sobre los recursos económicos de la empresa?

Objetivo: Valorar los beneficios de contar con la unidad de tesorería.

		Cuantificar los beneficios de contar con la unidad de tesorería							
		Nada		Poco		Bastante		Totales	
		Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %
Unidad de Tesorería	Si	1	11	0	0	1	11	2	22
	No	1	11	1	11	5	56	7	78
	Totales	2	22	1	11	6	67	9	100

Análisis:

El 78% de las empresas encuestadas respondieron que no poseen unidad de tesorería y de estas, el 56% consideran que los beneficios de contar con la unidad serían bastantes, un 11% considera que sería poco y otro 11% considera que los beneficios de contar con la unidad serían nulos.

El 22% de las empresas encuestadas respondieron que si cuentan con la unidad de tesorería, de estas el 11% consideran que los beneficios de contar con la unidad son bastantes y el otro 11% de las empresas consideran que no hay beneficios al contar con la unidad de tesorería.

ANEXO 3 TABULACIONES SIMPLES

6. ¿Con que periodicidad analiza su capital de trabajo neto?

Objetivo: Evaluar la capacidad que tiene la empresa para dar continuidad al desarrollo normal de sus operaciones.

Alternativa	Absoluta	Relativa %
Mensual	1	11
Trimestral	0	0
Semestral	0	0
Anual	2	22
Ninguna de las anteriores	6	67
Totales	9	100

Análisis:

El 67% de las empresas no analizan su capital de trabajo neto, por esta razón no evalúan el desarrollo normal de las operaciones.

9. ¿Cómo considera la situación de liquidez de la empresa?

Objetivo: Conocer la situación de solvencia que posee la empresa tiene riesgo o no

Alternativa	Absoluta	Relativa %
Sin riesgo	2	22
Con riesgo moderado	4	45
Con riesgo alto	3	33
Totales	9	100

Análisis: El 45% de las empresas consideran la liquidez con riesgo moderado.

11. Del siguiente listado de ingresos de efectivo, clasificarlos del 1 al 5 de acuerdo a su importancia. Tomando en cuenta que el representado por el número 1 es el más importante y el número 5 es el menos importante.

Objetivo: Determinar el principal ingreso de efectivo que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones.

Alternativa	Categoría										Frecuencia	
	1		2		3		4		5		Absoluta	Relativa %
	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %		
Ventas al contado	8	24	1	3	0	0	0	0	0	0	9	27
Ventas al crédito	1	3	6	18	2	6	0	0	0	0	9	27
Financiamientos bancarios	0	0	1	3	5	15	1	3	0	0	7	21
Préstamos de partes relacionadas	0	0	1	3	2	6	2	6	2	5	7	20
Otro	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	2	5
Totales	9	27	9	27	9	27	3	9	4	10	34	100

Análisis:

Los principales ingresos de efectivo con los que cuentan las empresas encuestadas son un 27% que corresponde a las ventas al contado y el otro 27% se debe a las ventas al crédito.

12. A continuación se presenta un listado de egresos de efectivo, favor clasificarlos del 1 al 7 de acuerdo en cuál de ellos se utiliza más el uso de efectivo. Se considerará que el marcado con el número 1 representa mayor uso de efectivo en dicho egreso y el número 7 como el menor uso.

Objetivo: Conocer cuáles son los tres principales egresos de efectivo que tiene la empresa.

Alternativa	Categoría														Frecuencia	
	1		2		3		4		5		6		7		Absoluta	Relativa %
	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %	Absoluta	Relativa %		
Costos de producción	3	5	3	5	2	3	0	0	1	2	0	0	0	0	9	15
Gastos administrativos	0	0	2	3	3	5	3	5	1	2	0	0	0	0	9	15
Gastos de ventas	0	0	2	3	2	3	4	7	1	2	0	0	0	0	9	15
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	3	5	4	7	1	2	8	14
Adquisición de propiedad, planta y equipo	0	0	0	0	2	3	1	2	1	2	1	2	3	5	8	14
Compra de inventarios	6	10	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	13
Pago de préstamos bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	5	4	7	8	14
Totales	9	15	9	14	9	14	8	14	8	15	8	14	8	14	59	100

Análisis:

Las empresas encuestadas consideran los siguientes egresos como principales: un 15% informan que son los costos de producción, para el otro 15% son los gastos administrativos y un 15% de las empresas clasifican a los gastos de venta como su principal egreso de efectivo.

13. Según sus conocimientos ¿los beneficios de elaborar un flujo de caja proyectado para la toma de decisiones financieras son?

Objetivo: Determinar los beneficios que se consideran para la elaboración del flujo de caja en la toma de decisiones financieras.

Alternativa	Absoluta	Relativa %
Buenos	0	0
Muy buenos	3	37
Excelentes	5	63
Totales	8	100

Análisis:

El 63% de las empresas encuestadas consideran excelentes los beneficios de elaborar un flujo de caja proyectado para la toma de decisiones financieras.

