



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS  
Y DE COMERCIO**

**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA SEMIPRESENCIAL**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE**

**CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**TEMA: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LOS  
RESTAURANTES DE TERCERA CATEGORÍA QUE PRESTAN  
SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN EN EL SECTOR NORTE DE  
LA CIUDAD DE QUITO.**

**AUTORA: JESSICA PAOLETI MANTUANO MERO**

**DIRECTOR: ING. CPA. CARLOS RAMÍREZ MCA. MDO**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

## CERTIFICADO

Certifico que el presente trabajo titulado “Evaluación de la Gestión Financiera en los Restaurantes de tercera categoría que prestan servicios de alimentación en el sector norte de la ciudad de Quito”, fue desarrollado en su totalidad por la Sra. Jessica Paoletti Mantuano Mero, y ha sido revisado periódicamente cumpliendo con las normas establecidas por la Universidad, de acuerdo al Reglamento de Estudiantes de la ESPE.



**ING. CPA. Carlos Ramírez Lafuente MCA. MDO**

## **AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

El presente proyecto titulado “Evaluación de la Gestión Financiera en los Restaurantes de tercera categoría que prestan servicios de alimentación en el sector norte de la ciudad de Quito”, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado el derecho intelectual de terceros considerándolos.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance del proyecto en mención.



---

Jessica Paoletti Mantuano Mero.

## AUTORIZACIÓN

Yo, Jessica Paoleti Mantuano Mero, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” a publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo titulado “Evaluación de la Gestión Financiera en los Restaurantes de tercera categoría que prestan servicios de alimentación en el sector norte de la ciudad de Quito”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, Septiembre del 2015



---

Jessica Paoleti Mantuano Mero.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con mucho amor y cariño a mi amado esposo quien con su paciencia y dedicación estuvo siempre a mi lado en todo momento durante el transcurso de mis estudios universitarios porque además de ser mi compañero de vida fue quien me impulso a seguir adelante y a nunca rendirme por más adversos que fueron los tiempos brindándome en todo momento su apoyo incondicional.

A mis hijos que son el eje fundamental de mi vida, el motor que me impulsa día a día el motivo de mi amor, esfuerzo y dedicación para ofrecerles un mejor futuro.

A mis padres que con su ejemplo me supieron guiar durante mi vida, ellos fueron el pilar que fundamento en valores todos mis actos presentes y futuros.

A mi Dios quien fue mi compañero inseparable en todo este fructífero camino que llego a su fin gracias a él que hizo que todo esto fuera una realidad.

Por todo esto y mucho más quiero expresar un:

**Gracias a Todos desde lo profundo de mi alma y de mi corazón.**

**Jessica.**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios por brindarme la oportunidad de lograr mis sueños y por hacer de ellos una realidad, a mi familia por ser mi inspiración y por estar siempre a mi lado mostrando siempre su apoyo y mejores deseos para la culminación de esta carrera.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas por haber acogido al Plan de Contingencia y permitirnos continuar con nuestros estudios hasta su finalización, a nuestros estimados profesores por impartirnos sus sabios conocimientos que nos servirán en nuestra vida profesional.

A mi familia por estar siempre a mi lado, brindándome su apoyo y ayuda incondicional porque sin ellos no hubiera podido seguir adelante.

Para todos y cada uno mis sentimientos de gratitud eterna, que Dios bendiga siempre sus vidas.

**Jessica.**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO .....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vii
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
CAPITULO I.....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2    OBJETIVOS.....	2
1.2.1    Objetivo General .....	2
1.2.2    Objetivos Específicos.....	2
1.3    IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR AL QUE SE APLICA EL ESTUDIO .	3
1.3.1    Tipo de organización.....	3
1.3.2    Sector de la industria o servicio de la que forma parte .....	13
1.4    Portafolio de Productos y Servicios .....	14
1.4.1    Clientes: consumidores finales.....	15
1.4.2    Cobertura de mercado .....	17
CAPITULO II .....	20
2    MARCO TEÓRICO .....	20
2.1    Teorías de soporte .....	20
2.1.1    Restaurante .....	20
2.1.2    Clases de Restaurantes .....	20
2.1.3    Tipos de Servicios que ofrecen los Restaurantes .....	21
2.1.4    Clases de Restaurantes en el Ecuador .....	24
2.1.5    Categorías de Restaurantes en la Ciudad de Quito .....	25
2.1.6    Áreas Básicas de un Restaurante.....	28

2.1.7	Área Administrativa: Organigramas y funciones del Personal .....	28
2.1.8	Área de Producción de un restaurante: Proceso productivo.....	31
2.1.8	Áreas de Servicios .....	33
2.2	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA .....	34
2.2.1	Importancia de la Administración Financiera .....	34
2.2.2	Funciones de la Administración Financiera.....	34
2.2.3	Estructura de la Organización Financiera .....	35
2.2.4	Actividades de la Organización Financiera.....	36
2.3	GESTION FINANCIERA.....	36
2.3.1	Importancia de la gestión Financiera .....	38
2.3.2	Modelo de Gestión Financiera .....	38
2.3.3	Utilidad del Modelo de Gestión Financiera. ....	39
2.3.4	Componentes del Modelo de Gestión Financiera. ....	39
2.3.5	Variables de un Modelo de Gestión Financiera. ....	40
2.3.6	Principales Estados Financieros.....	41
2.4	Uso de razones financieras .....	42
2.4.1	Categorías de las Razones financieras .....	42
2.5	Análisis del Flujo del Efectivo de la empresa .....	43
2.5.1	Entradas y salidas del efectivo .....	44
2.5.2	Proceso de planeación financiera .....	45
2.6	Principales cuentas a evaluar.....	45
2.7	Estudios Realizados.....	45
2.7.1	Estudio de la metodología de la Gestión financiera en pequeñas empresas.....	46
2.7.2	Análisis de la parte Contable y Financiera de las pequeñas empresas. ....	47
2.7.3	Métodos de valoración aplicables .....	48
2.7.4	Consideraciones para el Análisis del riesgo en pequeñas empresas ....	52
2.7.5	Modelo de Gestión Financiera Integral.....	53
2.8	Análisis comparativo de las principales Variables.....	54
2.8.1	Principales Diferencias.....	54
2.8.2	Diferencias entre Metodologías .....	55
2.8.3	Semejanzas entre Gestión financiera y Gestión Financiera Integral....	55

2.9	Propuesta del Modelo de Gestión.....	55
CAPITULO III.....		57
3	METODOLOGIA.....	57
3.1	Diseño de la Investigación .....	57
3.2	Modalidad de la Investigación .....	59
3.3	Muestreo.....	61
3.3.1	Proceso de Diseño del Muestreo.....	61
3.3.2	Determinación del Tamaño de la Muestra .....	68
3.4	DISEÑO DEL CUESTIONARIO .....	70
3.4.1	Contenido del Diseño del Cuestionario.....	70
3.4.2	CUESTIONARIO PILOTO.....	72
3.4.3	Cuestionario Definitivo.....	77
3.4.4	Plan de Recolección de datos.....	77
3.4.5	Procesamiento e interpretación de Datos .....	80
3.4.6	Presentación de los datos .....	81
3.5	Codificación de las Preguntas y Variables .....	83
3.6	Tabulación de Resultados.....	83
3.7	Análisis Univariado y Bivariado .....	89
3.7.1	Análisis Univariado.....	90
3.7.2	Gestión Financiera .....	104
3.7.3	Análisis Bivariado.....	116
3.7.4	Cruce de Variables .....	116
3.7.5	Resultados Relevantes de las Encuestas .....	120
CAPITULO IV.....		122
4	PROPUESTA.....	122
4.1	Restaurante Loja Cook: Situación Actual .....	122
4.2	Ubicación.....	124
4.2.1	Situación Actual.....	126
4.2.2	Descripción del Servicio y los productos ofrecidos por Loja Cook... 126	
4.3	Base legal del Restaurante.....	127
4.3.1	Direccionamiento Estratégico .....	128
4.4	Principales Procesos del Restaurante Loja Cook .....	130

4.4.1	Estructura del Modelo de Gestión propuesto .....	132
4.5	Variables Dependientes: Análisis de la Estructura Administrativa de Loja Cook	134
4.5.1	Capacidad Administrativa .....	134
4.6	Análisis de la Estructura Financiera de Loja Cook .....	135
4.6.1	Capacidad Financiera .....	135
4.6.2	Análisis Vertical .....	137
4.6.3	Análisis vertical del Estado de Resultados.....	140
4.6.4	Índices Financieros.....	145
4.7	Variables Independientes: Ventas .....	161
4.7.1	Planificación Presupuestaria .....	162
4.8	Propuesta de Solución a problemas de principales Cuentas.....	165
4.8.1	Gestión de Cuentas por cobrar .....	166
4.9	Gestión de Inventarios .....	176
4.10	Gestión Financiera de Cuentas por Pagar.....	181
4.10.1	Situación Actual de Cuentas por Pagar Loja Cook .....	181
4.10.2	Estrategias para implementar en Cuentas por Pagar .....	182
4.10.3	Gestión Financiera de las Obligaciones Financieras.....	182
4.10.4	Proyecciones Financieras .....	182
4.10.5	Análisis del Punto de Equilibrio .....	190
4.11	Análisis de los Indicadores de Inversión .....	193
4.12	CONCLUSIONES.....	194
4.13	RECOMENDACIONES .....	197
4.14	BIBLIOGRAFIA .....	199

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Participación de los Restaurantes por provincias.....	6
Tabla 2 Personal Ocupado y Remuneraciones según divisiones .....	7
Tabla 3 Serie Histórica de Remuneraciones de Restaurantes. ....	9
Tabla 4 Número de Establecimientos por Categorías .....	12
Tabla 5 Población del Sector Norte de la Ciudad de Quito .....	16
Tabla 6 Porcentaje de restaurantes de tercera .....	18
Tabla 7 Clasificación de Restaurantes de acuerdo a la Ley de Turismo.....	24
Tabla 8 Requisitos para Categorización en la Ciudad de Quito.....	25
Tabla 9 Matriz de preguntas.....	73
Tabla 10 Resumen de la investigación.....	82
Tabla 11 Tabulado Masivo de Encuesta Gestión financiera .....	84
Tabla 12 Nombres y cargos de Encuestados.....	90
Tabla 13 Nivel de Estudio de Encuestados .....	92
Tabla 14 Cargo del Encuestado.....	93
Tabla 15 Experiencia en cargo .....	94
Tabla 16 Experiencia en Gestión Financiera .....	95
Tabla 17 Facultad del encuestado para toma de decisiones.....	96
Tabla 18 Establecimientos encuestados .....	97
Tabla 19 Sector de Ubicación del Negocio.....	97
Tabla 20 Categorización de los Restaurantes encuestados .....	99
Tabla 21 Años de funcionamiento del Establecimiento.....	100
Tabla 22 Requisitos Legales de los Restaurantes encuestados .....	103
Tabla 23 Restaurantes que llevan Contabilidad .....	104
Tabla 24 Periodos en que se presentan los informes financieros.....	105
Tabla 25 Control de inventarios .....	106
Tabla 26 Método más utilizado de financiamiento .....	107
Tabla 27 Utilización del Financiamiento .....	108
Tabla 28 Cartera Vencida por más de un año .....	109
Tabla 29 Análisis Histórico de Informes Financieros.....	110
Tabla 30 Proyección de Ventas.....	111
Tabla 31 Realización de Análisis de liquidez y rentabilidad .....	112
Tabla 32 Herramientas financieras.....	113
Tabla 33 Riesgos del Endeudamiento .....	115
Tabla 34 Tabla de Activos Corrientes y Fijos.....	138
Tabla 35 Cuentas de Pasivos.....	139
Tabla 36 Cuentas de Patrimonio .....	140
Tabla 37 Cuentas de Ingresos .....	142
Tabla 38 Cuentas de Gastos .....	142
Tabla 39 Liquidez Corriente .....	146

Tabla 40 Prueba Acida .....	147
Tabla 41 Capital Neto de Trabajo .....	148
Tabla 42 Deuda a Total de Activos.....	149
Tabla 43 Deuda a Capital.....	150
Tabla 44 Rotación de Activos Totales .....	151
Tabla 45 Margen de Ganancia Neta.....	152
Tabla 46 Rendimiento sobre Inversión .....	153
Tabla 47 Rendimiento sobre el Capital.....	154
Tabla 48 Rotación de Cartera.....	155
Tabla 49 Plazo promedio de cobro.....	156
Tabla 50 Rotación de Cuentas por Pagar .....	157
Tabla 51 Plazo promedio de Pago.....	158
Tabla 52 Rotación de Inventarios .....	159
Tabla 53 Plazo promedio de Inventarios.....	160
Tabla 54 Promedio de Ventas Loja Cook .....	161
Tabla 55 Presupuesto detallado Anual Loja Cook.....	163
Tabla 56 Presupuesto General Loja Cook.....	164
Tabla 57 Ciclo de conversión del Efectivo .....	167
Tabla 58 Montos y plazos de Crédito .....	168
Tabla 59 Calificación de cuentas Incobrables.....	173
Tabla 60 Calificación Cuentas incobrables Loja Cook.....	173
Tabla 61 Calculo con Fines Tributarios de provisión de cuentas por cobrar.....	175
Tabla 62 Análisis ABC de Inventarios.....	177
Tabla 63 Clasificación de Inventarios Loja Cook.....	178
Tabla 64 Datos Históricos de Ventas de Loja Cook .....	185
Tabla 65 Estado de Resultados proyectado.....	187
Tabla 66 Estado de Situación Financiera proyectado .....	188
Tabla 67 Flujo de Caja proyectado .....	189
Tabla 68 Punto de Equilibrio .....	191
Tabla 69 Variaciones de Costo .....	192
Tabla 70 Indicadores de Inversión .....	193

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Sector de Servicios .....	4
Figura 2: Producción Total y Valor Agregado de Actividades de Restaurantes.....	4
Figura 3: Producción de Restaurantes por provincias.....	5
Figura 4: Promedio Mensual de Remuneraciones .....	8
Figura 5: Ocupación por género en Restaurantes a nivel Nacional. ....	10
Figura 6: Distribución de Sueldos y Salarios de los Restaurantes. ....	10
Figura 7: Ramas Productivas de la Ciudad de Quito. ....	11
Figura 8: Número de Establecimientos .....	12
Figura 9: Clasificación Nacional de Actividades Económicas .....	13
Figura 10: Porcentaje de Restaurantes por Sectores de la ciudad de Quito .....	18
Figura 11: Categorías de Restaurantes .....	27
Figura 12: Organigrama modelo de un restaurante de tercera categoría .....	29
Figura 13: Diagrama de proceso de producción .....	31
Figura 14: Actividades de las Finanzas dentro de una empresa .....	36
Figura 15: Factores primordiales de la Gestión Financiera .....	38
Figura 16: Componentes de un modelo de Gestión .....	39
Figura 17: Variables de un Modelo de Gestión Financiera.....	41
Figura 18: Metodología para la Gestión Financiera en las pequeñas empresas.....	48
Figura 19: Análisis Financiero Integral .....	50
Figura 20: Metodologías de Valoración.....	55
Figura 21: Propuesta de modelo de Gestión .....	56
Figura 22: Pasos para el Diseño de la investigación .....	58
Figura 23: Tipo de Investigación .....	58
Figura 24: Proceso del Diseño del Muestreo .....	61
Figura 25: Catastro de Restaurantes de la Ciudad de Quito.....	62
Figura 26: Formulas para el Cálculo de la Muestra. ....	68
Figura 27: Tipos de Preguntas utilizadas en esta investigación.....	71
Figura 28: Objetivo del Plan de Recolección de datos .....	77
<b>Figura 29: Actividades de la recolección de datos.....</b>	<b>78</b>
Figura 30: Datos a recolectar .....	79
Figura 31: Plan para desarrollo del trabajo de campo.....	80
Figura 32: Codificación de Variables .....	83
Figura 33: Edad de los Encuestados .....	91
Figura 34: Nivel de estudios del encuestado.....	92
Figura 35: Cargo de encuestado.....	93
Figura 36: Experiencia en cargo .....	94
Figura 37: Experiencia en Gestión Financiera.....	95
Figura 38: Facultad para toma de decisiones del encuestado .....	96
Figura 39: Ubicación del Negocio .....	98
Figura 40: Categoría del Restaurante.....	99

Figura 41: Años de Funcionamiento del Restaurante .....	100
Figura 42: Promedio de Ventas Anuales de Restaurantes encuestados .....	101
Figura 43: Número de Empleados con que cuenta la empresa .....	102
Figura 44: Requisitos Legales de los Restaurantes Encuestados .....	103
Figura 45: Restaurantes que llevan Contabilidad.....	104
Figura 46: Plazo de entrega de informes económicos.....	105
Figura 47: Control de Inventarios .....	106
Figura 48: Métodos de Financiamiento .....	107
Figura 49: Utilización del Financiamiento.....	108
Figura 50: Cartera Vencida por más de un año.....	109
Figura 51: Análisis Históricos de Informes financieros.....	110
Figura 52: Realización de Proyecciones de ventas .....	111
Figura 53: Realización de Análisis de liquidez y rentabilidad.....	112
Figura 54: Herramientas Financieras más conocidas.....	114
Figura 55: Riesgos del Endeudamiento .....	116
Figura 56: Cargo que ocupa y nivel de estudios .....	117
Figura 57: Cargo por edad.....	118
Figura 58: Años de experiencia en el cargo actual .....	119
Figura 59: Periodos de los informes financieros.....	119
Figura 60: Finalidad del Financiamiento .....	120
Figura 61: Logotipo de Restaurante Loja Cook.....	122
Figura 62: Graficas Loja Cook.....	123
Figura 63: Música en Vivo Loja Cook.....	124
Figura 64: Ubicación Geográfica Loja Cook .....	124
<b>Figura 65: Matriz FODA Restaurante Loja Cook.....</b>	<b>125</b>
Figura 66: Menú Loja Cook .....	127
Figura 67: Organigrama Loja Cook .....	129
Figura 68: Procesos Loja Cook .....	130
Figura 69: Estructura del Modelo de Gestión Financiera Loja Cook .....	134
Figura 70: Estados Financieros Loja Cook .....	136
Figura 71: Análisis Vertical de Estado de Situación.....	137
Figura 72: Análisis Vertical de Estado de Resultados .....	141
Figura 73: Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera .....	143
Figura 74: Análisis Horizontal del Estado de Resultados.....	144
Figura 75: Liquidez Corriente.....	146
Figura 76: Prueba Acida.....	147
Figura 77: Capital Neto de Trabajo.....	148
Figura 78: Deuda a Total de Activos .....	149
Figura 79: Deuda a Capital de los accionistas .....	150
Figura 80: Rotación de Activos Totales.....	151
Figura 81: Margen de ganancia Neta .....	152
Figura 82: Rendimiento sobre Inversión.....	153

Figura 83: Rendimiento sobre Capital .....	154
Figura 84: Rotación de cartera .....	155
Figura 85: Plazo promedio de cobro .....	156
Figura 86: Rotación de Cuentas por pagar .....	157
Figura 87: Plazo promedio de pagos .....	158
Figura 88: Rotación de Inventarios .....	159
Figura 89: Promedio de Inventarios .....	160
Figura 90: Promedio de Ventas Loja Cook.....	162
Figura 91: Principales Cuentas para modelo de Gestión Financiera.....	166
Figura 92: Asiento contable de provisión de cuentas por cobrar .....	174
Figura 93: Registro de cancelación de clientes .....	174
Figura 94: Conciliación para deducción de Impuesto a la Renta.....	176
Figura 95: Tarjeta Kárdex para registro de inventario .....	180
Figura 96: Punto de equilibrio .....	192

## **RESUMEN**

En la actualidad muchos empresarios buscan iniciar nuevos negocios y ven a la opción de invertir en el servicio de Restaurantes como una de las opciones más rentables y atractivas a la hora de invertir en nuevos emprendimientos. De acuerdo a mi experiencia profesional pienso que si en realidad son una muy buena opción, siempre y cuando se encuentren administrados correctamente, y que dentro de una acertada Administración se incluya una adecuada Gestión Financiera, caso contrario presentan muchos problemas sobre todo de índole económica que conllevan a un escaso crecimiento organizacional y en el peor de los casos llevan a que el negocio tenga que cerrar por la falta de los recursos necesarios para afrontar sus obligaciones debido a la inestabilidad financiera que se ven traducida en rentabilidad baja, altos índices de endeudamiento y altos costos operativos. Al momento no se cuenta con un estudio que ofrezca una evaluación sobre la incorporación de la Gestión Financiera a la actividad económica del negocio así como también el grado de conocimiento por parte de los Propietarios, Administradores y Personal del departamento contable con respecto al tema en cuestión. Es así que se ve la necesidad de crear dicho trabajo para que dé respuesta a las interrogantes anteriores, pero sobre todo que contribuya de manera positiva a la toma de decisiones financieras y a una saludable estabilidad económica y un constante crecimiento organizacional. En la propuesta se logra realizar un modelo de Gestión que se adapte a las necesidades específicas a estos negocios.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **ADMINISTRACIÓN**
- **GESTION FINANCIERA**
- **EVALUACIÓN DE LA GESTION FINANCIERA**
- **GRADO DE CONOCIMIENTO**
- **MODELO DE GESTIÓN**

## **ABSTRACT**

At present many entrepreneurs looking to start new business and see the option to invest in service restaurants as one of the most profitable and attractive when it comes to investing in new ventures options. According to my experience I think that if in fact they are a very good option, as long as they are managed properly, and that within a sound management sound financial management, otherwise present many problems especially of a financial nature included that lead to organizational growth and little in the worst case lead to the business have to close for lack of resources to meet its obligations due to financial instability that are translated into low profitability, high levels of indebtedness and high operating costs. When you do not have a study that provides an assessment of the incorporation of the Financial Management of the economic activity of the business and also eat the degree of knowledge on the part of owners, managers and staff of the accounting department on the issue in question. So you see the need for this work to give answers to the above questions, but especially to contribute positively to the financial decision making and a healthy economic stability and a steady organizational growth. The proposal is made, a management model that meets the specific needs of these businesses.

### **KEYWORDS:**

- **ADMINISTRATION**
- **FINANCIAL MANAGEMENT**
- **ASSESSMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT**
- **DEGREE OF KNOWLEDGE**
- **MANAGEMENT MODEL**

## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se crean un gran número de restaurantes en Quito, muchos de los cuales se ven obligados a cerrar por múltiples problemas, de acuerdo con el libro *Why restaurants fail?* Realizado por H. G. PARSA, JOHN T. SELF, DAVID NJITE, and TIFFANY KING y publicado en el año 2005 por la Cornell University se determina como causas para el fracaso y cierre de este tipo de negocios los siguientes aspectos: (Parsa, 2005).

- Gestión en el Aspecto Económico y Financiero
- Gestión en el aspecto Administrativo
- Otros

Cabe resaltar que en este estudio una de las causas primordiales para el fracaso es la falta de estabilidad financiera dentro de un restaurante puesto que es un factor determinante que puede afectar de gran manera a su gestión y desarrollo. Esta situación afecta sobre todo a restaurantes que poseen un bajo desarrollo organizacional, puesto que la rentabilidad de este tipo de negocios puede verse comprometida por un inadecuado manejo de sus recursos, un alto índice de endeudamiento y el constante aumento de sus costos operativos, es debido a esto que se vuelve indispensable una acertada gestión financiera y administrativa para lograr una utilización eficiente de los recursos que posee la empresa así como la disminución de costos para maximizar las ganancias obtenidas por este tipo de negocios. Actualmente no se cuenta con un estudio que evalúe la aplicación de una correcta Gestión Financiera y Administrativa dentro de estos establecimientos, y que muestre el grado de incorporación de la misma en el desarrollo de su actividad económica, de allí la importancia de realizar un trabajo que muestre si se aplica o no y sobre todo el grado de conocimiento con respecto a este tema por parte de sus administradores y

propietarios, logrando un mejor aprovechamiento de los mecanismos y herramientas financieras que contribuyan a una mejor toma de decisiones que conlleven al crecimiento y estabilidad de estos negocios.

Es de suma importancia que se conozca el nivel de participación de este sector dentro de la actividad económica de la ciudad así como también el número de establecimientos de tercera categoría que en la actualidad están desarrollando sus actividades, en el sector norte de la capital, cabe aclarar que se toma en cuenta este sector puesto que es el que posee mayor cantidad de los mismos.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Evaluar la Gestión Financiera aplicada en los restaurantes de tercera categoría que prestan servicios de alimentación en el sector norte de Quito, para poder conocer el grado de aplicación de la misma, y evaluar el conocimiento que poseen los administradores y propietarios con respecto al tema, mediante la aplicación de encuestas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el sector al que se aplica este estudio, mediante un análisis que nos permita conocer la importancia del mismo
- Fundamentar teóricamente la propuesta de esta tesis mediante bases teóricas y estudios realizados sobre el tema para lograr una mejor comprensión.
- Elaborar la encuesta para la recopilación de datos estadísticos de los establecimientos de tercera categoría mediante el cálculo de la muestra .Realizando una Recopilación y análisis de la información obtenida de las encuestas aplicadas mediante la tabulación de datos estadísticos para conocer la situación actual de estos Restaurantes

- Proponer un modelo de Gestión Financiera que se adapte a las necesidades particulares de estos negocios y realizar las conclusiones y recomendaciones respectivas.

### **1.3 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR AL QUE SE APLICA EL ESTUDIO**

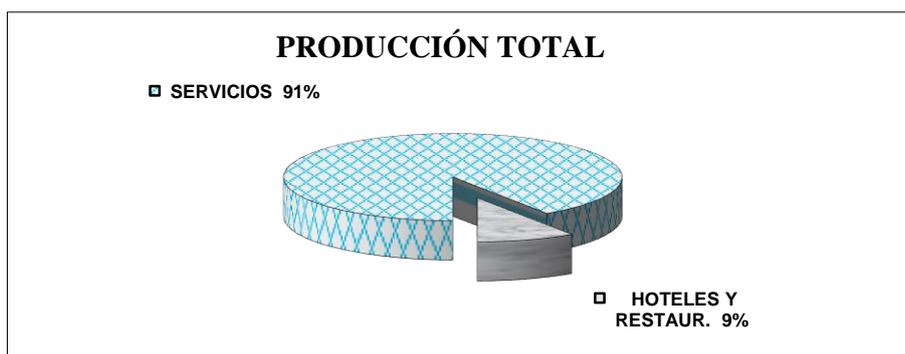
#### **1.3.1 Tipo de organización**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo realizada por el INEC en el año 2015, se llega a la conclusión que la actividad turística en el Ecuador genera alrededor de 405.820 mil fuentes de trabajo directas e indirectas, este sector abarca actividades de hospedaje, y alimentación las mismas que constituyen el eje fundamental de la misma.(INEC, 2015) .

Como es de conocimiento general el Ecuador es poseedor de una rica y variada cultura gastronómica, cuenta con platos variados y auténticos propios de cada región, siendo su gastronomía una fuente única de producción y empleo para cientos de ecuatorianos que han visto en este sector una oportunidad para la creación de negocios y una fuente generadora de empleos.

Este capítulo tiene como objetivo el revelar información sobre cifras significativas de este sector dentro del país y principalmente en la ciudad de Quito, mostrando de esta manera la importancia del mismo dentro de la actividad productiva de nuestro país que se puede evidenciar a continuación:

De acuerdo a las últimas estadísticas realizadas a esta rama de servicios realizadas por el INEC en el año 2010 la rama de los restaurantes ocupa los siguientes porcentajes:

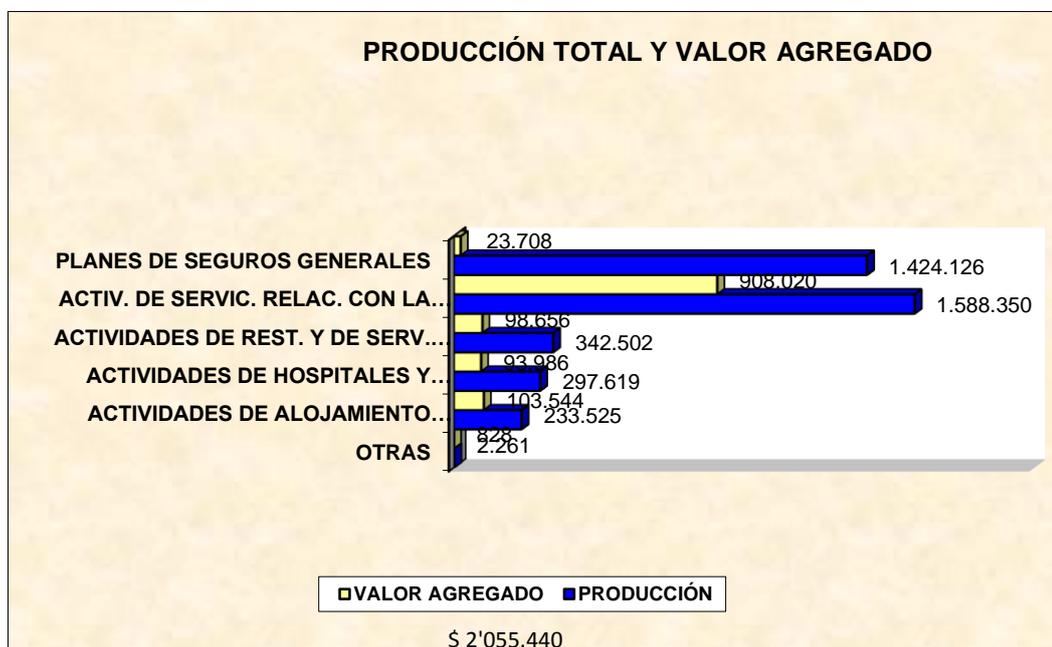


**Figura 1: Sector de Servicios**

**Fuente:** (Dirección de estudios Analíticos y Estadísticos DESAE, 2014)

De acuerdo a este grafico se puede observar que del sector de las ramas de servicios del Ecuador la rama hotelera y de turismo ocupa un 9% de la producción total, por lo tanto representa un porcentaje importante dentro de la misma.

A continuación se presenta las estadísticas de producción y valor agregado que presenta el sector de los restaurantes a nivel nacional:

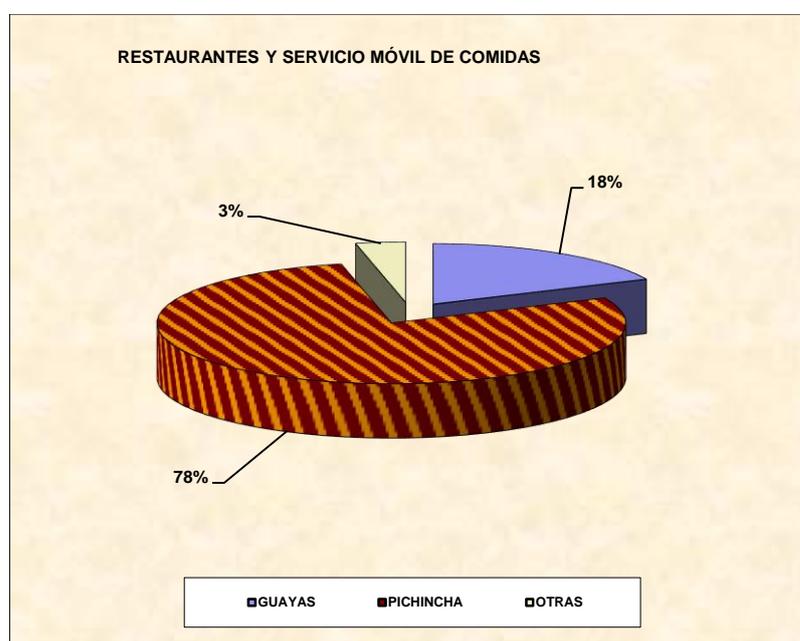


**Figura 2: Producción Total y Valor Agregado de Actividades de Restaurantes**

**Fuente:** (Dirección de Estudios Analíticos y Estadísticos DESAE, 2014)

De acuerdo a la Dirección de Estudios Analíticos y Estadísticos (DESAE, 2014) estos resultados presentados el 10% de la producción a nivel nacional corresponde al aporte del Sector de Hoteles y Restaurantes. Otras actividades de importancia son: Actividades referentes a la extracción de petróleo y gas, seguros Generales, Actividades de Hospitales y clínicas, entre las cuales cubren un 54% de la producción total nacional, con respecto a los Hoteles y Restaurantes son considerado los de mayor importancia dentro de este bloque y representan con un 53% de la producción total de dicha sección y un 6% de la producción Nacional. El análisis del Valor agregado nos muestra el aporte con el que contribuyen los sectores a la economía Nacional, y en este grafico se puede observar que la actividad concentra un 46% de dicho aporte.

A continuación se presenta las cifras que permiten conocer la producción de los restaurantes, bares y cantinas por provincia y se observa las provincias con mayor participación de estos establecimientos:



**Figura 3: Producción de Restaurantes por provincias.**

**Fuente:** (DESAE, 2014)

De acuerdo a estos datos las provincias con mayor porcentaje de estos establecimientos son: Pichincha con un 78% y Guayas con un porcentaje de participación de un 18%, dejando un remanente del 3% que se ubican en otras provincias de Ecuador.

La tabla que se presenta a continuación contiene en resumen las cifras de producción que presenta este sector en cada una de las provincias con mayor participación de este tipo de establecimientos, estas cifras están expresadas en millones de dólares:

**Tabla 1**

**Participación de los Restaurantes por provincias**

PROVINCIAS	RESTAURANTES
GUAYAS	62.339.217
PICHINCHA	268.390.004
OTRAS	11.772.539
<b>TOTAL</b>	<b>342.501.760</b>

**Fuente:** (DESAE, 2014).

Es importante determinar el porcentaje y cifras del personal ocupado y sus correspondientes remuneraciones de acuerdo a las divisiones de la Actividad económica ecuatoriana, de acuerdo a esta encuesta presentada por el INEC se presenta la siguiente información:

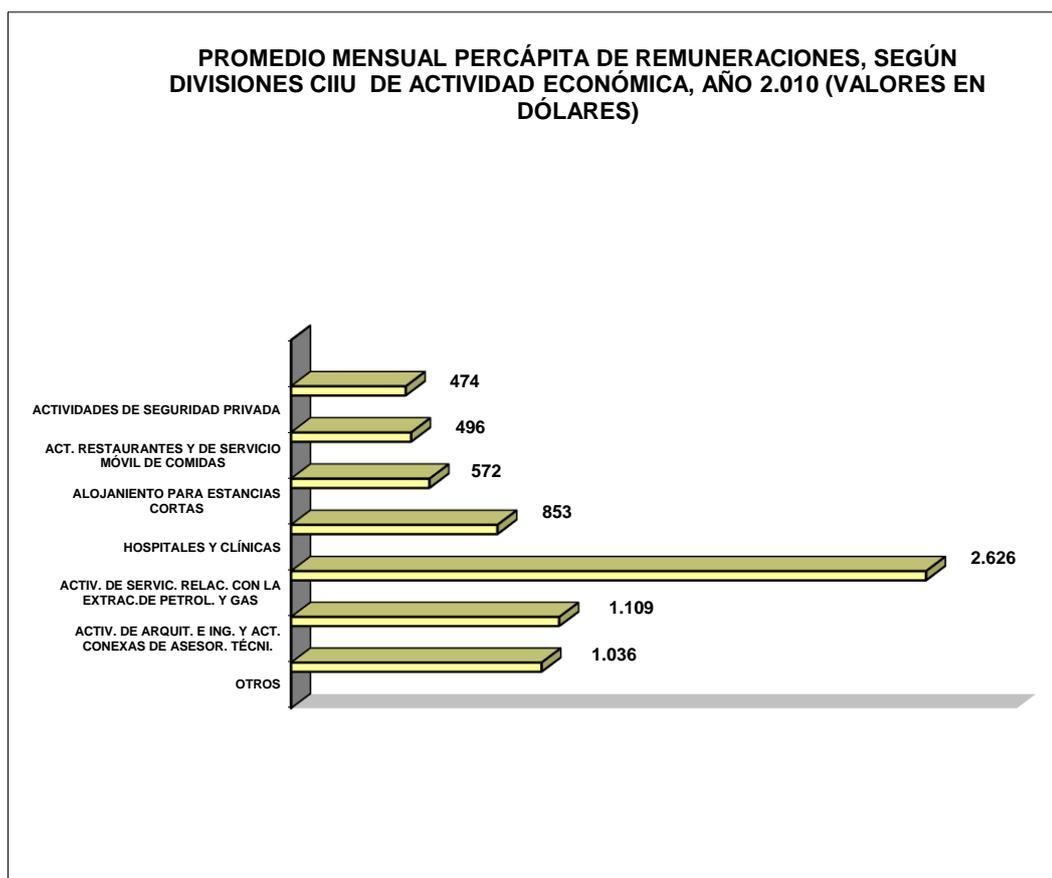
De acuerdo a esta información la Actividad de Restaurantes y Servicio de Comidas concentra 11.679 personas empleadas y un total de \$ 69.578 dólares de remuneraciones anuales.

**Tabla 2****Personal Ocupado y Remuneraciones según divisiones**

<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>	<b>REMUNERACIONES</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100.215</b>	<b>1.063.460</b>
<b>ACT. DE SEGURIDAD PRIVADA</b>	22.622	128.721
<b>ACT. DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS</b>	11.679	69.578
<b>ACT. DE ALOJAMIENTO PARA ESTANCIAS CORTAS</b>	9.333	64.085
<b>ACT. DE HOSPITALES Y CLÍNICAS</b>	7.155	73.248
<b>ACT. DE APOYO PARA LA EXTR. DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL</b>	5.817	183.289
<b>ACT. DE ARQUITECTURA E ING. Y ACT. CONEXAS DE CONSULTORÍA TÉCNICA</b>	2.931	39.002
<b>OTROS</b>	40.678	505.538

**Fuente:** (Dirección de estudios Analíticos y Estadísticos DESAE, 2014)

Para resumir estos datos se presenta el siguiente gráfico:



**Figura 4: Promedio Mensual de Remuneraciones**

**Fuente:** (Dirección de Estudios Analíticos y Estadísticos DESAE, 2014).

De acuerdo a estos datos las actividades de Restaurantes, Alojamiento, Hospitales y Clínicas captan un 59% de la fuerza de trabajo a nivel nacional, considerándose con las mejores fuentes de ocupación del país, siendo además las ramas económicas que retribuyen de mejor manera a sus trabajadores.

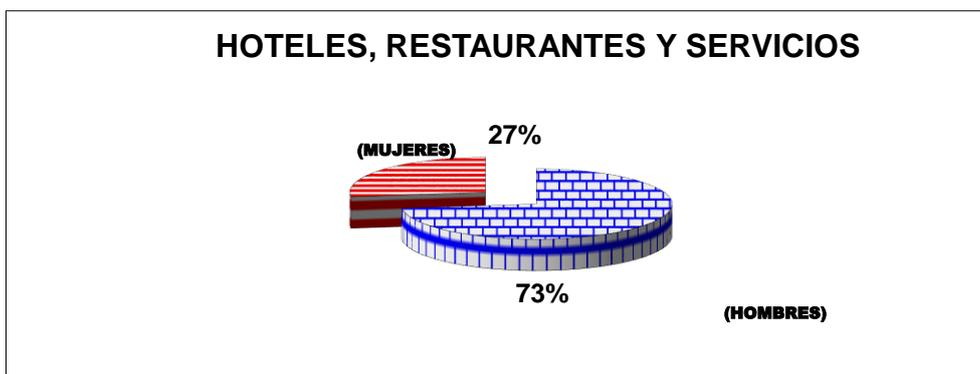
En la tabla que se muestra a continuación presenta los datos históricos de las remuneraciones pagadas por esta actividad económica desde el año 1996 hasta el año 2010 en el cual se presenta esta última encuesta, cabe aclarar que a partir del año 1999 estas cifras se presentan expresadas en dólares, puesto que se cambió la unidad monetaria de nuestro país:

**Tabla 3****Serie Histórica de Remuneraciones de Restaurantes.****(Valores en miles de dólares).**

<b>AÑOS</b>	<b>NÚMERO ESTABLECIMIENTOS.</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>PRODUCCIÓN TOTAL</b>
<b>1996</b>	676	32.427	490.685.291	2.745.711.278
<b>1997</b>	714	39.488	704.899.743	4.587.294.700
<b>1998</b>	728	42.700	1.088.808.498	7.359.164.129
<b>1999</b>	712	40.575	1.657.953.338	13.588.214.085
<b>2000</b>	724	44.940	156.307.484	1.311.773.204
<b>2001</b>	748	48.855	240.673.627	1.760.462.057
<b>2002</b>	817	56.893	324.872.657	2.022.004.257
<b>2003</b>	911	65.614	385.450.363	2.299.064.726
<b>2004</b>	1.005	74.355	431.004.180	2.475.049.756
<b>2005</b>	1.007	79.266	500.312.590	2.860.238.502
<b>2006</b>	1.021	85.218	585.000.416	3.558.352.344
<b>2007</b>	1.000	82.834	598.736.912	3.872.211.715
<b>2008</b>	979	80.952	736.578.964	4.749.621.818
<b>2009</b>	1.033	92.710	937.582.034	5.902.155.579
<b>2010</b>	1.013	100.215	1.063.460.463	6.147.495.414

**Fuente:** (Dirección de Estudios Analíticos y Estadísticos DESAE, 2014)

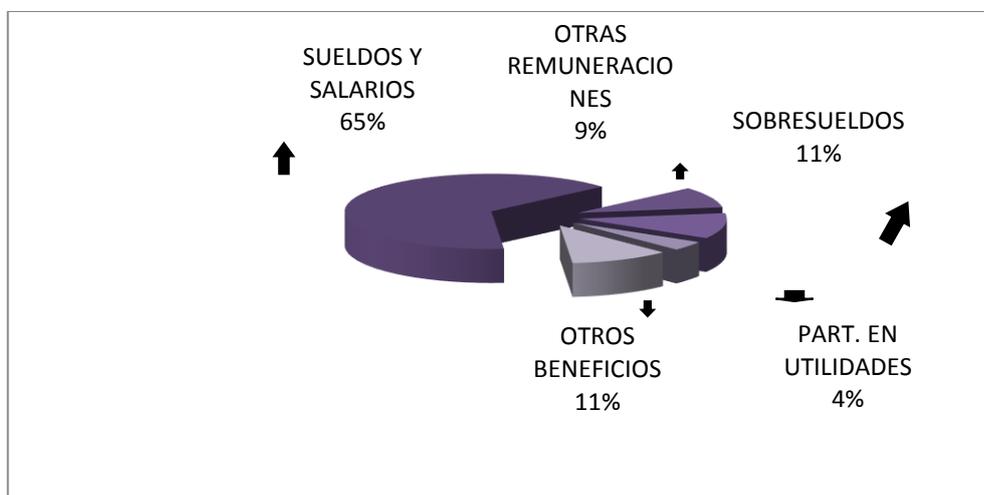
A continuación se presenta los porcentajes de ocupación que ofrece esta rama económica por géneros:



**Figura 5: Ocupación por género en Restaurantes a nivel Nacional.**

**Fuente:** (Dirección de Estudios Analíticos y Estadísticos DESAE, 2014).

En este gráfico se representa la distribución de sueldos y salarios que realizan este tipo de establecimientos para el cumplimiento de sus obligaciones patronales:

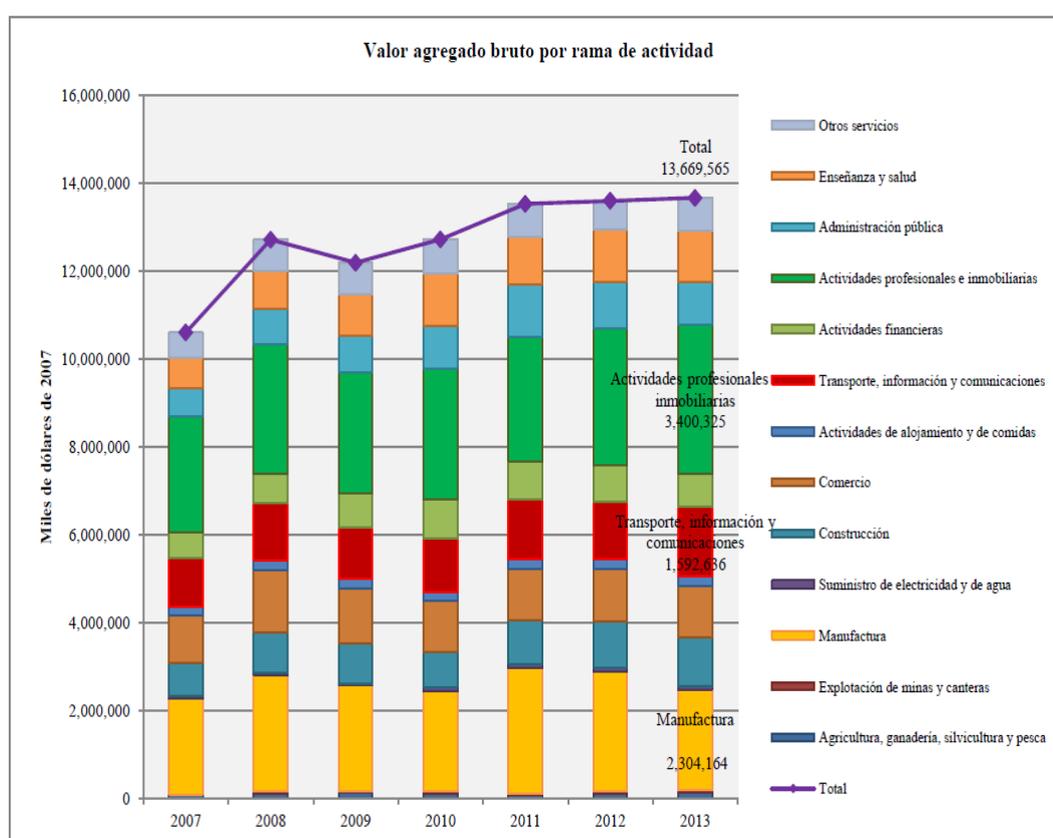


**Figura 6: Distribución de Sueldos y Salarios de los Restaurantes.**

**Fuente:** (Dirección de Estudios Analíticos y Estadísticos DESAE, 2014).

(Informe de Participación sectorial de la ciudad de Quito, 2014) Es de suma importancia que se conozca además el nivel de participación de este sector dentro de

la actividad económica de la ciudad así como también el número de establecimientos de tercera categoría que en la actualidad están desarrollando sus actividades, en el sector norte de la ciudad de Quito, cabe aclarar que se toma en cuenta este sector puesto que es el que posee mayor cantidad de los mismos. De acuerdo al Banco Central del Ecuador, y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se presenta los siguientes datos de participación de este Sector en la actividad económica:



**Figura 7: Ramas Productivas de la Ciudad de Quito.**

**Fuente:** (Ilustre Municipio de Quito, 2014).

De acuerdo a (Secretaría de Turismo, 2014) los datos estadísticos proporcionados por la Secretaria de Turismo en la ciudad de Quito existen alrededor de 2979 establecimientos que prestan servicios de alimentación y bebidas.

Servicio turístico		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
		N°	N°	N°	N°	N°	N°	N°
QUITO	Agencias De Turismo Y Transporte	405,00	45,00	52,00	72,00	60,00	652,00	739,00
	Alimentación	761,00	132,00	208,00	469,00	714,00	2.528,00	2.979,00
	Alojamiento	275,00	35,00	38,00	61,00	93,00	535,00	587,00
	Otros	85,00	12,00	33,00	63,00	103,00	358,00	151,00
<b>Total</b>		<b>1.526,00</b>	<b>224,00</b>	<b>331,00</b>	<b>665,00</b>	<b>970,00</b>	<b>4.073,00</b>	<b>4.456,00</b>

**Figura 8: Número de Establecimientos**

**Fuente:** (Secretaría de Turismo, 2014)

De acuerdo al último catastro presentado por el Municipio Capitalino emitido en el año 2013 existen alrededor de 1461 restaurantes ubicados dentro de esta ciudad distribuidos en las siguientes categorías:

**Tabla 4**

**Número de Establecimientos por Categorías**

Categoría	N. Establecimientos	Porcentaje
<b>Lujo</b>	15	1.026%
<b>Primera Categoría</b>	244	16.70%
<b>Segunda Categoría</b>	304	20.82%
<b>Tercera Categoría</b>	730	49.96%
<b>Cuarta Categoría</b>	168	11.50%
<b>TOTAL</b>	<b>1461</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** (Ilustre Municipio de Quito, 2014)

De estos 730 establecimientos categorizados como de tercera clase un número de 219 restaurantes ubicados en el Sector Norte del Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito, los mismos que son objetos de esta investigación.

