

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Finanzas Empresariales



**Evaluación del manejo de Efectivo en Restaurantes de Comida Rápida**  
(Tesis Maestría)

Lic. Marvin Efraín Luna Lemus

Guatemala, febrero 2014

**Evaluación del manejo de Efectivo en Restaurantes de Comida Rápida**  
(Tesis de Maestría)

Lic. Marvin Efraín Luna Lemus

Ing. Estuardo Padilla Nisthal (Asesor)  
Licda. Dina Noemí Pérez Mejía (Revisora)

Guatemala, febrero 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Diana Monterroso

**Coordinadora Maestría**

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0013-2013-MSc. F.E.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 21 DE SEPTIEMBRE DEL 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por Ing. José Estuardo Padilla Nisthal M.B.A, asesor y Licda. Dina Noemí Pérez Mejía, revisora de la Tesis, titulada: "EVALUACIÓN DEL MANEJO DE EFECTIVO EN RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA", elaborada por el licenciado Marvin Efraín Luna Lemus, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Finanzas Empresariales.

  
**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**



Guatemala 16 de agosto de 2013

M.A.  
César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Ciudad.

Licenciado Custodio:

Por medio de la presente me permito hacer de su conocimiento que he procedido a asesorar el trabajo de tesis titulado: **“Evaluación del manejo de efectivo en restaurantes de comida rápida”**, elaborado por el licenciado Marvin Efraín Luna Lemus, de la Maestría en Finanzas Empresariales.

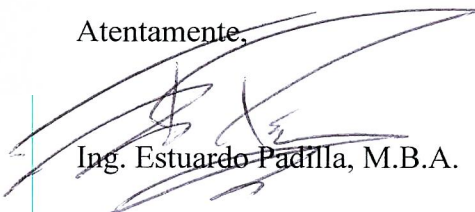
En mi calidad de asesor, le informo que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de la Universidad Panamericana, el mismo en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad.

Así mismo durante el período de asesoramiento, el licenciado Marvin Efraín Luna Lemus, ha efectuado un estudio con profesionalismo y presenta un tema de actualidad donde ha implementado lo aprendido en el transcurso de sus estudios de post grado.

Por lo antes expuesto, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme,

Atentamente,



Ing. Estuardo Padilla, M.B.A.

***DINA NOEMI PEREZ MEJIA***  
**Licda. en Pedagogía y Administración Educativa**  
**Email: licdadinapere@gmail.com**  
**Teléfono: 56499325**

Guatemala 20 de Septiembre de 2013.

Licenciada:  
Diana Fabiola Monterroso Urriola  
Universidad Panamericana  
Campus El Naranjo.  
Guatemala.

En relación al trabajo de revisión de Tesis del tema: **EVALUACIÓN DEL MANEJO DE EFECTIVO EN RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA**”, realizado por el licenciado: **MARVIN EFRAÍN LUNA LEMUS**, estudiante de la Maestría en Finanzas Empresariales, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de APROBADO al tema desarrollado en dicha Tesis.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de usted.

  
**Licda. Dina Noemí Pérez Mejía.**  
**Colegiada No. 14820**

## **AGRADECIMIENTO**

- A DIOS:** Por ser mi Padre, el centro de mi vida y darme la fuerza para alcanzar este objetivo.
- A MIS PADRES:** Efraín Luna y Silvia Lemus de Luna, por brindarme todo su amor, su apoyo, su ejemplo, sus consejos y por ser parte indispensable en la formación de mi vida.
- A MI ESPOSA:** Brenda Folgar, por ser mi inspiración en la vida, por su amor y su apoyo para que yo pudiera culminar mi carrera.
- A MI HIJA:** Fátima Jimena, por ser el regalo más grande que Dios me ha dado, la fuente de mi inspiración y por ser el motivo que me impulsa a seguir adelante.
- A MIS HERMANAS:** Mayra y Edith, por su cariño y por darme su apoyo incondicional para que yo lograra esta meta.
- A MIS SUEGROS:** Carlos Folgar y Albertina Aguirre, por su cariño y apoyo.
- A TODA MI FAMILIA:** Por sus muestras de cariño y apoyo y especialmente a mis sobrinos Andrés, David y José y mis cuñadas Lorena y Wendy.
- A LA EMPRESA:** Por su valiosa colaboración y aportes para el presente proyecto.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por permitirme culminar mi carrera y ser parte fundamental en el desarrollo de mi profesión.

## ÍNDICE

Resumen		i
Introducción		ii
<b>Capítulo 1</b>		
1.1.	Antecedentes	1
1.1.1.	Ubicación de la empresa	4
1.1.2.	Estrategia/planificación de la empresa	5
1.1.3.	Misión	5
1.1.4.	Visión	6
1.1.5.	Objetivo de la empresa	6
1.1.6.	Valores de la empresa	6
1.1.7.	Estructura de la empresa	6
<b>Capítulo 2</b>		
2.1.	Marco Teórico	9
2.2.	Administración del efectivo	9
2.3.	Manejo de efectivo en restaurantes	10
2.4.	Control Interno	20
2.5.	Auditoria Operacional	21
<b>Capítulo 3</b>		
3.1.	Planteamiento del problema	24
3.2.	Objetivos	25
3.2.1.	Objetivo general	25
3.2.2.	Objetivos específicos	25
3.3.	Alcances y límites	25
3.3.1.	Alcances	25
3.3.2.	Límites	25
3.4.	Metodología aplicada a la investigación	25
3.4.1.	Sujetos de estudio	26
3.4.2.	Instrumentos	29
3.4.3.	Procedimientos	30



## **Capítulo 4**

4.1.	Presentación de resultados	33
4.1.1	Resultados de los cuestionarios	33
4.1.2.	Análisis financiero	35
4.1.3.	Movimiento del efectivo	36
4.1.4.	Importancia de la moneda	37
4.1.5.	Pagos a la recolectora	39
4.1.6.	Nuevo servicio de recolección	39
4.1.7.	Tabla de riesgos	40

## **Capítulo 5**

5.1.	Análisis e interpretación de los resultados	42
5.1.1.	Ahorro a obtener	42
5.1.2.	Incremento del flujo de efectivo	43
5.1.3.	Riesgos	43

<b>Propuesta</b>	45
------------------	----

<b>Conclusiones</b>	48
---------------------	----

<b>Referencias Bibliográficas</b>	49
-----------------------------------	----

<b>Anexos</b>	50
---------------	----

## **Índice de Cuadros, Gráficas y Figuras**

Cuadro No.1	Restaurantes Guatemala	1
Cuadro No.2	Desembolso mensual	2
Cuadro No.3	Distribución actual de sencillo restaurantes	3
Cuadro No.4	Distribución de restaurantes por gerente regional	8
Cuadro No.5	Razones financieras	36
Cuadro No.6	Movimiento del efectivo	37
Cuadro No.7	Billetes de Q200 recibidos durante la visita	38
Cuadro No. 8	Pagos a la recolectora	39
Cuadro No.9	Tabla de riesgos	41
Cuadro No.10	Cobros de cuotas fijas por recolectoras	42
Cuadro No.11	Cobros de cuota variable por recolectoras	43
Cuadro No.12	Incremento del flujo de efectivo	43
Cuadro No.13	Aumento de sencillo al cierre	44
Cuadro No.14	Distribución de sencillo en restaurante	45
Figura No.1	Organigrama	7

## **Índice de Anexos**

Anexo 1	Parámetros de control interno	51
Anexo 2	Cuestionarios	52
Anexo 3	Entrevista	55
Anexo 4	Formatos de trabajo de campo	56

## **RESUMEN**

La siguiente investigación, tuvo como objetivo principal, analizar la problemática sobre como incrementar el flujo de efectivo y obtener beneficios económicos mediante un manejo adecuado del efectivo en restaurantes.

Entre las áreas a evaluar, se espera obtener mayor liquidez a través de la evaluación del manejo de efectivo en los restaurantes, mediante la verificación de los procedimientos de control interno.

Entre las técnicas de investigación utilizadas fueron elaborados cuestionarios, entrevistas que permitieron recabar información sobre los controles que aplican en sus procesos, después de analizados los procedimientos, se pudo determinar deficiencias que afectan actualmente a los procesos.

Esta misma información sirvió de base para establecer procedimientos en mejora de los restaurantes, para obtener liquidez de pago y beneficios de ahorro en costos.

Con el director de operaciones, fue necesario obtener su aprobación para la implementación del proyecto; indicándole como la empresa puede tener mayor flujo de efectivo y ahorro de sus costos.

El control del efectivo es básico para toda empresa, es una valiosa herramienta en el manejo y crecimiento del negocio. Determinar deficiencias y proponer estrategias en los procesos actuales llevados a cabo en restaurantes y el área contable, serán de ahora en adelante, actividades que servirán para mejorar la administración del recurso del efectivo.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas necesitan de efectivo para llevar a cabo sus operaciones, el tema financiero no es ajeno a ninguna persona, casi en todas nuestras actividades, estamos relacionados con ello, las empresas necesitan pagar sus obligaciones, así como obtener rendimientos de sus propias inversiones.

El flujo de efectivo es un estado financiero, que se basa en la coordinación de los ingresos y egresos. Por tal razón se hace necesario conocer de este tema, debido que es una herramienta útil para una empresa individual y/o multinacional.

El proyecto “Evaluación del Manejo de Efectivo en Restaurantes de comida Rápida”, surge como parte del diagnóstico realizado, donde se determinó que la empresa realiza grandes desembolsos de efectivo para pagar a sus proveedores, debido a que tienen que dar canje de sencillo a sus clientes.

Por lo cual se han planteado objetivos para el proyecto y poder obtener como resultado final el incremento del flujo de efectivo en los restaurantes, siendo de vital importancia.

Al final del informe se encuentra una propuesta, que se elabora a través del trabajo de campo realizado, que toma de base las entrevistas y los cuestionarios, información que sirvió para efectuar el análisis de los resultados, de esta manera se determinaron otros procedimientos para mejorar el manejo de efectivo en restaurantes y ahorro en los costos de recolección.

El periodo de tiempo a realizar la tesis es de 4 meses, para realizar el proyecto se utilizó el método científico y la técnica de investigación de campo.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes

La actividad principal de la empresa, es la preparación, procesamiento, distribución y comercialización, de toda clase de alimentos y productos similares, representación y gestión de casas comerciales nacionales y extranjeras, de negocios afines y otros.

Actualmente en toda la República de Guatemala existen 73 restaurantes, ubicados de la siguiente forma:

**Cuadro No.1**  
**Restaurantes Guatemala**

# Restaurantes	Departamentos
56	Guatemala
4	Quetzaltenango
3	Escuintla
2	Puerto Barrios
2	Chiquimula
1	Cobán
1	Chimaltenango
1	Huehuetenango
1	Retalhuleu
1	Suchitepéquez
1	Sacatepéquez

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

Se cuenta con servicio a domicilio en 30 restaurantes y poseen servicio de café 24 restaurantes. Derivado del diagnóstico realizado a la empresa, se observó lo siguiente:

- ✓ Exceso de flujo de efectivo en circulación, esto afecta la solvencia y liquidez de la empresa.

