



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

Tema:

**“PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE
DECISIONES EN LA HOSTERÍA EL SURILLAL DE LA CIUDAD DE
SALCEDO”.**

Autora: Miryam Elizabeth Jiménez Salazar

Tutora: Dra. Myrian del Rocío Manjarrez Vásquez

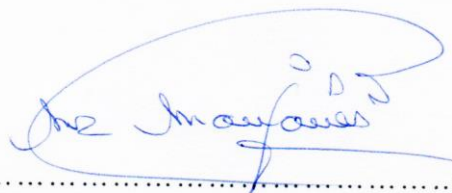
**AMBATO – ECUADOR
2015**

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Myrian del Rocío Manjarrez Vásquez con C. I. N° 1801885730, en mi calidad de Tutora del trabajo de graduación sobre el tema: **“PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA HOSTERÍA EL SURILLAL DE LA CIUDAD DE SALCEDO”**, realizado por la señorita Jiménez Salazar Miryam Elizabeth, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne todos los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado; modalidad de Trabajo Estructurado de manera Independiente para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría; por lo que, se autoriza su presentación ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los Profesores Calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 30 de marzo de 2015

LA TUTORA



.....
Dra. Myrian del Rocío Manjarrez Vásquez
C.I. N°. 1801885730

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Miryam Elizabeth Jiménez Salazar, con C. I. N° 050295420-9, tengo a bien certificar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA HOSTERÍA EL SURILLAL DE LA CIUDAD DE SALCEDO”**, como también los contenidos presentados, ideas, análisis, y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 30 de marzo del 2015

AUTORA



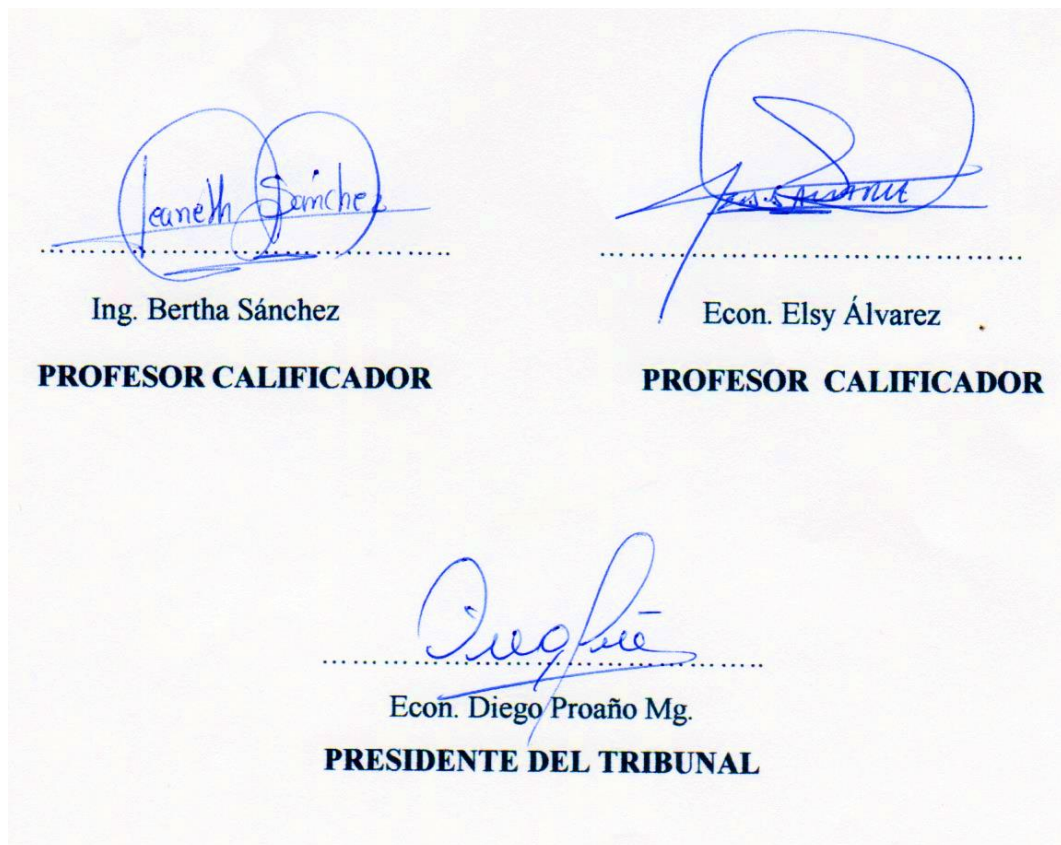
.....
Miryam Elizabeth Jiménez Salazar.
C.I. N° 050295420-9

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA HOSTERÍA EL SURILLAL DE LA CIUDAD DE SALCEDO”** elaborado por Miryam Elizabeth Jiménez Salazar Egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Abril del 2015

Para constancia firman



AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a la Universidad Técnica de Ambato, quién ha sido una fuente de saberes y conocimientos para afianzar las luces que otorga la ciencia del saber.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por permitirme obtener el título que haría factible mi realización profesional como Ingeniera en Contabilidad y Auditoría y que me dará la oportunidad de entregar mis conocimientos respondiendo a las necesidades de la sociedad.

A mis maestros, quienes con su abnegación supieron impartir sus conocimientos para nuestra formación académica, así también mi gratitud a quienes han contribuido a la culminación del presente trabajo investigativo.

Miryam Jiménez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por darme la vida y por permitirme estudiar y culminar mi carrera, por la gracia que me brinda de continuar con mis metas manteniéndome fiel en sus caminos y por ser mi amigo fiel y verdadero.

A mi Abuelita por ser siempre un ejemplo a seguir y al resto de mi familia que siempre me están han apoyado incondicionalmente.

A mi Madre por ser mi apoyo moral con sus sabios consejos y su buen ejemplo, quien a pesar de muchas dificultades siempre me ha estado apoyando.

Miryam

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido	Páginas
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	1
B. TEXTO	
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. TEMA	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.1 Análisis crítico	8
1.2.1.1 Árbol de Problemas.....	8
1.2.1 Prognosis	10
1.2.1 Formulación del problema	11
1.2.2 Preguntas directrices	11
1.2.3 Delimitación.....	11
1.3 Justificación.....	12
1.4 Objetivos	13
1.4.1 Objetivo General	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	13

CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes Investigativos.....	14
2.2. Fundamentación Filosófica	16
2.3. Fundamentación Legal	17
2.4. Categorización Fundamental de Variables.....	21
2.4.1. Conceptualización Variable Independiente.....	24
2.4.2. Conceptualización de la Variable Dependiente.....	39
2.5. Hipótesis.....	53
2.6. Señalamiento De Variables	53
CAPÍTULO III	54
METODOLOGÍA	54
3.1. Enfoque	54
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	54
3.2.1. Modalidad de Campo	54
3.2.2. Modalidad Bibliográfica-Documental	55
3.3. Nivel O Tipo de Investigación	55
3.3.1. Investigación Exploratoria.....	55
3.3.2. Investigación Descriptiva	55
3.3.3. Asociación de Variables	55
3.4. Población y Muestra.....	56
3.5. Operacionalización de Variables.....	57
3.5.1. Variable independiente: Planificación Financiera.....	57
3.5.2. Operacionalización Variable Dependiente: Toma de Decisiones	58
3.6. Recolección de Información	59
3.6.1 Plan para la recolección de información	59
3.6.1. Procedimientos para recolección de información.....	60
3.6.2. Análisis e interpretación de resultados	61
CAPITULO IV	63
4.1 Encuesta Al Personal que Labora en la Hostería “El Surillal”	63
4.2 Análisis EVA	74
4.3 Verificación de La Hipótesis.....	76

CAPÍTULO V	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
5.1 Conclusiones.....	80
5.2 Recomendaciones.....	82
CAPÍTULO VI	83
PROPUESTA.....	81
6.1 Datos Informativos.....	83
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	84
6.3 Justificación.....	84
6.4 Objetivo.....	85
6.4.1 Objetivo General.....	85
6.4.2 Objetivos Específicos.....	85
6.5 Análisis De Factibilidad.....	86
6.5.1 Factibilidad Operativa.....	86
6.5.2 Factibilidad Tecnológica.....	86
6.5.3 Factibilidad Organizacional.....	87
6.5.4. Factibilidad Legal.....	87
6.6 Fundamentación Científico-Técnica.....	87
6.7 Metodología. Modelo Operativo.....	96
6.8 Administración.....	188
6.9 Previsión de la Evaluación.....	188

C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA.....	190
ANEXOS.....	200

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Características de Asociación Variables	56
Tabla N° 2: Población o universo	56
Tabla N° 3: Variable Independiente: Planificación Financiera.....	57
Tabla N° 4: Variable Dependiente: Toma de Decisiones	58
Tabla N° 5: Plan de recolección de la información	60
Tabla N° 6: Cuantificación de Resultados	61
Tabla N° 7: Existencia de Planificación Financiera.....	63
Tabla N° 8: Planificación financiera fundamental en toma de decisiones.....	64
Tabla N° 9: Asignación de presupuesto acorde a necesidad.....	65
Tabla N° 10: Manejo eficiente de recursos	66
Tabla N° 11: Existencia de control de gastos.....	67
Tabla N° 12: Definición de objetivos institucionales	68
Tabla N° 13: Frecuencia de aplicación de análisis financiero	69
Tabla N° 14: Toma de decisiones resuelve problemas	70
Tabla N° 15: Aspectos del proceso de toma de decisiones.....	71
Tabla N° 16: Evaluación toma de decisiones.....	72
Tabla N° 17: Implementación de un Plan Financiero	73
Tabla N° 18 : Análisis EVA.....	74
Tabla N° 19: Respuestas observadas	77
Tabla N° 20: Frecuencias Esperadas.....	77
Tabla N° 21: Cálculo de chi cuadrado	78
Tabla N° 22 Costos Requeridos	83
Tabla N° 23: Modelo Operativo.....	96
Tabla N° 24: Matriz FODA “Hostería el Surillal” Actualizado.	101
Tabla N° 25: Matriz EFI de la Hostería el Surillal	102
Tabla N° 26: Matriz EFE de la Hostería el Surillal	103
Tabla N° 27: Matriz ofensiva de la Hostería el Surillal	104
Tabla N° 28: Matriz Defensiva Hostería El Surillal	105
Tabla N° 29: FODA Hostería El Surillal	107
Tabla N° 30: Plan de acción objetivo y estrategia ofensiva 3.....	108
Tabla N° 31: Plan de acción objetivo y estrategia defensiva 1	109
Tabla N° 32 : Matriz de operativa de Cumplimiento.....	110
Tabla N° 33 Análisis Vertical del año 2012.	111
Tabla N° 34 Estructura Financiera de Situación Financiera 2012.....	112
Tabla N° 35 Análisis vertical del Estado de Situación	113
Tabla N° 36 Resumen de Activos	114
Tabla N° 37 Resumen de Activos Fijos	115
Tabla N° 38 Resumen de Pasivo a Corto plazo	116
Tabla N° 39 Resumen de pasivos a largo plazo.....	117

Tabla N° 40 Resumen de patrimonio	118
Tabla N° 41 Análisis vertical de Estado de resultados 2012	119
Tabla N° 42 Resumen Estructura Económica.....	120
Tabla N° 43 Resumen del Estado de Resultados	121
Tabla N° 44 Resumen del Costo de ventas	122
Tabla N° 45 Resumen de Gastos de operación	123
Tabla N° 46 Análisis vertical del estado de situación financiera año 2013.....	124
Tabla N° 47 Resumen del estado de Situación Financiera 2013	125
Tabla N° 48 Análisis del estado de situación financiera.....	126
Tabla N° 49 Resumen de Activos	126
Tabla N° 50 Resumen de Activos	127
Tabla N° 51 Resumen de pasivos a corto plazo.....	128
Tabla N° 52 Resumen de Pasivos a largo plazo.....	129
Tabla N° 53 Resumen del Patrimonio.....	129
Tabla N° 54 Análisis del estado de resultados del año 2013	130
Tabla N° 55 Resumen de la estructura económica 2013	132
Tabla N° 56 Resumen de Ingresos 2013	132
Tabla N° 57 Resumen del Costo de venta 2013.....	133
Tabla N° 58 Resumen de Gastos de Operación 2013	134
Tabla N° 59: Análisis Comparativo del año 2012 y el año 2013.....	135
Tabla N° 60: Análisis comparativo del Activo	137
Tabla N° 61: Análisis Comparativo de Activos no Corrientes	137
Tabla N° 62: Análisis comparativo del pasivo Corriente.....	138
Tabla N° 63: Análisis comparativo de capital	139
Tabla N° 64: Análisis Comparativo del Estado de Resultados	140
Tabla N° 65: Análisis comparativo de Ingresos.....	141
Tabla N° 66: Análisis del costo de Ventas.....	142
Tabla N° 67: Análisis de los gastos operativos	142
Tabla N° 68: Análisis de los Indicadores Financieros	144
Tabla N° 69: Matriz de operativa de Cumplimiento.....	155
Tabla N° 70: Ventas mensuales Hostería El Surillal 2013	156
Tabla N° 71 Ventas mensuales Hostería El Surillal 2014.....	156
Tabla N° 72: Ventas Proyectadas 2013 Hostería El Surillal.....	157
Tabla N° 73: Efecto de las ventas proyectadas	159
Tabla N° 74: Proyección de ventas del área Recreativa	160
Tabla N° 75: Proyección de ventas de Restauran	160
Tabla N° 76: Proyección de ventas de Hospedaje	161
Tabla N° 77: Proyección de ventas de Bar	161
Tabla N° 78: Proyección de ventas por Eventos Varios	162
Tabla N° 79: Proyección de ventas 2015	162
Tabla N° 80: Proyección de ventas de Chiva.....	163
Tabla N° 81 Compras requeridas mensuales por Hostería El Surillal 2013	164

Tabla N° 82: Compras Proyectadas Hostería El Surillal 2013	164
Tabla N° 83: Efecto proyecciones de compras	165
Tabla N° 84: Compras Proyectadas Hostería El Surillal 2015	166
Tabla N° 85: Compras Proyectadas Hostería El Surillal 2016	166
Tabla N° 86: Matriz de operativa de Cumplimiento.....	167
Tabla N° 87: Rol de pagos	168
Tabla N° 88: Rol de pagos proyectados.....	169
Tabla N° 89 Gastos Mensuales	170
Tabla N° 90: Ingresos y egresos	171
Tabla N° 91: Programa de Entrada de Efectivo.....	172
Tabla N° 92: Programa de Salidas de Efectivo año 2014	173
Tabla N° 93: Programa de entrada de efectivo 2015	174
Tabla N° 94: Programa de salidas de efectivo 2015	175
Tabla N° 95: Presupuesto de flujo de Efectivo del año 2015	176
Tabla N° 96. Presupuesto de flujo de Efectivo del año 2015 con decisión	177
Tabla N° 97: Programa de entradas de efectivo 2016.....	178
Tabla N° 98: Programa de salidas de efectivo 2016	179
Tabla N° 99: Presupuesto de efectivo 2016	180
Tabla N° 100: Presupuesto de efectivo 2016 con decisión.....	181
Tabla N° 101: Presupuesto de ingresos y egresos.....	182
Tabla N° 102: Estados Proyectados	183
Tabla N° 103: Estado de Situación proyectado.....	184
Tabla N° 104: Presupuesto.....	187
Tabla N° 105: Previsión de la evaluación.....	189

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Árbol de Problemas	8
Gráfico N° 2: Croquis ubicación Hostería Surillal	12
Gráfico N° 3: Categorías Fundamentales.....	21
Gráfico N° 4: Constelación Variable Independiente.....	22
Gráfico N° 5: Constelación V. Dependiente	23
Gráfico N° 6: Representación gráfica de los resultados	61
Gráfico N° 7: Existencia de Planificación Financiera.....	63
Gráfico N° 8: Planificación financiera fundamental en toma de decisiones.....	64
Gráfico N° 9: Asignación de presupuesto acorde a necesidad.....	65
Gráfico N° 10: Manejo eficiente de recursos	66
Gráfico N° 11: Existencia de control de gastos	67
Gráfico N° 12: Definición de objetivos institucionales	68
Gráfico N° 13: Frecuencia de aplicación de análisis financiero	69
Gráfico N° 14: Toma de decisiones resuelve problemas	70
Gráfico N° 15: Aspectos del proceso de toma de decisiones.....	71
Gráfico N° 16: Evaluación toma de decisiones	72
Gráfico N° 17: Implementación de un Plan Financiero	73
Gráfico N° 18: Cálculo del EVA	75
Gráfico N° 19: Diagrama de Gauss.....	79
Gráfico N° 20: Variación del Activo	137
Gráfico N° 21: Variación de Activos Fijos	138
Gráfico N° 22: Variación del pasivo corriente.....	138
Gráfico N° 23: Variación de la cuenta Patrimonio	139
Gráfico N° 24: Variación de los Ingresos	141
Gráfico N° 25: Variación del costo de ventas.....	142
Gráfico N° 26: Variación gastos operativos.....	143
Gráfico N° 27: Índice de liquidez	145
Gráfico N° 28: Prueba ácida	145
Gráfico N° 29: Nivel de endeudamiento.....	146
Gráfico N° 30: Endeudamiento a corto plazo	147
Gráfico N° 31: Gráfico: Utilidad sobre ventas.....	147
Gráfico N° 32: Rendimientos de activos totales	148
Gráfico N° 33: Rotación de activos totales.....	148
Gráfico N° 34: Rotación de capital de trabajo	149
Gráfico N° 35: Resumen de ventas 2014	157

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA HOSTERÍA EL SURILLAL DE LA CIUDAD DE SALCEDO”

Autora: Miryam Elizabeth Jiménez Salazar

Tutora: Dra. Myrian del Rocío Manjarrez Vásquez

Fecha: Ambato, Marzo del 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El deficiente uso de los recursos financieros es la causa principal de la inadecuada toma de decisiones debido a la inexistencia de planificación financiera en Hostería El Surillal, teniendo como base, estados financieros anteriores, fue posible realizar una planificación financiera a través de la cual se pretendió facilitar el correcto manejo contable y económico de la empresa a fin de propender la oportuna toma de decisiones orientada siempre hacia la consecución de los fines y metas organizacionales. El objetivo general de investigación fue determinar la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones a fin de facilitar el adecuado manejo de los recursos financieros de la Hostería El Surillal de la ciudad de Salcedo, mediante una investigación de campo que describió el problema y a través de encuestas aplicadas al personal administrativo se pudo determinar existe un deficiente manejo de los recursos en un 78%, además de no existir un control y análisis de los gastos en un 70% razón por la cual la empresa se encuentra estancada, acumulando problemas sin resolver adecuadamente en un 83%; aspectos que ponen en riesgo la permanencia del negocio. Del análisis EVA realizado se pudo observar un decrecimiento en los resultados obtenidos durante el año 2013, situación que se tomó en cuenta para elaborar un modelo de planificación financiera que permita el correcto manejo de los recursos financieros y promueva la adecuada toma de decisiones. Esta planificación financiera generó un cambio estructural en las finanzas de Hostería El Surillal debido a que determinó misión y visión institucional con el propósito de elaborar la planificación estratégica; se analizaron los Estados Financieros anteriores para establecer ventas reales de la empresa y realizar sus proyecciones a fin de facilitar la identificación de ingresos y gastos para formular un presupuesto de ingresos y egresos, estrategias que permitirán la oportuna toma de decisiones.

DESCRIPTORES: Planificación Financiera, Toma de decisiones, Estados Financieros, Planificación estratégica, proyecciones, estrategias, análisis EVA, recursos, riesgo, negocio.

INTRODUCCIÓN

La planificación financiera constituye el conjunto de procesos y estrategias a través de los cuales se determinan las bases de las actividades financieras de una empresa con el propósito de aprovechar los recursos al máximo así como las oportunidades que permitan reducir el riesgos a través de la oportuna toma de decisiones, en base a la planificación realizada, enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

La planificación financiera en Hostería El Surillal es un procedimiento que sirvió para establecer pronósticos y metas económicas y financieras mediante las cuales se podrá mantener un crecimiento sostenido que permita a la empresa continuar con su actividad económica y turística del centro del país.

El presente trabajo sobre la planificación financiera que incide en la toma de decisiones en la Hostería El Surillal, se encuentra dividida en seis capítulos:

Capítulo I, El Problema: consta del problema de investigación al cual se lo contextualiza y delimita, en base al árbol de problemas se realiza un análisis crítico, prognosis, formulación y delimitación del problema, interrogantes de investigación, justificación y objetivos.

Capítulo II, Marco Teórico: consta de antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, legal, categorización de variables, determinación de hipótesis y señalamiento de variables.

Capítulo III, Metodología: consta de enfoque, nivel, tipo, técnicas e instrumentos utilizados en investigación, determinación de la población de estudio, conceptualización de variables y procedimiento de recolección y procesamiento de la información.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados consta de encuestas aplicadas al personal administrativo de la Hostería El Surillal, Análisis EVA y Verificación de Hipótesis.

Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones consta de las conclusiones y recomendaciones acorde a la hipótesis y objetivos trazados.

Capítulo VI, Propuesta: como una alternativa de solución al problema detectado se propone elaborar un modelo de planificación financiera que permita el correcto manejo de los recursos financieros y promueva la adecuada toma de decisiones consta de: Datos informativos, Antecedentes, Objetivos general y específicos, Justificación, Factibilidad, Fundamentación científico-técnico, Modelo Operativo, Administración, Previsión de la Evaluación y finalmente materiales de referencia en los que consta Bibliografía y Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA HOSTERÍA EL SURILLAL DE LA CIUDAD DE SALCEDO”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Macro

En la actualidad nuestro país al ser parte de la globalización y con el afán de ser un país competitivo dentro de este fenómeno se ha visto en la necesidad de emplear la planificación financiera en todos los componentes y ámbitos que conforman el crecimiento empresarial permanente y sostenido. En el ámbito turístico, las pequeñas y grandes empresas no se encuentran preparadas para llevar a cabo el **Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible Ecuador hacia el 2020**, o mejor conocido como (PLANDETUR 2020), cuya meta principal es diversificar la economía, además de ser considerado como una herramienta de planificación estratégica que integra ordena y orienta la gestión competitiva del desarrollo del turismo sostenible en el Ecuador en todos los ámbitos de actuación para el beneficio de sus pueblos y el mejor uso de sus recursos que permite y permitirá a todos los actores del turismo en general estar preparados para enfrentarse las situaciones que se presenten en un futuro ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas basadas en oportunidades atractivas que hagan del turismo una actividad potencial y atrayente para el Ecuador.

Según (MINTUR, 2014) en “Febrero de este año se mantiene un sostenido crecimiento en las llegadas de extranjeros al Ecuador, reflejado en el 20% de incremento con respecto a las llegadas registradas en febrero de 2013”

Bajo estos parámetros, la industria del turismo en el Ecuador se encuentra estancada porque no posee la suficiente información financiera, debido a que no es veraz ni oportuna, sus reinversiones son escasas a pesar del incremento de la demanda y esto sucede por la inadecuada planificación, por ello la administración no puede realizar la toma de decisiones en base a estados financieros que permita proyectar un crecimiento empresarial acorde a las expectativas de los inversionistas.

Meso

En la provincia de Cotopaxi y especialmente en el Cantón Salcedo, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no delimitan sus objetivos a corto y mediano plazo mediante el establecimiento de planes y programas que permitan tener una perspectiva económica orientada a la gestión de la empresa.

La inestabilidad política, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados que afectan el desarrollo de las empresas ecuatorianas. Los directivos pasan la mayor parte de su tiempo preocupados en solventar las inversiones realizadas sin planificación en lugar de conducir a la empresa atendiendo en sus necesidades de personal, físicas y económicas del momento o adquiridas con antelación mediante la plena participación de todos los individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada.

La gerencia de las pequeñas y medianas empresas en el Cantón Salcedo están reflejando una falta de planificación o improvisación de sus planes presentes y futuros sumados a la falta de una correcta organización, el cual no permiten medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la

alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones para la correcta toma de decisiones sustentadas en informes técnicos que sirvan para el adelanto y desarrollo de los negocios.

En el Cantón Salcedo existen algunas empresas dedicadas a la gestión turística que se han visto estancadas porque no tienen una organización perfectamente delimitada, ordenada en el que todos los miembros se enrumben hacia el cumplimiento de metas organizacionales y de la mejora continua en los servicios que presta.

Según (CAPTUR)“La Hostería los Molinos, Complejo turístico El Paraíso de María, Complejo Turístico la Chorrera, Hostería Rumipamba de las Rosas Pesca Deportiva El Chaparral son un claro ejemplo del empuje y dinamismo que el turismo interno”.

Por la misma razón requieren establecer sus estrategias organizacionales para la correcta toma de decisiones y control empresarial.

Micro

La hostería "EL SURILLAL" , es un destino turístico de encuentro, descanso y proyección de la familia, ofreciendo un servicio integral y personalizado de alta calidad a nuestros visitantes nacionales y extranjeros, que en corto tiempo llegan a un reencuentro con la naturaleza; entregamos el mejor relax en todas sus instalaciones. (Hosteria el Surillal, 2013).

Se encuentra ubicada desde hace 14 años en el Cantón Salcedo, su principal atractivo ofrecer hospedaje en medio de una naturaleza y senderos ecológicos que permiten alejarse de la cotidianidad que tanto estrés causa a las personas.

Cuenta con la colaboración de 23 personas, de ellas 4 son administrativos, 3 encargadas del área de hospedaje, 2 en el área de piscinas, en cocina existen 2 chefs y 1 ayudante y 2 posilleras y 2 auxiliares de servicios de varios; en restaurante 2 meseros, 2 cajera y 2 guardia de seguridad y 1 jardinero.

Dentro de un mismo espacio físico y ambiente funciona la gerencia, recepción, reservación y contabilidad.

La empresa familiar El Surillal se inició como un complejo turístico y gracias a la visión gerencial hoy en día se encuentra legalmente constituida como una Hostería-Spa con atención permanente.

Se utiliza el programa SPS contable que le permite el manejo de inventarios, cajas, balances, estados financieros, cuentas por cobrar, por pagar, declaraciones al SRI, planillas IESS y facturación para mantener un control económico de la Hostería;

Lamentablemente la falta de visión no ha permitido realizar proyecciones presupuestarias, ni tomar la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno; para redefinir los objetivos existentes para la obtención de un crecimiento ordenado y el correcto análisis de la toma de decisiones a fin de obtener resultados cada vez más gratificantes para todos los miembros de la empresa.

La falta de una planificación ha dado el estancamiento organizacional; debemos mencionar claramente los errores de previsión. Este puede dar lugar a un exceso de inversiones para ampliar sus instalaciones, mejorar la infraestructura física, renovar mobiliario, actualizar equipo tecnológico o gastos previendo ingresos o ventas que luego al no tener lugar ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa.

Al no existir un manual de flujo de procesos básico para cada servicio las funciones son compartidas por lo cual genera la interacción o independencia de los servicios restaurant, alojamiento y recreación. La empresa tiene un gran potencial de imagen y publicidad debido al incrementado de sus ingresos los mismos que no han sido debidamente utilizados, excediendo el gasto del dinero en cosas no planificadas motivo por el cual se da el deficiente manejo de recursos financieros.