### 1.3.2 Sector de la industria o servicio de la que forma parte

	<b>8.1 ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR SECCIONES (LITERAL)</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.</li> <li>B EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.</li> <li>C INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.</li> <li>D SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.</li> <li>E DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.</li> <li>F CONSTRUCCIÓN.</li> <li>G COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.</li> <li>H TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.</li> <li>I <b>ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.</b></li> <li>J INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.</li> <li>K ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>I55 ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO.</li> <li>I56 <b>SERVICIO DE ALIMENTO Y BEBIDA.</b></li> <li>J58 ACTIVIDADES DE PUBLICACIÓN.</li> <li>J59 ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DE PELÍCULAS CINEMATOGRAFICAS, VÍDEOS Y</li> </ul>
3	<b>8.2 ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR DIVISIONES (LITERAL + DOS DÍGITOS)</b>
4	<b>8.3 ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR GRUPOS (LITERAL + TRES DÍGITOS)</b>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>I559 OTRAS ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO.</li> <li>I561 <b>ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS.</b></li> <li>I562 SUMINISTRO DE COMIDAS POR ENCARGO Y OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO DE COMIDAS.</li> </ul>
6	
7	<b>8.4 ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR CLASES (LITERAL + CUATRO DÍGITOS)</b>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>I5590 OTRAS ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO.</li> <li>I5610 <b>ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS.</b></li> <li>I5621 SUMINISTRO DE COMIDAS POR ENCARGO.</li> <li>I5629 OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO DE COMIDAS.</li> </ul>

**Figura 9: Clasificación Nacional de Actividades Económicas**

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

#### **1.4 Portafolio de Productos y Servicios**

La hermosa capital de Ecuador, Quito se ha convertido en un atractivo destino turístico esto se debe en gran parte por sus lugares inigualables y por su exquisita gastronomía.

Este Patrimonio de la Humanidad cuenta con una gran variedad de establecimientos alimentos y bebidas que ofrecen varios estilos culinarios propios de la exquisita comida quiteña considerada como una de las más sofisticadas a nivel mundial.

Los restaurantes quiteños ubicados en el sector norte ofrecen gran variedad de platos de acuerdo a la especialidad de cada uno, que se los puede clasificar en:

- Comida rápida
- Comida Elaborada y de Especialidades Nacional e Internacional

##### **Comidas Rápidas:**

De acuerdo a las encuestas realizadas por la (Secretaría de Turismo, 2014): en la actualidad existen establecimientos que ofrecen comida rápida que se caracteriza por tener una composición simple, en su preparación no se incorporan gran variedad de ingredientes por consiguiente su costo no representa una significativa inversión económica razón por la cual sus precios son de gran accesibilidad para la población, por lo tanto no necesitan de un control minucioso de costos.

##### **Comidas Elaboradas y de Especialidades:**

La elaboración y composición de los platos elaborados y de especialidades es mucho más compleja y requieren de un alto grado de control de la calidad de sus ingredientes por lo tanto representan una mayor inversión de recursos para su producción y por ende un mayor costo de venta a la clientela de estos productos

Dentro de estos productos los más apetecidos son aquellos platos típicos, propios de la ciudad, entre los que podemos mencionar los tradicionales sánduches de pernil, los secos de chivo, locros de papas, hornados, caldo de patas, morochos, rosero, mistelas, cervezas artesanales, etc. Además se cuenta con un gran repertorio de establecimientos que ofrecen platos de diversos lugares del mundo que nos acercan a las más diversas culturas coexistentes a nuestro entorno.

En cuanto a sus servicios que ofrecen los restaurantes quiteños de igual manera tenemos una gran diversidad entre los cuales se puede mencionar el conocido servicio a domicilio, servicio de catering para empresas, servicios de bufetes con alquiler de meseros y mantelería, cristalería, servicios para convenciones y eventos sociales, entre otros.

#### 1.4.1 **Clientes: consumidores finales**

Dentro del sector turístico se pueden clasificar como principales consumidores de los restaurantes de la ciudad de Quito a dos clases los clientes internos y externos. Entre los clientes externos se incluye a aquellos turistas internacionales y nacionales que año tras año visitan a la Carita de Dios, de acuerdo a datos proporcionados por Quito Turismo en mayo del año 2015, esta ciudad tuvo un ingreso de 461.865 turistas de diversos países y ciudades del Ecuador, siendo uno de los destinos favoritos para vacacionar, estudiar, o para realizar negocios de diversa índole.

En cuanto a los clientes internos se puede considerar a aquellos moradores de los sectores sedes de este tipo de negocios. Los establecimientos objeto de este estudio se encuentran ubicados en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito y están enmarcados en los Distritos zonales de la Delicia y Calderón, compuestos por las siguientes parroquias que se presentan a continuación en la cual se muestra el número de habitantes de cada una que se consideran como los principales clientes de estos negocios:

**Tabla 5****Población del Sector Norte de la Ciudad de Quito****Distritos Zonales: “La Delicia” y “Calderón”**

<b>PARROQUIA</b>	<b>SUPERFICIE HECTAREAS</b>	<b>POBLACIÓN</b>
<b>Cotocollao</b>	275	31.623
<b>Ponceano</b>	662,70	54.052
<b>Comité del Pueblo</b>	549,60	46.932
<b>El Condado</b>	5.473,6	86.094
<b>Carcelén</b>	961,40	54.938
<b>Posmasqui</b>	2.324,90	29.502
<b>San Antonio</b>	11.647,60	32.357
<b>Nono</b>	21.392,50	1732
<b>Calacalí</b>	18.319,40	3.895
<b>Calderón</b>	7.922,10	152.731
<b>Llano Chico</b>	724,7	9.853
<b>Totales</b>	<b>70.253,30</b>	<b>503.709</b>

**Fuente:** (INEC, 2015)

De acuerdo a estos datos proporcionados por el último censo de Vivienda realizado por el INEC y la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda del Municipio de la ciudad de Quito en las parroquias del Sector Norte de la ciudad existe una cantidad de 503.709 habitantes que representan un 22,40% de la población total de la capital, por lo tanto es un sector de gran crecimiento poblacional, que son los potenciales clientes de los restaurantes ubicados en este sector. (INEC, 2015).

#### 1.4.2 Cobertura de mercado

Los restaurantes son negocios de indiscutible importancia pues esta actividad posee un amplio mercado el mismo que evoluciona conforme a las nuevas tendencias de negocios que emergen de las mentes emprendedoras de los quiteños, la mayoría de los negocios de tercera categoría están dirigidos a personas de recursos económicos medios y altos que promueven este tipo de mercado.

Actualmente este segmento de mercado está cubierto por franquicias nacionales e internacionales, cadenas alimenticias de comida rápida, de comida típica, y restaurantes que ofrecen especialidades de otros países y provincias de nuestro país, además de pequeños y medianos negocios, que brindan sus especialidades en centros comerciales, patios de comidas, mercados, de manera independiente, entre otros.

De acuerdo a datos estadísticos proporcionados por el Ministerio de Turismo realizados en la ciudad de Quito a mayo de 2014 se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 6

## Porcentaje de restaurantes de tercera

SECTOR	% ESTABLECIMIENTOS	N. ESTABLECIMIENTOS
Norte	30%	219
Centro	26%	189,8
Valle de los Chillos	15%	109,5
Valle de Tumbaco	15%	109,5
Sur	14%	102,20
<b>TOTAL</b>		<b>730</b>

Fuente: (Secretaría de Turismo, 2014)

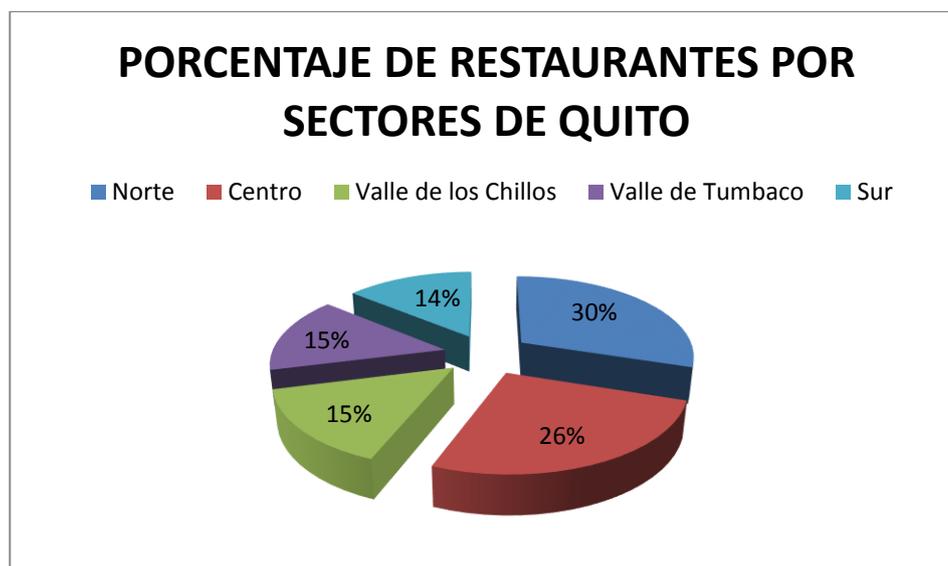


Figura 10: Porcentaje de Restaurantes por Sectores de la ciudad de Quito

Fuente: (Secretaría de Turismo, 2014)

Como se puede observar en el gráfico la mayor cobertura a nivel de restaurantes en Quito está cubierta en el sector norte con un porcentaje del 30%, seguido por el sector del Centro y se observa además que es el sector Sur el que menos porcentaje de participación posee, ofreciendo un mayor auge de crecimiento.

El Sector Norte es donde se muestra mayor porcentaje de oferta por parte de estos establecimientos, por ser considerado como un sitio de gran acogida para turistas tanto nacionales como extranjeros, por tener la mayor concentración de los centros comerciales de la ciudad, y es conocido por poseer un gran número de oficinas y edificios considerados como la parte moderna y cosmopolita de la capital.

## CAPITULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Teorías de soporte

##### 2.1.1 Restaurante

De acuerdo a varios autores, un Restaurante es un establecimiento comercial público donde se paga por la comida y bebida para ser consumida en el mismo lugar o para llevar.

Además se entiende por restaurante al establecimiento donde se proporciona un menú, y prestando un servicio y atención de calidad dentro de una atmósfera agradable y atractiva al cliente. El término se deriva del latín restaurare que quiere decir recuperar o restaurar. (Fernandez Prado, 2009).

##### 2.1.2 Clases de Restaurantes

De acuerdo al criterio de varios autores que coinciden se especifican dos tipos de restaurantes:

- **Restaurantes de Servicio Completo**, ofrece una gran variedad de productos en su menú, por lo general se presenta una carta de más de quince platos a disposición de los comensales. Se caracterizan porque pueden ser establecimientos formales o casuales donde el servicio y los precios están dados por la calidad tanto en sus platillos y el servicio ofrecido.

- **Restaurantes de Especialidades**, de acuerdo a esta categorización se puede definir los siguientes:

- Restaurantes de comida rápida, caracterizados por un menú limitado y precios económicos se ofrecen productos como pizzas, pollos, hamburguesas, papas fritas, etc.

- Restaurantes familiares, con menú de tipo casero, con precios medios y adecuados al ingreso familiar.

- Restaurantes étnicos, dan a conocer las cualidades gastronómicas de algunas partes del mundo.

- Restaurantes temáticos, buscan combinar la fachada, decoración, interior, música, entre otros aspectos que proyecten un mensaje en particular.

### 2.1.3 Tipos de Servicios que ofrecen los Restaurantes

De acuerdo al manual de Servicio básico de Restaurantes de la Editorial Española Vértice el servicio que prestan estos negocios a los clientes depende de muchos factores, como el tipo de establecimiento, su categoría y las características de su oferta.

**Según el tipo de establecimiento**, se pueden clasificar en:

- **Categoría:** se basa en la ordenación turística de restaurantes, de acuerdo a este criterio pueden ser de lujo, primera, segunda, tercera, y cuarta, cuyos distintivos serán el número correspondiente de tenedores y será expuestas en su propaganda, cartas, menús, y facturas. Internacionalmente existen organizaciones y empresas privadas que otorgan estas calificaciones tal es el caso de la conocida Guía Michelin, que califica mediante inspectores anónimas a los restaurantes a nivel mundial y consideran los siguientes parámetros para su calificación:

- Calidad de los productos
- Maestría en la condimentación y cocinado
- La personalidad de su cocina
- Relación calidad- precio
- Regularidad entre visitas

De acuerdo a las puntuaciones obtenidas en cada uno de estos criterios se califica a los establecimientos con una, dos o tres estrellas.

\* Restaurante muy bueno en su categoría

\*\* Cocina excelente que merece un desvío

\*\*\* Cocina excepcional que merece un viaje

**Según el tipo de cocina:** de acuerdo a su oferta gastronómica pueden ser:

- Por el tipo de alimentos, compuesto por una determinada clase de alimentos como marisquería, pizzería, vegetariano, etc.
- Por el criterio geográfico, ofrecen platos de una determinada región o país, básicamente se distinguen entre cocina nacional y cocina internacional
- Cocina de mercado, se basa en materias primas que se encuentran de forma habitual en el mercado es decir las autóctonas y de temporada.
- Cocina Tradicional/ creativa, cuyas recetas vienen como tradiciones culinarias arraigadas en la cultura y medio geográfico, conjugada con la creación e iniciativas nuevas.
- Alta cocina o cocina gourmet, utiliza las materias primas de mayor calidad, así como elaboraciones complejas y sofisticadas.
- Cocina Fast food, se distingue por la elaboración simple y rápida de los alimentos
- Cocina autóctona, se dedica a la promoción y recuperación de la gastronomía propia de ciertas regiones.

**Según el tipo de menú que ofrecen,** estos establecimientos ofrecen distintos tipos de menús a su clientela a la hora de prestar el servicio entre las principales están:

- Menú a la carta, es una relación de platos ordenada por tipos u orden de servicio, con el precio correspondiente a cada uno de ellos.
- Menú del día, el restaurante ofrece cada día una selección distinta de platos a un precio único y económico que suele incluir la bebida y el postre, no se cobra servicio.
- Menú numerado, utilizado en restaurantes de servicio rápido como las cafeterías, consiste en un número que identifica cada plato.
- Menú cíclico, usado en los comedores de empresas y colegios, consiste en un listado de menús distintos, que se repiten cada cierto tiempo hasta que se acaban y luego se empieza con un nuevo ciclo.
- Menú de la casa, es la opción en que el cliente contrata de forma anticipada el servicio con un precio fijo, escogido entre la variedad de platos que ofrece el establecimiento y de acuerdo al motivo de la celebración.

- Menú de pensión alimenticia, utilizado en establecimientos hoteleros y pueden ser de medias pensiones o pensiones completas que se pueden escoger de entre dos opciones, el café y la bebida pueden ser opcionales de acuerdo a los establecimientos.
- Menú de degustación, su objetivo es dar a conocer las especialidades en una sola comida, y están compuestas por cantidades pequeñas de cada comida representativa de un establecimiento y servidas bajo un orden lógico.

**Según el papel del cliente,** el mismo que puede tener un papel más o menos activo en el servicio, de acuerdo a este criterio tenemos los siguientes

- Tradicional o convencional, es donde el cliente ocupa la mesa, y elige una opción del menú que ofrece el maître y son servidos por los correspondientes camareros del restaurante.
- Autoservicio o self service, donde el cliente se sirve a sí mismo, y consumir la cantidad de alimentos que desee.

**Según el tipo de explotación,** tiene que ver con la propiedad o gerencia de los restaurantes y pueden ser:

- Individual, se refiere a un solo restaurante, explotado de forma individual por una o varias personas.
- Cadena de Restaurantes, son varios establecimientos que comparten un mismo nombre, las mismas características y una misma propiedad que regula su oferta.
- Mixta, llamadas franquicias que son un tipo de relación mercantil mediante la cual un franquiciador cede al franquiciado una licencia de la marca, así como los métodos y el conocimientos necesario de su negocio.

**Según su dimensión,** pueden ser grandes, medianos y pequeños. (Publicaciones Vértice S.L, 2009).

#### 2.1.4 Clases de Restaurantes en el Ecuador

De acuerdo al Reglamento General de la Ley de Turismo del Ecuador (2004) estos establecimientos están clasificados de la siguiente forma:

**Tabla 7**

**Clasificación de Restaurantes de acuerdo a la Ley de Turismo**

<i>CLASIFICACION</i>	<i>CARACTERISTICAS</i>
<b>Restaurantes</b>	Son aquellos establecimientos que ofrecen una gran variedad de alimentos y bebidas que son servidos de acuerdo a un menú dentro de sus respectivos establecimientos.
<b>Cafeterías</b>	Establecimientos que ofrecen comida rápida, refrigerios y bebidas no alcohólicas como café, té, jugos, batidos, etc. Que son consumidos en sus instalaciones.
<b>Drives Inn</b>	Establecimientos que prestan servicios de comidas y bebidas rápidas dirigidas a automóviles, cuentan con estacionamientos acondicionados para esta actividad.
<b>Bares</b>	Locales destinados para el expendio público de bebidas alcohólicas, y comidas por raciones o bocados.

**Fuente:** (Secretaría de Turismo, 2014)

### 2.1.5 Categorías de Restaurantes en la Ciudad de Quito

El Ministerio de Turismo es el órgano a cuyo cargo se encuentra la categorización de los establecimientos que prestan servicio de alimentación y bebidas, a través de la división técnica de este ministerio encargada de los aspectos técnicos de la división del control de la calidad. Esta división es el departamento encargado de establecer las diferentes categorías entre este tipo de establecimientos de acuerdo a los siguientes parámetros o requisitos:

**Tabla 8**

Requisitos para Categorización en la Ciudad de Quito

REQUISITOS	DOCUMENTOS
<b>Datos Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro del negocio</li> <li>- Nombre del Establecimiento</li> <li>- Nombre del Propietario</li> <li>- Representante Legal</li> <li>- Dirección</li> <li>- Provincia, Cantón, Ciudad</li> <li>- Tipo de Restaurante</li> <li>- Categoría</li> <li>- RUC</li> <li>- Teléfonos</li> <li>- Fecha de inicio de actividad</li> </ul>
<b>Capacidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de Mesas</li> <li>- Número de butacas</li> <li>- Número de plazas</li> <li>- Número de baños</li> </ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia</li> <li>- Administrativo</li> <li>- Local</li> <li>- Cocina</li> <li>- Conserjería</li> <li>- Otros.</li> </ul>
<b>Observaciones</b>	Todas las observaciones realizadas

**Fuente:** (Ilustre Municipio de Quito, 2014).

Además se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Instalaciones
- ✓ Servicios
- ✓ Personal
- **Instalaciones**, se toma en cuenta 5 aspectos fundamentales:
  - Entrada, debe existir por lo menos una entrada común para los clientes, para el personal, y mercancías
  - Servicios higiénicos designados tanto para hombres y mujeres y un baño asignado para el personal.
  - Un Salón comedor, con la capacidad y superficies adecuadas para la prestación de sus servicios
  - Cocina, con los elementos necesarios para su funcionamiento adecuado.
  - Mobiliario, que consta de vajillas, cubiertos, cristalería, mantelería, y decoraciones de acorde al tipo de establecimientos.
- **Servicios**
  - La categorización en base al servicio está dado de acuerdo al tipo de menú o carta que posee el establecimiento, que pueden ser:
    - Carta de platos
    - Carta de vinos
- **Personal**, que está a cargo de la atención de los clientes:
  - Gerencia
  - Administrativo
  - Personal del Restaurante y bar
  - Cocina
  - Conserjería
  - Otros

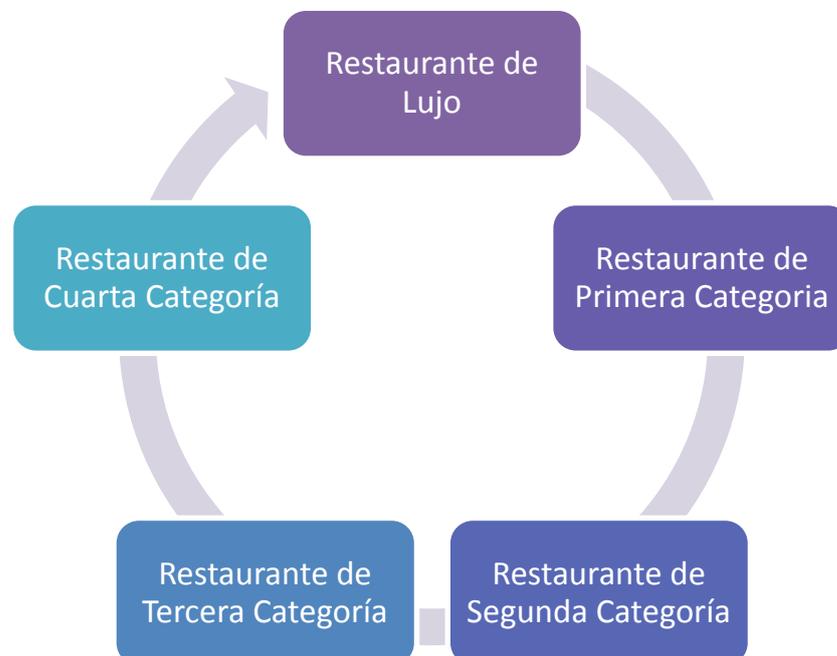
Estos son los requisitos presentados en la página de Quito Turístico. (Ilustre Municipio de Quito, 2014).

Además del Ministerio de Turismo tiene también la responsabilidad como gobierno seccionar de categorizar a los restaurantes que funcionan dentro del distrito metropolitano, y lo realiza tomando en cuenta el aspecto de higiene y se lo hace en base a los siguientes parámetros:

- Espacio físico
- Sector de Ubicación del Establecimiento
- Estimación del porcentaje de ventas que genera el establecimiento

Es necesario tomar en cuenta que al Municipio le interesa recaudar esta información sobre todo para priorizar el pago de la tasa municipal y mientras más alta es su categorización mayores impuestos debe pagar el restaurante objeto de esta categorización. Es necesario aclarar que en la mayoría de veces esta categorización no coincide con la categorización otorgada por el Ministerio de turismo.

Basados en estos requisitos se realiza la siguiente categorización:



**Figura 11: Categorías de Restaurantes**

### 2.1.6 Áreas Básicas de un Restaurante

De manera general este tipo de negocios posee las siguientes áreas básicas:

- Administrativa
- Productiva
- Servicio

**Área Administrativa,** es la encargada del manejo y control de la economía y de costos de todos los platos y cada uno de los servicios ofertados por el establecimiento, dentro de esta área se encuentra la gerencia, el departamento contable y el área de recursos humanos.

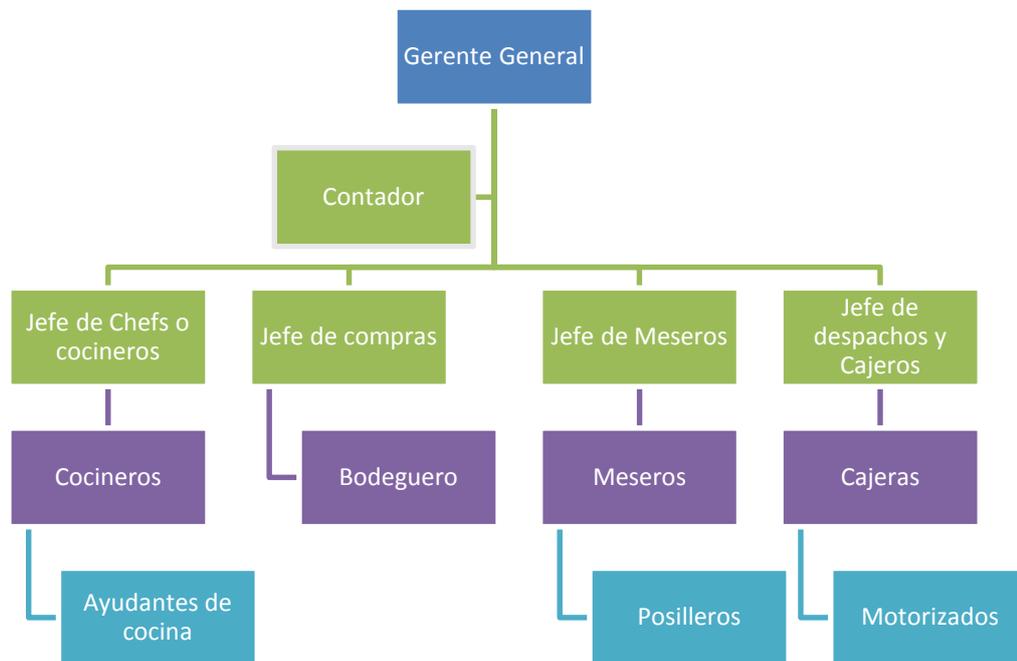
**Área de Producción,** es la encargada de la transformación de los alimentos en los platos ya elaborados en base a las diferentes preparaciones o recetas respectivas, su tamaño y conformación van de acuerdo a la capacidad del establecimiento.

**Áreas de Servicio,** son los espacios diseñados para la atención de los clientes e invitados donde se brinda un servicio eficiente y se sirven los alimentos y bebidas procesados.

### 2.1.7 Área Administrativa: Organigramas y funciones del Personal

“La estructura organizativa de una empresa es un factor fundamental para lograr sus fines, esta estructura se divide en unidades más pequeñas y especializadas, llamadas departamentos, con el fin de facilitar la coordinación y consecución de los objetivos fijados, estos departamentos a su vez están formados por colectivos de personas, cada una con una serie de funciones, según su categoría profesional dentro de la empresa”. (Garcia, 2011).

El organigrama de un restaurante muestra los diferentes departamentos que constituyen su estructura organizativa a continuación se presenta un esquema general de este tema:



**Figura 12: Organigrama modelo de un restaurante de tercera categoría**

- **Gerente General:** La función principal de un restaurante es la producción de la cocina, motivo por el cual el Gerente general y propietario es el responsable directo del manejo operativo y administrativo del negocio, y es el responsable del desempeño y camino que tome la organización.
- **Jefe de Chefs o cocineros:** Se encarga de dirigir, coordinar y ejecutar el trabajo de cocina en cuanto a la preparación y la elaboración de las recetas, así como cuidar la calidad y presentación de los platos para lograr la satisfacción del cliente.
- **Cocineros:** Son los encargados de la elaboración de los platos, garantizando la correcta ejecución de las recetas, cuidando el orden y seguridad de los alimentos mediante rectas estándares asegurándose que sean preparadas en el tiempo exacto.
- **Contador:** Es el encargado de organizar y controlar la contabilidad dentro de la empresa, debe valorar y controlar, los costos de compras y bodegas realizando inventarios periódicos, así como presentar los resultados económicos pertinentes para contribuir a la toma de decisiones acertadas por parte de la gerencia.

- **Jefe de compras y bodega:** Es el encargado de asegurar la correcta operación del establecimiento en cuanto al área de producción o elaboración de los platos, así como también es el custodio de todos los insumos necesarios para este fin, debe proporcionar los datos económicos necesarios al contador para el control del costo de venta y la elaboración de los inventarios correspondientes, es necesario que lleve un registro de variación de los precios de compras para realizar las variaciones correspondientes a estos inventarios.
- **Ayudante de cocina:** el ayudante de cocina es aquel que colabora y ejecuta funciones específicas en el proceso de la elaboración de los platos, tiene a su cargo la recepción y verificación de los insumos para la cocina así como la responsabilidad en la operación de los equipos y maquinaria de la cocina, y apoya al jefe de cocina en el área operativa.
- **Jefe de Meseros:** Su función es supervisar y dirigir al personal encargado del servicio, además debe solucionar los problemas que se susciten con la prestación de servicios de la institución, pero sobretodo debe cuidar la satisfacción de los clientes.
- **Jefe de cajeros y despacho:** Tiene a cargo la supervisión y control del personal de caja y despachadores, sus funciones son la de supervisión y solución de los problemas de caja y el correcto cobro hacia los clientes, así como la organización, planificación y ejecución de las rutas de repartición del personal de despacho.
- **Meseros:** Constituyen el personal que brinda el servicio de forma directa al el cliente, por otro lado se encarga del montaje de las mesas, informar al sobre la variedad y disponibilidad de platos del restaurante, tomar el pedido y gestionar en cocina su preparación cuidando que su trato sea cortés respetuoso y que cumpla con el objetivo primordial de todo negocio que es lograr la satisfacción de la clientela.
- **Posilleros:** Es el personal que tiene a cargo la limpieza, recolección y adecuación de toda la vajilla y suministros de cocina necesarios para la elaboración de los platos así como el montaje de los platos.

- **Cajeros:** Tiene a su cargo el cobro de las cuentas y verificación de las comandas entregadas por los meseros, además de cuadrar la caja y garantizar la venta responsable y exacta de los platos.
- **Motorizados:** El motorizado es el encargado de despachar todos los pedidos a domicilio que tiene el restaurante garantizando siempre un cumplimiento adecuado de los tiempos establecidos por políticas del restaurante.

### 2.1.8 Área de Producción de un restaurante: Proceso productivo

El sistema de producción es la división operativa de un restaurante y realiza las diferentes actividades, que tiene como fin llevar los platos al comensal, es decir hacer la transformación de la materia prima o insumos en alimentos. (Sanz, 2009).

El proceso productivo está constituido por todas las operaciones que se realizan dentro del proceso productivo, e inicia cuando se recibe la materia prima de la bodega hasta el momento que se sirve el plato y se ejecuta el servicio.



**Figura 13: Diagrama de proceso de producción**

- **Planificación**, consiste en elaborar las recetas estándares donde se establece la cantidad, calidad, y presentación de los platos.
- **Necesidad de compra**, se puede definir como la ausencia de la materia necesaria para proceder con un adecuado proceso de producción, de acuerdo a lo establecido en las recetas estándares, el jefe de bodega es el encargado de realizar la solicitud de compra mediante un documento interno de registro y la autorización del gerente que da paso a la compra.
- **Compra**, el jefe de compras se pone en contacto con el proveedor de cada producto y se realiza la respectiva solicitud de los artículos o productos necesarios, de acuerdo a la necesidad de compra y al stock registrados en las bodegas.
- **Recepción de la mercadería**, para este paso se debe observar las siguientes condiciones: que el área donde se recibirá los productos esté limpia, haber recibido la orden de compra o lista de mercado, realizar un conteo físico y realizar una verificación que los precios sean los mismos que se han negociado, para luego pasar los productos a las bodegas correspondientes.
- **Almacenamiento**, en esta etapa se debe tener un conocimiento previo de la llegada de los respectivos productos, además se establece el procedimiento para conservar los alimentos así como una aplicación estricta de las respectivas normas de higiene, con el fin de llevar a cabo un adecuado y ordenado almacenamiento de estos suministros.
- **Requisición a la bodega**, se lleva a cabo por el jefe de bodega y compras para esto es necesario la solicitud de la materia o suministros por parte del Jefe de Chefs o cocineros para lo cual se debe verificar las cantidades y existencias en bodega, y un registro pormenorizado de despacho y entrega de acuerdo a las cantidades solicitadas.
- **Transformación y cocción de los alimentos**, es en este paso donde se efectúan las diferentes cocciones de los alimentos, de acuerdo a las recetas estándares definidas anteriormente donde se detallan los

procesos requeridos en cuanto a su transformación y cocción de los alimentos.

- **Montaje**, en este paso se establece el género del cocido o el término que se requiere de acuerdo a cada plato así como sus respectivas presentaciones y decoraciones cuidando siempre que sean agradables a la vista y al paladar del consumidor.
- **Servicio**, se define como el contacto directo entre el mesero y el cliente donde el consumidor define sus deseos en cuanto a la selección de los diferentes platos presentados en el menú, y el mesero se encarga de llevar el producto ya elaborado a la mesa del cliente. (Sanz, 2009).

**2.1.8 Áreas de Servicios**, son consideradas como todas las áreas necesarias para los procesos antes descritos por lo general un restaurante cuenta con las siguientes áreas:

- Área de cocina
- Área de bodegas
- Área de cuartos fríos
- Área de Vestidores y canceles de personal
- Área de Máquinas y equipos de cocina
- Área de servicio y baterías higiénicas para clientes
- Área de recepción o salones principales y secundarios
- Área de descarga
- Área de parqueaderos

Además se debe considerar que dentro de la infraestructura se toma en cuenta las puertas de entrada, salida y de emergencia. (Sanz, 2009)

## **2.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

La administración financiera es considerada como una de las áreas de la administración creada dentro de una organización para que los gerentes operativos logren definir los medios y técnicas que ayuden a obtener los objetivos de una empresa e informar de los resultados a los gerentes o propietarios para definir la toma de decisiones razonables y acertadas.

De acuerdo a lo escrito por Gitman en su libro Principios de la Administración Financiera se encuentra el siguiente concepto: “La administración financiera se refiere a los deberes del administrador financiero en la empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresas. Desempeñan una gran variedad de tareas financieras como planeación, extensión de crédito a los clientes, evaluación de grandes gastos propuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa...” (Gitman, 2003, págs. 20-23).

### **2.2.1 Importancia de la Administración Financiera**

Además el mismo afirma que la administración financiera desarrolla un papel fundamental en el desarrollo de la empresa, puesto que todos los gerentes desarrollan sus funciones a la par con el área de finanzas para justificar sus requerimientos, realizan presupuestos operativos y evaluaciones de tipo financiero y sobre todo necesitan entender sobre como los asuntos financieros impactan en la toma de decisiones dentro de una empresa. (Gitman, 2003).

### **2.2.2 Funciones de la Administración Financiera**

De acuerdo a estos autores las funciones claves de la administración financiera son el análisis y la planeación financiera, es decir las decisiones de inversión y aquellas que involucran las decisiones de financiamiento, las mismas que son ejecutadas en todo tipo de organizaciones desde empresas grandes hasta pequeños negocios.

- **Decisiones de Inversión**, se determina realizando la combinación del tipo de activos correspondientes al balance general, referente a la cantidad de dólares de activos circulantes y los fijos, procurando establecer los niveles necesarios para cumplir con los objetivos de la organización.
- **Decisiones de Financiamiento**, Está relacionada con las decisiones con respecto al pasivo y el capital del balance general. Es necesario establecer la composición más adecuada del financiamiento a corto y largo plazo para luego conocer cuáles serían las mejores fuentes de financiamiento para futuras operaciones de crédito. (Gitman, 2003).

### 2.2.3 Estructura de la Organización Financiera

El tamaño y la importancia del departamento financiero va de acuerdo con el tamaño de la empresa, por ejemplo en empresas pequeñas el departamento contable es el encargado de administrar las finanzas del negocio, pero si se trata de una empresa mucho más grande este es considerado como un departamento independiente de esta función vinculado de forma directa con el Gerente o presidente de la institución.

De manera general se divide la responsabilidad entre dos funcionarios el Tesorero y el Contralor.

- **Tesorero**, encargado de las actividades financieras, así como del tratamiento del dinero o efectivo, se encarga además de los presupuestos, la planeación financiera de los fondos que percibe la organización.
- **Contralor**, se encarga de la dirección de las actividades contables y participa en la elaboración de los Estados financieros, controla los costos e impuestos y el procesamiento de datos dentro de los sistemas contables.

#### 2.2.4 Actividades de la Organización Financiera

Entre las principales actividades se puede resumir las siguientes:



**Figura 14: Actividades de las Finanzas dentro de una empresa**

### 2.3 GESTION FINANCIERA

La gestión financiera es considerada como una de las áreas fundamentales de la gestión, se la encuentra en cualquier organización, es la encargada de los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los recursos financieros necesarios para la actividad organizacional. Por tanto, la función financiera realiza todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros es lo descrito por Rodrigo Estupiñán, en su libro *Análisis Financiero y de Gestión* (Estupiñán, 2002).

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros de esta manera prioriza las necesidades, detalla los recursos disponibles, previene y calcula las necesidades de financiación.
- La consecución del financiamiento según la manera más beneficiosa considerando los costos, plazos y condiciones contractuales, y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, y manejo de los excedentes de tesorería teniendo en cuenta los niveles de eficiencia y eficacia.
- El análisis financiero mediante la recolección de datos económicos, estudio de información financiera para obtener respuestas seguras sobre la situación financiera.

Además permite la realización de análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

De acuerdo a Rodrigo Estupiñán en su libro *Análisis Financiero y de Gestión* (Estupiñán, 2002), la Gestión Financiera es: Es la interpretación dinámica de los balances que permite establecer la estructura financiera de la empresa tomando en cuenta el volumen de Ventas y las diferentes estrategias en las áreas: comercial, productivas, cobranza, y endeudamiento.

Por otro lado en el Estudio planteado por Correa - Ramírez - Castaño: *Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia* se habla de una Gestión Financiera Integral y se presenta el siguiente concepto:

La GFI es el proceso que busca que las organizaciones sean direccionadas al cumplimiento de sus objetivos, mediante un análisis pormenorizado de las variables que conforman los procesos financieros, otorgándole un enfoque integrador de los demás componentes que conforman la gestión organizacional, tales como: las estructuras administrativas, los procesos del sistema productivo, los recursos humanos y los sistemas de calidad. (Universidad Nacional de Antioquía, 2003).

### 2.3.1 Importancia de la gestión Financiera

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones, la composición de los activos, el nivel y estructura del financiamiento y la política de dividendos enfocándose en dos factores:



**Figura 15: Factores primordiales de la Gestión Financiera**

Es importante puesto que se centra en el control de todas las operaciones financieras del negocio, ayuda en la toma de decisiones acertada, la consecución de nuevas fuentes de financiamiento y sobre todo en sostener la eficacia y efectividad operacional buscando siempre la confiabilidad de la información financiera. (Gitman, 2003).

### 2.3.2 Modelo de Gestión Financiera

El modelo de Gestión es definido como un esquema o marco de referencia que contribuye a una buena administración empresarial, pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

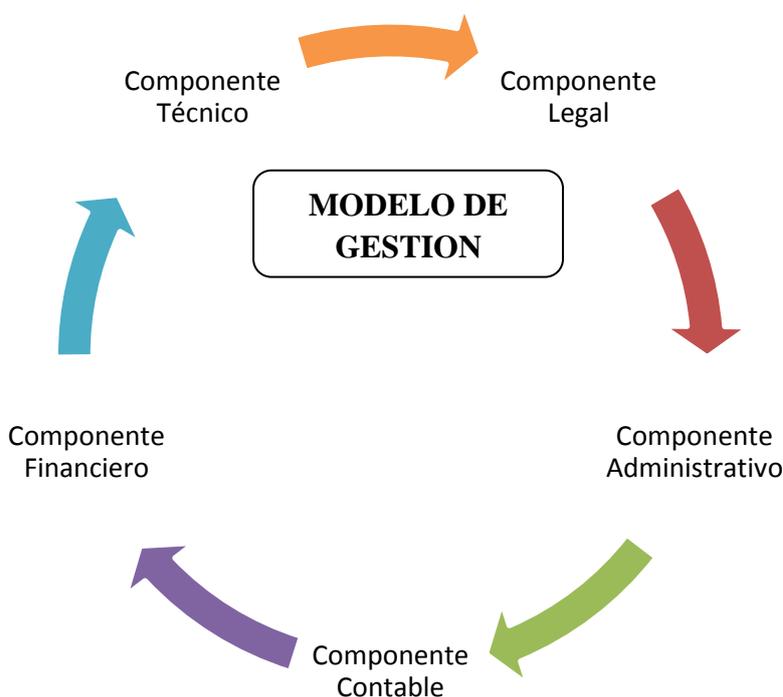
### 2.3.3 Utilidad del Modelo de Gestión Financiera.

Este modelo de Gestión financiera nos permite:

- Estimar la capacidad financiera en base al nivel de Ventas evaluando la disponibilidad de recursos
- Evaluar el requerimiento de Capital de trabajo, con respecto a las existencias en inventarios, plazo de pago de los clientes, plazo de pago a proveedores.
- Verificar y analizar todos los procesos internos que contribuyen a la toma de decisiones por parte de la Administración. (Berehulka, 2013).

### 2.3.4 Componentes del Modelo de Gestión Financiera.

De acuerdo a estas propuestas los componentes de un modelo de Gestión son los siguientes:



**Figura 16: Componentes de un modelo de Gestión**

- **Componente Administrativo:** Establece el nivel de aprovechamiento de los recursos por parte de la administración, evalúa las decisiones administrativas y las gestiones gerenciales, y toma como base la estructura organizacional y la planificación.
- **Componente Técnico:** es el estudio del proceso productivo en sí, su cadena de valor y las estrategias de producción, buscando siempre una mayor competitividad y busca una mejora en aspectos como: procesos, capacidad, calidad, inventarios, entre otros.
- **Componente Legal:** Se refiere a la formalización de los negocios, buscando los beneficios que se logran mediante su cumplimiento en el funcionamiento, sostenimiento y desarrollo empresariales.
- **Componente Contable y Financiero:** Analiza la composición del sistema de contable y financiero, logrando una adecuada definición de las políticas y prácticas en la gestión contable y financiera. (Universidad Nacional de Antioquía, 2003)

### 2.3.5 Variables de un Modelo de Gestión Financiera.

Las principales variables consideradas para la elaboración de un modelo de Gestión financiera son:

#### Variables Dependientes

- Estados Financieros: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados
- Indicadores Financieros: liquidez, Rentabilidad y Rotación

#### Variables Independientes

- Inflación y Aranceles de materia prima

### **Figura 17: Variables de un Modelo de Gestión Financiera.**

#### **2.3.6 Principales Estados Financieros.**

Los cuatro estados financieros claves para toda empresa son:

- Estado de pérdidas o Ganancias o Estado de Resultados
- Balance General o Estado de Situación Financiera
- Estado de Patrimonio
- Estado de Flujos del Efectivo

##### **2.3.6.1 Análisis Financiero**

La situación financiera está compuesta por la liquidez y el endeudamiento, si una empresa tiene una buena situación financiera no tiene eventuales problemas de pago de sus obligaciones y tendrá altas probabilidades de conseguir futuras fuentes de financiamiento para esto se realiza dos tipos de análisis que son:

- Liquidez desde el punto de Vista del Activo, que muestra la liquidez de los activos y cuán rápido este puede convertirse en efectivo
- Liquidez desde el punto de vista de la empresa, que se refiere a la capacidad que tiene una empresa para afrontar de manera ordenada sus obligaciones.

##### **2.3.6.2 Análisis del Endeudamiento y solvencia**

Es la capacidad que tiene una empresa para obtener financiamiento externo, se dice que una empresa tiene una buena situación de endeudamiento cuando en algún momento necesita de un préstamo y tiene la capacidad necesaria para conseguirlo.

Si se desea analizar la situación de endeudamiento de la empresa se debe evaluar el Balance de Situación Financiera, las cuentas de Activos y Pasivos y Patrimonio, si la misma tiene más deuda que los aportes de los accionistas y las utilidades generadas es poco solvente, pues no tiene el respaldo interno necesario.

### **2.3.6.3 *Análisis de la Situación Económica***

La situación económica está compuesta por el análisis de la utilidad y la rentabilidad de la empresa. Una empresa está en buena situación económica cuando ha generado beneficios, utilidades y se han realizado inversiones rentables.

### **2.3.6.4 *Análisis de la Utilidad***

Se dice que una empresa ha logrado utilidad cuando al restar del total de ingresos el total de egresos (gastos y costos) le queda un saldo o remanente para distribuir entre sus propietarios. Para realizar este análisis se debe revisar el Estado de ganancias y Pérdidas.

### **2.3.6.5 *Análisis de Rentabilidad***

Una empresa logra rentabilidad cuando ha realizado buenas inversiones, para analizar este punto se debe comparar la utilidad generada en el Estado de Resultados con el monto invertido en el activo.

## **2.4 Uso de razones financieras**

La información proporcionada por los estados financieros básicos es de fundamental importancia para las divisiones interesadas en conocer las medidas relativas del desempeño de la empresa, el análisis se realiza con el uso de las razones financieras, que combinan diversos métodos de cálculo e interpretación para analizar y supervisar el desempeño empresarial.

### **2.4.1 Categorías de las Razones financieras**

Las razones financieras se dividen en estas categorías:

- Liquidez
- Endeudamiento
- Rentabilidad
- Actividad
- Mercado

#### **2.4.1.1 *Liquidez:***

Constituye la capacidad de una determinada empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez es la solvencia de la empresa, es decir la facilidad con la se puede pagar los valores adeudados a terceros. Entre las principales tenemos:

- Liquidez corriente
- Prueba Acida
- Capital de Trabajo

#### **2.4.1.2 *Endeudamiento***

El nivel de endeudamiento indica el monto del dinero de otras personas que usa para generar utilidades. Es importante evaluar las deudas a largo plazo porque estas comprometen un flujo de pagos contractuales por largos periodos. Mientras mayor es la deuda, mayor es el riesgo de que no cumplimiento con los pagos de los pasivos.

#### **2.4.1.3 *Rentabilidad***

Estas variables permiten evaluar las utilidades o ganancias de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activo o la inversión de los propietarios. (Gitman, 2003).

### **2.5 Análisis del Flujo del Efectivo de la empresa**

El efectivo es la parte fundamental de la empresa, es importante por lo tanto evaluar las inversiones de la empresa y la empresa misma, el cálculo del flujo de efectivo es el punto de partida de dicha valuación.

Los flujos de una empresa se dividen en:

- Flujos operativos
- Flujos de financiamiento
- Flujos de inversión

### 2.5.1 Entradas y salidas del efectivo

#### **Entradas**

- Disminución de cualquier activo
- Aumento de cualquier pasivo
- Utilidad neta después de impuestos
- Depreciación y otros gastos no realizados en efectivo
- Venta de Acciones

#### **Salidas**

- Aumento de cualquier activo
- Disminución de cualquier pasivo
- Pérdida Neta
- Dividendos pagados
- Readquisición o retiro de acciones. (Gitman, 2003).

### **2.5.2 Proceso de planeación financiera**

La planeación financiera es una operación de gran trascendencia dentro de las operaciones de la empresa porque brinda el direccionamiento correcto de las mismas, coordina y controla las acciones encaminadas a lograr sus objetivos. Es fundamental realizar la planeación del efectivo y la planeación de las utilidades. La primera permite la elaboración de un presupuesto de caja y la segunda la elaboración de estados proyectados. (Gitman, 2003).

Estos presupuestos buscan prever cualquier situación imprevista que pueda afectar el ciclo productivo de un negocio.

### **2.6 Principales cuentas a evaluar**

Para establecer estas cuentas es preciso evaluar la situación actual de la organización esto se lo realiza mediante un análisis financiero cuyos principales insumos son los Estados Financieros de la institución, así como también se deben analizar las siguientes cuentas que con frecuencia presentan debilidades dentro de las empresas y estas son:

- Cuentas por cobrar
- Inventarios
- Cuentas por Pagar
- Obligaciones Financieras

### **2.7 Estudios Realizados**

A continuación serán analizados dos estudios con respecto a la Gestión financiera:

### 2.7.1 Estudio de la metodología de la Gestión financiera en pequeñas empresas

Este estudio fue realizado por Jaime Andrés Correa García de profesión Contador público y Especialista en Finanzas, y es parte de la preparación y Evaluación de proyectos de la Universidad de Antioquía y es Docente de tiempo completo en el departamento de Ciencias Contables de esta Universidad, este estudio se enfoca en la parte financiera y administrativa de las pequeñas empresas y como esta influye en la buena marcha de un negocio. (Universidad Nacional de Antioquía, 2002)

Mediante este estudio aplicado a pequeñas empresas su autor muestra las debilidades fundamentales y las debilidades que se detallan a continuación:

- Debilidad Estructural
- Falta de estrategia y planeación lo que ponen en riesgo su continuidad en el mercado en el que se desenvuelven
- Gestión financiera y contable informal y llevada a cabo de manera informal
- Inexistencia de un plan estratégico que permita desarrollar una gestión sustentable a mediano y largo plazo
- La contabilidad no se utiliza adecuadamente por tanto no aporta a la toma de decisiones
- Financieramente el empresario no logra proyectar la empresa a mediano y largo plazo, debido al desconocimiento de las herramientas necesarias para lograr este fin.