- ✓ Mal manejo de efectivo en restaurante, puede ocasionar disminución o pérdida del efectivo.
- ✓ Exceso de cobros por recolección, cuota variable por entregar sencillo y recolectar los valores.

En ocasiones la empresa tiene problemas con recaudar fondos para realizar el pago a proveedores y para poder dar vuelto al cliente, debido a que diariamente se desembolsan altos montos de las cuentas bancarias para surtir de sencillo a los restaurantes.

Los restaurantes de comida rápida, al mes venden aproximadamente Q50 millones en efectivo, donde se tiene que dar vuelto a los clientes que pagan sus órdenes en efectivo, actualmente contabilidad emite semanalmente cheques, donde se desembolsan Q14,072,700. A continuación ejemplo de egreso mensual.

### Cuadro No.2

#### Desembolso mensual

	Recolectora 1		Recolectora 2		Totales
	Días	Monto	Días	Monto	
Semana 1	2	Q655,400.00	2	Q993,800.00	Q1,649,200
	6	Q594,525.00	7	Q856,650.00	Q1,451,175
Semana 2	9	Q655,400.00	9	Q993,800.00	Q1,649,200
	13	Q594,525.00	14	Q856,650.00	Q1,451,175
Semana 3	16	Q655,400.00	16	Q993,800.00	Q1,649,200
	20	Q594,525.00	21	Q856,650.00	Q1,451,175
Semana 4	23	Q655,400.00	23	Q999,800.00	Q1,655,200
	27	Q594,525.00	28	Q856,650.00	Q1,451,175
Semana 5	30	Q655,400.00	30	Q999,800.00	Q1,655,200
<b>Total</b>		<b>Q5,655,100.00</b>		<b>Q8,407,600.00</b>	<b>Q14,062,700</b>

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

El dinero para dar cambio a los clientes, se deposita en el banco, para que preparen el sencillo de acuerdo a su denominación, el cual es llevado por la recolectora de valores a cada restaurante diariamente, ejemplo:

**Cuadro 3**  
**Distribución actual de sencillo restaurantes**

<b>De Lunes a domingo</b>						
	<b>Denominación</b>					
<b>Día</b>	<b>Q0.25</b>	<b>Q1.00</b>	<b>Q5.00</b>	<b>Q10.00</b>	<b>Q20.00</b>	<b>Total Diario</b>
Lunes	Q200	Q1,000	Q2,500	Q2,000	Q2,000	<b>Q7,700</b>
Martes	Q200	Q1,000	Q2,500	Q2,000	Q2,000	<b>Q7,700</b>
Miércoles	Q200	Q1,000	Q2,500	Q2,000	Q2,000	<b>Q7,700</b>
Jueves	Q200	Q1,000	Q2,500	Q2,000	Q2,000	<b>Q7,700</b>
Viernes	Q200	Q1,100	Q3,000	Q4,000	Q2,000	<b>Q10,300</b>
Sábado	Q200	Q1,100	Q3,000	Q4,000	Q2,000	<b>Q10,300</b>
Domingo	Q200	Q1,100	Q3,000	Q4,000	Q2,000	<b>Q10,300</b>
<b>TOTALES</b>	<b>Q1,400</b>	<b>Q7,300</b>	<b>Q19,000</b>	<b>Q20,000</b>	<b>Q14,000</b>	<b>Q61,700</b>

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

Para trasladar el efectivo de sencillo y de ventas de restaurantes, se tienen contratado el servicio de 2 empresas recolectoras de valores, a continuación los aspectos más importantes a saber del servicio de recolección:

- ✓ El efectivo es trasladado del restaurante al banco en camiones blindados y este es custodiado por agentes de seguridad.

- ✓ Las empresas que prestan el servicio son 2, recolectora 1 le presta el servicio a 34 restaurantes y recolectora 2 le presta el servicio a 21 restaurantes.
- ✓ La empresa recolectora por preparar el sencillo y trasladarlo al restaurante, cobra una cuota fija mensual de Q1,400 por restaurante.
- ✓ Por trasladar el efectivo del restaurante al banco, recolectora 1 y 2 cobran una cuota variable Q0.70 por millar, la cual depende de la cantidad de efectivo enviado.

Derivado de los diferentes problemas financieros que han ocurrido a nivel nacional y mundial, eso ha provocado el aumento de los costos y gastos de operación de las empresas, dicho problema también afecta a la empresa, por lo que Junta Directiva consideró muy atractivo el incrementar el flujo de efectivo, a través de disminuir el efectivo entregado a los restaurantes para dar vuelto a los clientes al momento de realizar una venta, debido a que este efectivo ocioso puede permitir a la empresa el tener mejor solvencia y liquidez, por lo que en la actualidad, la administración del efectivo es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo, por ser activos líquido, constituye la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento.

En forma colateral, puede funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una crisis de solvencia.

Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se conviertan finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos.

### **1.1.1. Ubicación de la empresa**

Las oficinas centrales de la empresa se encuentran ubicadas en la ciudad de Guatemala.



### **1.1.2. Estrategia/planificación de la empresa**

Es el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, tomando en cuenta el entorno y las características internas de la misma empresa, para el año 2013 son las siguientes:

- ✓ **Recurso humano**  
Otorgaremos una experiencia superior a nuestros clientes a través de tener gente capacitada para prestar un buen servicio.
  
- ✓ **Productos**  
Serviremos comidas y bebidas que la gente prefiere disfrutar más a menudo.
  
- ✓ **Lugar**  
Restaurantes limpios, confortables, atractivos y altamente funcionales para los clientes de hoy y del mañana.
  
- ✓ **Precio**  
Se ofrece el mayor valor a todos nuestros clientes, basándose en la eficiencia de nuestro sistema.
  
- ✓ **Promociones**  
Comunicamos y entregamos una experiencia de marca simple y disfrutable para nuestros clientes y empleados.

### **1.1.3. Misión**

Brindar al cliente más de lo que espera, entregando calidad, servicio y limpieza. Apoyar actividades de las comunidades y protección del medio ambiente.

Esta es la razón de ser de la empresa, contiene identificación de sus competencias (producto, mercado y alcance geográfico).

#### **1.1.4. Visión**

Ser un lugar agradable y favorito de nuestros clientes.

#### **1.1.5. Objetivo de la empresa**

Lograr el 100% de la satisfacción total del cliente todos los días en todos los restaurantes del país.

El objetivo describe el futuro deseado, el cual tiene una relación estrecha con la visión de la empresa.

#### **1.1.6. Valores de la empresa**

Yo te valoro como empleado y valoro tu desarrollo.

Es el principio guía, que orienta y comparten todos los empleados de la empresa, y los motiva al cumplimiento de sus acciones.

#### **1.1.7. Estructura de la empresa**

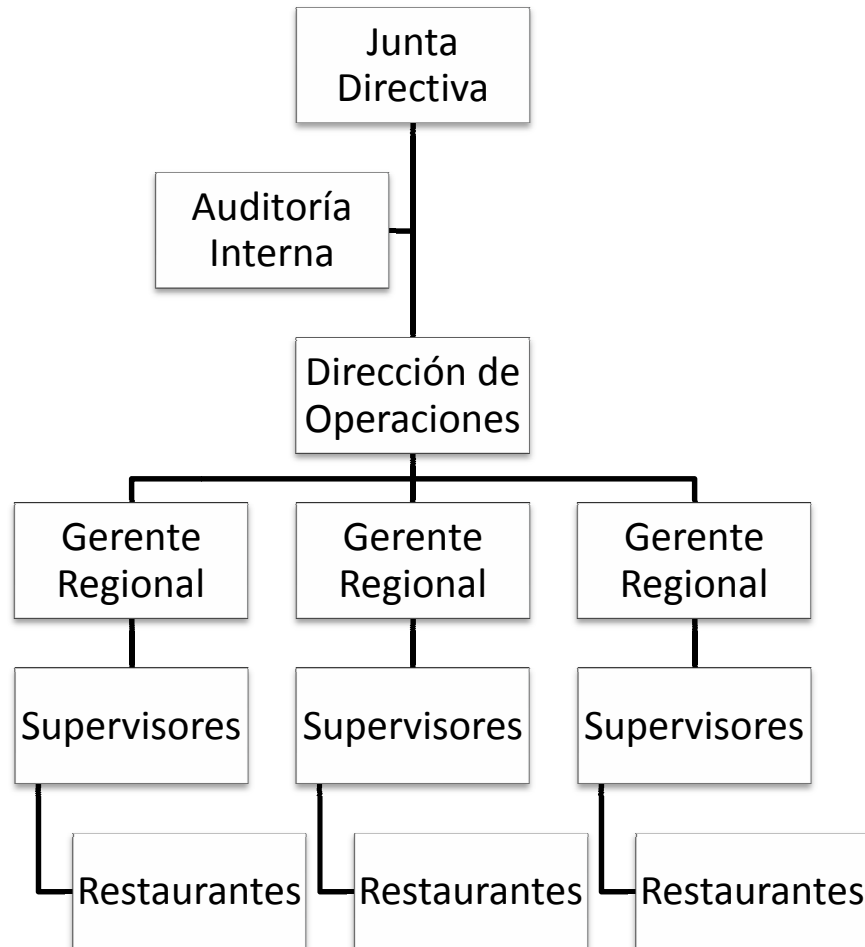
La estructura de la empresa, es el conjunto de relaciones formales de trabajo, que remiten a una función, rol o responsabilidad de las personas dentro de la empresa, habla del grado de división del trabajo.

Para visualizar la estructura, se realizó a través de un organigrama, el cual por objeto de presentación del trabajo no fue posible detallar todos los departamentos, únicamente se

presenta el Departamento de Operaciones de Restaurantes que corresponde al área a evaluar:

**Figura No. 1**

**Organigrama**



Fuente: Departamento de Capital Humano, año 2013.

Como se muestra en el organigrama general anterior, únicamente se mostró la parte a evaluar por motivos de presentación.

La empresa está estructurada desde la junta directiva, de la cual se desprende la Dirección de Operaciones, de ésta se desprenden tres secciones por Gerentes Regionales, los cuales cuentan con apoyo de supervisores y éstos tienen los restaurantes distribuidos por sector:

**Cuadro No.4**  
**Distribución de restaurantes por gerente regional**

Gerente Regional 1					
Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4	Supervisor 5	
Monserrat	Tikal Futura	San Cristóbal	Xela Montblanc	Roosevelt San Juan	
Florida	Híper Paíz R.	Antigua	Xela Centro	Bolívar	
San Nicolás	Periférico	Chimaltenango	Xela Floresta	Aguilar Batres	
Multimart	Utatlán	Mix	Huehuetenango	Metrosur	
Naranjo	Miraflores I	Bárcenas	Marimba	Primma	
Eskala	Miraflores II				
Gerente Regional 2					
Supervisor 5	Supervisor 6	Supervisor 7			
Américas	Escuintla	Villa Nueva			
Próceres I	Pradera Escuintla	Metrocentro I			
Próceres II	Santa Lucia	Metrocentro II			
Aurora 1	La Trinidad	El Frutal			
Aurora 2	Mazate	Ciudad Real			
Pradera	Palín	Petapa			
Oakland					
Gerente Regional 3					
Supervisor 7	Supervisor 8	Supervisor 9	Supervisor 10	Supervisor 11	Supervisor 12
Tivoli	Condado C.	Atlántico	Zona 1	Calle Martí	Zona 5
Bancos	P. Parada	Cobán	18 Calle	Metro Norte	
Zona 9	Pradera C.	Chiquimula FS	Catedral	Álamos	
Zona 10	Muxbal	Chiquimula FC	Gómez Carrillo	Puerto Barrios I	Lourdes
Zona Viva	Vista Hermosa		Zona 4	Puerto Barrios II	
				Híper Norte	

Fuente: Dirección de Operaciones, año 2013.