1.2.1 Análisis crítico

1.2.1.1 Árbol de Problemas

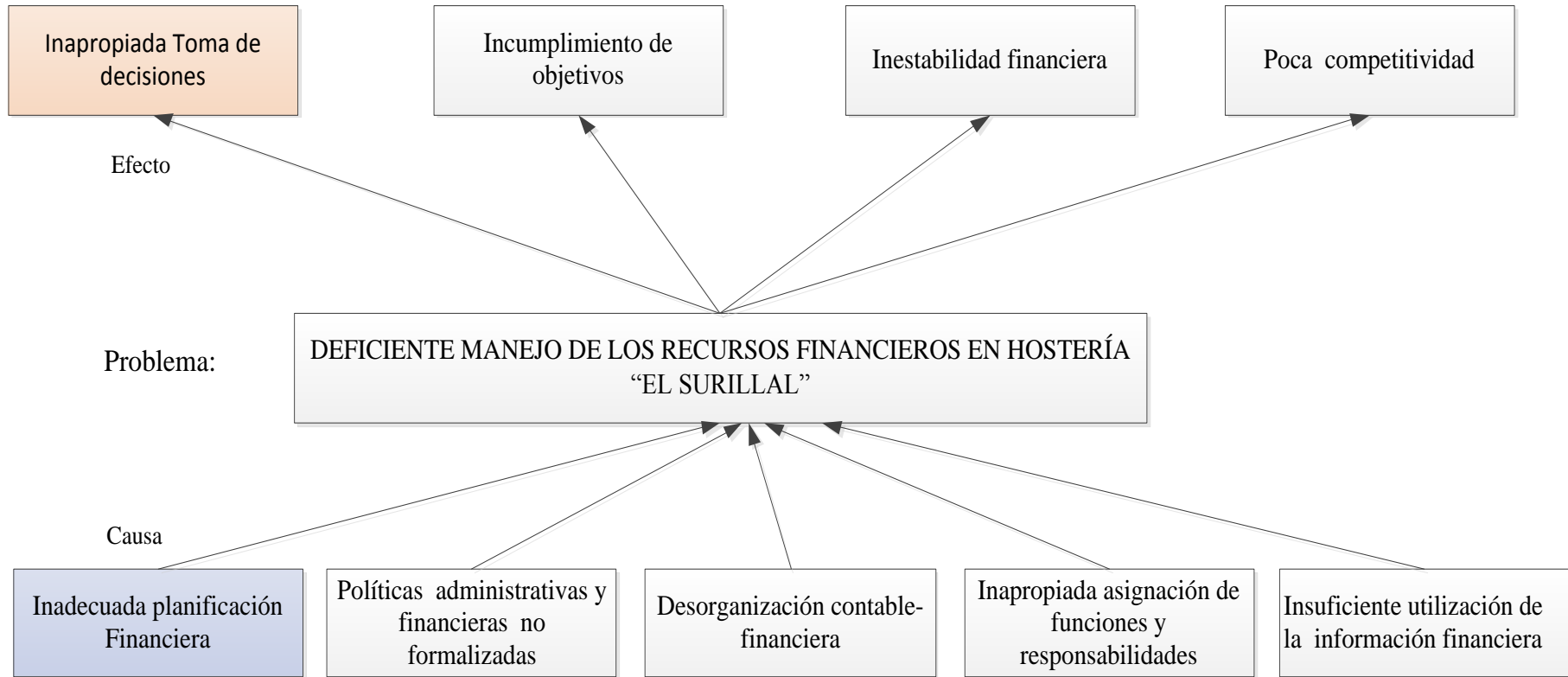


Gráfico N° 1: Árbol de Problemas
Elaborado por: Miryam Jiménez

Relación causa y efecto

La hostería el Surillal a pesar de ser una de las empresas importantes en cuanto al turismo de la provincia de Cotopaxi, después de tanto tiempo de funcionamiento existe una inadecuada planificación financiera que ocasiona la inapropiada toma de decisiones, pues éstas se realizan sin previo análisis de los costes del servicio, los ingresos y gastos en una empresa hotelera; generando al mismo tiempo el incumplimiento de la visión organizacional que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

La existencia de políticas administrativas y financieras no formalizadas dentro de la hostería impiden su óptimo desarrollo debido a que es una empresa netamente familiar en donde por un lado las funciones o responsabilidades de cada miembro están sobre entendidos ocasionando una inadecuada organización del recurso humano, e inclusive confrontaciones o inconformidad entre el personal administrativo y de servicios, los cuales muchas veces no saben cómo actuar ante un acontecimiento imprevisto; ya que no existe un modelo de gestión administrativa que permita la distribución de funciones y del trabajo; mientras que por el lado financiero, el no contar con políticas definidas formalmente ocasiona muchas veces necesidades de efectivo inmediatas que deben ser solucionadas asumiendo costos financieros muchas veces innecesarios. No realizar un control en efectivo en caja, los cobros y depósitos en bancos y las cuentas por cobrar; se podrían producir importantes desfalcos y fraudes por la falta de control y establecimiento de políticas y procedimientos.

La desorganización contable-financiera se evidenciar cuando no existen registros contables, están mal elaborados o no hay un registro completo de los movimientos financieros. La falta de estados financieros es otro problema muy común, situación que genera una inestabilidad financiera ya que ciertos miembros del directorio otorgan créditos y beneficios sin tomar en cuenta la misión y visión organizacional, demostrando claramente el incumplimiento de los objetivos planteados.

La información financiera dentro de la hostería no es aprovechada en su totalidad, pues solo se la utiliza con fines tributarios, además los estados financieros que se elaboran son únicamente el balance general y el estado de ganancias y pérdidas; sin que se dé importancia a la elaboración de los estados de cambios en el patrimonio neto y estado de flujo del efectivo; lo cual afecta de manera importante al proceso de toma de decisiones.

Entonces se puede decir que si una empresa no cuenta con una planificación financiera orientada a la optimización de los recursos; las decisiones que en ella se tomen no tendrán el sustento suficiente para lograr la consecución de los objetivos empresariales.

1.2.1 Prognosis

De no darse solución al problema del deficiente manejo de los recursos financieros ocasionado por la inadecuada planificación que a su vez desemboca en la inapropiada toma de decisiones en Hostería “El Surillal” del Cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi, no se podría convertirlo en un destino turístico de primer orden porque se encontraría limitado en su crecimiento empresarial permanente y sostenido, conformándose con continuar siendo una Hostería pequeña a la que acuden solamente la gente que vive en el sector.

De igual manera, la empresa mantendría e incrementaría sus riesgos comerciales como son: el sobre endeudamiento, gastos innecesarios, mala toma de decisiones; en sí, un manejo inadecuado por la falta de previsión, lo cual afecta a su rentabilidad en el mercado, por lo que no podría minimizar los riesgos de crecimiento. Sus oportunidades de obtener una información razonable, depurada y confiable son muy bajas, estimando que sus recursos disponibles no reflejan la realidad de la empresa dando lugar a la toma de decisiones improcedentes y al incumplimiento de objetivos empresariales. No solo afectando al manejo interno de la empresa al ser víctima de un decrecimiento en estos tiempos donde el auge del turismo interno está despuntando en el Ecuador.

1.2.1 Formulación del problema

¿Cómo incide la planificación Financiera en la toma de decisiones en la Hostería El Surillal de la ciudad de Salcedo?

1.2.2 Preguntas directrices

¿Cómo se desarrolla el proceso de planificación financiera en la Hostería el Surillal actualmente?

¿Qué valor económico agregado ha generado la empresa mediante la toma de decisiones durante el período 2013 en la Hostería el Surillal?

¿Qué modelo de planificación financiera permitiría mejorar el manejo de los recursos financieros y contribuir a una apropiada toma de decisiones en la Hostería El Surillal?

1.2.3 Delimitación

La investigación se encuentra enmarcada en la siguiente delimitación que contiene:

Delimitación del contenido:

Campo: Contabilidad Gestión

Área: Presupuestos

Aspecto: Planificación Financiera.

Delimitación temporal: Este problema será aplicado en el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.

Delimitación espacial: Esta investigación se realizará en la Hostería el Surillal, Barrio Yanayacu, Ciudad de Salcedo, Provincia de Cotopaxi.

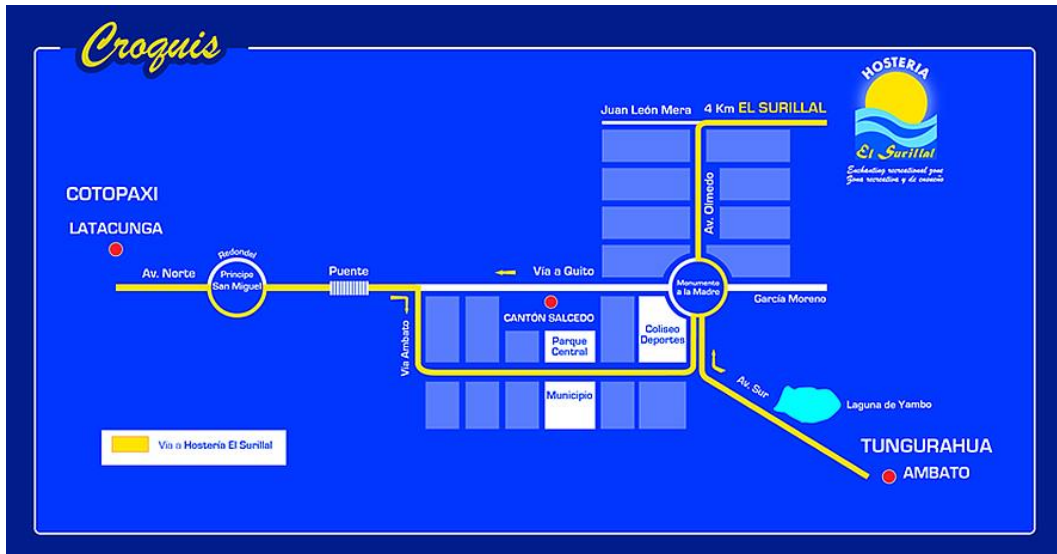


Gráfico N° 2: Croquis ubicación Hostería Surillal
Fuente: Hostería el Surillal

1.3 JUSTIFICACIÓN

El tema de investigación es importante para la Hostería El Surillal ya que una planificación financiera, servirá de apoyo en la consecución de uno de sus más importantes objetivos, como es el de contar con un manejo eficiente de los recursos, para lograr los planes, metas y objetivos planteados por la empresa.

Es de interés para la adecuada toma de decisiones, puesto que la planificación financiera proporcionará viabilidad y disponibilidad para realizar un presupuesto que sirva de soporte confiable para el correcto manejo de los recursos financieros orientados al crecimiento empresarial y en consecuencia mejora de la rentabilidad de la empresa.

Es factible de realización debido a que se cuenta con la colaboración de los directivos de la Hostería “El Surillal”, para la obtención de información primaria que nos ayude a la determinación del problema y la posterior ejecución de alternativos de solución al mismo para hacerla más competitiva; convirtiéndola en un modelo a seguir para las hosterías y complejo turísticos de la provincia de Cotopaxi y del país.

Los beneficiarios directos de este trabajo de investigación serán los propietarios de Hostería “El Surillal” porque contarán con una herramienta contable que facilitará la toma de decisiones a tiempo y evitará la generación de riesgos económicos; además también se beneficiará el Barrio Yanayacu por la afluencia de turistas que incentivarán los pequeños negocios existentes en el lugar.

Es original porque jamás se ha hecho una planificación financiera en Hostería el Surillal, constituyendo este trabajo motivo de interés y expectativa porque implicará un mejor control en la gestión empresarial.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- Determinar la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones a fin de facilitar el adecuado manejo de los recursos financieros de la Hostería el Surillal de la ciudad de Salcedo.

1.4.2 Específicos

- Analizar cómo se desarrolla el proceso de planificación financiera a fin de detectar las causas de su inadecuada formulación en la hostería el Surillal en el año 2013.
- Comparar los resultados generados por el cálculo del EVA en los períodos económicos 2012 y 2013, a fin de llegar a conclusiones en relación a la adecuada toma de decisiones.
- Proponer la elaboración de un modelo de planificación financiera que permita el correcto manejo de los recursos financieros y promueva la adecuada toma de decisiones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la elaboración de este trabajo se realizó una investigación dentro de la Hostería el Surillal para comprobar si existen trabajos de investigación referidos a la planificación financiera encontrándonos que no se han realizado ningún trabajo anterior constituyendo este, motivo de interés y expectativa; sin embargo se procedió a investigar la problemática a nivel externo, encontrándose la siguiente información:

Según (CORREA, J., 2009) el estudio de Planificación Hotelera y la importancia de la visión estratégica nos indica que:

“La planificación hotelera debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Manejar los principales determinantes de la inversión en un desarrollo hotelero.*
- *Conocer el impacto sobre la incorporación de soluciones tecnológicas que permitan la competitividad del negocio en un sector cada vez más digitalizado, ya no solo desde el punto de vista de la comercialización, sino también en lo referente a la gestión y prestación de servicios de valor.*
- *Identificar y saber interpretar las fuentes de ingresos y gastos del hotel”. (s.p)*

Esto indica que para elaborar un plan financiero para la hostería el Surillal se analizara las fuentes de ingreso y de inversión para poder comercializar y gestionar adecuadamente todos los atractivos y recursos existentes.

Según (CANTALAPIEDRA, M., 2008) *“Existen una serie de decisiones en el ámbito de la gestión empresarial que sólo pueden tomarse con cierta antelación y sobre las que no conviene improvisar, puesto que condicionarán la estructura*

económica y financiera de la empresa, su desarrollo futuro e inclusive sus posibilidades de supervivencia”(s.p)

Según (FABREGAT, J., 2010) Dentro de las empresas existen periodos de inseguridad donde se requiere de la planificación para enfrentar problemas financieros de tal manera que se pueda proyectar y evaluar cuentas de resultado, balances y previsiones de tesorería.

Los trabajos encontrando en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato los siguientes trabajos:

En la tesis de (MORALES, J., 2011) con el tema “La Planificación Financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa MASLLANTAS de la ciudad de Ambato” concluye que:

- *“La planificación financiera implica la anticipación en el tiempo, a posiciones futuras del comportamiento de los recursos financieros de la empresa. En esta anticipación del futuro, no es necesario que a posteriori las previsiones establecidas sean correctas, sino que posibilite la toma de decisiones anticipadas por parte de los administrativos de la empresa mediante el conocimiento actual de la posición en el mercado a corto, medio y largo plazo.*
- *La empresa de MASLLANTAS no cuenta con herramientas de decisión gerencial como es la planificación financiera que le permita conseguir un equilibrio económico y por ende mejorar su situación financiera e incrementar su participación en el mercado.(pág. 77).*

La planificación financiera posibilitara la toma de decisiones para alcanzar los objetivos institucionales dentro de la Hostería porque constituye una sincronía entre la situación financiera y la administrativa.

En la tesis de (MARCIAL, F., 2011) con el tema: “La Planificación Financiera y su incidencia en la toma de decisiones de SPECIALSSEG Seguridad Privada Cía. Ltda. en el año 2010” concluye que:

- *La planificación financiera de la empresa es el pilar fundamental en la toma de decisiones.*
- *Es necesario realizar ajustes en la planificación financiera.*
- *A la información financiera no se da mucha importancia en el momento de tomar decisiones a largo plazo.*
- *Las decisiones tomadas por la administración se basan únicamente en costos y gastos que surgen en determinado momento.(pág. 77).*

En la toma de decisiones sin la debida planificación financiera, incrementa los riesgos y por ende reduce la posibilidad de obtener mayores beneficios financieros, pues no se consideran con anticipación gastos y costos de la hostería que al tener que ser cubiertos de manera improvisada generan problemas de tipo económico.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se encuentra ubicada en el paradigma crítico propositivo tiene como objetivo transformar a la investigación como parte de la realidad con el fin de agrupar, en forma sistémica, un conjunto de fenómenos, hechos o procesos que están causando los problemas detallados en la Hostería.

Crítico porque cuestiona, comprende e identifica la realidad del problema de la Hostería El Surillal, en cuanto a la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones y propositivo, porque la investigación no se conforma con diagnosticar la situación, sino que además contribuirá con una alternativa de solución para evitar futuras complicaciones en cuanto al direccionamiento apropiado del comercial.

En la investigación se aplicará una metodología cualitativa que permitirá determinar la relación teórico-práctico, concibiéndola como un proceso de retroalimentación permanentemente y mutuo entre el sujeto y el objeto de investigación ya que la investigación no es un proceso estático si no una acción; es una oportunidad de formación para la población.

En la investigación se aplicaron criterios de calidad con fines de credibilidad, confirmación y transferibilidad, que permitieron aplicar técnicas e instrumentos de investigación cualitativas que facilitarán el análisis de datos para poder sugerir soluciones que beneficien en todos los aspectos al desarrollo empresarial de Hostería “El Surillal”.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Todo proyecto de investigación para su desarrollo debe protegerse en leyes o normas legales que establecen las instituciones que regulan el desarrollo económico financiero del país; así el trabajo investigativo que se propone se desarrolló tomando como base la normativa que se detalla a continuación:

PERMISOS, TASAS, CONTRIBUCIONES Y OTRAS OBLIGACIONES QUE DEBEN CUMPLIR LA HOSTERÍA EL SURILLAL

Según (CONGRESO NACIONAL, 2002)

- **Licencia única de funcionamiento Turismo**
Arts. 10 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo. Registró actividad turística
- **Contribución 1 x mil a los activos fijos (FMPTE)**
Art. 40 y su Reglamento General de Aplicación (Art. 77)
- **Reportes estadísticos**
Art. 57 Reglamento de Aplicación Ley de Turismo (Art. 58)

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

Según (CONGRESO NACIONAL, 2000)

- Declaración de Impuesto a la Renta.
- Anexos Impuesto a la Renta (Rel. Dependencia)
- Anticipo Impuesto a la Renta
- Retenciones en la Fuente – Renta
- Impuesto al Valor Agregado – IVA
- Impuesto Consumos Especiales – ICE
- Anexos Transaccionales (IVA / ICE / Renta)
- Declaración Patrimonial

CÓDIGO DE TRABAJO

Según (DIRECCIÓN NACIONAL DE ASESORÍA JURÍDICA DE LA PGE, 2013), en cuanto a las obligaciones patronales constan:

- “Décimo cuarto sueldo o bono escolar es un beneficio que perciben todos los trabajadores bajo relación de dependencia, indistintamente de su cargo o remuneración.” Según Art.115 del Código del Trabajo. Y consiste en un sueldo básico unificado vigente a la fecha de pago(1SBU en el 2015).
- Reparto de las utilidades.
“El Art. 97 del Código del Trabajo, establece que el empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento(15%) de las utilidades líquidas.”
- Art 105 Presentar planilla de pago 15 % utilidades.
- Art. 201.- Depósito del fondo de reserva”Las cantidades que el empleador deba por concepto del fondo de reserva serán depositadas mensual o anualmente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, siempre que el trabajador se hallare afiliado a dicho Instituto”.
- Art 81, 86, 87,96 Remuneraciones a empleados se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales,
- Art 42 Aportes Seguro Social Empleados
- Aplicar porcentaje de discapacitados en nómina

Ley Reformatoria al Código del Trabajo / Registro Oficial No. 198 Del 30 de Enero de 2006.

LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

Según (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 1996)

- **Matriculación de vehículos**

Art. 102.- “Al propietario del vehículo se otorgará una sola matrícula del automotor, que será el documento habilitante para su circulación por las vías del país”, y en ella constará el nombre del propietario, las características y especificaciones del mismo y el servicio para el cual está autorizado.

- **Contratar SOAT para vehículos**

Art. 215.- Para poder transitar dentro del territorio nacional, “todo vehículo a motor, sin restricción de ninguna naturaleza, sea de propiedad pública o privada, deberá estar asegurado con un Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT vigente”.

LEY DE DEFENSA CONTRA INCENDIOS

Según (ASAMBLEA NACIONAL, 2012)

- Art. 35) y su Reglamento (Art. 40) Bomberos

LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Según (CONGRESO NACIONAL, 1998.)

- **Derechos autores y compositores (SAYCE)**

Art.1.”El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las Decisiones de la Comisión de la

Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador.”
Las marcas de fábrica, de comercio, de servicios y los lemas comerciales; así también las apariencias distintivas de los negocios y establecimientos y los nombres comerciales y sus respectivas indicaciones geográficas.

LEY DE RÉGIMEN MUNICIPAL

Según (GADM Salcedo, 2005)

- **Impuesto Predial**
Código Municipal del respectivo Cantón
- **Patente**
Código Municipal del respectivo Cantón
- **Rótulos y Publicidad Exterior**
Base Legal: Código Municipal del respectivo Cantón
- **Impuesto a los Espectáculos Públicos**

Ley Orgánica de Régimen Municipal (Art. 378)

- **Reportes de Huéspedes** Código Penal (Art. 605, No. 1 y 2); Ley de Migración (Art 32)
- **Permiso Sanitario**
Base Legal: Código de la salud; Reglamento de Tasas.

2.4. CATEGORIZACIÓN FUNDAMENTAL DE VARIABLES

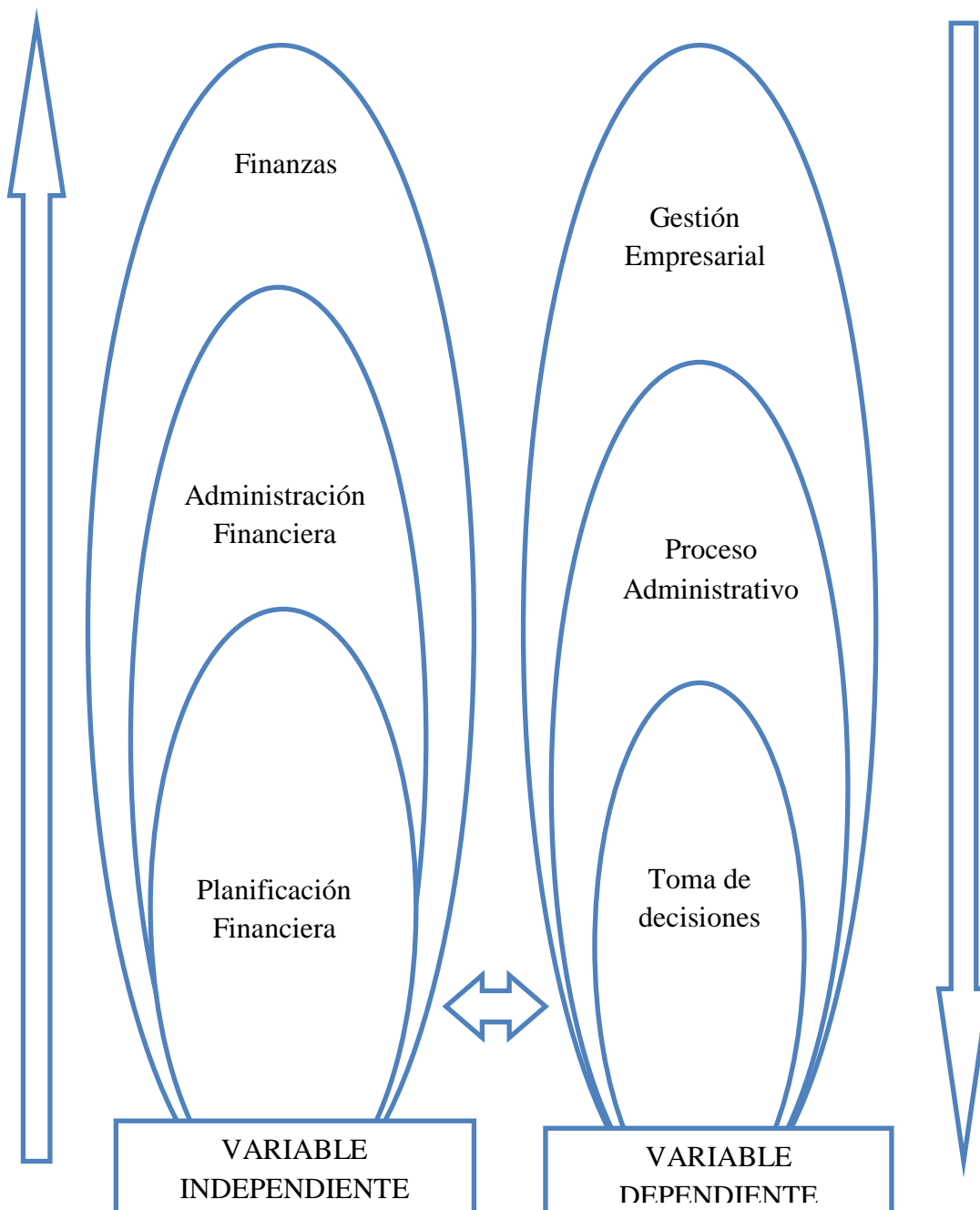


Gráfico N° 3: Categorías Fundamentales
Elaborado por: Miryam Jiménez

Constelación de Ideas de la Variable Independiente

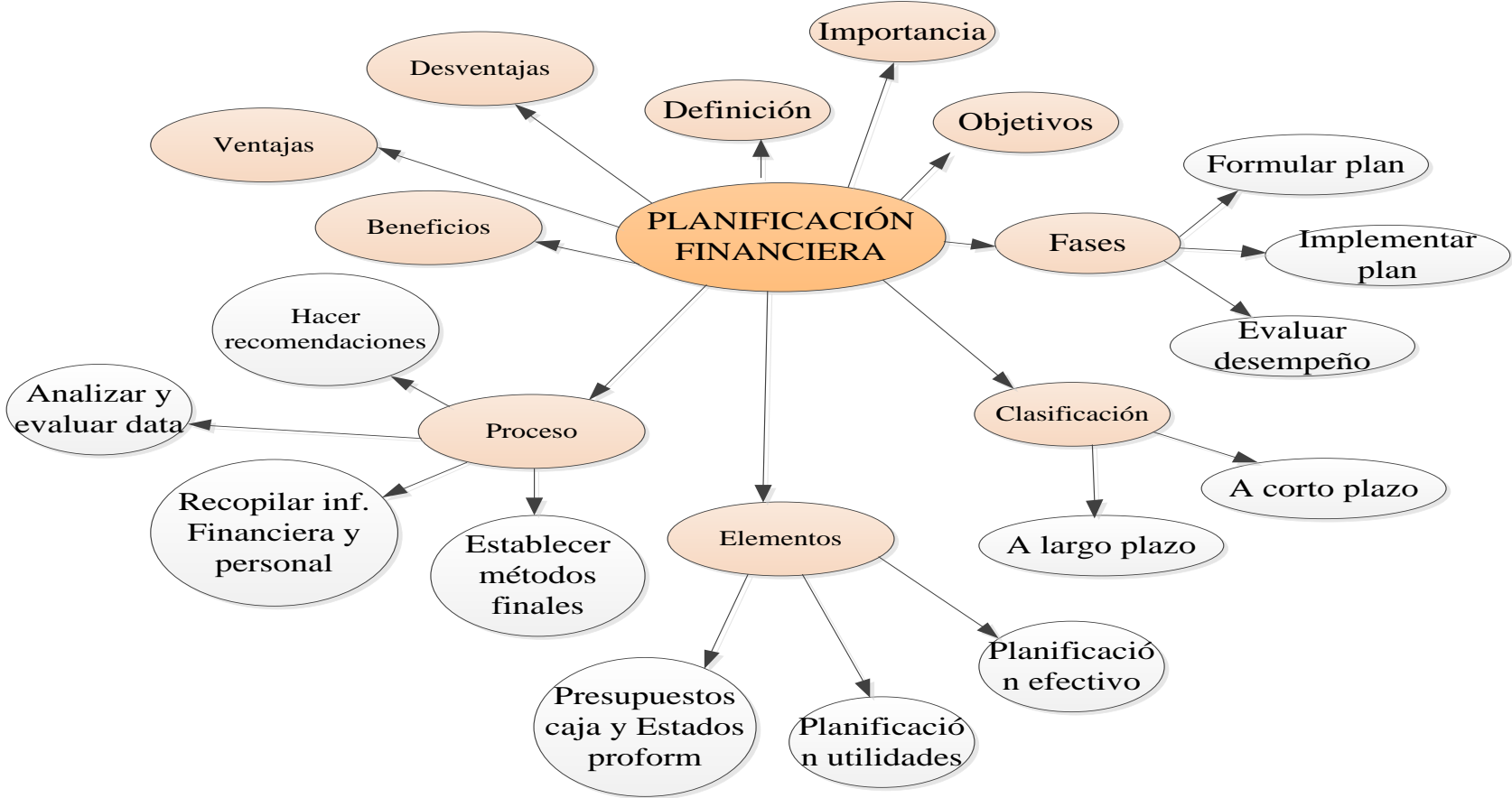


Gráfico N° 4: Constelación Variable Independiente
Elaborado por: Miryam Jiménez

Constelación de Ideas de la Variable Dependiente

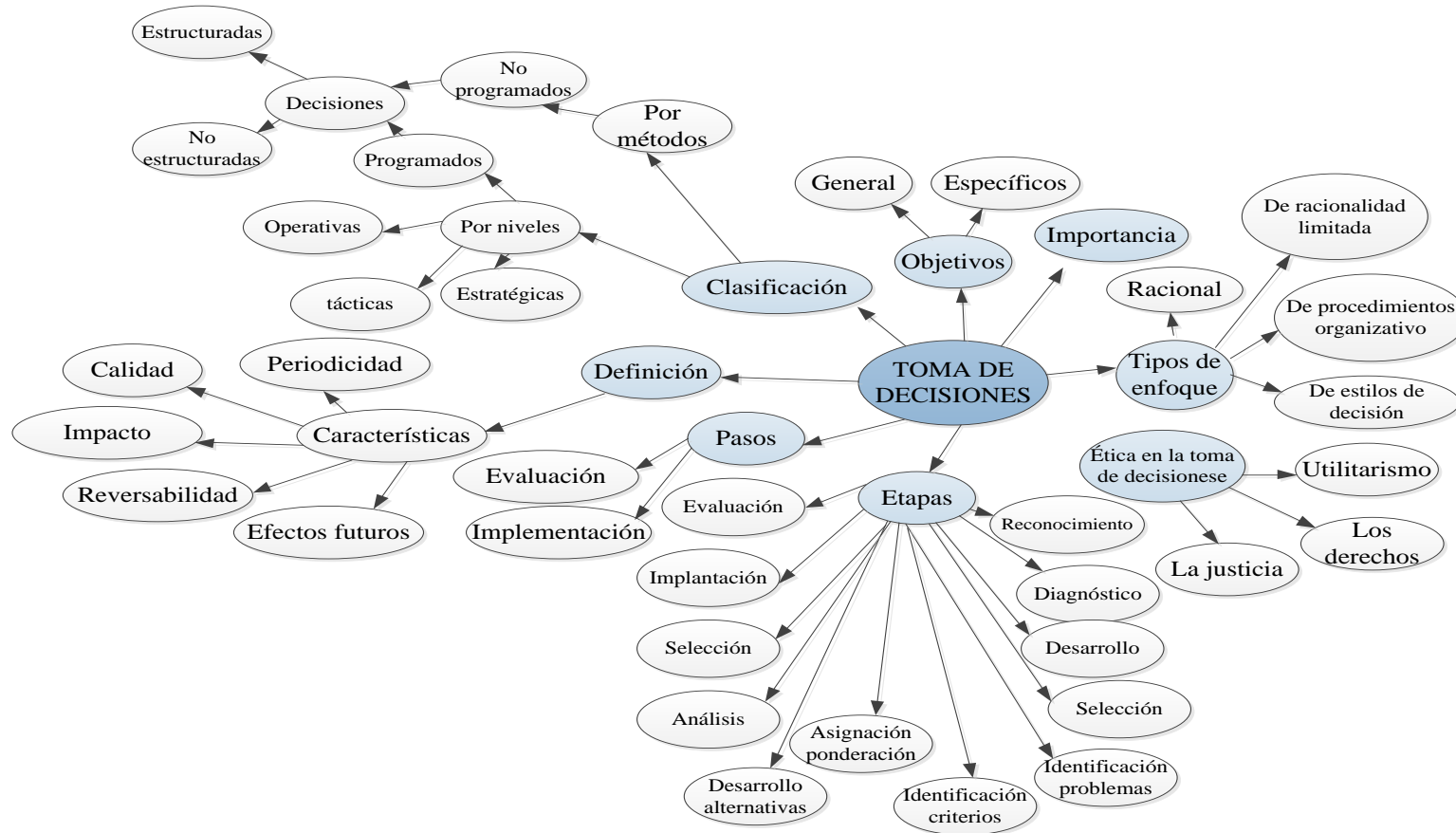


Gráfico N° 5: Constelación V. Dependiente
Elaborado por: Miryam Jiménez

2.4.1. Conceptualización de la Red de Categorías Fundamentales de la Variable Independiente

2.4.1.1 FINANZAS

Para (MEDINA.S, 2013) “Las finanzas es una rama de la economía que estudia la obtención y uso eficaz del dinero a través del tiempo por parte de un individuo, empresa, organización o del Estado”. (pág. 2).