Con respecto a la Gestión financiera y los modelos adaptados a este tipo de organizaciones es fundamental identificar las estrategias necesarias para superar este tipo de debilidades que repercuten negativamente en la buena marcha de un negocio, por lo tanto es necesario incorporar las estrategias administrativas empleadas universalmente y entendidas como las mejores prácticas para insertarlas como parte de la cultura organizacional de estas instituciones.

### 2.7.2 Análisis de la parte Contable y Financiera de las pequeñas empresas

En este estudio se aclara que la parte contable de estas pequeñas empresas representa uno de los elementos con mayores debilidades y por tanto se observa una inadecuada aplicación de las normas contables que tiene entre otras las siguientes implicaciones:

- Desconocimiento de la realidad financiera de la empresa que provoca una toma de decisiones económicas a ciegas.
- Ausencia de información o información inexacta para solicitudes de crédito, relaciones comerciales y participaciones en licitaciones entre otras.
- Incumplimiento de preceptos legales lo que ocasiona sanciones
- No se cuenta con soportes idóneos para el cálculo y pago de los impuestos a cargo
- Confusión entre la realidad económica de la empresa y la de los dueños

En este sentido se define la existencia de dos tipos de contabilidades: la Formal y la informal, entendiéndose a la primera que es destinada a los usuarios internos y a las entidades de vigilancia y control, y responde a los requerimientos legales, y la informal que responde a la información adaptada para el pequeño empresario.

Se establece que es necesario dejar de lado esta práctica tan usada entre los negocios más pequeños, y se debe adaptar las finanzas corporativas a su entorno, así como los métodos para el análisis financiero, para los procesos de medición de valor, la utilización de las herramientas para la toma de decisiones de inversión, y la distribución de las utilidades, que deben estar acordes con la lógica y dinámica de estas empresas,

Es así como se propone una metodología de Gestión financiera adaptada a la dinámica de estos negocios que se compone de la siguiente estructura metodológica.

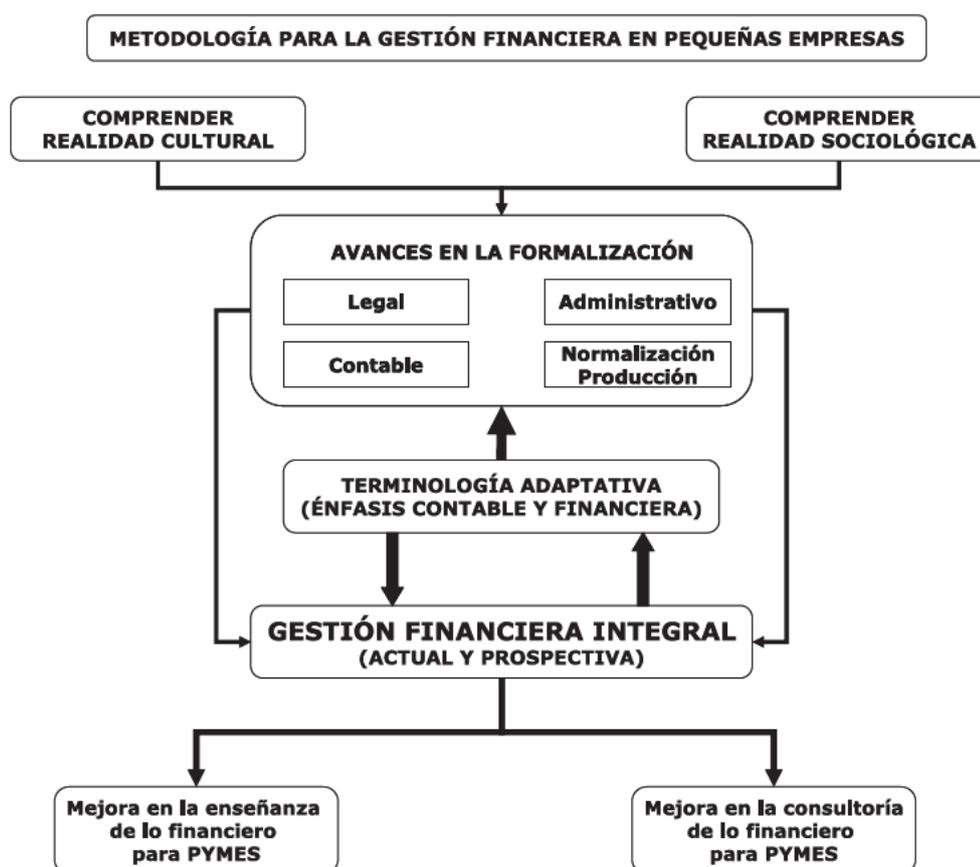


Gráfico 2 – Metodología para la Gestión Financiera en Pequeñas Empresas

### Figura 18: Metodología para la Gestión Financiera en las pequeñas empresas

Fuente: (Universidad Nacional de Antioquía, 2003)

Esta metodología debe fundamentarse en primer lugar en los elementos cualitativos como la realidad cultural y social, la formalización organizacional, el proceso de comunicación institucional, para lograr que la gestión financiera se convierta en una herramienta que ayude al desarrollo de estas empresas.

#### 2.7.3 Métodos de valoración aplicables

Para la aplicación de una gestión financiera adecuada se debe comprender dos tipos de factores de mayor consideración que son aquellos referentes a las variables macroeconómicas y las correspondientes a las políticas de crédito que tienen un impacto determinante en la gestión del endeudamiento, y sus costos asociados. Desde el punto de vista interno se debe avanzar principalmente en la adopción de la contabilidad como un verdadero sistema de información para ayuda idónea de la

toma de decisiones, y de visualizar a la planeación financiera como una herramienta adecuada para orientar el desarrollo empresarial.

Para que se pueda dar el proceso de planeación financiera es necesario consolidar el proceso de análisis financiero con la utilización de herramientas tales como:

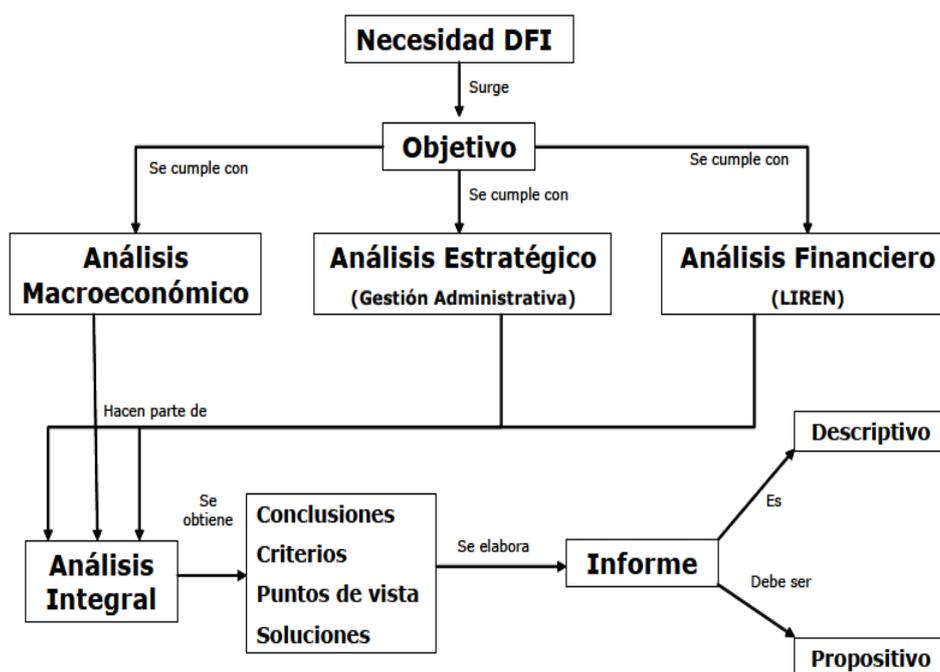
- **Análisis estructural de los Estados financieros**
- Análisis Vertical
- Análisis Horizontal
- **Presupuestos y prospectiva**
- **Análisis de Flujo de Fondos**
- Estado de cambios en la situación financiera o fuentes y aplicaciones de fondos
- Estado de flujos de Efectivo
- Flujo de Caja libre
- Presupuesto de efectivo
- **Indicadores de Gestión Financiera**
- Liquidez
- Rentabilidad
- Endeudamiento

La aplicación de estas herramientas debe conducir a un Diagnóstico Financiero Integral que considere los resultados cualitativos y cuantitativos y que sirven como base para los procesos de planeación.

De acuerdo a lo planteado por Carillo de Rojas (2007) se debe realizar un análisis de las estrategias para tener una empresa financieramente sana se debe partir de las siguientes interrogantes:

- Cuáles son los aspectos que se deben tener en consideración al efectuar el análisis del Balance General y el Estado de Resultados?
- El entorno es decir los factores de mercado que pueden afectarla como la competencia la inflación entre otros.
- La veracidad de la información contable
- El periodo a analizar

- La clasificación de las cuentas
- Comportamiento del patrimonio
- Registros efectuados correctamente
- Utilidad de buena calidad
- Asegurarse que las razones financieras sean bien interpretadas de acorde a las necesidades de la empresa
- Diagnóstico confiable
- Prepararse para la planificación financiera



LIREN: Liquidez, Rentabilidad y Endeudamiento.

**Figura 19: Análisis Financiero Integral**

Fuente: (Universidad Nacional de Antioquía, 2003)

Esta propuesta hace énfasis en:

- Necesidad de un Diagnóstico financiero integral y sus objetivos
- Conclusiones, puntos de vista, criterios y soluciones
- Informe descriptivo y propositivo que presenta conclusiones para generar soluciones.

### **Metodologías a aplicar**

Estas metodologías se pueden clasificar en tradicionales y modernas y tienen las siguientes características:

#### **Tradicionales**

- Trabajan con datos contables
- Son estáticas
- No se cuenta con valor del dinero en el tiempo
- Son sencillas y fáciles de aplicar
- Son difíciles de aplicar

#### **Modernas**

- Trabajan con datos financieros
- Son dinámicas
- Tienen cuenta de valor del dinero en el tiempo
- Son complejas pero fáciles de aplicar
- Son fáciles de justificar.

En el grupo de las metodologías tradicionales se ubican los criterios basados en el Balance General, en el estado de resultados y los métodos mixtos. En el grupo de las metodologías modernas se ubican las basadas en los flujos y que buscan la creación de valor y opciones reales.

#### 2.7.4 Consideraciones para el Análisis del riesgo en pequeñas empresas

El riesgo es un factor que se encuentra presente en toda organización, y en las distintas acciones que emprenden, y aparece por distintos factores pero uno de ellos es el tamaño, las empresas grandes tienen una mayor capacidad de resistencia debido a su infraestructura superior y las más pequeñas tienen un reto mayor a la hora de alcanzar sus objetivos.

Los riesgos tienen dos orígenes fundamentales los de carácter externo y los riesgos inherentes a la operación propia.

##### **Externos**

- Puesta en marcha
- Riesgo de crédito
- Costos de transacciones y fallas en procesos crediticios
- Racionamiento crediticio

##### **Operacionales**

- Crecimiento de ventas inferior al crecimiento de los costos operativos
- Crecimiento de gastos operacionales
- Riesgos asociados a la capacidad de dirección del personal a cargo
- Comprensión inadecuada del ciclo operacional
- Incrementos de los niveles de cartera y morosidad de la misma
- Aumentos en los niveles de inventarios
- Incumplimientos o retrasos en los pagos de proveedores
- Cuando se presenta esta relación desbalanceada debe ser financiadas por otras fuentes.

Este estudio concluye con consideraciones finales en los que se recomienda implementar este tipo de gestión en las empresas más pequeñas para mejorar su situación económica actual.

### 2.7.5 Modelo de Gestión Financiera Integral

Este estudio es realizado por Jaime Andrés Correa, Leidy Ramírez Bedoya, y Carlos Castaño para la Universidad de Antioquia Colombia.

Este estudio propone el tema de la Gestión Financiera integral que se define como el proceso que logra direccionar a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos tomando en cuenta la importancia de las variables constitutivas de los procesos financieros logrando un enfoque integrador de los componentes que hacen parte de la gestión organizacional. (Universidad Nacional de Antioquía, 2003).

#### **Representación del Modelo de Gestión Financiera Integral**

Este modelo entonces pretende enlazar las distintas áreas de la empresa como un todo por medio de la gestión integral y logra que sus procesos sean transversales y dependientes los unos a los otros y se reduzca la relación independentista con la que funcionan.

Se propone el siguiente proceso para su funcionamiento:

- Valoración por el método de los flujos descontados
- Proyección de estados Financieros
- Realizar diagnóstico financiero proyectado
- Evaluar las políticas y estrategias tomadas por la administración
- Valorar la empresa
- Programar las necesidades de inversión o financiamiento
- Proyectar los posibles pagos de dividendos.

## **2.8 Análisis comparativo de las principales Variables**

### **2.8.1 Principales Diferencias**

#### ***2.8.1.1 Gestión Financiera: Objetivos***

- Concentra su campo de acción en la parte financiera y contable del negocio
- Busca determinar las necesidades de recursos financieros de las entidades
- Se centra en la aplicación juiciosa de los recursos financieros
- Realiza análisis financieros periódicos a fin de determinar la situación financiera de la empresa actual y futura para poder emprender estrategias inmediatas
- Realiza análisis de viabilidad económico y financiero de las inversiones

#### ***2.8.1.2 Gestión Financiera Integral***

- Integración de las demás áreas de la empresa
- Análisis de riesgos financieros
- Diagnósticos periódicos
- Control de manejo de los recursos de todas las áreas
- Procesos transversales que buscan eliminar la gestión aislada e independiente por cuanto genera la integración total
- Evaluación de las políticas y estrategias administrativas y financieras
- Programación de necesidades de inversión y financiamiento

### 2.8.2 Diferencias entre Metodologías



**Figura 20: Metodologías de Valoración**

### 2.8.3 Semejanzas entre Gestión financiera y Gestión Financiera Integral

- Ambas buscan mejorar la realidad económica y social de las empresas en general
- Se busca la formalización de las empresas, organizar los aspectos legales, administrativos contables y de la producción
- Buscan lograr una contabilidad capaz de generar información adecuada para la toma de decisiones adecuada

## 2.9 Propuesta del Modelo de Gestión

De acuerdo a las teorías expuestas anteriormente se ha tomado como referencia para elaborar esta tesis los métodos de valoración modernos y se propone lo siguiente:



**Figura 21: Propuesta de modelo de Gestión**

Este modelo busca mejorar la situación económica y financiera de los Restaurantes de tercera categoría buscando formular estrategias que permitan una mejor consecución y control de todos los recursos de la empresa así como la planificación que defina el camino a seguir dentro de las actividades normales de este tipo de negocios,

## CAPITULO III

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Diseño de la Investigación

Como se expuso en el capítulo anterior la problemática que abarca este trabajo es: que actualmente no se cuenta con un estudio que evalúe la aplicación de una correcta Gestión Financiera y Administrativa dentro de estos establecimientos, y que muestre el grado de incorporación de la misma en el desarrollo de su actividad económica, de allí la importancia de realizar un trabajo que demuestre la aplicación o no y sobre todo el grado conocimiento con respecto a este tema por parte de sus administradores y propietarios, con el objetivo de lograr un mejor aprovechamiento de los mecanismos y herramientas financieras que contribuyan a una mejor toma de decisiones que conlleven al crecimiento y estabilidad de estos negocios, de acuerdo a la misma esta investigación tiene como objetivo principal la evaluación de la Gestión Financiera aplicada en los restaurantes de tercera categoría ubicados en el sector norte de Quito, para poder conocer el grado de aplicación de la misma, y evaluar el conocimiento que poseen los administradores y propietarios con respecto al tema, mediante la aplicación de encuestas.

Definidos tanto el problema como su objetivo principal en este capítulo se procede a realizar un diseño de la investigación a aplicarse:

Los pasos a tomarse en el diseño de esta investigación serán los siguientes:

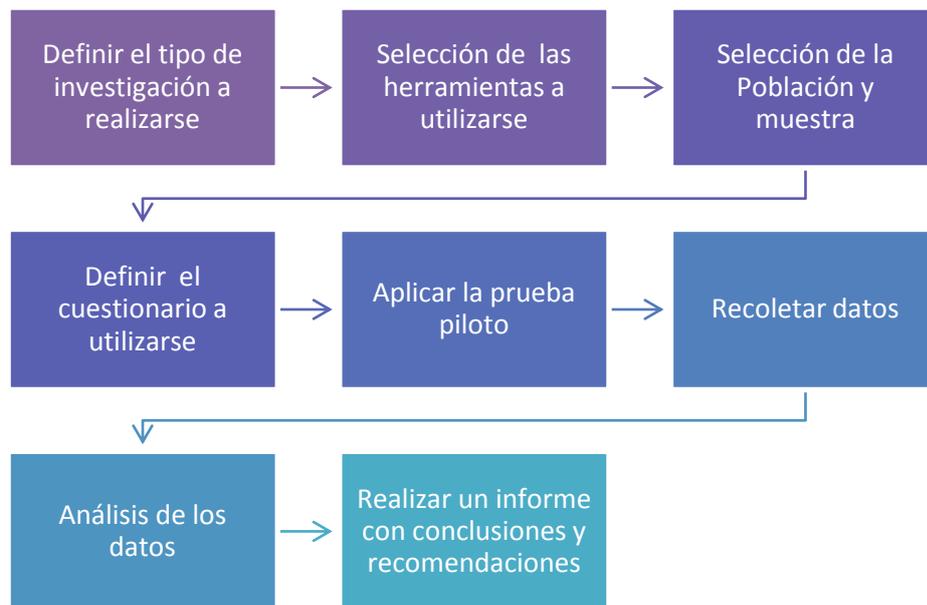


Figura 22: Pasos para el Diseño de la investigación

Además es necesario definir qué tipo de Investigación se utilizará el mismo que se determina a continuación:

Diseño No experimental Transversal		
<b>Exploratorio</b> Mediante una exploración inicial para conocer la situación actual de los sujetos de la investigación	<b>Descriptivo:</b> Se realiza una descripción del sujeto de la investigación	<b>Correlacional y Causal</b> Se determina la causa del problema y su relación con los involucrados

Figura 23: Tipo de Investigación

Como se muestra en el gráfico anterior para este trabajo se utilizara la investigación de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional de esta forma se puede conocer las expectativas de estos establecimientos, y logra definir cuáles son las costumbres y actitudes predominantes de los mismos, determinando la situación actual de las mismas y las posibles causas de sus problemas.

### **3.2 Modalidad de la Investigación**

Para llevar a cabo la realización de esta investigación se toma como referente el Método Analítico- Sintético puesto que se partirá de un análisis y síntesis que se logra al descomponer el tema en sus diferentes partes para posteriormente relacionarlas entre sí.

- **Técnicas de Investigación**
- **Investigación concluyente**

En cuanto a la recolección de los datos y posterior análisis de los mismos se realiza una encuesta la misma que permite obtener una investigación concluyente cuya finalidad es evaluar el grado de aplicación y el conocimiento que tienen las entidades son objetivo de este estudio con respecto a la Gestión Financiera.

- **Investigación Bibliográfica**

Realizada en bibliotecas públicas o privadas así como las consultas en internet.

- **Investigación de Campo**

Se realiza mediante una observación directa a estos negocios y posteriormente se lleva a cabo una comparación de los mismos.

**Fuentes de información:** se utiliza dos tipos de fuentes

- **Fuentes primarias:** que brindan evidencia directa sobre el tema propuesto, y son realizadas en tiempo real, algunas de ellas son encuestas relacionadas al tema, notas y documentos de investigación así como la opinión recopilada de los involucrados.
- **Fuentes Secundarias:** Muestran información recopilada en textos, publicaciones de prensa o internet, estudios entre otros, que permiten conocer las estadísticas y tendencias del sector objeto de estudio.

### **Técnica de Investigación**

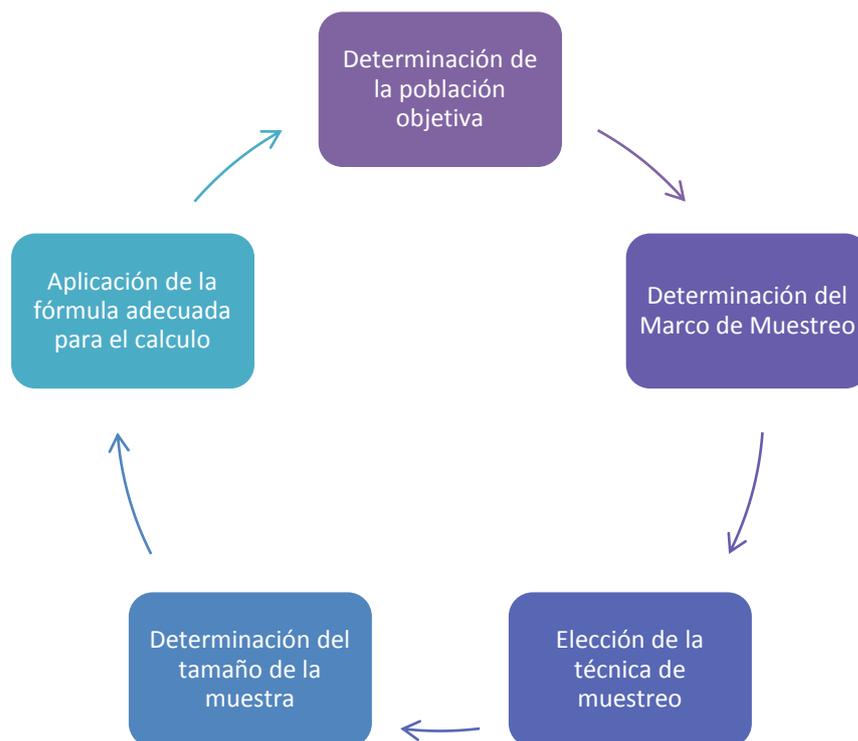
Existen varias técnicas de investigación que permiten y facilitan la recolección de la información necesaria para evaluar la gestión financiera dentro de estos establecimientos entre los cuales se han elegido las siguientes:

- **Encuestas:** Las mismas que serán realizadas por medio de correo, telefónicamente o personales, las mismas que incluyen un cuestionario diseñado para obtener información específica de este tipo de negocios, que se entregaran a los encuestados, estas encuestas serán estructuradas en base a los objetivos planteados, con la elaboración de una encuesta piloto que verifique si el cuestionario ha sido formulado adecuadamente.
- **Observación Directa:** Mediante visitas personales donde se sostendrán entrevistas y conversaciones para definir la situación económica de estas organizaciones definiendo los temas más importantes a investigar.

### 3.3 Muestreo

#### 3.3.1 Proceso de Diseño del Muestreo

Este proceso se llevara a cabo en cinco etapas que se desarrollaran a fin de alcanzar los objetivos planteados en este trabajo, dichos pasos se presentan a continuación:



**Figura 24: Proceso del Diseño del Muestreo**

##### 3.3.1.1 Definición de la población Objetivo

La población beneficiada con este proyecto se determina según los datos proporcionados por el Catastro de restaurantes presentado por el Ministerio de Turismo en donde se señala el número de establecimientos de tercera categoría que se ubican en el Sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, el mismo que se presenta a continuación:

Figura 25: Catastro de Restaurantes de la Ciudad de Quito

Nombre	Dirección	Teléfono	Correo Electrónico	Página Web
AJO MACHO	TOMAS DE BERLANGA E5-52 Y SAN CRISTOBAL	2485831	ajomacho15@hotmail.com	
ALDEA ECOLOGICA PUMA SACHA	VIA CALACALI LA INDEPENDENCIA	2441328		
ALISVA KIMBERLY	MEJIA Oe7-08 Y COTOPAXI	2958707		
ALLY SAMAY	VIA SANGOLQUI - AMAGUAÑA	2877175		
ALOAG	VIA ALOAG - STO. DOMINGO DE LOS COLORADOS			
AMBASSADOR	COLON E4-20 Y 9 DE OCTUBRE	2581777	hambassadorquit@hotmail.com	
AMBATEÑITA LA	AV. DE LA PRENSA 59-103 Y ANGEL LUDEÑA	2593593		
AMERICANO POLLO BROSTERIZADO	AUTOPISTA M.CORDOVA GALARZA KM.13	2395187	david_mpower@yahoo.com	
ANDES LOS	AV. NATALIA JARRIN Y CALDERON	2380187		

CONTINUÁ



ANDY	MONTUFAR N1-17 Y ROCAFUERTE	2954911		
ANGELO'S RESTAURANT CRIOLL	MEJIA 265 Y GUAYAQUIL	2280391		
ANTIGUO LIMON Y MENTA EL	ROCA 251 Y TAMAYO	228490		
ANTOANETT	CARRION E10-66 Y 12 DE OCTUBRE	2230188		
ANTOJO MANABITA EL NO 2	VANCOUVER E5-99 Y HUNGRIA	2521821		
ANTONIO EL LOBO DEL MAR	AV. EQUINOCCIAL S/N Y LOS HEMISFERIOS - FRENTE A LAS OFICINAS DE LA EM	2395864		
APERITIVO EL	AV. 6 DE DICIEMBRE N26-126 Y SAN IGNACIO	2904165		
APREP ASADERO PARRILLADAS	CUSUBAMBA Oe8-58 Y MARISCAL SUCRE	2845487		
ARABE EL	AV. REINA VICTORIA 627 Y CARRION	2549414		
ARBOL DE ORO EL	ROBLES 438 Y AV. 6 DE DICIEMBRE	2223377		
ASADERO D' NANCY	SUCUA L-72 Y YANUNCAY	2752288		
ASADERO DE WILLIS LA MARIMBI	ANTONIO DE ULLOA N25-49 Y AVELIO MOSQUERA	095470609		
ASADERO DON POLLO	AV. ABDON CALDERON S7N Y RIO FRIO	233016		
ASADERO EL AVENTURERO	CRISTOBAL COLON Y EL HOGAR	2314564		
ASADERO EL FOGON CAYAMBEÑ	NATALIA JARRIN Y LIBERTAD	2361196		
ASADERO EL GALPON	AV. LOLA QUINTANA 386 - CONOCOTO	23440827		
ASADERO MC. RICK	DUCHICELA 130 Y CARAPUNGO	2828707		
ASADERO RICO PIKO EL GOLOSÍ	ROCAFUERTE 1001 Y LIBERTAD ESQ.	2360741		
ASADERO SHEYLITA	LIBERTAD OEO-44	099455610		
ASADERO Y MARISQUERIA PATO	AV. 29 DE MAYO Y TULCAN			
ASIA FOOD	GRAL. ENRIQUEZ 510 Y VENEZUELA	2081070		
AZAFRAN DE SANTO DOMINGO	AV. QUITO N12-33 Y CHORRERA DEL NAPA	086112224		
AZUAYO	COMPLEJO MITAD DEL MUNDO - L. 10	2394571		
AZUL - AZUL	SAN IGNACIO E10-126 Y PLACIDO CAAMAÑO	2323894		

CONTINÚA



ANDY	MONTUFAR N1-17 Y ROCAFUERTE	2954911		
ANGELO'S RESTAURANT CRIOLL	MEJIA 265 Y GUAYAQUIL	2280391		
ANTIGUO LIMON Y MENTA EL	ROCA 251 Y TAMAYO	228490		
ANTOANETT	CARRION E10-66 Y 12 DE OCTUBRE	2230188		
ANTOJO MANABITA EL NO 2	VANCOUVER E5-99 Y HUNGRIA	2521821		
ANTONIO EL LOBO DEL MAR	AV. EQUINOCCIAL S/N Y LOS HEMISFERIOS - FRENTE A LAS OFICINAS DE LA EM	2395864		
APERITIVO EL	AV. 6 DE DIICEMBRE N26-126 Y SAN IGNACIO	2904165		
APREP ASADERO PARRILLADAS	CUSUBAMBA Oe6-58 Y MARISCAL SUCRE	2845487		
ARABE EL	AV. REINA VICTORIA 627 Y CARRION	2549414		
ARBOL DE ORO EL	ROBLES 438 Y AV. 6 DE DICIEMBRE	2223377		
ASADERO D' NANCY	SUCUA L-72 Y YANUNCAY	2752288		
ASADERO DE WILLIS LA MARIMBI	ANTONIO DE ULLOA N25-49 Y AVELIO MOSQUERA	095470809		
ASADERO DON POLLO	AV. ABDON CALDERON S7N Y RIO FRIO	233016		
ASADERO EL AVENTURERO	CRISTOBAL COLON Y EL HOGAR	2314564		
ASADERO EL FOGON CAYAMBEK	NATALIA JARRIN Y LIBERTAD	2361196		
ASADERO EL GALPON	AV. LOLA QUINTANA 386 - CONOCOTO	23440827		
ASADERO MC. RICK	DUCHICELA 130 Y CARAPUNGO	2828707		
ASADERO RICO PIKO EL GOLOS!	ROCAFUERTE 1001 Y LIBERTAD ESQ.	2360741		
ASADERO SHEYLITA	LIBERTAD OEO-44	099455610		
ASADERO Y MARISQUERIA PATO	AV. 29 DE MAYO Y TULCAN			
ASIA FOOD	GRAL. ENRIQUEZ 510 Y VENEZUELA	2081070		
AZAFRAN DE SANTO DOMINGO	AV. QUITO N12-33 Y CHORRERA DEL NAPA	086112224		
AZUAYO	COMPLEJO MITAD DEL MUNDO - L. 10	2394571		
AZUL - AZUL	SAN IGNACIO E10-126 Y PLACIDO CAAMAÑO	2323894		

CONTINÚA



AZUL Y BLANCO	AV. AMAZONAS N33-213 Y AV. REPUBLICA	099508858		
B.B.Q PINCHOS No 6	AV. ELOY ALFARO N40-425 Y GRANADOS	334 1542		
B.B.Q PINCHOS No 7	VIA INTEROCEANICA KM 4 1/2 - SECTOR MIRAVALLE	6000828		
BAALBEK	AV. 6 DE DICIEMBRE 1597 Y WILSON	2562766		
BAHIA MAR	PSJE EL NORTE E9-87 Y SHYRIS	2456058	aldaz_daniel@hotmail.co	
BALCON MARINERO	AV. ATAHUALPA N33-91 Y JORGE JUAN	2522254		
BALCON QUITIÑO	AV. CORUÑA E14-183 Y MADRID	2560129		
BAMBA COSTEÑA LA	CARRION 584 Y JUAN LEON MERA	2567299		
BAR B.Q. PINCHOS NO 3	EDMUNDO CARVAJAL OE 4-114 Y BRASIL	2448370	pinchos@interactive.net.ec	
BARBA & COA	ELOY ALFARO N40-568 Y GRANADOS	2444541		
BARBAKANA	LA NIÑA E8-30 Y LA RABIDA	2501315		
BARCAZA AZUL LA	AV. COLON 2327 Y AMERICA	2238915		
BARRANCO EL	LUIS CORDERO N1-37 Y GENERAL ENRIQUEZ	2338948		
BEEF ON GRILL	RAFAEL BUSTAMANTE E3-90 Y DIEGO PAREDES	084318250		
BEI JING	AV. QUITO Y RIO POVE - JUNTO A PIKA			
BENALCAZAR	BENALCAZAR N2-92 Y SUCRE	2951503	nprvaldivieso@gmail.com	
BHAKTI	ROBLES E2-35 Y PAEZ	2544564	giuseppefonseca@hotmail.com	
BIFE EL	PRINCIPAL 78 Y SECUNDARIA	2591627		
BOMBAY PALACE	LIZARDO GARCIA E5-24 Y JUAN LEON MERA	2223856		
BRASA Y CARBON SABOR LOJAN	AV. AMAZONAS N43-208 Y RIO COCA	2812279	carlosinfater@yahoo.com	
BRASAS Y GRILL	AV. DE LOS SHYRIS N32-218 Y ELOY ALFARO	2250044		
BUEN SABOR EL	OBELISCO DE ALOAG			
BUENA MEZCLA	JUAN PABLO SANZ Y JUAN GONZALEZ EDIF. VISCAYA II LC-1	2461078	buenamezcla@gmail.com	
BUGO'S PIZZERIA	AV. AMAZONAS N41-61 E ISLA FLOREANA	2268490		

CONTINÚA



AZUL Y BLANCO	AV. AMAZONAS N33-213 Y AV. REPUBLICA	099508858		
B.B.Q PINCHOS No 6	AV. ELOY ALFARO N40-425 Y GRANADOS	3341542		
B.B.Q PINCHOS No 7	VIA INTEROCEANICA KM 4 1/2 - SECTOR MIRAVALLE	6000828		
BAALBEK	AV. 6 DE DICIEMBRE 1597 Y WILSON	2552766		
BAHIA MAR	PSJE EL NORTE E9-87 Y SHYRIS	2456058	aldaz_daniel@hotmail.co	
BALCON MARINERO	AV. ATAHUALPA N33-91 Y JORGE JUAN	2522254		
BALCON QUITEÑO	AV. CORUÑA E14-183 Y MADRID	2550129		
BAMBA COSTEÑA LA	CARRION 584 Y JUAN LEON MERA	2567299		
BAR B.Q. PINCHOS NO 3	EDMUNDO CARVAJAL OE 4-114 Y BRASIL	2448370	pinchos@interactive.net.é	
BARBA & COA	ELOY ALFARO N40-558 Y GRANADOS	2444541		
BARBAKANA	LA NIÑA E6-30 Y LA RABIDA	2501315		
BARCAZA AZUL LA	AV.COLON 2327 Y AMERICA	2238915		
BARRANCO EL	LUIS CORDERO N1-37 Y GENERAL ENRIQUEZ	2338948		
BEEF ON GRILL	RAFAEL BUSTAMANTE E3-80 Y DIEGO PAREDES	084318250		
BEI JING	AV. QUITO Y RIO POVE - JUNTO A PIKA			
BENALCAZAR	BENALCAZAR N2-92 Y SUCRE	2951503	npnvaldivieso@gmail.com	
BHAKTI	ROBLES E2-35 Y PAEZ	2544564	giuseppefonseca@hotma	
BIFE EL	PRINCIPAL 78 Y SECUNDARIA	2591627		
BOMBAY PALACE	LIZARDO GARCIA E5-24 Y JUAN LEON MERA	2223856		
BRASA Y CARBON SABOR LOJAN	AV. AMAZONAS N43-208 Y RIO COCA	2812279	carlosinfater@yahoo.com	
BRASAS Y GRILL	AV. DE LOS SHYRIS N32-218 Y ELOY ALFARO	2250044		
BUEN SABOR EL	OBELISCO DE ALOAG			
BUENA MEZCLA	JUAN PABLO SANZ Y JUAN GONZALEZ EDIF. VISCAYA II LC-1	2461078	buenamezcla@gmail.com	
BUGO'S PIZZERIA	AV. AMAZONAS N41-81 E ISLA FLOREANA	2268490		

CONTINÚA



BURGUER AMAZONAS ECATORIA	CARRION 561 Y AMAZONAS	2567109		
BURGUER EL VECINO	BOLIVIA N3-21 Y VERSALLES	3214213		
BURGUER EXPRESS CHILITOS	AV. 12 DE OCTUBRE N22-47 Y VEINTIMILLA	2236026		
BURRITOS, TACOS Y TEQUILA	AV. EL PROGRESO 1508 Y TRANSVERSAL 9	2869054		
CAFE COCALERO	WILSON E9-68 Y TAMAYO	2504277		
CAFE DE LA ABU... EL	ELOY ALFARO N28-49 Y AV. 10 DE AGOSTO	2909701		
CAFÉ EMPERADOR	PORTOVIEJO 129 Y PEREZ GUERRERO	2569507		
CAFE LIBRE RESTAURANTE	FCO.ANDRADE MARIN E8-75 Y ELOY ALFARO	2509440		
CAFE TAMAYO	TAMAYO 438 Y ROCA(NO EXISTE) VER	226628		
CAFÉ TAROT	DIEGO DE ALMAGRO 429 Y LIZARDO GARCIA	2520082		
CAFE ZUMOS	AV. COLON 1516 Y AV. 9 DE OCTUBRE	2569979		
CAFETAL DE LA PLAZA EL	LEONIDAS PLAZA N21-241 Y ROCA	2543365		
CALAMAR EL	10 DE AGOSTO N 32 78 Y MARIANA DE JESUS	2909649		
CALDOS DE EDELMIRA LOS	MONTUFAR N7-13 Y OLMEDO	2284886		
CAMARON 10	CRISTOBAL VACA DE CASTRO OE7-78 Y HERNANDO CORTEZ	2538850		
CAMBAHUASI II	AV. DIEGO DE VASQUEZ N63-04 Y SABANILLA ESQ.	2532879		
CANOA MANABITA LA	JOSE CALAMA 247 Y DIEGO DE ALMAGRO	2563349		
CANTON CHINA NO 1	AV. AMERICA N34-247 Y MONCAYO	2245218		
CANTONESA	AV. GRAN COLOMBIA N12-166 Y JOSE MARTI	2957998		
CAPRICORNIO	INTERIOR TERMINAL TERRESTRE			
CARAVANA NO 10	CHILE OE 5-54 Y GARCIA MORENO	2283011	caravana1985@hotmail.c	
CARAVANA NO 19	CHILE E1-28 Y MARQUEZA DE SOLANDA	2951174	ashrafi@andinanet.net	
CARAVANA NO 21	CHILE E1-46 Y MARQUESA DE SOLANDA	2951174	mashrafi@andinanet.net	
CARAVANA NO 9	AV. 10 DE AGOSTOS N11-479 Y PSJE. IBARRA	2572120	mashrafi@andinanet.net	

Fuente: (Ilustre Municipio de Quito, 2014).

### 3.3.2 Determinación del Tamaño de la Muestra

#### 3.3.2.1 Muestreo

El muestreo es considerado como una herramienta que facilita la investigación científica cuya función principal es la de establecer la parte de la población u universo que debe ser tomada para ser examinada para determinar las características propias de dicha población.

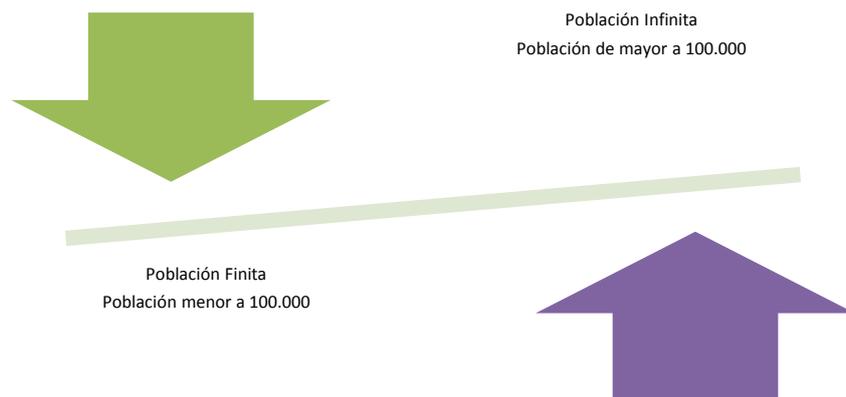
#### 3.3.2.2 Tamaño de la muestra

Es considerada como una parte representativa de la población o universo, se la determina con el objetivo de investigar las propiedades del Universo original.

#### 3.3.2.3 Fórmulas para aplicar el tamaño de la muestra

De acuerdo al criterio del autor Bruno Pujol Bengochea, Director de Marketing y Ventas existen dos tipos de muestras que se muestran a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$



$$\text{Muestra} = \frac{N * z^2 (p*q)}{e^2 (N-1) + z^2 * (p*q)}$$

**Figura 26: Formulas para el Cálculo de la Muestra.**

De acuerdo a esta definición en este estudio se debe aplicar la fórmula de población finita puesto que la población que se determina como universo alcanza un total de 219 restaurantes de tercera categoría ubicados en el sector norte de la ciudad capital. La fórmula a utilizarse es la siguiente:

$$\text{Muestra} = \frac{N * z^2 * (p*q)}{e^2 (N-1) + z^2 * (p*q)}$$

Donde:

<b>Población</b>	N= 219 Restaurantes de tercera categoría
<b>Unidad de Desviación Estándar</b>	Z= 1,75
<b>Nivel de confianza</b>	0,90
<b>Error</b>	e= 0,162
<b>Probabilidad que ocurra</b>	P= 0,3
<b>Probabilidad que no ocurra</b>	Q= 0,7
<b>Tamaño de la muestra</b>	n= X

$$n = \frac{219 * (1,75)^2 * (0,3 * 0,7)}{(1,162)^2 * (219 - 1) + (1,75)^2 * (0,3 * 0,7)}$$

$$n = \frac{24,73}{1 + 0,10838}$$

$$n = \frac{24,73}{1,10838}$$

$$n = 23$$

Al reemplazar los datos y aplicando la formula se obtiene una muestra de 23 restaurantes para realizar la investigación.

### 3.4 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario aplicado es un instrumento que nos permite realizar una medición y recopilación de datos con respecto a la muestra seleccionada, se lleva a cabo mediante una serie de preguntas escritas que el encuestado va a responder.

#### 3.4.1 Contenido del Diseño del Cuestionario

Una vez establecido el tipo de información requerida, y definidos los objetivos específicos de esta investigación el paso a seguir es determinar los tipos de interrogantes a aplicar y sus correspondientes escalas de medición.

A continuación se definen los tipos de preguntas a utilizarse:



**Figura 27: Tipos de Preguntas utilizadas en esta investigación**

El cuestionario elaborado contiene 29 preguntas, definidas anteriormente, que muestran el grado de conocimiento y aplicación que tienen los encuestados con respecto a la aplicación de la Gestión Financiera en sus negocios, conociendo de esta manera la realidad financiera en que se desenvuelven este tipo de negocios.

### 3.4.2 CUESTIONARIO PILOTO

Denominado también prueba piloto que ayuda a determinar una adecuada determinación y calidad de las preguntas contenidas en esta encuesta, para lo cual se elabora una Matriz de preguntas.

En esta matriz de preguntas se definen las principales variables de las cuales se obtendrá la información necesaria, es una especie de borrador donde se presentan las interrogantes planteadas de las cuales se seleccionarán las más importantes esta matriz de preguntas es presentada a continuación:

Esta Matriz se encuentra elaborada en base a las principales variables de Interés que son:

- Datos del Encuestado
  
- Datos de la Empresa encuestada
  
- Principales preguntas basadas en el Modelo de Gestión aplicada en la empresa

Tabla 9

Matriz de preguntas

<b>MATRIZ DE PREGUNTAS</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>PREGUNTA FORMULADA</b>	<b>OPCIONES DE RESPUESTA</b>
<b>1.- CARACTERISTICAS DEL ENCUESTADO</b>	Conocer datos proporcionados por el encuestado para definir:  Cargo dentro de la organización Nivel educativo Años de experiencia Edad y sexo Area y funciones de las que esta encargado	1.- Por favor escriba sus nombres y apellidos completos.?  2.- Cual es su edad?  3.- Sexo  4.- Cual es el cargo que desempeña dentro de la institución?  3.- Cual es su nivel educativo actual ?  5.- Cuántos años de experiencia laboral tiene dentro de su actividad profesional?  5.- Tiene experiencia en Gestión Financiera?  6.- Tiene la facultad de tomar decisiones financieras dentro de la Institución?  7.- Ejerce control sobre las operaciones financieras del negocio?	Respuesta abierta, el encuestado puede responder con sus datos personales.  Respuesta abierta, el encuestado puede responder con sus datos personales. Femenino Masculino  Propietario/Socio/Accionista Responsable en contabilidad/finanzas Otro. Especificar  Bachiller Superior Postgrado  Menos de 5 Entre 5 y 10 Más de 10  Si No  Si No  Si No

CONTINÚA



## Matriz de preguntas

FACTOR	OBJETIVO ESPECIFICO	PREGUNTA FORMULADA	OPCIONES DE RESPUESTA
2.- DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA	Conocer información de relevancia de la empresa encuestada a fin de conocer su situación actual y su categorización.	<p>8.- A qué sector económico pertenece su negocio?</p> <p>9.- En que sector del Distrito Metropolitano de Quito se encuentra ubicada su empresa?</p> <p>10.- En base a la Categorización impuesta por el Ilustre Municipio de Quito, en que categoría se encuentra su restaurante?</p> <p>11.- Cuánto tiempo de funcionamiento tiene su Restaurante?</p> <p>12.- Cual es el promedio de Ventas anuales expresadas en dólares?</p> <p>13.- Con cuántos empleados cuenta su empresa?</p> <p>14.- Con cuáles de los siguientes requerimientos legales y tributarios cuenta su negocio? (puede escoger varias opciones a la vez)</p>	<p>Industria Comercio Servicios Turismo</p> <p>Norte Centro Sur Valle de Tumbaco y los Chillos</p> <p>Lujo Primera Segunda Tercera Cuarta</p> <p>Menos de 5 años Entre 5 y 15 años Entre 15 y 30 años Mas de 30 años</p> <p>Repuesta abierta, el encuestado puede responder con los datos de la empresa.</p> <p>Menos de 5 empleados Entre 5 y 18 empleados Entre 19 y 98 empleados Mayor a 99 empleados</p> <p>Registro Unico de contribuyentes Licencia Metropolitana L.U.A.E Permiso de Funcionamiento M. de Salud Permiso de Bomberos Licencia Anual de Funcionamiento otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo.</p>

CONTINÚA →

### Matriz de preguntas

FACTOR	OBJETIVO ESPECIFICO	PREGUNTA FORMULADA	OPCIONES DE RESPUESTA
<p>3.- PREGUNTAS PARA EVALUAR LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA DENTRO DE ESTE TIPO DE ESTABLECIMIENTOS</p>	<p>El objetivo principal es poder evaluar si se esta aplicando o no la Gestión financiera dentro de este tipo de negocios, y si se lo está realizando de manera efectiva.</p> <p><b>CONTABILIDAD</b></p>	<p>15.- Se elabora registros contables de todos los movimientos económicos de la Institución?</p> <p>16.- Se utiliza un Sistema Contable, especifique el nombre del mismo?</p> <p>17.- Se realizan informes financieros periodicos, con que regularidad son presentados los mismos?</p>	<p>Si No</p> <p>Si No Nombre del Sistema.....</p> <p>Mensuales Semestrales Anuales</p>
	<p><b>INVENTARIOS:</b></p>	<p>15.- Se realiza un control y registro de todos sus inventarios y cual es el método Utilizado?</p> <p>16.- Cuál es la formula que se utiliza para calcular el precio de venta de sus productos?</p>	<p>Si No Nombre del Sistema.....</p> <p>Respuesta abierta, el encuestado puede responder con los datos de la empresa.</p>
	<p><b>ENDEUDAMIENTO</b></p>	<p>17.- Cúal de estas formas es la mas utilizada por el restaurante a la hora de financiarse?</p> <p>18.- Si Usted mantiene Deudas : Usualmente toma esta deuda para</p> <p>19.- Cuáles fueron los principales motivos que llevaron a su empresa a buscar financiamiento (puede escoger mas de uno)</p> <p>20.- De acuerdo a su opinión cuáles son los factores a tomarse en cuenta al momento de buscar financiamiento?</p> <p>21.- Cuales son las fuentes de financiamiento externa que más utiliza su institución?</p> <p>22.- Si Usted en la actualidad no mantiene deudas se debe a los siguientes aspectos:</p>	<p>Fondos Propios Deuda Financiera Combinación de Fondos Propios y Deuda F.</p> <p>Inversiones en activo fijo Nuevos proyectos Capital de trabajo Otros. Especificar</p> <p>¿lo planificó como parte de la estrategia de crecimiento para mejorar la producción y así ganar mercado? ¿necesitó realizar una inversión en activo fijo para seguir operando con normalidad en los últimos 5 años? ¿llegó a su capacidad máxima y necesita ampliarla para cubrir la demanda insatisfecha? ¿toma más deuda en caso de no tener restricciones en el acceso al financiamiento? ¿evalúa el nivel de deuda actual antes de tomar nueva deuda? Otros. Especificar</p> <p>Respuesta abierta, el encuestado puede responder de acuerdo a su opinión personal</p> <p>Prestamistas Instituciones Financieras Públicas o Privadas Mercado de Valores</p> <p>¿conoce y ha considerado los beneficios y riesgos del endeudamiento? ¿se debe a que no quiere que sus utilidades se destinen al pago de intereses? ¿se debe a que tiene miedo de no poder repagar la deuda y con ello comprometer la viabilidad del negocio? ¿se debe a que el Banco no le autorizó el préstamo? ¿se debe a que no lo solicitó por la cantidad de requisitos que exige el banco? ¿se debe a que usted considera que la empresa no calificará como sujeto de crédito? ¿se debe a que las necesidades de fondos son cubiertas totalmente por aportes de los socios/accionistas? Otros. Especificar</p>

CONTINÚA →

## Matriz de preguntas

	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<p>23.- Existe control sobre el cobro, depósito oportuno y el registro de los ingresos percibidos de clientes?</p> <p>24.- Se depositan los cobros a tiempo?</p> <p>25.- Se concilian las cuentas bancarias y el efectivo todos los meses?</p>	<p>Pregunta abierta el encuestado puede contestar de acuerdo a su criterio</p> <p>Si No</p> <p>Si No</p>
	<b>PAGOS A PROVEEDORES</b>	<p>26.- Para el pago de los proveedores de su negocio, cual de estos requisitos son necesarios? (Puede escoger más de una opción)</p>	<p>Ordenes de compra e informes de recepción de los productos y servicios Comparación entre cantidades, precios y condiciones de la factura, orden de compras y el registro de las mercaderías recibidas Control oportuno y efectivo de las cantidades de las facturas y los informes de recepción Verificación de la exactitud de los cálculos</p>
	<b>PRESUPUESTOS</b>	<p>27.- Se elaboran presupuestos para todas las actividades importantes que pueden constituirse en instrumentos útiles para supervisar el desempeño posterior del negocio?</p> <p>28.- Se realizan comparaciones periódicas entre los costos y gastos reales con los presupuestados, y se emite informes con respecto a los desvíos encontrados en los presupuestos?</p> <p>29.- Sobre quien recae la responsabilidad de la preparación y aprobación del presupuesto?</p> <p>30.- Existen procedimientos definidos para la planificación de actividades, y la elaboración de los presupuestos?</p>	<p>Si No</p> <p>Si No</p> <p>Pregunta abierta el encuestado puede contestar de acuerdo a su criterio</p> <p>Si No</p>
	<b>HERRAMIENTAS FINANCIERAS</b>	<p>31.- Realiza proyecciones de caja y de Ventas, y con perioricidad lo realiza?</p> <p>32.- Realiza mediciones de rentabilidad mediante sus informes financieros?</p> <p>32.- Cuáles de las siguientes herramientas financieras son utilizadas en su negocio? ( Puede seleccionar mas de una opción)</p> <p>33.- En su opinión cuáles son los principales obstáculos y desafíos a los que se enfrentan actualmente negocios como el suyo</p>	<p>Si No</p> <p>Si No</p> <p>Estado de Flujo de Efectivo Razones Financieras Ventas proyectadas Presupuesto Costo de Oportunidad Ninguna de las anteriores</p> <p>Pregunta abierta el encuestado puede contestar de acuerdo a su criterio</p>

Estas preguntas presentadas son las preguntas bases que serán modificadas y adecuadas en base al entendimiento de los encuestados seleccionados para una prueba piloto, para posteriormente elaborar el cuestionario definitivo.