## **Capítulo 2**

### **2.1. Marco Teórico**

Mediante la recopilación de ciertos estudios basados en temas bastante relacionados, tanto con el estudio, como con el problema de la empresa a evaluar, se ha logrado conformar una serie de antecedentes que representan puntos de apoyo importantes, con contribuciones pertinentes para el tema en desarrollo.

### **2.2. Administración del efectivo**

El efectivo es el recurso más importante que tiene toda empresa, por lo que su administración correcta es crucial para la adecuada y eficaz operatividad de la misma. El efectivo es lo que le permite a la empresa invertir, comprar activos, mercancías, materia prima, pago de nómina, pago de pasivos, etc.

La empresa debe mantener una disponibilidad de efectivo suficiente para cubrir sus necesidades mínimas, además de disponer de la capacidad para eventuales necesidades de efectivo.

La planeación y proyección adecuada del flujo de efectivo necesario para el correcto funcionamiento de la empresa y es una herramienta de gran importancia para maximizar la utilización de los recursos.

Se debe tener especial cuidado en no tener efectivo ocioso, puesto que éste con el paso del tiempo pierde su poder adquisitivo, por tanto, cualquier exceso de efectivo debe ser invertido rápidamente para así evitar la erosión de su capacidad adquisitiva y garantizar una rentabilidad adecuada de esos recursos.

Esto requiere necesariamente de una proyección realista y precisa de las entradas y salidas de efectivo, puesto que en todo momento la empresa debe conocer con exactitud la cantidad de efectivo con que dispone a corto plazo para así proyectar la inversión de cualquier exceso de efectivo resultante en un periodo determinado.

El dinero disponible en caja, en las cuentas corrientes o de ahorro, genera que la empresa sea rentable y genere ingresos por intereses.

El exceso de efectivo, se debe ocupar en inversiones de corto plazo que permitan su rápida recuperación en caso de necesidad urgente del mismo, puesto que no es prudente exponer a la empresa a una eventual escasez de efectivo para solventar posibles contingencias, que de presentarse y no disponer del efectivo necesario, se debe recurrir al endeudamiento, lo que indudablemente representa un costo financiero que en muchas ocasiones es superior a la rentabilidad generada por las inversiones a corto plazo.

### **2.3. Manejo de efectivo en restaurantes**

El efectivo es manejado de la siguiente forma:

Caja única está integrada por el efectivo del fondo autorizado, su fin específico es surtir de sencillo a las cajas registradoras.

El fondo autorizado es el efectivo que ingresa diariamente al restaurante por medio de la empresa recolectora. Está integrado por el sencillo necesario para entregar fondos a las cajas registradoras y su monto varía de acuerdo con la necesidad.

El fondo al cierre del restaurante, debe ser una cantidad menor al 50% del fondo autorizado, los cual servirá para fondos de cajas registradoras del siguiente día.

Al ingresar el fondo del día siguiente, se debe depositar el excedente de sencillo en un período no mayor a seis horas, contadas a partir de la hora en que la recolectora realizó la entrega.

Para un manejo adecuado de la caja única o de sencillo, se deben tomar en cuenta los siguientes procedimientos:

#### Responsables

El fondo actual en caja única es responsabilidad de la administración, quien debe recibir el fondo por medio de un arqueo en el sistema, en presencia del responsable anterior y no solamente recibiendo las llaves. (En el caso del turno de apertura, debe realizar el cuadro contra el cierre de sencillo del día anterior).

El fondo debe ser contado tanto por la persona que lo entrega como por quien lo recibe, informando inmediatamente al gerente o encargado de turno en caso de detectar algún problema.

El lugar exclusivo para resguardar el efectivo del sencillo y de la caja chica es la caja fuerte, debiéndose evitar guardar cualquier otro objeto dentro de la misma, por ejemplo: químicos, corbatas, chumpas, etc.

Las llaves que permiten abrir la caja fuerte, deben estar a cargo de la persona a cargo del fondo y deben ser de uso exclusivo del personal de administración, con el fin de minimizar el riesgo de robo.

El libro de sencillo se encuentra en el módulo de ventas del sistema y debe utilizarse para registrar los ingresos y egresos de efectivo, del fondo autorizado.

El único ingreso de efectivo, corresponde al sencillo del fondo autorizado entregado por la recolectora. Al momento de recibirlo se debe verificar lo siguiente:

- ✓ Que la bolsa no esté en mal estado y corresponda al restaurante.
- ✓ Que el número de marchamo indicado en el voucher coincida con el marchamo de la bolsa.
- ✓ Que el valor indicado en el voucher sea igual al efectivo.

Al verificar el sencillo, debe registrarse inmediatamente al sistema, el ingreso del efectivo en las casillas correspondientes, anotando la siguiente información:

- ✓ Código del responsable
- ✓ Número de voucher
- ✓ Monto recibido

Los egresos de sencillo pueden ser:

Depósitos de sencillo: Se deben realizar al menos tres depósitos al día en concepto de sencillo, los cuáles pueden ser por retiro de fondos a cajeros en billetes de alta denominación o bien para rebajar el excedente de fondo autorizado. Estos son rebajados del libro de sencillo, al registrarlos en el libro de depósitos del sistema.

El encargado del cierre debe realizar el cierre de sencillo, el cual consiste en registrar el efectivo que se cuenta en la caja única (monedas y billetes).

Para un manejo adecuado del efectivo se debe tomar en cuenta lo siguiente:



Entrega de fondo:

El fondo de las cajas registradoras es el sencillo proporcionado por la caja única o de sencillo, para entregar cambio a los clientes.

El monto del fondo para las cajas registradoras será de acuerdo al movimiento del restaurante y lo determina el gerente o el encargado del turno.

El encargado de administración debe preparar y entregar contados los fondos a los cajeros, llevando un control en el cual debe anotar en el formulario establecido los siguientes datos:

- ✓ Nombre del cajero
  
- ✓ Número de caja
  
- ✓ Monto del fondo entregado

Responsable:

El cajero debe contar el fondo en presencia del encargado de administración.

Una vez recibido el fondo por parte del colaborador, solamente él debe manejar el efectivo y no permitir que otras personas (colaboradores o asistentes) tomen dinero de su caja por ningún motivo, debido a lo anterior, cualquier problema que se presente será responsabilidad exclusiva del cajero a quien se le asignó el fondo.

Cuando el cajero sale a su período de comida, la caja se cierra o se traslada a otro responsable por medio de arqueo, lo que evita que las responsabilidades sean delegadas a terceras personas.

#### Retiro de fondo:

El encargado de administración debe retirar el efectivo de fondos entregado, al momento que el cajero lo reúna en billete de alta denominación (Billetes de Q 100.00 ó Q 200.00).

Dicho monto debe depositarse por concepto de sencillo en forma inmediata.

#### Entrega de sencillo adicional:

En caso de ser necesario, el encargado de administración podrá proporcionar sencillo adicional, entregando al cajero mano a mano, es decir, el cajero entrega el billete de alta denominación y el asistente el sencillo, contando ambos las cantidades entregadas y recibidas.

#### Canje de sencillo entre cajeros:

Si al realizar arqueo o corte a caja registradora se determina un sobrante y al arquear o hacer corte a otra, resulta un faltante por el mismo valor, no se compensa el efectivo, por lo que el sobrante se deposita y el faltante se cobra, procediendo a aplicar las políticas correspondientes.

#### Aligeramientos

Es extraer de las cajas registradoras los billetes de alta denominación de Q.200.00 y Q.100.00, con el fin de evitar riesgos en la acumulación de efectivo en las cajas. De acuerdo al movimiento del restaurante, se realiza los aligeramientos que se consideren necesarios, efectuando como mínimo tres por turno. Tiempos y montos no mayores de 1 hora 30 minutos y de Q 2,000.00.

El procedimiento para realizar aligeramientos es el siguiente:

- ✓ Asegurarse que ya se retiró el fondo de sencillo asignado.

- ✓ El encargado abre caja por caja, para proceder a aligerar billetes de alta denominación, por ningún motivo puede realizar aligeramientos si el cajero no está presente.
- ✓ El monto del aligeramiento, debe ser extraído de la caja registradora por el colaborador, quien procede a contarlos y entregarlos al encargado de administración.
- ✓ El encargado de administración debe contar el efectivo, marcarlo en la registradora y entregar inmediatamente el valle de aligeramiento firmado al cajero.
- ✓ El monto del aligeramiento de cada caja, se anota en el formulario correspondiente (lista de aligeramientos), el cual sirve de respaldo para verificar los depósitos realizados.
- ✓ El monto aligerado debe depositarse inmediatamente, siguiendo el procedimiento de depósitos establecido.

Los comprobantes de aligeramientos realizados durante el turno, se dejan adjuntos al corte correspondiente y este es un documento que respalda el efectivo recibido por el personal de administración.

Para retirar el efectivo de las registradoras, se debe utilizar el bolsillo destinado para el efecto, por ningún motivo se debe portar dinero en otro lugar.

El procedimiento para realizar corte es: al final del turno del cajero, el encargado de administración emite la cinta de corte y abre el cajón de la registradora, revisando en los trasfondos que no se haya quedado algún documento que forme parte del fondo.

El corte se debe realizar en presencia del cajero, registrándolo en la opción de cortes, del módulo de ventas del sistema, de la siguiente manera:

- ✓ Ingresar el monto de ventas, de acuerdo con la cinta del corte.

- ✓ Ingresar el efectivo según desglose.
- ✓ Ingresar los aligeramientos y cobros con tarjeta de crédito, de acuerdo con los documentos físicos entregados por el cajero.
- ✓ Determinar la diferencia reflejada en el corte.
- ✓ Realizar conteo físico de las promociones devueltas por el cajero, para su respectivo cuadro.

Los depósitos de efectivo realizados en los restaurantes, en la elaboración de los depósitos de efectivo, participan dos personas, quienes comparten en partes iguales la responsabilidad por el efectivo depositado, siendo ellos:

- ✓ Responsable: es la persona que se encuentra a cargo del manejo o recepción del efectivo, sea este por sencillo, ventas o anticipos, siendo él quien realiza los sobres de depósitos y registra la información del mismo.
- ✓ Fiador: es la persona responsable de verificar que los depósitos se realicen, registren correcta y oportunamente.