La Finanzas es la rama que estudia la obtención eficaz del dinero dentro de las empresas a través de un individuo para su uso eficaz.

El autor (ORTEGA, A., 2002) define a las Finanzas como: “La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad” (pág. 7)

Según (BODIE, Z., 2002) “Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo”. (pág.) Las finanzas se enfocan especialmente en los recursos financieros y decisiones que toman los gerentes de las empresas con el objetivo principal satisfacer las necesidades económicas de las empresas mejorando sus ingresos y disminuyendo gastos necesarios para prestar buenos servicios.

Cuando hablamos de finanzas podemos decir que es la rama que nos ayuda al uso efectivo y eficaz de los recursos financieros para satisfacer las necesidades económicas de la empresa para desarrollar futuros beneficios.

2.4.1.1.2 Importancia de las finanzas

“Las finanzas son importantes porque nos permiten administrar nuestros propios recursos personales, interactuar en el mundo de los negocios, lograr oportunidades

de trabajo interesantes y gratificantes, tomar decisiones bien fundamentadas, como ciudadano en asuntos públicos y enriquecernos intelectualmente” Ibíd. (pág. 2-3)

Las finanzas según (MELGAR.O, 2011) desempeñan un papel principal en el éxito y la supervivencia de la empresa privada, se supone que es la herramienta de planificación, ejecución y control que resulta evidentemente en la economía empresarial y pública, ampliando sus efectos a todas las áreas de la producción y consumos. (s. p).

Las finanzas son útiles para que la empresa administre sus propios recursos tomando decisiones acertadas para el logro de sus metas accediendo a nuevas oportunidades de inversión y de esta manera maximizar el valor empresarial mientras se reducen los riesgos financieros de la empresa.

2.4.1.1.3 Objetivo de las finanzas

Según (MACCARRONE, 2014) el objetivo de las finanzas las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento deben agregar a la empresa tanto valor como sea posible, para maximizar la riqueza cumplir con el objetivo de las finanzas. En el mercado de capital, los inversionistas buscan maximizar sus ganancias comprando los títulos valores que las empresas colocan a la venta de igual manera lo realizan los administradores cuando examinan cual será la mejor combinación entre riesgo y rendimiento. (s. p)

Entre el objetivo de las finanzas es la consecución de las metas de índole financiera que permitan dirigir, controlar, supervisar y controlar el presupuesto de gastos asignados para alcanzar el objetivo general de la empresa.

2.4.1.1.4 Clasificación de las finanzas

Las finanzas se clasifican en:

2.4.1.1.4.1 Finanzas Públicas

Estas se forman por las políticas que conforman el gasto público y los impuestos. Según (GARZÓN, 2013) de esta relación dependerá la estabilidad económica del país y su ingreso en déficit o superávit.

2.4.1.1.4.2 Las Finanzas Privadas

Para el autor (MELGAR.O, 2011) son aquellas relacionadas con las funciones de las organizaciones privadas y empresas del estado que trabajan bajo la teoría de la óptima productividad para lograr una maximización en las ganancias.

Las finanzas están encaminadas a la gestión y administración de fondos ya sean estas privadas o públicas. Las privadas optimizan su productividad logrando la maximización de ganancias mientras las públicas se encargan del desarrollo propio de la gestión del Estado.

2.4.1.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Para el autor (PERDOMO, A., 2005) "Fase de la Administración General, mediante la cual se recopilan datos significativos, analizan, planean, controlan y evalúan, para tomar decisiones acertadas y alcanzar el objetivo natural de maximizar el capital contable de la Empresa"(s.p) es una metodología a través la administración aprovecha eficazmente de los recursos con los que cuentan las empresas tanto humana como técnica y tecnológica.

Según (DURBAN, O., 2009) "La administración Financiera analiza, pronostica y planea las finanzas de una compañía: mide los riesgos, evalúa y selecciona las

inversiones; decide que monto, donde y cuando hallar las fuentes de dinero; y determina cuánto dinero debe retornar a los inversionistas en el negocio”.(pág. 32)

Para el autor (VALLEJO, 2010) “La administración financiera comprende todo lo relacionado al manejo de fondos económicos que poseen las empresas” (pág. 3) trata de situaciones que se dan en las empresas que debe llevar a cabo el gerente como el hecho de establecer un monto que resulte conveniente para los fondos que debe manejar la empresa.

La administración financiera Según (LAWRENCE, J., 2007) se refiere a los deberes del administrador financiero dentro de la empresa . Los administradores financieros administran efectivamente los asuntos financieros de las empresas sin importar el tipo de empresas financieras y no financieros, privados y públicos, grandes y pequeños, lucrativos y no lucrativos (pág. 32).

La administración financiera, comprende el manejo de fondos económicos que poseen las empresas; así también evalúa los riesgos de inversión sin importar el tipo de empresa ya sean privados y públicos

2.4.1.2.1 Importancia

Según (VILLARREAL, 2008) establece: que La administración financiera, desempeña 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. En los últimos años, el cambio económico y los entornos reguladores han incrementado la importancia y la complejidad de los deberes del administrador financiero. Como resultado, muchos altos ejecutivos han surgido del área de finanzas. (pág. 45).

Para (DURBAN, O., 2009) “la importancia de la función financiera depende en gran parte del tamaño de la empresa. En empresas pequeñas la función financiera la lleva a cabo normalmente el departamento de contabilidad, a medida que la empresa crece la importancia de la función financiera da por

resultado normalmente la creación de un departamento financiero separado” (pág. 35) La unidad financiera se encuentra vinculada directamente al presidente de la compañía, a través de un administrador financiero. La administración financiera actual se contempla como una forma de la economía aplicada que hace énfasis a conceptos teóricos tomando también información de la contabilidad.

La administración financiera, es importante porque se encarga del financiamiento, adquisición y administración de los activos además de encuentra vincualda con los departamnetos de Contabilidad y gerencia para la toma de decisiones.

2.4.2.2 Objetivos

Según (GARCÍA, J., 2012) La administración financiera tiene por objetivo determinar el crecimiento de la empresa de una manera táctica así como estratégica a fin de captar los recursos necesarios para que opere eficientemente, mediante la asignación de recursos acorde a su misión y visión empresariales. De esta manera se estaría optimizando los recursos financieros a fin de minimizar la incertidumbre de la inversión para incrementar las utilidades, el patrimonio neto, el valor actual de la empresa para la creación de valor empresarial (s. p).

Los principales objetivos de la Administración Financiera serán lineamientos que servirán para determinar el proceso estratégico dentro de una organización optimizando recursos en empresa con el fin de maximizar las utilidades.

2.4.1.3 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

2.4.1.3.1 Definición

Para (CUATERCASAS L, 2000) La planificación financiera la técnica que reúne una serie de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por

alcanzar; tomando en consideración los medios disponibles que se requieran (pág. 28)

Según (DOUGLAS, “Fundamentos de la Administración Financiera”, 2000.)“La planificación financiera crea un diseño para el futuro de la empresa, es necesaria para establecer metas de la compañía, escoger estrategias financieras, pronosticar y evaluar el desempeño”. (pág. 11). Por lo tanto, la planificación constituye una técnica y procedimiento fundamental con la cual, la organización funcionará hacia un mismo objetivo.

Según (MORAN, 2010) “Es la reunión, clasificación análisis interpretación de la información financiera. Con objetivo de formar un plan combinado de las necesidades financiera así como de las probables consecuencias financieras de las operaciones.” (pág. 2). La planificación financiera es la reunión de técnicas para formar un plan combinado que contempla todas las partes de la empresa, sus políticas y decisiones, capital de trabajo para alcanzar los objetivos y metas.

En Contabilidad, la planificación es un procedimiento técnico mediante el cual, se regirá el año económico con el objetivo de realizar pronosticos y cumplimiento de metas financieras para satisfacer al necesidades de la empresa.

2.4.1.3.2 Importancia de la Planificación Financiera

Según (GITMAN, L. J., 2007) “Es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de esta con el propósito de lograr sus objetivos” (pág. 30). A través de la planificación financiera, una empresa puede guiar su accionar tanto en la parte económica como administrativa puesto que permitirá la correcta toma de decisiones enfocados acorde a lo planificado.

Según (GALLEGOS, 2011)

La base de la planeación financiera en saber cuál es el estatus actual de la empresa y el contexto competitivo de la misma en el que se está participando; para comprender el entorno económico futuro probable y realista, donde se vean reflejado los supuestos clave de crecimiento de la economía, inflación, tipos de cambio, tasas de interés y todos aquellos factores que se necesitan para realizar una planeación financiera. (s. p)

El punto de partida para una planificación financiera lo constituyen el Estado de Situación Financiera o Balance General del año inmediato anterior, a través del cual se logrará tener información valiosa para la toma de decisiones y orientar el rumbo de la empresa, definiendo estrategias, objetivos e indicadores que coadyuven a las estrategias de las empresas y a los planes operativos; por lo tanto, es necesario basarse en información anterior para tomar lo positivo y relevante a fin de proyectar lo mejor para la empresa.

Dentro del proceso de planeación financiera, también se deben estimar todas aquellas inversiones, llamadas en la práctica inversiones normales, cuyo fin es el de mantener las condiciones de operación actuales en condiciones óptimas. *Ibíd.* La planeación financiera es prioritario realizarlo desde las micro hasta las grandes empresas ya que de lo contrario no existiría organización ni control para mantener el equilibrio económico ni el cumplimiento de objetivos y metas dentro de las empresas.

2.4.1.3.3 Objetivos de la Planificación Financiera

(GITMAN, L. J., 2007) manifiesta que “la planificación financiera persigue objetivos definidos que permitirán la eficiencia como resultado del orden” (pág. 31). Todo ello se conseguirá coordinando y corrigiendo acciones diferentes y afinando las previsiones a través de la optimización de los recursos de los que dispone la empresa, evitando el trabajo a ciegas al coordinar con las funciones administrativas de dirección, ejecución y control.

Para (WESTON T, 2006) *Los objetivos que persigue la planificación financiera son:*

- *Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros.*
- *Decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación.*
- *Buscar el mejor rendimiento y máxima seguridad financiera.*
- *El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos (pág. 34).*

Dentro de las empresas siempre suceden cosas inesperadas sin embargo el gerente deberá orientar su labor hacia la consecución del cumplimiento de los objetivos planteados a través de la distribución de las actividades y aprovechamiento de los recursos.

Cuando una empresa tiene definidos objetivos, se facilita la labor económica y administrativa.

2.4.1.3.4 Fases de la planificación Financiera

En concordancia con (DOUGLAS, R.y otros, 2004) la planificación financiera cuenta con tres fases:

1. **Formular el plan:** en esta primera fase, se debe diseñar un plan en relación a los verdaderos requerimientos empresariales a través de un detallado análisis FODA que permitirá determinar los aspectos que afectan o benefician a la empresa.
2. **Implementar el plan:** En esta fase se usan presupuestos con objetivos, asignaciones de recursos y políticas operativas específicas cuyo objetivo es determinar responsabilidades de cada área y su contribución a las meta de la compañía. Durante la implementación, las circunstancias cambian y surgen oportunidades; por esta razón es necesario la toma oportuna de decisiones para que la empresa alterne sus planes a fin de que se adapte a esos cambios y aprovecharlos de la mejor manera posible. Consecuentemente, un buen

sistema de presupuestario debe ser flexible ya que el presupuesto es parte de un plan financiero, y los planes deben adaptarse a las oportunidades y circunstancias nuevas que se presente.

3. **Evaluar el desempeño:** En la fase evaluación, la compañía compara su desempeño global con el plan financiero. Los gerentes y sus unidades se evalúan en términos de la diferencia entre su desempeño y los objetivos. En este proceso se toman en cuenta las circunstancias reales que pueden ser muy distintas esperadas y pronosticadas”.(pág. 35)

En el proceso de la planificación estratégica se determina tres pasos elementales para los cuales se deberá tomar en cuenta las políticas, los objetivos y las metas que la empresa desea alcanzar, además de un riguroso seguimiento de las fases de la planificación para determinar con claridad hacia dónde dirigir el las metas institucionales.

2.4.1.3.5 Elementos clave en el proceso de Planificación Financiera

Para (WESTON T, 2006) los elementos clave en el proceso de planificación financiera son los siguientes:

1. **La planificación del efectivo** para lo cual se procederá a la elaboración de presupuestos de caja. La mayoría de las empresas siempre estarán expuestas a un cierto nivel de fracaso así utilicen la cantidad correcta de efectivo.
2. **La planificación de utilidades**, se obtiene por intermedio de los estados financieros pro forma, ya que indican por anticipado ciertos niveles de información de ingresos, activos, pasivos y capital social, información que se requiere para realizar la planificación ya que establecerá la base de la misma.
3. **Los presupuestos de caja y los estados pro forma** Esta información, es útil no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros, en

otorgamiento de créditos y financiamiento necesarios para el crecimiento organizacional.

Dentro de los elementos de la planificación financiera tenemos la planificación del efectivo para lo que se realiza los presupuestos de caja; la planificación de utilidades se obtienen por intermedio de estados financieros pro forma ya que esto servir de base para los presupuestos.

Según (CONTRERAS, 2003)“la administración deberá implantar elementos , de la política financiera, para llevar a cabo la realización del plan financiero” los elementos básicos de política en planeación financiera son:

1. La inversión de activos nuevos que requiere la empresa, teniendo en cuenta las oportunidades de inversión que la empresa desee implementar y este sea el efecto de las decisiones del presupuesto de capital de la organización.
2. El grado de apalancamiento financiero que decida utilizar la empresa, ello determinará la cantidad de préstamos que usará para financiar sus inversiones en activos reales. Esta es la política de estructura de capital de la empresa.
3. La cantidad de efectivo que la empresa piensa que será adecuado para pagar a los accionistas, esta es la política de dividendos de la empresa.
4. La cantidad de liquidez y de capital de trabajo que requiere la empresa en forma continua, esta es la decisión de capital de trabajo neto de la empresa”.
(pág. 125).

En toda planificación deberán existir claves para el adecuado uso de las políticas de inversión y de financiamiento los cuales deben ser considerados conjuntamente con la capacidad de la empresa para obtener el capital necesario con la finalidad de proveer los fondos para dichas inversiones.

2.4.1.3.6 Proceso

Según (WESTON T, 2006) “La planificación financiera no llega de la nada, existen cuatro pasos principales que servirán de guía para todo el proceso de planificación sin dejar cabos sueltos” (pág. 49).

1. **Establecer metas razonables:** Sin imponer metas inalcanzables ya que la organización se distraerá antes de alcanzarlas. Las metas en las cuales se debe enfocar son: contar con el dinero suficiente para cubrir sus necesidades, saldar cuentas pendientes, entre otras. Además se recomienda que se establezca metas a corto, mediano y largo plazo. De esta forma, si fuera necesario hacer algún arreglo a la planificación, ésta se pueda hacer sin afectar a los demás.
2. **Recopilar información financiera:** La información que se obtiene desde este paso es de suma importancia ya que con ella se crearán estrategias que ayudarán a alcanzar las metas propuestas.
3. **Analizar y evaluar la data:** Una vez recopilada toda la información, el analista financiero la analizará y llegará a ciertas conclusiones.
4. **Hacer recomendaciones:** Al tener claro las metas, misión y visión es cuando el analista comienza a hacer sus recomendaciones con el propósito de detectar errores y enmendarlos inmediatamente a fin de que no afecte la continuidad de la labor comercial y administrativa.

Consecuentemente, es necesario manejar y seguir un proceso sistemático a través del cual se podrá visualizar, definir y alcanzar de una mejor manera los objetivos y metas empresariales planteadas por los directivos de la organización dentro de la planificación financiera.

Para (CONTRERAS, 2003) Las etapas que componen el proceso de la planificación son las siguientes:

1. Formulación de objetivos y sub objetivos.
2. Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
3. Estudio de alternativas.
4. Evaluación de las alternativas en relación a los objetivos propuestos.
5. Elección de la alternativa más idónea.
6. Formulación de planes.
7. Formulación de presupuestos (pág. 128).

Es importante ejecutar paso a paso las etapas del proceso de planificación financiera, ya que se podrá obtener un modelo apropiado para cumplir los requisitos que requiere la empresa.

2.4.1.3.7 Métodos de la Planificación Financiera

Los métodos de planeación financiera se definen con el objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras básicas para alcanzar los objetivos propuestos.

- **Punto de Equilibrio Global**

Según (PERDOMO A, 2002) “El punto de equilibrio global se define como aquel punto donde las ventas de una empresa son iguales al importe de sus costos variables y fijos. (pág. 21).

- **Punto de equilibrio de las unidades de producción**

Para (GITMAN L, 2003) “Es aquel que tiene por objeto predeterminar el número de unidades que necesitan producir y vender una empresa para absorber sus costos variables y sus costos fijos” (pág. 423).

- **Palanca y riesgo de operación**

“El apalancamiento operativo se refiere a la relación entre los ingresos por ventas de la empresa y su utilidad de intereses e impuestos” (pág. 22).

- **Palanca y riesgo financiero**

Según (PERDOMO A, 2002)“El apalancamiento financiero es una herramienta para utilizar el costo de intereses financieros, para maximizar utilidades netas por efectos de los cambios en las utilidades de operación” (pág. 50).

- **Pronósticos Financieros**

Para (PERDOMO A, 2002) “Son aquellas proyecciones financieras de una empresa con la intención de predecir lo que va a pasar en un periodo o ejercicio futuro” (pág. 59)

- **Presupuesto Financiero**

Para el autor (RAMIREZ D, 2005)“Los presupuestos financieros son una herramienta de planeación para que los recursos de la empresa sean óptimamente aprovechados por su administración. Así mismo, estos presupuestos permiten anticiparse a so cambias y adaptarse a ellos” (pág. 261).

- **Árbol de decisión**

Según (PERDOMO A, 2002) “Los árboles de decisiones son una herramienta grafica de planeación para decidir entre diferentes alternativas, eventos y resultados. (pág. 85)

Todos estos métodos, el punto de equilibrio global; punto de equilibrio de las unidades de producción, la palanca y riesgo de operación así como la palanca de riesgo financiero y los pronósticos financieros son técnica de análisis muy significativos, empleados como instrumento de planificación de utilidades, en la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

2.4.1.3.8 Beneficios

Según (GITMAN, L. J., 2007) "El objetivo del proceso de planeación es ayudar a maximizar el valor de la compañía. Los beneficios que una compañía espera obtener del proceso de planeación, son los siguientes:

- Supuestos estandarizados.
- Orientación futura
- Objetividad.
- Desarrollo de empleados.
- Requisitos de los prestadores.
- Mejor evaluación del desempeño.
- Preparación para contingencias.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente".(pág. 29)

(DOUGLAS, R.y otros, 2004) considera que *“la planificación financiera es una necesidad para toda empresa, independientemente de su tamaño, debido a que planificar permite adelantarse a los acontecimientos buenos y malos, contando con una alternativa de actuación que asegurará el futuro de la empresa.*

Según (Gestionpyme, 2010) son muchos los beneficios que genera una adecuada planificación financiera, aprovechando al máximo los recursos para su respectivo desarrollo y evaluación:

- Da personalidad y seriedad Facilitando la gestión.
- Se conocerán los riesgos, los cuales permitirán enfrentarse eficazmente a las indecisiones de mercado.
- Proporcionará la unificación y contribución de los sectores de la organización, ya que ayuda a establecer una clara asignación de responsabilidades.
- Fomentara la autocrítica.

- Reflejara el logro o la ausencia del mismo, lo que origina la revisión, de esta forma nos exigimos a ser flexibles y a adaptarnos a los cambios internos como externos del entorno,”. (pág. 48).

Por lo tanto, se puede determinar que al realizar una planificación financiera esta permite obtener mejores resultados en las finanzas contando con una alternativa que asegurará el futuro de la empresa.

2.4.1.3.9 Ventajas y desventajas de la Planeación Financiera

Según (MERLO J, 2010) Las principales ventajas son facilitar la gestión dando a conocer los riesgos del mercado para actuar con alternativas permitiendo la integración y colaboración de todo el personal de la empresa en la asignación de funciones y responsabilidades fomentando a si autocrítica que promueve una revisión para obligarnos a ser más flexibles y adaptarse a los cambios del entorno ya sean internos o externos para asegurar el futuro de la misma.

Al referirnos a las desventajas de utilizar la planificación financiera decimos que el hecho de presupuestar sin una herramienta de Business intelligence efectiva en previsiones y/o estimaciones, lo que conlleva a un riesgo implícito; sabiendo que rentabilidades pasadas no aseguran rentabilidades futuras.

Cuando hablamos de la ejecución de la planificación financiera debemos tener en cuenta los riesgos dentro de las inversiones futuras; al tomar las decisiones para adaptarnos a los cambios futuros y estar pendiente de alternativas para mejorar la situación financiera de la empresa.

2.4.2. Conceptualización de la Red de Categorías Fundamentales de la Variable Dependiente.

2.4.2.1 GESTIÓN EMPRESARIAL

Definición

Según (MOONEY JD, 1970) “Puede describirse como el arte de líderes, organizar, dirigir y controlar un grupo de personas para lograr un objetivo colectivo que está fuera del alcance del esfuerzo individual”. (pág. 5).

Según (HERNÁNDEZ, 2011) La Gestión Empresarial se basará en la información más importante para la gestión de la institución, organizaciones y empresas. Para existir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio y tecnología será el principal agente para el cambio económico. (pág. 52)

Para (DÁVALOS, 1998) “Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad”. (pág. 27), la finalidad es alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo.

La gestión empresarial es la coordinación y gestión de los recursos para el resultado de actividades que se debe llevar a cabo para el cumplimiento de un objetivo organizacional.

2.4.2.1.2 Herramientas

Para (RUBIO D, 2006) “La gestión, al igual que muchas otras funciones dentro de la empresa, se basa en cuatro herramientas principales otorgadas por Eco negocios, que son:

Plan de negocios: el plan de negocios cumple con una serie de actividades relacionadas entre sí para el desarrollo de las empresas para lograr cumplir sus metas a través de proyectos realizados con una planificación. Este plan define las etapas a desarrollarse de un proyecto y servirá como guía para facilitar la creación o el crecimiento de la empresa.

Estructura del negocio: La estructura de los negocios se describe directamente a las responsabilidades que tiene cada persona dentro de la organización y los tipos y estructuras de negocios que se implantan regularmente, tales como: propiedad individual, sociedades, limitada y corporaciones.

Contabilidad: muy importante, que el gestor tenga conocimientos de contabilidad para generar y llevar a cabo el cumplimiento de sus funciones.

Lista de comprobación: Esta es una herramienta elaborada en forma de cuestionario por la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa que sirve como una guía para ayudar a preparar al gestor un plan de negocios para determinar si sus ideas se pueden realizar”.

Las herramientas de gestión empresarial son técnicas que ayudan a la entidad empresarial con el desarrollo y el logro de los objetivos, para asegurar un posicionamiento en el mercado la gestión requiere de una correcta planificación y ejecución.

Recomenzando realizar el plan de negocios con planificación ya que es iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación para poder estructurar su contabilidad y una lista de comprobación.

2.4.2.1.2 Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:

De acuerdo con (QUINCENO, 2011) la gestión empresarial se clasifica en:

Análisis Estratégico: “Diagnosticar e identificar los escenarios político, económico y social nacionales e internacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: planificar con anticipación la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir para el futuro de la empresa ; organizar, determinar las funciones asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad.

Gestión de la Tecnología de Información: aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

Gestión Financiera: controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, obtener dinero y crédito menos costo posible, así como asignar, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

Gestión de Recursos Humanos: buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.

Gestión Ambiental: contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

Pautas básicas fundamentales para una gestión adecuada:

dependerá de muchos factores el éxito de una gestión empresarial, por ejemplo, la localización, competencia, habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros”.

La gestión empresarial se clasifica en análisis estratégico se trata de identificar los escenarios políticos económicos y socio económicos más probables en el Proceso Administrativo planificando con anticipación las metas u objetivos a cumplir por la empresa así también Gestión de la Tecnología de Información utilizando en las áreas de la empresa el uso de internet ,incrementando la Gestión Financiera para controlar y evaluar el uso de recursos financieros teniendo en cuenta también la Gestión de Recursos Humanos para utilizar de manera efectiva la fuerza de trabajo sin olvidarnos de la logística de abastecimiento y distribución ya que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, la Gestión Ambiental permite crear a la empresa políticas de medio ambiente .

El éxito de una gestión empresarial dependerá si obtiene beneficios ya que sin estos la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse ya que debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Tratando de conseguir un óptimo equilibrio.

2.4.2.1.4 Cualidades y conocimientos de un buen gestor.

Según (RUBIO D, 2006) “El gerente tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, pero si aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella. Tiene que establecer un sistema de interrelación que indique:

- *El personal deberá conocer con claridad que se espera de ellos.*
- *El personal deberá participar directamente en la fijación de sus objetivos de trabajo. Esto propiciará la claridad y eficacia de la tarea a desarrollar y hará que el subordinado se sienta más comprometido y dispuesto a colaborar.*
- *El personal deberá sentirse apoyado con los recursos físicos y humanos necesarios para lograr sus objetivos (pág. 11).*

Dentro de la cualidades de un buen gerente el aportara en el control y supervisión del personal para desarrollar sus propios recursos ya que esto permitirá poder actuar con mayor eficacia y eficacia al personal. Por su parte la empresa le

ayudará a conseguirlo mediante el asesoramiento o consejos permanentes e incluso con una formación adicional.

2.4.2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Según (GUZMÁN A, 2013) “Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (s.p.)

Según (CHIAVENATO, I., 2001) “Establece que las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control consideradas por separados, constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial.”

El proceso de administrativos son las actividades que el administrador debe llevar a cabo se refiere a planear y organizar la estructura de las empresas, en la cual se ejecutan dirección y control para darle seguimiento a los procesos para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales para el cumplimiento eficaz de metas y objetivos de las empresas.

2.4.2.2.1 Fases del Proceso Administrativo

Son cuatro las funciones de la administración y consisten en la Planificación, organización, dirección y control; las características principales de cada uno de estas fases se detallan a continuación:

2.4.2.2.2 Planificación

(CHIAVENATO, I., 2001) describe a la planeación como “la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos”. (pág. 18).

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Implica que a través de sus objetivos y acciones, se fija el mejor procedimiento para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.

2.4.2.2.3 Organización

Para el autor (CASTRO , B., 2006)“La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos”. (s. p).

Es el proceso de disponer de los recursos entre los miembros de una organización de tal forma que puedan alcanzar los objetivos de manera eficiente además deberán desempeñarlas tareas necesarias para el cumplimiento de las metas.

2.4.2.2.4 Dirección

Para (GARCIA S.A, 2010) “es el proceso consistente en influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”(pág. s.p). Los individuos forman parte de diferentes papeles, Al trabajar para lograr el cumplimiento de las metas, el administrador debe tomar en cuenta la integridad de las personas en su trabajo.

Es el hecho de influir en los individuos para impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro de una organización, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

2.4.2.2.5 Control

La función principal del control es que de observar, inspeccionar, verificar y registrar la ejecución de un Planificación de manera que pueda compararse continuamente los resultados obtenidos con los Planificación iniciales y tomar las

medidas conducentes para asegurar la realización de sus objetivos, comunicando con efectividad los resultados a todos los interesados dentro de la organización” (BATEMAN, 2001) (pág. 7).

Consiste en establecer un sistema que permita medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, con fin de corregir y mejorar los planes que lleven a la obtención de las metas.

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, al cumplimiento y alcance de sus metas.