### 3.4.3 Cuestionario Definitivo

A continuación se presenta el cuestionario definitivo para ser aplicado en la muestra de restaurantes seleccionados para este fin, el mismo que se presenta este documento en la parte final de este trabajo en la Sección de Anexos.

### 3.4.4 Plan de Recolección de datos

Mediante esta planificación se logra detallar y organizar todas las actividades para llevar a cabo esta investigación así como los recursos y el tiempo necesario para su adecuada ejecución y deberá resolver las siguientes interrogantes:

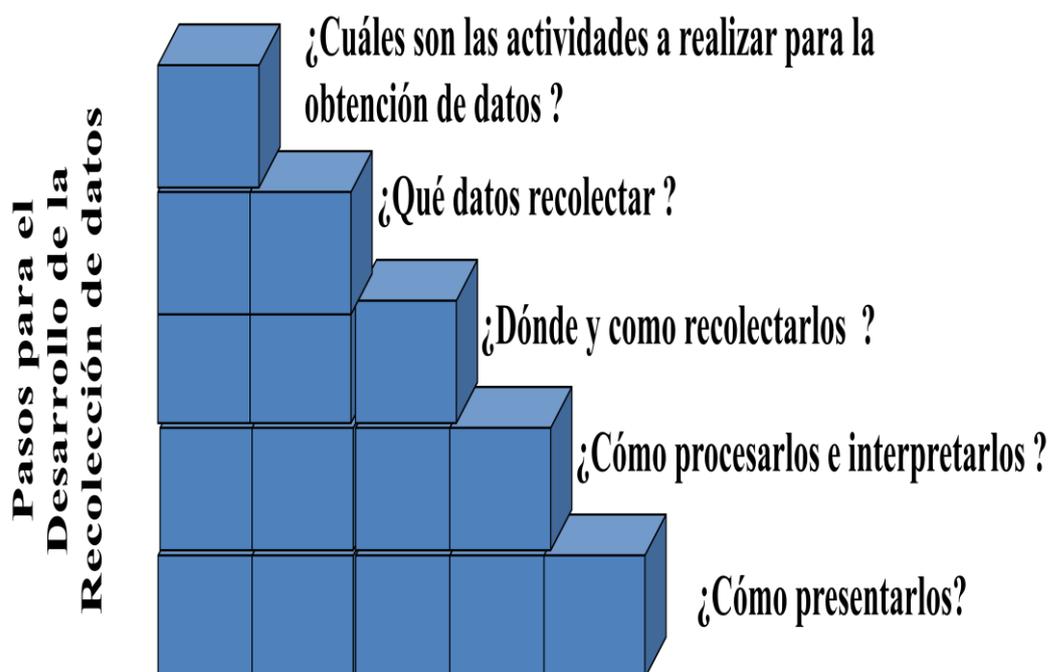
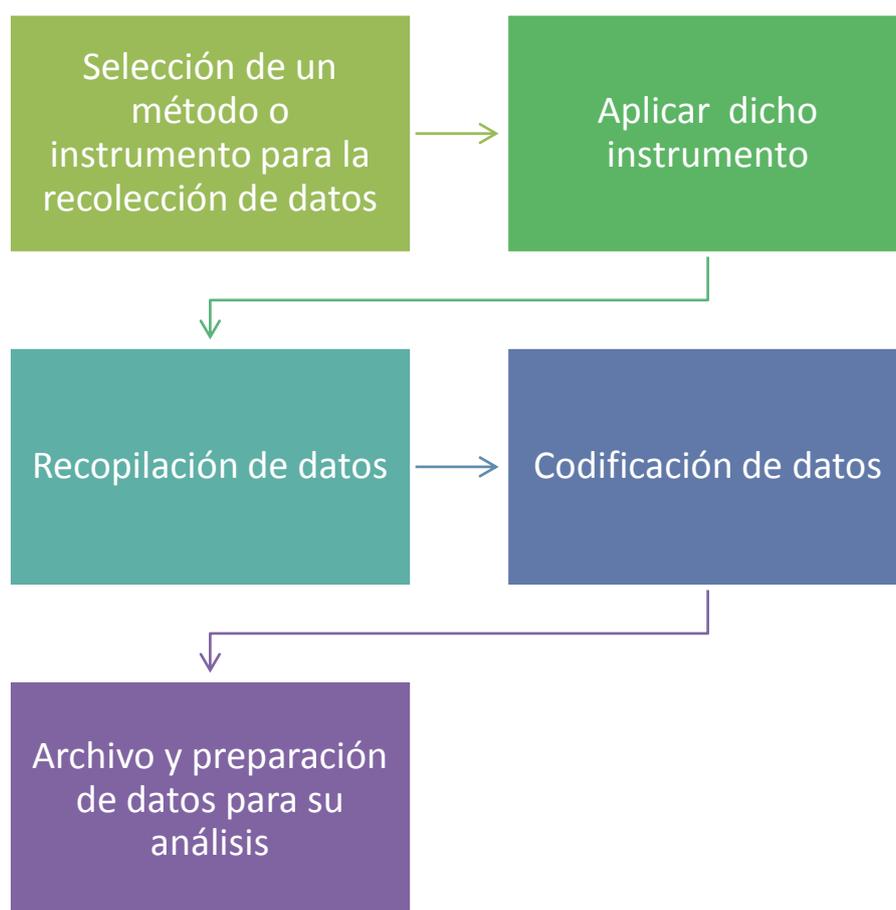


Figura 28: Objetivo del Plan de Recolección de datos

### 1.- Definición de las Actividades para la recolección de datos:

A continuación se definen las actividades a realizarse para una adecuada recopilación de datos:

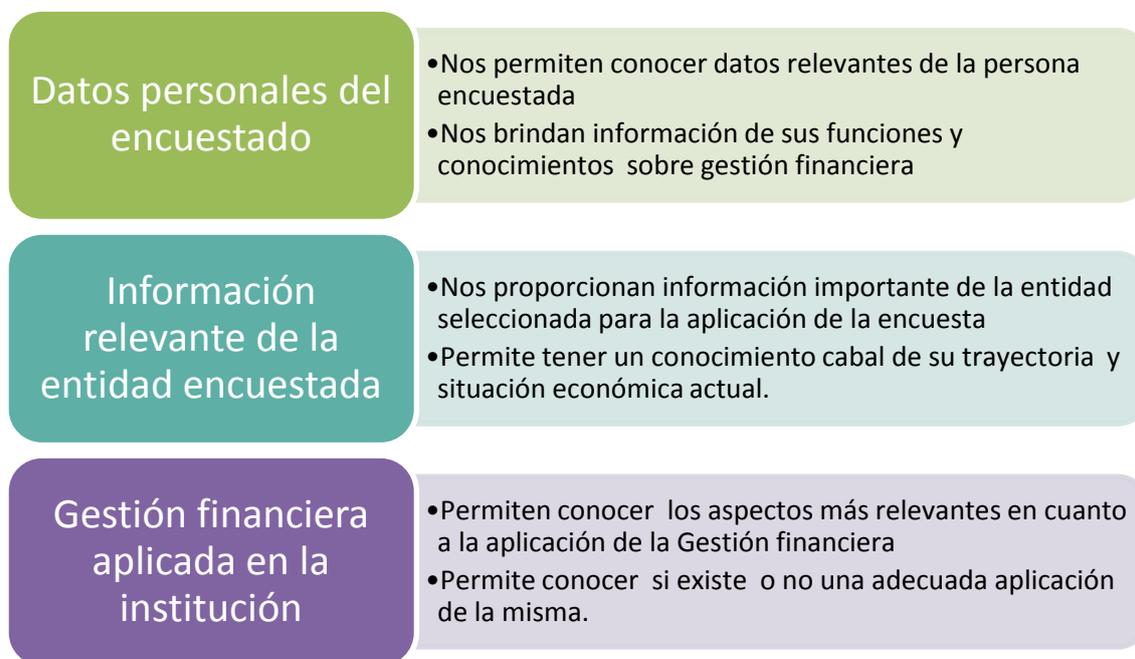


**Figura 29: Actividades de la recolección de datos**

El instrumento seleccionado para este fin es la encuesta, la misma que será aplicada a los seleccionados para la muestra de este sector, de esta manera se puede realizar la obtención de datos los mismos que serán codificados y preparados para su posterior análisis.

## 2.- Datos a Recolectar

Los datos que serán recolectados en base a las variables de interés que se definen a continuación:



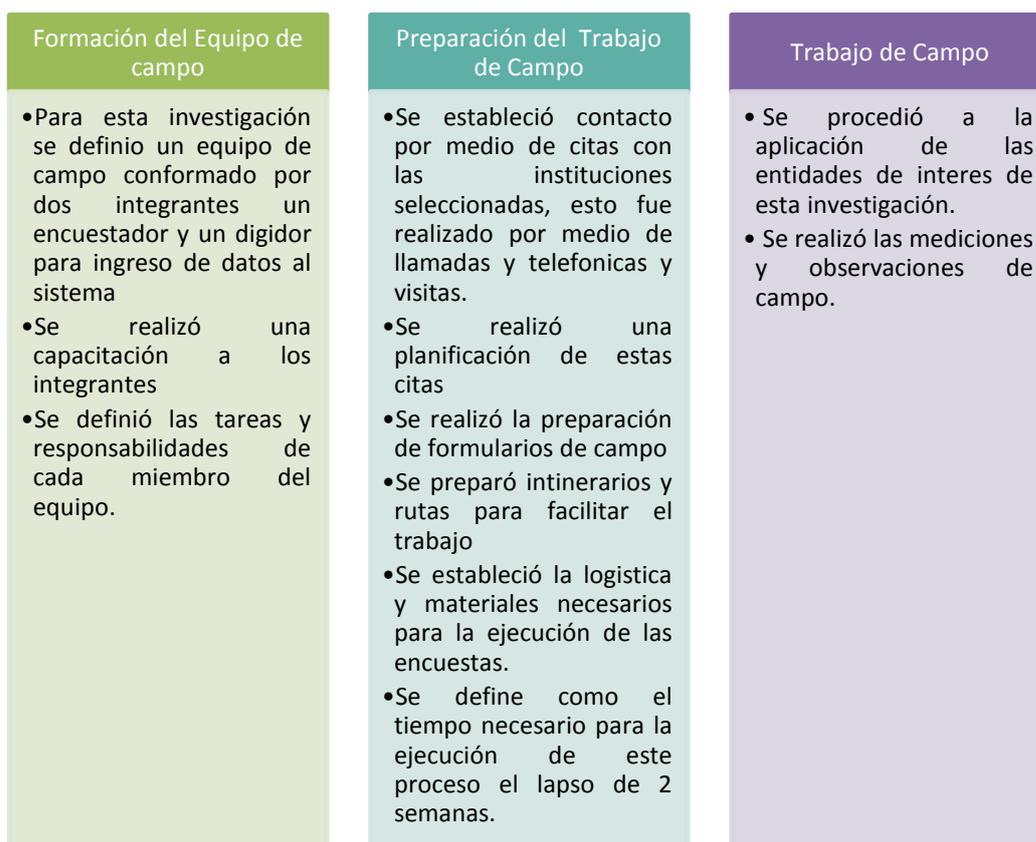
**Figura 30: Datos a recolectar**

Además de definir las variables de interés es preciso indicar que estos datos serán recolectados de fuentes primarias que son las instituciones seleccionadas para aplicar los cuestionarios de la encuesta, y las fuentes secundarias que serán los documentos y fuentes bibliográficas utilizadas en esta investigación.

## 3.- ¿Dónde y cómo recolectar los datos?

Es de suma importancia el establecer las instituciones donde será aplicado el instrumento de investigación, así como también la forma en que se llevará a cabo, los recursos y el tiempo necesario para lograr una recolección adecuada de los datos que precisa este trabajo, los mismos que se detallan a continuación mediante una planificación del trabajo de campo.

Para lo cual se siguió los siguientes pasos:



**Figura 31: Plan para desarrollo del trabajo de campo**

### 3.4.5 Procesamiento e interpretación de Datos

Una vez concluida la recolección de datos se procedió a organizarlos y agruparlos para poder manejarlos más fácilmente, para lograr este fin se utiliza el programa ROTATOR para el procesamiento y el análisis posterior de los mismos.

Para lo cual se realizan dos actividades que son:

- **Codificación:** se lleva a cabo una codificación tanto de las preguntas como de las variables, esto es realizado mediante el sistema que proporciona un código para la pregunta específica a una pregunta del cuestionario, para facilitar su tabulación.
- **Tabulación:** se realiza mediante el sistema mencionado anteriormente y es respaldado mediante hojas de cálculo de Excel.

#### 3.4.6 Presentación de los datos

La presentación de estos datos se realiza mediante la utilización de Tablas y gráficos que aportan una descripción más detallada de los datos y posibilita la observación de los patrones generales de la información.

Además se utilizarán cuadros estadísticos de simple y doble entrada como el análisis univariado y bivariado. Al finalizar este trabajo se realiza la presentación de un informe final que contiene todas las recomendaciones y conclusiones de esta investigación así como la presentación de una propuesta como valor agregado.

Para resumir todo este proceso se presenta a continuación la siguiente tabla que muestra los aspectos más relevantes realizados en esta investigación:

Tabla 10

## Resumen de la investigación

<b>Objetivo de la Investigación</b>	<b>Evaluar la Gestión Financiera aplicada en los Restaurantes de Tercera Categoría del Sector norte de la ciudad de Quito.</b>
<b>Instrumento de recolección de datos</b>	Encuesta
<b>Muestra</b>	23 Restaurantes
<b>Tiempo Estimado</b>	1 mes entre planificación y ejecución
<b>Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suministros y papelería</li> <li>- Recargas telefónicas</li> <li>- Internet</li> <li>- Servicios de impresión</li> <li>- Vehículos y pasajes para movilización</li> <li>- Personal a cargo</li> <li>- Alimentación</li> <li>- Impresiones, etc.</li> <li>- Sistema para tabulación de datos</li> </ul>
<b>Equipo de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestador</li> <li>- Digitador</li> <li>- Responsable</li> </ul>
<b>Presentación de Datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tablas</li> <li>- Gráficos</li> <li>- Cuadros estadísticos de entrada simple y doble</li> </ul>
<b>Presentación de informe</b>	Con las principales observaciones así como las recomendaciones y conclusiones, se incluye una propuesta como valor agregado para la solución de problemática presentada.

### 3.5 Codificación de las Preguntas y Variables

En este paso se asigna un código para representar una respuesta específica a una pregunta concreta del cuestionario, tomando en consideración el registro de los datos y la posición en la columna que ocupa el código, esto se lo realizó mediante la ayuda del Sistema Rotator Modelador de Estudios que automáticamente realiza este paso.

A continuación se presenta un ejemplo de codificación

<b>P1 DATOS PERSONALES</b>	
P2. <b>Escriba sus nombres y apellidos completos</b> <i>Escriba texto libre</i> _____  V14	
P3. <b>Edad Actual</b> <i>Por favor escriba un número</i> # <input type="text"/>  V15	
P4. <b>Nivel de Estudios</b> <i>Seleccione una o más opciones</i>	
Secundaria	<input type="checkbox"/> 1  V16
Universitaria	<input type="checkbox"/> 2
V17  Post Grado	<input type="checkbox"/> 3
P5. <b>Cuál es el cargo que desempeña dentro de la Empresa en la actualidad?</b> <i>Seleccione una o más opciones</i>	
Propietario	<input type="checkbox"/> 1  V18
Socio o Accionista	<input type="checkbox"/> 2
Responsable de Contabilidad o Finanzas	<input type="checkbox"/> 3
V19  Otro Especifique	<input type="checkbox"/> 4

**Figura 32: Codificación de Variables**

### 3.6 Tabulación de Resultados

El procesamiento de datos empieza tan pronto como se obtiene el primer grupo de cuestionarios ya aplicados y llenados por el encuestador mientras el trabajo de campo se realiza de forma simultánea.

La información recopilada se tabula mediante la aplicación del Software estadístico Rotador Carga Manual procedente del sistema anterior, y respaldos en hojas de Excel que muestran matrices de tabulado masivo que se presentan a continuación:

**Tabla 11 Tabulado Masivo de Encuesta Gestión financiera**

	ENCUESTA	
	GESTION	
	FINANCIERA	
	agosto/2015	
		Total
		Totales
		Total de sujetos
P3 Edad actual de personas encuestadas	(1) 30	4,35
	(2) 35	4,35
	(3) 36	8,70
	(4) 37	17,39
	(5) 38	8,70
	(6) 39	4,35
	(7) 40	13,04
	(8) 41	4,35
	(9) 42	8,70
	(10) 45	13,04
	(11) 47	4,35
	(12) 50	4,35
	(13) 52	4,35
	<b>Estadístico de Edad actual</b>	<b>Promedio 40,39</b>
		<b>Desv.Estandar 5,11</b>
	<b>Total Base sujetos (Edad actual)</b>	<b>23</b>
P4 Nivel estudios	(1) Secundaria	52,17
	(2) Universitaria	47,83
	(3) Post Grado	<b>Total Post Grado -</b>
	<b>Total Base sujetos (Nivel estudios)</b>	<b>23</b>
P5 Cargo que desempeña dentro la empresa en la actualidad	(1) Propietario	91,30
	(2) Socio o Accionista	-
	(3) Responsable de Contabilidad o Finanzas	-

CONTINÚA



	(4) Otro Especifique	Total	Otro	8,70
		Especifique		
	<b>Total Base sujetos (cargo)</b>			<b>23</b>
P6	Años de experiencia desempeñando actividad laboral	(1) Menos de 5 años		56,52
		(2) Entre 5 y 10 años		30,43
		(3) Mas de 10 años		8,70
		(4) Mi Modalidad 4: Ninguna		4,35
	<b>Total Base sujetos (experiencia)</b>			<b>23</b>
P7	Conocimiento y experiencia en gestión financiera	(2) No		69,57
		(1) Si		30,43
	<b>Total Base sujetos (Conocimiento)</b>			<b>23</b>
P8	Facultad para tomar decisiones financieras y control sobre las operaciones del negocios	(1) Si		82,61
		(2) No		17,39
	<b>Total Base sujetos (decisión financiera)</b>			<b>23</b>
P11	Sector del distrito metropolitano quito se encuentra ubicado este negocio	(1) Sector Norte		100,00
		(2) Sector Centro		-
		(3) Sector Sur		-
		(4) Valles		-
	<b>Total Base sujetos (Ubicación del negocio)</b>			<b>23</b>
P12	Qué categoría se encuentra clasificado restaurante	(4) Tercera Categoría		100,00
		(1) Lujo		-
		(2) Primera Categoría		-
		(3) Segunda Categoría		-
		(5) Cuarta Categoría		-
	<b>Total Base sujetos (Restaurante)</b>			<b>23</b>
P13	Años funcionamiento en la actualidad este restaurante	(2) Entre 5 y 15 años		73,91
		(1) Menos de 5 años		21,74
		(4) Mas de 30 años		4,35
		(3) Entre 15 y 30 años		-
	<b>Total Base sujetos ( funcionamiento del negocio)</b>			<b>23</b>
P14	Promedio ventas anuales que genera negocio en la actualidad	Estadístico de Promedio		288.695,65
		Promedio de Desv.Estandar		209.589,52
P15	Numero empleados cuenta empresa	(1) 10		13,04
		(2) 11		4,35

CONTINÚA



	(3) 12	13,04
	(4) 14	4,35
	(5) 15	13,04
	(6) 16	4,35
	(7) 25	4,35
	(8) 3	4,35
	(9) 30	4,35
	(10) 5	13,04
	(11) 6	4,35
	(12) 7	8,70
	(13) 9	8,70
	<b>Estadístico de Promedio</b>	<b>11,43</b>
	<b>empleados Desv.Estandar</b>	<b>6,32</b>
	<b>Total Base sujetos (empleados)</b>	<b>23</b>
P16 Requerimientos legales y tributarios cuenta negocio	(1) RUC Registro Único de Contribuyentes	100,00
	(2) L.U.A.E Licencia Metropolitana de funcionamiento	100,00
	(3) Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud	100,00
	(4) Permiso de Funcionamiento otorgada por los Bomberos	100,00
	(5) Licencia Anual de Funcionamiento emitida por el Ministerio de Turismo	56,52
	(6) Otros <b>Total Otros</b>	-
	<b>Total Base sujetos ( Requisitos legales)</b>	<b>23</b>

NOTA: En este reporte:

Columnas probadas para significancia: con un nivel de riesgo de 5% empleando un contraste bilateral. Simbología empleada:  
 -: Equivale a Cero  
 > Porcentaje menor de 1%  
 \* Base pequeña (por debajo de 100 sujetos)  
 \*\* Base muy pequeña (Por debajo de 30 sujetos) no elegible para test de significancia.

CONTINÚA →

	ENCUESTA	
	GESTION FINANCIERA	
	agosto/2015	
		Total
		Totales
		Total de sujetos
P2 Se elaboran registros contables todos los movimientos contables negocio y un sistema contable	(1) Si	56,52
	(2) No	43,48
	<b>Total Base sujetos (Contable)</b>	<b>23</b>
P3 Informes económicos presentados forma	(2) Trimestral	26,09
	(4) Anual	21,74
	(1) Mensual	8,70
	(3) Semestral	8,70
	(5) Otros	34,78
	<b>Total Base sujetos (informes)</b>	<b>23</b>
	<b>Total Base sujetos (informes)</b>	<b>23</b>
P4 Y que método contable utilizado	(1) Si	52,17
	(2) No	47,83
	<b>Total Base sujetos (Utilizado)</b>	<b>23</b>
P5 Y para que utilizados estos fondos	(3) Pago de deudas del negocio	60,87
	(4) Capital de Trabajo	<b>60,87</b>
	(1) Inversiones en Activos Fijos	34,78
	(2) Nuevos Proyectos	8,70
	(5) Otros especifique	-
	<b>Total Base sujetos (Endeudamiento)</b>	<b>23</b>

CONTINÚA



P8 Si considera no tener deuda en la actualidad cual siguientes aspectos tomaría en cuenta	(1) Riesgos del Endeudamiento	60.87
	(3) Riesgo de no poder pagar y comprometer la liquidez del...	47.83
	(4) Posibilidad de no cumplir con todos los requisitos sol...	39.13
	(2) No desea que sus Utilidades se destinen al pago de int...	21.74
	(2) No desea que sus Utilidades se destinen al pago de int...	<b>17.39</b>
	(5) No existe la necesidad, puesto que los fondos propios....	17.38
	(6) Otros especificar	-
	<b>Total Base sujetos (no deuda)</b>	<b>23</b>
P9 Así como registro y depósitos inmediatos	(1) Si	52,17
	(2) No	<b>47,83</b>
	<b>(3) Explique</b>	-
	<b>Total Base sujetos (inmediatos)</b>	<b>23</b>
P11 Para conocer la evolución económica del mismo	(1) Si	65,22
	(2) No	<b>34,78</b>
	<b>(3) Explique</b>	-
	<b>Total Base sujetos (inmediatos)</b>	<b>23</b>
P12 Se han realizado proyecciones en ventas tal manera que se pueda pronosticar los resultados económicos- financieros	(1) Si	60
	(2) No	<b>40</b>
	<b>(3) Explique</b>	-
	<b>Total Base sujetos (inmediatos)</b>	<b>20</b>

CONTINÚA →

futuros la empresa con respecto a operaciones actuales		
	(1) Si	65,22
P13 Ha realizado mediciones rentabilidad y liquidez empresa	(2) No	34,78
	(3) Porque	-
	<b>Total Base sujetos (inmediatos)</b>	23
P14 Herramientas financieras conoce y cuáles han sido utilizadas dentro organización	(4) Presupuestos	65,22
	(2) Razones Financieras	34,78
	(3) Ventas proyectadas	30,43
	(1) Estado de Flujo del Efectivo	21,74
	(5) Costo de Oportunidad	8,70
	(7) Conoce su utilidad?	4,35
	(6) Ninguna de las Anteriores	21,74
	<b>Total Base sujetos (Organización)</b>	23
<b>NOTA: En este reporte:</b>		
Columnas probadas para significancia: con un nivel de riesgo de 5% empleando un contraste bilateral.		
Simbología empleada:		
-: Equivale a Cero		
> Porcentaje menor de 1%		

### 3.7 Análisis Univariado y Bivariado

Como siguiente paso se procede a realizar el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas a los restaurantes seleccionados para dicho efecto se realiza dos tipos de análisis

- Análisis Univariado de todas y cada una de las variables utilizadas en el cuestionario
- Análisis Bivariado que corresponde al cruce de variables con un elevado grado de relación para identificar los aspectos más puntuales y relevantes de los encuestados.

### 3.7.1 Análisis Univariado

## Datos del Encuestado y Datos de la Empresa

### Pregunta 1: Nombres y Apellidos Completos

A continuación se presenta una lista de todos los encuestados a los que se realizó la encuesta y sus cargos:

**Tabla 12**

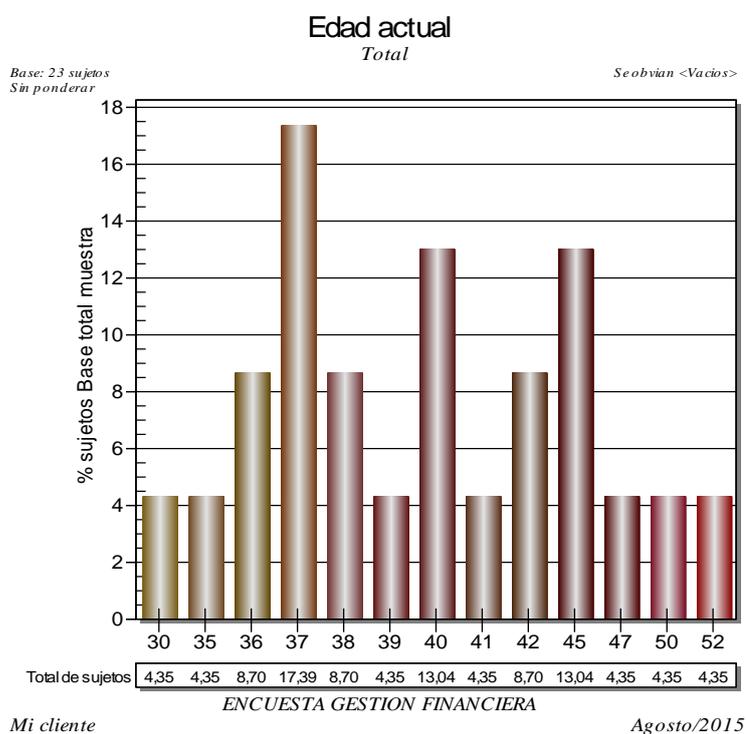
### Nombres y cargos de Encuestados

N.	NOMBRES DE ENCUESTADOS	CARGO
1	BALDEON MOYA CESAR PATRICIO	Propietario
2	CALVACHE ALARCON GALO PATRICIO	Propietario
3	CARCAMO BUSTAMANTE LUIS ALBERTO	Propietario
4	CASTRO KOCH GONZALO ADRIANO	Propietario
5	ESPARZA ESPARZA ZULAY NANCY	Propietario
6	GARCIA TORAL BERNY ENRIQUE	Propietario
7	GATICA MUÑOZ GASTON IGNACIO	Propietario
8	JIMENEZ RUBIO SANDRA LOURDES	Propietario
9	LOPEZ LASCANO ROLANDO EDGAR	Propietario
10	MENDOZA ANDRADE SEGUNDA GRACIELA	Propietario
11	MERA MORA GONZALO ENRIQUE	Propietario
12	PEREZ CALVOPIÑA DIEGO ANIBAL	Propietario
13	PEREZ GUZMAN MICHELLE	Propietario
14	RAMIREZ MERA DARWIN FABRICIO	Administrador
15	REA BOSMEDIANO MARIA ISOLINA	Propietario
16	STOPPER ORCES ADELA ROCIO	Propietario
17	TAPIA LOMBEIDA DOLORES EUGENIA	Propietario
18	TORRES SEGURA SONIA CECILIA	Administrador
19	VELASTEGUI GONZALEZ JORGE ENRIQUE	Propietario
20	VERA MARTA YOLANDA	Propietario
21	VILLAMAR ZAMBRANO MELBA VIOLETA	Propietario
22	YU WEI HE	Propietario
23	ZUMBA OÑA MARCO ANTONIO	Propietario

De esta información se puede establecer que la mayoría de encuestados son los propietarios directos de estos restaurantes, y en una mínima proporción se presentan los administradores, razón por la cual esta encuesta logra definir el pensamiento y conocimiento de aquellas personas responsables de la buena marcha del negocio.

### Pregunta 2: Edad actual de los Encuestados

Estas edades están dadas entre los 30 años y los 52 años.



**Figura 33: Edad de los Encuestados**

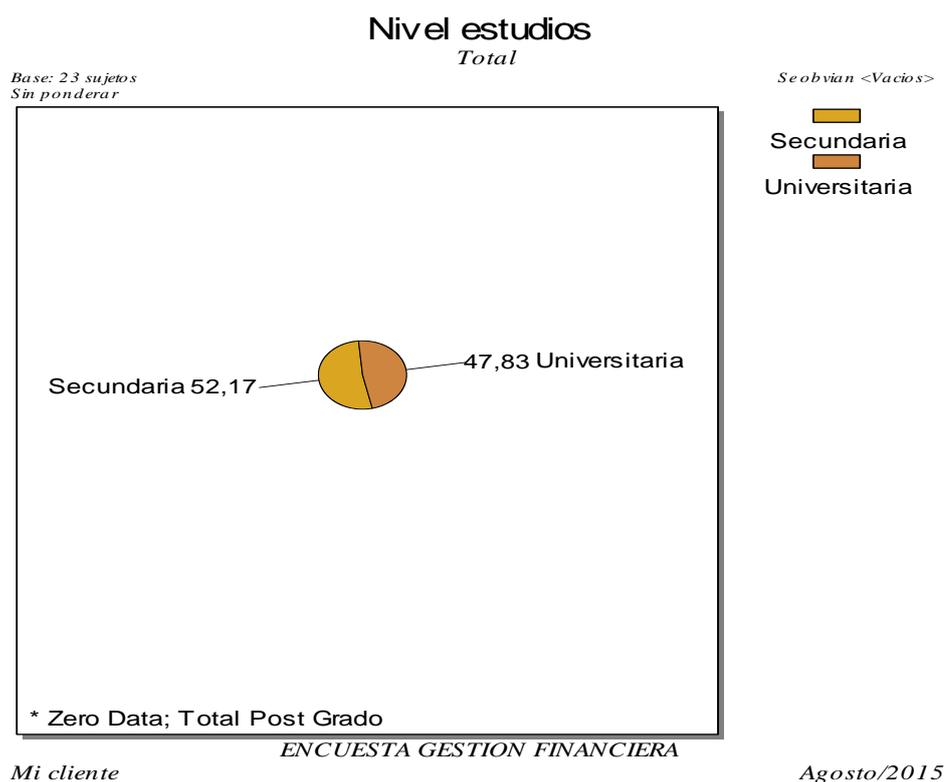
Como se observa en el gráfico la mayoría de encuestados tiene una edad promedio entre los 30 y 52 años siendo los de mayor preponderancia los ubicados en los niveles de 37 y 40 años.

#### Pregunta 4: Nivel de Estudios del Encuestado

Tabla 13

#### Nivel de Estudio de Encuestados

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Secundaria	12	52,17 %	52,17 %
Universitaria	11	47,83 %	100 %
Post grado	0	0 %	



**Figura 34: Nivel de estudios del encuestado**

En esta pregunta predominan los individuos con educación de tipo secundaria y los que tienen una educación universitaria.

### Pregunta 5: Cargo que desempeña el Encuestado dentro de la empresa

Tabla 14

#### Cargo del Encuestado

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Propietario</b>	21	91,30 %	91,30 %
<b>Socio o Accionista</b>	11	0 %	91,30 %
<b>Contador o Finanzas</b>	0	0 %	91,30 %
<b>Otros</b>	2	8,70 %	100%

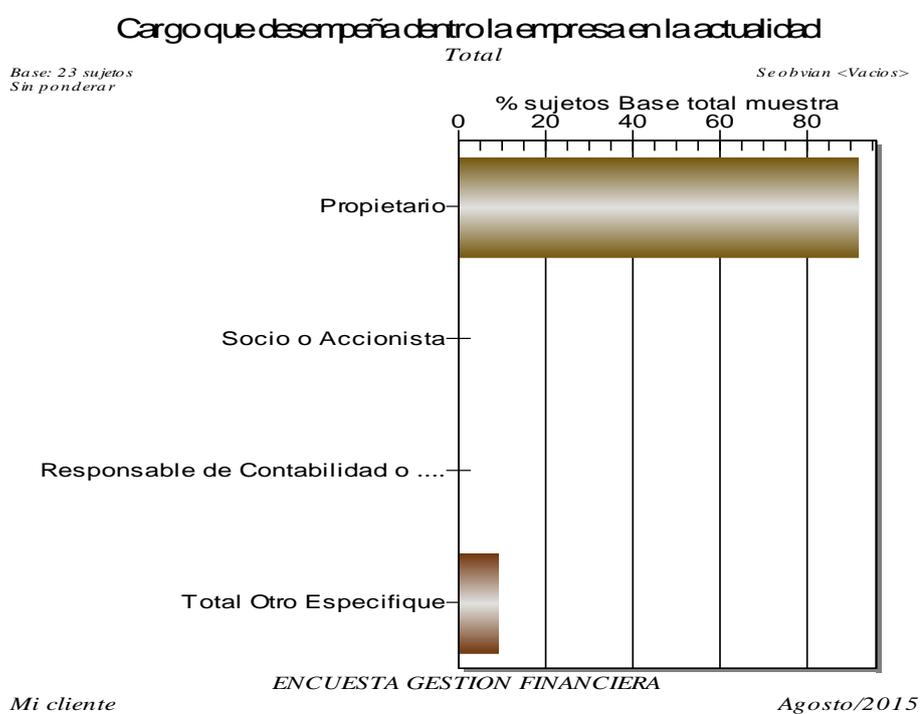


Figura 35: Cargo de encuestado

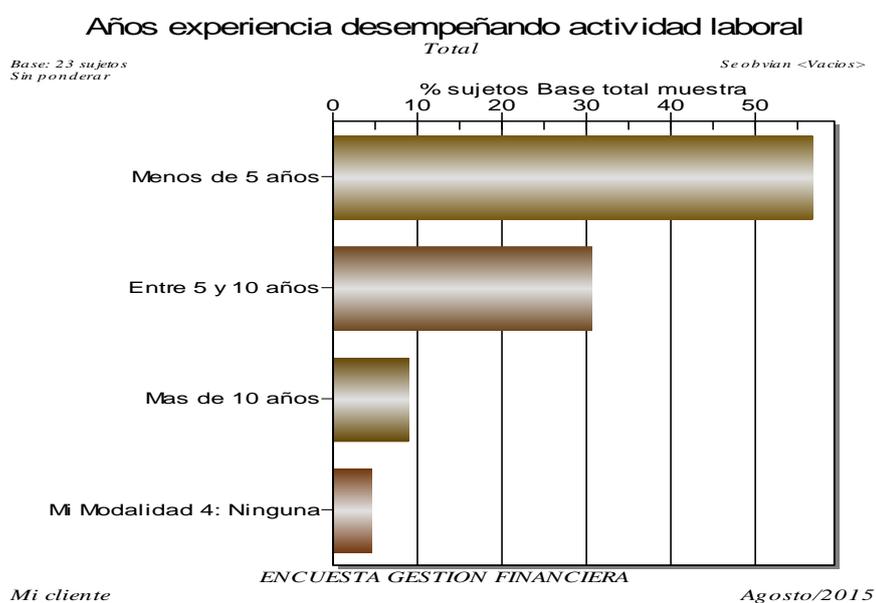
### Pregunta 6: Experiencia en cargo que desempeña

Se determina la experiencia que presentan los encuestados con respecto a sus cargos actuales.

**Tabla 15**

#### Experiencia en cargo

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Menos de 5 años</b>	13	56,52 %	56,62 %
<b>Entre 5 y 10 años</b>	7	30,43 %	87,05 %
<b>Más de 10 años</b>	2	8,70 %	95,75 %
<b>Ninguna</b>	1	4,35 %	100%



**Figura 36: Experiencia en cargo**

La mayoría responden tener entre 5 y 10 años de experiencia en su cargo actual siendo personas que ya llevan alguna trayectoria dentro de este mercado.

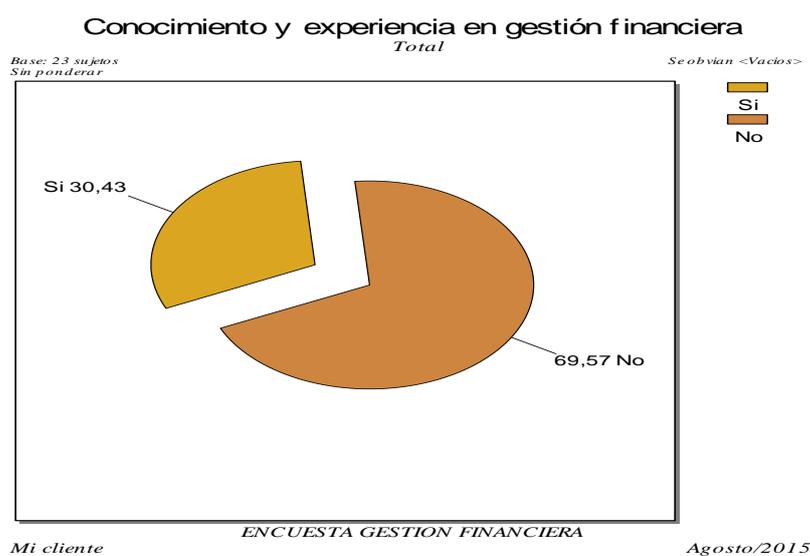
### Pregunta 7: Tiene conocimiento y experiencia en Gestión Financiera

Es importante saber si los encuestados tienen conocimiento sobre el tema planteado en esta investigación y se puede observar que la gran mayoría no tiene conocimiento sobre La Gestión Financiera y su utilidad para el buen desenvolvimiento del negocio.

**Tabla 16**

### Experiencia en Gestión Financiera

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	7	30,43 %	30,43 %
No	16	69,57 %	100 %



**Figura 37: Experiencia en Gestión Financiera**

### Pregunta 8: Facultad del encuestado para la toma de decisiones

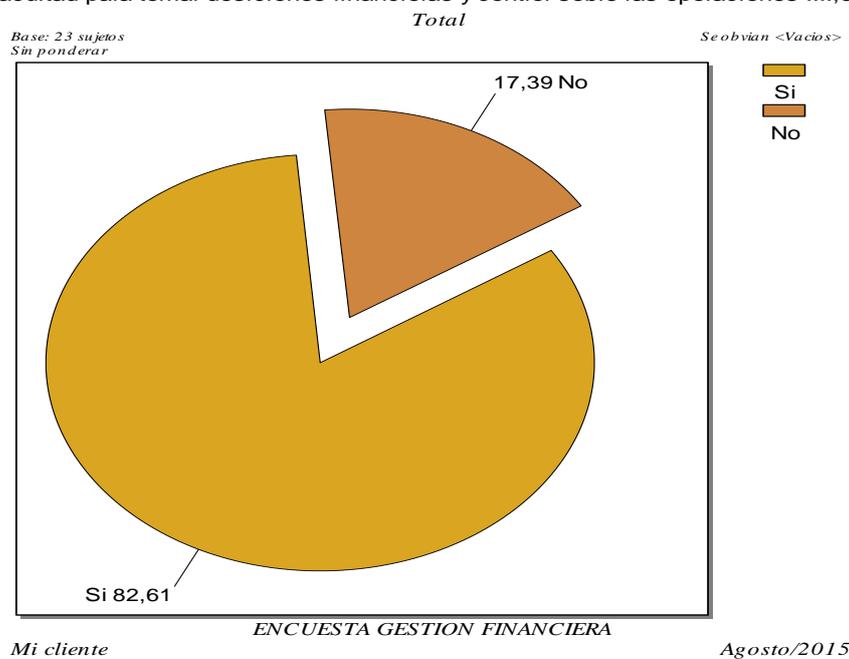
Mediante esta pregunta se busca conocer si el encuestado tiene en sus manos el manejo de los recursos y la toma de decisiones sobre los mismos.

**Tabla 17**

#### Facultad del encuestado para toma de decisiones

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Si</b>	19	82,61 %	82,61 %
<b>No</b>	4	17,39 %	100 %

Facultad para tomar desiciones financieras y control sobre las operaciones .....,etc.



**Figura 38: Facultad para toma de decisiones del encuestado**

### Pregunta 10: Nombre del Negocio

A continuación se presenta una lista de los negocios que fueron encuestados:

**Tabla 18**

#### Establecimientos encuestados

<b>NOMBRES DE LOS NEGOCIOS ENCUESTADOS</b>
ASADERO LA CUEVA
BANGKOK
BRASERO GAUCHO DEL NORTE
BUSTERS
CHIO CHAQ
COCINA DEL ALAMO
EL ANTOJO MANABITA
EL MAPLE VEGETARIANO
EL MESON DE LORENA
EL SUPER ENCEBOLLADO
EL VAQUERITO
EL VIEJO PUENTE
GRAN MEJILLON
JARDIN DE CHINA
LA CASA DE LA ROCA
LA RIVERA MANABITA
LA SAZON DE LA ABUELA
LA TORTILLA
LAS MEGAS EMPANADAS DE LA OLLA DE BARRO
LOJA COOK
LOS POLLOS DEL SOCIO
MARISQUERIA EL CANGREJO LOCO
PIZZERIA CAVATELLI

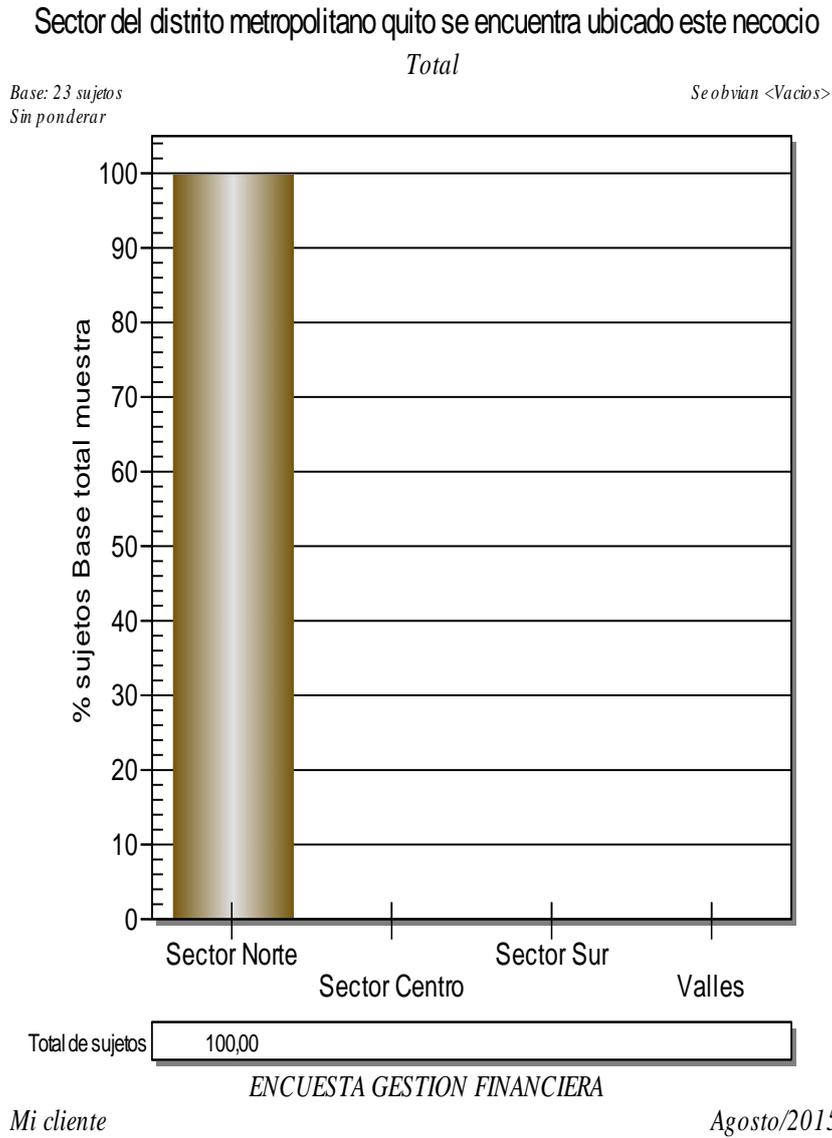
### Pregunta 11: Sector de ubicación del Negocio

Pregunta de control que verifica el cumplimiento del sector al que está enfocada la encuesta propuesta.