Procedimiento:

Para la realización de cualquier tipo de depósito se debe cumplir con el siguiente procedimiento:

Responsable:

- ✓ Carear y fajear los billetes por denominación.
- ✓ Consignar la información requerida en el sobre.

- ✓ Ingresar los datos del sobre al libro de depósitos del sistema.
- ✓ Anotar los datos del sobre en el libro de depósitos manual del restaurante, consignado la firma.

Fiador:

- ✓ Recontar y verificar el efectivo en presencia del responsable.
- ✓ Consignar firma en el sobre de depósitos.
- ✓ Verificar que el sobre se haya operado correctamente en el sistema e ingresar su clave.
- ✓ Verificar los datos del sobre y consignar la firma en el libro de depósitos manual de depósitos
- ✓ Ingresar el depósito al buzón de seguridad conjuntamente con el responsable.
- ✓ Por ningún motivo se debe descuidar el efectivo durante la elaboración del depósito.

Los depósitos realizados durante el día, se envían al banco por medio de la empresa de recolección de valores asignada, quien se presenta al restaurante dos veces al día, según se haya asignado.

Para efectuar la entrega de valores, se debe preparar la papelería que respalda la entrega y tenerla lista al momento en que se presenta el agente de la recolectora. En la primera entrega del día, el responsable es el encargado de la caja única y en la segunda entrega el encargado del cierre. La papelería incluye:

Voucher de la recolectora:

En el cual se consigna la siguiente información:

- ✓ Fecha de entrega
- ✓ Nombre y sello del restaurante
- ✓ Nombre del banco (debe coincidir con el nombre del banco indicado en las boletas de depósitos)
- ✓ Código

Hojas impresas del libro de depósitos del sistema:

Se debe imprimir en el sistema, dos copias de la hoja del libro de depósitos que consigne la siguiente información:

- ✓ Número de voucher
- ✓ Número de marchamo o de bolsa cuando es Proval
- ✓ Número de boleta de depósito
- ✓ Nombre del responsable de la entrega

Cuando se trate de la primera entrega, debe consignarse la información en forma manual. En el caso de segundas entregas, dicha información debe ingresarse previamente al sistema.

Boleta de depósitos:

Debe de consignar lo siguiente:

- ✓ Número y nombre de la cuenta bancaria
- ✓ Fecha de la entrega

- ✓ Sello del restaurante
  
- ✓ Valor del depósito con desglose de cheques si hubieran

Bolsa de secado en frío:

Se debe revisar periódicamente la existencia de papelería necesaria para efectuar la entrega de valores (voucher, bolsas y boleta de depósito).

Pasos a seguir en la entrega:

La entrega de depósitos debe realizarse a personal de la recolectora debidamente uniformado e identificado, en caso de duda o como procedimiento de seguridad, llamar a las oficinas centrales de la recolectora para confirmar que el agente de seguridad se encuentra autorizado.

Los pasos para realizar la entrega son los siguientes:

- ✓ El asistente del restaurante y el receptor de la recolectora, deben abrir el buzón.
  
- ✓ Revisar la cantidad y el valor de los sobres (sumar) anotados en la hoja del sistema.
  
- ✓ Completar el voucher, consignando la cantidad de depósitos entregados, el valor en números y letras, el número de marchamo, nombre y firma del encargado de administración que realiza la entrega.
  
- ✓ Contar e introducir en la bolsa de valores uno a uno los sobres a la vista del receptor, junto con la boleta de depósitos (por el valor total de los sobres) una hoja del sistema sellada, firmada y con la cantidad de depósitos recibidos por parte de la recolectora.
  
- ✓ El encargado de administración responsable a la vista del receptor, debe sellar las bolsas.
  
- ✓ La otra hoja del sistema, se archiva en la oficina para consultas de Auditoría Interna.

Al haber entregado los valores por medio de las bolsas a la recolectora y esta las recibe, son responsabilidad de la misma y por ningún motivo deben de recibirse nuevamente en el restaurante.

## **2.4. Control Interno**

*Blanco Luna, Yanel (1988)*, define el control interno como: “Un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías”

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
  
- ✓ Fiabilidad de la información financiera
  
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

El primer aspecto clave de la definición propuesta es que se trata de un proceso. En consecuencia los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto, conducen a cierto fin o resultado.

Esto por sí solo extiende el concepto de control interno más allá de la noción tradicional de controles financieros, para convertir el control interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

Puede decirse que la parte más importante de la definición es que se alcanzarán los objetivos. Los controles internos no son elementos restrictivos, sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos.



No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos.

El nuevo enfoque de control interno aporta elementos que deben ser de dominio de todos los trabajadores de la organización y se enmarcan dentro de los cinco elementos que se analizan a continuación.

## **2.5. Auditoría Operacional**

La Auditoría Operativa nació por la necesidad que tenía la alta dirección o gerencia de estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros.

El término "operaciones" surge como la designación de actividades y funciones no financieras que aparecen en la declaración de las responsabilidades de los auditores internos, publicada por el Instituto de Auditores Internos.

En los últimos 30 años, en algunas empresas, ha surgido la necesidad de contar con otro tipo de auditoría llamada "Auditoría Operativa" que tiene en consideración el rápido conocimiento de la complejidad empresarial y el incremento de la atención que las organizaciones hacen de su administración.

La necesidad de la auditoría operacional fue anticipada por William P. Leonard, de Estados Unidos de Norteamérica, quien definió a esta técnica como un "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las

mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

*Guevara, Iván (1997)*, sostiene que la “Auditoría Operacional es el examen y evaluación integral que se realiza en una organización, en lo concerniente a su estructura orgánica, a sus planes y políticas y a sus controles financieros y operativos con la finalidad de establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en las actividades de planificación, control y utilización de los recursos en general, con el propósito de constatar el adecuado y racional uso de los mismos, proporcionando sugerencias y estrategias de acción para maximizar las tres características que identifican, desde su ética, el concepto de calidad, es decir, eficacia, eficiencia y economía”.

Toda evaluación realizada implica la existencia de un objetivo de estudio y la función de auditoría es una actividad básicamente evaluativa. Las herramientas idóneas para llevar a cabo esta actividad, son aquellas cuyo objetivo fundamental esté dirigido a mejorar y fortalecer la calidad de los resultados de la organización.

La auditoría operacional es una evaluación enfocada a detectar problemas en la ejecución de los procedimientos, revelar dificultades en el adecuado flujo de las operaciones y proporcionar alternativas a fin de solucionar las deficiencias encontradas.

Asimismo, *Pinilla, José Dagoberto (1996)*, conceptualiza la auditoría operacional de la siguiente manera:

“La auditoría operacional es el proceso de investigación que tiene por objeto el examen y evaluación de la planeación, la organización, la dirección y el control de gestión de las operaciones por áreas funcionales o por procesos operativos en las organizaciones; su base son los criterios de economía, eficiencia, efectividad y equidad; su finalidad, emitir una

opinión independiente, de asesoría, a la alta dirección, acerca de la validez del sistema de control interno integral en las entidades auditadas”.

En restaurantes, se realiza la auditoría operacional, surge pues como una necesidad del Auditor Interno al tratar de ponerse al servicio de la empresa, procurando evaluar si se tienen controles adecuados y si éstos permiten ejecutar el trabajo eficientemente. **Ver anexo 1.**

La administración debe estar alerta ante las oportunidades que se le presenten. Caso contrario, no podrá hacer frente a la competencia con éxito y operar con desventaja tendiendo en ocasiones a desaparecer, no por las pérdidas que puedan hacerse notorias en algún período, sino porque sus operaciones económicas no pueden ser rentables frente a otras oportunidades que brinda el mundo financiero.

Debe preocuparse por ejemplo por analizar a fondo porque no se alcanzan los objetivos esperados, detectar las fallas para obtener ahorro de costos y buscar máxima productividad.

El término eficiencia que se incluye en el concepto hace alusión a la capacidad que debe tener la organización para minimizar costos de los recursos económicos, técnicos y humanos con el fin de lograr satisfactoriamente los objetivos programados en el periodo.

El principal objetivo de la auditoría operacional, es aumentar la eficiencia por medio de recomendaciones tendientes a: incrementar ingresos, reducir costos y simplificar operaciones.

## Capítulo 3

### 3.1. Planteamiento del problema

En Guatemala muchas empresas a pesar de estar debidamente constituidas y registradas, carecen de análisis financiero por parte de sus directivos y empleados, generados por problemas de liquidez, para el cumplimiento de sus compromisos.

Como resultado de esta dificultad, la empresa enfrenta una serie de problemas de liquidez, debido a que los flujos de efectivo son demasiados bajos, por el sostenimiento de la entidad como negocio en marcha.

En la empresa objeto de estudio, se estableció lo siguiente:

En ocasiones se tiene problemas para realizar el pago a proveedores y para poder trasladar sencillo a los restaurantes para dar cambio a los clientes, debido a que se desembolsan montos altos de efectivo de las cuentas bancarias, teniendo que realizar préstamo a las empresas del grupo, para poder realizar los pagos en tiempo y no incumplir a sus obligaciones.

El análisis financiero se debe realizar, para determinar los motivos principales que ocasionan los problemas de pago; asimismo, recomendar cambios favorables para incrementar el flujo de efectivo.

En función de lo anteriormente indicado, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Es posible incrementar el flujo de efectivo y obtener beneficios económicos mediante un manejo adecuado de efectivo en los restaurantes?

## **3.2. Objetivos**

### **3.2.1. Objetivo general**

Incrementar el flujo de efectivo y obtener beneficios económicos de la evaluación realizada.

### **3.2.2. Objetivos específicos**

- ✓ Verificar y analizar el procedimiento de manejo de efectivo en restaurantes.
- ✓ Analizar los gastos realizados por servicios de recolección.
- ✓ Diseñar una propuesta orientada a minimizar la problemática identificada.

## **3.3. Alcances y límites**

### **3.3.1. Alcances**

En la investigación preliminar, se realizó un examen en diferentes áreas administrativas y operativas, sin embargo el presente informe se limita a evaluar el manejo de efectivo en restaurantes de comida rápida y verificar gastos por servicios de recolección de valores.

### **3.3.2. Límites**

Por confidencialidad de la empresa, no se utiliza un nombre y no se reflejan los estados financieros con datos reales.

## **3.4. Metodología aplicada en la investigación**

Durante el desarrollo del presente trabajo, se utilizó la investigación científica, la cual es la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por

finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos y se desarrolla mediante un proceso.

La técnica de investigación de campo, donde se observa la ejecución de los procedimientos de manejo de efectivo en el restaurante.

### **3.4.1. Sujetos de estudio**

La fuente de información por excelencia, son las personas involucradas directamente en el trabajo que desarrollan en la empresa, por lo que los sujetos de investigación son los siguientes:

✓ Dirección de operaciones

Se encarga de las decisiones relacionadas con el diseño, la gestión y la mejora de las operaciones de los restaurantes.