2.4.2.3 TOMA DE DECISIONES

2.4.2.3.1 Definición

Para (ZAPATA P, 2008) La toma de decisiones es una base dinámica que se encuentra a cargo del gerente acción para la selección de entre varias opciones, para la toma de decisiones se requiere de información consistente y oportuna a la vez que también de experiencia pues en manos de ellos se encuentra el futuro de la empresa.(pág. 7)

Según (KAST F, 1979) “La toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización ya que suministra los medios y permite la coherencia en los sistemas”. (pág. 383).

Según (KOONTZ H., 2008) La toma de decisiones es un procesos que permite enfrenar al ser humano; con detalle que hay que plantear los objetivos que se desean, elaborar un plan, realizar las acciones comprendidas en el plan, evaluar la marcha del plan y de los resultados que se van alcanzando. (pág. 667)

La toma de decisiones se define como el proceso que consiente la selección de varias alternativas para resolver diferentes situaciones permitiendo resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.

2.4.2.3.2 Objetivos

Según (YUPANQUI, A, 2009) “los objetivos de la toma de decisiones permiten enfocar todos los esfuerzos hacia una misma dirección a fin de disminuir el riesgo económico, los objetivos de la toma de decisiones son:

General

Congregar los principales elementos conceptuales o teóricos que ayuden al abordaje y entendimiento del subsistema administrativo de toma de decisiones.

Específicos

- *Resaltar desde una perspectiva psicológica e histórica los principales elementos que sustentan el estudio de la toma de decisiones.*
- *Abordar y estudiar los diferentes modelos de racionalidad*
- *Entender la toma de decisiones como un proceso racional.*
- *Estudiar los fundamentos de la teoría de juegos, los elementos esenciales que la caracterizan y sus aplicaciones.*
- *Definir conceptualmente el término decisión.*
- *Estudiar el proceso de toma de decisiones y establecer las características del mismo.*

Los objetivos de la toma de decisiones se basan en el estudio de los elementos que caracterizan la decisión prestando especial atención a la evaluación de alternativas para el cumplimiento de las metas fijadas.

2.4.2.3.3 Importancia de la Toma de Decisiones

Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias a través de la aplicación de un buen procedimiento, o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorrará tiempo, esfuerzo y energía.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta.

2.4.2.3.4 Tipos de enfoque

Según (Herbert A.Simon, 1959) para la toma de decisiones los tipos de enfoque son:

2.4.2.3.4.1 El enfoque racional: basado en la hipótesis: el decisor tiene información perfecta, no existen las fases de inteligencia y diseño, es decir, la decisión solamente considera la fase de elección y el decisor siempre intenta maximizar su función de utilidad.

2.4.2.3.4.1 El enfoque de racionalidad limitada según (VALLEJO, 2010) en este enfoque el sujeto decisor no tiene información perfecta y si quisiera conseguir esa información perfecta le costaría tanto mucho tiempo como mucho dinero. “Por lo tanto se pasa del hombre económico, aquel que intenta maximizar su función de utilidad, al hombre administrativo, que adopta un comportamiento satisfactorio, es decir, cuando encuentra una alternativa que considera satisfactoria” busca más, no llega a elegir la mejor.

2.4.2.3.4.2 El enfoque del procedimiento organizativo. Según este enfoque los individuos tienen objetivos propios, pero las organizaciones no, por lo tanto las decisiones que se toman dentro de la organización son el resultado de la negociación entre los individuos que allí trabajan.

2.4.2.3.4.3 El enfoque de los estilos de decisión. Este enfoque considera que cada decisor es utilizará un estilo propio para enfrentarse a la toma de decisiones,

por lo tanto para conocer porque ha tomado una decisión concreta habrá que analizar sus habilidades y estrategias personales del individuo.

Dentro de la toma de decisiones los tipos de enfoques que se utilizan servirán de ayuda para el análisis de las alternativas dentro de las empresas, donde se deberán tomar múltiples decisiones.

Tratando que la alternativa elegida tenga aceptación y satisfaga a los individuos que trabajan en esa organización para el cumplimiento de sus objetivos.

2.4.2.3.5 La ética en la Toma de Decisiones

Para (MOODY, 1991) *un individuo puede aplicar 3 criterios en la toma de Decisiones éticas*

- ***El utilitarismo:*** Busca proporcionar el mayor bien para la mayoría, en el cual las decisiones son tomadas solamente con base en sus resultados.
- ***Los derechos:*** El derecho en la toma de decisiones significa respetar y proteger los derechos básicos de los individuos, como lo son la intimidad, la libertad de la palabra un proceso legal.
- ***La justicia:*** Esto requiere que los individuos impongan y cumplan las reglas justa e imparcialmente para que exista una distribución equitativa de los beneficios y los costos.

Estos criterios tienen sus ventajas y desventajas; el enfoque utilitarismo promueve la eficiencia y la productividad, pero puede ignorar los derechos de algunos individuos en particular, de aquellos con representación minoritaria en la organización. El uso de los derechos como criterio protege a los individuos del perjuicio y es consistente con la libertad y la intimidad, pero puede crear un ambiente de trabajo demasiado legal que obstruya la productividad y la eficiencia.

2.4.2.3.6 Etapas en el Proceso de la toma de decisiones

Según (ROBBINS, 2000) “Se ha definido a la toma de decisiones como la selección entre alternativas”

2.4.2.3.6.1 Etapa 1: Identificación de un problema

Consiste en comprender la condición del momento y de visualizar la condición deseada, es decir, encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución

2.4.2.3.6. 2 Etapa 2: Identificación de los criterios de decisión

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

2.4.2.3.6.3 Etapa 3: Asignación de pesos (ponderaciones) o los criterios

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio ya que todos son importantes pero no de igual forma; consiste simplemente en conceder al criterio más importante una ponderación de 10, y a continuación asignar las ponderaciones de todos los demás tomando como base ese estándar.

2.4.2.3.6.4 Etapa: Desarrollo de alternativas

Se requiere que la persona que toma las decisiones elabore una lista de las alternativas viables con las que se podría resolver el problema. En este paso no se intenta evaluar cada una de esas alternativas, sino solamente mencionarlas.

2.4.2.3.6.5 Etapa 5: Análisis de alternativas

Después de identificar las alternativas, la persona a cargo de tomar la decisión debe analizar críticamente cada una de ellas. Las fortalezas y debilidades de cada

alternativa resultan evidentes cuando se comparan con los criterios y ponderaciones ya establecidos.

2.4.2.3.6 .6 Etapa 6: Selección de una alternativa

Es el acto decisivo de escoger la mejor alternativa de las que aparecen en la lista y fueron evaluadas. Hemos determinado todos los factores pertinentes para la decisión, los ponderamos correctamente e identificamos las alternativas viables.

2.4.2.3.6.7 Etapa 7: Implantación de la alternativa

La implementación incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica. Si las personas que deberán poner en práctica la decisión participan en el proceso, las probabilidades de que apoyen con el resultado serán mayores. pág. (157).

2.4.2.3.6.8 Etapa 8: Evaluación de la eficiencia de la decisión.

Este último paso juzga el proceso del resultado de la toma de decisiones para ver si se ha corregido el problema.

Al tomar una decisión es preciso conocer la información sobre las alternativas entre las que se va a escoger y las consecuencias que cada una podría conllevar respecto a los objetivos marcados. En la identificación de un problema se descubre la diferencia entre el estado actual y el estado deseado en la identificación de los criterios para la toma de decisiones se señala la pauta o los métodos que resultarán relevantes para solucionar el problema ;continuando con la asignación de ponderaciones a los criterios se prioriza de forma correcta los criterios puesto que no todos no tienen la misma relevancia en la toma de la decisión final ,en el desarrollo de alternativas presentamos todas las alternativas factibles ;el análisis de las alternativas se debe estudiar minuciosamente las fortalezas y las debilidades de las alternativas; la selección de una alternativa es el momento de elegir una sola alternativa. La implantación de la alternativa hay que comunicar la decisión

para la aplicación de la misma y finalmente la evaluación de la efectividad de la decisión hay que evaluar el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada.

2.4.2.3.7 Características

Según (PACHECO, 2011) “Las características más importantes en la toma de decisiones son:

Efectos futuros: Se encuentran vinculados con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro.

Reversibilidad: Referente a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio.

Impacto: Es la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas.

Calidad: tiene relación con los vínculos laborales, valores, éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

Periodicidad: Este factor, responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente”. La toma de decisiones es muy significativo dentro de la vida empresarial se deberá tener en cuenta las características al momento de tomar decisiones para que estas no pongan en riesgo el futuro de la empresa.

2.4.2.3.8 Clasificación

Por niveles

Según (STONNER, 2004) “La clasificación por niveles es realiza por el nivel jerárquico que ocupa la persona que realiza la decisión.

- **Las decisiones estratégicas:** se refieren a las decisiones que son tomadas para relacionar la empresa con su entorno; de gran trascendencia en cuanto que definen los objetivos y las líneas de acción a seguir en la empresa.
- **Las decisiones tácticas:** son las decisiones que se toman en el nivel intermedio de la empresa por parte de los directores de departamento; deben ayudar a conseguir los objetivos fijados a nivel estratégico, pueden ser repetitivas, y sus consecuencias tienen lugar en un plazo no muy largo de tiempo, por lo general son reversibles, y sus consecuencias no son muy importantes a no ser que los errores se vayan acumulando.
- **Las decisiones operativas:** son las que se toman en el nivel más bajo de los directivos de la empresa”.

La clasificación tiene que ver con la identificación de objetivos generales a largo plazo y los medios para conseguir los cumplimientos de estos y que no afecten la organización ni a su entorno.

Por Método

Según (LIENDO, 2012) “La clasificación se realiza según el método utilizado se distingue entre decisiones programadas y decisiones no programadas.

- **Las decisiones programadas:** Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas.
- **Las decisiones no programadas:** Son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un

problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.

- **Las decisiones semi estructuradas.** Su rasgo característico es que la fase de inteligencia no se puede formalizar, no se puede establecer un método para detectar el problema, pero una vez detectado el problema ya se pueden establecer modelos matemáticos en las fases de diseño y elección.
- **Las decisiones no estructuradas** se caracterizan porque ninguna fase del proceso de toma de decisiones es estructurada. Estas coincidirían con las decisiones no programadas y con la mayoría de las decisiones estratégicas”.

En esta clasificación se tiene en cuenta a la vez el método utilizado y el nivel que tiene dentro de la empresa la persona que toma la decisión.

2.5.HIPÓTESIS

La planificación Financiera incide en la oportuna toma de decisiones de la hostería el Surillal de la ciudad de Salcedo.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable independiente: Planificación Financiera

Variable dependiente: Toma de decisiones

Unidad de observación: Hostería el Surillal de la ciudad de Salcedo

Términos de relación: incide

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

De acuerdo al paradigma crítico propositivo, el presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo. Cualitativo porque está orientado a la comprensión del problema es decir de la planificación financiera que incide en la inoportuna toma de decisiones. Y cuantitativo porque está orientado a la comprobación de la hipótesis a través de la estadística descriptiva para el análisis e interpretación de los resultados que se recopilan por medio de las técnicas investigativas, en este caso la encuesta.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se aplicaron las modalidades de campo y bibliográfica-documental.

3.2.1. Modalidad de Campo

Según (HERRERA L, 2004) Investigación de Campo “es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se produce. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”.

El presente estudio tiene lugar en la Hostería “El Surillal” ubicada en el Barrio Yanayacu del Cantón Salcedo.

3.2.2. Modalidad Bibliográfica-Documental

Porque está apoyado en la investigación bibliográfica caracterizado por la búsqueda de información en fuentes impresas, sean estos: libros, revistas, periódicos, informes científicos sobre la Planificación Presupuestaria y la Toma de Decisiones para la elaboración del Marco Teórico, puesto que se trata de ampliar, profundizar y analizar diferentes enfoques de información escrita, teóricas, conceptos y criterios de diversos actores sobre las variables de estudio así como también nos basamos en documentos como Estados Financiero, registros contables y documentos que sustentan la actividad comercial.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación Exploratoria

Su objetivo es ayudar al planteamiento del problema de investigación es decir de la inexistente planificación presupuestaria que incide en la inoportuna toma de decisiones, poniendo a la investigadora en contacto con la realidad a fin de obtener datos y elementos de juicio para el planteamiento del problema a fin de formular la hipótesis de estudiada.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Porque detalla las características más importantes de la inoportuna toma de decisiones en lo que respecta a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir el problema en una circunstancia temporo-espacial determinada es decir detalla cómo es y cómo se manifiesta la inexistente planificación presupuestaria en la Hostería El Surillal durante el período económico 2013.

3.3.3. Asociación de Variables

Se enmarcó en el nivel de asociación de variables porque permitirá medir el grado de relación que existe entre dos variables en un contexto particular, sin explicar que la una sea la causa de la otra.

Según (HERRERA L, 2004) la asociación de la variable está formada por las siguientes características y objetivos:

Tabla N° 1: Características de Asociación Variables

CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Permite predicciones estructuradas. • Análisis de correlación (sistema de variaciones). • Medición de las relaciones entre las variables en los mismos sujetos de un contexto determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las variaciones de comportamiento de una variable en función de variaciones de otra variable. • Medir el grado de relación entre variables, en los mismos sujetos. • Determinar tendencias (modelos de comportamiento mayoritario).

Elaborado por: Miryam Jiménez

Fuente: (HERRERA L, 2004)

También se puso en juego todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado, y finalmente intervendrá el exploratorio porque es una de las metodologías más flexibles y de mayor amplitud y dispersión ya que nos permitirá desarrollar nuevos métodos para generar hipótesis.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

SEGÚN (RUBIN, 1996) define a la población como el conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. La Hostería El Surillal cuenta con 23 empleados; por ser el universo tan pequeño no es preciso el cálculo de la muestra estadística.

Tabla N° 2: Población o universo

POBLACIÓN	N°
Administrativos	4
Cajeras	2
Hospedaje	3
Restaurante	5
Operacionales	10
Área recreativa	4
Seguridad	2
TOTAL	23

Fuente: Hostería El Surillal

Elaborado por: Miryam Jiménez

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1. Variable independiente: Planificación Financiera

Tabla N° 3: Operacionalización de la variable Independiente: Planificación Financiera

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo	Métodos	<ul style="list-style-type: none"> • Palanca y riesgo de operación 	¿Se asigna el efectivo de acuerdo a las necesidades de la hostería?	Encuesta Cuestionario
	Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto Financiero 	¿Se realiza planificación financiera para alcanzar los objetivos institucionales?	
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Largo plazo • Corto plazo 	<p>¿Con que frecuencia se aplica análisis financiero sobre los costos y gastos de la hostería?</p> <p>¿Considera que la Hostería ha cumplido con sus objetivos empresariales?</p>	

Elaborado por: Miryam Jiménez

3.5.2. Operacionalización Variable Dependiente: Toma de Decisiones

Tabla N° 4: Variable Dependiente: Toma de Decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas”.	Proceso	Determinar necesidad de decisión	¿Se diagnostica la necesidad de tomar decisiones para resolver problemas?	Encuesta Cuestionario
	Escoger	Desarrollar todas las Alternativas	¿Se ponen a consideración varias alternativas para escoger la más adecuada?	
	Alternativas	Impacto	¿Se utiliza la información financiera para la toma de decisiones empresariales?	
		Calidad	¿La toma de decisiones engloba a todas las actividades de la empresa?	
		Periodicidad	¿La empresa donde usted trabaja, suele planificar sus actividades?	

Elaborado por: Miryam Jiménez

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para (HERRERA L, 2004), Metodológicamente para la construcción de información se opera en dos fases: Plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información. pág. (137).

3.6.1 Plan para la recolección de información

El plan de recolección contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido. En el plan de recolección de información se consideran los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos: personas que van a ser investigados.
- Selección de las técnicas a emplear
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.
- Explicación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc. Se realizó entrevistas, esta técnica se realizó a personas específicamente involucradas con el problema y esta se obtendrá información por medio del diálogo que será entre dos personas es decir entre el investigador y el entrevistado.

El plan de recolección de la muestra estará guiado por las siguientes preguntas:

Tabla N° 5: Plan de recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
¿De qué persona u objetos?	Gerente Contadora Aux. Contable Secretarias
¿Sobre qué aspectos?	Planificación Financiera y la toma de decisiones
¿Quién investiga?	Investigadora: Miryam Jiménez
¿Cuándo?	Período fiscal 2014
¿Dónde?	Hostería El Surillal
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué situación?	Durante la jornada laborable

Elaborado por: Miryam Jiménez

3.6.1. Procedimientos para recolección de información

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Tabla N° 6: Cuantificación de Resultados

	SI	NO	PARCIALES	TOTALES
1				
2				
# ...				

Fuente: Investigación Científica. Luis Herrera y otros

Representaciones gráficas

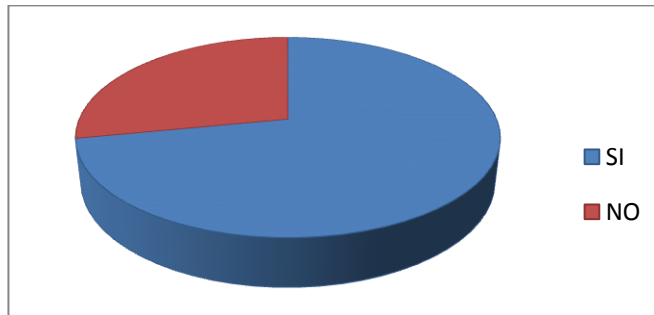


Gráfico N° 6: Representación gráfica de los resultados

Fuente: Investigación Científica. Luis Herrera y otros

3.6.2. Análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

3.6.3. Parametros de los objetivos

Tabla N° 7 Parametros de objetivos

PARAMETROS DE LOS OBJETIVOS	
OBJETIVOS	PARAMETROS
Analizar cómo se desarrolla el proceso de planificación financiera a fin de detectar las causas de su inadecuada formulación en la hostería el Surillal en el año 2013.	Se aplicó una encuesta dirigida al personal que labora en la Hostería el Surillal para verificar si existe una adecuada planificación.
Comparar los resultados generados por el cálculo del EVA en los períodos 2012-2013, a fin de llegar a conclusiones en relación a la adecuada toma de decisiones.	Tomamos 2 de los períodos económicos correspondientes a los años 2012 el Estado de resultados y estado de Situación Final de la misma manera los estados del 2013 para realizar el análisis EVA. Y medir el grado de valor económico generado por la Hostería.
Proponer la elaboración de un modelo de planificación financiera que permita el correcto manejo de los recursos financieros y promueva la adecuada toma de decisiones.	Diseñaremos un modelo de planificación para tomar decisiones eficientes dentro de la hostería que promuevan el desarrollo económico dentro de la misma.

Elaborado por: Miryam Jiménez

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA HOSTERÍA “EL SURILLAL”

1. ¿Existe una Planificación Financiera de tipo formal en la Hostería El Surillal?

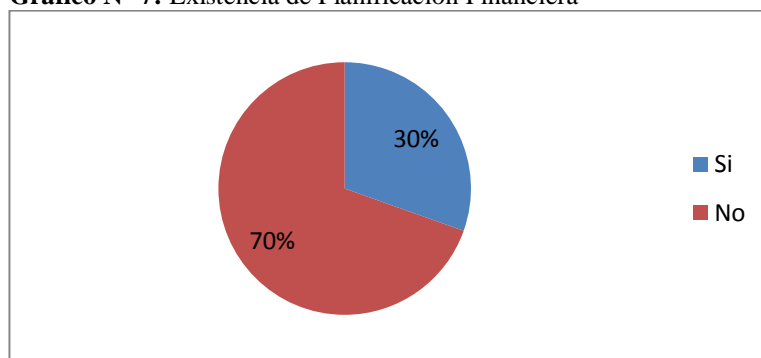
Tabla N° 7: Existencia de Planificación Financiera

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	7	30 %
No	16	70 %
Total	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Miryam Jiménez

Gráfico N° 7: Existencia de Planificación Financiera



Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis e interpretación de resultados

Análisis: del 100% de las personas encuestadas, el 70% indican que no existe una planificación financiera de tipo formal en la Hostería El Surillal mientras que el 30% manifiesta que si existe.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, en la Hostería El Surillal, no existe una planificación de tipo formal, que permita realizar pronósticos, establecer metas económicas y financieras tomando en consideración los recursos disponibles.

2. ¿Cree usted que la planificación financiera es fundamental en la toma de decisiones?

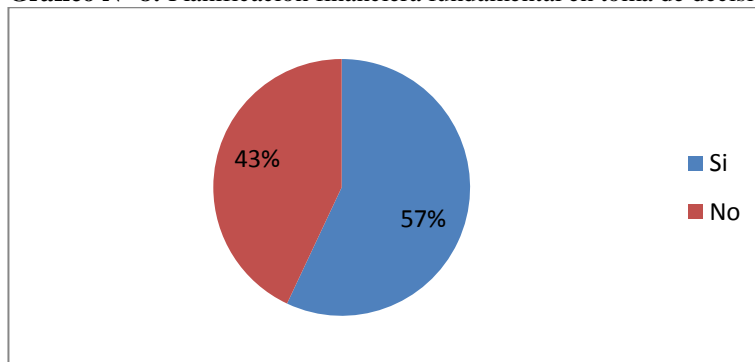
Tabla N° 8: Planificación financiera fundamental en toma de decisiones

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	13	57%
No	10	43%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Miryam Jiménez

Gráfico N° 8: Planificación financiera fundamental en toma de decisiones



Fuente: Tabla N° 8

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis e interpretación de resultados

Análisis: del 100% de las personas encuestadas, 13 personas correspondientes al 57 % si cree que la planificación financiera es fundamental en la toma de decisiones en la Hostería el Surillal mientras que el 43% señala que no.

Interpretación: Los resultados indican que la planificación financiera si es fundamental en la toma de decisiones pero es preocupante que otros funcionarios señalen que no porque están acostumbrados a realizar todo de forma empírica y no son conscientes del riesgo negocio para apoyar un crecimiento empresarial sostenido y permanente.

3. ¿Se asigna el presupuesto de acuerdo a las necesidades de la hostería?

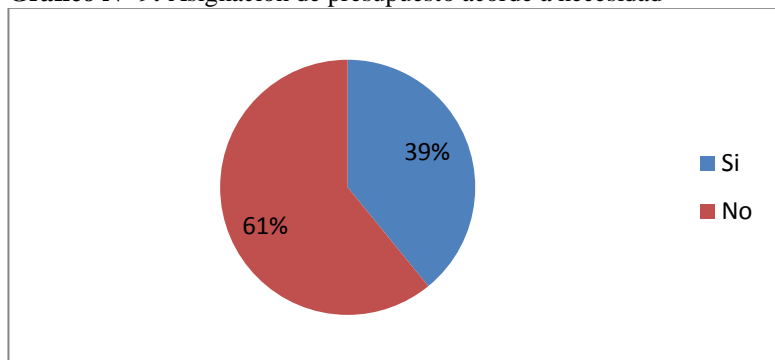
Tabla N° 9: Asignación de presupuesto acorde a necesidad

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
Si	9	39%
No	14	61%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Miryam Jiménez

Gráfico N° 9: Asignación de presupuesto acorde a necesidad



Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis e interpretación de resultados

Análisis: 9 personas correspondiente al 39 % indican que en la Hostería el Surillal si se asigna el presupuesto de acuerdo a las necesidades; mientras 14 personas correspondiente al 61% indica que no.

Interpretación: La hostería no dispone de presupuesto de acuerdo a las necesidades por esta razón no es posible realizar pronósticos económicos justificando así una de las causas de la inoportuna toma de decisiones.

4. ¿De acuerdo a su criterio existe un eficiente manejo de los recursos?

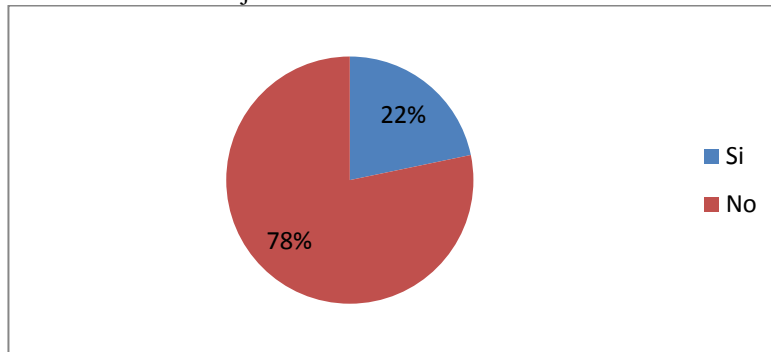
Tabla N° 10: Manejo eficiente de recursos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	5	22 %
No	18	78%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Miryam Jiménez

Gráfico N° 10: Manejo eficiente de recursos



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis e interpretación de resultados

Análisis : Del 100% de las personas encuestadas, 5 personas correspondientes al 22% indican que no existe un eficiente manejo de recursos dentro de la hostería el Surillal mientras que 18 personas equivalente al 78% señalan que no.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, la Hostería no maneja eficientemente sus recursos debido a la falta de una planificación financiera formal para la oportuna toma de decisiones en cuento a potencializar todos los recursos disponibles que se encuentran en la empresa.

5. ¿Existe un control y análisis de los gastos en la Hostería?

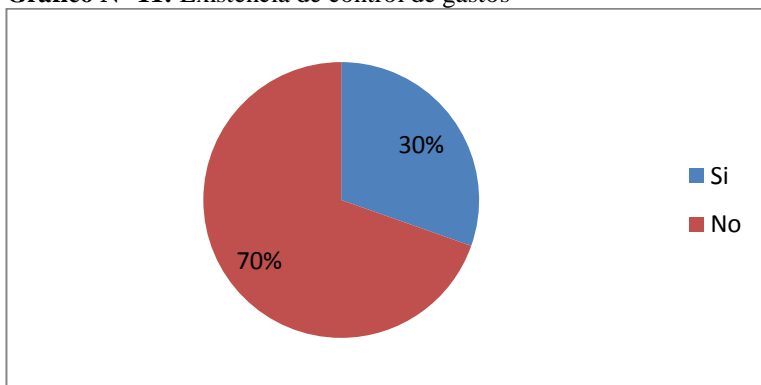
Tabla N° 11: Existencia de control de gastos

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
Si	7	30%
No	16	70%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Miryam Jiménez

Gráfico N° 11: Existencia de control de gastos



Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis e interpretación de resultados

Análisis: Del 100% de las personas encuestadas, 7 personas correspondiente al 30 % expresaron que si existe un control de los gastos en la hostería mientras que 16 personas equivalente al 70% señala que no.

Interpretación: La Hostería El Surillal no realiza un control de gastos, por esta razón incurre en sobregiros que perjudican la solvencia y la liquidez para cubrir ciertos gastos que son prioritarios para el normal desenvolvimiento y funcionamiento de la empresa.

6. ¿La Hostería El Surillal, tiene definidos objetivos institucionales?

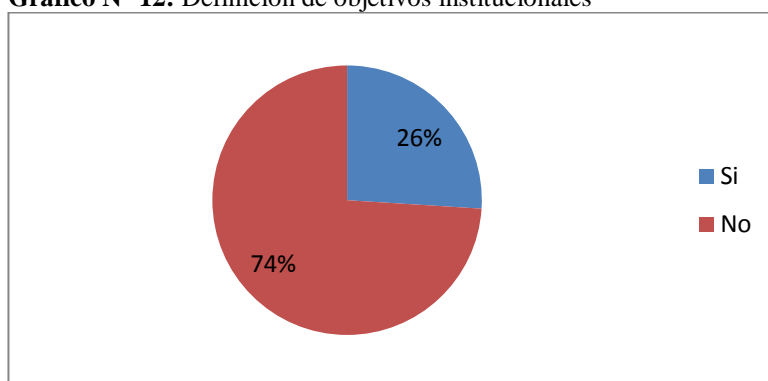
Tabla N° 12: Definición de objetivos institucionales

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	6	26%
No	17	74%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Miryam Jiménez

Gráfico N° 12: Definición de objetivos institucionales



Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis e interpretación de resultados

Análisis: Del 100% de las personas encuestadas, 6 personas correspondiente al 26 % indican que si tiene definidos objetivos institucionales mientras que 17 personas equivalente al 74% señalan que no.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, la Hostería El Surillal no tiene definidos objetivos institucionales por esta razón, todos trabajan descoordinadamente, empujando cada quien hacia su área de labor y no enfocan sus esfuerzos en estabilizar económicamente a la empresa que se ha convertido en punto turístico para muchas personas del centro del país en fines de semana

7. ¿Con qué frecuencia se aplica análisis financiero sobre los costos y gastos de la hostería?