Como se puede constatar la encuesta se realizó al 100% dentro del Sector norte del Distrito Metropolitano de Quito.

**Tabla 19 Sector de Ubicación del Negocio**

<b>VARIABLES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
<b>Norte</b>	23	100 %	100 %
<b>Centro</b>			
<b>Sur</b>			
<b>Valles</b>			



**Figura 39: Ubicación del Negocio**

**Pregunta 12: Categorización de los Restaurantes encuestados**

Pregunta de control que busca verificar el cumplimiento de las condiciones establecidas en la encuesta

Tabla 20

## Categorización de los Restaurantes encuestados

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Lujo</b>		0%	0%
<b>Primera Categoría</b>		0%	0%
<b>Segunda Categoría</b>		0%	0%
<b>Tercera Categoría</b>	23	100 %	100 %
<b>Cuarta Categoría</b>			



Figura 40: Categoría del Restaurante

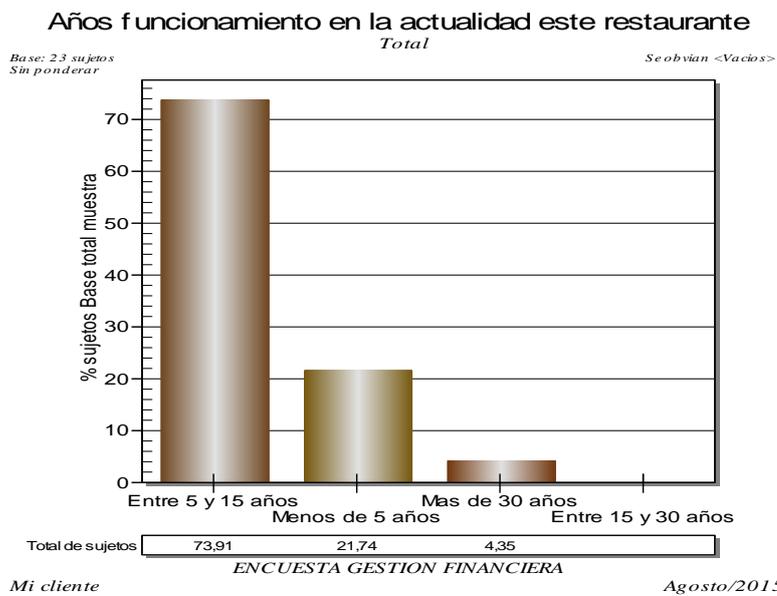
**Pregunta 13: Años de Funcionamiento del Establecimiento**

**Tabla 21**

**Años de funcionamiento del Establecimiento**

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Menos de 5 años</b>	5	21,74 %	21,74 %
<b>Entre 5 y 15 años</b>	17	73,91 %	95,65 %
<b>Entre 15 y 30 años</b>	1	4,35 %	100%
<b>Más de 30 años</b>	0		

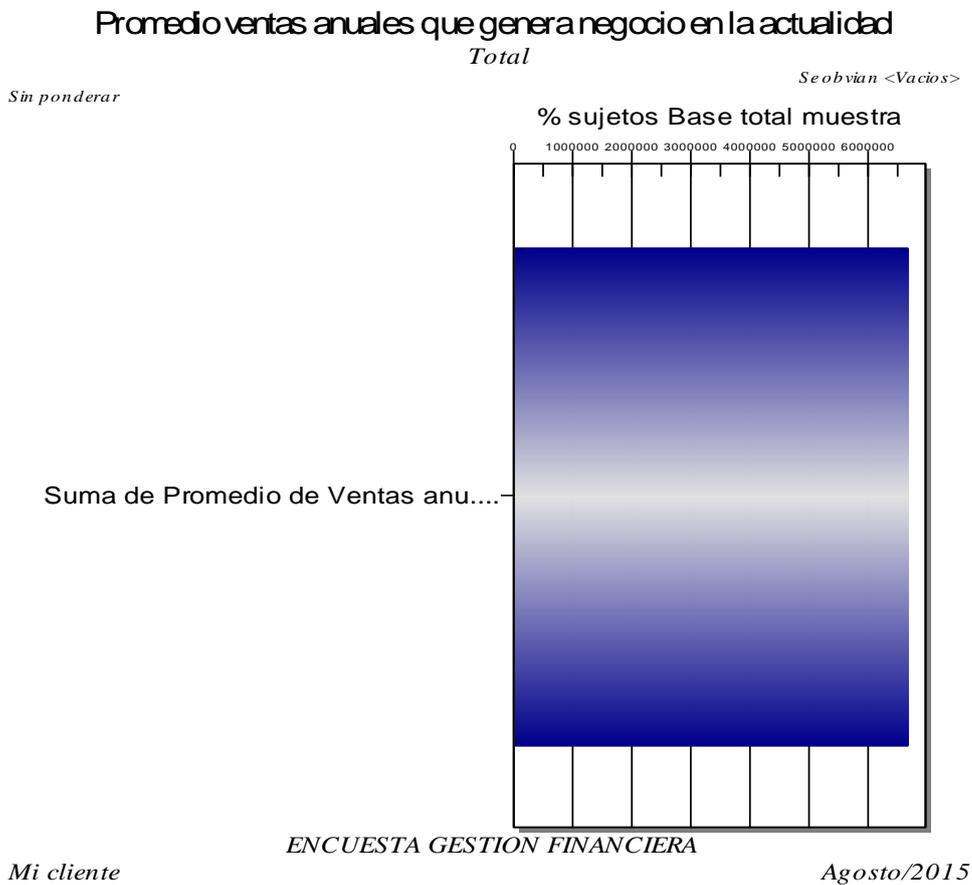
Como se puede observar la mayoría de estos restaurantes están funcionando entre 5 y 15 años dentro del mercado local.



**Figura 41: Años de Funcionamiento del Restaurante**

**Pregunta 14: Promedio de Venta Anuales de los Establecimientos encuestados**

Esta pregunta se formula con el objetivo de conocer el promedio del nivel de ventas anuales que tienen este tipo de negocios y las respuestas van desde \$ 75.000 hasta \$ 900.000 al año claro está que este nivel depende del tipo de negocio y su promedio de ventas.

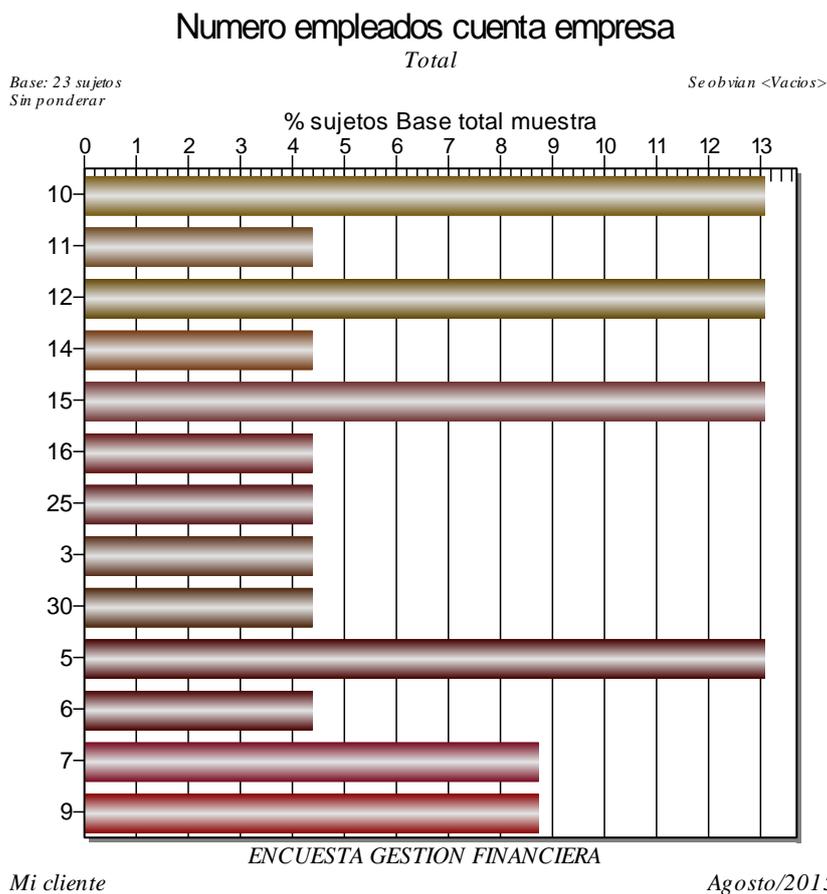


**Figura 42: Promedio de Ventas Anuales de Restaurantes encuestados**

**Pregunta 15: Número de Empleados con que cuenta la empresa**

De acuerdo a las respuestas obtenidas el número de empleados de estos restaurantes van desde 6 empleados que fue el número mínimo hasta 30 empleados que fue el número máximo obtenido.

Lo que refleja que en si no son empresas de gran tamaño, la mayoría de estos tienen al día los requisitos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales y cuentan con las afiliaciones respectivas de todos sus empleados en el Instituto de Seguridad Social, y afirman estar al día con el pago de sus remuneraciones y beneficios sociales.



**Figura 43: Número de Empleados con que cuenta la empresa**

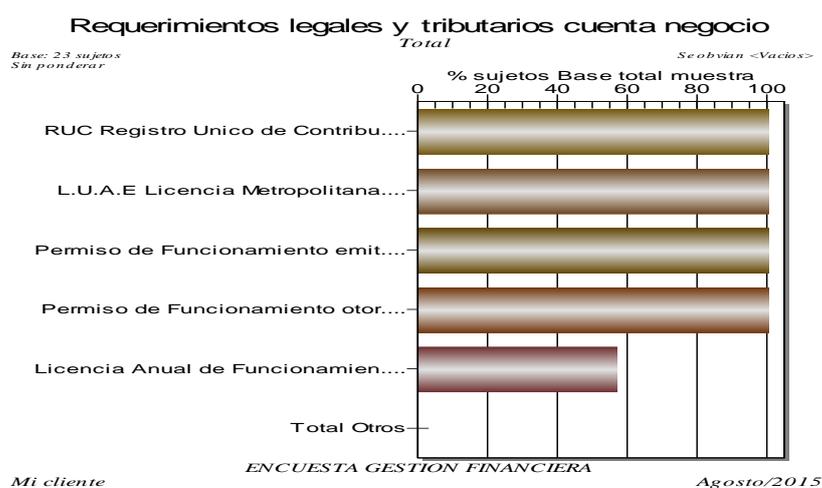
### Pregunta 16: Requisitos legales y tributarios de los Restaurantes encuestados

Esta pregunta se formula para conocer cuáles son los requisitos necesarios para el funcionamiento de este tipo de establecimientos y a la vez se mide el grado de cumplimiento de los restaurantes encuestados.

**Tabla 22**

#### Requisitos Legales de los Restaurantes encuestados

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>RUC</b>	23	100%	
<b>LUAE</b>	23	100%	
<b>Permiso del Ministerio de Salud</b>	23	100%	
<b>Permiso de Bomberos</b>	23	100%	
<b>Licencia Anual del Ministerio de Turismo</b>	13	56,62%	



**Figura 44: Requisitos Legales de los Restaurantes Encuestados**

### 3.7.2 Gestión Financiera

#### Pregunta 17: Llevan Contabilidad este tipo de negocios

Esta pregunta se formula para conocer si estos establecimientos llevan contabilidad o no y si tienen información contable, obteniendo como respuesta que el 56,52% de estas organizaciones si llevan contabilidad y poseen un sistema contable.

**Tabla 23**

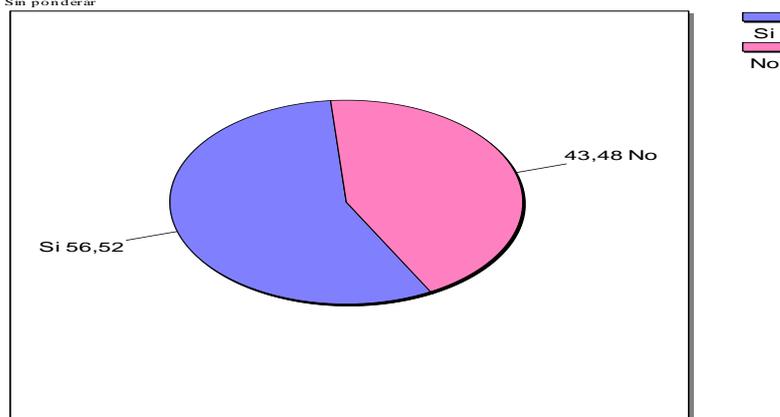
#### Restaurantes que llevan Contabilidad

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	13	56,52 %	56,52 %
No	10	43,48 %	100 %

Se elaboran registros contables todos los movimientos contables negocio y u.....etc.  
Total

Base: 23 sujetos  
Sin ponderar

Se obvian <Vacios>



Mi cliente

PREGUNTAS DE GESTION FINANCIERA

Agosto/2015

**Figura 45: Restaurantes que llevan Contabilidad**

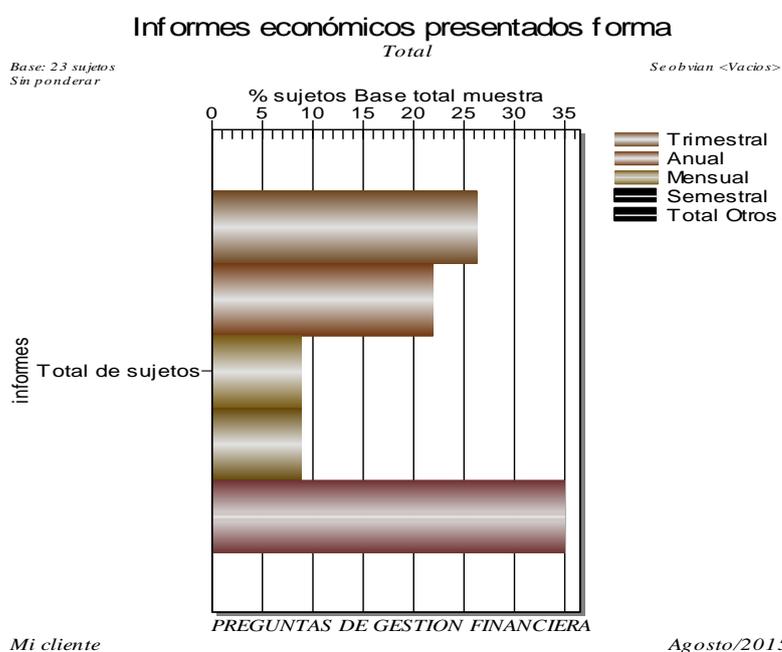
### Pregunta 17: Periodo en que son presentados los informes económicos

Mediante esta pregunta se conoce cuál es el periodo en que los informes económicos son presentados por contabilidad a la gerencia y de acuerdo a las respuestas la mayoría son presentados en forma trimestral

**Tabla 24**

#### Periodos en que se presentan los informes financieros

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Mensual	2	8,70 %	8,70 %
Trimestral	6	26,09%	34,79%
Semestral	2	8,70 %	43,49%
Anual	5	21,74 %	65,23 %
No tienen registros	8	34,78 %	100%



**Figura 46: Plazo de entrega de informes económicos**

### Pregunta 18: Control de Inventarios

Mediante esta pregunta se puede conocer si se está llevando un control de los inventarios dentro de la empresa y se pudo establecer que la mayoría de estos negocios que ejercen este control lo realizan por medio del método Promedio Ponderado.

**Tabla 25**

#### Control de inventarios

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Si</b>	12	52,17 %	52,17 %
<b>No</b>	11	47,83 %	100 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Método</b> Promedio Ponderado</li> </ul>			



**Figura 47: Control de Inventarios**

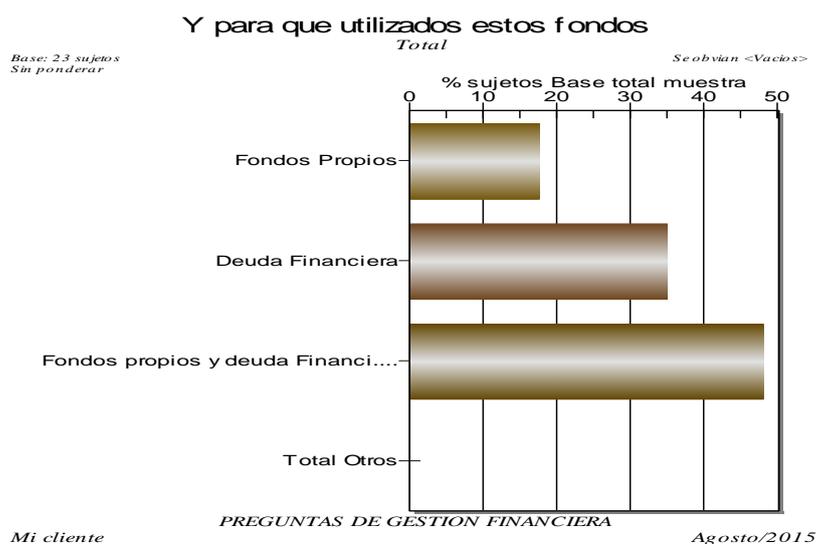
### Pregunta 19: Método de Financiamiento más utilizado por estos negocios

Mediante esta pregunta se puede conocer cuál es el método más utilizado por este tipo de negocio para financiar sus actividades, de acuerdo a los resultados es el del financiamiento mixto de Deuda con Instituciones financieras y fondos propios con un 47,83% de los encuestados.

**Tabla 26**

#### Método más utilizado de financiamiento

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Fondos Propios</b>	4	17,39 %	17,39 %
<b>Deuda financiera</b>	8	34,78 %	55,17 %
<b>Fondos Propios y Deuda Financiera</b>	11	47,83 %	100%



**Figura 48: Métodos de Financiamiento**

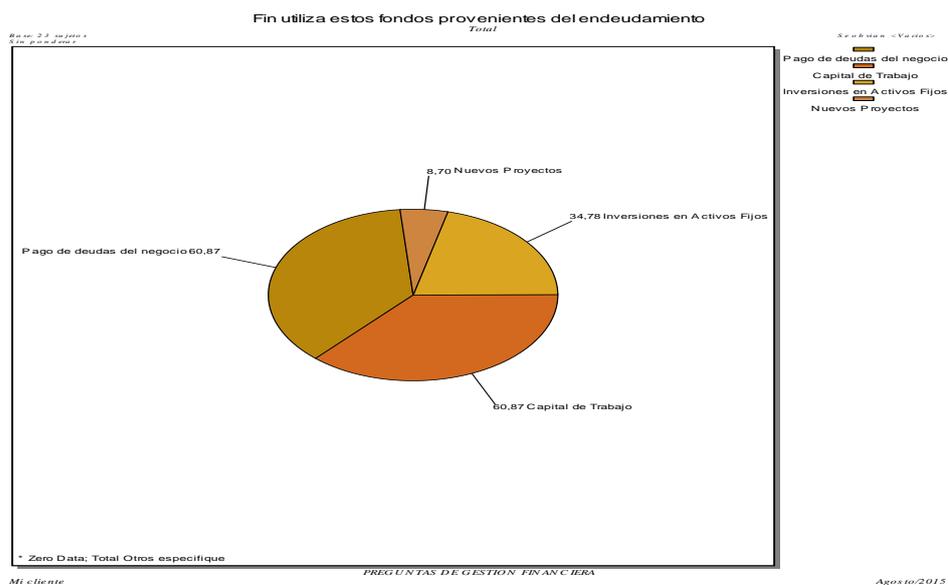
**Pregunta 20: Utilización del Financiamiento**

Mediante esta pregunta se logra conocer para que finalidades son requeridos los fondos provenientes del endeudamiento y en qué actividades son invertidos los mismos siendo en su gran mayoría utilizados para pago de deudas y capital de trabajo.

**Tabla 27**

**Utilización del Financiamiento**

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Inversiones en Activos Fijos	8	30,42 %	30,42 %
Nuevos proyectos	2	8,70 %	43,48 %
Pago deudas del negocio	14	30,44 %	73,92 %
Capital del trabajo	14	30,44 %	100 %
Otros	0		



**Figura 49: Utilización del Financiamiento**

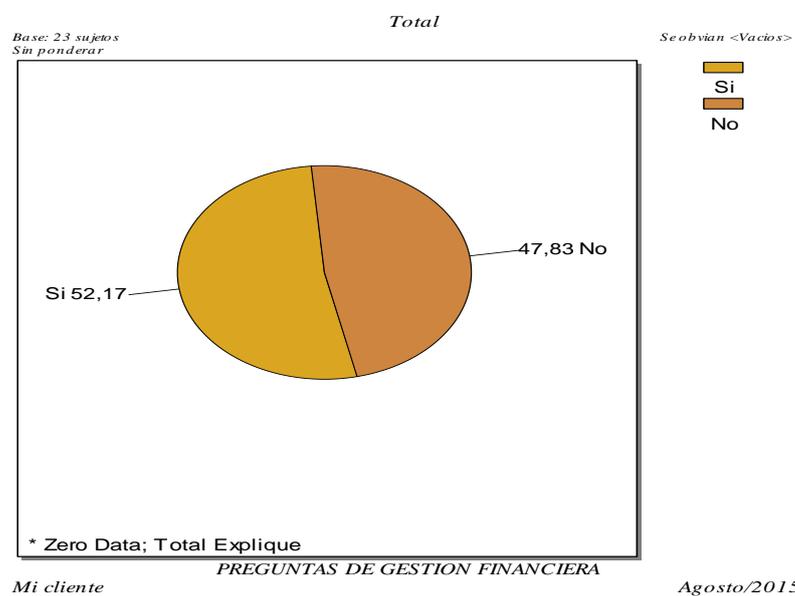
### Pregunta 21: Existencia de Cartera Vencida por más de un año

Esta pregunta nos da a conocer si estas empresas tienen cobros pendientes, por más de un año, y se da a conocer el tiempo en que tardan sus cobros y se establece que tienen un promedio de 60 a 90 días de cobro.

**Tabla 28**

#### Cartera Vencida por más de un año

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Si</b>	12	52,17 %	52,17 %
<b>No</b>	11	47,83 %	100 %



**Figura 50: Cartera Vencida por más de un año**

### Pregunta 22: Elaboración de Presupuestos y su Utilidad

Se pregunta a los encuestados si en su empresa se realizan presupuestos y mayoría responden que no, por diversas causas entre las principales que se mencionan son el desconocimiento y porque no se tiene la necesidad de hacerlo, en cuanto a su Utilidad la mayoría lo consideran de utilidad para pronosticar sus ventas a futuro, así como la facilidad de prevenir posibles inconvenientes.

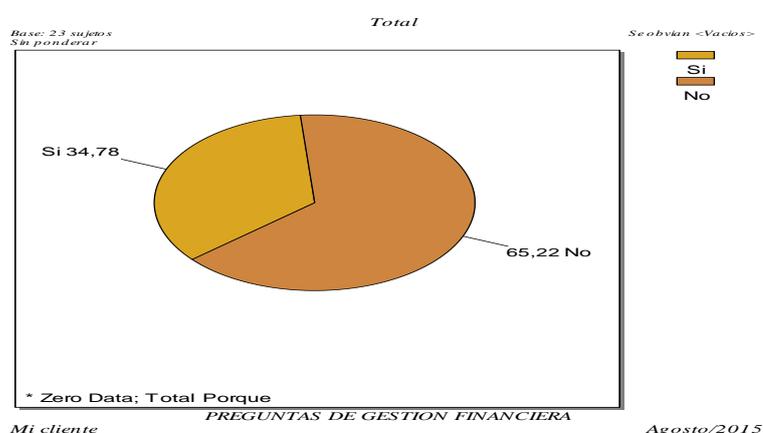
### Pregunta 23: Análisis histórico de informes financieros

De acuerdo a las respuestas de esta pregunta se establece que la mayoría de estos establecimientos no realiza este tipo de estudio, porque se alega falta de conocimiento o personal no calificado para este tipo de trabajo.

**Tabla 29**

#### Análisis Histórico de Informes Financieros

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	8	34,78 %	34,78 %
No	15	65,22 %	100 %



**Figura 51: Análisis Históricos de Informes financieros**

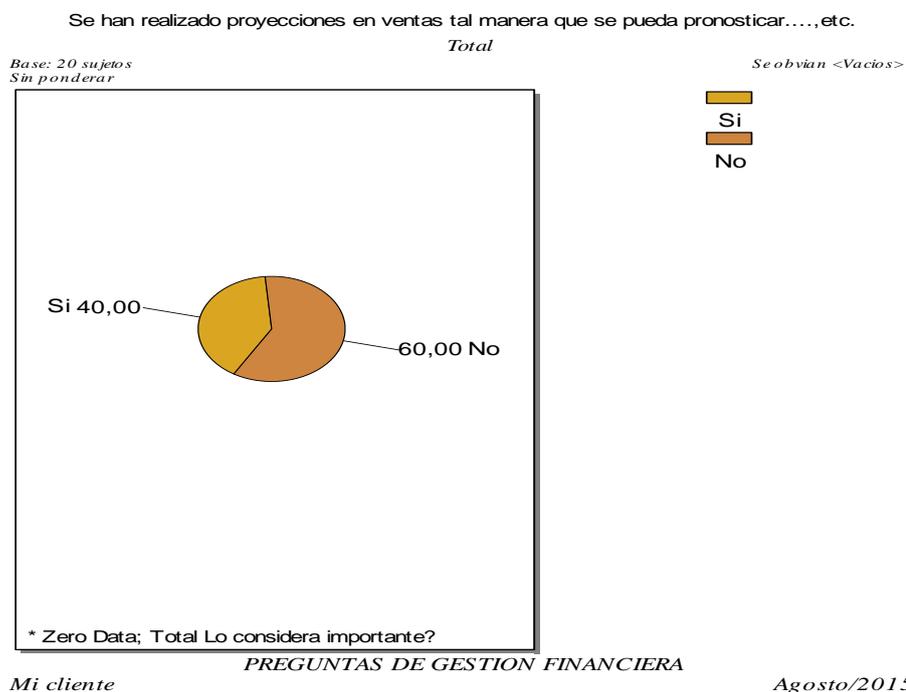
### Pregunta 24: Realización de Proyecciones en Ventas

Esta pregunta es formulada para establecer si se realizan proyecciones de ventas para determinar los niveles de ventas a futuro, la mayoría respondió que no se realizan ya sea por desconocimiento o por qué no lo consideran importante.

**Tabla 30**

#### Proyección de Ventas

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Si</b>	8	40 %	40 %
<b>No</b>	12	60 %	100 %



**Figura 52: Realización de Proyecciones de ventas**

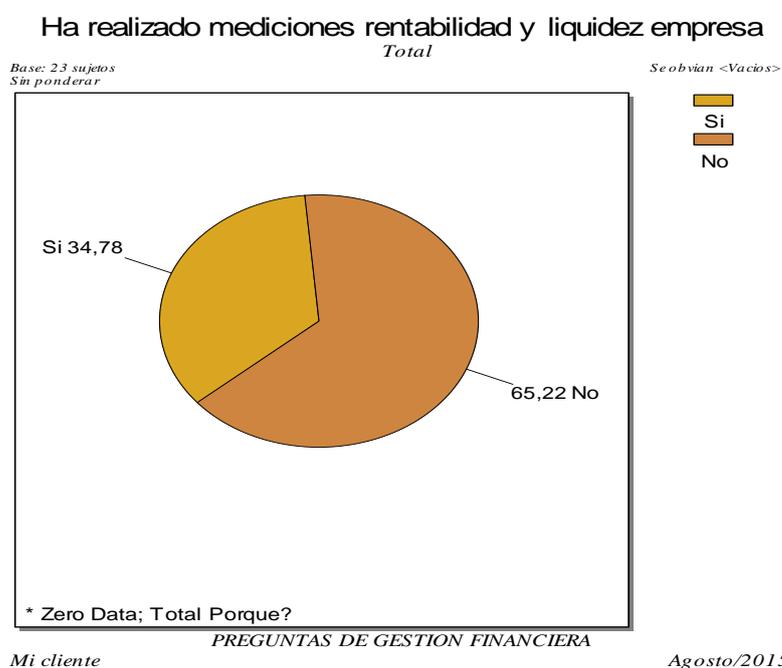
### Pregunta 25: Realización de Análisis de Liquidez y Rentabilidad

Mediante esta pregunta se busca conocer si se cuenta con este tipo de herramientas para establecer el nivel de liquidez y rentabilidad en estos restaurantes para que en caso de tener inconvenientes con estos temas se logre dilucidar las medidas adecuadas para su pronta solución.

**Tabla 31**

#### Realización de Análisis de liquidez y rentabilidad

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Si</b>	8	34,78 %	34,78 %
<b>No</b>	15	65,22 %	100 %



**Figura 53: Realización de Análisis de liquidez y rentabilidad**

### Pregunta 26: Herramientas financieras más conocidas

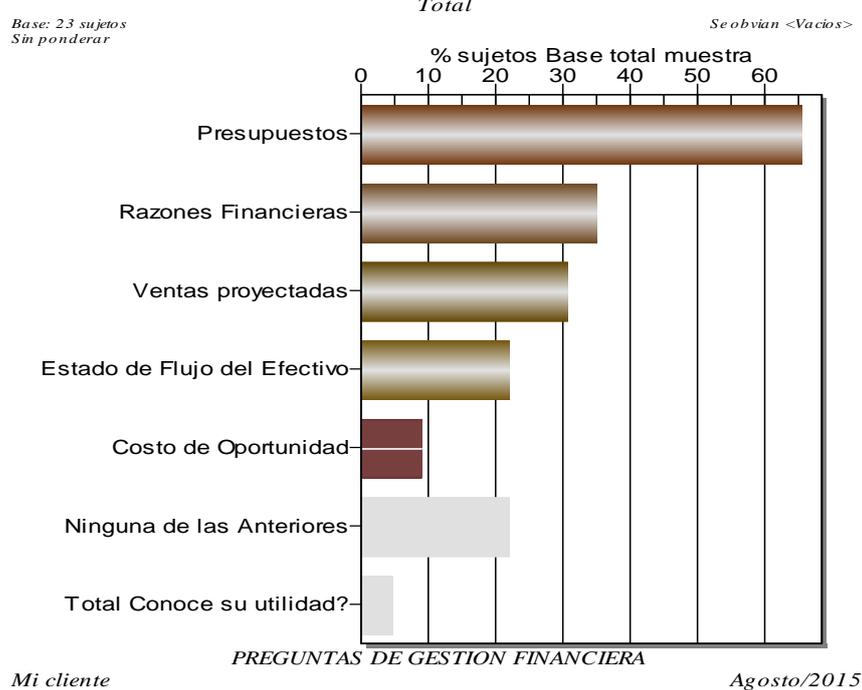
Se pregunta a los encuestados cuáles son las herramientas financieras que conocen y cuáles de estas han sido utilizadas en sus negocios, la mayoría responden que conocen los presupuestos y su utilidad y las ventas proyectadas, los resultados se presentan a continuación:

**Tabla 32**

#### Herramientas financieras

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Estado de flujo del efectivo	5	21,74 %	
Razones financieras	8	34,78 %	
Ventas proyectadas	7	30,43 %	
Costo de oportunidad	2	8,70 %	
Presupuestos	15	65,22 %	
Ninguna de las anteriores	5	21,74%	
Conoce su utilidad	1	4,35 %	

Herramientas financieras conoce y cuales han sido utilizadas dentro organiz...,etc.



**Figura 54: Herramientas Financieras más conocidas**

**Pregunta 27: Principales obstáculos y desafíos de estos negocios para mantenerse en el Mercado.**

Es una pregunta de opinión libre que nos permite conocer la opinión de estos propietarios con respecto a cuáles son los aspectos que más influyeron negativamente para que sus negocios salgan adelante entre los principales que fueron mencionados fueron: La falta de financiamiento, el alto nivel de endeudamiento, los altos costos de los insumos, los exagerados requisitos de las instituciones bancarias que hacen inaccesibles estas fuentes de financiamiento, los bajos niveles de ventas experimentados por ciertos periodos y la gran competencia que existen en la ciudad de Quito.

### Pregunta 28: Riesgos del Endeudamiento

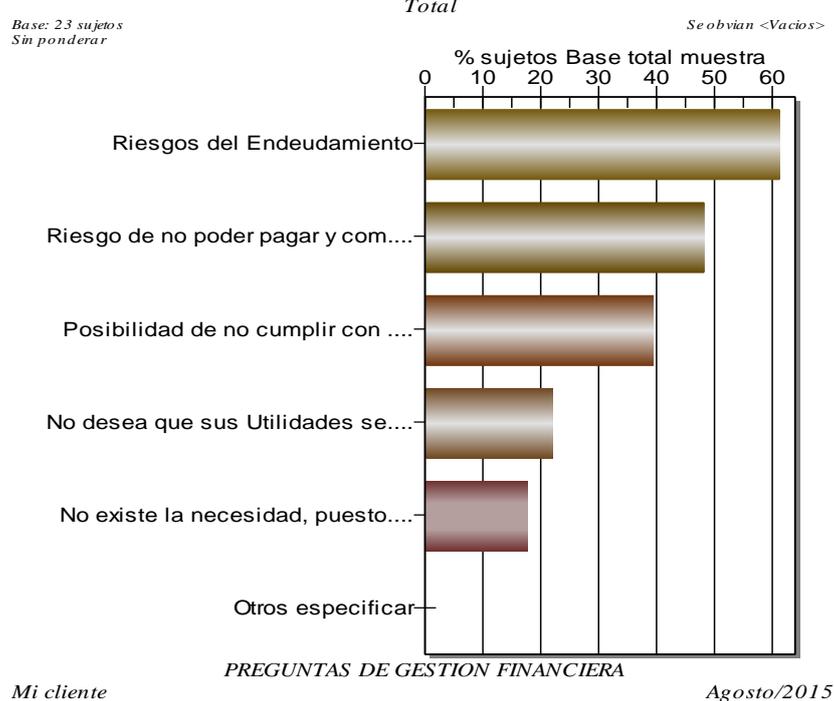
Tabla 33

#### Riesgos del Endeudamiento

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
<b>Riesgos del Endeudamiento</b>	14	60,87 %	
<b>Deseo de que sus utilidades no sean utilizadas para pagar deudas</b>	5	21,74 %	
<b>Riesgo de no pago y comprometer liquidez</b>	11	47,83 %	
<b>No cumplimiento de requisitos</b>	5	21,74 %	
<b>No existe necesidad de endeudarse</b>	4	17,34 %	
<b>otros</b>			

Mediante esta pregunta se busca comprender cuales son los riesgos identificados por los encuestados a la hora de decidir el no acceder a crédito, entre los más representativos están los que se identifican como las altas tasas de interés, y el riesgo de no poder cumplir con los pagos y comprometer la liquidez del negocio.

Si considera no tener deuda en la actualidad cual siguientes aspectos tomar...,etc.



**Figura 55: Riesgos del Endeudamiento**

### **Pregunta 29: Formula para Cálculo de Precio de ventas**

Entre las respuestas se coincide en el criterio del cálculo del precio de ventas, con el costo de los platos elaborados más un porcentaje de ganancia.

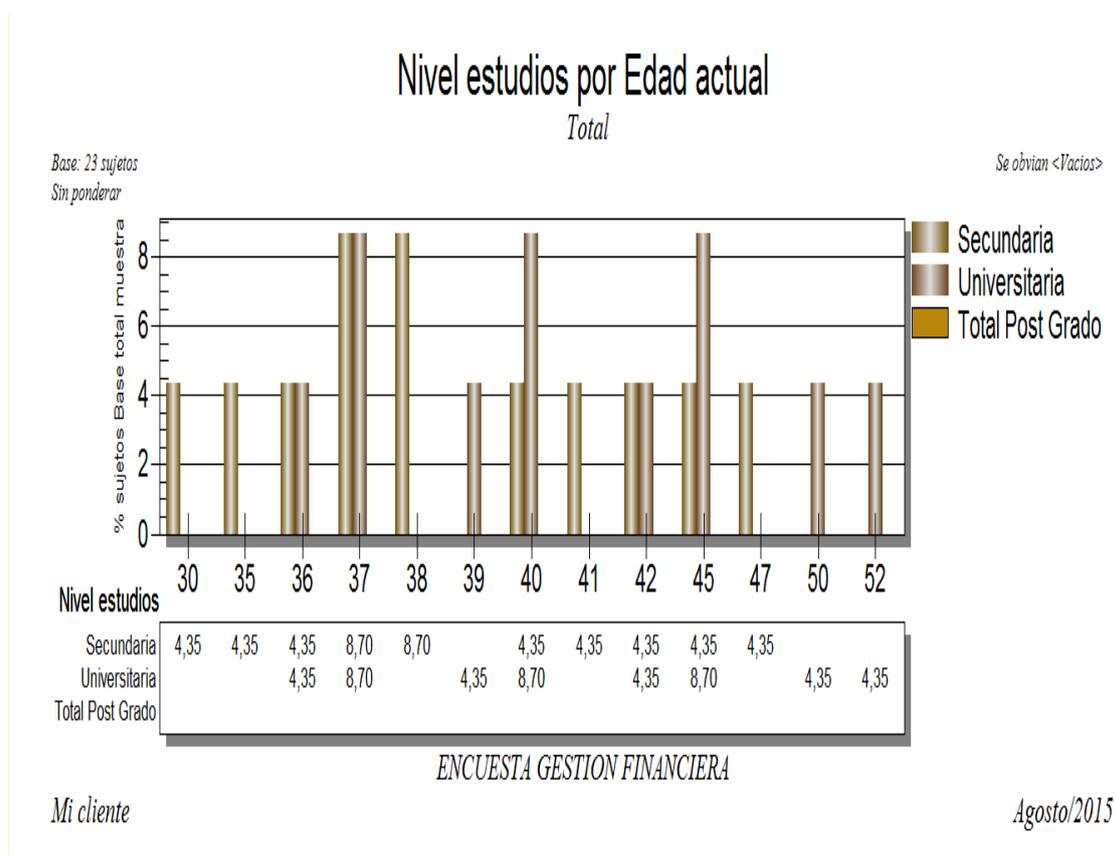
#### **3.7.3 Análisis Bivariado**

Mediante este estudio de 2 o más variables se logra medir el problema a través de cruce de variables.

#### **3.7.4 Cruce de Variables**

Esta técnica busca indicar si existe asociación entre dos variables nominales es decir presenta a una o dos variables para medir la importancia de estas:

### Cruce de Preguntas 3 y pregunta 4

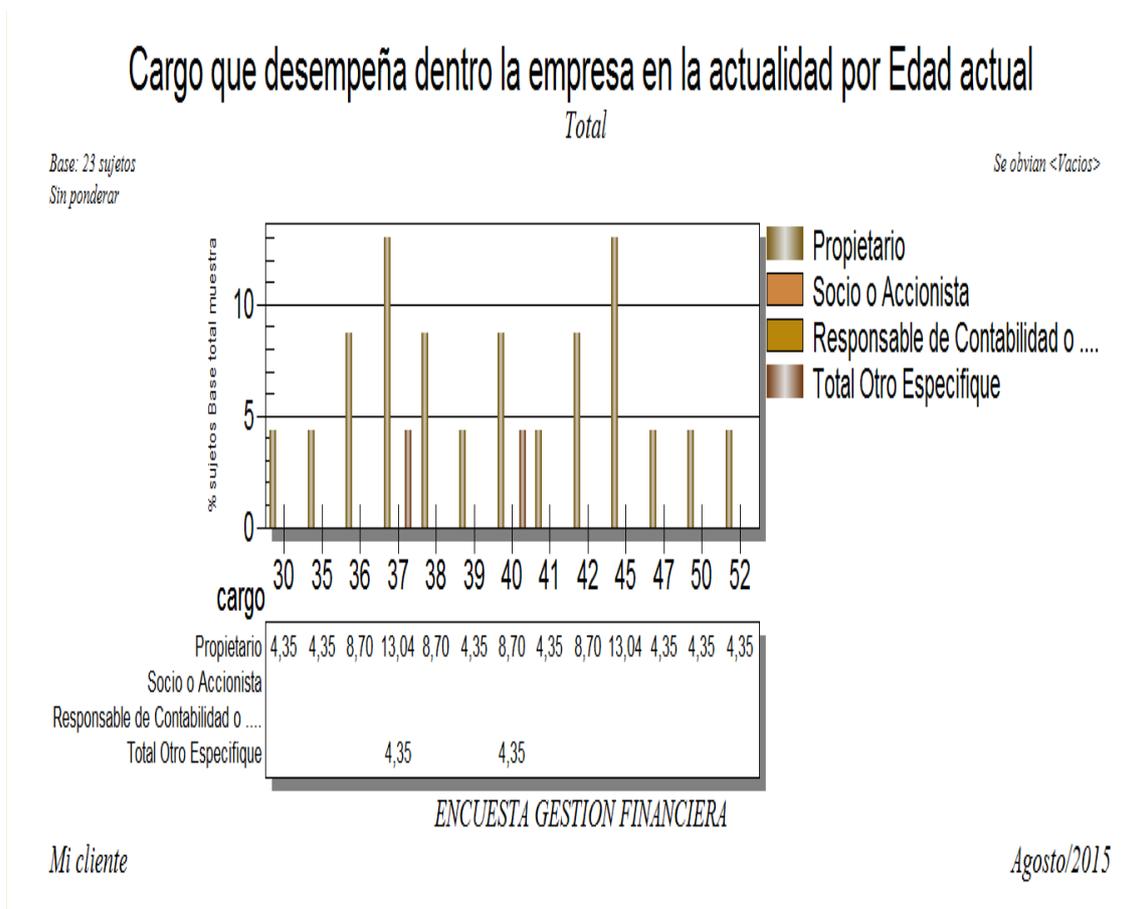


**Figura 56: Cargo que ocupa y nivel de estudios**

Mediante este cruce se busca conocer el nivel de estudio de los encuestados en base al cargo que desempeña dentro de la empresa es así que se puede observar que existe un mayor grado de personas que han cursado el nivel secundario seguido del nivel universitario que ocupan puestos de gerencia o que son propietarios de sus negocios.

Entre las edades más comunes que posee un nivel de instrucción secundaria están las edades de 37 y 38 años, y las edades en las que se observa mayor grado de educación superior son entre los 42 y 45 años esto demuestra que mientras a mayor edad mayor las posibilidades de que estos individuos haya concluido con su instrucción formal.

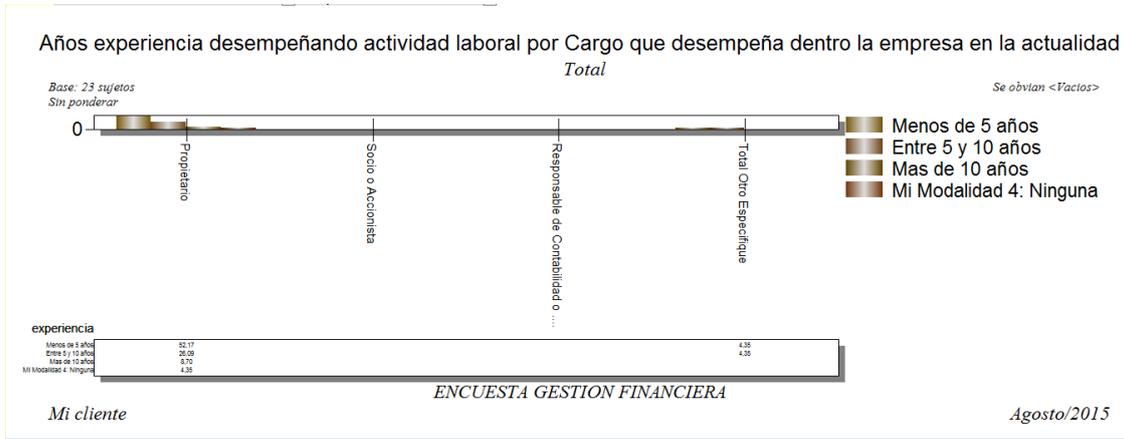
**Cruce de Pregunta 2 con pregunta 4: Edad Actual y cargo que ocupa dentro de la empresa**



**Figura 57: Cargo por edad**

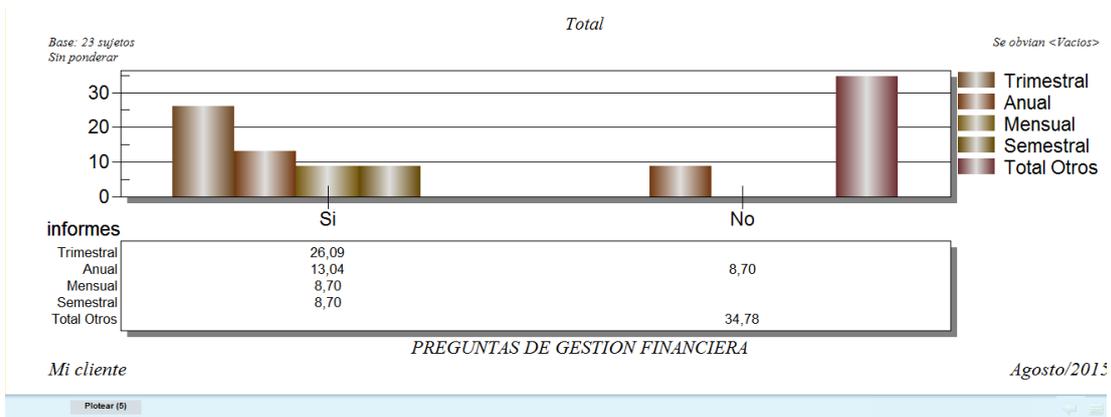
Mediante este análisis se puede observar que a partir de edades desde los 30 años hasta los 45 años muchos de estos individuos ya son propietarios de sus propios negocios, siendo las edades con mayor frecuencia los 37, 45 y 40 años.

**Cruce de preguntas 5 y 6 Experiencia dentro del cargo actual**



**Figura 58: Años de experiencia en el cargo actual**

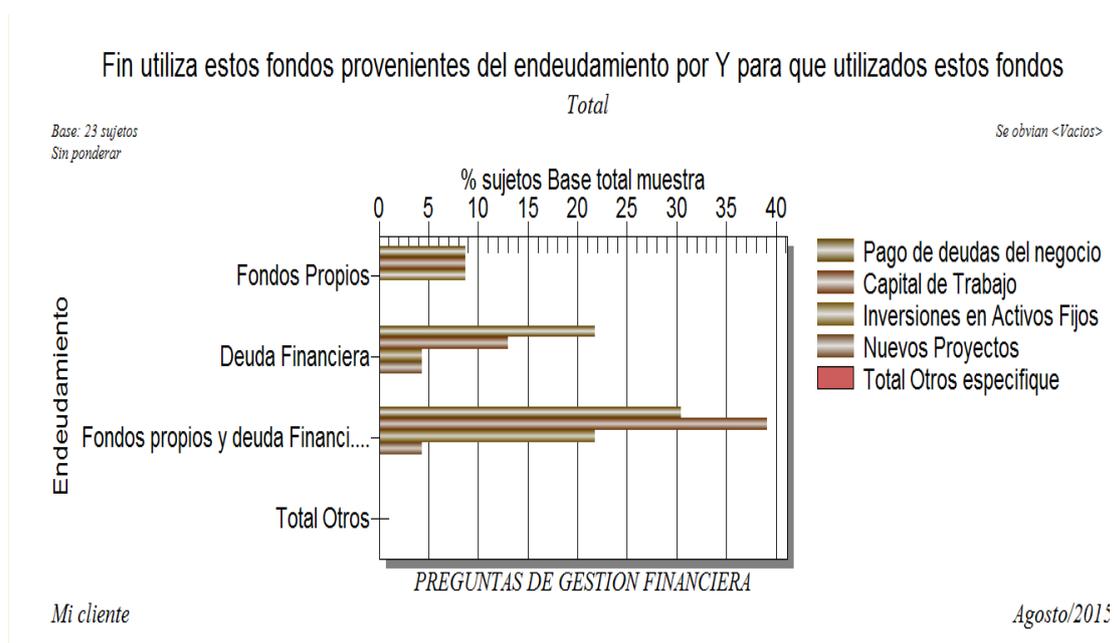
**Cruce de preguntas 15 y 16 Periodo en que son presentados los informes financieros**



**Figura 59: Periodos de los informes financieros**

En este análisis se puede observar los periodos en que son presentados los informes financieros y si se los realiza o no en estos restaurantes.