Responsabilidades:

- Operaciones y procesos
  - Análisis y mejora de procesos
  - Gestión de procesos
  - Reingeniería de procesos
  
- Calidad
  - Calidad de servicio
  - Medida de la satisfacción de clientes
  - Procesos de mejora de la calidad
  - Aseguramiento de calidad
  - Modelos de excelencia / calidad total
  
- Diseñar, gestionar y ofrecer servicios
  - Modelos de excelencia en servicios

- Diseño de garantías de servicio
- Operaciones en servicios
- Uso de tecnología en servicios

✓ Supervisor de operaciones

Es responsable de supervisar al gerente del restaurante, verificar que los procedimientos de operaciones sean realizados correctamente y dar seguimiento a que se cumplan las ventas proyectadas.

Responsabilidades:

- Protección de los activos de la compañía.
- Mantener el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la compañía.
- Mantener la confidencialidad de RR.HH., financiera y de otros documentos exclusivos de la compañía.
- Trabajar en conjunto con el capacitador de campo para asegurar que todos los empleados reciban capacitación de acuerdo con las normas de la compañía y se registren en la matriz de capacitación.
- Asegurar que la oficina de operaciones conserve un orden de trabajo estándar; que se lleven todos los archivos de conformidad con las normas de la compañía y que el área de trabajo se mantenga limpia, organizada y preparada para una auditoría en todo momento.
- Comunicación oportuna con la gerencia en relación con todos los asuntos corporativos, de asociados y de clientes.

✓ Gerente de restaurante

Es responsable por los resultados del negocio, lo que incluye todo lo que está dentro de las cuatro paredes, sus finanzas, empleados, clientes y la forma en que todas las partes de la operación trabajan conjuntamente.

Responsabilidades:

- Supervisar la cocina para que tenga limpieza, excelente presentación de platos, horarios de boletas y prácticas de salud y seguridad
- Ayudar a los cocineros cuando sea necesario
- Solicitar retroalimentación y dársela a los empleados
- Hablar todos los días con sus clientes para que le conozcan y sepan que usted está a cargo, para que puedan contactarlo si hubiera algún problema
- Ser justo con sus empleados y utilizar su manual del empleado como recurso para respaldarse al tomar decisiones difíciles
- Seguir todos los procedimientos y lineamientos internos
- Dar seguimiento a todos los procedimientos de manejo de dinero para asegurarse que sean precisos y seguros
- Realizar inventario mensual de productos
- Analizar estados de resultados

✓ Gerente financiero

Es el ejecutivo a cargo de la gestión financiera de la organización.



## Responsabilidades

- Planificación, ejecución e información financiera
- Mantenimiento y mejora de la calidad de los procedimientos y protocolos financieros en la empresa.
- "Guardián" de la bonanza financiera de la empresa.
- Responsable y catalizador de las nuevas actuaciones financieras que se van a llevar a cabo.
- Análisis de resultados operacionales y de gestión de la empresa
- Generar indicadores que evalúen al desarrollo de la empresa
- Dirigir las decisiones financieras, que aseguren el mejor rendimiento de los recursos.

### **3.4.2. Instrumentos**

Los instrumentos seleccionados para la investigación fueron aplicados de forma muy objetiva, justa, ética e íntegra.

En el desarrollo del proyecto, se utilizaron los instrumentos y técnica siguientes:

#### ✓ Cuestionarios

Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio.

Por medio de preguntas concretas (abiertas o cerradas) aplicadas a una muestra establecida, con el propósito de conocer una opinión.

El cuestionario se realizó al departamento de operaciones: director, gerente regional y supervisor, con el objetivo de saber la importancia del flujo en efectivo para los restaurantes a su cargo. **Ver anexo 2.**

Las preguntas van relacionadas sobre flujo de efectivo y manejo de efectivo en los restaurantes, donde se espera obtener las conclusiones y aportes relacionados al análisis y diagnóstico practicado a la información, que puedan dar los lineamientos y justificaciones necesarias, para poder realizar una propuesta al proyecto.

✓ Entrevistas

Como parte complementaria para recabar información a través de los cuestionarios, se realizó entrevista al gerente del restaurante, quien indica los procedimientos actuales del manejo de efectivo. **Ver anexo 3.**

### **3.4.3. Procedimientos**

Para desarrollar el proyecto, se realizó el siguiente procedimiento:

- ✓ Reunión con el departamento de operaciones, para exponer la problemática y los objetivos del proyecto, también se entrega cuestionario para saber si se cuenta con el visto bueno para implementar el proyecto.
- ✓ Calculo de razones financieras para determinar la liquidez de la empresa.
- ✓ Gerencia financiera debe realizar la gestión de cotizar nuevamente los precios por servicios de recolección.

- ✓ Análisis del manejo de efectivo, es en un solo restaurante por 1 día, para verificar lo siguiente:
  - Determinar y analizar el sencillo consumido durante un día. Para este punto, se consideró lo siguiente el día del trabajo de campo:
    - ❖ Al cierre del día anterior a la visita, debe quedarse en caja única la cantidad de Q1,500.00 en billetes de Q50.00 adicional al 50% máximo autorizado.
    - ❖ En la apertura el encargado debe asignar a todos los fondos billetes de Q50.00.
    - ❖ Durante la operación el encargado debe considerar que debe mantener en caja única un fondo de Q1,500.00 en billetes de Q50.00; por ende los retiros de sencillo que realice bajo con esta denominación deben conservarse en caja única y no ser depositados, (hasta por el monto autorizado) esto con el objeto de abastecer a las registradoras de esta denominación.
    - ❖ Debe considerarse que para efectos del plan piloto, los billetes de Q50.00 deben ser considerados como sencillo y en el caso de ser necesario deben asignarse a registradoras.
  - Determinar y analizar el efectivo depositado en el corte, para verificar si se deposita billetes de alta denominación o sencillo.
  - Obtener el detalle de sencillo enviado por el banco a la semana y realizar una propuesta.
  - Realizar tabla de factores de riesgos, por lo cual no es la solución a los riesgos o una manera de anularlos, es más bien una forma de manejarlos para evitar consecuencias negativas.

- Analizar si los cambios a realizar no incrementan los riesgos en el manejo del efectivo.
  
- Evaluar cambios, para obtener beneficios económicos.

Para realizar el trabajo de campo, se utilizaran los siguientes formatos. **Ver Anexo 4.**

## Capítulo 4

### 4.1. Presentación de los resultados

A continuación se presentan las respuestas de cada una de las preguntas elaboradas en los cuestionarios, que fueron entregadas a los sujetos de la investigación.

#### 4.1.1. Resultados de los cuestionarios

Se realizó un cuestionario con 3 preguntas, al director, gerente y supervisor de operaciones para conocer su opinión, para saber la importancia e impacto que puede tener el flujo del efectivo en los restaurantes.

##### Pregunta 1

Los restaurantes realizan muchos gastos por servicios, por ejemplo: agua, luz, teléfono, internet, cable, seguridad, entre otros, pero para el proyecto es importante saber si los pagos realizados por servicios de recolección impactan en las ganancias de los restaurantes, por lo cual se realizó la siguiente pregunta.

¿El pago por servicio de recolección y preparación de sencillo, es un gasto que impacta el estado de resultados del restaurante?

Las respuestas reflejaron que este gasto impacta en las ganancias de los restaurantes, debido a que el pago mensual por este servicio es grande. No obstante, también indicaron que hay restaurantes que no amerita que se realicen 2 recolecciones diarias y la empresa no ha podido marcar la diferencia con obtener ahorro en sus costos por el servicio de recolección.

## Pregunta 2

El flujo de efectivo es muy importante y más cuando en una empresa tan grande, se está obteniendo problemas de liquidez de pago a los proveedores, donde incumplirles en los pagos los obligaría a tener que dejar de prestarnos un servicio o bien no vendernos materia prima, la cual es indispensable, debido a que de la materia prima depende que el negocio funcione y se considera que evaluando el ciclo del manejo del efectivo en la empresa, se pueden obtener resultados que pueden incrementar el flujo de efectivo. Por lo cual se realizó la siguiente pregunta.

¿El manejo adecuado del efectivo puede ayudar a que la empresa mejore su flujo de efectivo?

Las respuestas van orientadas a que se puede obtener mayor ganancia y que se podía obtener más liquidez, esto demuestra que el realizar un análisis a esta área del manejo de efectivo es de vital importancia para conseguir los objetivos propuestos.

## Pregunta 3

Previo a realizar este proyecto y realizar el trabajo de campo, análisis de la información, propuesta, etc, se debe saber si el director, gerente y supervisor de operaciones dan viabilidad al proyecto, siempre y cuando se obtengan resultados satisfactorios, lo cual se les consultó en el cuestionario.

Considerando que el proyecto de resultado satisfactorio, ejemplo: mejor flujo de efectivo, ahorro en costos, menos procedimientos de control, entre otros. ¿Usted daría su visto bueno para que se ejecute el proyecto?

Las respuestas reflejaron que este proyecto puede ser de gran beneficio para la empresa y para cada uno de los restaurantes, debido a que se pueden obtener ganancias, mejora del flujo de efectivo, en conclusión, si dan su visto bueno.

#### **4.1.2. Análisis financiero**

Se realizó análisis financiero de los últimos tres años, utilizando razones financieras, debido a que se consideran una herramienta imprescindible para el análisis de la información y la toma de decisiones financieras, pues brindan información rápida y concisa, además de que permite comparaciones con la información en periodos anteriores.

A continuación se describe el análisis financiero realizado del año 2010 al 2012, de acuerdo a su clasificación:

- ✓ **Liquidez:** su tendencia es deficiente, por lo que la liquidez de la empresa no es buena, para cumplir con sus obligaciones.
  
- ✓ **Actividad:** La rotación de los inventarios se mantiene respecto a años anteriores, por lo que se determina que es muy buena. Debido a que es una empresa que trabaja de con el 99% de sus ventas de contado.
  
- ✓ **Deuda:** La empresa está muy endeudada lo que muestra que deben más del 57% de sus activos, según el promedio de la empresa únicamente debe de estar endeudada hasta un 24.5%; la razón de cargos de interés fijo del 2012 muestra que la empresa está generando muy poca utilidad respecto a sus impuestos pagados, por lo que muestra que la utilidad que genera la empresa es muy baja. Lo cual se debe a que la empresa tiene proyectos de construcción de nuevos restaurantes en los cuales tiene que pagar préstamos bancarios.

- ✓ Rentabilidad: El margen de utilidad bruta de los tres años es muy buena respecto al promedio de la industria, no obstante la utilidad neta muestra que es deficiente no solo del año 2012, si no que respecto a los años anteriores, debido a que va cada vez más en descenso. El ROA y el ROE se comportó de manera muy similar a como lo hizo su margen de utilidad neta durante el periodo del 2010-2012, la empresa parece haber caído considerablemente año con año en sus ventas y su costo de ventas es muy elevado debido a que corresponde al 73% del total de ventas.