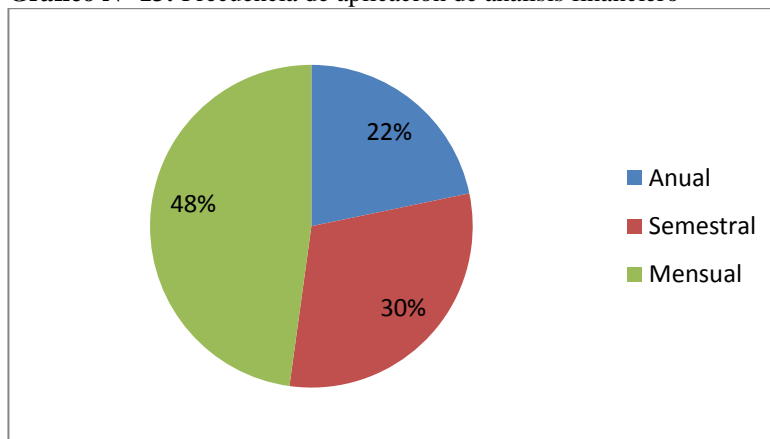
Tabla N° 13: Frecuencia de aplicación de análisis financiero

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
Anual	5	22%
Semestral	7	30%
Mensual	11	48%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Miryam Jiménez

Gráfico N° 13: Frecuencia de aplicación de análisis financiero



Fuente: Tabla N° 13

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis e interpretación de resultados

Análisis: 5 personas equivalente al 22 % señala que la frecuencia con la que se aplica análisis financiero sobre los costos y gastos de la hostería es anual, 7 personas correspondiente al 30% manifiestas que es semestral mientras que 11 personas correspondiente al 48% indican que es mensual.

Interpretación: La mayoría de personas señalan que la frecuencia con la que la Hostería aplica análisis financiero sobre los costos y gastos es mensual lo cual evidencia claramente la falta de planificación financiera adecuada para la toma de decisiones enfocada al escogimiento del gasto.

8. ¿La toma de decisiones que se realiza actualmente, resuelve los problemas existentes?

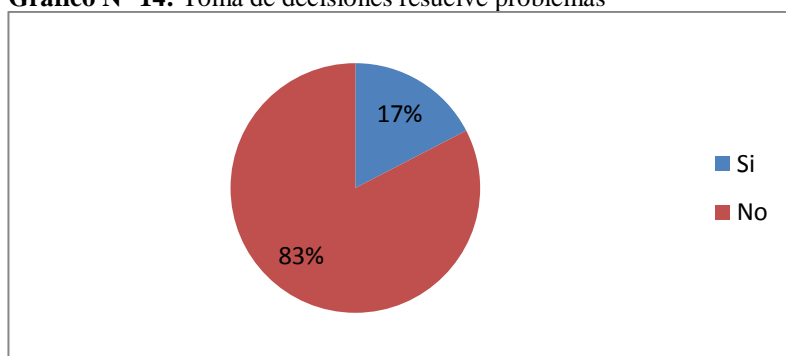
Tabla N° 14: Toma de decisiones resuelve problemas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	4	17%
No	19	83%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Miryam Jiménez

Gráfico N° 14: Toma de decisiones resuelve problemas



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis e interpretación de resultados

Análisis: Del 100% de las personas encuestadas, 4 personas correspondientes al 17% opinan que la toma de decisiones que se realiza actualmente, si resuelve los problemas existentes mientras que 19 personas equivalente al 83% señalan que no.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, la toma de decisiones en la Hostería El Surillal no resuelven los problemas existentes porque no se dispone de una planificación financiera que los respalde para el control de ingresos y gastos.

9. ¿Qué aspectos se consideran en el proceso de toma de decisiones?

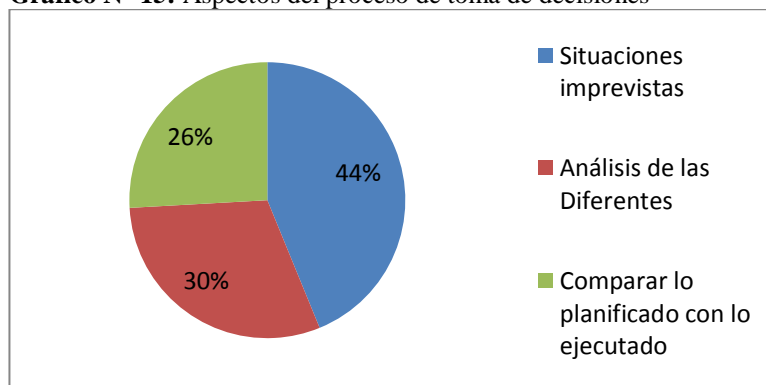
Tabla N° 15: Aspectos del proceso de toma de decisiones

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
Situaciones imprevistas	9	44%
Análisis de las diferentes alternativas	8	30%
Comparar lo planificado con lo ejecutado	6	26%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Miryam Jiménez

Gráfico N° 15: Aspectos del proceso de toma de decisiones



Fuente: Tabla N° 15

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis e interpretación de resultados

Análisis: Del 100% de las personas encuestadas, 6 personas correspondientes al 26% señalan que los aspectos que se consideran en el proceso de toma de decisiones es comparar lo planificado con lo ejecutado, el 30% indica que se toma en cuenta el análisis de las diferentes alternativas mientras que el 44% señala que se la realiza de acuerdo con las situaciones imprevistas.

Interpretación: la toma de decisiones dentro de la hostería las está tomando en base a las situaciones imprevistas debido a la falta de una planificación financiera.

10. ¿Se evalúa la toma de decisiones en un determinado momento?

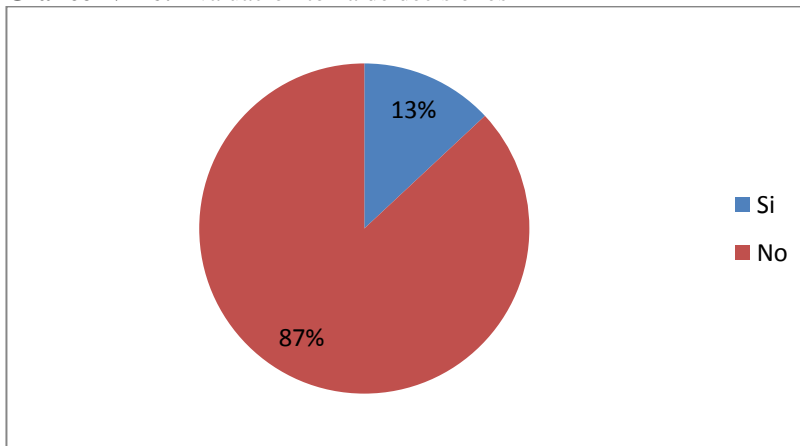
Tabla N° 16: Evaluación toma de decisiones

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	3	13 %
No	20	87%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Miryam Jiménez

Gráfico N° 16: Evaluación toma de decisiones



Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis e interpretación de resultados

Análisis: Del 100% de las personas encuestadas, 3 personas equivalente al 13% señalan que si se evalúa la toma de decisiones en un determinado momento, 20 personas correspondiente al 87% manifiestan que no

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de personas encuestadas manifiestan que no se evalúa la toma de decisiones en un determinado momento razón debido a la falta de planificación financiera.

11. ¿Cree usted que la implementación de un Plan Financiero, ayudaría a la Hostería “El Surillal” a tomar decisiones eficientes?

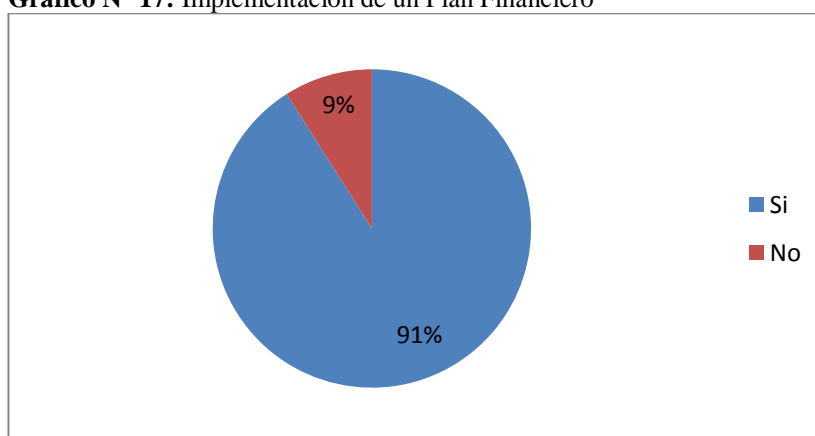
Tabla N° 17: Implementación de un Plan Financiero

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	21	61%
No	2	9%
Total	23	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Miryam Jiménez

Gráfico N° 17: Implementación de un Plan Financiero



Fuente: Tabla N° 17

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis e interpretación de resultados

Análisis: Del 100% de las personas encuestadas, 21 personas correspondientes al 91% cree que la implementación de un Plan Financiero, si ayudaría a la Hostería “El Surillal” a tomar decisiones eficientes mientras que 2 personas equivalentes al 9% indica que no.

Interpretación: La mayoría de personas consideran que la implementación de un plan Financiero si servirá para mejorar el proceso de toma de decisiones y además hacerse pronósticos y proyecciones a situaciones futuras enfocadas al cumplimiento de objetivos institucionales.

4.3 ANÁLISIS EVA

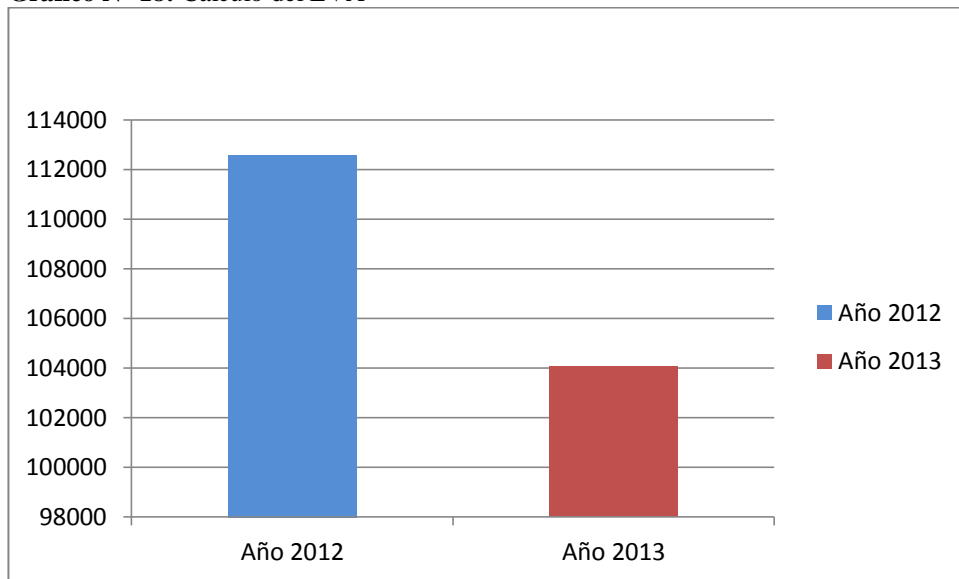
Tabla N° 18 : Análisis EVA

1.- Cálculo de la inversión en activos	Activo total - Pasivos sin costo	306.555,69	318.050,96		
2.- Cálculo del costo ponderado de capital	FUENTE	saldo	% participación	% costo financ.	tasa ponderada
del año 2012	Obligaciones bancarias corto plazo	19.000,00	6,34%	11%	0,70%
	Hipotecas x pagar	100.000,00	33,38%	10,00%	3,34%
	Patrimonio	180.555,69	60,27%	10,67%	6,43%
	TOTAL	299.555,69	100,00%		10,47%
3.- Cálculo del costo ponderado de capital	FUENTE	saldo	% participación	% costo financ.	tasa ponderada
del año 2013	Obligaciones bancarias corto plazo	13.900,00	4,36%	11%	0,48%
	Documentos x pagar largo plazo	85.000,00	26,65%	10,00%	2,66%
	Patrimonio	220.050,96	68,99%	10,67%	7,36%
	TOTAL	318.950,96	100,00%		10,51%
COSTO PONDERADO DE CAPITAL	INVERSIÓN Activos * Tasa ponderada	32.088,00	33.413,89		
4. Cálculo del EVA					
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO		18.671,71	39.495,27		
(+) Gastos financieros		126.000,00	98.000,00		
(-) COSTO PONDERADO DE CAPITAL		32.088,00	33.413,89		
EVA		112.583,70	104.081,39		
TASA DE RENDIMIENTO	EVA/Rendimiento de Activos	36,73%	32,72%		40,00%
	Año 2012	36,73%			
	Año 2013	32,72%			

Fuente: Estados Financieros Hostería El Surillal

Elaborado por: Miryam Jiménez

Gráfico N° 18: Cálculo del EVA



Fuente: Tabla N° 18

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis EVA

El análisis si el EVA tiene por objetivo realizar una comparación entre los rendimientos que genera la empresa sobre la inversión operativa en comparación con el costo de oportunidad es decir con los rendimientos que ofrece el mercado; por lo que al realizar el análisis EVA de los periodos económicos 2012 y 2013 en la Hostería El Surillal, se puede observar un decrecimiento en los resultados obtenido durante el año 2013, situación que debe tomarse en cuenta para crear un plan orientado no solamente a cubrir todos los gastos que se originen sino también a satisfacer una rentabilidad mínima esperada por los accionistas que en el año 2013 se ha disminuido.

Por esta razón es necesario elaborar una planificación financiera con el objeto de mejorar en el próximo año económico el ciclo operativo, reducir los gastos, incrementar las ventas y los márgenes de utilidad.

4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

a) Planteamiento de la Hipótesis

La planificación Financiera incidió en la toma de decisiones de la Hostería “EL SURILLAL” de la ciudad de Salcedo.

Determinación de las variables:

Variable Independiente: Planificación Financiera

Variable Dependiente: Toma de Decisiones

Metodología:

H₀: La planificación Financiera **NO** incide en la toma de decisiones de la Hostería “EL SURILLAL” de la ciudad de Salcedo.

H₁: La planificación Financiera incide en la toma de decisiones de la Hostería “EL SURILLAL” de la ciudad de Salcedo.

b) Selección de nivel de significación

Nivel de Confianza; 95%

Nivel de error: 5%

Se trabaja con un nivel de significancia del 5% correspondiente al 0,05 de error máximo por lo tanto esto equivale a:

$\alpha = 1$ por lo tanto representa el 100%

$\alpha = 1 - 0,05$

Equivale a $\alpha = 100\% - 5\% = 95\%$ que establece la validez de la hipótesis.

c) **Estadístico de prueba**

$$X^2 = \frac{\sum(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Para la verificación de la hipótesis, se ha utilizado la herramienta estadística llamada chi cuadrada, mediante la cual se determinará si la investigación es factible de ser llevada a cabo.

Tabla N° 19: Respuestas observadas

CRUCE DE PREGUNTAS	¿Cree usted que la planificación financiera es fundamental en la toma de decisiones?		TOTAL
	SI	NO	
¿La Hostería El Surillal, tiene definidos objetivos institucionales?	13	10	23
	6	17	23
TOTAL	19	27	46

Fuente: encuesta

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 20: Frecuencias Esperadas

CRUCE DE PREGUNTAS	¿Cree usted que la planificación financiera es fundamental en la toma de decisiones?		TOTAL
	SI	NO	
¿La Hostería El Surillal, tiene definidos objetivos institucionales?	9,5	13,5	23
	9,5	13,5	23
TOTAL	19	27	46

Fuente: Tabla N° 19

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 21: Cálculo de chi cuadrado

fo	fe	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
13	9,5	3,5	12,25	1,28947368
10	13,5	-3,5	12,25	0,90740741
6	9,5	-3,5	12,25	1,28947368
17	13,5	3,5	12,25	0,90740741
46	46		$\chi^2_c =$	4,39376218

Elaborado por: Miryam Jiménez

Fo = frecuencia observada

$$(19 * 23) / 46 = 9,5$$

$$(27 * 23) / 46 = 13,5$$

$$(19 * 23) / 46 = 9,5$$

$$(27 * 23) / 46 = 13,5$$

Fe = frecuencia esperada (n - Fo) = Fe

$$(13 - 9,5) = 3,5$$

$$(10 - 13,5) = -3,5$$

$$(6 - 9,5) = -3,5$$

$$(17 - 13,5) = 3,5$$

x = Distribución Ji- cuadrado

$$(Fo - Fe)^2 / Fo$$

$$(9,5 - 3,5)^2 / 9,5 = 1,28$$

$$(13,5 - -3,5)^2 / 13,5 = 0,90$$

$$(9,5 - -3,5)^2 / 9,5 = 1,28$$

$$(13,5 - 3,5)^2 / 13,5 = 0,90$$

d) Grados de libertad

En estadística grados de libertad es un estimador del número de categorías independientes en un test particular o experimento estadístico.

$$gl = (c - 1) (r - 1)$$

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

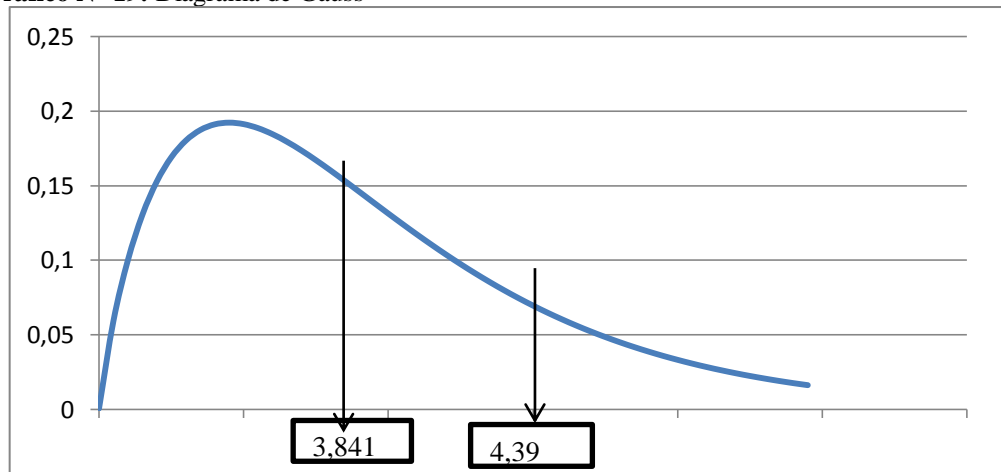
$$gl = 1$$

e) **Regla de decisión**

Si x_2 calculado $\leq x_2$ tabulada se acepta la hipótesis H_0

Si x_2 calculado $\geq x_2$ tabulada se rechaza la hipótesis H_0 y se acepta la hipótesis H_1

Gráfico N° 19: Diagrama de Gauss



Elaborado por: Miryam Jiménez

Por lo tanto:

$4,39 > 3,841$ por lo tanto, se rechaza la hipótesis H_0 y se acepta la hipótesis **H_1** es decir que La planificación Financiera incide en la toma de decisiones de la Hostería “El Surillal” de la ciudad de Salcedo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez analizados e interpretados los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la “Hostería el Surillal” se toma en consideración el objetivo general que es Determinar la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones a fin de facilitar el adecuado manejo de los recursos financieros de la Hostería el Surillal de la ciudad de Salcedo y se concluye:

- No existe un modelo de planificación financiera implementado que contribuya al proceso eficiente de toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo enfocados a los objetivos institucionales.
- En lo que se refiere a metas y objetivos, el personal encuestado manifiesta en un 74% que la Hostería no tiene definidos objetivos institucionales, por lo que cada empleado trata de hacer su mejor trabajo en el área designada en forma individual.
- La toma de decisiones que se realiza actualmente en Hostería El Surillal, en un 83% no resuelve los problemas existente en cuanto al manejo eficiente de los recursos existentes.

Tomando en consideracion el primer objetivo especifico ;Analizar cómo se desarrolla el proceso de planificación financiera a fin de detectar las causas de su inadecuada formulación en la hostería el Surillal en el año 2013, se concluye:

- El desarrollo del proceso de planificación financiera de Hostería El Surillal es deficiente porque no permite la toma oportuna de decisiones según el 43% de las personas encuestadas; por esta razón existe un deficiente manejo de los recursos en un 78%, además de no existir un control y análisis de los gastos

de en un 70% razón por la cual, la empresa se encuentra estancada, acumulando problemas sin resolver adecuadamente en un 83%; aspectos que ponen en riesgo la permanencia del negocio.

Tomando en consideracion el segundo objetivo especifico que es Comparar los resultados generados por el cálculo del EVA en los períodos económicos 2012 y 2013, a fin de llegar a conclusiones en relación a la adecuada toma de decisiones.

- De acuerdo al análisis EVA realizado se puede observar un decrecimiento en los resultados obtenido durante el año 2013, situación que debe tomarse en cuenta para crear un plan orientado no solamente a cubrir todos los gastos que se originen sino también a satisfacer una rentabilidad mínima esperada por los accionistas que corresponde al 40% en el año.

5.2 RECOMENDACIONES

- Diseñar una Planificación Financiera que permita la toma oportuna de decisiones para el manejo apropiado de los recursos disponibles de la Hostería El Surillal.
- Priorizar el pago de las obligaciones bancarias a tiempo para que la empresa pueda acceder a créditos que permitan mejorar su infraestructura física para evitar el deterioro y reemplazar los activos en desuso que están incrementándose por el uso.
- Plantear misión y visión institucionales para convertirlos en acciones responsables para el manejo de recursos necesarios y la obtención de resultados concretos.
- Indagar sobre toda la información posible para tener un conocimiento pormenorizado de los problemas de la empresa a fin de diagnosticar y evaluarlos a tiempo para la adecuada toma de decisiones a fin de darlos solución orientando el camino hacia un fin concreto acorde a los objetivos y misión institucionales.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Tema: Diseño de un modelo de planificación financiera que permita el correcto manejo de los recursos financieros y promueva la adecuada toma de decisiones.

Nombre de la empresa: Hostería El Surillal.

Beneficiario: Área Administrativa de Hostería El Surillal

Ubicación: Salcedo – Ecuador

Representante: Sr Jimmy Porras

Tiempo estimado para la Ejecución:

Inicio: Enero 2014 **Final:** Diciembre del 2014

Equipo técnico responsable:

Investigadora: Miryam Elizabeth Jiménez Salazar

Costo: El costo estimado de la propuesta es de \$234,00 distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 22 Costos Requeridos

COSTOS	
Material de oficina	30
Resma de papel Bond	10
Computador	57
Impresiones	60
anillados	32
pasajes	30
imprevistos del 5%	15
TOTAL	234

Elaborado por : Miryam Jiménez

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La Hostería El Surillal no mantiene un adecuado control de su información contable para poder realizar una planificación financiera para la oportuna toma de decisiones, lo cual demuestra que la gestión gerencial no ha sido totalmente acertada en cuanto a la adopción de planes así como los resultados obtenidos por la empresa no son muy satisfactorios para la gerencia.

La planificación financiera es un procedimiento que ha estado completamente ausente en la vida económica de la Hostería El Surillal, razón por la cual no se han trazado metas y objetivos para planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo; por esta razón se evidencia un deficiente manejo de los recursos, dando lugar al estancamiento de la empresa.

El análisis EVA realizado demuestra este estancamiento ya que existe un decrecimiento en el año 2013 en comparación con el año 2012 situación que debe tomarse en cuenta para elaborar una planificación financiera en la que se definan metas y objetivos inexistentes hasta el momento lo cual da lugar a la desorientación organizacional y a la inoportuna toma de decisiones para la resolución de problemas existente en cuanto al manejo de los recursos humanos, materiales y sobre todo de los económicos disponibles.

La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento para la toma oportuna de decisiones.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, su diseño en la Hostería El Surillal se justifica en la necesidad de mantener un mejor control y análisis de la información financiera

que se maneja dentro de la hostería, lo cual llevará a una oportuna toma de decisiones.

Es importante puesto que el diseño de una planificación financiera generará un cambio estructural en las finanzas debido a que enfocará las necesidades de desarrollo organizacional, por tanto el correcto aprovechamiento de los recursos económicos permitirá direccionarlos correctamente en cada una de las áreas para lograr generar competitividad.

Es de interés para el Gerente de Hostería El Surillal debido a que el diseño de una planificación financiera constituye un proceso por medio del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo negocio y aprovechar las oportunidades y los recursos humanos, materiales y económicos.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la empresa.

6.4 OBJETIVO

6.4.1 Objetivo General

Elaborar un modelo de planificación financiera que permita el correcto manejo de los recursos financieros y promueva la adecuada toma de decisiones.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación de la empresa para tener conocimiento de los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución.
- Examinar la actual situación económica de la empresa para tener conocimiento de la cantidad de bienes y activos que posee la misma.

- Explorar la situación Financiera actual de la empresa para convertir los datos en información útil en cuanto a la toma de decisiones.
- Resumir y estimar los valores con los que contará la empresa en períodos Presupuestados para la renovación e implementación de servicios
- Estimar valores que deberá cumplir la empresa en el periodo presupuestado para el cubrimiento de sus necesidades.
- Elaborar un presupuesto de flujo de efectivo con decisiones de inversión y financiamiento para la ejecución de la planificación .
- Formular estados financieros proyectados para diagnosticar la situación actual y futura .

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 Factibilidad Operativa

Hostería El Surillal cuenta con personal suficiente para cubrir los requerimientos de los clientes internos y externos. Cada uno de las áreas tiene una persona encargada quien vela por cumplir las responsabilidades y deberes encomendados. Este encargado constituye el nexo entre la administración y el personal a su cargo. En el caso del área de Contabilidad, se cuenta con tres auxiliares y un Contador.

6.5.2 Factibilidad Tecnológica

La Hostería El Surillal de la ciudad de Salcedo cuenta con equipo tecnológico adecuado y necesario para el desarrollo de la presente propuesta, a saber su plataforma informática consta de tres computadoras de escritorio y una portátil, equipadas con el paquete contable MICROPLUS SQL el cual permite el manejo histórico de movimiento contable y saldos de cuenta, la generación de medios electrónicos, también simplifica los procesos de cierre contable en el momento que así se lo requiera.

6.5.3 Factibilidad Organizacional

Hostería El Surillal, cuenta con un esquema organizativo perfectamente definido y encabezado por el gerente quien dirige administrativamente la empresa y es el encargado de la toma de decisiones hacia las áreas operativa (restaurante, áreas verdes, hospedaje y recreativas), administrativa y contable.

6.5.4. Factibilidad Legal

Según el derecho privado no existen limitaciones ni prohibiciones para desarrollar la propuesta mencionada en este trabajo

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

La presente propuesta pretende implantar una herramienta financiera en la Hostería el Surillal que permita ayudar al control y manejo eficiente de los recursos financieros.

Pasos de la Planeación Financiera

Según (SARTI, 2007) Hemos identificado 5 pasos importantes para realizar una planeación financiera.

- Situación financiera actual
- Objetivos financieros
- Identificar y evaluar las alternativas de acción
- Crear plan de acción
- Revisar periódicamente el plan financiero

Situación financiera actual para (DONIS, 2007) determinar de forma certera en donde nos encontramos situados financieramente. Esto es importante porque nos ayudará a priorizar y ver de manera más clara las estrategias que debemos tomar para llegar a las metas que nos lleguemos a plantear, de la manera más rápida posible.

Para calcular nuestra situación financiera actual se deben de realizar tres pasos:

1 Determinar nuestros activos

Para calcular nuestros activos debemos sumar todo aquello de lo que somos dueños, por ejemplo: ahorros, computadora, carro, inversiones, efectivo, etc.

Es importante notar que para que la valuación de activos como la computadora o el carro se deben de hacer con el valor actual o de mercado y no al precio de compra, para así reflejar lo más cercano a la realidad.

2. Determinar nuestros pasivos

Para calcular nuestros pasivos se debe sumar todo aquello que debamos no importando quien sea, por ejemplo: deuda en tarjetas de crédito, crédito bancario, deudas con terceras personas, etc.

3. Valor neto

El valor neto es el cálculo que resulta de la resta entre los activos menos los pasivos.

Objetivos Financieros

Para (PALOMO, 2014) "es la consecución de las metas de índole financiera que permitan alcanzar el objetivo general de la empresa. (s.p)

Este objetivo del máximo beneficio ha quedado "obsoleto" y ha dado paso a otros que se encaminan de forma concreta hacia la supervivencia; la elusión del fracaso empresarial; la superación de los competidores; la consecución de las mejores cuotas de mercado posibles, el logro de la eficiencia en costes, el crecimiento de los ingresos; etc.

Identificar y evaluar las alternativas de acción

Luego de haber definido nuestros objetivos el siguiente paso es analizar las diferentes alternativas que tenemos para alcanzar estos objetivos.

Según (Camacho, 2002) "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.(pág. 2)

Elementos de la Planificación Estratégica

Según (MUNCH, 2010) Los Elementos de la Planificación Financiera constan de una Filosofía, Misión, Visión, Objetivos estratégicos, políticas, estrategias programas y presupuestos.

Filosofía: *“Conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representa su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.*

Misión: *Es el propósito o motivo por el cual existe, es de carácter permanente.*

Visión: *Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.*

Objetivos estratégicos: *Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.*

Políticas: *se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar las acciones.*

Estrategias: *Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.*

Programas: *En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.*

Presupuestos: *Son indispensables al planear, ya que a través de estos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos” Pág. 42.*

La matriz de análisis DAFO (FODA)

Para (Espinoza, 2013) “La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa.” Su objetivo de aplicación es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro, sus términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

La Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Según (CONTRERAS A. , 2001)Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Para (CONTRERAS A. , 2001)La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA.

Según (SOSA, 2012) “Es un instrumento cuya utilidad es permitir la obtención de información para conocer la situación de la empresa y por tanto tomar decisiones lo más apropiadas posible” (objetivo este que no es nada fácil para nadie y siempre sometido a incertidumbres). (pág. 26)

Análisis Comparativo

Según (BRAVO, 2004)“Permite efectuar un estudio fundamentado en comparaciones entre los rubros que componen a los distintos informes financieros. Se basa en la comparación entre dos o más estados financieros de igual naturaleza pero de distintas fechas.