## Cruce preguntas 19 y 20: Finalidad del Financiamiento



**Figura 60: Finalidad del Financiamiento**

### 3.7.5 Resultados Relevantes de las Encuestas

Mediante la aplicación de estas encuestas se pudo definir los siguientes resultados:

- La mayoría de los encuestados llevan contabilidad en sus negocios esto equivale a un 57% del total de restaurantes.
- Un 52,17% lleva un control de inventarios por medio del Método promedio ponderado, mientras que un 47,83% no lo hacen situación que afecta sobre todo en la determinación del costo de sus materiales e insumos y sobre todo no se conoce a ciencia exacta cual es su monto de inversiones en costos.
- En el tema de financiamiento el método más utilizado entre estas organizaciones es el mix entre Deuda financiera y Fondos propios, lo que es una medida saludable puesto que no se debe depender de tan solo una de estas dos opciones y es mejor mantener un equilibrio entre ambas.

- En cuanto a la utilización de los recursos provenientes del financiamiento los más frecuentes son para la cancelación de deudas del negocio y la formación del capital de trabajo para la continuación de las actividades propias del negocio.
- En cuanto a cartera vencida la mayoría expreso que tienen cartera vencida sin cobrar por más de un año, y que el periodo de cobro de estos valores por lo general van de 60 a 90 días que es un periodo muy largo, esto podría estar afectando de manera negativa a su liquidez por lo que es necesario tomar las medidas necesarias.
- En cuanto a la elaboración de presupuestos la mayoría dijo no usar esta herramienta, pero aquellos que la utilizan destacan su importancia a la hora de pronosticar sus ingresos en el futuro y de sobre todo poder prevenir cualquier eventualidad como una subida de precios, entre otros.
- Existen gran porcentaje de restaurantes que aseguran no haber realizados análisis exhaustivos de liquidez y rentabilidad por lo tanto no conocen la evolución económica del mismo, y sobre todo desconocen del tema propuesto.
- En cuanto a proyecciones financieras es un tema conocido entre muy pocos de los entrevistados traducido en apenas un 8% del total.
- No se tiene cultura de análisis de Estados financieros para conocer los avances o retrocesos en materia económica y financiera.
- Entre las herramientas financieras más conocidas se encuentran los presupuestos y las razones financieras, y existen gran desconocimiento con respecto a estos temas y sus utilidades.
- De acuerdo a la opinión de estos empresarios los principales desafíos y obstáculos encontrados para mantenerse en el mercados, la mayoría responde que son la Falta de financiamiento, las altas tasas de interés, los altos precios de materias e insumos, los muchos requisitos solicitados por los bancos para acceder a los créditos, los altos impuestos, los exagerados requisitos que se piden para el funcionamiento de este tipo de locales.

## CAPITULO IV

### 4 PROPUESTA

Después de conocer mediante este estudio la problemática que aqueja a este tipo de establecimientos en la parte financiera, se cree conveniente presentar a continuación un modelo de Gestión Financiera acoplado a las necesidades propias de estos negocios enfocado a mostrar sus principales falencias y presentando las respectivas recomendaciones para solucionarlos. Se ha tomado como ejemplo al “Restaurante Loja Cook” quien muy amablemente ha proporcionado la información necesaria para la consecución de este trabajo.

#### 4.1 Restaurante Loja Cook: Situación Actual



**Figura 61: Logotipo de Restaurante Loja Cook**

(Restaurante Loja Cook, 2012)

Loja Cook nace como una iniciativa única de dos emprendedores lojanos, de llevar la deliciosa gastronomía lojana mezclada con el encanto único de la música ecuatoriana al alcance de los consumidores quiteños y guayaquileños y a futuro en todo el territorio ecuatoriano.

Este proyecto fue desarrollado por el lojano Guillermo Maldonado y por el quiteño Jorge Velasteguí, en un esfuerzo conjunto, quienes con gran trabajo y dedicación han sacado adelante esta iniciativa. Se puede definir a Loja Cook como una muestra representativa de la tradición, creatividad cultural y gastronómica de la ciudad de Loja, es en este ambiente donde se fusionan el renombrado nivel cultural de los lojanos con la tradicional cocina y costumbres gastronómicas ancestrales aun vigentes en la cotidianidad.



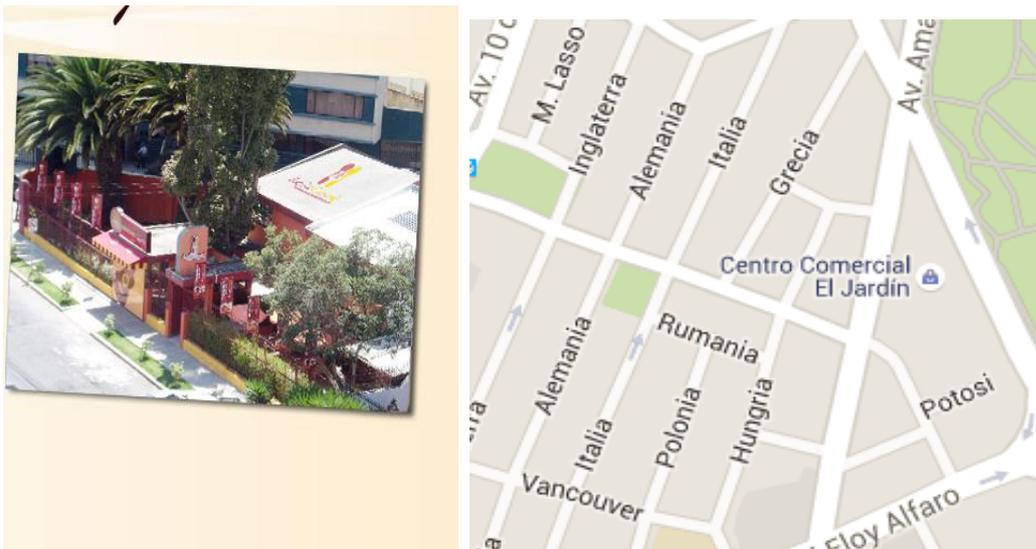
**Figura 62: Graficas Loja Cook**



**Figura 63: Música en Vivo Loja Cook**

#### 4.2 Ubicación

El restaurante en Quito está ubicado en la calle Mariana de Jesús E7- 108 entre Pradera y Pasaje Martín Carrión, en el sector norte de la ciudad que es considerado como la zona comercial en donde se localizan la mayoría de centros comerciales, oficinas y restaurantes.



**Figura 64: Ubicación Geográfica Loja Cook**

El restaurante en Guayaquil está ubicado en la ciudadela Kennedy Norte en la avenida Miguel H. Alcívar y Francisco de Orellana esquina. Abrió sus puertas el 4 de marzo de 2013 y en la actualidad es uno de los más visitados de este sector.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
1	Comida Ecuatoriana lojana de excelente calidad muy novedosa para muchos clientes	Ofrecer franquicias a nivel nacional	1
2	Música en vivo que acompaña a los clientes a la hora del almuerzo y en la cena	La clientela que aumenta constantemente en los últimos años para esta clase de negocios	2
3	Lugar con ambientes temáticos alegóricos a la ciudad de Loja ideales para compartir en familia y con amigos	Edad promedio de clientes más baja	3
4	Buena comida a precios razonables	Mayor porcentaje de la sociedad que tiene costumbre de salir y consumir productos en restaurantes	4
5	Marca reconocida con más de 4 años de operación en el mercado	Captación de nuevos clientes de nivel medio y alto que no conocen este tipo de restaurantes temáticos y que gustan de consumir comida nacional	5
6	Excelente calidad y ubicación de los locales	Realización de eventos culturales que atraen un elevado número de clientes que buscan nuevas formas de diversión	6
7	Excelente grupo de colaboradores	Atractivas promociones en días feriados	7
8	Calidad en los procesos de preparación de los platos	Degustaciones y campañas publicitarias que busquen atraer potenciales clientes	8
9	Buena calidad en la comida y bebidas	Invitación a personajes públicos que capten mayor interés del público para conocer el restaurante	9
10	Servicios de entrega a domicilio y eventos	Convenios publicitarios con conocidos medios de comunicación para dar a conocer este negocio	10
11	Altos índices de clientela	Ampliación de actividades con la creación de cafetería y bar que funcionan en horarios nocturnos	11
12	Gran potencial para atraer nuevos clientes e incrementar ventas	Gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros en este sector atraídos por los centros comerciales de Quito.	12
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
1	Dificultad en áreas de parqueos en horas de oficina en Quito	Competencia de restaurantes de franquicias internacionales	1
2	Falta consolidar manuales y procesos para ofrecer franquicias	Competencia de restaurantes de comida rápida	2
3	Procesos económicos y administrativos aún no consolidados	Cambios en leyes laborales y tributarias	3

**Figura 65: Matriz FODA Restaurante Loja Cook**

#### 4.2.1 **Situación Actual**

Para establecer la situación actual de la empresa se ha escogido el método del análisis FODA, donde a continuación se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se han identificado en este restaurante

#### 4.2.2 **Descripción del Servicio y los productos ofrecidos por Loja Cook**

De acuerdo a un estudio de mercado realizado por la firma RM Raylon, el consultor Francisco Rosero en base a múltiples opiniones recabadas mediante encuestas realizadas a los clientes que visitan este establecimiento, el servicio de Loja Cook es calificado de la siguiente manera:

- Servicio amigable y rápido
- Excelente actitud de los colaboradores a la hora de atender a la clientela
- Promociones atractivas
- Presentación de una carta muy atractiva que brinda una extensa selección de platos de la gastronomía lojana, entre las especialidades están la deliciosa gallina cuyada, cecina, chivo al hueco, chanfaina, y gran variedad de platos fuertes, postres y bebidas como la refrescante horchata.
- Y se realiza recomendaciones como el de mantener siempre capacitado al personal en cuanto a la atención al cliente, y dar a conocer al público las particularidades de este tipo de platos y la historia de cada uno de ellos para incrementar aún más la atención de sus visitantes.

A continuación se muestra las especialidades de este establecimiento que se encuentra detallada en su respectiva página de internet:



Figura 66: Menú Loja Cook

Todos estos platos son elaborados con una alta calidad tanto en su materia prima como en los procesos de cocción guardando siempre las recetas originales y sobre todo el gusto lojano que son sus características más importantes.

### 4.3 Base legal del Restaurante

Este Restaurante fue creado en el año 2011, con un capital de \$300.000 aportado por sus dos socios y nace como una sociedad de hecho de tipo familiar cuyos principales objetivos son la elaboración y comercialización de productos alimenticios propios de la gastronomía lojana, y lograr una rentabilidad justa para sus propietarios buscando brindar siempre productos y servicios de muy alta calidad dentro del mercado quiteño y guayaquileño.

### 4.3.1 **Direccionamiento Estratégico**

#### 4.3.1.1 **Visión**

A partir de su creación el Restaurante Loja Cook se ha encaminado a ser una empresa competitiva para llegar a ser líder en el mercado local en cuanto a la elaboración y comercialización de sus productos, siendo sus principales principios organizacionales la competitividad y esfuerzo, siendo su mejor referente su excelente servicio y el exquisito sabor de sus platos.

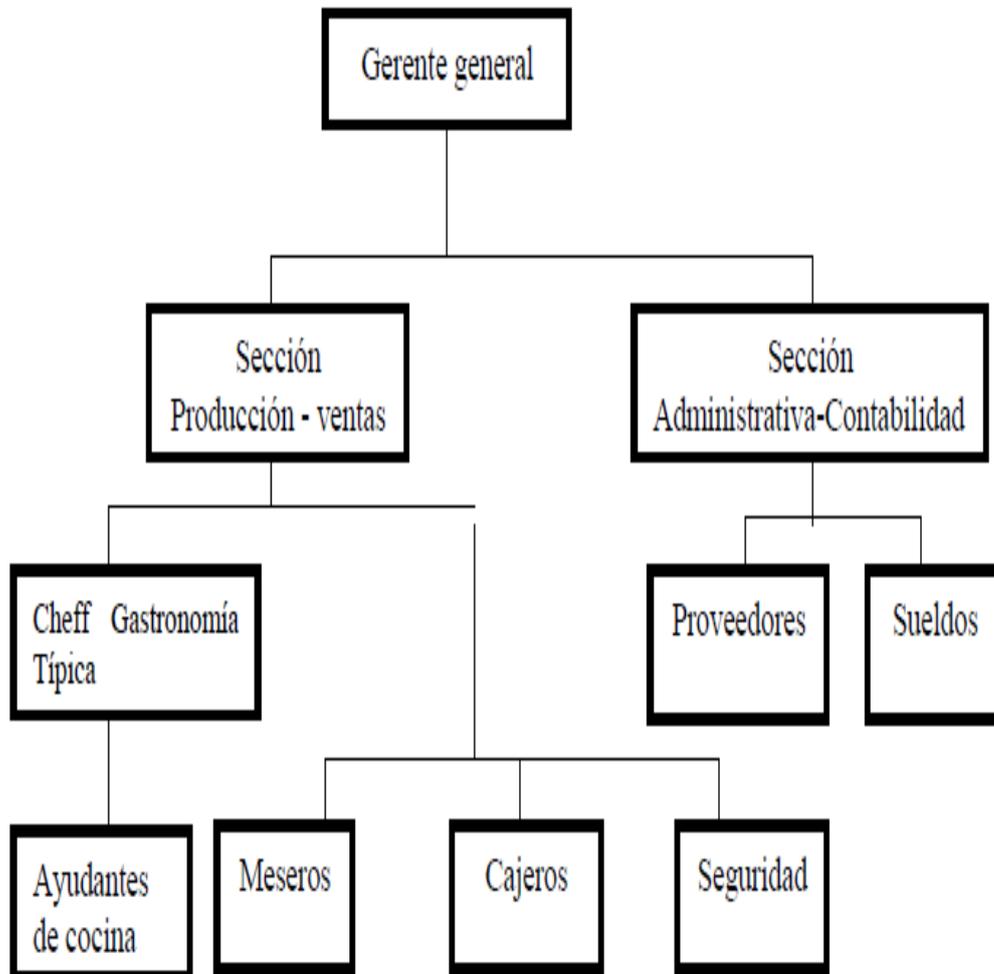
#### 4.3.1.2 **Misión**

Su misión es la elaborar productos alimenticios dentro de la rama de Comida típica Ecuatoriana enfocada a cubrir la demanda de los habitantes del Sector norte de la capital, sustentándose en los principios de competitividad y calidad, procurando lograr un mejoramiento continuo en cuanto a su servicio, presentación y calidad de sus platos, variedad de su menú, ambiente agradable y sobre todo lograr la fidelización de sus clientes así como la atracción de nueva clientela que permitan incrementar sus ventas y por ende se logre plasmar en rendimientos para sus propietarios y colaboradores.

#### 4.3.1.3 **Políticas**

- Optimizar los recursos disponibles mediante ahorro, y buena utilización de los mismos en todos los procesos productivos del restaurante
- Mantener una cultura de calidad, limpieza y orden en las instalaciones atendiendo las normas de calidad y de higiene exigidas para este tipo de negocios
- Estimular una mejora continua de los procesos, y productos utilizando los productos e insumos con la finalidad de satisfacer el paladar del cliente, cumpliendo con las regulaciones necesarias para el desempeño de sus actividades.
- Concentrar los esfuerzos y los medios necesarios para ofrecer productos y servicios con mayor eficiencia que los proporcionados por sus competidores.

#### 4.3.1.4 Organigrama Institucional



**Figura 67: Organigrama Loja Cook**

#### 4.4 Principales Procesos del Restaurante Loja Cook

En base a datos recolectados mediante la encuesta aplicada a esta institución y a observación directa se ha podido identificar los siguientes procesos que se muestran a continuación:



**Figura 68: Procesos Loja Cook**

Es necesario conocer que el marco financiero de la empresa es un factor que determina el logro del éxito o fracaso en este tipo de restaurantes donde su limitación financiera obliga a destinar los escasos recursos que poseen para lograr mantenerse en el mercado. Mediante el diagnóstico efectuado anteriormente se obtuvo un resumen de los problemas financieros que aquejan a este negocio, así como también mediante el planteamiento de un modelo de Gestión Financiera se busca proponer a la gerencia una serie de estrategias para solucionar dicha problemática que se detalla a continuación:

- En la parte administrativa actualmente no se tiene personal especializado para la planeación, que contribuya a una adecuada toma de decisiones.
- No se puede generar la información apropiada para la toma de decisiones financieras, la única información generada es la proporcionada por el departamento contable, con la finalidad de cubrir las obligaciones fiscales, y por lo tanto no reflejan la situación económica real de la organización.
- Los esfuerzos de sus propietarios están concentrados especialmente en conseguir los recursos necesarios para cubrir los gastos operativos, por lo tanto es difícil que se vea necesaria la intención de desarrollar planes financieros que logren mostrar el camino a seguir y es mucho más difícil cuando no se posee el conocimiento necesario para realizar este tipo de tarea.
- No se analiza la composición de las cuentas que conforman los estados financieros para lograr establecer la combinación ideal del financiamiento a corto y largo plazo, debido a que no se analizan las opciones de financiamiento disponibles ni sus costos e implicaciones a largo plazo. Esto constituye un gran limitante para la empresa puesto que las decisiones financieras se toman de acuerdo a las circunstancias y no se realizan los análisis respectivos.
- Carencia de presupuestos que sirven como herramientas para una asignación adecuada del capital, costos e ingresos necesarios para la realización de sus operaciones, acorde con las necesidades de cada proceso.

- De acuerdo a los datos recabados en esta investigación el análisis y la planeación financiera son actividades básicas de la función financiera pero no existen en este tipo de negocios, reflejándose en problemas que pueden llevar al fracaso de una institución, razón por la cual es necesario realizar el diseño e implementación de los modelos de gestión que permitan a Loja Cook destinar los recursos que posee de manera más eficiente para mejorar su situación actual, mantenerse en el mercado y sobre todo general un mayor rendimiento al final de sus periodos anuales.

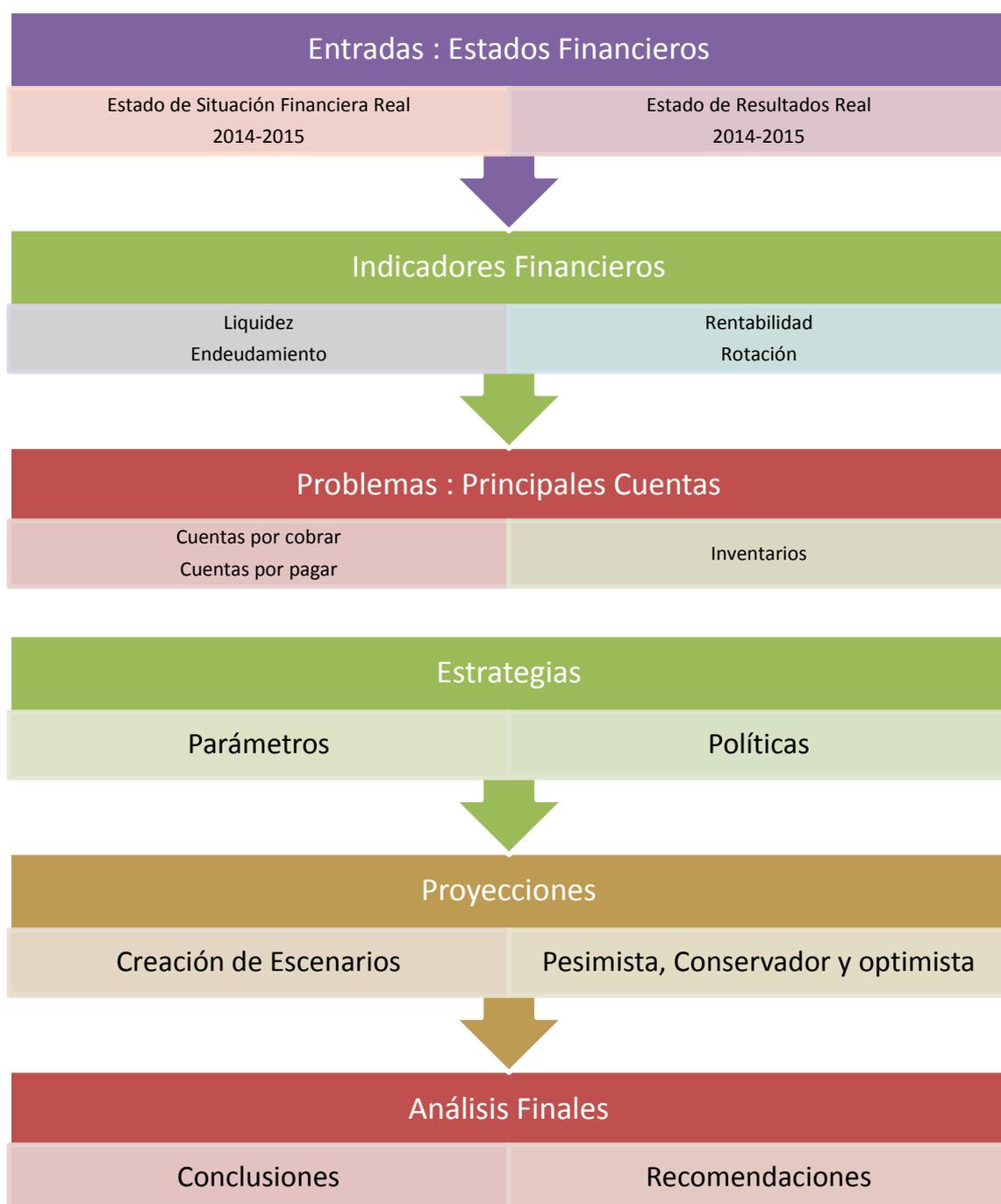
#### 4.4.1 Estructura del Modelo de Gestión propuesto

El modelo de gestión propuesto que se desarrolla para Loja Cook brindará indicadores de desempeño basados en la perspectiva financiera que permite maximizar el uso de los recursos financieros, y busca optimizar su eficiencia y eficacia, proponiendo cambios, proporcionando información veraz y oportuna a fin de facilitar una adecuada toma de decisiones que logren medir el grado de cumplimiento de los objetivos es necesario señalar que los estados financieros planteados tendrán una de 10 años.

Las principales variables consideradas para su desarrollo han sido resultado del análisis de la situación actual de este negocio, y se han determinado de la siguiente manera:

- **Variables Dependientes**
- Estructura Administrativa
- Estados Financieros: Estado de Situación financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujos del Efectivo
- Indicadores Financieros: Liquidez, Rentabilidad, Rotación, Endeudamiento

- **VARIABLES INDEPENDIENTES**
- Ventas: relacionadas con la demanda de sus servicios y los precios establecidos en el mercado por sus clientes.
- Variables Macroeconómicas como la inflación.



**Figura 69: Estructura del Modelo de Gestión Financiera Loja Cook**

**4.5 Variables Dependientes: Análisis de la Estructura Administrativa de Loja Cook**

**4.5.1 Capacidad Administrativa**

Después de realizar una observación directa y conversaciones mantenidas con el Gerente propietario de esta institución se puede identificar los factores que pueden afectar el desempeño y crecimiento actual de la empresa, que influyen sobre todo en las decisiones administrativas y en la conducción de este restaurante las mismas que se presentan a continuación:

- En lo concerniente a la gerencia se evidencia una gran capacidad gerencial y administrativa que le han permitido expandirse al mercado de otra ciudad importante de nuestro país como es Guayaquil que es considerado como un mercado muy exigente dentro de este giro de negocio a nivel nacional.
- La toma de decisiones no se define claramente puesto que no existen debates ni consensos internos continuos en la totalidad de las decisiones.
- Existen perspectivas de crecimiento a futuro muy positivas, en la actualidad se busca empezar un proceso para franquicia de la marca de Loja Cook y de esta manera llegar a nuevos mercados a nivel nacional.

- Se invierte constantemente en campañas publicitarias que buscan lograr una mayor captación de clientela, y se invierte en nueva tecnología e infraestructura del restaurante.
- No existe una comunicación adecuada entre los niveles operativos y ejecutivos lo que dificulta el cumplimiento de ciertos objetivos organizacionales que se ocasionan sobre todo por la falta de información y no necesariamente por la falta de eficiencia o eficacia del personal.
- No se ha logrado aun una adecuada gestión financiera que pueda generar información necesaria para una acertada toma de decisiones económicas que permitan contribuir de manera positiva la marcha económica del negocio.

## 4.6 Análisis de la Estructura Financiera de Loja Cook

### 4.6.1 Capacidad Financiera

El periodo considerado para este análisis de la posición financiera de Loja Cook es el comprendido entre el año 2014 al 2015 donde se observan variaciones importantes en los componentes de sus estados financieros los mismos que se observan a continuación:

**RESTAURANTE LOJA COOK**  
**AÑOS 2014 A 2015**

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>					
<b>ACTIVO</b>		2014	2015	<b>PASIVO</b>	
Corriente				Corriente	
Caja Bancos	17.403,53		18.273,70	Proveedores	205.186,00
Cuentas por cobrar	58.011,75		60.912,34	Obligaciones Patronales	3.367,00
Inventarios	10.109,00		10.422,00	Impuesto a la Renta y Participaciones	-
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>85.524,28</b>		<b>89.608,04</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>208.553,00</b>
FIJOS				<b>PATRIMONIO</b>	<b>283.971,28</b>
Inversion en Activos Fijos	410.000,00		410.000,00	Capital	283.971,28
(-) Depreciación Acumulada	3.000,00		3.000,00		259.784,70
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>407.000,00</b>		<b>407.000,00</b>		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>492.524,28</b>		<b>496.608,04</b>	<b>TOTAL ACTIVOS Y PASIVOS</b>	<b>492.524,28</b>
					<b>496.608,04</b>

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
	2014	2015
<b>INGRESOS</b>		
Ventas	696.141,00	730.948,05
(-) Costo de Ventas	242.618,00	249.896,54
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>453.523,00</b>	<b>481.051,51</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	401.300,00	421.365,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>52.223,00</b>	<b>59.686,51</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS		
Gasto Depreciación	3.000,00	3.000,00
<b>UTILIDAD PARA DEDUCCIONES</b>	<b>49.223,00</b>	<b>56.686,51</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES	7.383,45	8.502,98
IMPUESTO A LA RENTA	10.459,89	12.045,88
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>31.379,66</b>	<b>36.137,65</b>

**Figura 70: Estados Financieros Loja Cook**

Para lograr este análisis se toma como herramientas los estados financieros proporcionados por este restaurante a los mismos que se realiza tres tipos de análisis que son:

- Análisis Vertical
- Análisis Horizontal
- Análisis de razones Financieras

#### 4.6.2 Análisis Vertical

Para contribuir a una toma de decisiones financieras fue necesario aplicar la técnica de Análisis Vertical del último año. El análisis vertical se realizó con el fin de conocer qué porcentaje ocupa cada una de las cuentas en el Balance de Situación General y en el Estado de Situación.

Los mismos que se presentan a continuación:

Balance General								
	2014	%	2015	%	DIFERENCIA	2016	%	DIFERENCIA
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	85.524,28	17,36%	89.608,04	18,04%	4,77%	93.880,34	18,74%	4,77%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	17.403,53	20,3	18.273,70	20,4	5,00%	19.187,39	20,4	5,00%
CUENTAS POR COBRAR	58.011,75	67,8	60.912,34	68,0	5,00%	63.957,95	68,1	5,00%
INVENTARIOS	10.109,00	11,8	10.422,00	11,6	3,10%	10.735,00	11,4	3,00%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	407.000,00	82,64%	407.000,00	81,96%	0,00%	407.000,00	81,26%	0,00%
ACTIVO FIJO NETO	407.000,00	100,00	407.000,00	100,00	0,00%	407.000,00	100,00	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	492.524,28	100,00%	496.608,04	100,00%	0,83%	500.880,34	100,00%	0,86%
<b>PASIVOS</b>								
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	208.553,00	100%	236.823,34	100%	13,56%	250.478,86	100,00%	5,77%
PROVEEDORES	205.186,00	98,39	215.445,00	90,97	5,00%	226.218,00	90,31	5,00%
OBLIGACIONES PATRONALES	3.367,00	1,61	3.535,00	1,49	4,99%	3.712,00	1,48	5,01%
IMPUESTO A LA RENTA		0,00	17.843,34	7,53		20.548,86	8,20	15,16%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	-	0%	-	0,00%		-	0,00%	
OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO								
<b>TOTAL PASIVOS</b>	208.553,00	100,00%	236.823,34	100,00%	13,56%	250.478,86	100,00%	5,77%
<b>PATRIMONIO</b>	283.971,28	57,66%	259.784,70	52,31%	-8,52%	250.401,48	49,99%	-3,61%
CAPITAL SOCIAL	283.971,28	100,00	259.784,70	100,00		250.401,48	100,00	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	283.971,28	100,00%	259.784,70	100,00%		250.401,48		
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	492.524,28	100,00%	496.608,04	100,00%	0,83%	500.880,34	100,00%	0,86%

**Figura 71: Análisis Vertical de Estado de Situación**

De acuerdo a este Análisis de la información presentada por la Administración en los estados financieros proporcionados se puede observar que se obtiene un Total de activos de \$ 492.524,28 en el año 2014 y de \$ 496. 608,04 y un Total de Pasivos en el año 2014 de \$ 208.553 y de \$ 236.823,34 que corresponden a un 42,34% y un 47,69 % de los Activos totales, así como también un Patrimonio correspondiente a \$283.971,28 en 2014 y \$ 259. 784,70 en 2015 correspondientes al 57,66% y 52,31% del total de activos, lo que significa que existe un menor porcentaje de obligaciones pendientes de pago con relación al patrimonio existente en la entidad.

A continuación se presenta un detalle de la composición estas cuentas con su respectivo porcentaje de participación en cada uno de sus rubros correspondientes:

#### 4.6.2.1 Análisis de Activos

Los activos corresponden a los bienes, derechos y recursos económicamente controlados por la empresa, de los que se puede obtener beneficios o rendimientos en el futuro. Loja Cook posee los siguientes activos:

**Tabla 34**

**Tabla de Activos Corrientes y Fijos**

CUENTAS	2014	%	2015	%
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>85.524,28</b>	<b>100,00</b>	<b>89.608,04</b>	<b>100,00</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	17.403,53	20,35	18.273,70	20,39
CUENTAS POR COBRAR	58.011,75	67,83	60.912,34	67,83
INVENTARIOS	10.109,00	11,82	10.422,00	11,82

CUENTAS	2014	%	2015	%
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>407.000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>407.000,00</b>	<b>100,00</b>
EQUIPO DE COCINA	150.000,00	36,9	150.000,00	36,9
EQUIPO DE OFICINA	57.000,00	14,0	57.000,00	14,0
MENAJE VAJILLAS Y UTENSILLOS	50.000,00	12,3	50.000,00	12,3
MUEBLES DE OFICINA	40.000,00	9,8	40.000,00	9,8
MUEBLES Y ENSENRES	60.000,00	14,7	60.000,00	14,7
UTENSILLOS DE COCINA	50.000,00	12,3	50.000,00	12,3

De acuerdo a estos datos se observa que dentro del grupo de Activos corrientes que corresponden a los activos con mayor factibilidad de convertirse en efectivo destaca la cuenta de cuentas por cobrar con un porcentaje del 67% en el año 2014 y 2015 de participación por lo que es importante tomar medidas con respecto al cobro de la cartera vencida.

Por otro lado entre la composición del grupo de Activos Fijos destacan los porcentajes de equipos de cocina del área de producción con un 36,9%, así como también el rubro de muebles y enseres del local donde funciona el Restaurante con una participación del 14,7% de la totalidad, situación que es razonable pues se cuenta con una gran variedad de equipos necesarios para llevar a cabo las tareas de cocina.

#### 4.6.2.2 *Análisis de Pasivos*

Las cuentas de pasivo reflejan los compromisos adquiridos por la entidad o el financiamiento adquirido por la misma para el desarrollo de sus actividades económicas y productivas.

De acuerdo a la información proporcionada por la entidad se presenta el siguiente detalle:

**Tabla 35**

#### **Cuentas de Pasivos**

CUENTAS	2014	%	2015	%
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>208.553,00</b>	<b>100,00</b>	<b>236.823,34</b>	<b>100,00</b>
PROVEEDORES	205.186,00	98,4%	215.445,00	91,0%
OBLIGACIONES PATRONALES	3.367,00	1,6%	3.535,00	1,6%
IMPUESTO A LA RENTA	-	0,0%	17.843,34	7,5%

Dentro de la composición de Pasivos Corrientes destacan los rubros de deudas mantenidas en un plazo no mayor a 30 días, y destacan en porcentajes las cuentas de proveedores y obligaciones patronales especialmente con respecto a valores adeudados al IESS por concepto de afiliaciones y responsabilidades patronales, por lo que es imperativo el tomar medidas al respecto y el menor tiempo posible para evitar multas e inconvenientes con este organismo.

En cuanto a Pasivos de Largo Plazo cabe recalcar que por el momento la empresa no posee préstamos con instituciones financieras.

#### 4.6.2.3 *Análisis de Patrimonio*

**Tabla 36**

##### **Cuentas de Patrimonio**

CUENTAS	2014	%	2015	%
PATRIMONIO				
PATRIMONIO	283.971,28	100,00	259.784,70	100,00
CAPITAL SOCIAL	283.971,28	100,0%	259.784,70	100,0%
	-			
	-			

El patrimonio es el conjunto de obligaciones y derechos de una institución que se derivan a una utilidad, en cuanto al Balance se presenta como una única cuenta a la cuenta de capital que equivale a la cantidad de \$ 283.971,28 en el año 2014 y de 259.784,70 que corresponde al aporte que realizaron sus propietarios para iniciar la sociedad.

#### 4.6.3 **Análisis vertical del Estado de Resultados**

Mediante este análisis se puede conocer la composición de las cuentas de ingresos, costos y gastos presentadas en el estado de Resultados de los años 2014 y 2015 el mismo que se presenta a continuación:

## ESTADO DE RESULTADOS

	2014	%	2015	%	2016	%
<b>INGRESOS</b>	696.141,00	100,00%	730948,05	100,00%	767.495,45	100,00%
VENTAS NETAS	696.141,00		730948,05		767.495,45	
<b>COSTOS</b>	242.618,00	34,85%	249896,54	34,19%	257.393,44	33,54%
COSTO DE VENTAS	242.618,00		249896,54		257.393,44	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	453.523,00	65,15%	481051,51	65,81%	510.102,02	66,46%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTA	401.300,00	57,65%	421365,00	57,65%	442.433,25	57,65%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	401.300,00		421365,00		442.433,25	
	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
UTILIDAD OPERACIONAL	52.223,00	7,50%	59686,51	8,17%	67.668,77	3356,59%
GASTOS FINANCIEROS	3.000,00	0,43%	3000,00	0,41%	3.000,00	0,39%
GASTOS FINANCIEROS	3.000,00		3000,00		3.000,00	
OTROS INGRESOS O EGRESOS NETOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
OTROS INGRESOS O EGRESOS NETOS						
<b>UTILIDAD PARA DEDUCCIONES</b>	49.223,00	7,07%	56686,51	7,76%	64.668,77	8,43%
<b>UTILIDAD PARA DEDUCCIONES</b>	49.223,00	7,07%	56686,51	7,76%	64.668,77	8,43%
PARTICIPACION EMPLEADOS Y TRAB. 15%	7.383,45		8502,98		9.700,31	
IMPUESTO A LA RENTA	10.459,89		12.045,88		13.742,11	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	31.379,66	4,51%	36.137,65	7,76%	41.226,34	5,37%

Figura 72: Análisis Vertical de Estado de Resultados

#### 4.6.3.1 Análisis de cuentas de Ingresos

**Tabla 37**

##### Cuentas de Ingresos

	2014	%	2015	%
<b>INGRESOS</b>	<b>696.141,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>730948,05</b>	<b>100,00%</b>
VENTAS NETAS	696.141,00		730948,05	
<b>COSTOS</b>	<b>242.618,00</b>	<b>34,85%</b>	<b>249896,54</b>	<b>34,19%</b>
COSTO DE VENTAS	242.618,00		249896,54	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	453.523,00	65,15%	481051,51	65,81%

Este análisis nos muestra el posicionamiento y composición de las cuentas de resultado de la Institución así como su correspondiente utilidad obtenida al finalizar el periodo comprendido entre el año 2014 y 2015.

De acuerdo a la información del Estado de Resultados se presenta un monto de \$696.141 y \$730.948,05 correspondiente a Ventas Netas, equivalente al 100% de los ingresos obtenidos durante este periodo, y un Costo de Ventas de \$ 242.618 en el 2014 y de \$ 249.896,54 en el año 2015, correspondiente al 34,85% y 34,19% respectivamente del valor de Ventas, y una totalidad de Utilidad de \$453.523 y de 481.051,51, que equivale a un 65,15% y un 65,81% de la totalidad de ingresos, que demuestran un porcentaje alto de ganancia frente a un porcentaje mínimo de inversión lo que demuestra una efectiva administración de estos recursos.

#### 4.6.3.2 Análisis de las cuentas de gastos

**Tabla 38**

##### Cuentas de Gastos

	2014	%	2015	%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>401.300,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>421365,00</b>	<b>100,00%</b>
Gastos del Personal	187904	46,8	192920,25	45,8
Gasto Servicios	204576	51,0	209592,25	49,7
Gasto Mantenimiento	7320	1,8	12336,25	2,9
Gasto Tasas Contrib e impuestos	1500	0,4	6516,25	1,5

De acuerdo a estos datos se puede observar que la institución ha incurrido en estos gastos para la ejecución de sus actividades productivas y para el adecuado funcionamiento de sus instalaciones, entre los rubros más fuertes dentro de estas cuentas se puede observar los valores correspondientes a pago de sueldos y beneficios de empleados con un porcentaje del 46,8% en el 2014 y del 45,8% en el 2015, seguido por el rubro de servicios que ocupa un 51% y el 49% de la totalidad de los gastos.

#### 4.6.3.3 Análisis Horizontal

Mediante este análisis se establece los cambios y variaciones entre las cuentas que conforma los Estados financieros de un periodo a otro, mostrando diferencias a favor o en contra que pueden ser favorables o desfavorables en la situación económica de la empresa, a continuación se presenta estas variaciones:

#### 4.6.3.4 Análisis Horizontal del Balance de Situación Financiera

Balance General											
	2014	%	2015	%	DIFERENCIA NOMINAL	DIFERENCIA %	2016	%	DIFERENCIA NOMINAL	DIFERENCIA	
<b>ACTIVOS</b>											
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	85.524,28	17,36%	89.608,04	18,04%	4083,76	4,77%	93.880,34	18,74%	4272,30	4,77%	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	17.403,53	20,3	18.273,70	20,39	870,18	5,00%	19.187,39	20,4	913,69	5,00%	
CUENTAS POR COBRAR	58.011,75	67,8	60.912,34	67,98	2900,59	5,00%	63.957,95	68,1	3045,62		
INVENTARIOS	10.109,00	11,8	10.422,00	11,63	313,00	3,10%	10.735,00	11,4	313,00	3,00%	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	407.000,00	82,64%	407.000,00	81,96%	0,00	0,00%	407.000,00	81,26%	0,00	-1,00	
ACTIVO FIJO NETO	407.000,00	100,00	407.000,00	100,00	0,00	0,00%	407.000,00	100,00	0,00	-1,00	
		0,00		0,00	0,00			0,00	0,00	-1,00	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	492.524,28	100,00%	496.608,04	100,00%	4083,76	0,83%	500.880,34	100,00%	4272,30	0,86%	
<b>PASIVOS</b>											
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	208.553,00	100%	236.823,34	100,00%	28270,34	13,56%	250.478,86	100,00%	13655,52	5,77%	
PROVEEDORES	205.186,00	98,39	215.445,00	90,97	10259,00	5,00%	226.218,00	90,31	10773,00	5,00%	
OBLIGACIONES PATRONALES	3.367,00	1,61	3.535,00	1,49	168,00	4,99%	3.712,00	1,48	177,00	5,01%	
IMPUESTO A LA RENTA Y PARTICIPACIONES	-	0,00	17.843,34	7,53	17843,34	100,00%	20.548,86	8,20	2705,52	15,16%	
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	-		-	0,00%	0,00		-	0,00%	0,00		
OBLIGACIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO									0,00		
									0,00		
<b>TOTAL PASIVOS</b>	208.553,00	42,34%	236.823,34	47,69%	28270,34	13,56%	250.478,86	50,01%	13655,52	5,77%	
<b>PATRIMONIO</b>	283.971,28	57,66%	259.784,70	52,31%	-24186,57	-8,52%	250401,48	49,99%	-9383,22	-3,61%	
CAPITAL SOCIAL	283.971,28	100,00	259.784,70	100,00	-24186,57	-8,52%	250401,48	100,00	-9383,22	-3,61%	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	283.971,28	100,00%	259.784,70	100,00%			250.401,48				
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	492.524,28	100,00%	496.608,04	100,00%	4083,76	0,83%	500.880,34	100,00%	4272,30	0,86%	

Figura 73: Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera

De acuerdo a este análisis se muestra un incremento gradual de los rubros de Activos corrientes de un año a otro de aproximadamente un 5% en los valores correspondientes de Efectivos y equivalentes al efectivo y en cuentas por cobrar, en cambio que en los inventarios se puede observar un incremento del 3% aproximadamente, lo que sugiere que se debe realizar una gestión más adecuada en cuanto al cobro de rubros pendientes y sobre todo disminuir la cantidad de valores pendientes o cartera vencida.

De la misma forma se puede observar un incremento gradual del 5% en las cuentas de pasivo que corresponden a los valores pendientes de pago, caso contrario ocurre con el valor del patrimonio que va disminuyendo año a año de acuerdo a la inversión realizada en compra de implementos necesarios para el desarrollo de la actividad del negocio.

#### 4.6.3.5 Análisis Horizontal del Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS										
	2014	%	2015	%	DIFERENCIA NOMINAL	DIFERENCIA PORCENTUAL	2016	%	DIFERENCIA NOMINAL	DIFERENCIA PORCENTUAL
INGRESOS	696.141,00	100,00%	730948,05	100,00%	34807,05	5,00%	767.495,45	100,00%	36547,40	5,00%
VENTAS NETAS	696.141,00		730948,05				767.495,45			
COSTOS	242.618,00	34,85%	249896,54	34,19%	7278,54	3,00%	257.393,44	33,54%	7496,90	3,00%
COSTO DE VENTAS	242.618,00		249896,54				257.393,44			
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	453.523,00	65,15%	481051,51	65,81%	27528,51	6,07%	510.102,02	66,46%	29050,51	6,04%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	401.300,00	57,65%	421365,00	57,65%	20065,00	5,00%	442.433,25	57,65%	21068,25	5,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	401.300,00		421365,00				442.433,25			
	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00		0,00	0,00%	0,00	0,00%
UTILIDAD OPERACIONAL	52.223,00	7,50%	59686,51	8,17%	7463,51	14,29%	67.668,77	8,82%	7982,26	13,37%
Gastos Financieros	3.000,00	0,43%	3000,00	0,41%	0,00		3.000,00	0,39%	0,00	
Gastos Financieros	3.000,00		3000,00				3.000,00			
OTROS INGRESOS O EGRESOS NETOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00		0,00	0,00%	0,00	0,00%
OTROS INGRESOS O EGRESOS NETOS										
UTILIDAD PARA DEDUCCIONES	49.223,00	7,07%	56686,51	7,76%	105909,51	15,16%	64.668,77	8,43%	121355,28	14,08%
15% participación trabajadores	7.383,45		8502,98				9.700,31			
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	41.839,55	6,01%	56686,51	7,76%	98526,06	35,49%	54.968,45	7,16%	111654,96	-3,03%
Impuesto a la renta	10.459,89		12045,88				13.742,11			
UTILIDAD NETA	31.379,66	4,51%	44640,63	7,76%	76020,29	42,26%	41.226,34	5,37%	85866,97	-7,65%

**Figura 74: Análisis Horizontal del Estado de Resultados.**

Como se observa en este análisis se verifica un incremento gradual en cuanto a ventas, un índice que nos indica que se ha aumentado los ingresos esto es muy saludable para el negocio que demuestra que se trata de un negocio rentable, de igual forma se observa un incremento de los costos de ventas, lo que muestra que a mayores ingresos mayor costo de venta, de igual manera se registra un incremento de la utilidad neta en un 4.5% en el año 2014 y un 7,76% en el año 2015 que es un dato favorable pero sin embargo se debe tomar las medidas necesarias para disminuir los elevados índices de gastos que se presentan de un periodo a otro que representan entre el 57% de la utilidad obtenida.

#### 4.6.4 **Índices Financieros**

Los indicadores financieros están respaldados por el crecimiento de las ventas y la reducción de la siniestralidad en los últimos años, Considerando que desde el primer año hasta el tercero, se estima que las ventas totales asciendan mucho más

##### ***4.6.4.1 Razones de Liquidez***

Miden la capacidad del negocio para cumplir con el pago de las obligaciones a corto plazo.

###### **4.6.4.1.1 Razón Liquidez Corriente**

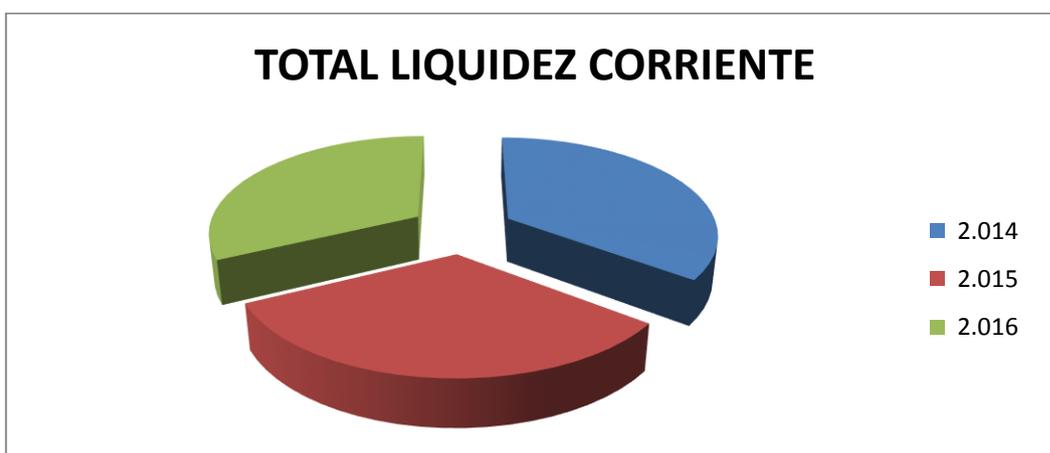
Se constituye en una medida que muestra la capacidad de pago del negocio en base a los activos corrientes que posee, entre más líquido sea el activo más significativo es el resultado.

Tabla 39

**Liquidez Corriente**

$$\text{LIQUIDEZ CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$$

<b>LIQUIDEZ GENERAL</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
ACTIVO CORRIENTE	85.524,28	89.608,04	93.880,34
PASIVO CORRIENTE	208.553,00	236.823,34	250.478,86
<b>TOTAL LIQUIDEZ GENERAL</b>	<b>0,41</b>	<b>0,38</b>	<b>0,37</b>

**Figura 75: Liquidez Corriente**

De acuerdo a este resultado menor a 1, refleja que la entidad tiene dificultades para el pago efectivo de sus deudas debido a que estas sobrepasan su capacidad de respuesta.

**4.6.4.1.2 Prueba Ácida**

Esta razón financiera determina la capacidad que poseen los activos corrientes con mayor liquidez para afrontar los pasivos corrientes.