### Cuadro No.5

#### Razones financieras

Razón	Años			Promedio de la industria	Resultado
	2010	2011	2012		
<b>Liquidez</b>					
Liquidez corriente	0.7	0.8	0.89	2	Deficiente
Razón rápida (prueba del acido)	1	0.9	0.85	1	Deficiente
<b>Actividad</b>					
Rotación de inventarios	4.9	5	4.9	5	Muy bueno
Periodo promedio de cobro	1.9	1.99	1.95	2	Muy bueno
Rotación de activos totales	1.5	1.5	1.62	2	Muy bueno
<b>Deuda</b>					
Índice de endeudamiento	45.80%	54.30%	57%	24.5%	Deficiente
Razón de cargos de interés fijo	2.2	1.9	1.65	2.5	Deficiente
<b>Rentabilidad</b>					
Margen de utilidad bruta	27.50%	28%	27%	26%	Muy bien
Margen de utilidad neta	1.1%	1%	0.71%	1.0%	Deficiente
Rendimiento sobre los activos totales ROA	1.7%	1.5%	1.15%	2.0%	Muy bien
Retorno sobre el patrimonio ROE	3.1%	3.3%	2.67%	3.0%	Bueno

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

#### 4.1.3. Movimiento de efectivo

Se determinó que al estipular condiciones para el manejo de efectivo, este puede ser suficiente para que el restaurante funcione, según el sencillo de la caja única al final del día aun había sencillo para seguir funcionando.



**Cuadro No.6**  
**Movimiento del efectivo**

Sencillo generado en cortes	Q 6,701.80
Sencillo del día anterior	Q 3,210.00
Sencillo recibido del día	Q 7,700.00
Sencillo utilizado	Q (8,345.00)
Total de sencillo al final del día	Q 9,266.80

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

Es importante mencionar lo siguiente:

- ✓ En el sencillo generado en cortes, se consideró billetes de Q50.00 o de menor denominación.
- ✓ Los billetes de Q50.00 en el procedimiento actual eran retirados como aligeramiento y se consideran billetes de alta denominación.
- ✓ Se utilizó una cantidad considerable de sencillo, no obstante también las cajas registradoras generaron sencillo.

#### **4.1.4. Importancia de la moneda**

Derivado del trabajo de campo realizado, se observó los siguientes aspectos relevantes:

- ✓ **Billetes Q200.00**

Se estableció que las registradoras reciben billetes de Q200.00 los cuales disminuyen el sencillo significativamente, esto especialmente en la registradora del autoservicio la cual no tiene permitido conservar billetes de Q100.00, los casos a continuación:

### Cuadro No.7

#### Billetes de Q200.00 recibidos el día de la visita

Caja	Billetes	Monto Q.
21	2	Q400.00
23	2	Q400.00
25	1	Q200.00
26	6	Q1,200.00
28	0	-----
<b>Total</b>		<b>Q2,200.00</b>

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

#### ✓ **Billetes de Q50.00**

Se estableció que es factible utilizar billetes de Q50.00 como sencillo y formar parte del fondo inicial, considerando el monto en billetes de Q100.00 que recibe el restaurante, mismo que el día de la visita ascendió Q33,200.00.

Adicionalmente, de acuerdo a lo indicado por cajero y encargados de administración, el utilizar este tipo de denominación acelera la operación, puesto que se utiliza un número menor de billetes de baja denominación para dar cambio.

#### ✓ **Plan piloto en restaurante**

En el plan piloto realizado en el restaurante, se estableció que se necesitó un total de Q6,700.00 para operar y dejar al final del día Q4,000.00, esto asumiendo que la recolectora no se presenta el día de la prueba, lo cual validó la factibilidad del proyecto.

Adicionalmente, se estableció que durante mayo 2013, el restaurante generó en promedio, sencillo por Q6,373.00 diarios. (Dato incluye billetes de Q50.00). A nivel

mercado los restaurantes que reciben sencillo de la recolectora generaron un promedio de Q4,720.00 diarios, durante mayo 2013.

#### 4.1.5. Pagos a recolectora

Por cuota fija y variable se cancela al mes un total de Q86,138.87 y un aproximado anual de Q1,033,666.44 a la recolectora por servicio a 55 restaurantes.

**Cuadro No.8**  
**Pagos a la recolectora**

<b>Cuota fija</b>			
<b>Recolectora</b>	<b># Restaurantes</b>	<b>Total pagado en mayo</b>	<b>Total aproximado a pagar al año</b>
Recolectora 1	34	Q 47,600.00	Q 571,200.00
Recolectora 2	21	Q 29,400.00	Q 352,800.00
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>Q 77,000.00</b>	<b>Q 924,000.00</b>

<b>Cuota variable</b>			
<b>Recolectora</b>	<b># Restaurantes</b>	<b>Total pagado en mayo</b>	<b>Total aproximado a pagar al año</b>
Recolectora 1	34	Q5,612.00	Q67,344.00
Recolectora 2	21	Q3,526.87	Q42,322.44
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>Q9,138.87</b>	<b>Q109,666.44</b>

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

#### 4.1.6. Nuevo servicio de recolección

Derivado del trabajo de campo realizado, se logró determinar que las cajas registradoras exceden en un 200% el sencillo al final del día respecto al procedimiento anterior del manejo de efectivo en el restaurante.

Lo anterior, refleja que se puede cotizar nuevamente con la recolectora de valores, lo cual se le solicitó a gerencia financiera, solicitando el siguiente servicio:

- ✓ 3 visitas a la semana, para recolectar los depósitos de ventas.
  
- ✓ 3 visitas a la semana para entregar sencillo para dar canje a los clientes

#### **4.1.7. Tabla de riesgos**

En la tabla de riesgos efectuada se pudo identificar que el riesgo que más se menciona es el de liquidez, el cual estratégicamente es un riesgo que tiene que ser considerado por la empresa de vital seguimiento.

Por lo cual para realizar la siguiente declaración de riesgos que puede afectar a la empresa, se considera el siguiente proceso:

- ✓ Identificación de los factores de riesgos
  
- ✓ Medición, cuantificación y control de las distintas categorías de riesgos.
  
- ✓ Establecimientos de límites de tolerancia al riesgo.
  
- ✓ Control de los niveles de riesgo mediante la efectiva reducción de la exposición o la instrumentación de mecanismos de cobertura.

A continuación la tabla de riesgos realizada.

**Cuadro No.9**  
**Tabla de riesgos**

Declaración de Riesgos Principales								
	Riesgo declaración	Identificador del riesgo	Fuente del riesgo	Riesgo	Consecuencias para la empresa	Nivel de exposición	Contexto	Riesgos relacionados
<b>RIESGOS DE NEGOCIOS</b>	Riesgo de franquicia (20)	Falta de remodelación de restaurantes y mal servicio	Deficiencia en la calidad del producto e instalaciones antiguas y no modernizadas	Reclamos y quejas de los clientes	Cliente insatisfecho, incumplimiento pronostico de ventas y operacionales	Cobertura del 40% Medio	Estándares de los requerimientos de las franquicias	Liquidez, solvencia y reputación
	Riesgo de mercado (15)	Muchos productos similares en el mercado	Falta de monitoreo de lo que realizan los competidores	Reducción en los clientes	No alcanzar objetivos de metas de ventas	Cobertura del 60% Medio	Reducción de ventas de ciertos productos que maneja la competencia	Reputación, liquidez y solvencia
	Riesgo de cumplimiento (15)	Productos incompletos	Desconocimiento de los procedimientos de operación	Reclamos y quejas de los clientes	Cliente insatisfecho	Cobertura del 40% Medio	No se cumplen en un 100% los procedimientos de operación	Reputación y operación.
	Riesgo de reputación (12)	Mal servicio	Mala Calidad de producto, servicio y limpieza	Reclamos y quejas de los clientes	Cliente insatisfecho	Cobertura del 50% Medio	Realizar incorrectamente el manejo de turno y no tener la gente entrenada	Reputación, divulgación y operación.
	Riesgo operacional (procesos) 12	Personal con poca capacitación	Falta de Entrenamiento del personal	Reclamos y quejas de los clientes	Cliente insatisfecho	Cobertura del 35% Medio	La alta rotación del personal efecto en el entrenamiento	Reputación, divulgación y mercado
	Riesgo de producción (12)	No contar materia de prima necesaria	Malas proyecciones en los suministros de inventarios	Reclamos y quejas de los clientes	Cliente insatisfecho y falta de cumplimiento en pronósticos de ventas	Cobertura del 40% Medio	Cuando el mercadeo realiza incorrectamente las proyecciones de venta	Reputación, liquidez y operación.
	Riesgo de obsolescencia (10)	Falta de remodelación de restaurantes	Imagen del restaurante	Cientes insatisfechos por no estar en un restaurante moderno	Pérdida de clientes y Reducción en Ventas	Cobertura del 40% Medio	Restaurantes con más de 10 años sin haberse remodelado	Mercado, liquidez y reputación
<b>RIESGOS DE ESTRATEGICOS</b>	Riesgos sociales (9)	Accidentes provocados por motoristas que atienden servicio a domicilio	Tiempos de servicio	Imprudencia de los pilotos	Pagar deducibles y utilizar el seguro	Cobertura del 40 % Medio	No cumplir con el reglamento de transito	Reputación, cumplimiento y divulgación
<b>RIESGOS FINANCIEROS</b>	Riesgo de tipo de cambio (12)	Tipo de cambio del dólar	Alzas del dólar	Pagar más a un proveedor que cobra en dólares	Disminución del flujo de efectivo	Cobertura de 60% Medio	Las alzas del dólar afectan la liquidez	Liquidez, crédito y solvencia
	Riesgo de precio (12)	Precios bajos de la competencia	Diversidad de opciones y precios en el mercado	Pérdida de clientes y falta de cumplimiento de los pronósticos de ventas	Menos producción e ingresos	Cobertura de 50% Medio	Competencia con precios bajos y buen servicio	Liquidez, crédito y solvencia

## Capítulo 5

### 5.1. Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados del trabajo de campo, demuestran que los restaurantes cuentan con una distribución de sencillo diaria excesiva, para dar cambio a los clientes.

Para poder analizar los resultados, fue necesario tener una reunión con el gerente financiero para gestionar con las recolectoras, una cotización de precios de cuota fija, en donde se solicitan solo 3 visitas a los restaurantes para entregar y recolectar los valores, la cual fue obtenida oportunamente por parte del proveedor, para el análisis a realizar.

#### 5.1.1. Ahorro a obtener

Derivado a la nueva cotización de precios entregada por la recolectora de valores, la cual consiste en 3 recolección de valores y entregas de sencillo para dar canje a los clientes a la semana, se establecieron nuevas cuotas fijas para la distribución del sencillo, donde se espera obtener un ahorro anual de Q429,000.00.

**Cuadro No.10**

#### **Cobros de cuota fija por recolectoras**

Recolectora	# Rest.	Nueva Cuota			Cuota Anterior al año	Ahorro al año
		Nueva Cuota	Total a pagar al mes	Total a pagar al año		
Recolectora 1	34	Q 750.00	Q 25,500.00	Q 306,000.00	Q 571,200.00	Q 265,200.00
Recolectora 2	21	Q 750.00	Q 15,750.00	Q 189,000.00	Q 352,800.00	Q 163,800.00
Total	55	Q 1,500.00	Q 41,250.00	Q 495,000.00	Q 924,000.00	Q 429,000.00

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

La cuota variable a pagar cambio, en el fondo de sencillo a los restaurantes, se espera obtener un ahorro anual de Q56,348.91.