El análisis comparativo tiene la característica de dinámico y permite la obtención de índices, porcentajes más objetivos y confiables. Es un análisis dinámico porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro” (pág. 336)

Razones Financieras

Según (SCOTT, 2010)“Son indicadores que tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los Estados Financieros dentro de las empresas y entre ellas” (pág. 110)

Razones de Liquidez

Según (Melicher, 2000)“Indican la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones a corto plazo a su vencimiento” Pág. 88

Razón corriente.-“Se calcula dividiendo los activos circulantes para los pasivos circulantes.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Razón rápida o prueba ácida.- Se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo posteriormente la parte restante entre los pasivos circulantes

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Razones de Endeudamiento

“Razón de las deudas totales a los activos totales. Es una medida del porcentaje de fondos proporcionados por los acreedores.

Razón de endeudamiento.- Según mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores (concesión de los fondos de préstamo).

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Pasivos Totales}}$$

Razón de endeudamiento a corto plazo.- Mide el porcentaje de los activos circulantes de la empresa financiado por los acreedores” (pág. 113-118)

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Patrimonio}}$$

Razón de rotación del interés ganado.- “Se calcula dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos (UAI) entre los cargos por intereses, es decir, mide la capacidad de la empresa para satisfacer sus pagos anuales de intereses.

$$\text{Rotación por interés ganado} = \frac{\text{UAI}}{\text{Cargos por interés}}$$

Razones de Rentabilidad

Según (SCOTT, 2010) “Grupo de razones que muestra el efecto de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

Margen de utilidad neta sobre ventas.- proporciona la utilidad por cada dólar de ventas, se calcula de la siguiente manera

$$\text{Utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Rendimiento de los activos totales.- mide el rendimiento de los activos totales (RAT) después de intereses y de impuestos” .pág. 119

$$RAT = \frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales}$$

PROYECCIONES

Proyección en ventas

Para (NUNGARAY, 2010) "es una proyección de ventas es la cantidad de ingresos que una empresa espera ganar en algún momento en el futuro. Es una predicción que es sinónimo de una previsión de ventas. Ambas ayudan a determinar la salud de una empresa y si las tendencias de ventas están a la alza o a la baja. Las pequeñas empresas utilizan varias inversiones para determinar las proyecciones de ventas. La iniciativa por lo general comienza en el departamento de ventas. Hay ciertas ventajas inherentes cuando se calcula y utilizan las proyecciones de ventas.

Existen tres métodos prácticos para proyectar ventas:

Método de pronóstico

Método de atenuación

Índice de Estacionalidad: según (VERMOREL, 2011) "La estacionalidad es uno de los patrones estadísticos más utilizados para mejorar la precisión de los pronósticos de demanda". Este índice representa un principio importante en la economía y se utiliza para eliminar las variaciones estacionales en la demanda para permitir a las empresas proyectarse al futuro.

1. Para realizar las proyecciones de compras y ventas mediante el índice de estacionalidad, las empresas primero comienzan por encontrar el promedio de ventas mensuales en un año. Esto proporciona un conjunto de 12 puntos que representan las ventas, o demanda.

2. Se deberá obtener el Valor presente dividiendo el total de ventas en un año para 12, y cuyo valor será constante para todos los meses.
3. Contando con los valores descritos anteriormente se determinará el Índice de estacionalidad, a través de una división entre el promedio de ventas de cada mes para el valor presente.
4. Proyección de ventas a futuro: se utilizará la siguiente fórmula:

En donde:

$$Vf = \{Vf(1 + i)\}^n$$

i =es un índice de porcentaje que se estima para y ,
 n = número de periodos a proyectarse.

5. Con el valor futuro ya calculado, se procederá a la obtención del Valor Proyectado, el mismo que corresponderá a la proyección final para el Siguiete año, y se calculará así”. (pág. 50-51)

$$VPR = IE * VF$$

Proyección del flujo de caja

Según (SMETOOLKIT, 2014) “Una proyección precisa del flujo de caja puede proteger a los empresarios de esta situación. Este análisis muestra los importes de dinero que su empresa espera recibir y pagar mes a mes durante un período que comprende los 12 meses siguientes. Este pronóstico toma en cuenta la demora que ocurre entre la emisión de facturas a clientes y la acreditación de pago, entre originar un gasto y pagarlo, y la retención de impuestos que no se deben transferir al fisco hasta una fecha posterior.

El siguiente proceso lo guiará paso a paso en la preparación de una proyección de flujo de caja:

Paso 1: Efectivo disponible

Paso 2: Recibos de caja

Paso 3: Cuentas por cobrar

Paso 4: Ingresos varios de efectivo

Paso 5: Efectivo total disponible

Paso 6: Efectivo pagado

Paso 7: Otros costos

PRESUPUESTOS

El presupuesto se puede definir como la expresión en términos monetarios de los planes de acción de una empresa. Según (RODRÍGUEZ, 2010) la presupuestación “consiste en el proceso de planificación de todos los flujos financieros que va a requerir la empresa durante un determinado período de tiempo”. Este proceso exige realizar una distribución detallada de aquellos futuros recursos de los que se va a disponer por proyectos, funciones, responsabilidad y período de tiempo.

6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

Tabla N° 23: Modelo Operativo

FASE	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADOS
FASE I	Describir la situación de la empresa	Reformular los objetivos financieros estratégicos	Matriz FODA Matriz de impacto -Matriz EFI -Matriz EFE	2 Semanas	Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Material de escritorio 	Direccionamiento Estratégico
FASE II	Examinar la actual situación económica de la empresa	Efectuar un análisis comparativo	- Realizar un análisis vertical y horizontal de los estados Financieros	2 semanas	Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Material de escritorio 	Análisis comparativo
FASE III	Explorar la situación Financiera actual de la empresa	Aplicar las razones financieras	-Comparar los años en estudio a través de los indicadores, liquidez, endeudamiento, rentabilidad -Elaborar un informe que describa los resultados obtenidos	5 semanas	Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Material de escritorio 	Análisis Financiero.
FASE IV	Resumir y estimar los valores con los que contará la empresa en períodos presupuestados	Elaborar el programa de entradas del efectivo con base en las ventas.	Realizar pronósticos de ventas Elaborar Cedulas presupuestarias correspondientes del entrada de efectivo	2 meses	Investigadora, Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Material de escritorio 	Programación de ventas
FASE V	Estimar valores que deberá cumplir la empresa en el periodo presupuestado	Analizar los rubros que componen los gastos	Realizar pronósticos de compras Elaborar Cedulas presupuestarias correspondientes a la salida de efectivo	2 meses	Investigadora, Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Material de escritorio 	Programación de Compras

FASE VI	Elaborar un presupuesto de flujo de efectivo con decisiones de inversión y financiamiento	Proyectar las entradas y salidas de efectivo	-Tener en mente cuales son los verdaderos ingresos y gastos mensuales. -Identificar cuáles son las cuentas que se consideran como ingresos y cuales como gastos.	1 mes	Gerente y contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Material de escritorio 	Presupuesto
FASE VII	Formular estados financieros proyectados	Proyectar los estados financiero y de resultados.	-Jerarquizar las cuentas de acuerdo al tipo de ingreso y gasto que representen. -Con los rubros identificados proceder a la elaboración del presupuesto.	1 mes	Gerente y contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Material de escritorio 	Estados Financieros Proyectados

Elaborado por: Miryam Jiménez

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

FASE I

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

HOSTERÍA EL SURILLAL

La Hostería El Surillal es uno de los mejores lugares de diversión se encuentra ubicada en el barrio Yanayacu con un clima de templado y frío, incluyen servicios de televisión, teléfono, internet inalámbrico, haciendo de éste un lugar muy acogedor y favorito de muchos extranjeros cuenta con los siguientes servicios:

Servicio de Hospedaje.- cuenta con 10 acogedoras cabañas y flamantes habitaciones, al estilo arquitectónico colonial, chimenea. Mini sala y sanitarios de primera, además cada habitación cuenta con una hermosa vista a los paisajes y vegetación del lugar, tiene a su disposición habitación matrimonial habitaciones doble, habitación triple, habitación familiar, habitación suite.

Servicio de Restaurant.- Cuenta con profesionales reconocidos de la cocina, para elaborar una diversa gama de productos gastronómicos nacionales e internacionales, sus horarios de atención son:
horario normal: 8:30 – 19:00 , en días feriados: 7:30 – 21:00 y su oferta de desayunos: 8:30 – 10:30.

Servicio de áreas recreativas cuenta con cuatro piscinas ornamentales de agua temperada bajo cubierta además contiene toboganes con Curvo y rampa deslizadora para 5 personas al mismo tiempo, sauna, turco, hidromasaje y baños de cajón.

Además cuenta con salones para conferencias o eventos familiares denominados Salón Tello Loma con una capacidad para 80 personas,

Salón Los Andes con un capacidad para 220 personas

Salón Cotopaxi con capacidad máxima de 400 personas.

Servicio de Chiva Pachanguera:

En un mini tours por las calles de Salcedo y sus alrededores en la chiva vehículo tradicional de la costa, incorporado al clima de la sierra.

Cabe recalcar que esta información ha sido proporcionada de la web de la Hostería El Surillal de la ciudad de Salcedo (Hosteria el Surillal, 2013).

1.1 Misión.

Según (Hosteria el Surillal, 2013) “La Hostería EL SURILLAL, es un destino turístico de encuentro, descanso y proyección de la familia, ofreciendo un servicio integral y personalizado de alta calidad a nuestros visitantes nacionales y extranjeros, que en corto tiempo llegan a un reencuentro con la naturaleza; entregamos el mejor relax en todas sus instalaciones

1.2 Visión

Ser la mejor Hostería del Ecuador que cuente con la mejor infraestructura, belleza escénica, aventura, descanso y confort, para brindarles a nuestros visitantes la comodidad y el relax que nos diferencian; insertándole a Salcedo dentro de las redes de turismo nacional e internacional bajo estándares de categoría mundial probada mediante la satisfacción de nuestros clientes por su excelencia en el servicio.”

1.3 Valores.

- Compromiso con los Clientes; Satisfaciendo las necesidades y expectativas con valor agregado.
- Calidad Total
 - Calidad en el Servicio
 - Calidad en la Comunicación
 - Calidad en las decisiones

- Claridad y la Transparencia; En las actividades, operaciones, ofertas comerciales de servicio y desempeño financiero
- Responsabilidad Social; Ser socialmente responsables como ciudadanos y como empresa en las comunidades y país
- Honestidad; Entender y respetar a los clientes

1.4 Política Empresarial.

Las políticas Empresariales de la Hostería El Surillal son las siguientes:

- Todos nuestros huéspedes deben ser registrados en recepción.
- La hora de entrada es a partir de las 13:00 p.m. La hora de salida es hasta el mediodía.
- Si hubiese una persona extra en la habitación el valor de la ocupación será cargado a la cuenta del cliente.
- Cualquier daño causado por huéspedes a la propiedad del hotel será cancelado por el huésped.
- Para garantizar su reservación se requiere un depósito; con ello se garantiza la confirmación de su reserva.

2. Matrices de Direccionamiento Estratégico.

Las siguientes matrices son herramientas que utilizaremos para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo, para formular planes de acción en la búsqueda de competitividad en el mercado de la “Hostería El Surillal”.

2.1 Matriz FODA

Mediante la utilización de la matriz FODA analizaremos la situación competitiva de la Hostería para diseñar objetivos y estrategias sobre el análisis del ambiente interno y externo.

Tabla N° 24: Matriz FODA “Hostería el Surillal” Actualizado.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Accesos tecnológicos como página web e internet. • Calidad en el servicio y atención al cliente. • Sólido prestigio empresarial alcanzado. • Precios acorde a los distintos segmentos del mercado. • Rodeada de un ambiente natural, con un excelente clima. • Recursos humanos motivados y contentos • Cualidades del servicio que se considera de alto nivel • Vías de acceso de primer orden 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen políticas de precios. • Falta de innovación en los servicios • Reactividad en la gestión • Incapacidad para ver errores • Capital de trabajo mal utilizado • Centralismo en la toma de decisiones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector turístico • Posibilidades de acceder a créditos • Presentar a la hostería en ferias de turismo internacionales. • Poca competencia en el sector • Gran variedad de atractivos turísticos para toda época del año • Consumidores que cada vez apuestan por el turismo rural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de precio de insumos • Que la competencia baje sus precios • Fenómenos naturales • Falta de cobertura móvil en la zona • Cambio de gustos, preferencias y expectativas de nuestros clientes • Estabilidad Política, Social y Económica del País

Elaborado por: Miryam Jiménez

2.2 MATRICES DE IMPACTO

Las matrices que se utilizan servirán como herramientas de información para la toma de decisiones, optimizando los recursos para la obtención de beneficios para la Hostería El Surillal.

a) MATRIZ EFI.

Es una herramienta que se aplica para determinar la posición estratégica interna y establecer la importancia para el desempeño.

Con los siguientes valores de referencia:

1= debilidad mayor

2= debilidad menor

3= fortaleza menor

4= fortaleza mayor

Tabla N° 25: Matriz EFI de la Hostería el Surillal

FORTALEZAS	VALOR	PUNTAJE	VALOR PONDERADO
Accesos tecnológicos como página Web e Internet.	0,08	3	0,24
Calidad en el servicio y atención al cliente.	0,08	3	0,24
Sólido prestigio empresarial alcanzado.	0,09	3	0,27
Precios acorde a los distintos segmentos del mercado.	0,08	3	0,24
Rodeada de un ambiente natural, con un excelente clima.	0,05	3	0,15
Recursos humanos motivados y contentos	0,08	3	0,24
Vías de acceso de primer	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			0
No existen políticas de precios.	0,09	2	0,18
Falta de innovación en los servicios	0,07	1	0,07
Reactividad en la gestión	0,08	2	0,16
Incapacidad para ver errores	0,07	1	0,07
Capital de trabajo mal utilizado	0,09	1	0,09
Centralismo en la toma de decisiones.	0,09	2	0,18
TOTAL	1		2,28

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis

La Hostería presenta más fortalezas que debilidades, por lo que la orientación estratégica se deberá determinar en función de ampliar los puntos que ayudan al crecimiento, colocando a la organización en una nueva posición competitiva.

Matriz EFE

Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia de cada una para determinar la posición estratégica externa y el desempeño de la organización. Con los siguientes valores de referencia:

1= riesgo mayor; 2= riesgo menor; 3= oportunidad menor; 4= oportunidad mayor

Tabla N° 26: Matriz EFE de la Hostería el Surillal

OPORTUNIDAD	VALOR	PUNTAJE	VALOR PONDERADO
Crecimiento del sector turístico	0,08	4	0,32
Posibilidades de acceder a créditos	0,09	3	0,27
Presentar a la hostería en ferias de turismo internacionales.	0,09	4	0,36
Poca competencia en el sector	0,09	3	0,27
Gran variedad de atractivos turísticos para toda época del año.	0,07	3	0,21
Consumidores que cada vez apuestan por el turismo rural.	0,09	4	0,36
AMENAZAS			0
Aumento de precio de insumos	0,09	1	0,09
Que la competencia baje sus precios	0,09	1	0,09
Fenómenos naturales	0,09	1	0,09
Falta de cobertura móvil en la zona	0,07	2	0,14
Cambio de gustos, preferencias y expectativas de nuestros clientes	0,08	2	0,16
Estabilidad Política, Social y Económica del País	0,07	1	0,07
TOTALES	1		2,43

Elaborado por: Miryam Jiménez

Análisis

La Hostería el Surillal está desarrollándose con muchas oportunidades que amenazas, que deben efectuar procesos de mejoramiento continuo para hacer frente a la competencia y realizar investigación para identificar nuevos nichos de mercado que sean rentables.

3.3 MATRIZ OFENSIVA

Tabla N° 27: Matriz ofensiva de la Hostería el Surillal

		2	1	3		
ALTO =5	OPORTUNIDADES	O1: Crecimiento del sector turístico	O2: Posibilidades de acceder a créditos	O3: Posibilidades de acceder a créditos	O4: Poca competencia en el sector	
MEDIO = 3						
BAJO = 1						
FORTALEZAS						
F1: Sólido prestigio empresarial alcanzado.		5	3	1	1	10
F2: Accesos tecnológicos como página Web e Internet.		3	5	1	3	12
F3: Calidad en el servicio y atención al cliente.		3	3	3	1	10
F4 :Recursos humanos motivados y contentos		1	3	3	1	8
TOTALES		12	14	8	6	40

Elaborado por: Miryam Jiménez

Matriz de Priorización

Se selecciona las fortalezas y oportunidades con mayor puntuación, las cuales se desarrollará objetivos estratégicos.

Primer Objetivo

- 1) Fidelizar captar el 30% de los clientes que visitan la hostería cada año, mediante el incremento de la recurrencia de visita

Segundo Objetivo

F1: Sólido prestigio empresarial alcanzado.

O1: Crecimiento del sector turístico

- 2) Fidelizar captar el 30% de los clientes que visitan la hostería cada año, mediante el incremento de la recurrencia de visita.
- 3) Conseguir en 90% de satisfacción del cliente

Tercer Objetivo

F3: Calidad en el servicio y atención al cliente.

O3: Gran variedad de atractivos turísticos para toda época del año.

- 4) Fortalecer el posicionamiento de la Hostería aprovechando la ubicación estratégica y el ambiente natural que la rodea.

Matriz Defensiva

Tabla N° 28: Matriz Defensiva Hostería El Surillal

		3	1	2	1	
ALTO =5 MEDIO= 3 BAJO = 1	AMENAZAS	A1: Cambio de gustos, preferencias y expectativas de nuestros clientes	A2: Aumento de precio de insumos	A: Que la competencia baje sus precios	A: 4 Fenómenos naturales	T O T A L
DEBILIDADES						
D1: No existen políticas de precios.		1	3	5	1	10
D2: Centralismo en la toma de decisiones.		5	3	1	1	10
D3:Reactividad en la gestión		1	3	3	1	8
D4: Capital de trabajo mal utilizado		3	5	3	1	12
TOTALES		10	14	12	4	40

Elaborado por: Miryam Jiménez

Matriz de Priorización

Para realizar la matriz de priorización defensiva, se considerará las debilidades y amenazas con mayor puntuación y para las cuales se desarrollará objetivos estratégicos.

Primer Objetivo

A2: Aumento de precio de insumos

D4: Capital de trabajo mal utilizado

- 1) Incrementar las ventas de la empresa en un promedio de 15% anual durante 3 años.
- 2) Reducir un 15 % de las obligaciones por pagar

Segundo Objetivo

A: Que la competencia baje sus precios

D1: No existen políticas de precios.

- 2) Invertir en el equipó inmobiliario y de la infraestructura 10%

3.4 MATRIZ FODA

Tabla N° 29: FODA Hostería El Surillal

FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Crecimiento del sector turístico	A1: Cambio de gustos, preferencias y expectativas de nuestros clientes
	O2: Posibilidades de acceder a créditos	A2: Aumento de precio de insumos
	O3: Gran variedad de atractivos turísticos para toda época del año.	A: Que la competencia baje sus precios
	O4: Poca competencia en el sector	A: 4 Fenómenos naturales
FORTALEZAS	FORTALEZAS-OPORTUNIDADES	FORTALEZAS-AMENAZAS
F1: Sólido prestigio empresarial alcanzado.	Fidelizar captar el 30% de los clientes que visitan la hostería cada año, mediante el incremento de la recurrencia de visita	NO APLICA
F2: Accesos tecnológicos como página Web e Internet.	Incremento de tecnologías en un 40% para procesamiento de la información	
F3: Calidad en el servicio y atención al cliente.	Conseguir en 90% de satisfacción del cliente	
F4 :Recursos humanos motivados y contentos	Fortalecer el posicionamiento de la Hostería aprovechando la ubicación estratégica y el ambiente natural que la rodea.	
DEBILIDADES	DEBILIDADES-OPORTUNIDADES	DEBILIDADES-AMENAZAS
D1: No existen políticas de precios.	NO APLICA	Incrementar las ventas de la empresa en un promedio de 15% anual durante 3 años.
D2: Centralismo en la toma de decisiones.		2) Invertir en el equipó inmobiliario y de la infraestructura 10%
D3:Reactividad en la gestión		
D4: Capital de trabajo mal utilizado		

Elaborado por: Miryam Jiménez

3.5 PLANES DE ACCIÓN

Para la programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben ser llevados a cabo en la Hostería, se mantendrá el siguiente plan de acción debiendo ejecutarse siguiendo un cronograma, con las tareas a desarrollar, en unión con los responsables.

Tabla N° 30: Plan de acción objetivo y estrategia ofensiva 3.

OBJETIVO: Fortalecer el posicionamiento de la hostería aprovechando la ubicación estratégica y el ambiente natural que la rodea						
ESTRATEGIA. Innovar la cartera de servicios que presta la hostería actualmente						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADOS
Diseñar servicios tomando en cuenta el estudio de mercado	Innovar la cartera de servicios que presta la hostería actualmente	Establecer gustos y preferencias para su diseño a través de encuestas	2 semanas	Gerencia y empleados administrativos	Humanos y tecnológicos	portafolio de servicios diferenciada
Probar los nuevos servicios frecuentes	Establecer si va a tener acogida el nuevo servicio	Realizar entrevistas para verificar gustos y preferencias	2 semanas	Gerente	Humanos y financieros	Numero de cliente satisfecho con el nuevo producto
Colocar en el mercado el nuevo portafolio de servicios	Dar a conocer los nuevos servicios	Presentar los nuevos servicios en un lanzamiento	3 semanas	Gerente y empleados	Humanos y tecnológicos y financieros	Reconocimiento de nuevos servicios
Distribución de los nuevos servicios	Realizar alianzas estratégicas con agentes de viaje	Realizar convenio con las principales agencias de viaje	2 semanas	Gerente	Humanos	Expansión de mercados

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 31: Plan de acción objetivo y estrategia defensiva 1

OBJETIVO: Incrementar las ventas de la empresa en un promedio de 15% anual durante los próximos 3 años.						
ESTRATEGIA. Examinar la actual situación económica-Financiera de la Hostería.						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADOS
Determinar el direccionamiento o estratégico Efectuar un análisis comparativo	Innovar la cartera de servicios que presta la hostería actualmente	Representarlos gráficamente y efectuar un análisis interpretativo de cada resultado	2 semanas	Gerencia y empleados administrativos	Humanos y tecnológicos	Análisis FODA
Efectuar un análisis comparativo	Realizar análisis vertical de los Estados Financieros	Personificar porcentualmente cada uno de los rubros que integran los estados Financieros	2 semanas	Contadora	Humanos y financieros tecnológicos	Análisis comparativo De los Estados de situación
Analizar las cuentas de los estados Resultados	Realizar análisis vertical de los Estados Resultados	Personificar porcentualmente cada uno de los rubros que integran los estados de Resultados,	2 semanas	Contadora	Humanos y financieros tecnológicos	Análisis comparativo De los Estados de Resultados

Elaborado por: Miryam Jiménez

FASE II

EXAMINAR LA ACTUAL SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA

Tabla N° 32 : Matriz de operativa de Cumplimiento

<p>OBJETIVO: Incrementar las ventas de la empresa en un promedio de 15% anual durante los próximos 3 años.</p>						
<p>ESTRATEGIA. Examinar la actual situación económica-Financiera de la Hostería.</p>						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADOS
Efectuar un análisis comparativo	Innovar la cartera de servicios que presta la hostería actualmente	Representarlos gráficamente y efectuar un análisis interpretativo de cada resultado	2 semanas	Gerencia y empleados administrativos	Humanos y tecnológicos	Análisis Comparativos
Analizar las cuentas de los estados Financieros	Realizar análisis vertical de los Estados Financieros	Personificar porcentualmente cada uno de los rubros que integran los estados Financieros	2 semanas	Contadora	Humanos y financieros tecnológicos	Análisis comparativo De los Estados de situación
Analizar las cuentas de los estados Resultados	Realizar análisis vertical de los Estados Resultados	Personificar porcentualmente cada uno de los rubros que integran los estados de Resultados,	2 semanas	Contadora	Humanos y financieros tecnológicos	Análisis comparativo De los Estados de Resultados

Elaborado por: Miryam Jiménez

ANÁLISIS VERTICAL A LOS ESTADOS FINANCIEROS

AÑOS 2012- 2013

Para efectuar el análisis vertical a los estados financieros 2012-2013, se tomarán como punto de partida los balances proporcionados por la Hostería, en donde se determina el porcentaje que representa cada una de las cuentas que integran los estados, al igual que sus correspondientes grupos para establecer los rubros más significativos y establecer los cambios de incremento o disminuciones. A continuación se presenta en detalle el desarrollo práctico:

Tabla N° 33 Análisis Vertical del año 2012.

ANÁLISIS VERTICAL				
HOSTERIA " EL SURILLAL "				
ESTADO DE SITUACION FINAL				
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2012				
CUENTA	VALOR	TOTAL	RUBROS %	GRUPO %
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
Activo Disponible		\$ 9.958,98		
Efectivo	\$ 2.300,00		0,12	
Bancos	\$ 7.658,98		0,41	
Activo Exigible		\$ 5.895,00		
Clientes Generales	\$ 3.500,00		0,19	
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-\$ 105,00		-0,01	
Anticipo Proveedores	\$ 2.500,00		0,14	
Activo Realizable		\$ 2.500,00		
Menaje	\$ 2.500,00		0,14	
Activo Pagos Anticipados		\$ 108,65	0,00	
Credito Tributario del IVA	\$ 0,00			
Credito Tributario por Retenciones en la Fuente	\$ 78,00		0,00	
Credito Tributario por Retenciones del IVA	\$ 30,65		0,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 18.462,63	1,00	0,05
ACTIVO FIJO				
Terrenos	\$ 81.110,44		0,25	
Maquinaria Equipo e Instalaciones	\$ 66.289,14		0,21	
Muebles de Oficina (Moviliario)	\$ 125.099,28		0,39	
Equipo de Cómputo	\$ 6.830,48		0,02	
Vehiculos	\$ 27.248,57		0,08	
Herramientas Trabajo	\$ 26.847,59		0,08	

Depreciaciones Acum.	-\$ 12.264,19		-0,04	
TOTAL ACTIVOS FIJO		\$ 321.161,31	1,00	0,95
TOTAL ACTIVO		\$ 339.623,94		1,00
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones Bancarias	\$ 26.000,00		0,44	
Proveedores	\$ 7.894,76		0,13	
Iva por pagar	\$ 820,85		0,01	
Retenciones del IVA por Pagar	\$ 1.020,00		0,02	
Retenciones del Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 388,00		0,01	
Obligaciones Laborales	\$ 22.944,64		0,39	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 59.068,25	1,00	0,17
PASIVO LARGO PLAZO				
Hipoteca por Pagar	\$ 100.000,00		1,00	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		\$ 100.000,00		0,29
TOTAL PASIVOS		\$ 159.068,25		
PATRIMONIO				
Capital	\$ 158.883,98		0,88	
Utilidades Acumuladas	\$ 3.000,00		0,02	
Utilidad del ejercicio	\$ 18.671,71		0,10	
TOTAL PATRIMONIO		\$ 180.555,69	1,00	0,53
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 339.623,94		1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

Las siguientes gráficas indican la estructura financiera de la Hostería “EL SURILLAL” a fin de establecer qué porcentaje representó cada grupo en el año 2012.

Tabla N° 34 Estructura Financiera de Situación Financiera 2012

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
ACTIVO CORRIENTE	5%	PASIVO CORRIENTE	17%
		PASIVOS NO CORRIENTES	29%
ACTIVO NO CORRIENTE	95%	PATRIMONIO	53%
TOTAL	100%	TOTAL	100%

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

Como indica el grafico en donde el activo corriente que corresponde al 5% mientras el activo fijo tiene un porcentaje significativo del 95% con respecto al total de activos mientras que las cuentas del pasivo estas distribuidas el 17% corresponde al pasivo corriente mientras los pasivos no corrientes corresponden al 29% y el patrimonio el 53%.

Tabla N° 35 Análisis vertical del Estado de Situación

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
ESTRUCTURA FINANCIERA	VALOR	%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 18.462,63	0,05
ACTIVO FIJO	\$ 321.161,31	0,95
TOTAL ACTIVO	\$ 339.623,94	1,00
PASIVO		
PASIVO CORTO PLAZO	\$ 59.068,25	0,17
PASIVO LARGO PLAZO	\$ 100.000,00	0,29
CAPITAL	\$ 158.883,98	0,47
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 21.671,71	0,06
TOTAL PATRIMONIO	\$ 339.623,94	1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

Como resultado del análisis vertical del estado de situación financiera podemos indicar que los activos corrientes con el valor del \$ 18.672,63 que se representan con el 0,06% mientras tanto los activos fijos tienen un valor \$298.892,12 muy relevante que representa el 94 % de los activos totales.