Un 37% de las empresas encuestadas los consideran muy buenos.

ANEXO 4 LISTADO DE EMPRESAS DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

No.	NOMBRE COMERCIAL	RAZON SOCIAL	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
1	BAZZINI CANDY EL SALVADOR, S, A DE C. V.	BAZZINI CANDY EL SALVADOR, S, A DE C. V.	LA LIBERTAD	TALNIQUE
2	CASA BAZZINI, S.A. DE C.V.	CASA BAZZINI, S.A. DE C.V.	LA LIBERTAD	TALNIQUE
3	CENTRAL DULCERA, S.A. DE C.V.	CENDUL, S.A. DE C.V.	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN
4	PROTICA, S.A. DE C.V.	PRODUCTOS TIPICOS DE CENTRO AMERICA , S.A. DE C.V.	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN
5	MELHER, S.A. DE C.V.	MELHER, S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR	AYUTUXTEPEQUE
6	CONFITERIA AMERICANA, S, A DE C.V.	CONFITERIA AMERICANA, S.A. DE C.V.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR
7	FABRICA DE DULCES Y CHICLES "LA MASCOTA"	LOPEZ MAGAÑA S. A. DE C. V.	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR
8	DULCES TIA TOYA	INDUSTRIAS TIPICAS, S. A. DE C. V.	LA LIBERTAD	SANTA TECLA
9	DULCES LA NEGRITA	ELSA FIDELINA HERNANDEZ DE ESPAÑA	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR

ANEXO 5 CUADRO DE AMORTIZACION DE PRESTAMO BANCARIO

CUADRO DE AMORTIZACION DE PRESTAMO

Monto del préstamo \$1500,000.00
 Tasa de interés anual 4%
 Plazo del préstamo 5 años
 Cuota mensual \$27,624.78

No.	Fecha	Valor de la cuota	Abono a capital	Abono a intereses	Saldo
1	01/02/2013	\$27,624.78	\$22,528.89	\$5,095.89	\$1,477,471.11
2	01/03/2013	\$27,624.78	\$23,091.17	\$4,533.61	\$1,454,379.93
3	01/04/2013	\$27,624.78	\$22,683.88	\$4,940.91	\$1,431,696.06
4	01/05/2013	\$27,624.78	\$22,917.84	\$4,706.95	\$1,408,778.22
5	01/06/2013	\$27,624.78	\$22,838.80	\$4,785.99	\$1,385,939.42
6	01/07/2013	\$27,624.78	\$23,068.27	\$4,556.51	\$1,362,871.15
7	01/08/2013	\$27,624.78	\$22,994.76	\$4,630.03	\$1,339,876.40
8	01/09/2013	\$27,624.78	\$23,072.87	\$4,551.91	\$1,316,803.53
9	01/10/2013	\$27,624.78	\$23,295.57	\$4,329.22	\$1,293,507.96
10	01/11/2013	\$27,624.78	\$23,230.40	\$4,394.38	\$1,270,277.56
11	01/12/2013	\$27,624.78	\$23,448.53	\$4,176.25	\$1,246,829.03
12	01/01/2014	\$27,624.78	\$23,388.98	\$4,235.80	\$1,223,440.05
13	01/02/2014	\$27,624.78	\$23,468.44	\$4,156.34	\$1,199,971.61
14	01/03/2014	\$27,624.78	\$23,942.68	\$3,682.10	\$1,176,028.93
15	01/04/2014	\$27,624.78	\$23,629.51	\$3,995.28	\$1,152,399.43
16	01/05/2014	\$27,624.78	\$23,836.07	\$3,788.71	\$1,128,563.35
17	01/06/2014	\$27,624.78	\$23,790.76	\$3,834.02	\$1,104,772.59
18	01/07/2014	\$27,624.78	\$23,992.65	\$3,632.13	\$1,080,779.94
19	01/08/2014	\$27,624.78	\$23,953.09	\$3,671.69	\$1,056,826.85
20	01/09/2014	\$27,624.78	\$24,034.47	\$3,590.32	\$1,032,792.38
21	01/10/2014	\$27,624.78	\$24,229.30	\$3,395.48	\$1,008,563.08
22	01/11/2014	\$27,624.78	\$24,198.43	\$3,426.35	\$984,364.65
23	01/12/2014	\$27,624.78	\$24,388.52	\$3,236.27	\$959,976.13
24	01/01/2015	\$27,624.78	\$24,363.49	\$3,261.29	\$935,612.64
25	01/02/2015	\$27,624.78	\$24,446.26	\$3,178.52	\$911,166.37
26	01/03/2015	\$27,624.78	\$24,828.88	\$2,795.91	\$886,337.50
27	01/04/2015	\$27,624.78	\$24,613.66	\$3,011.12	\$861,723.84
28	01/05/2015	\$27,624.78	\$24,791.72	\$2,833.06	\$836,932.12
29	01/06/2015	\$27,624.78	\$24,781.51	\$2,843.28	\$812,150.61
30	01/07/2015	\$27,624.78	\$24,954.70	\$2,670.08	\$787,195.91