Tabla 40

## Prueba Acida

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$$

PRUEBA ACIDA	2014	2015	2016
ACTIVO CORRIENTE	5.242,44	5.917,02	9.033,23
PASIVO CORRIENTE	5.187,12	6.501,54	7.018,09
INVENTARIOS	10.109,00	10.422,00	10.735,00
PRUEBA ACIDA	1,01	0,91	1,29

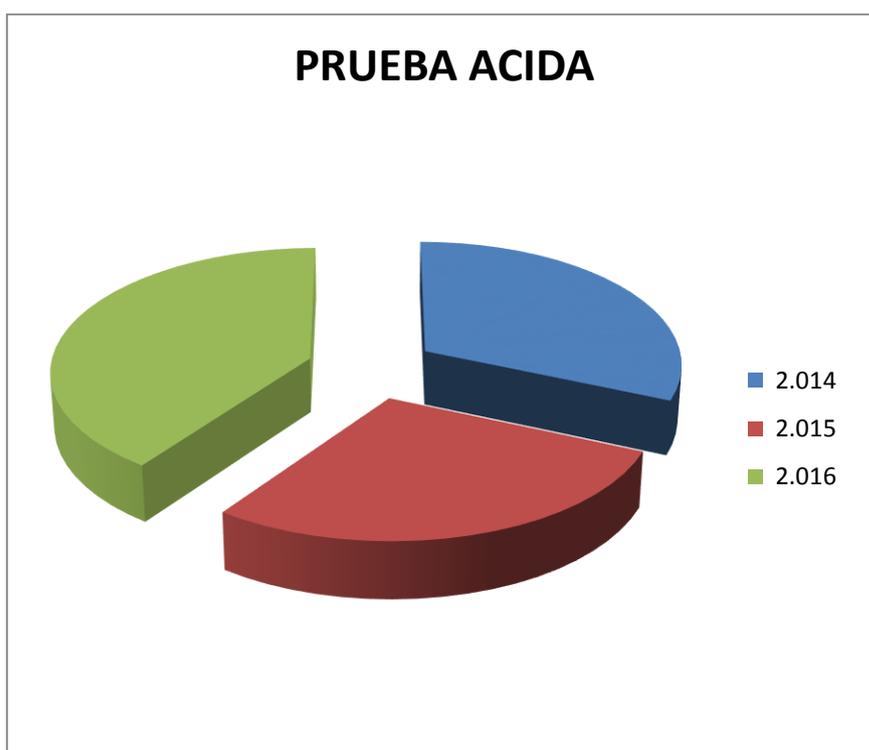


Figura 76: Prueba Acida

Por cada dólar que Loja Cook debe en corto plazo se cuenta con 1,01 0,91 y 1,29 dólares de activos fácilmente convertibles en dinero para cubrir sus obligaciones a la vista.

#### 4.6.4.1.3 Capital Neto de Trabajo

Esta razón financiera muestra la disponibilidad de dinero para solventar las actividades del negocio así como determina la capacidad para hacer frente a los pasivos corrientes en lo posterior.

**Tabla 41**

#### Capital Neto de Trabajo

$$\text{CNT} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

	2014	2015	2016
ACTIVO CORRIENTE	85.524,28	89.608,04	93.880,34
PASIVO CORRIENTE	208.553,00	236.823,34	250.478,86
	2.014,00	2.015,00	2.016,00
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>-</b> <b>123.028,73</b>	<b>-</b> <b>147.215,30</b>	<b>-</b> <b>156.598,52</b>



**Figura 77: Capital Neto de Trabajo**

#### 4.6.4.2 Razones de Endeudamiento

Este tipo de razones establecen la capacidad de la empresa para financiar deudas a corto o largo plazo

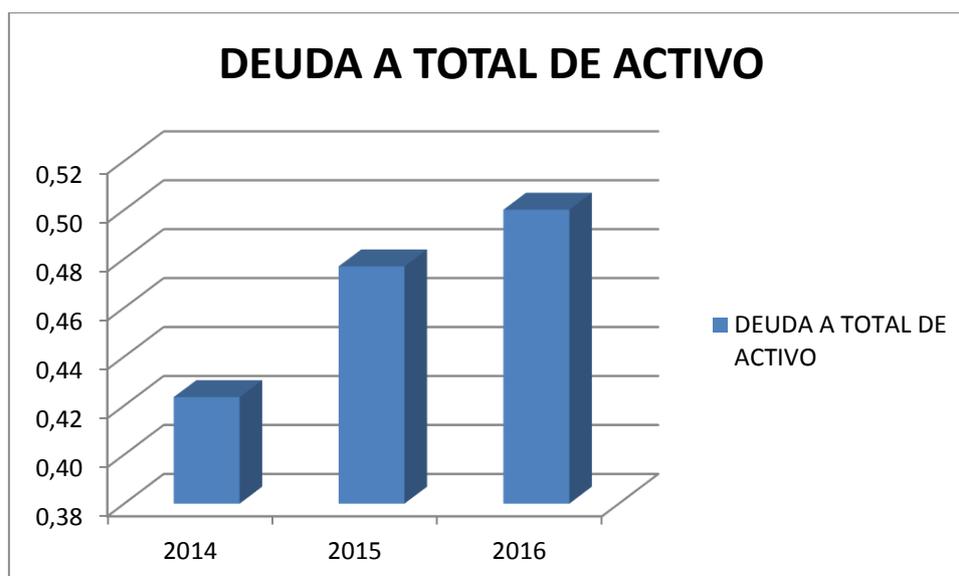
##### 4.6.4.2.1 Deuda a Total de Activos

Establece la participación de las deudas en el financiamiento de los activos de la empresa

**Tabla 42**

#### Deuda a Total de Activos

DEUDA A TOTAL DE ACTIVOS=		DEUDA TOTAL/ACTIVOS TOTALES		
DEUDA A TOTAL DE ACTIVOS	2014	2015	2016	
DEUDA TOTAL	208.553,00	236.823,34	250478,86	
ACTIVOS TOTALES	492.524,28	496608,04	500.880,34	
<b>DEUDA A TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>0,42</b>	<b>0,48</b>	<b>0,50</b>	



**Figura 78: Deuda a Total de Activos**

De cada \$ 100 invertidos en Activos la empresa debe 42, 48 y 50 dólares a los acreedores.

#### 4.6.4.2.2 Deuda a Capital de los accionistas

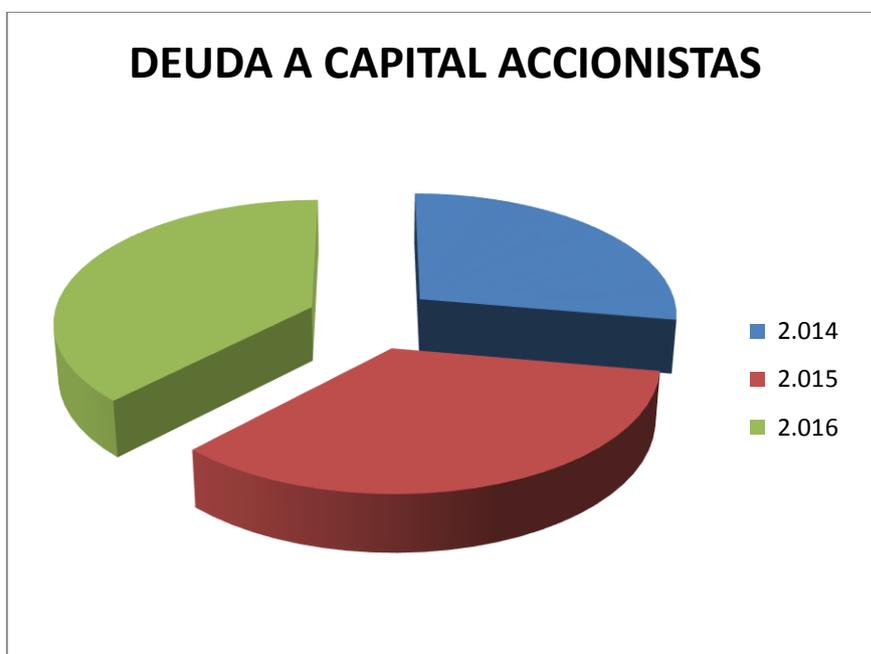
Indica la relación entre los rubros adeudados y los valores aportados por los dueños de la empresa.

**Tabla 43**

#### Deuda a Capital

**DEUDA A CAPITAL DE ACCIONISTAS: DEUDA TOTAL/CAPITAL DE ACCIONISTAS**

<i>DEUDA A CAPITAL ACCIONISTAS</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
DEUDA TOTAL	208.553,00	236.823,34	250.478,86
CAPITAL	283.971,28	259.784,70	250.401,48
<b>DEUDA A CAPITAL ACCIONISTAS</b>	<b>0,73</b>	<b>0,91</b>	<b>1,00</b>



**Figura 79: Deuda a Capital de los accionistas**

#### 4.6.4.3 Razones de Rentabilidad

Miden la rentabilidad como el indicador que muestra el rendimiento o la utilidad por cada unidad invertida tanto del patrimonio como de los activos en general.

##### 4.6.4.3.1 Rotación de Activos Totales

Señala la eficiencia en el manejo de los activos por parte de la administración.

**Tabla 44**

#### Rotación de Activos Totales

**ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES= VENTAS NETAS/ACTIVOS TOTALES**

ROTACIÓN DE ACTIV. TOTALES	2014	2015	2016
VENTAS NETAS	696.141,00	730.948,05	767.495,45
ACTIVOS TOTALES	492.524,28	496.608,04	500.880,34
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES</b>	<b>1,41</b>	<b>1,47</b>	<b>1,53</b>



**Figura 80: Rotación de Activos Totales**

Por cada dólar que el restaurante posee, de manera general se ha producido un promedio de 1,50 en ventas.

#### 4.6.4.3.2 Margen de Ganancia Neta

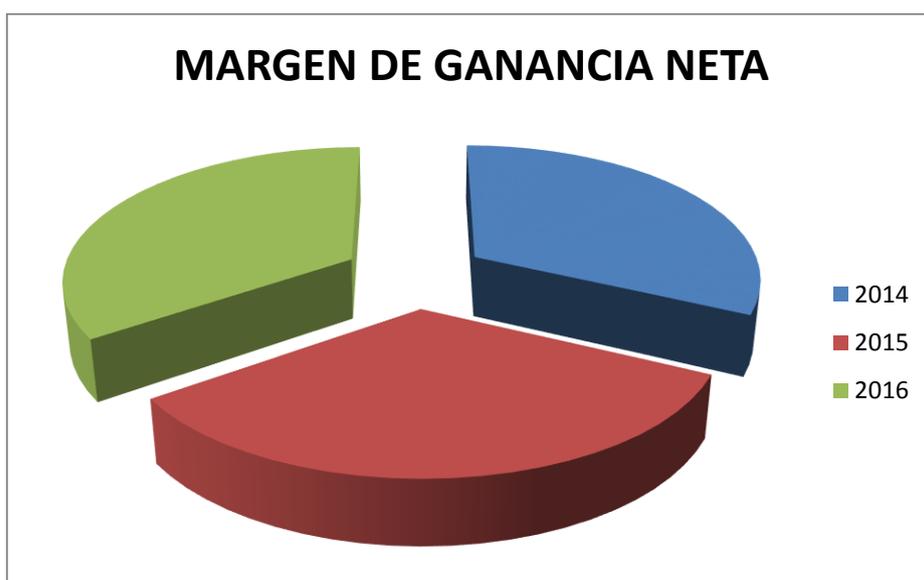
Indica el porcentaje de la utilidad que ha sido generado frente al valor de las Ventas

**Tabla 45**

#### Margen de Ganancia Neta

$$\text{MARGEN DE GANANCIA NETA} = \frac{\text{UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

MARGEN DE GANANCIA NETA	2014	2015	2016
UTILIDAD NETA	72.536,66	79.352,50	86.601,93
VENTAS NETAS	696.141,00	730.948,05	767.495,45
MARGEN DE GANANCIA NETA	0,10	0,11	0,11



**Figura 81: Margen de ganancia Neta**

La utilidad neta alcanzo un promedio entre el 11 % de rendimiento que se encuentra disponible para rendir las utilidades, descontando la participación de trabajadores y el impuesto a la renta.

#### 4.6.4.3.3 Rendimiento sobre Inversión

Indica el porcentaje del nivel de rendimiento obtenidos frente a los rubros de los activos

**Tabla 46**

#### **Rendimiento sobre Inversión**

**RENDIMIENTO SOBRES INVER= GANACIA NETA DESPUES IMPUESTOS/ACTIVOS TOTALES**

<i>RENDIMIENTO SOBRE INVERSIÓN</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
UTILIDAD NETA	72.536,66	79.352,50	86.601,93
ACTIVOS TOTALES	492.524,28	496.608,04	500.880,34
<b>RENDIMIENTO SOBRE INVERSION</b>	<b>0,15</b>	<b>0,16</b>	<b>0,17</b>



**Figura 82: Rendimiento sobre Inversión**

La tasa de retorno de inversión en activos fijos se encuentra entre un 15 % al 17% que es relativamente baja.

#### 4.6.4.3.4 Rendimiento sobre Capital

Indica el porcentaje del nivel de rendimiento obtenido frente al capital.

**Tabla 47**

#### Rendimiento sobre el Capital

**RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL: UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS / CAPITAL ACCIONISTAS**

<i>RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
UTILIDAD NETA	72.536,66	79.352,50	86.601,93
CAPITAL ACCIONISTAS	283.971,28	236.381,70	225.828,33
<b>RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL</b>	<b>0,26</b>	<b>0,34</b>	<b>0,38</b>



**Figura 83: Rendimiento sobre Capital**

Durante este periodo los rendimientos obtenidos frente al derecho de sus propietarios fueron entre el 26% al 28%.

#### 4.6.4.4 Razones de Rotación

Estos indicadores son también conocidos como indicadores de actividad y miden la eficiencia con la cual este negocio utiliza sus activos así como la velocidad utilizada en la recuperación de los valores de estos grupos. Se los considera como un verdadero complemento a las razones de liquidez, puesto que presentan la duración del ciclo productivo y el periodo de cartera.

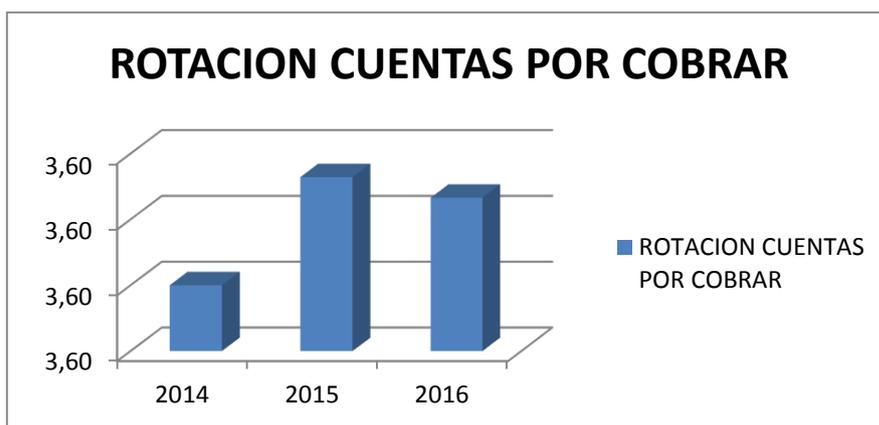
##### 4.6.4.4.1 Rotación de Cartera

Permite establecer el número de veces que las cuentas por cobrar repiten su ciclo, en un periodo determinado.

**Tabla 48**

#### Rotación de Cartera

<b>ROTACION CUENTAS POR COBRAR = VENTAS A CREDITO NETAS ANUALES/CUENTAS POR COBRAR</b>			
<b>ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
VENTAS NETAS ANUALES	208.842,30	219.284,42	230.248,64
CUENTAS POR COBRAR	58.011,75	60.912,34	63.957,95
<b>ROTACION CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>3,60</b>	<b>3,60</b>	<b>3,60</b>



**Figura 84: Rotación de cartera**

La rotación de las cuentas por cobrar se mantiene igual de un año a otro lo que indica que la cartera no ha sido cobrada por tanto se debe iniciar las acciones pertinentes, para el cobro efectivos de estas cuentas pendientes que perjudican a los niveles de liquidez de la empresa.

#### 4.6.4.4.2 Plazo promedio de cobro

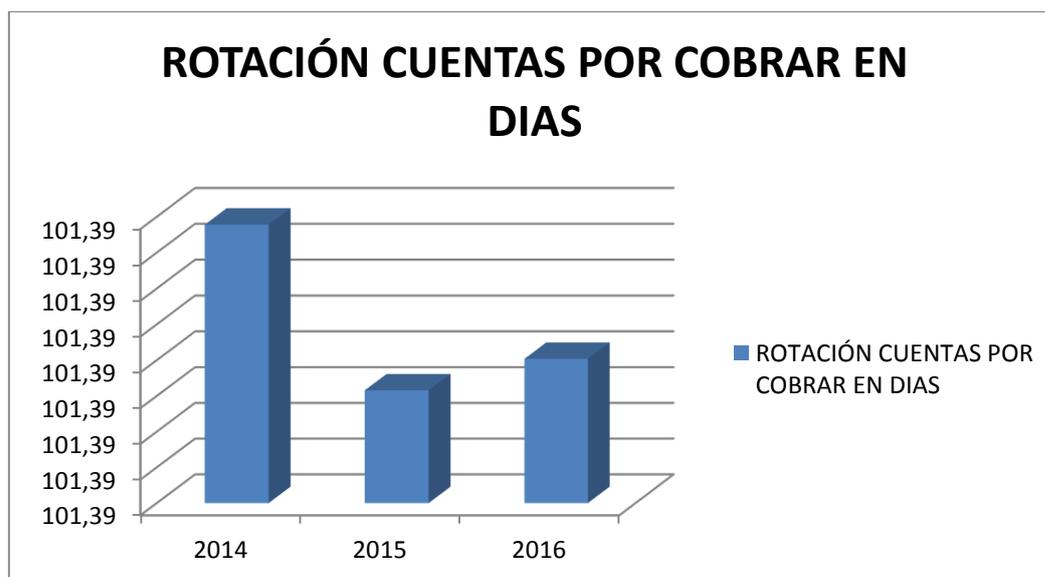
Mide el período de recuperación que se demora la empresa en cobrar sus cuentas por cobrar y las veces que rotan durante un periodo determinado.

**Tabla 49**

#### Plazo promedio de cobro

#### ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR E 365/CUENTAS POR COBRAR

ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR EN DIAS	2014	2015	2016
DIAS	365,00	365,00	365,00
ROTACIÓN CXC	3,60	3,60	3,60
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR E	101,39	101,39	101,39



**Figura 85: Plazo promedio de cobro**

De acuerdo a esta información se puede observar que los periodos van disminuyendo año a año aspecto que es beneficioso para la institución.

#### 4.6.4.4.3 Rotación de Cuentas por Pagar

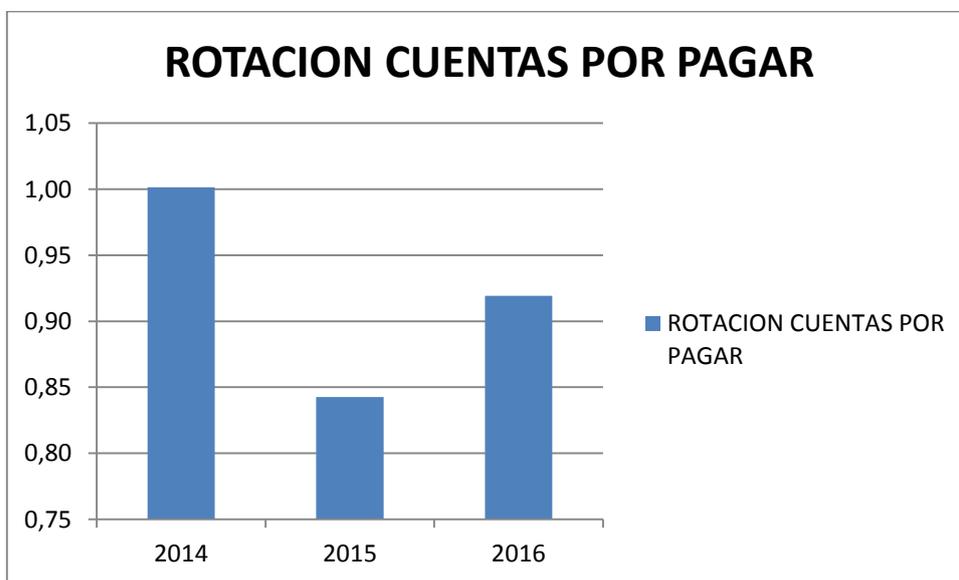
Mide cuantas veces al año rotan las cuentas de acreedores

**Tabla 50**

#### Rotación de Cuentas por Pagar

**ROTACION CUENTAS POR PAGAR = VENTAS A CREDITO NETAS ANUALES/CUENTAS POR PAGAR**

<b>ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
VENTAS NETAS ANUALES	208.842,30	219.284,42	230.248,64
CUENTAS POR PAGAR	208.553,00	260.226,34	250.478,86
<b>ROTACION CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>1,00</b>	<b>0,84</b>	<b>0,92</b>



**Figura 86: Rotación de Cuentas por pagar**

## 4.6.4.4.4 Plazo promedio de Pagos

Tabla 51

## Plazo promedio de Pago

<b>ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR EN DIAS / 365 / CUENTAS POR PAGAR</b>			
<b>ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR EN DIAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
DIAS	365,00	365,00	365,00
CUENTAS POR PAGAR	1,00	0,84	0,93
<b>ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR EN DIAS</b>	<b>364,4944</b>	<b>433,1480</b>	<b>392,4731</b>

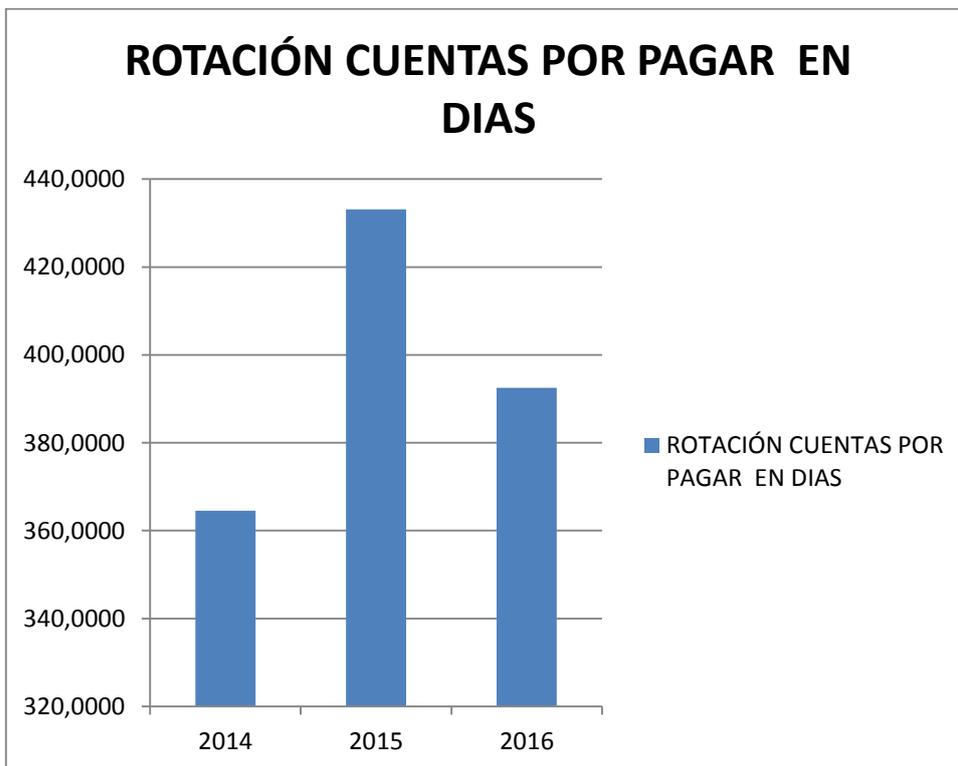


Figura 87: Plazo promedio de pagos

#### 4.6.4.4.5 Rotación de Inventarios

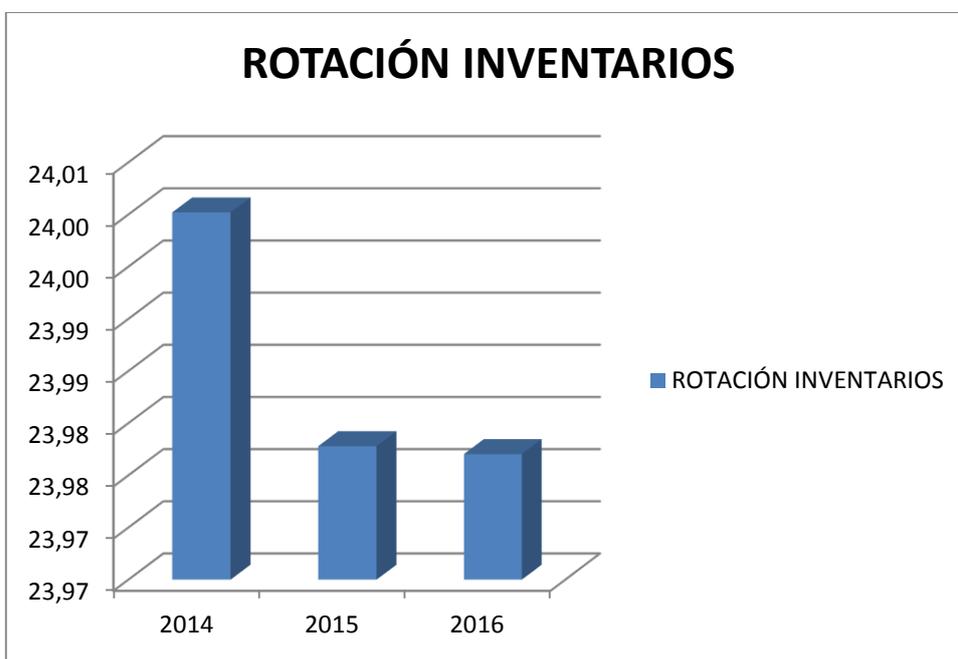
Establece el número de veces que los inventarios rotan en un periodo determinado que generalmente se mide en un promedio anual.

**Tabla 52**

#### Rotación de Inventarios

**ROTACION DE INVENTARIOS: COSTO DE BIENES VENDIDOS / INVENTARIO**

<b>ROTACIÓN INVENTARIOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
COSTO DE BIENES VENDIDOS	242.618,00	249.896,54	257.393,44
INVENTARIO	10.109,00	10.422,00	10.735,00
<b>ROTACIÓN INVENTARIOS</b>	<b>24,00</b>	<b>23,98</b>	<b>23,98</b>



**Figura 88: Rotación de Inventarios**

De acuerdo a esta información los inventarios varían entre unas 24 veces al año esto se debe a que el restaurante maneja productos de tipo perecibles por tanto deben abastecerse continuamente.

#### 4.6.4.4.6 Plazo promedio de Inventarios

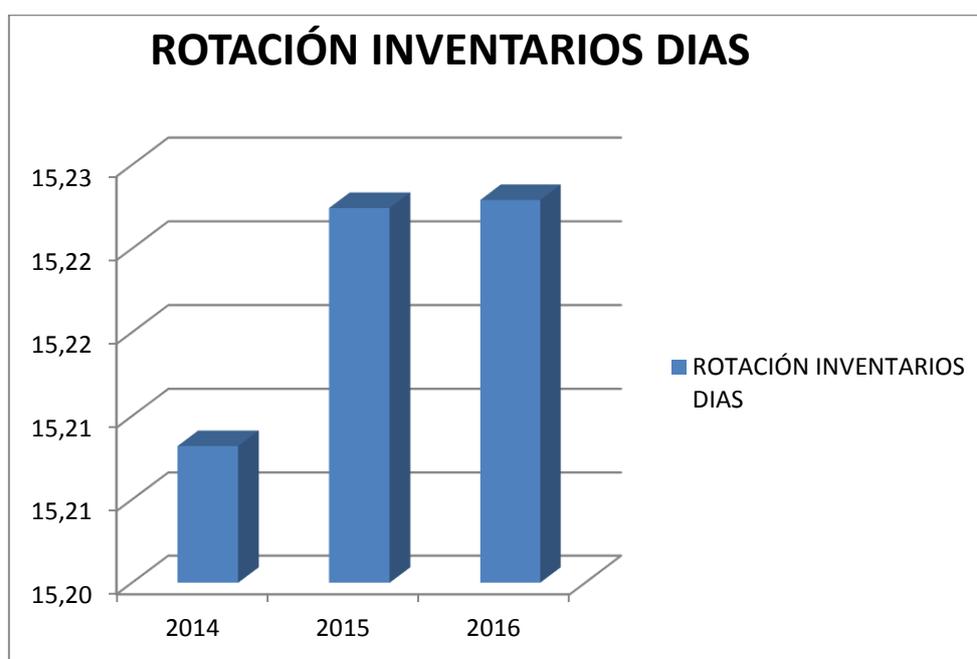
Mide el plazo de rotación de los inventarios

**Tabla 53**

#### **Plazo promedio de Inventarios**

<b>ROTACIÓN INVENTARIO DIAS=</b>	<b>365/ROTACIÓN INVENTARIOS</b>
----------------------------------	---------------------------------

<i>ROTACIÓN INVENT. DIAS</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
DIAS	365,00	365,00	365,00
ROTACIÓN INVENTARIOS	24,00	23,98	23,98
	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
<b>ROTACIÓN INVENTARIOS DIAS</b>	<b>15,21</b>	<b>15,22</b>	<b>15,22</b>



**Figura 89: Promedio de Inventarios**

Debido a que los inventarios se actualizan constantemente tiene un promedio de rotación de 15 veces al año, puesto que es una política del restaurante mantener siempre frescos sus alimentos.

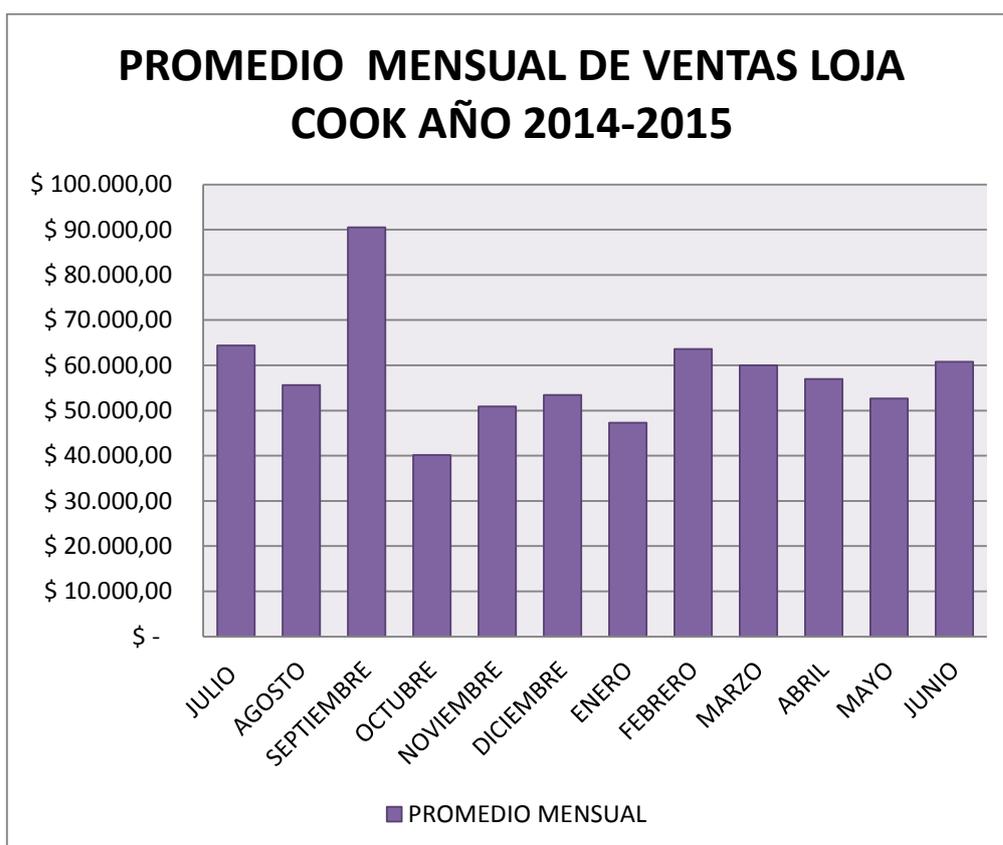
#### 4.7 Variables Independientes: Ventas

Las ventas anuales presentadas por este negocio en el periodo comprendido entre los años 2014 a 2015 para los dos restaurantes son de \$ 696.141, lo que representa un promedio de \$ 58.000 mensuales. De este monto anual el 53% corresponden a ventas del restaurante de Quito y el 47% corresponden al restaurante de Guayaquil.

**Tabla 54**

#### Promedio de Ventas Loja Cook

MES	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO SEMANAL	PROMEDIO DIARIO
JULIO	\$ 64.351,00	\$ 16.088,00	\$ 2.298,00
AGOSTO	\$ 55.604,00	\$ 13.901,00	\$ 1.986,00
SEPTIEMBRE	\$ 90.478,00	\$ 22.619,00	\$ 3.231,00
OCTUBRE	\$ 40.131,00	\$ 10.033,00	\$ 1.433,00
NOVIEMBRE	\$ 50.852,00	\$ 12.713,00	\$ 1.816,00
DICIEMBRE	\$ 53.406,00	\$ 13.351,00	\$ 1.907,00
ENERO	\$ 47.310,00	\$ 11.828,00	\$ 1.690,00
FEBRERO	\$ 63.623,00	\$ 15.906,00	\$ 2.272,00
MARZO	\$ 59.984,00	\$ 14.996,00	\$ 2.142,00
ABRIL	\$ 56.938,00	\$ 14.235,00	\$ 2.034,00
MAYO	\$ 52.660,00	\$ 13.165,00	\$ 1.881,00
JUNIO	\$ 60.804,00	\$ 15.201,00	\$ 2.172,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 696.141,00</b>	<b>\$ 174.036,00</b>	<b>\$ 24.862,00</b>



**Figura 90: Promedio de Ventas Loja Cook**

#### 4.7.1 Planificación Presupuestaria

Basado en la información proporcionada con respecto al nivel de ventas por este negocio se elabora un presupuesto correspondiente desde Julio de 2014 a Julio de 2015, el mismo que será la base de la proyección financiera que se elaborará a 10 años de esta manera se busca evaluar los resultados de la inversión que realizan estos restaurantes, así como el establecimiento de la tasa interna de retorno, el valor actual presente y el tiempo de recuperación de estos valores.

Los montos esperados de estas cuentas son realistas y conservadores y están basados en la tasa de inflación actual, y las medidas económicas que rigen en el país actualmente.



Tabla 56

## Presupuesto General Loja Cook

## PRESUPUESTO 2014-2015

DESCRIPCIÓN	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
TOTAL VENTAS	64.351,00	55.604,00	90.478,00	40.131,00	50.852,00	53.406,00	47.310,00	63.623,00	59.984,00	56.938,00	52.660,00	60.804,00	696.141,00
<b>COSTOS DIRECTOS</b>													
COSTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	19.305,30	16.681,20	27.143,40	12.039,30	15.255,60	16.021,80	14.193,00	19.086,90	17.995,20	17.081,40	15.798,00	18.241,20	
COSTO DE VENTAS	3.068,00	2.719,00	4.110,00	2.101,00	2.529,00	2.631,00	2.388,00	3.039,00	2.893,00	2.772,00	2.601,00	2.926,00	
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	<b>22.373,30</b>	<b>19.400,20</b>	<b>31.253,40</b>	<b>14.140,30</b>	<b>17.784,60</b>	<b>18.652,80</b>	<b>16.581,00</b>	<b>22.125,90</b>	<b>20.888,20</b>	<b>19.853,40</b>	<b>18.399,00</b>	<b>21.167,20</b>	<b>242.619,30</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>													
GASTOS DE PERSONAL	16.534,00	15.534,00	15.534,00	15.534,00	15.534,00	15.534,00	16.034,00	15.534,00	15.534,00	15.534,00	15.534,00	15.534,00	
GASTO SERVICIOS	11.668,00	11.668,00	11.668,00	11.668,00	11.668,00	11.668,00	11.668,00	11.668,00	11.668,00	11.668,00	11.668,00	11.668,00	
GASTO MANTENIMIENTO Y REPOSICIÓN	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	610,00	
TASAS CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	-	-	-	1.500,00									
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>28.812,00</b>	<b>27.812,00</b>	<b>27.812,00</b>	<b>29.312,00</b>	<b>27.812,00</b>	<b>27.812,00</b>	<b>28.312,00</b>	<b>27.812,00</b>	<b>27.812,00</b>	<b>27.812,00</b>	<b>27.812,00</b>	<b>27.812,00</b>	<b>336.744,00</b>
<b>TOTAL GASTOS Y COSTOS</b>	<b>51.185,30</b>	<b>47.212,20</b>	<b>59.065,40</b>	<b>43.452,30</b>	<b>45.596,60</b>	<b>46.464,80</b>	<b>44.893,00</b>	<b>49.937,90</b>	<b>48.700,20</b>	<b>47.665,40</b>	<b>46.211,00</b>	<b>48.979,20</b>	<b>579.363,30</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>13.165,70</b>	<b>8.391,80</b>	<b>31.412,60</b>	<b>- 3.321,30</b>	<b>5.255,40</b>	<b>6.941,20</b>	<b>2.417,00</b>	<b>13.685,10</b>	<b>11.283,80</b>	<b>9.272,60</b>	<b>6.449,00</b>	<b>11.824,80</b>	<b>116.777,70</b>
<b>PROMEDIOS DE VENTAS SEMANALES</b>	<b>16.087,75</b>	<b>13.901,00</b>	<b>22.619,50</b>	<b>10.032,75</b>	<b>12.713,00</b>	<b>13.351,50</b>	<b>11.827,50</b>	<b>15.905,75</b>	<b>14.996,00</b>	<b>14.234,50</b>	<b>13.165,00</b>	<b>15.201,00</b>	<b>174.035,25</b>
<b>PROMEDIOS DE VENTAS DIARIOS</b>	<b>2.298,00</b>	<b>1.986,00</b>	<b>3.231,00</b>	<b>1.433,00</b>	<b>1.816,00</b>	<b>1.907,00</b>	<b>1.690,00</b>	<b>2.272,00</b>	<b>2.142,00</b>	<b>2.034,00</b>	<b>1.881,00</b>	<b>2.172,00</b>	<b>24.862,00</b>

PUNTO DE EQUILIBRIO
------------------------

Como se puede observar la planificación presupuestaria es un mecanismo que permite pronosticar los flujos de efectivo de tal manera que se genere la información suficiente para correcta y efectiva toma de decisiones que logre una maximización de los recursos que dispone la entidad.

### **Presupuesto de Ventas**

Con esta herramienta se logra presupuestar los ingresos de la empresa y posibilita tener una idea clara de los ingresos que serán percibidos en los próximos meses o años los mismos que sirven para el desarrollo normal de las actividades.

### **Presupuesto de Costo de Ventas**

Es preciso aclarar que para mantener una buena rentabilidad no solo se debe tener en cuenta la generación del ingreso por ventas, sino que se debe implementar una correcta negociación con los proveedores que permitan un acceso a productos con precios accesibles logrando de esta manera platos con excelente calidad que se transforma en satisfacción para el cliente.

### **Presupuesto de Gastos**

Es una herramienta utilizada para el control de los recursos financieros que se asignan a los servicios indispensables para el funcionamiento de la empresa y es conveniente establecer cantidades máximas que se pueden desembolsar para el cumplimiento de estas actividades

## **4.8 Propuesta de Solución a problemas de principales Cuentas**

El presente modelo de Gestión Financiera está enfocado a brindar un tratamiento especial a las cuentas que de acuerdo al diagnóstico financiero anteriormente realizado han presentado debilidades que han ocasionado que la organización presente ineficiencia en la optimización de los recursos. Las mismas que se detallan a continuación:



**Figura 91: Principales Cuentas para modelo de Gestión Financiera**

#### 4.8.1 Gestión de Cuentas por cobrar

Muchas veces con la finalidad de mantener la clientela actual y atraer nuevos clientes las empresas conceden créditos o convenios de créditos sobre todo con Comités de empresas o representantes de instituciones que conllevan ciertas concesiones y beneficios para ambas partes, pero en la realidad no se cumplen estos convenios y como se sabe las cuentas por cobrar son una inversión considerable.

La principal finalidad de una adecuada gestión de cobros es realizar una pronta recaudación de los recursos monetarios sin que las estrategias a tomar perjudicar el volumen de ventas.

##### ***4.8.1.1 Situación Actual de Cuentas por cobrar en Loja Cook***

En la actualidad el Restaurante no cuenta con un departamento especializado en Crédito y cobranzas por lo que su rotación de cuentas no es adecuadamente controlada para que el nivel de días de cobro que se ubica en un promedio de 101 días disminuya y sea mejorado de forma paulatina, debido a que la creación de un departamento especializado no es posible en la actualidad se ha visto la necesidad de crear políticas y procedimientos que permitan a los integrantes de la organización gestionar estos

recursos evitando cualquier problemática que afecte a las actividades normales de este negocio.

Cabe aclarar que el único mecanismo utilizado para la obtención de esta información son aquellos datos que están ingresados en el Sistema Contable del departamento contable, y hasta ahora nos se ha dispuesto de los mecanismos necesarios para un análisis financiero elemental.

Para esto ha sido necesario obtener información del análisis financiero dispuesto en esta investigación para elaborar un ciclo de conversión del Efectivo tomando en cuenta las razones de rotación el mismo que se presenta a continuación:

**Tabla 57**

**Ciclo de conversión del Efectivo**

<b>CICLO DE CONVERSIÓN</b>	<b>DIAS ESTIMADOS</b>
<b>Plazo promedio del Inventario</b>	15
<b>Plazo promedio de cobros</b>	101
<b>Plazo promedio de pagos</b>	364
<b>Total días del Ciclo de Conversión</b>	<b>480</b>

Como se puede observar el ciclo de conversión del efectivo se establece en 480 días siendo un nivel muy alto por lo tanto se deduce que esta institución actualmente no tiene liquidez a fin de cubrir todas sus necesidades operativas de corto plazo lo cual afecta de manera general a esta organización.

**4.8.1.2 Propuesta para mejoramiento de Cuentas por Cobrar**

Una vez identificadas estas falencias es necesario presentar las soluciones pertinentes que permitan a la Administración actuar de manera oportuna en la consecución de los créditos para esto es necesario considerar lo siguiente:

- Políticas de financiamiento
- Evaluación del Crédito
- Seguimiento de Cuentas
- Técnicas de cobro

#### **4.8.1.2.1 Políticas de Financiamiento que deben observarse en cuentas por cobrar**

Hasta el momento Loja Cook otorga financiamiento a sus clientes en base a los montos de consumo, la frecuencia de compras, y la firma de un convenio institucional con el respectivo Comité de empresa que solicitan por lo general beneficios para sus afiliados como son los casos de La Empresa Eléctrica de Quito, entre otros, y se establece los plazos de cobro la misma que se presenta a continuación:

**Tabla 58**

#### **Montos y plazos de Crédito**

<b>MONTO ( Dólares Americanos)</b>	<b>PLAZO</b>
<b>0 a 500</b>	15 días
<b>501 a 700</b>	30 días
<b>701 a 1.000</b>	45 días
<b>1.001 a 3.000</b>	50 días
<b>3001 a 6.000</b>	90 días previa una autorización

#### **4.8.1.2.2 Evaluación del Crédito**

Este es uno de los principales pasos para este tipo de Gestión y consiste en evaluar a los clientes que solicitan el crédito, para lo cual se debe seguir los siguientes pasos:

- Recopilar la información necesaria
- Realizar un análisis pormenorizado de esta información
- Tomar una decisión basada en este análisis

- Realizar un seguimiento periódico de estas cuentas.

**Recopilación de Información:** se puede llevar a cabo mediante una solicitud de crédito que es un formulario donde el cliente incluye su información que pueden ser los siguientes:

- Información del cliente
- Número de Cédula o Ruc
- Si se trata de Instituciones se debe solicitar el Nombre del representante Legal
- Cédula o Ruc del Representante Legal
- Direcciones Actualizadas con respaldo de una planilla de servicio básico
- Teléfonos.

**Análisis de la Información:** una vez recopilados los datos anteriormente descritos es necesarios realizar la verificación de los mismos, y se debe considerar posteriormente las siguientes consideraciones:

### **Las 5 C del Crédito**

Esta técnica busca realizar un análisis previo de las cualidades de solvencia del cliente, las condiciones en que se desarrollan este tipo de negocios y los factores que pueden alterar su normal desenvolvimiento, otro factor a tomar en cuenta son las garantías presentadas para el cumplimiento del pago y como último factor el análisis de las finanzas de su empresa que nos den un panorama claro de las posibilidades de pago, esta técnica consta de las siguientes variables:

- **Carácter**, si se trata de un cliente antiguo del negocio se debe analizar su historial de pagos de créditos anteriores, y si se observa largos períodos de incumplimientos de pagos se debe proceder con mucha cautela y sería factible la posibilidad de no conceder el financiamiento solicitado.

- **Capacidad**, si se trata de una institución se debe analizar sus estados financieros, enfocándose sobre todo en las razones de liquidez y endeudamiento donde se muestra la capacidad de pago del solicitante.
- **Condiciones**, se conoce como condiciones a las variables económicas que pueden afectar las actividades normales del negocio.
- **Capital**, si el cliente es una institución es necesario analizar el patrimonio y sobre todo las razones de rentabilidad.
- **Colateral**, en el caso que el solicitante sea un cliente que por primera vez solicita un crédito y si se trata de cantidades elevadas es necesario que se cuente con algún tipo de garantía.

**Toma de Decisión:** una vez que se toma la decisión de otorgar el crédito se debe establecer las condiciones del mismo, especificando claramente los plazos, y se debe atender las siguientes recomendaciones:

- Establecer una política de plazos comprendido entre 30 y 90 días fijando un período de gracia que otorgan los proveedores para no afectar a la organización con problemas de financiamiento.
- Si se presenta el caso de un cliente que pague antes de tiempo es necesario calcular un porcentaje de descuento que no perjudique el desenvolvimiento de la actividad normal del negocio.
- Clasificar a los clientes en grupos estándares para facilitar su evaluación
- Se debe incluir cláusulas en contratos que garanticen el pago de obligaciones por parte del cliente.
- Una vez agotados los plazos para la cancelación de obligaciones es necesario establecer tasas de interés de acuerdo al monto y al período de tiempo.

**Seguimiento de Cuentas:** Adicionalmente a los pasos anteriores que buscan lograr una selección óptima de los candidatos a crédito, se debe implementar políticas y técnicas que permitan recuperar en el menor tiempo posible la cartera vencida, que es el principal problema de esta institución para esto se puede aplicar las siguiente políticas:

- Hacer llegar recordatorios constantes mediante Estados de Cuentas o comunicados de forma quincenal ya sea por correos o e-mails.

- Establecer un registro o libro de cobranzas mediante planillas de cobros registradas en el sistema contable
- Analizar y controlar constantemente la antigüedad de los saldos y tomar decisiones oportunas al respecto.

**Técnicas de Cobro:** existen varios métodos para cumplir con este fin entre las más conocidas se mencionan las siguientes:

- Cartas, correos o comunicaciones en general son efectivos para el cobro de cuentas vencidas, y es empleado luego de días de la fecha de vencimiento, el primer comunicado que se envía es un recordatorio que su cuenta se encuentra pendiente de pago, si no se obtiene una respuesta favorable se procede a enviar un comunicado más decisivo.
- Llamadas telefónicas, el siguiente paso si no se obtiene un cobro inmediato es el de realizar llamadas telefónicas por parte del encargado de esta gestión exigiendo el pago inmediato del crédito, en caso que el cliente presentase una razón de fuerza mayor se puede llegar a estipular un plazo prudencial para la realización del cobro.
- Las Agencias de cobro, es otra de las alternativa a la que puede recurrir la institución, y consiste en entregar en manos de una agencia de cobros para que la misma realice los trámites necesarios para su cobro efectivo, pero es importante recalcar que los honorarios por esta clase de gestión son muy altos y los porcentajes a recibir disminuyen considerablemente.
- Procedimiento legal, es considerado como el paso más estricto dentro de esta gestión y es realizado por lo general cuando la cartera es entregada a una determinada agencia de cobros, es un procedimiento costoso y no se garantiza la recaudación efectiva de los valores.