Tabla N° 36 Resumen de Activos

ACTIVOS CORRIENTES		
ESTRUCTURA FINANCIERA	VALOR	%
Caja	2.300,00	0,12
Bancos	7.658,98	0,42
Clientes Generales	3.500,00	0,19
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-105,00	-0,01
Anticipo Proveedores	2.500,00	0,14
Menaje	2.500,00	0,14
Credito Tributario del IVA	0,00	0,00
Credito Tributario por Retenciones del IVA	78,00	0,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	18.431,98	1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

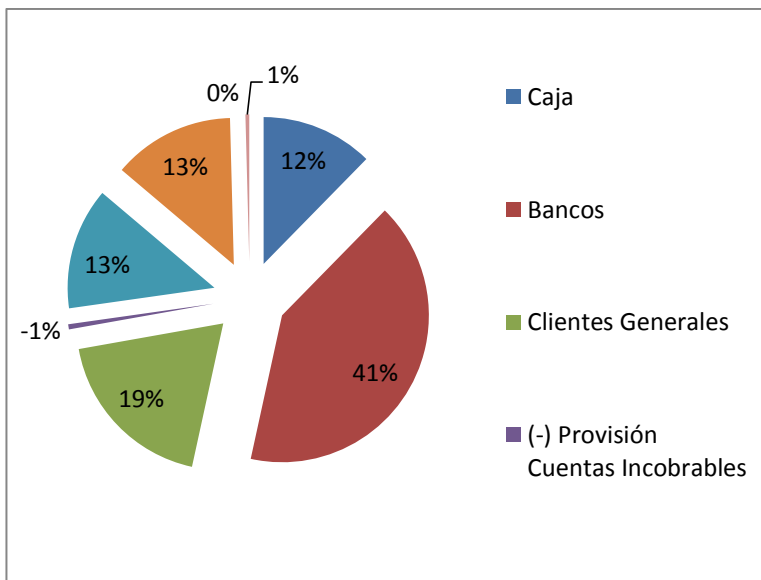


Gráfico N° 20: Resumen del Activo

Fuente: Tabla N°35

Elaborado por: Miryam Jiménez

En el año 2012 la cuenta bancos constituyen el rubro más significativo con un valor de \$ 7658,98 que representa el 41%, denotando que el dinero que ingresa es depositado con frecuencia, seguido de la cuenta Clientes Generales con \$ 3.500,00 siendo el 19%, es decir que la empresa cuenta con políticas necesarias de cobro para la recuperación de Cuentas por Cobrar. En el año 2012.

Tabla N° 37 Resumen de Activos Fijos

ACTIVOS NO CORRIENTES		
ESTRUCTURA FINANCIERA	VALOR	%
Terrenos	81.110,44	0,25
Maquinaria Equipo e Instalaciones	66.289,14	0,21
Muebles de Oficina (Mobiliario)	125.099,28	0,39
Equipo de Cómputo	6.830,48	0,02
Vehículo	27.248,57	0,08
Herramientas Trabajo	26.847,59	0,08
Depreciaciones Acum.	-12.264,19	-0,04
TOTAL ACTIVO NOCORRIENTE	321.161,31	1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

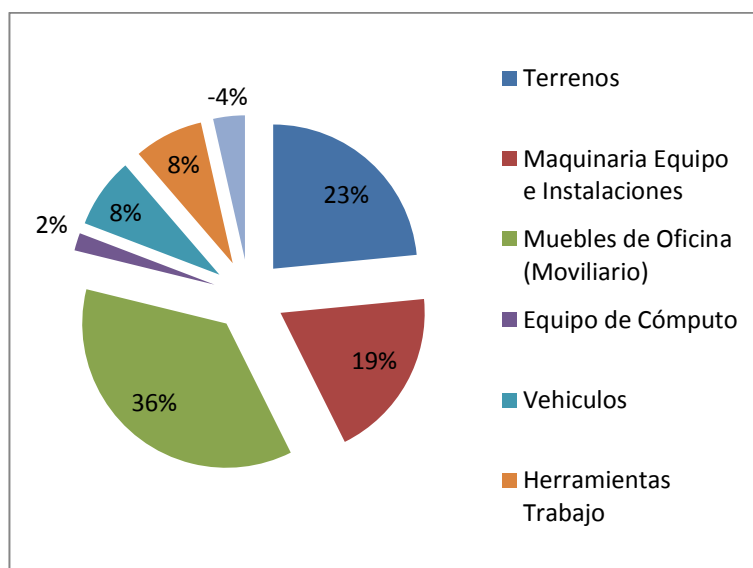


Gráfico N° 21 Resumen del Activo

Fuente: Tabla N°37

Elaborado por: Miryam Jiménez

El análisis al año 2012 del grupo Activos no Corrientes se considera que las cuentas más significativas son Muebles de Oficina (Mobiliario) con un valor \$125.099,28 que representa el 40% lo que señala que la empresa ha invertido significativamente en la compra de muebles de oficina seguido de Terrenos siendo su valor de \$81.110,44 que constituye el 26%, lo que indica que la hostería podría estar ampliando sus instalaciones ,seguida de la cuenta vehículos lo que señala que la empresa ha invertido en la compra de vehículos para transportar la mercadería a los distintos puntos.

En cuanto a las depreciaciones Acumuladas cuentan con un monto de \$12.264,19, siendo su porcentaje de 4% lo que demuestra que se realizan cálculos erróneos para la determinación de las depreciaciones finalmente se ubica Equipo de Computación y Software con \$ 6.830,48 que equivale al 2%, demostrando que la empresa cuenta con tecnología para el registro de las operaciones económica-financieras.

Tabla N° 38 Resumen de Pasivo a Corto plazo

PASIVO A CORTO PLAZO		
ESTRUCTURA FINANCIERA	VALOR	%
Obligaciones Bancarias	26.000,00	0,35
Proveedores	7.894,76	0,10
Obligaciones Fiscales	2.228,85	0,03
IESS por Pagar	15.305,03	0,20
Iva por pagar	820,85	0,01
Retenciones del IVA por Pagar	0,00	0,00
Retenciones del Impuesto a la Renta por Pagar	0,00	0,00
Obligaciones Laborales	22944,64	0,31
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	75.194,13	1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

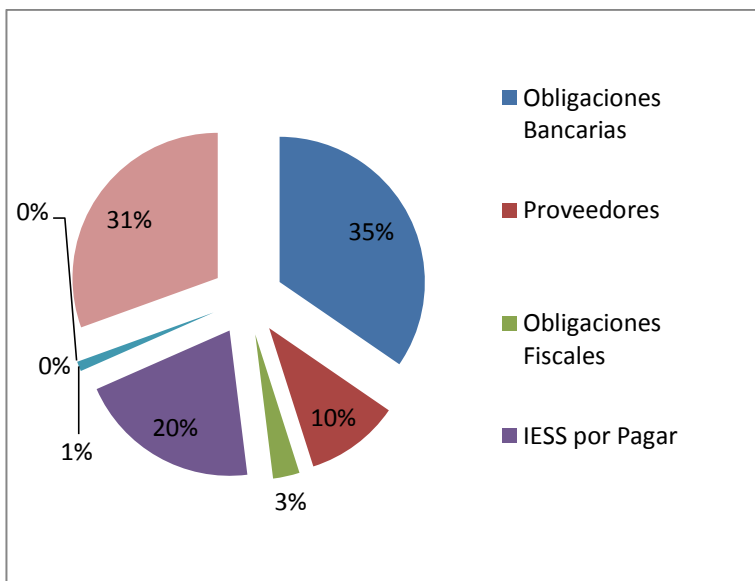


Gráfico N° 22 Resumen del Pasivo

Fuente: Tabla N°38

Elaborado por: Miryam Jiménez

Los Préstamos Bancario se representan con un valor de \$ 26.000,00 siendo el 35%, debido a que la empresa mantiene obligaciones Bancarias como producto de la implementación de muebles de oficina y mobiliario a continuación los Proveedores Nacionales con un valor de \$.7894, 76 que representa el 10% sería importante que el administrador trate de devengar los valores que adeuda para disminuir riesgos frente terceros.

Tabla N° 39 Resumen de pasivos a largo plazo

PASIVO A LARGO PLAZO		
ESTRUCTURA FINANCIERA	VALOR	%
Hipoteca por Pagar	100.000,00	1,00
TOTAL PASIVO	100.000,00	1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

Como resultado para el año 2012, se indica que la cuenta Hipoteca por pagar constituye un valor significativo de \$100.000,00 que equivale al 100%;

demonstrando que la empresa ha solicitado un préstamo bancario de cantidades elevadas, por lo tiene deudas pendientes de pago con instituciones financieras.

Tabla N° 40 Resumen de patrimonio

PATRIMONIO		
ESTRUCTURA FINANCIERA	VALOR	%
Capital	158.883,98	0,86
Utilidades Acumuladas	3.000,00	0,02
Utilidad del ejercicio	18671,71	0,12
TOTALPATRIMONIO	161.883,98	1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

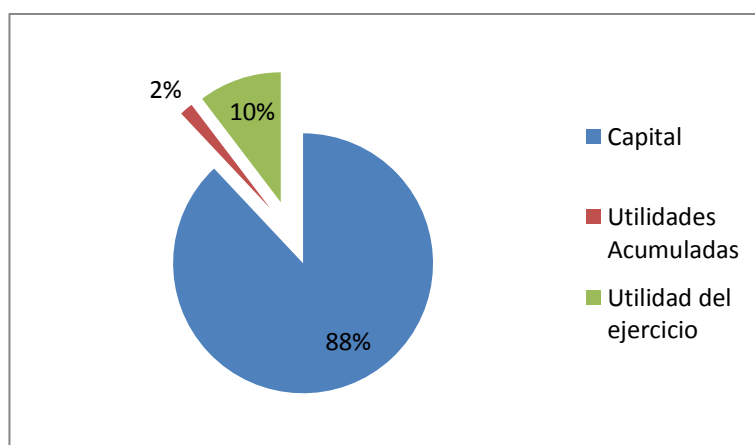


Gráfico N° 23 Resumen del Patrimonio

Fuente: Tabla N°40

Elaborado por: Miryam Jiménez

El análisis, en el año 2012, se estableció que la cuenta Capital presenta un valor de \$ 158.883,98 que equivale a 86%; revelando que el Gerente ha iniciado las actividades con un valor representativo, de tal manera se ha contribuido a que incremento de sus usuarios y continúe manteniendo el posicionamiento en el mercado, adquiriendo un Utilidad de \$ 18671,71 que constituye el 12% para el año en cuestión sus resultados están en beneficio de sus actividades.

Tabla N° 41 Análisis vertical de Estado de resultados 2012

ANÁLISIS VERTICAL HOSTERIA " EL SURILLAL " ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2012				
CUENTA	VALOR	TOTAL	RUBROS %	GRUPO %
INGRESOS POR VENTAS		\$ 163.570,77		0,85
HOSPEDAJE	\$ 62.874,64		0,32	
RECREACION	\$ 55.239,26		0,29	
RESTAURANTE	\$ 45.456,87		0,23	
O TROS INGRESOS		\$ 30.000,00		0,15
INGRESOS (eventos varios)				
TOTAL DE INGRESOS		\$ 193.570,77		1,00
- COSTO DE VENTAS				
COMPRAS RESTAURANT	\$ 81521,52		0,67	
COMPRAS AREA RECREATIVA	\$ 40814,28		0,33	
COMPRAS NETAS	\$ 122335,8			
INV INICIAL	0			
-INV FINAL RESTAURANT	\$ -9450,6			
-INV FINAL AREAS RECREATIVAS	\$ -18000			
- TOTAL COSTO DE VENTAS		\$ 94.885,20		0,49
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 98.685,57		
- GASTOS OPERACIONALES				
- GASTOS DE VENTA				
Gasto Sueldos y Salarios	\$ 3.492,00		0,02	
Gasto Publicidad y Propaganda	\$ 78,00		0,00	
Gasto Transporte Mercaderia	\$ 265,00		0,00	
- TOTAL GASTOS DE VENTA		\$ 3.835,00		0,02
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Gasto Sueldos y Salarios	\$ 38412,00		0,20	
Gastos Aporte Patronal IEES	\$ 4672,32		0,02	
Gasto Fondo de Reserva	\$ 3492,00		0,02	
Gasto Provision XIII	\$ 3492,00		0,02	
Gasto Provision XIV	\$ 4080,00		0,02	
Gasto Arriendo	\$ 139,39		0,00	
Gasto Serv.profesionales			0,00	
Gasto Depreciacion A.F.	\$ 12264,19		0,06	
Gasto Provisión ctas incobrables	\$ 150,00			
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 66701,90		
- GASTOS VARIOS				
Gasto Servicios Basicos	\$ 4723,02		0,02	
Gasto Suministro y Materiales	\$ 711,98		0,00	
Gasto Impuestos y contribuciones	\$ 140,00		0,00	
			0,00	
TOTAL GASTO VARIOS		\$ 5575,00		
-TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 76.111,90		0,39

UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 22.573,67		
TOTAL GASTOS+ UTILIDAD		\$ 193.570,77	1,00	1,00
= UTILIDAD DEL PERIODO		\$ 22.573,67		
15% Trabajadores		\$ 3.386,05		
= UTILIDAD DE PARTICIPACION TRAB		\$ 19.187,62		
Impuesto a la Renta		\$ 515,91		
Utilidad Neta		\$ 18.671,71		
GERENTE GENERAL		CONTADORA		
Sr.Jimmy Porras		Dra. Nancy Coronel H		

Fuente: Estados de Estado de Resultado

Elaborado por: Miryam Jiménez

En los siguientes cuadros se establece la composición porcentual de los ingresos y gastos para el período 2012

Tabla N° 42 Resumen Estructura Económica

ESTRUCTURA ECONOMICA			
INGRESOS		COSTO DE	
CORRIENTES	85%	VENTAS	49%
INGRESOS NO		GASTOS	
CORRIENTES	15%	OPERATIVOS	39%
		EXEDENTES	12%
TOTAL INGRESOS	100%	TOTAL	100%

Fuente: Estados de Resultados

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación:

Como señala el grafico en donde los ingresos que corresponde al 85% mientras los ingresos no corrientes tiene un porcentaje significativo del 15% con respecto al total de ingresos; mientras que las cuentas de egresos estas distribuidas el 49% corresponde al costo de ventas ,los gastos operativos corresponden al 39% y la utilidad del ejercicio al 12%.

Tabla N° 43 Resumen del Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS		
ESTRUCTURA ECONOMICA	VALOR	%
INGRESOS	163.570,77	0,85
INGRESOS (eventos varios)	30.000,00	0,15
TOTAL INGRESOS	193.570,77	1,00
COSTO DE VENTAS	94.885,20	0,49
GASTOS OPERATIVOS	76.111,90	0,39
= UTILIDAD DEL PERIODO	22.573,67	0,12
TOTAL GASTOS+ UTILIDAD	193.570,77	1,00

Fuente: Estados de Resultados

Elaborado por: Miryam Jiménez

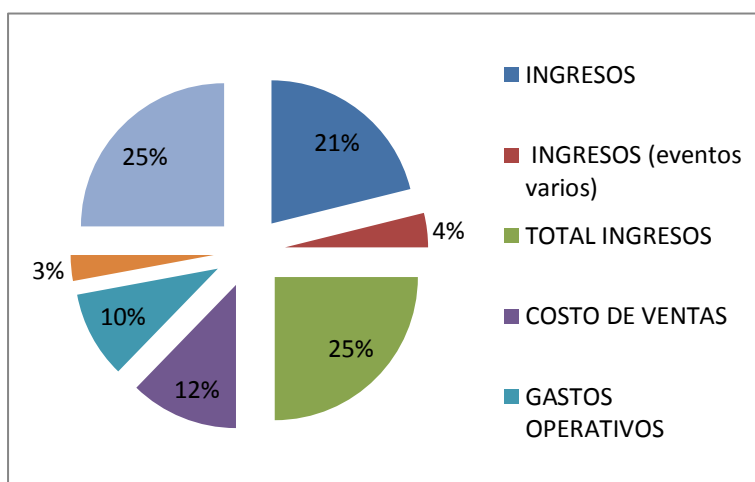


Gráfico N° 24 Resumen de la estructura económica

Fuente: Tabla N°41

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación:

Una vez analizadas las cuentas de Ingreso se evidencia que la mayor fuente de economía que genera la empresa proviene de las Ventas de sus servicios con un valor de \$ 163.570,77 que corresponde al 100%, demostrando que la empresa tiene aceptación en el mercado y que los servicios y productos compiten con precios accesibles a los usuarios. El costo de ventas corresponde al 49% con un valor de \$ 94.885,20 mientras que los gastos operativos tienen el 39% y la utilidad es el 12% con un valor de \$22570,77

Tabla N° 44 Resumen del Costo de ventas

COSTO DE VENTA		
ESTRUCTURA ECONOMICA	VALOR	%
COMPRAS NETAS	122.335,80	1,29
-INV FINAL	-27.450,60	-
TOTA INGRESOS	94.885,20	1,00

Fuente: Estados de Resultados

Elaborado por: Miryam Jiménez

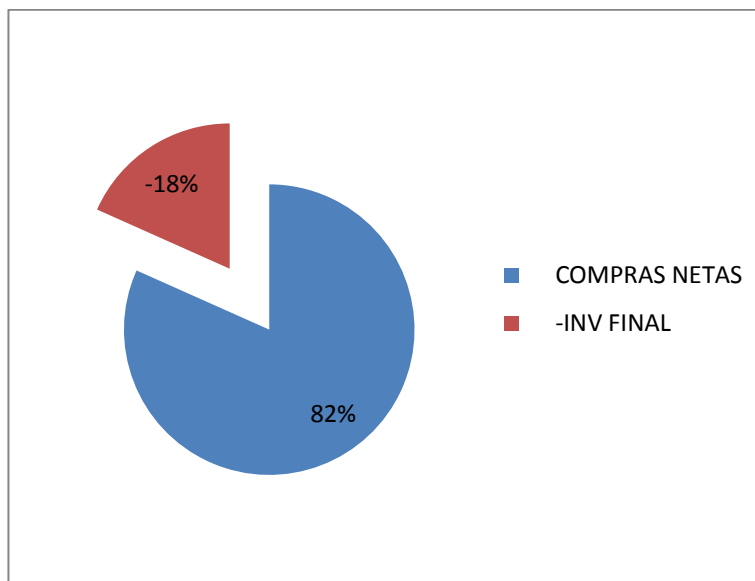


Gráfico N° 25 Resumen costo de ventas

Fuente: Tabla N°44

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Después de analizado el Costo de Ventas se evidencia que el mayor rubro está representado por las Compras Netas con un valor de \$ 122.335,80 constituyendo el 72%, en donde se tuvo un inventario final de mercaderías de \$-27.450,60 que en porcentaje representa el 28%, demostrando así que la empresa genera un costo de ventas proporcional a la venta de sus productos.

Tabla N° 45 Resumen de Gastos de operación

GASTOS DE OPERACION		
ESTRUCTURA ECONOMICA	VALOR	%
Gasto Sueldos y Salarios	3.492,00	0,50
Gasto Publicidad y Propaganda	78,00	0,06
Gasto Transporte Mercadería	265,00	0,05
Gasto Sueldos y Salarios	38412,00	0,05
Gastos Aporte Patronal IEES	4672,32	0,05
Gasto Fondo de Reserva	3492,00	0,06
Gasto Provisión XIII	3492,00	0
Gasto Provisión XIV	4080,00	0,01
Gasto Arriendo	139,39	0,00
Gasto Depreciacion A.F.	12264,19	0,16
Gasto Provisión ctas incobrables	150,00	0,00
Gasto Servicios Basicos	4723,02	0,05
Gasto Suministro y Materiales	711,98	0,00
Gasto Impuestos y contribuciones	140,00	0
TOTAL GASTO DE OPERACIÓN	76111,90	1,00

Fuente: Estados de Resultados

Elaborado por: Miryam Jiménez

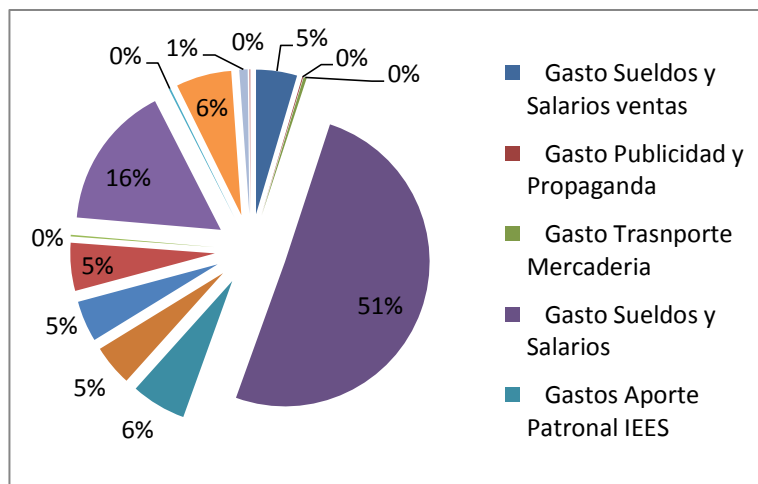


Gráfico N° 26 Resumen gastos de opeación

Fuente: Tabla N°45

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación:

En lo que respecta a los Gastos de Operación las cuentas más representativas son: Sueldos y Salarios con un valor de \$ 41.904,00 equivalente al 56%, debido que en el año en cuestión requirió con un número considerable de empleados para el desarrollo de las actividades.

ANALISIS VERTICAL A LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2013

Tabla N° 46 Análisis vertical del estado de situación financiera año **2013**

ANÁLISIS VERTICAL				
HOSTERIA " EL SURILLAL "				
ESTADO DE SITUACION FINAL				
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2013				
CUENTA	VALOR	TOTAL	RUBROS %	GRUPO %
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
Activo Disponible		27.358,98		
Efectivo	3.300,00		0,01	
Bancos	24.058,98		0,07	
Activo Exigible		15.826,46		
Clientes Generales	14.439,65		0,04	
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-433,19		0,00	
Anticipo Proveedores	1.820,00		0,01	
Activo Realizable		5.681,97		
Menaje	5.681,97		0,02	
Activo Pagos Anticipados		192,87		
Credito Tributario del IVA	0,00		0,00	
Credito Tributario por Retenciones en la Fuente	132,00		0,00	
Credito Tributario por Retenciones del IVA	60,87		0,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		49.060,28		0,14
ACTIVO FIJO				
Terrenos	81.110,44	0,24	0,24	
Maquinaria Equipo e Instalaciones	80.289,14	0,23	0,23	
Muebles de Oficina (Moviliario)	90.099,28	0,26	0,26	
Equipo de Cómputo	11.830,48	0,03	0,03	
Vehiculos	17.248,57	0,05	0,05	
Herramientas Trabajo	26.847,59	0,08	0,08	
Depreciaciones Acum.	-24.528,38	-0,07	-0,07	
Enseres Menores (1)	13.129,05	0,04	0,04	

TOTAL ACTIVOS FIJO		296.026,17		0,86
TOTAL ACTIVO		345.086,45		1,00
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones Bancarias	13.000,00		0,04	
Proveedores	800,00		0,00	
Iva por pagar	820,85		0,00	
Retenciones del IVA por Pagar	1.020,00		0,00	
Retenciones del Impuesto a la Renta por Pagar	1.450,00		0,00	
Obligaciones Laborales	22944,64		0,07	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		40.035,49		0,12
PASIVO LARGO PLAZO			0,00	
Hipoteca por Pagar	85.000,00		0,25	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		85.000,00		0,25
TOTAL PASIVOS		125035,49		
PATRIMONIO				
Capital	\$ 158.883,98		0,46	
Utilidades Acumuladas	21.671,71		0,06	
Utilidad del ejercicio	39495,27		0,11	
TOTAL PATRIMONIO		220.050,96		0,64
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 345.086,45		1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 47 Resumen del estado de Situación Financiera 2013

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
ACTIVO CORRIENTE	14%	PASIVO CORRIENTE	12%
ACTIVO NO CORRIENTE	86%	PASIVOS NO CORRIENTES	25%
		PATRIMONIO	64%
TOTAL	100%	TOTAL	100%

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación :

Como indica el grafico en donde el activo corriente que corresponde al 14% mientras el activo fijo tiene un porcentaje significativo del 86% con respecto al total de activos mientras que las cuentas del pasivo estas distribuidas el 12%

corresponde al pasivo corriente mientras los pasivos no corrientes corresponden al 25% y el patrimonio el 64%.

Tabla N° 48 Análisis del estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
ESTRUCTURA FINANCIERA	VALOR	%
ACTIVO CORRIENTE	49.060,28	0,14
ACTIVO FIJO	296.026,17	0,86
TOTAL ACTIVO	345.086,45	1,00
PASIVO		
PASIVO CORTO PLAZO	40.035,49	0,12
PASIVO LARGO PLAZO	85.000,00	0,25
CAPITAL	158.883,98	0,46
RESULTADO DEL EJERCICIO	61.166,98	0,18
TOTAL PATRIMONIO	345.086,45	1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación:

Como resultado del análisis vertical del estado de situación financiera del año 2013 podemos indicar que los activos corrientes con el valor del \$ 49.060,28 que se representan con el 14% mientras tanto los activos fijos tienen un valor muy relevante de \$ 296.026,17 que representa el 86 % de los activos totales.

Tabla N° 49 Resumen de Activos

ACTIVOS CORRIENTES		
ESTRUCTURA FINANCIERA	VALOR	%
Caja	3.300,00	0,07
Bancos	24.058,98	0,49
Clientes Generales	14.439,65	0,29
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-433,19	0,01
Anticipo Proveedores	1.820,00	0,04
Menaje	5.681,97	0,12
Crédito Tributario del IVA	0,00	0,00
Crédito Tributario por Retenciones del IVA	132,00	0,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	48.999,41	1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación:

El Activo Corriente de la empresa tiene como rubro importante la cuenta bancos con un valor de \$ 24.058,98 que equivale al 48% demostrando que son valores que la Hostería mantiene colocados en instituciones bancarias, que se incrementó con relación al año anterior. Luego se ubica el rubro Clientes Generales con \$14.439,65 que representa el 29% del total Activo Corriente; debido quizá a la ausencia de políticas de cobro para recuperar las cuentas pendientes de pago.

Tabla N° 50 Resumen de Activos

ACTIVOS NO CORRIENTES		
ESTRUCTURA FINANCIERA	VALOR	%
Terrenos	81.110,44	0,27
Maquinaria Equipo e Instalaciones	80.289,14	0,27
Muebles de Oficina (Moviliario)	90.099,28	0,31
Equipo de Cómputo	11.830,48	0,04
Vehiculos	17.248,57	0,06
Herramientas Trabajo	26.847,59	0,09
Depreciaciones Acum.	-12.264,19	-0,04
Enseres Menores (1)	13.129,05	0,04
TOTAL ACTIVO NOCORRIENTE	295.161,31	1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

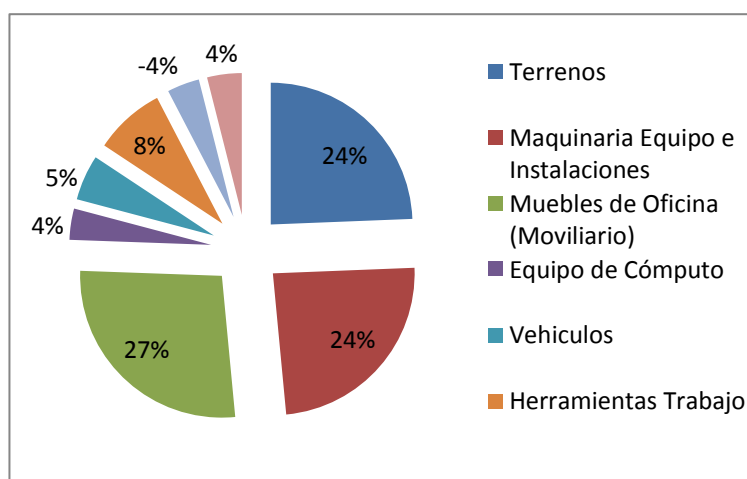


Gráfico N° 27 Resumen de activos

Fuente: Tabla N°50

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación:

En el análisis de los Activos Fijos se observa para el año 2013 se incrementó en enseres varios el valor de \$ 13129,05 y en el resto de cuentas también se ha efectuado modificado movimiento económico la cuenta Muebles de Oficina (Mobiliario) se ha reducido el valor a \$ 90.099,28 se indica que se vendido parte de mobiliarios y un automóvil en 4 10000.