**Cuadro No.11**

**Cobros de cuota variable por recolectoras**

<b>Distribución</b>	<b>Cuota variable al año</b>
Actual	Q 109,666.44
Propuesta	Q 53,317.53
Ahorro Anual	Q 56,348.91

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

**5.1.2. Incremento del flujo de efectivo**

La implementación del proyecto, representa un efecto positivo en el flujo de efectivo de la empresa.

**Cuadro No.12**

**Incremento del flujo de efectivo**

<b>Egresos de efectivo</b>	<b>Total anual</b>
Actual	Q 156,666,342.85
Propuesta	Q 76,167,900.00
<b>Ahorro anual</b>	<b>Q 80,498,442.85</b>

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

**5.1.3. Riesgos**

**a) Aumento de sencillo al cierre:**

La realización del proyecto conlleva un aumento en el sencillo al cierre respecto al autorizado en la actualidad, por ejemplo será de la manera siguiente:

### Aumento de sencillo al cierre

**Cuadro No.13**

<b>Días</b>	<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Aumento</b>	<b>%</b>
Lunes	Q3,850.00	Q4,250.00	Q400.00	10%
Martes	Q3,850.00	Q8,500.00	Q4,650.00	121%
Miércoles	Q3,850.00	Q4,250.00	Q400.00	10%
Jueves	Q3,850.00	Q11,300.00	Q7,450.00	193%
Viernes	Q5,150.00	Q5,150.00	Q0.00	0%
Sábado	Q5,150.00	Q13,000.00	Q7,850.00	152%
Domingo	Q5,150.00	Q8,500.00	Q3,350.00	65%
<b>Total</b>	<b>Q30,850.00</b>	<b>Q54,950.00</b>	<b>Q24,100.00</b>	<b>78%</b>

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

A nivel mercado, el incremento más significativo de sencillo al cierre, se dará los días que ingrese la recolectora (martes, jueves y sábado), en los cuales el aumento será aproximadamente hasta el 121% respecto al dejado en la actualidad.

#### **b) Cobertura de seguro:**

Actualmente, la póliza tiene una cobertura de Q776,970.00 (US\$ 100,000 \* 7.76970) por robo con un deducible de Q6,215.00 (US\$ 800.00) por evento.



## Propuesta

Con el propósito de presentar las características y procedimientos que integran el manejo de efectivo en restaurantes que contribuye al alcance de los objetivos de la empresa y conforme a la situación que presenta la empresa objeto de estudio en el incremento del flujo de efectivo, para hacer eficientes su flujo de efectivo y obtener beneficios económicos, a continuación se describen aspectos relevantes y beneficios que pueden ser aplicados en procesos que lleva actualmente la empresa.

A continuación, se presentan las áreas donde se deben realizar cambios, para que el proyecto funcione:

### Distribución de sencillo

En cuanto a la distribución del sencillo por parte de la recolectora, el sencillo se debe llevar únicamente 3 días a la semana a los restaurantes, como por ejemplo, en el cuadro se observa que se ha realizado una distribución de sencillo por denominación, que debe entregar la recolectora, los días martes, jueves y sábado. El día sábado el restaurante recibe más sencillo, debido a que el fin de semana es cuando tienen más venta.

#### Cuadro No.14

##### Distribución de sencillo en restaurante

Día	Q 0.25	Q 0.50	Q 1.00	Q 5.00	Q 10.00	Q 20.00	Total Diario
Lunes	-	-	-	-	-	-	-
Martes	200	500	1,300	2,000	2,500	2,000	8,500
Miércoles	-	-	-	-	-	-	-
Jueves	200	500	1,300	2,000	2,500	2,000	8,500
Viernes	-	-	-	-	-	-	-
Sábado	500	500	1,800	2,000	4,000	2,500	11,300
Domingo	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totales</b>	<b>900</b>	<b>1,500</b>	<b>4,400</b>	<b>6,000</b>	<b>9,000</b>	<b>6,500</b>	<b>28,300</b>

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

Es importante mencionar, que la distribución del sencillo se debe establecer de acuerdo a las necesidades, de cada a restaurante.

Lo anterior, implica una reducción en el fondo de sencillo semanal del restaurante por Q31,700.00, equivalente al 51%.

## Procedimiento del manejo de efectivo

Derivado a que la distribución del sencillo no será diaria y ahora será únicamente 3 veces a la semana, el procedimiento para manejar el efectivo en la caja única y caja registradora debe cambiar.

Por ejemplo, el manejo del efectivo en caja única en un restaurante será el siguiente:

Concepto	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Sencillo para apertura	8,500	4,250	8,500	4,250	11,300	5,150	13,000
Ingreso de recolectora	-----	8,500	-----	8,500	-----	11,300	-----
Sencillo durante el día	8,500	12,750	8,500	12,750	11,300	16,450	13,000
Sencillo máximo al cierre	4,250	8,500	4,250	11,300	5,150	13,000	8,500
A depositar en sencillo	4,250	4,250	4,250	1,450	6,150	3,450	4,500

Los parámetros bajo los cuales debe establecerse el monto del fondo autorizado serán los siguientes:

- ✓ El restaurante debe manejar su fondo de apertura y cierre de acuerdo al control antes mencionado.
- ✓ Los fondos deben ser ajustados de acuerdo a las necesidades del restaurante una vez se hayan adaptado a la nueva forma de distribuir sencillo.
- ✓ Los depósitos de sencillo deben realizarse, manteniendo el fondo autorizado de acuerdo al cuadro establecido, los excesos deben depositarse.
- ✓ Deben tomarse como sencillo al cierre únicamente billetes de Q50.00, por ningún motivo deben quedarse al cierre billetes de Q100.00 y/o Q200.00.
- ✓ Los billetes de Q50.00 no deben retirarse al momento de aligerar el dinero en caja registradora.

## **Acciones a considerar para optimizar el sencillo de restaurantes**

Con el objetivo de optimizar el sencillo que ingresa a restaurantes por parte de la recolectora y por tanto la cuota variable, se presentan las siguientes acciones a considerar:

### **Caja Única**

- ✓ Los billetes de Q. 50.00 serán utilizados como sencillo.
  
- ✓ Se autoriza mantener Q. 500.00 en caja única, por caja registradora habilitada, ejemplo: si hay 5 cajas registradoras habilitadas se podrá tener Q2,500.00 en billetes de Q100.00 y Q200.00; la diferencia depositarse como sencillo, con el objetivo de que estos billetes de Q100.00 sirvan para realizar canje con la venta al momento de realizar el corte.
  
- ✓ En la realización de cortes, canjear el sencillo proveniente de cortes, con los billetes de alta denominación conservados en caja única.

## Conclusiones

1. Después de evaluar y verificar cada uno de los procedimientos de manejo de efectivo en los restaurantes, se logró identificar posibles áreas de mejora, donde el estudio de los procesos, ayudó a identificar procesos que no son de utilidad, debido a que no agregan valor, con el fin de alcanzar los objetivos, como por ejemplo:
  - El efecto en los cambios de los procedimientos es positivo, debido a que la empresa puede obtener un incremento aproximado al año en el flujo de efectivo de Q80,498,442.85.
  - El sencillo que reciben los restaurantes diariamente, donde se comprobó en el restaurante que no se consumen la totalidad de su sencillo, debido a que inició el día anterior con Q3,210.00, recibió de sencillo Q7,700.00 y finalizó el día con Q9,266.80.
  - Los billetes de Q50.00 se deben considerar como sencillo, por que cuando el cajero no tiene estos billetes da vuelto al cliente con billetes de menor denominación, estos billetes sirven para que el cajero de canje cuando el cliente cancela con billetes de Q100.00 y/o Q200.00; durante el día del trabajo de campo se recibieron Q33,200.00.
  
2. Los gastos por servicio de recolección aproximados al año son de Q1,033,666.44, los cuales no solo son excesivos, si no también se está pagando un servicio que no amerita ser utilizado como se realiza actualmente, debido a que la segunda recolección del día es incensaría y que los restaurantes generan su propio sencillo. Derivado del análisis y de los cambio a realizar en los procedimientos, se espera obtener a futuro un ahorro anual de Q429,000.00 en cuota fija y Q56,348.91 en cuota variable.
  
3. Al realizar el estudio de las áreas y proponer nuevos procedimientos, es importante ejecutarlos y evaluar los resultados obtenidos, el llevarlos a cabo para cada una de las áreas involucradas, es recomendable cambiar el procedimiento del manejo de efectivo en los restaurantes, porque permite incrementar el flujo de efectivo en la empresa.

## Referencias Bibliográficas

1. Nassir Sapag Chain. 2007. Proyectos de inversión, formulación y evaluación. México. Editorial prentice hall.
2. Bastidas E. Contreras M. Díaz N., Gandica H., Molina K. y Pineda L. 1988. Auditoría operacional, Carmon tiendas C.A.
3. Defliese Philip L., Jaenicke Henry R., Sullivan Jerry D. y Gnospelius Richard A. 1991. Auditoría Montgomery. 2ª. Edición en español. Editorial limusa México.
4. Guevara Graterón, Ivan Ricardo. 1887. Contribución al estudio de la auditoría operacional en empresas que practican la filosofía de la excelencia empresarial.
5. Instituto mexicano de contadores públicos. 1992. Auditoría operacional México.
6. Pérez Orozco, Gilberto Rolando. Julio 2002. Normas y procedimientos de auditoría interna, normas y procedimientos de auditoría II. Guatemala. Editorial Ibáñez.
7. Pinilla F. José Dagoberto. 1996. Auditoría operacional. Universidad nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
8. Poch, R. 2000. Manual de control interno. Barcelona, España. Editorial gestión 2000, segunda edición.
9. <http://www.ereencie.com/adiministración-del-efectivo.html>
10. [http://es.wikipedia.org/wiki/caja\\_registradora](http://es.wikipedia.org/wiki/caja_registradora)