#### ***4.8.1.3 Estrategias para el manejo de Cuentas por Cobrar en Loja Cook***

En este caso se busca acelerar los cobros sin emplear técnicas muy estrictas como los procedimientos legales, para no perder ventas futuras. Además se considera necesario realizar los descuentos necesarios por pagos de contados, convirtiendo a esta alternativa en una opción muy llamativa para la clientela.

Otra estrategia que se puede implementar es disminuir significativamente el nivel de ventas a créditos de un 30% que se maneja actualmente a un 5% con el objetivo de disminuir el riesgo de cuentas incobrables y solicitar anticipos establecidos previamente en los contratos con instituciones para mitigar los peligros que conlleva la incobrabilidad.

Por otro lado se aconseja a la administración el crear una provisión para cuentas incobrables que constituyen un tipo de cuenta de salvaguardia cuya función principal es el de proporcionar un colchón para mitigar los efectos negativos de la incobrabilidad durante periodos largos de tiempo, esto se lo realiza en base a un análisis de la evaluación de los clientes de alto riesgo y con un alto grado de probabilidad de no pagar sus obligaciones para con esta institución. Esta estrategia es muy común entre empresas grandes pero también las empresas pequeñas pueden beneficiarse de este tipo de partida contable.

Para establecer este tipo de provisión es necesario saber que se considera una cuenta como de dudoso cobro cuando la misma tiene un año de haber comenzado las gestiones de cobro sin obtener resultados positivos y es en este momento donde se debe crear este tipo de provisiones al cierre de cada ejercicio económico. Para su cálculo se usan tres métodos que son:

- Cancelación Directa, consiste en liquidar el saldo dudoso de cobro en su totalidad, es de uso limitado y se aplica a montos de cuentas de poca materialidad
- Cálculo, se basa en la clasificación de los saldos más antiguos, para determinar un porcentaje estimado de incobrables, pero se corre con el riesgo de no determinar un porcentaje justo para cada año según sus ingresos.
- Estimación, se calcula en base de un porcentaje tomando en cuenta el monto de las Ventas a crédito

Para este caso se recomienda utilizar el método de Cálculo para esto se debe realizar un análisis y calificación de la cartera vencida, para esto se tomará en cuenta la antigüedad de saldos y en base a esta condición se le asigna un porcentaje determinado como se muestra a continuación:

Tabla 59

## Calificación de cuentas Incobrables

Tiempo de Morosidad	Riesgo	% de Provisión
30 Días	Bajo	20%
31-90 Días	Medio	40%
91-180 Días	Alto	60%
181- 360 Días	Judicial	80%
Más de 360 Días	Incobrable	100%

De acuerdo a la información proporcionada por este restaurante durante el año 2014 a 2015 mantienen cuentas por cobrar de \$ 58.011,75 que tiene la siguiente clasificación:

Tabla 60

## Calificación Cuentas incobrables Loja Cook

CLIENTE	MONTO ADEUDADO	TIEMPO DE MOROSIDAD	RIESGO	PORCENTAJE DE PROVISIÓN	VALOR TOTAL
COMITÉ DE EMPRESA DE EMPRESA ELECTRICA QUITO	30.250,00	90 DIAS	MEDIO	40%	12.100,00
EMEPRESA DE PUBLICIDAD JVG	15.600,00	90 DIAS	MEDIO	40%	6.240,00
SR. CARLOS MALDONADO	4.000,00	90 DIAS	MEDIO	40%	1.600,00
SRA. KARINA MALDONADO	4.961,75	60 DIAS	MEDIO	40%	1.984,70
SRTA. DUPERLY VELASTEGUI	3.200,00	60 DIAS	MEDIO	40%	1.280,00
<b>TOTAL</b>	<b>58.011,75</b>				<b>23.204,70</b>

Como se observa en la tabla Loja Cook tiene una cartera vencida de \$ 58.011,75 con un promedio de tiempo de morosidad entre 90 y 60 días con una calificación de riesgo media a los cuales se aplicó un 40% del monto de sus deudas, una vez aplicados los respectivos cálculos se obtiene un valor de \$ 23.204,70 que corresponde al valor de provisión de cuentas incobrables aplicadas al final del ejercicio económico, el mismo que se registrará contablemente de la siguiente forma:

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
	X Gasto cuentas incobrables	23.204,70	
	Provisión Cuentas Incobrables		23.204,70
	v. Registro de provisión cuentas incobrables del periodo		

**Figura 92: Asiento contable de provisión de cuentas por cobrar**

Si durante el periodo de tiempo que dura el ejercicio se realiza una cancelación de alguno de estos clientes para los cuales se ha calculado su respectiva provisión se debe registrar los siguientes asientos contables:

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
	X Caja o bancos	2.000,00	
	Sra. Karina Maldonado		2.000,00
	v. Registro de provisión cuentas incobrables del periodo		

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
	X Provisión Cuentas incobrables	2.000,00	
	Cuentas por cobrar a clientes		2.000,00
	v. Registro de provisión cuentas incobrables del periodo		

**Figura 93: Registro de cancelación de clientes**

En nuestro país de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario y a su respectivo Reglamento de Aplicación se define para fines tributarios el tratamiento de esta cuenta y se establece que: “Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total” (SRI, 2010)

De acuerdo a este criterio legal se establece el siguiente cálculo:

**Tabla 61**

**Calculo con Fines Tributarios de provisión de cuentas por cobrar**

CLIENTE	MONTO ADEUDADO
COMITÉ DE EMPRESA DE EMPRESA ELECTRICA QUITO	30.250,00
EMEPRESA DE PUBLICIDAD JVG	15.600,00
SR. CARLOS MALDONADO	4.000,00
SRA. KARINA MALDONADO	4.961,75
SRTA. DUPERLY VELASTEGUI	3.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>58.011,75</b>

<b>Total de la Cartera Vencida</b>	<b>58.011,75</b>
------------------------------------	------------------

<b>1% para Provisión de Cuentas incobrables</b>	<b>580,12</b>
---	---------------

<b>Deducible para Impuestos</b>	<b>580,12</b>
---------------------------------	---------------

<b>No deducible</b>	<b>57.431,63</b>
---------------------	------------------

Como se observa el cálculo de esta provisión se realiza sobre el 1% de la totalidad de la cartera vencida, y es preciso conciliar con este valor la cartera establecida con la empresa para considerarlo como un Gasto deducible para el impuesto a la Renta, y el monto resultante es un valor no deducible de dicho impuesto como se detalla a continuación:

<b>Provisión de Cuentas Incobrables</b>	<b>23.204,70</b>
---	------------------

<b>1% para Provisión de Cuentas incobrables</b>	<b>580,12</b>
---	---------------

<b>Deducible para Impuestos</b>	<b>580,12</b>
---------------------------------	---------------

<b>No deducible</b>	<b>22.624,58</b>
---------------------	------------------

**Figura 94: Conciliación para deducción de Impuesto a la Renta**

#### **4.9 Gestión de Inventarios**

El control de las existencias es indispensable en un establecimiento de alimentos y bebidas es de fundamental importancia, para esto es necesario establecer una serie de medidas que permitan tener un control del total de los inventarios que evitará pérdidas innecesarias y lo más importante se evitará la paralización de la producción por la falta no prevista de algún ingrediente para la elaboración de los platos.

Un eficiente control de inventarios va de la mano con el objetivo fundamental de toda empresa que es la generación de utilidades, pero las utilidades dependen en gran manera del nivel de ventas puesto que estas son consideradas como el motor generador de las ganancias, sin embargo si la función del inventario no opera con efectividad la

ventas no tendrán el suficiente nivel de aprovisionamiento para cumplir con su objetivo y por ende esto se traduce en inconformidad entre la clientela de este restaurante.

#### **4.9.1.1 Situación Actual de Inventarios en Loja Cook**

El control del inventario es uno de los aspectos menos atendido dentro del Restaurante Loja Cook, puesto que no tienen registros adecuados, responsables a cargo o políticas que le ayuden a esta decisiva tarea. A pesar de manejar un sistema contable el mismo no es utilizado adecuadamente por lo que es necesario implementar otros mecanismos de control para lo cual es necesario:

- Clasificar los inventarios
- Registrar adecuadamente los inventarios

#### **4.9.1.2 Estrategias propuestas para gestión de Inventarios en Loja Cook**

Las estrategias recomendadas para Loja Cook contemplan las siguientes Técnicas:

- **Análisis ABC**, mediante esta técnica se podrá clasificar sus inventarios tomando en cuenta tres categorías de acuerdo al volumen anual registrado en dólares, el mismo que se calcula de la siguiente manera

**Tabla 62**

#### **Análisis ABC de Inventarios**

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Clase A</b>	Representa entre el 75% y el 80% de costos
<b>Clase B</b>	Representa entre el 15% y el 25% de costos
<b>Clase C</b>	Representa entre el 10% y el 5% de costos

Para los inventarios de esta institución se realiza la siguiente clasificación en base a sus valores registrados mensualmente:

**Tabla 63**

**Clasificación de Inventarios Loja Cook**

PRODUCTO	VALOR	PORCENTAJE
<b>Cárnicos</b>		
Pollo- Gallina	3.700,00	22,97
Carne de Chivo	5.000,00	31,05
Cecina o carne de cerdo	5.905,30	36,67
Lomo Fino de Res	1.500,00	9,31
	16.105,30	100

<b>Vegetales</b>		
Tomate	1.100,00	51,16
Cebolla	650,00	30,23
Lechuga	200,00	9,30
Perejil	200,00	9,30
	2.150,00	100

<b>Bebidas</b>		
Refrescos	300,00	37,50
Horchata	500,00	62,50
	800,00	100

Totales	19055,3	100
---------	---------	-----

<b>PORCENTAJES DE COSTOS</b>		
Cárnicos	<b>16105,3</b>	<b>84,52</b>
Vegetales	<b>2150</b>	<b>11,28</b>
Bebidas	<b>800</b>	<b>4,20</b>

PRODUCTO	VALOR	PORCENTAJE	CLASIFICACION
Carnicos	16.105,30	84,5	A
Vegetales	2.150,00	11,3	B
Bebidas	800,00	4,2	C

Los artículos procedentes de las categorías A y B además son considerados como alimentos perecibles por cuanto se les debe prestar una mayor atención y se deben realizar conteos físicos periódicos puesto que representan un porcentaje elevado del inventario, y están relacionados directamente con la elaboración del menú.

Y se recomienda lo siguiente en cuanto a su control:

- Los productos A y B son los productos que dan mayor utilidad a la empresa y por tanto deben ser los más cuidados y controlados
- Es por esta razón que se necesita de un registro detallado que cubra la totalidad de estos productos y es preponderante la necesidad de buscar la mejor calidad posible ya que de estos dependen la calidad de los platos.
- Los productos de tipo C pueden controlarse mediante una hoja de cálculo, no es obligatorio un control estricto de los mismos pues aportan un reducido valor a la utilidad pero significan un aumento de los gastos operativos debido a sus variaciones de precios.

Además se recomienda una toma de inventario o conteo físico de todas y cada uno de los productos que se encuentran almacenados en las cámaras de refrigeración y congelación, además de las bodegas y almacenes incluso de los productos que se están preparando durante el momento del conteo físico para el inventario.

#### 4.9.1.2.1 Conteo físico de Inventarios

El objetivo de este conteo es cotejar el consumo contra la venta de platos, según los datos obtenidos de las recetas estándares.

- Formato para la toma de inventarios, los siguientes son los datos que no deben olvidarse a la hora de realizar este procedimiento
- Fecha de elaboración
- Nombre y firma de responsabilidad de la persona responsable
- Nombre de cada producto
- Unidad de medida de cada producto



#### 4.9.1.2.4 Cálculo del Valor de los Inventarios

Para realizar este cálculo primero se debe definir el período de tiempo para el cual se va a calcular y para este caso se lo realiza de forma mensual, y se aplica la siguiente fórmula:

Inventario Inicial

(+) Compras

(-) Ventas (platos facturados)

(-) Mermas

-----

(=) Inventario Final

Por otro lado se aconseja además:

- Reducir el inventario acorde a los niveles de costos de ventas y ventas planteados en los presupuestos presentados, cuidando que no se produzcan pérdidas en ventas por escasez de insumos y aplicar los procedimientos anteriormente detallados para su correcta clasificación y registro.
- Buscar proveedores que proporcionen los mismos productos a un precio más económico y asequible para el negocio.
- Realizar negociaciones con los proveedores para descuentos por pronto pago.

### **4.10 Gestión Financiera de Cuentas por Pagar**

#### **4.10.1 Situación Actual de Cuentas por Pagar Loja Cook**

En la actualidad este restaurante mantiene un alto grado de endeudamiento con Proveedores, y los pagos se realizan en periodos muy prolongados de tiempo, como medida de control se ha establecido que los pagos sean efectuados un día a la semana, y los proveedores son notificados al respecto, pero en caso de no acudir en la fecha

indicada el mismo deberá esperar hasta una fecha próxima para la cancelación de obligaciones.

#### 4.10.2 Estrategias para implementar en Cuentas por Pagar

Una de las estrategias que se ha visto útil para este caso es el realizar presupuestos para las compras en los siguientes 10 años en base al incremento del costo de ventas, en base a esta estrategia se ha establecido como una medida a tomar que el 60% sean el porcentaje de compras a crédito mientras que el 40% restante se lo realice de contado.

#### 4.10.3 Gestión Financiera de las Obligaciones Financieras

Loja Cook no posee una estrategia de financiamiento que maneje los porcentajes elevados de cuentas de pasivo a corto plazo que presenta en sus informes financieros en sus pasivos de corto plazo lo que está generando riesgos de liquidez para la empresa.

Aunque en la actualidad no maneja créditos con Instituciones financieras, de acuerdo a entrevista sostenida con su Gerente en años anteriores este financiamiento ha sido utilizado para la adquisición de equipo y menaje necesario para el funcionamiento de esta organización, y se está planificando obtener un crédito para poder financiar ciertos gastos de operación necesarios.

##### 4.10.3.1 Políticas de Financiamiento

Esta empresa está en capacidad de recurrir a dos formas de financiamiento

- **Fuentes Internas**, entre las que se encuentran los aportes de los socios, y la reinversión de utilidades que son aprobadas por los propietarios del establecimiento.
- **Fuentes Externas**, las más utilizadas que son de acuerdo al resultado de las encuestas que son los préstamos bancarios los mismos que son utilizados para:
  - Ampliación y adecuación de infraestructura
  - Adquisición de Equipos e implementos para la producción

#### 4.10.4 Proyecciones Financieras

Las proyecciones financieras de este negocio han sido elaboradas para 10 años y se han preparados dentro de un marco realista y medido y están basadas en información contable existente y en el potencial real de conseguir nuevos clientes.

#### **4.10.4.1 Supuestos utilizados**

Los supuestos más importantes utilizados en estas proyecciones son:

- Mantener el consumo promedio por cliente actual que es de \$ 19,70 en Quito y en Guayaquil de \$ 20.87 ( Establecido en Estudios de mercado anterior)
- Mantener los gastos y costos en línea con el presupuesto anual.
- Costo promedio combinado de alimentos y de bebidas 30%. Es importante indicar que el costo alimentos y bebidas y el porcentaje de costos deben ser calculados y reportados por el departamento contable por separado. Esto permite ejercer un mejor control y ayuda a realizar promociones especiales para atraer clientes.
- Las proyecciones realizadas consideran un incremento anual de 5% para las ventas, y de un 3% de incremento para los costos directos e indirectos.

Actualmente esta proyección de los Estados Financieros es de mucha importancia debido a que permiten tomar decisiones a futuro previniendo todo tipo de variables que puedan afectar el adecuado desarrollo de sus actividades.

#### **Estado de Resultados Proyectado**

Este estado es proyectado a 10 años y se lo realiza con la finalidad de proporcionar la información necesaria de los ingresos y costos esperados por la empresa para este lapso de tiempo, las principales cuentas son:

- Ventas
- Costos
- Gastos Administrativos
- Gastos de Ventas
- Gastos Financieros
- Utilidad

#### **Balance General Proyectado**

El objetivo de la realización de este Balance es obtener una idea de la posición financiera consolidada en los próximos 10 años para el Restaurante Loja Cook.

### **Estado de Flujo del Efectivo Proyectado**

Mediante este estado se logra establecer las entradas y salidas de dinero con las que esta institución va a contar los siguientes 10 años con la finalidad de que la Administración coordine sus actividades de acuerdo con estos flujos proyectados.

### **Estrategias a nivel de Estados Financieros**

#### **Estado de Resultados**

##### **Ventas**

- Para cuantificar el crecimiento de las ventas en los siguientes años se considera el rendimiento sobre capital que a partir del segundo año se ubica en el 4,7% como una estrategia de crecimiento que busca lograr un posicionamiento en el mercado mediante una fuerte inversión en publicidad
- Razón por la cual se estima que el nivel de ventas debe incrementarse en un 5% año a año.

##### **Costo de Ventas**

- Se ha considerado prudente que el costo de ventas no puede exceder el 30% de ventas considerado en años anteriores, de acuerdo a la información histórica de ventas que se muestra a continuación:

**Tabla 64****Datos Históricos de Ventas de Loja Cook**

Descripción	AÑOS		
	2011	2012	2013
Ventas	596.853,89	628.267,25	661.333,95
Costo de Ventas	179.056,17	188.480,18	198.400,19
Porcentaje Costo de Ventas	30%	30%	30%

**Gastos**

- Los gastos tendrán un incremento no mayor al 3% para los siguientes 10 años tomando en cuenta variables macroeconómicas.

**Caja- Bancos**

- Se establece entradas de efectivo operativo considerando los ingresos, los costos y los impuestos que deben ser cancelados así como también los cambios en el capital de trabajo provenientes de la proyección del Estado de Resultados y el balance general a fin de evaluar la disponibilidad con la que contara esta empresa.

**Inventarios**

- Se busca mantener los inventarios en un promedio del 10% y el 11% de acorde con el 30% del Costo de Alimentos y bebidas y los costos de ventas.

**Activos Fijos**

- Esta cuenta sufre disminución solo únicamente por efectos de la depreciación
- Se tomará como activo los bienes que superen únicamente el valor de \$ 500, y los de menor valor serán cargados al gasto como deducibles para impuestos.

**Cuentas por pagar**

- Como estrategia para reducir los niveles de endeudamiento se ha considerado conveniente para los próximos 10 años realizar convenios de pagos con proveedores en base a presupuestos de pagos y no realizar préstamos con instituciones financieras.

**Patrimonio**

- No se considera incrementar el capital social debido a que los socios no tienen la intención de realizar aumentos de capital.

Tabla 65

## Estado de Resultados proyectado

## LOJA COOK- RESTAURANTE

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Proyección en años

	10										
	AÑOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
<b>INGRESOS (Incremento anual del 3%)</b>	<b>696.141,00</b>	<b>730.948,05</b>	<b>767.495,45</b>	<b>805.870,23</b>	<b>846.163,74</b>	<b>888.471,92</b>	<b>932.895,52</b>	<b>979.540,30</b>	<b>1.028.517,31</b>	<b>1.079.943,18</b>	<b>8.755.986,69</b>
Ventas Quito	367.326,00	385.692,30	404.976,92	425.225,76	446.487,05	468.811,40	492.251,97	516.864,57	542.707,80	569.843,19	
Ventas Guayaquil	328.815,00	345.255,75	362.518,54	380.644,46	399.676,69	419.660,52	440.643,55	462.675,73	485.809,51	510.099,99	
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	<b>242.618,00</b>	<b>249.896,54</b>	<b>257.393,44</b>	<b>265.115,24</b>	<b>273.068,70</b>	<b>281.260,76</b>	<b>289.698,58</b>	<b>298.389,54</b>	<b>307.341,22</b>	<b>316.561,46</b>	<b>2.781.343,47</b>
Costos de alimentos ( 30%)	208.842,00	215.107,26	221.560,48	228.207,29	235.053,51	242.105,12	249.368,27	256.849,32	264.554,80	272.491,44	
Costo de Ventas	33.776,00	34.789,28	35.832,96	36.907,95	38.015,19	39.155,64	40.330,31	41.540,22	42.786,43	44.070,02	
<b>UTILIDAD</b>	<b>453.523,00</b>	<b>481.051,51</b>	<b>510.102,02</b>	<b>540.754,99</b>	<b>573.095,04</b>	<b>607.211,17</b>	<b>643.196,94</b>	<b>681.150,76</b>	<b>721.176,09</b>	<b>763.381,72</b>	<b>5.974.643,22</b>
<b>GASTOS INDIRECTOS (Incremento 5%)</b>	<b>336.740,00</b>	<b>353.577,00</b>	<b>371.255,85</b>	<b>389.818,64</b>	<b>409.309,57</b>	<b>429.775,05</b>	<b>451.263,81</b>	<b>473.827,00</b>	<b>497.518,35</b>	<b>522.394,26</b>	<b>4.235.479,53</b>
Total de Gastos del Personal	187.904,00	197.299,20	207.164,16	217.522,37	228.398,49	239.818,41	251.809,33	264.399,80	277.619,79	291.500,78	
Total Servicios	140.016,00	147.016,80	154.367,64	162.086,02	170.190,32	178.699,84	187.634,83	197.016,57	206.867,40	217.210,77	
Total Mantenimiento y Reposición	7.320,00	7.686,00	8.070,30	8.473,82	8.897,51	9.342,38	9.809,50	10.299,98	10.814,97	11.355,72	
Total Tasas, contribuciones e Impuestos	1.500,00	1.575,00	1.653,75	1.736,44	1.823,26	1.914,42	2.010,14	2.110,65	2.216,18	2.326,99	
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>579.358,00</b>	<b>603.473,54</b>	<b>628.649,29</b>	<b>654.933,88</b>	<b>682.378,27</b>	<b>711.035,81</b>	<b>740.962,39</b>	<b>772.216,53</b>	<b>804.859,57</b>	<b>838.955,72</b>	<b>7.016.823,00</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL % DE VENTAS</b>	<b>116.783,00 17%</b>	<b>127.474,51 17%</b>	<b>138.846,17 18%</b>	<b>150.936,34 19%</b>	<b>163.785,47 19%</b>	<b>177.436,11 20%</b>	<b>191.933,13 21%</b>	<b>207.323,76 21%</b>	<b>223.657,74 22%</b>	<b>240.987,45 22%</b>	<b>1.739.163,68 20%</b>
<b>DEPRECIACION Y GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>3.000,00</b>	<b>30.000,00</b>									
Depreciaciones	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	
<b>UTILIDAD PARA DEDUCCIONES</b>	<b>113.783,00</b>	<b>124.474,51</b>	<b>135.846,17</b>	<b>147.936,34</b>	<b>160.785,47</b>	<b>174.436,11</b>	<b>188.933,13</b>	<b>204.323,76</b>	<b>220.657,74</b>	<b>237.987,45</b>	<b>1.709.163,68</b>
<b>PARTICIPACION 15% PARA TRABAJADORES</b>	<b>17.067,45</b>	<b>18.671,18</b>	<b>20.376,92</b>	<b>22.190,45</b>	<b>24.117,82</b>	<b>26.165,42</b>	<b>28.339,97</b>	<b>30.648,56</b>	<b>33.098,66</b>	<b>35.698,12</b>	<b>256.374,55</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>24.178,89</b>	<b>26.450,83</b>	<b>28.867,31</b>	<b>31.436,47</b>	<b>34.166,91</b>	<b>37.067,67</b>	<b>40.148,29</b>	<b>43.418,80</b>	<b>46.889,77</b>	<b>50.572,33</b>	<b>363.197,28</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>72.536,66</b>	<b>79.352,50</b>	<b>86.601,93</b>	<b>94.309,42</b>	<b>102.500,73</b>	<b>111.203,02</b>	<b>120.444,87</b>	<b>130.256,40</b>	<b>140.669,31</b>	<b>151.717,00</b>	<b>1.089.591,85</b>
<b>PORCENTAJE DE UTILIDAD NETA/INGRESOS</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>12%</b>

Tabla 66

## Estado de Situación Financiera proyectado

## LOJA COOK- RESTAURANTE

## ESTADO DE SITUACION PROYECTADO

Proyección en años

	AÑOS										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>INGRESOS (Incremento anual del 3%)</b>	696.141,00	730.948,05	767.495,45	805.870,23	846.163,74	888.471,92	932.895,52	979.540,30	1.028.517,31	1.079.943,18	8.755.986,69
CAJA BANCOS % ESTIMADO / VENTAS 2.5%	17.403,53	18.273,70	19.187,39	20.146,76	21.154,09	22.211,80	23.322,39	24.488,51	25.712,93	26.998,58	
CUENTAS POR COBRAR 30 DIAS	58.011,75	60.912,34	63.957,95	67.155,85	70.513,64	74.039,33	77.741,29	81.628,36	85.709,78	89.995,26	
INVENTARIOS	10.109,00	10.422,00	10.735,00	11.046,00	11.378,00	11.719,00	12.071,00	12.433,00	12.806,00	13.190,00	
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>85.524,28</b>	<b>89.608,04</b>	<b>93.880,34</b>	<b>98.348,61</b>	<b>103.045,74</b>	<b>107.970,13</b>	<b>113.134,68</b>	<b>118.549,87</b>	<b>124.228,71</b>	<b>130.183,84</b>	<b>1.064.474,22</b>
DEUDA CON BANCOS											
PROVEEDORES	205.186,00	215.445,00	226.218,00	237.528,00	249.405,00	261.875,00	274.969,00	288.717,00	303.153,00	318.311,00	
OBLIGACIONES PATRONALES	3.367,00	3.535,00	3.712,00	3.897,00	4.092,00	4.297,00	4.512,00	4.737,00	4.974,00	5.223,00	
IMPUESTO A LA RENTA Y PARTICIPACION		41.246,34	45.122,01	49.244,24	53.626,92	58.284,73	63.233,09	68.488,26	74.067,36	79.988,43	
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>208.553,00</b>	<b>260.226,34</b>	<b>275.052,01</b>	<b>290.669,24</b>	<b>307.123,92</b>	<b>324.456,73</b>	<b>342.714,09</b>	<b>361.942,26</b>	<b>382.194,36</b>	<b>403.522,43</b>	<b>3.156.454,38</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>- 123.028,73</b>	<b>- 170.618,30</b>	<b>- 181.171,67</b>	<b>- 192.320,63</b>	<b>- 204.078,19</b>	<b>- 216.486,61</b>	<b>- 229.579,41</b>	<b>- 243.392,40</b>	<b>- 257.965,65</b>	<b>- 273.338,59</b>	<b>- 2.091.980,16</b>
<b>TOTAL INVERSION FIJA ACUMULADA</b>	<b>410.000,00</b>	<b>4.100.000,00</b>									
DEPRECIACION ACUMULADA	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	
<b>INVERSION FIJA NETA</b>	<b>407.000,00</b>	<b>4.070.000,00</b>									
<b>TOTAL ACTIVOS NETOS</b>	<b>283.971,28</b>	<b>236.381,70</b>	<b>225.828,33</b>	<b>214.679,37</b>	<b>202.921,81</b>	<b>190.513,39</b>	<b>177.420,59</b>	<b>163.607,60</b>	<b>149.034,35</b>	<b>133.661,41</b>	<b>1.978.019,84</b>

Tabla 67

## Flujo de Caja proyectado

## LOJA COOK- RESTAURANTE

## FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Proyección en años

	AÑOS										TOTAL	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
<b>FUENTES DE INGRESOS</b>												
UTILIDAD NETA		72.536,66	79.352,50	86.601,93	94.309,42	102.500,73	111.203,02	120.444,87	130.256,40	140.669,31	151.717,00	
DEPRECIACION NETA		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	
<b>FLUJO NETO OPERACIONAL</b>	<b>0</b>	<b>75.536,66</b>	<b>82.352,50</b>	<b>89.601,93</b>	<b>97.309,42</b>	<b>105.500,73</b>	<b>114.203,02</b>	<b>123.444,87</b>	<b>133.256,40</b>	<b>143.669,31</b>	<b>154.717,00</b>	<b>1.119.591,85</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>												
APORTE PROPIO	410.000,00											
FINANCIAMIENTO TERCEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTROS INGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>410.000,00</b>	<b>75.536,66</b>	<b>82.352,50</b>	<b>89.601,93</b>	<b>97.309,42</b>	<b>105.500,73</b>	<b>114.203,02</b>	<b>123.444,87</b>	<b>133.256,40</b>	<b>143.669,31</b>	<b>154.717,00</b>	<b>1.119.591,85</b>
<b>EGRESOS DE FONDOS</b>												
INVERSION INICIAL	410.000,00											
VALOR DE RECUPERACION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO	-	123.028,73	47.589,57	10.553,37	11.148,96	11.757,56	12.408,42	13.092,80	13.812,99	14.573,26	15.372,93	
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>- 410.000,00</b>	<b>- 47.492,06</b>	<b>34.762,93</b>	<b>79.048,56</b>	<b>86.160,46</b>	<b>93.743,18</b>	<b>101.794,60</b>	<b>110.352,07</b>	<b>119.443,41</b>	<b>129.096,05</b>	<b>139.344,07</b>	<b>846.253,26</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULATIVO</b>	<b>- 410.000,00</b>	<b>- 457.492,06</b>	<b>- 422.729,14</b>	<b>- 343.680,58</b>	<b>- 257.520,12</b>	<b>- 163.776,94</b>	<b>- 61.982,34</b>	<b>48.369,73</b>	<b>167.813,14</b>	<b>296.909,19</b>	<b>436.253,26</b>	<b>436.253,26</b>

#### 4.10.5 Análisis del Punto de Equilibrio

Mediante el análisis del punto de equilibrio se provee un objetivo de ventas expresado tanto en dólares como en unidades de venta en el cual este negocio lograrían su punto de equilibrio, es decir que la empresa no genere utilidad ni pérdida, Una vez establecido este valor la gerencia posee una herramienta para encaminar sus objetivos de ventas de una manera clara y precisa.

Es importante considerar que un incremento en ventas no necesariamente significa un incremento en las utilidades, y que muchas veces los costos variables como el de alimentos y bebidas suben también el volumen de ventas incrementa por lo tanto se debe tener un mayor control de estos rubros.

Para el cálculo del punto de equilibrio se utiliza datos contables históricos como estimaciones conservadoras, utilizando proyecciones de ventas realistas e incrementando ligeramente los costos proyectados.

Los costos fijos son aquellos que se mantienen constantes, sin importar si nuestras ventas suben o bajan y son aquellos que deben pagarse independientemente si hubo ingresos o no, en cambio los costos variables son aquellos que están directamente ligados con el volumen de ventas.

Para el año 2014-2015 se proyecta un punto de equilibrio de \$ mensual o 3144 clientes, a continuación se presentan estas proyecciones y el cálculo del punto de equilibrio correspondiente:

Tabla 68

## Punto de Equilibrio

Detalle	Valor	Porcentaje		
VENTAS	696.141,00	100,00%		
COSTOS FIJOS	336.744,00	48,37%		
COSTOS VARIABLES	242.619,30	34,85%	579.363,30	0,348520343
UTILIDAD	116.777,70	16,78%		

VENTAS	(-) CV	(=) MARGEN CONTRIBUCIÓN	(-) CF	(=) UTILIDAD
696.141,00	242.619,30	453.521,70	336.744,00	116.777,70
0,651479657				

MC% =	MC (/)	VENTAS.
0,651480	453.521,70	696.141,00

PE =	CF (/)	MC%
516.891,04	336.744,00	0,651480

Se tiene que vender un valor de \$ 516.891,04 para no perder ni ganar.

REGLA DE TRES PARA CUADRE DE PUNTO DE EQUILIBRIO			
VENTAS	696.141,00	CV	242.619,30
PE	516.891,04	CV	180.147,04

PE	(-) CV. PE.	(=) MC	(-) CF	= 0
516.891,04	180.147,04	336.744,00	336.744,00	-
(156.596,96)				

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{1 - \text{costos variables como un porcentaje de la venta}}$$

$$PE = \frac{336.744,00}{1 - 0,769230769230769}$$

$$PE = 516.891,04$$

Tabla 69

## Variaciones de Costo

Costos fijos	Costos Variables	Total Costos	Ventas
336.744,00	23.312,89	360.056,89	66.891,04
336.744,00	40.738,91	377.482,91	116.891,04
336.744,00	58.164,92	394.908,92	166.891,04
336.744,00	75.590,94	412.334,94	216.891,04
336.744,00	93.016,96	429.760,96	266.891,04
336.744,00	110.442,98	447.186,98	316.891,04
336.744,00	127.868,99	464.612,99	366.891,04
336.744,00	145.295,01	482.039,01	416.891,04
336.744,00	162.721,03	499.465,03	466.891,04
336.744,00	180.147,04	516.891,04	516.891,04
336.744,00	197.573,06	534.317,06	566.891,04
336.744,00	214.999,08	551.743,08	616.891,04
336.744,00	232.425,10	569.169,10	666.891,04
336.744,00	249.851,11	586.595,11	716.891,04
336.744,00	267.277,13	604.021,13	766.891,04
336.744,00	284.703,15	621.447,15	816.891,04
336.744,00	302.129,16	638.873,16	866.891,04
336.744,00	319.555,18	656.299,18	916.891,04
336.744,00	336.981,20	673.725,20	966.891,04

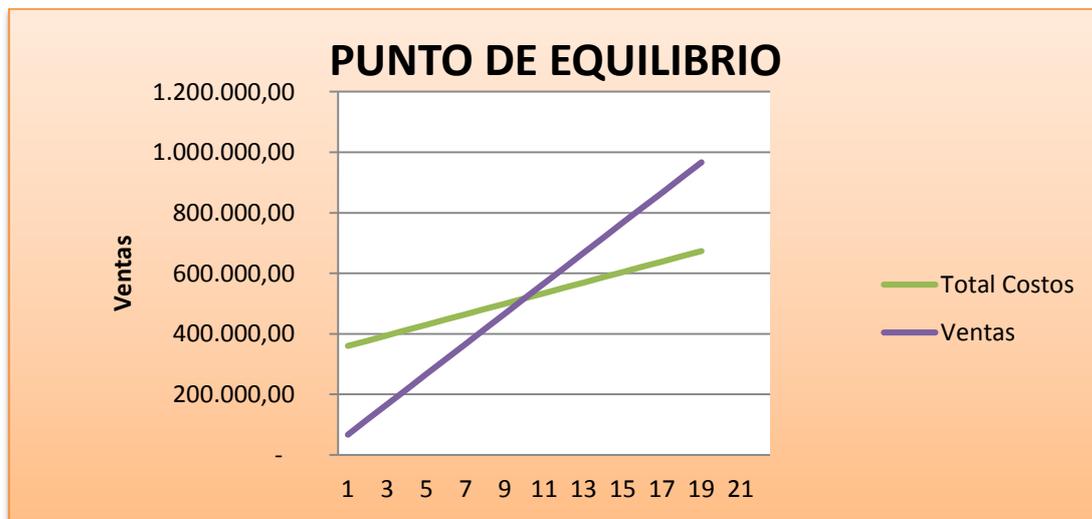


Figura 96: Punto de equilibrio

#### 4.11 Análisis de los Indicadores de Inversión

En este modelo de Gestión Financiera se aplicaron las técnicas para analizar, evaluar la inversión que se realizó en esta empresa, las mismas que son utilizadas para evaluar cualquier tipo de inversión y que se han adaptado a las circunstancias propias de este negocio y que son presentadas a continuación:

**Tabla 70**

##### Indicadores de Inversión

<b>FLUJO NETO DE FONDOS 10 AÑOS</b>	<b>1.089.591,85</b>
<b>% TASA DESCUENTO NPV</b>	<b>5%</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>11,19%</b>
<b>TIEMPO DE PAGO DE LA INVERSIÓN</b>	<b>10</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>192.911,73</b>

##### Análisis de los Indicadores de Inversión

Todo inversionista tiene en mente antes de invertir el objetivo de beneficiarse por el desembolso que realiza, por lo tanto se deberá tener una tasa de referencia sobre la cual basa sus inversiones, en el caso de Loja Cook la tasa considerada fue de un 5%, esta tasa es la base de comparación y de cálculo para las evaluaciones económicas que se realizan posteriormente, y se basa en la tasa de rendimiento que ofrecen las instituciones financieras del país.

Una vez definida esta tasa se procede al cálculo del VAN y del TIR, el Valor Actual Neto consiste en traer al valor presente cantidades monetarias futuras descontadas a la tasa de descuento definida anteriormente, para llevar a cabo este método se obtiene el valor presente de los flujos netos de efectivo, que se esperan de la inversión a la tasa de descuento, restando los costos de desembolso del proyecto es así que se determina que el van para este proyecto es de \$ 192.911,73 que es positivo y significa que existe una ganancia mas allá de haber recuperado el dinero invertido por lo tanto la inversión es aceptable. Por otro lado el TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN = 0 o en otros términos que hace que la suma de los flujos descontados sean iguales a la versión inicial, para este caso el TIR calculado es del 11,19% que es mayor a la Tasa de descuento y por lo cual el proyecto se considera como bueno y rentable.

## 4.12 CONCLUSIONES

Entre los principales hallazgos de esta investigación se puede citar los siguientes:

- Mediante esta investigación se logra identificar al Sector Restauranero como uno de los más importantes dentro de actividad Turística, las cifras presentadas lo definen como uno de los más dinámicos y atractivos a la hora de invertir que genera millones de dólares en ingresos al país, y es fuente de empleos para más de 69.000 ecuatorianos a nivel nacional, en la ciudad de Quito específicamente existen alrededor de 1461 y alrededor del 30% se encuentran ubicados en el Sector Norte de la capital, razón por la cual son tomadas en cuenta para esta investigación. Es importante recalcar que en la actualidad este tipo de negocios han experimentado una creciente demanda debido a gran parte en el cambio de hábitos de consumo entre los capitalinos, que ven el salir a comer en familia con una opción para compartir momentos de unión y distracción cotidiana. Esto se ha traducido en un importante desarrollo para estos negocios que satisfacen la demanda cada vez más creciente sobre todo en las parroquias del Sector Norte donde existe un importante segmento de clase media y alta que frecuentan estos lugares, estos negocios se presentan en dos modalidades importantes que son los restaurantes de comida rápida y los de especialidades que ofrecen gastronomía nacional como internacional. Estos restaurantes son categorizados por el Ministerio de Turismo y el Municipio en base a una serie de requisitos siendo los de mayor número los de Tercera categoría, es importante recalcar que son negocios rentables, sin embargo muchos de aquellos sobre todos los de bajo desarrollo organizacional atraviesan por múltiples problemas sobre todo económicos y financieros que afectan su crecimiento y desarrollo; muchos de sus propietarios aducen que son por la falta de financiamiento, los requisitos existentes de los bancos e instituciones financieras, las altas tasas de interés, altos impuestos y demasiados requisitos para su funcionamiento, y se establece como factor preponderante un desconocimiento con respecto al manejo adecuado de sus recursos financieros la falta de aplicación de una correcta Gestión Financiera.

- En la actualidad no se cuenta con un estudio que evalúe la aplicación de una acertada Gestión Financiera sobre todo en estos negocios, y que muestre el grado de incorporación de la misma en el desarrollo de las actividades económicas de allí la importancia de realizar una investigación que nos muestre el grado de aplicación de la misma y la evaluación del conocimiento con respecto a este tema por parte de sus administradores y propietarios con el motivo de promover un mejor aprovechamiento de estos mecanismos y herramientas financieras que contribuyan a una mejor toma de decisiones que conlleven a su mejoramiento continuo que logre su crecimiento y estabilidad. Para lograr este fin se aplica una entrevista a un determinado número de restaurantes para evaluar sus condiciones actuales y se obtienen los datos necesarios para conocer la realidad de estas organizaciones.
- Después de conocer la problemática propia de este sector, se presenta un modelo de Gestión Financiera acoplado a las necesidades propias de estos negocios enfocado a mostrar sus principales falencias mediante un análisis financiero utilizando los estados financieros, y el promedio anual de ventas, para presentar los respectivos presupuestos y estados financieros proyectados a 10 años que permitan pronosticar sus niveles de venta en base a datos históricos y a factores como la inflación. Paso siguiente al diagnóstico se presenta las respectivas recomendaciones y estrategias para solucionar esta problemática detectada y que se tomen las medidas adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos de esta institución. A continuación se presenta el panorama encontrado:

Loja Cook es un Restaurante posicionado en el mercado de la ciudad de Quito desde hace 5 años atrás, y se dedica a la prestación de servicio de alimentación y bebidas, ha demostrado mucho esfuerzo y dedicación para mantenerse en el mercado, y ha demostrado calidad en sus platos y servicios, innovación y creatividad; después de

realizar los análisis respectivos mediante la presente investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- A pesar de que Loja Cook tiene varios años de trayectoria en el mercado, la misma no genera aún información adecuada para efectuar la toma de decisiones por parte de la Gerencia, pues la única información generada es la información contable que se obtiene con la finalidad de cubrir las obligaciones tributarias lo que da como resultado que estos datos no reflejen la situación financiera real de la organización, pues no se cuenta con el personal especializado para la planeación administrativa y toma de decisiones.
- De acuerdo al análisis aplicado a las cuentas del Estado de Situación Financiera la cuenta de mayor porcentaje de participación es la cuenta de Cuentas por cobrar, con respecto a los Activos Corrientes y esto se debe a que la empresa no tiene políticas y estrategias adecuadas para llevar a cabo el cobro de estas cuentas que se han ido incrementando con el tiempo, para esto es necesario crear una provisión que sirva como colchón para enfrentar este tipo de inconvenientes que afectan sobre todo a la liquidez de este negocio.
- En cuanto a la cuenta de Inventarios se observa que no existe un control adecuado de existencias pues a pesar de tener un sistema contable, no se obtiene información real de la misma, y se realizan conteos físicos ni reportes de mermas y comidas del personal que afectan directamente a esta cuenta.
- El modelo de Gestión Financiera propuesto proporciona varias recomendaciones para mejorar la liquidez de la institución en cuanto al manejo adecuado de los recursos y las cuentas de Activo, Pasivo, Costos, Gastos y Ventas, de los respectivos Estados analizados que buscan mejorar los índices de rotación y rentabilidad, aconsejándose no incurrir en más endeudamiento hasta no recuperar la capacidad de pago perdida en la actualidad.

#### 4.13 RECOMENDACIONES

- El sector turístico es considerado como una rama de gran evolución económica durante los últimos años donde se ha creado una intensa promoción para promover las actividades de índole turística nacional e internacional por parte del Gobierno actual, y dentro de esta área se encuentra la actividad del Servicio de Restaurantes, sin embargo muchos de los propietarios se quejan de la falta de acceso a fuentes de financiamiento accesible que les permitan desarrollarse así como exagerados requisitos de funcionamiento por lo que es imperante que se creen soluciones al respecto por parte de los organismos encargados para generar una inyección de fondos hacia este importante sector que produce millones de dólares anuales, y considero importante crear más incentivos enfocados a los emprendedores que desean invertir en este tipo de negocios para hacer de esta actividad una de las más sostenibles y de mayor crecimiento puesto que es importante recalcar que nuestra economía ecuatoriana no solo debe depender de los ingresos provenientes del petróleo porque este es un recurso no renovable que algún día se agotará y que es imperante fomentar este tipo de actividades que aporten con nuevos capitales a la economía nacional.
- Es preciso analizar las propuestas teóricas de esta investigación que buscan promover la aplicación de la Gestión Financiera no solo a nivel de las grandes empresas sino también en los negocios más pequeños, puesto que estas prácticas no son solo aplicables a los negocios con mayor grado de desarrollo institucional sino que pueden ayudar a la solución existentes en estos negocios, en estos estudios se muestra que son aplicables y beneficiosos para estas organizaciones.
- Es recomendable analizar con detenimiento los resultados de las encuestas realizadas en este estudio pues muestran el grado de aplicación de Gestión financiera y el conocimiento con respecto a este tema, para emprender por parte de los organismos pertinentes en campañas de capacitación a este tipo de emprendedores sobre temas económicos y financieros.
- Se recomienda que Loja Cook debería aplicar el Modelo de Gestión propuesto puesto que se elaboró en base a sus necesidades particulares, el mismo que contiene las diversas técnicas basadas en su realidad y en las circunstancias

presentes y previsibles de la empresa, las mismas que le ayudarán a mejorar todos sus procesos internos y buscan incorporar la eficiencia y eficacia encaminadas al logro de sus objetivos económicos.

- Es importante que se tomen las medidas necesarias para solucionar los problemas establecidos en las cuentas de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar atendiendo a las estrategias propuestas en este Modelo de Gestión financie

#### 4.14 BIBLIOGRAFIA

BCE. (2014). *Informe de Participación sectorial de la ciudad de Quito*. Quito.

Berehulka, E. (28 de Mayo de 2013). *Prezi*. Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de <https://prezi.com/tjifeozj627t/modelo-de-procesos-de-la-gestion-financiera-gubernamental-de-republica-dominicana/>

DESAE. (2014). *Encuesta Anual de Manufactura, minería, comercio interno, restaurantes y servicios*. Quito: DESAE.

Dirección de Estudios Analíticos y Estadísticos DESAE. (2014). *Encuesta anual de manufactura y minería, Comercio Interno, Hoteles, restaurantes y servicios*. Quito: DESAE.

Dirección de estudios Analíticos y Estadísticos DESAE. (2014). *Encuesta anual de manufactura y minería, Comercio Interno, Hoteles, restaurantes y servicios*. Quito: DESAE.

Estupiñán, R. (2002). *Análisis Financiero y de Gestión*. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.

Fernandez Prado, M. (2009). *Servicios: el 50% del éxito de un Restaurante*. Mexico: S.A. HEGAR.

García, F. (2011). *Operaciones básicas y servicios en restauración y eventos especiales*. Madrid: Paraninfo S.A.

(2003). Principios de la Administración financiera. En L. J. Gitman, *Principios de la Administración financiera* (pág. 6). Mexico: Pearson Educación.

Ilustre Municipio de Quito. (2014). *Catastro de Restaurantes de la Ciudad de Quito*. Quito, Ecuador.

Ilustre Municipio de Quito. (Agosto de 2015 de 2014). *Quito Turismo*. Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/nuestros-servicios/registro-turistico>

INEC. (2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y desempleo*. Quito.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Clasificación Nacional de Actividades económicas*. Quito: Unidad de Análisis y Síntesis.

INTERNAS, S. D. (s.f.). R. O No. 250 del Miércoles 4 de Agosto del 2010 Circular No. NAC-DGECCGC10-00015 .

- Nakasone, G. T. (2005). *Análisis de estados Financieros para la toma de decisiones*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Parsa, J. &. (2005). *Why restaurants fail?* New York: Cornell University.
- Publicaciones Vértice S.L. (2009). *Servicio básico de alimentos y bebidas de postservicio en el Restaurante*. Málaga: Publicaciones Vértice.
- Restaurante Loja Cook. (2012). *Logotipo de Loja Cook*. Quito, Pichincha.
- (2009). *Procesos de Cocina*. En J. L. Sanz, *Procesos de Cocina* (págs. 1-50). Argentina: Editorial Paraninfo.
- Secretaría de Turismo. (2014). *Numero de Establecimientos que prestan servicios de alimentacion en la ciudad de Quito*. Quito: Secretaria de Turismo.
- SRI. (2010). R. O No. 250 del Miércoles 4 de Agosto del 2010 Circular No. NAC-DGECCGC10-00015 . *LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO* .
- Universidad Nacional de Antioquía. (2002). *Estudio de la Gestión Financiera*. Antioquía.
- Universidad Nacional de Antioquía. (2003). *Estudio de la Gestión Financiera Integral*. Antioquía.