No.	Fecha	Valor de la cuota	Abono a capital	Abono a intereses	Saldo
31	01/08/2015	\$27,624.78	\$24,950.47	\$2,674.31	\$762,245.44
32	01/09/2015	\$27,624.78	\$25,035.24	\$2,589.55	\$737,210.20
33	01/10/2015	\$27,624.78	\$25,201.08	\$2,423.70	\$712,009.12
34	01/11/2015	\$27,624.78	\$25,205.90	\$2,418.88	\$686,803.22
35	01/12/2015	\$27,624.78	\$25,366.80	\$2,257.98	\$661,436.42
36	01/01/2016	\$27,624.78	\$25,377.71	\$2,247.07	\$636,058.71
37	01/02/2016	\$27,624.78	\$25,463.93	\$2,160.86	\$610,594.78
38	01/03/2016	\$27,624.78	\$25,684.26	\$1,940.52	\$584,910.52
39	01/04/2016	\$27,624.78	\$25,637.69	\$1,987.09	\$559,272.83
40	01/05/2016	\$27,624.78	\$25,786.08	\$1,838.71	\$533,486.75
41	01/06/2016	\$27,624.78	\$25,812.39	\$1,812.39	\$507,674.36
42	01/07/2016	\$27,624.78	\$25,955.72	\$1,669.07	\$481,718.65
43	01/08/2016	\$27,624.78	\$25,988.26	\$1,636.52	\$455,730.39
44	01/09/2016	\$27,624.78	\$26,076.55	\$1,548.23	\$429,653.84
45	01/10/2016	\$27,624.78	\$26,212.22	\$1,412.56	\$403,441.61
46	01/11/2016	\$27,624.78	\$26,254.19	\$1,370.60	\$377,187.43
47	01/12/2016	\$27,624.78	\$26,384.71	\$1,240.07	\$350,802.71
48	01/01/2017	\$27,624.78	\$26,433.01	\$1,191.77	\$324,369.70
49	01/02/2017	\$27,624.78	\$26,522.81	\$1,101.97	\$297,846.88
50	01/03/2017	\$27,624.78	\$26,710.84	\$913.94	\$271,136.04
51	01/04/2017	\$27,624.78	\$26,703.66	\$921.12	\$244,432.38
52	01/05/2017	\$27,624.78	\$26,821.17	\$803.61	\$217,611.21
53	01/06/2017	\$27,624.78	\$26,885.50	\$739.28	\$190,725.71
54	01/07/2017	\$27,624.78	\$26,997.74	\$627.04	\$163,727.97
55	01/08/2017	\$27,624.78	\$27,068.56	\$556.23	\$136,659.41
56	01/09/2017	\$27,624.78	\$27,160.52	\$464.27	\$109,498.90
57	01/10/2017	\$27,624.78	\$27,264.79	\$360.00	\$82,234.11
58	01/11/2017	\$27,624.78	\$27,345.41	\$279.37	\$54,888.70
59	01/12/2017	\$27,624.78	\$27,444.33	\$180.46	\$27,444.37
60	01/01/2018	\$27,537.60	\$27,444.37	\$93.24	\$0.00

ANEXO 6 CUADRO DE FÓRMULAS PARA DETERMINAR EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

Rotación de inventarios de materia prima	=	$\frac{\text{Materia prima consumida en producción}}{\text{Inventario promedio de materia prima}}$
Plazo promedio de consumo	=	$\frac{360 \text{ días (año comercial)}}{\text{Rotación de inventarios de materia prima}}$
Rotación de inventarios de productos en proceso	=	$\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Inventario promedio de producción en proceso}}$
Plazo promedio de producción	=	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario de producción en proceso}}$
Rotación de inventarios de productos terminados	=	$\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio de producción terminada}}$
Plazo promedio de ventas	=	$\frac{360 \text{ días}}{\text{rotación de inventario}}$
Inventario promedio	=	$\frac{\text{Inventario inicial} + \text{inventario final}}{2}$
Rotación de cuentas por cobrar a clientes	=	$\frac{\text{Ventas netas al crédito}}{\text{Saldo promedio de cuentas por cobrar a clientes}}$
Plazo promedio de cobros	=	$\frac{360 \text{ días}}{\text{rotación de cuentas por cobrar}}$
Rotación de cuentas por pagar a proveedores	=	$\frac{\text{compras netas a crédito}}{\text{Saldo promedio de cuentas por pagar a proveedores}}$
Plazo promedio de pagos	=	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$