## **Anexos**

## Anexo 1 Parámetros de control interno

INVENTARIOS	PARÁMETROS A CONSIDERAR
Inventario físico diario sin diferencias	Faltantes y/o sobrantes a partir de un producto, por montos mayores a Q 100.00, cotejando los datos ingresados al sistema contra el conteo manual realizado en el restaurante.
Registro Correcto de Inventario mensual	Evaluar el inventario del mes anterior, se revisarán los siguientes aspectos a) Debe cotejarse con el inventario selectivo de productos determinado por Auditoria, <i>b) observar que en todos los artículos que se haya ingresado inventario final, existan movimientos</i>
Inventario de promociones sin diferencias, control y custodia	Evaluar el mes anterior a la visita, revisando el consumo calculado del inventario y comparándolo contra el product mix de Cajitas Felices. Se afectará de acuerdo a lo siguiente: a) Diferencias mayores a 25 promociones en restaurantes tipo Food Court, Instore y Mall Store, b) Diferencias mayores a 50 promociones en restaurantes tipo Free Standing.
Inventario mensual sin diferencias	Se evaluará el mes anterior a la visita, revisando las diferencias de Comida.
Inventario, control y adecuado uso de jabas plásticas	Se realizará conteo físico de las jabas, comparándolos contra el dato registrado en el QCR del mes anterior a la visita. Se afectará a <i>partir de +/- 5 jabas de diferencia.</i>
Cantidad autorizada de transferencias (20 mensuales)	Revisar el mes anterior a la visita, afectando cuando en el restaurante realice más de 20 transferencias en el mes.
CAJAS REGISTRADORAS	PARÁMETROS A CONSIDERAR
Aligeramientos y depósitos oportunos	Período de revisión 15 días, se afectará cuando <i>el depósito del retiro de efectivo por aligeramiento, sencillo y venta del corte de las registradoras, exceda 15 minutos.</i>
Arqueos oportunos	Periodo de revisión 15 días, afectando cuando en 4 días no se realicen 3 arqueos sorpresivos como mínimo diarios.
Cantidad Autorizada de Refund	Se revisará de acuerdo a lo siguiente: a) Para restaurantes sin Express, tipo Food Court, Instore y Mall Store, el máximo de refund mensual será de 20 refund, b) Para restaurantes sin Express tipo Free Standing, el máximo de refund mensual será de 30 refund.
Registro correcto de Cierre de POS manual en Resumen de Ventas	Período de revisión 10 días. Se revisará que los datos según el Reporte de Transacciones de las POS manuales, coincidan con los datos registradoras en el resumen de ventas del sistema, afectando a partir de un día que exista diferencia.
Diferencias en tarjeta de crédito (Resumen de ventas)	Periodo de revisión 10 días. Se afectará a partir de un día que exista una diferencia de Q. 25.00 en adelante, no importando si la diferencia corresponde a un cobro de anticipo no registrado en el modulo de eventos.
CAJA ÚNICA	PARÁMETROS A CONSIDERAR
Caja Única sin diferencias (Faltante y/o sobrante real en caja única de Q 25.00 en adelante)	Faltante o sobrante real de Q 25.00 en adelante.
Documentos en orden (A partir de un documento de Q. 25.00 en adelante)	A partir de un documento mayor a Q25.00 que no cumpla con los aspectos fiscales.
Manejo de efectivo (Sin diferencias que se compensan con registradoras)	Se afecta cuando los encargados aligeraren sin bolsillo.
Fondo autorizado en caja chica (Sin exceso que duplique el fondo)	Se revisará el fondo autorizado de caja chica y se afectará si dicho fondo se encuentra duplicado.
Manejo incorrecto de efectivo al cierre del restaurante	Se afectará cuando se observe al menos un caso por manejo incorrecto de efectivo en la oficina.
OPERACIONES	PARÁMETROS A CONSIDERAR
Limpieza General	Se evalúan todas las áreas del restaurante.
Puertas Cerradas con Llave y/o Candado (Cerraduras en Buen Estado)	Evaluar las puertas o ventanas sin llave, se debe de considerar lo siguiente: Ventanilla freezer, puerta roja, entre otros.
DEPÓSITOS	PARÁMETROS A CONSIDERAR
Faltantes y/o sobrantes reales en entrega de valores	Afectar cuando en el parámetro de revisión, la entrega de valores presente oportunidad con faltantes y/o sobrantes reales.
Faltantes y/o sobrantes a nivel de documentos en entrega de valores	Afectar cuando en el parámetro de revisión, se refleje un faltante y/o sobrante a nivel de documentos.
Procedimiento correcto en entrega de valores y/o libro de depósitos ( En el piso )	El día de la evaluación previo a la entrega de valores, se verificará la elaboración correcta de voucher y boleta de depósitos, que se encuentre sin tachones, borrones y/o alteraciones, afectando a partir de un caso.
FISCAL	PARÁMETROS A CONSIDERAR
Adecuado Control de Facturas Manuales	Se afectará cuando la custodia de facturas manuales sea incorrecta.
ACTIVOS FIJOS	PARÁMETROS A CONSIDERAR
Faltantes y/o sobrantes en activos fijos	Se afectará a partir de un faltante y/o sobrante de activos fijos.
Archivo y control adecuado de activos fijos	Se afectará si no poseen dicho archivo o bien si no cuentan con el mail que respalde uno y/o varios movimientos de activos fijos.
REMISIONES CANCELADAS	PARÁMETROS A CONSIDERAR
Remisiones a Embajadores canceladas oportunamente	Se revisará el reporte de remisiones del mes anterior a la visita, se afectará a partir de una remisión que no haya sido pagada después de 15 días de haber recibido dicho reporte.
LIQUIDACIONES DE COMBUSTIBLE	PARÁMETROS A CONSIDERAR
Liquidaciones de combustible enviadas oportunamente	Se afectará cuando la liquidación de combustible no es enviada dentro de los primeros tres días hábiles del mes siguiente.

**Anexo 2**  
**Cuestionarios**

**Universidad Panamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Tesis de Maestría**

**Instrucciones:** Este documento es de uso interno, el cual será utilizado como parte de la investigación. Marque con una X su respuesta.

**Cuestionario**

**Departamento: Operaciones**

**Puesto: Director de Operaciones**

1. ¿El pago por servicio de recolección y preparación de sencillo, es un gasto que impacta el estado de resultados de restaurantes?

Si X

No

Por qué:

Debido a que se paga por 2 recolecciones de valores y por un sencillo que en ocasiones no se consume diariamente en su totalidad.

2. ¿El manejo adecuado del efectivo puede ayudar a que la empresa mejore su flujo de efectivo?

Si X

No

Por qué:

Debido a que mejora nuestra capacidad de pago a proveedores.

3. Considerando que el proyecto de resultados satisfactorios, ejemplo: mejor flujo de efectivo, ahorro en costos, menos procedimientos de control, entre otros. ¿Usted daría su visto bueno para que se ejecute el proyecto?

Si X

No

Por qué:

Se pueden obtener ahorros significativos en costos.

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.



**Anexo 2**  
**Cuestionarios**

**Universidad Panamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Tesis de Maestría**

**Instrucciones:** Este documento es de uso interno, el cual será utilizado como parte de la investigación. Marque con una X su respuesta.

**Cuestionario**

**Departamento: Operaciones**

**Puesto: Gerente Regional**

1. ¿El pago por servicio de recolección y preparación de sencillo, es un gasto que impacta el estado de resultados de restaurantes?

Si

No

Por qué:

La empresa se catalogó por tener ahorro en costos, pero considero que esta área es una oportunidad de mejora.

2. ¿El manejo adecuado del efectivo puede ayudar a que la empresa mejore su flujo de efectivo?

Si

No

Por qué:

Esto también permite obtener mejores ganancias en los Estados de Resultados.

3. **Considerando que el proyecto de resultados satisfactorios, ejemplo: mejor flujo de efectivo, ahorro en costos, menos procedimientos de control, entre otros.**

**¿Usted daría su visto bueno para que se ejecute el proyecto?**

Si

No

Por qué:

Nos ayudara a ser más rentables y a involucrarnos más en las operaciones del restaurante.

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

**Anexo 2**  
**Cuestionarios**

**Universidad Panamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Tesis de Maestría**

**Instrucciones:** Este documento es de uso interno, el cual será utilizado como parte de la investigación. Marque con una X su respuesta.

**Cuestionario**

**Departamento: Operaciones**

**Puesto: Supervisor**

1. ¿El pago por servicio de recolección y preparación de sencillo, es un gasto que impacta el estado de resultados de restaurantes?

Si X

No

Por qué:

Hay restaurantes que no amerita que se realicen 2 recolecciones diarias.

2. ¿El manejo adecuado del efectivo puede ayudar a que la empresa mejore su flujo de efectivo?

Si X

No

Por qué:

Tendremos más liquidez.

3. Considerando que el proyecto de resultados satisfactorios, ejemplo: mejor flujo de efectivo, ahorro en costos, menos procedimientos de control, entre otros.

¿Usted daría su visto bueno para que se ejecute el proyecto?

Si X

No

Por qué:

Hay muchos beneficios a favor de la empresa.

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

### Anexo 3 Entrevista

**Universidad Panamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Tesis de Maestría**

**Instrucciones:** Este documento es de uso interno, el cual será utilizado como parte de la investigación.

#### Entrevista

**Departamento: Operaciones**

**Puesto: Gerente de Restaurante**

**Tema: Procedimientos de manejo de efectivo en restaurantes**

#### Comentarios

Los procedimientos de manejo de efectivo son realizados y supervisados por el departamento de auditoría interna.

Los encargados de administración son los autorizados para manejar el efectivo en las distintas áreas, como por ejemplo: caja única (caja fuerte), realización de cortes, entrega de valores y recepción de sencillo a la recolectora, elaboración de depósitos de venta o sencillo.

Los procedimientos de manejo de efectivo son estándar en todos los restaurantes, cuando se realiza algún cambio en el procedimiento, auditoría interna lo comunica a todos los restaurantes.

Diariamente los procedimientos de manejo de efectivo se deben realizar correctamente.

**Fuente:** elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

**Anexo 4**  
**Formatos de trabajo de campo**

**Universidad Panamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Tesis de Maestría**

**Formato de trabajo de campo en restaurante**

**Desglose de sencillo para dar cambio a los clientes**

<b>De Lunes a Domingo</b>						
	<b>Denominación</b>					
<b>Día</b>	<b>Q0.25</b>	<b>Q1.00</b>	<b>Q5.00</b>	<b>Q10.00</b>	<b>Q20.00</b>	<b>Total Diario</b>
Lunes	Q200	Q1,000	Q2,500	Q2,000	Q2,000	<b>Q7,700</b>
Martes	Q200	Q1,000	Q2,500	Q2,000	Q2,000	<b>Q7,700</b>
Miércoles	Q200	Q1,000	Q2,500	Q2,000	Q2,000	<b>Q7,700</b>
Jueves	Q200	Q1,000	Q2,500	Q2,000	Q2,000	<b>Q7,700</b>
Viernes	Q200	Q1,100	Q3,000	Q4,000	Q2,000	<b>Q10,300</b>
Sábado	Q200	Q1,100	Q3,000	Q4,000	Q2,000	<b>Q10,300</b>
Domingo	Q200	Q1,100	Q3,000	Q4,000	Q2,000	<b>Q10,300</b>
<b>TOTALES</b>	<b>Q1,400</b>	<b>Q7,300</b>	<b>Q19,000</b>	<b>Q20,000</b>	<b>Q14,000</b>	<b>Q61,700</b>

**Descripción:** Este formato nos permite visualizar el desglose de sencillo recibido por el restaurante diariamente según su denominación.

**Anexo 4**  
**Formatos de trabajo de campo**

**Universidad Panamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Tesis de Maestría**

**Formato de trabajo de campo en restaurante**

**Total de fondo de sencillo para dar cambio a los clientes**

Caja	Cajero	Hora	Fondo inicial de Sencillo (A)	Sencillo adicional consumido (B)	Total Consumido (A+B)	Ref.

**Función principal:** Registrar el fondo de sencillo entregado al cajero y cuanto consumió al final el turno de sencillo.