Tabla N° 51 Resumen de pasivos a corto plazo

PASIVO A CORTO PLAZO		
ESTRUCTURA FINANCIERA	VALOR	%
Obligaciones Bancarias	13.000,00	0,24
Proveedores	800,00	0,01
Obligaciones Fiscales	2.228,85	0,04
IESS por Pagar	15.305,03	0,28
Iva por pagar	820,85	0,01
Retenciones del IVA por Pagar	0,00	0,00
Retenciones del Impuesto a la Renta por Pagar	0,00	0,00
Obligaciones Laborales	22944,64	0,42
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	55.099,37	1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

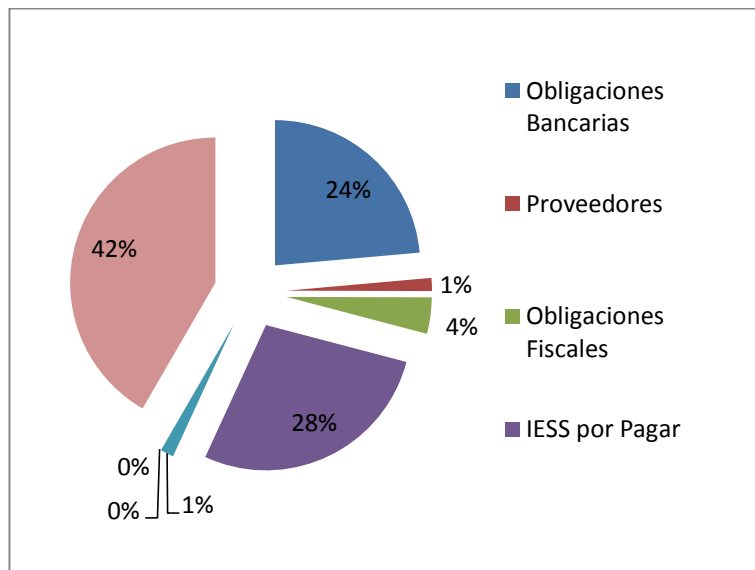


Gráfico N° 28 Resumen de Pasivos a corto plazo

Fuente: Tabla N°51

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

En el análisis se determinó; Obligaciones Laborales se han incrementado con un valor de 22944,64 que representa un porcentaje significativo ;que el IESS por Pagar que tiene un valor \$ 13.000,00 que representan el 24% debido a un incremento en el personal que labora en la Hostería: el Préstamo Bancario que representa el 35%, con un valor de \$ 26.000,00 debido a una deuda a largo plazo que mantiene la empresa con instituciones financieras, que se va devengando mes a mes.

Tabla N° 52 Resumen de Pasivos a largo plazo

PASIVO A LARGO PLAZO		
ESTRUCTURA FINANCIERA	VALOR	%
Hipoteca por Pagar	85.000,00	1,00
TOTAL PASIVO	85.000,00	1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Los Pasivos a largo plazo están compuestos únicamente por la Hipoteca por Pagar que para el año 2012 tenía un valor de \$100.000,00 con en porcentaje del 100%, deduciéndose que para el año en cuestión ha disminuido su valora \$ 85.000,00.

Tabla N° 53 Resumen del Patrimonio

PATRIMONIO		
ESTRUCTURA FINANCIERA	VALOR	%
Capital	158.883,98	0,88
Utilidades Acumuladas	21.671,71	0,12
Utilidad del ejercicio	39495,27	0,22
TOTAL PATRIMONIO	180.555,69	1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

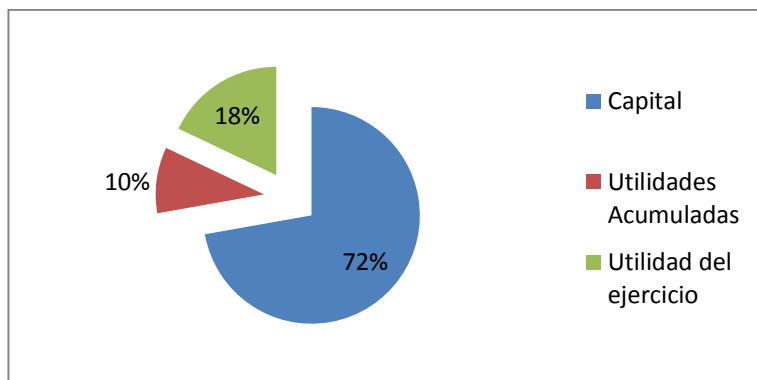


Gráfico N° 29 Resumen del patrimonio

Fuente: Tabla N°53

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

El Patrimonio está integrado por el Capital por \$ 158.883,98 con un porcentaje de 72%, pudiéndose observar que el capital no ha incrementado su valor en comparación al año anterior, ya sea por pagos que se han realizado o por deudas canceladas a sus proveedores; obteniendo un Excedente de \$ 39495,27 con un porcentaje de 0,22% sobre el capital y unas Utilidades Acumuladas que representan 12 % con un valor de 21.671,71.

ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2013

Tabla N° 54 Análisis del estado de resultados del año 2013

ANÁLISIS VERTICAL HOSTERIA " EL SURILLAL " ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2013				
CUENTA	VALOR	TOTAL	RUBROS %	GRUPO %
INGRESOS POR VENTAS		282.847,69		0,87
HOSPEDAJE	41.998,56		0,13	
RECREACION	104.478,52		0,32	
RESTAURANTE	136.370,61		0,42	
O TROS INGRESOS		41.988,00		0,13
INGRESOS (eventos varios)	41.988,00			
TOTAL DE INGRESOS		324.835,69		1,00

- COSTO DE VENTAS				
COMPRAS RESTAURANT	73121,52		0,55	
COMPRAS AREA RECREATIVA	60014,28		0,45	
COMPRAS NETAS	133135,8			
INV INICIAL	0			
-INV FINAL RESTAURANT	-10650,6			
-INV FINAL AREAS RECREATIVAS	25980			
- TOTAL COSTO DE VENTAS		148.465,20		0,46
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		176.370,49		
- GASTOS OPERACIONALES				
- GASTOS DE VENTA				
Gasto Sueldos y Salarios	3.816,00		0,01	
Gasto Publicidad y Propaganda	168,00		0,00	
Gasto Transporte Mercaderia	265,00		0,00	
- TOTAL GASTOS DE VENTA		4.249,00		0,01
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Gasto Sueldos y Salarios	55032,00		0,17	
Gastos Aporte Patronal IEES	4586,04		0,01	
Gasto Fondo de Reserva	296,04		0,00	
Gasto Provision XIII	2292,96		0,01	
Gasto Provision XIV	6136,08		0,02	
Gasto Arriendo	300,00		0,00	
Gasto Serv.profesionales	50,00		0,00	
Gasto Depreciacion A.F.	24528,38		0,08	
Gasto Proviación ctas incobrables	150,00			
Gasto Mantenimiento	15000			
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		108371,50		
- GASTOS VARIOS				
Gasto Servicios Basicos	4875,47		0,02	
Gasto Suministro y Materiales	6560,00		0,02	
Gasto Impuestos y contribuciones	270,00		0,00	
			0,00	
TOTAL GASTO VARIOS		11705,47		
-TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 124.325,97		0,38
UTILIDAD DEL EJERCICIO		52.044,52		
TOTAL GASTOS+ UTILIDAD		\$ 324.835,69	1,00	1,00

Fuente: Estados de Estado de Resultados

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 55 Resumen de la estructura económica 2013

ESTRUCTURA ECONOMICA			
INGRESOS CORRIENTES	87%	COSTO DE VENTAS	46%
INGRESOS NO CORRIENTES	13%	GASTOS OPERATIVOS	38%
		EXEDENTES	0%
TOTAL INGRESOS	100%	TOTAL	100%

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 56 Resumen de Ingresos 2013

INGRESOS		
ESTRUCTURA ECONOMICA	VALOR	%
INGRESOS	282.847,69	0,87
INGRESOS (eventos varios)	41.988,00	0,13
TOTA INGRESOS	324.835,69	1,00

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

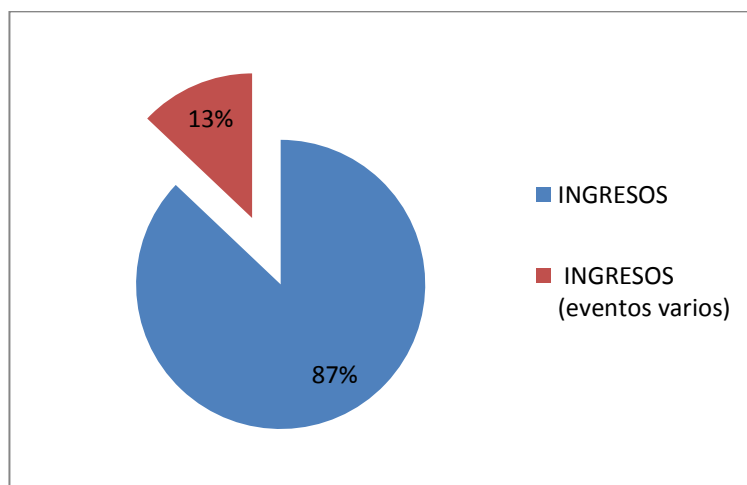


Gráfico N° 30 Resumen costo de ingresos

Fuente: Tabla N°56

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Se observa que la cuenta más significativa son Ventas con un valor de \$ 282.847,69 que representa un 87% y los ingresos varios q representan un 13 % generando un valor de \$41.988,00; que integra éste grupo, demostrando que para

el año en cuestión la Hostería ha aumentado sus ventas lo que significa que captó la atención de más número de clientes y se ha interesado por mejorar sus niveles de rentabilidad.

Tabla N° 57 Resumen del Costo de venta 2013

COSTO DE VENTA		
ESTRUCTURA ECONOMICA	VALOR	%
COMPRAS NETAS	133.135,80	0,90
-INV FINAL	15.329,40	0,10
TOTA INGRESOS	148.465,20	1,00

Fuente: Estados de Estados de Resultados

Elaborado por: Miryam Jiménez

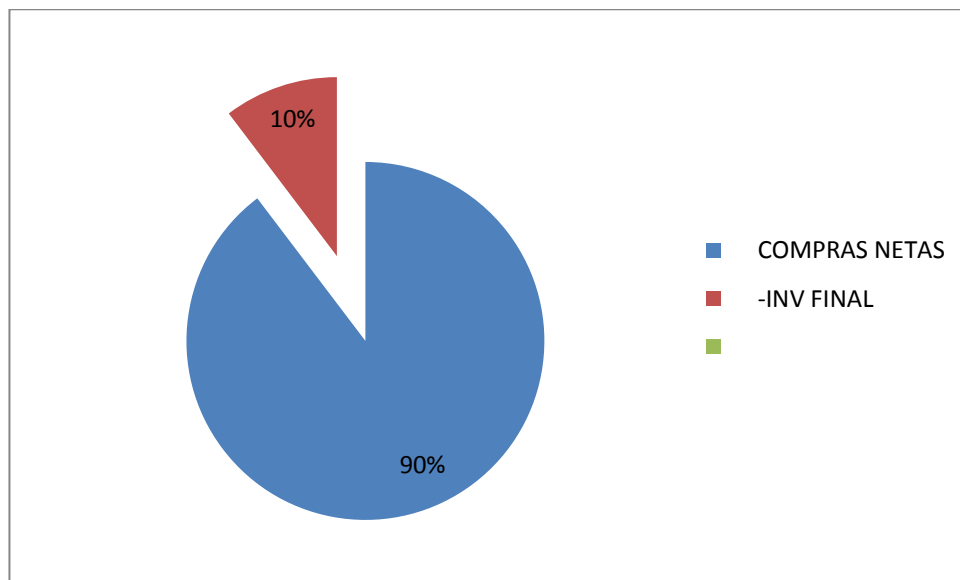


Gráfico N° 31 Resumen costo de ventas

Fuente: Tabla N°57

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación:

Con respecto al costo de ventas se determina que su valor es significativo, en donde se destacan las Compras Netas con un valor de \$ 133.135,80 siendo el 90% que sumado el demuestra que para la operatividad de la empresa realiza la adquisición de sus productos al por mayor por tal motivo se genera un costo adicional, que restado el Inventario Final de Mercaderías con un valor de \$ 15.329,40.

GASTOS DE OPERACION

Tabla N° 58 Resumen de Gastos de Operación 2013

GASTOS DE OPERACION		
ESTRUCTURA ECONOMICA	VALOR	%
Gasto Sueldos y Salarios ventas	3.816,00	0,03
Gasto Publicidad y Propaganda	168,00	0,00
Gasto Transporte Mercadería	265,00	0,00
Gasto Sueldos y Salarios	55032,00	0,50
Gastos Aporte Patronal IEES	4586,04	0,04
Gasto Fondo de Reserva	296,04	0,00
Gasto Provisión XIII	2292,96	0,02
Gasto Provisión XIV	6136,08	0,06
Gasto Arriendo	300,00	0,00
Gasto Serv. profesionales	50,00	0,00
Gasto Depreciación A.F.	24528,38	0,22
Gasto Provisión ctas incobrables	150,00	0,00
Gasto Servicios Básicos	4875,47	0,04
Gasto Suministro y Materiales	6560,00	0,06
Gasto Impuestos y contribuciones	270,00	0,00
Gasto Mantenimiento	15000	0,14
TOTAL GASTO DE OPERACIÓN	109055,97	1,00

Fuente: Estados de Estados de Resultados

Elaborado por: Miryam Jiménez

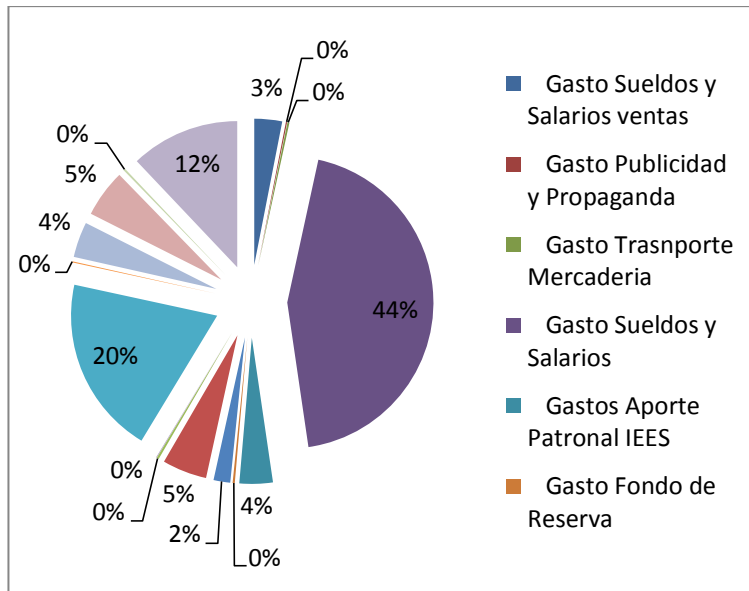


Gráfico N° 32 Análisis de los Gastos de operación 2013

Fuente: Tabla N°58

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación:

Los rubros más sobresalientes son Sueldos y Salarios con un valor de \$ 58848 equivalente al 53% en razón de las obligaciones generadas por los servicios contratados a empleados que a través de sus funciones específicas coadyuvan al crecimiento económico de la Hostería.

ANÁLISIS COMPARATIVO A LOS ESTADOS FINANCIEROS Y DE RESULTADOS PERÍODOS 2012-2013

El análisis comparativo o dinámico, se lo efectuará realizando una comparación entre los estados financieros y de resultados, para poder observar en porcentajes los cambios o movimientos de cada una de las cuentas de un período a otro, con el fin de analizar a la Hostería “El Surillal” de manera más objetiva y confiable.

Tabla N° 59: Análisis Comparativo del año 2012 y el año 2013

ANÁLISIS COMPARATIVO ESTADO DE SITUACIÓN FINAL					
HOSTERÍA " EL SURILLAL "					
DEL AÑO 2012 Y DEL AÑO 2013					
CUENTA	VALOR 2012	VALOR 2013	V. ABSOLUTA	%	RAZÓN
CUENTA					
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
Activo Disponible	9958,98	21358,98	-11400	0,37	0,47
Efectivo	2.300,00	3.300,00		0,00	0,70
Bancos	7.658,98	24.058,98	-16400	0,54	0,32
Activo Exigible		15826,46	-15826,46	0,52	0,00
Clientes Generales	3.500,00	14.439,65	-10939,65	0,36	0,24
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-105,00	-433,19	328,1895	-0,01	0,24
Anticipo Proveedores	2.500,00	1.820,00	680	-0,02	1,37
Activo Realizable		5681,97	-5681,97	0,19	0,00
Menaje	2500	5681,97	-3181,97	0,10	0,44
Activo Pagos Anticipados	108,65	192,87	-84,22	0,00	0,56
Crédito Tributario del IVA					
Crédito Tributario por Retenciones en la Fuente	78	132	-54	0,00	0,59
Crédito Tributario por Retenciones del IVA	30,65	60,87	-30,22	0,00	0,50
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	18462,63	49060,28	-30597,65		0,38
ACTIVO FIJO					
Terrenos	81.110,44	81.110,44	0		1

Maquinaria Equipo e Instalaciones	66.289,14	80.289,14	-14000		0,825630216
Muebles de Oficina (Mobiliario)	125.099,28	90.099,28	35000		1,388460374
Equipo de Cómputo	6.830,48	11.830,48	-5000		0,57736288
Vehículos	21.248,59	17.248,57	4000,02		1,231904442
Herramientas Trabajo	26.847,59	26.847,59	0		1
Depreciaciones Acum.	-12.264,19	-24.528,38	12264,19		0,5
Enseres Menores (1)		13.129,05	-13129,05		0
TOTAL ACTIVOS FIJO	321161,31	296026,17	25135,14		1,084908507
TOTAL ACTIVO	339623,94	345086,45	-5462,51		0,984170604
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones Bancarias	26.000,00	13.000,00	13000	0,683032834	2
Proveedores	7.894,76	800,00	7094,76	0,372765695	9,86845
IVA por pagar	820,85	820,85	0		1
Retenciones del IVA por Pagar	1.020,00	1.020,00	0		1
Retenciones del Impuesto a la Renta por Pagar	388,00	1.450,00	-1062		0,267586207
Obligaciones Laborales	22944,64	22944,64	0		1
TOTAL PASIVO CORRIENTE	59068,25	40035,49	19032,76	1,055798528	1,475397204
PASIVO LARGO PLAZO					
Hipoteca por Pagar	100000	85000	15000	0,44	1,176470588
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	100000	85000	15000		1,176470588
TOTAL PASIVOS	159068,25	125035,49	34032,76		1,272184801
PATRIMONIO					
Capital	158883,98	158883,98			1
Utilidades Acumuladas	3000	21.671,71	-18671,71	0,236379065	0,138429316
Utilidad del ejercicio	18671,71	39495,27	-20823,56	0,263620935	0,47275813
TOTAL PATRIMONIO	180555,69	220050,96	-39495,27	0,5	0,82051762
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	339623,94	345086,45	-78990,54		0,984170604

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

Para el análisis horizontal se utilizaron los Estados Financieros de la Hostería correspondientes a los años 2012 – 2013 permitiendo conocer los cambios que se han originado en los diferentes rubros de un período a otro.

Tabla N° 60: Análisis comparativo del Activo

DISPONIBLE				
AÑOS	VALOR	VARIACIÓN	%	RAZÓN
2012	9958,98			
2013	21358,98	-11400	0,37	0,47

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

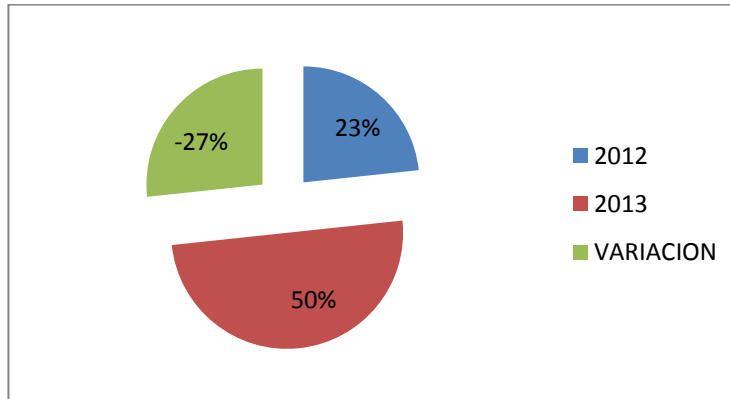


Gráfico N° 33: Variación del Activo

Fuente: Tabla N°61

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación:

El análisis indica que dentro del activo corriente disponible se observa un incremento con un valor de \$ 11400; en la cuenta menaje se incrementa con un valor de \$1300 por lo cual concluimos que no hay cambio significativo en el activo disponible entre los años 2012 y 2013.

Tabla N° 61: Análisis Comparativo de Activos no Corrientes

ACTIVO NO CORRIENTE				
AÑOS	VALOR	VARIACIÓN	%	RAZÓN
2012	321161,31			
2013	296026,17	25135,14	0,19	1,08

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

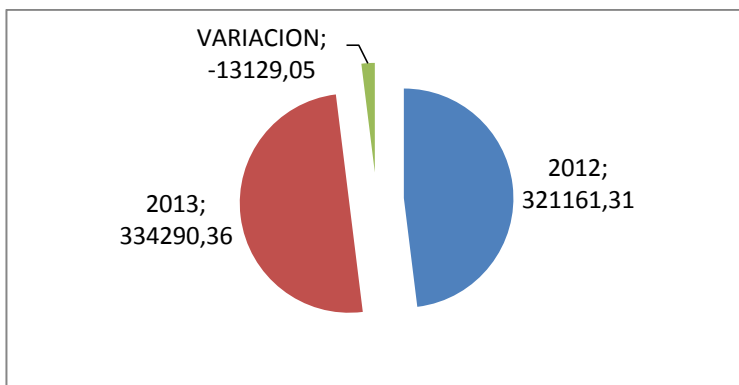


Gráfico N° 34: Variación de Activos Fijos

Fuente: Tabla N° 62

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Una vez analizado los activo corrientes de la Hostería el Surillal se indica que se incrementó la cuenta enseres menores con un valor de \$13129,05; esta cuenta abarca los u tencillos y enseres de cocina es el único movimiento que se ha efectuado en estas cuentas.

Tabla N° 62: Análisis comparativo del pasivo Corriente

PASIVO CORRIENTE				
AÑOS	VALOR	VARIACIÓN	%	RAZÓN
2012	59068,25	19032,76	0,68	1,48
2013	40035,49			

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

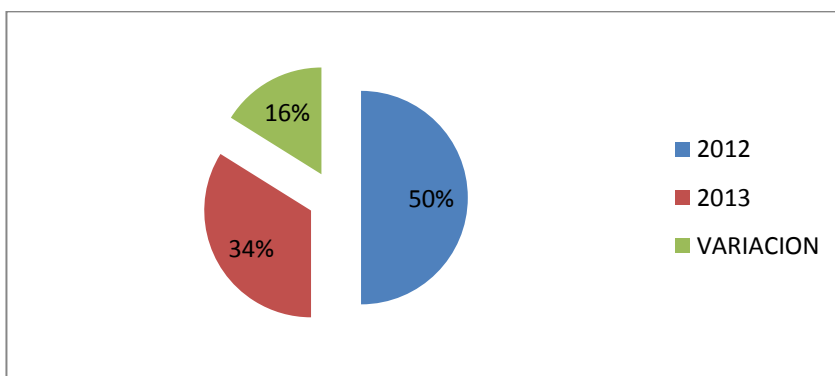


Gráfico N° 35: Variación del pasivo corriente

Fuente: Tabla N° 63

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Dentro del pasivo corriente no existe mayor cambio existe un movimiento insignificante de las cuentas obligaciones por pagar con un valor de \$1264,19.

Tabla N° 63: Análisis comparativo de capital

PATRIMONIO				
AÑOS	VALOR	VARIACIÓN	%	RAZÓN
2012	180555,69			
2013	220050,96	-39495,27	0,50	0,82

Fuente: Estados de Situación Financiera

Elaborado por: Miryam Jiménez

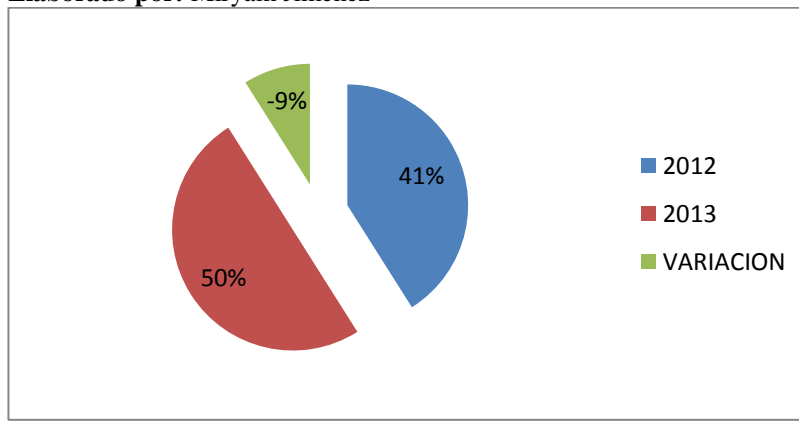


Gráfico N° 36: Variación de la cuenta Patrimonio

Fuente: Tabla N° 64

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Existe una variación del patrimonio debido al incremento de la utilidad del año anterior con un valor de \$ 39495,27 equivalente a un 0,05 % del capital de la Hostería.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL ESTADO DE RESULTADOS

Tabla N° 64: Análisis Comparativo del Estado de Resultados

ANÁLISIS COMPARATIVOS DEL ESTADO DE RESULTADOS					
HOSTERÍA " EL SURILLAL "					
DEL AÑO 2012 Y DEL AÑO 2013					
CUENTA	VALOR 2012	VALOR 2013	V. ABSOLUTA	%	RAZÓN
INGRESOS POR VENTAS	163570,77	655847,69	-492276,92	375,0	0,25
HOSPEDAJE	62.874,64	41998,56	20876,08	-15,9	1,50
RECREACIÓN	55.239,26	104478,52	-49239,26	37,5	0,53
RESTAURANTE	45.456,87	126370,61	-80913,74	61,6	0,36
OTROS INGRESOS	30000	41988	-11988	9,1	0,71
INGRESOS (eventos varios)	30.000,00	41988	-11988	9,1	0,71
TOTAL DE INGRESOS	193570,77	324835,69	-131264,92	100	0,60
- COSTO DE VENTAS					
COMPRAS RESTAURANT	81521,52	73121,52	8400	-10,8	1,11
COMPRAS ÁREA RECREATIVA	40814,28	60014,28	-19200	24,7	0,68
COMPRAS NETAS	122335,8	133135,8	-10800	13,9	0,92
INV. INICIAL	0		0	0,0	
-INV. FINAL RESTAURANT	-9450,6	10650,6	-20101,2	25,9	-0,89
-INV. FINAL ÁREAS RECREATIVAS	-18000	25980	-43980	56,6	-0,69
- TOTAL COSTO DE VENTAS	94885,2	148465,2	-53580	69,0	0,64
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	98685,57	176370,49	-77684,92		0,56
- GASTOS OPERACIONALES					
- GASTOS DE VENTA					
Gasto Sueldos y Salarios	3.492,00	3.816,00	-324	-0,2	0,92
Gasto Publicidad y Propaganda	78,00	168,00	-90	-0,1	0,46
Gasto Transporte Mercadería	265,00	265,00	0	0,0	1,00
- TOTAL GASTOS DE VENTA	3835,00	4249	-414	-0,6	0,90
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Gasto Sueldos y Salarios	38412,00	55032,00	-16620	-25,8	0,70
Gastos Aporte Patronal IESS	4672,32	4586,04	86,28	0,1	1,02
Gasto Fondo de Reserva	3492,00	296,04	3195,96	5,0	11,80
Gasto Provisión XIII	3492,00	2292,96	1199,04	1,9	1,52
Gasto Provisión XIV	4080,00	6136,08	-2056,08	-3,2	0,66
Gasto Arriendo	0,00	300,00	-300	-0,5	0,00
Gasto Ser. profesionales	0,00	50,00	-50	-0,1	0,00
Gasto Depreciación A.F.	12264,19	24528,38	-12264,19	-19,0	0,50
Gasto Provisión ctas. incobrables	150,00	150,00	0	0,0	1,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	66701,9	108371,5	-41669,6	-64,7	0,62

- GASTOS VARIOS			0	0,0	
Gasto Servicios Básicos	711,98	4875,47	711,98	1,1	0,15
Gasto Suministro y Materiales	711,98	6560,00	-4163,49	-6,5	0,15
Gasto Impuestos y contribuciones	140	270,00	-6420	-10,0	0,02
Gasto Mantenimiento		15000			0,00
TOTAL GASTO VARIOS	5575	11705	-9425	-14,6	0,37
-TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 76.111,90	124325,97	64406,9	100,0	6,50
UTILIDAD DEL EJERCICIO	22573,67	52044,52	-101752,3	-158,0	0,18
TOTAL GASTOS+ UTILIDAD	193570,77	324835,69	141526,25		3,72

Fuente: Estados de Resultados

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 65: Análisis comparativo de Ingresos

INGRESOS				
AÑOS	VALOR	VARIACIÓN	%	RAZÓN
2012	193570,77			
2013	324835,69	-131264,92	59	0,00
VARIACIÓN	-131264,92			

Fuente: Estados de Resultados

Elaborado por: Miryam Jiménez

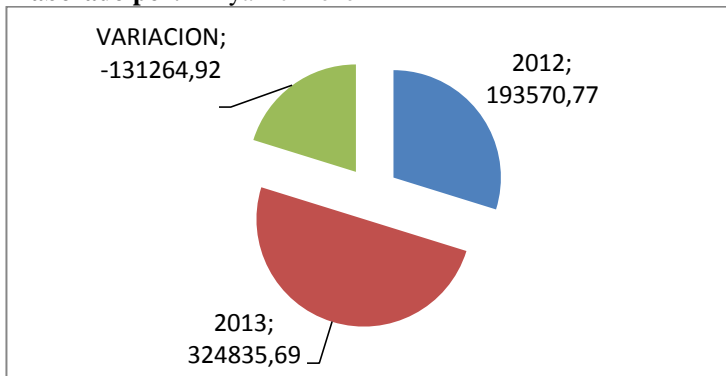


Gráfico N° 37: Variación de los Ingresos

Fuente: Tabla N° 66

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Después de haber terminado de revisar el análisis comparativo se ha encontrado que en la cuenta de ingresos hubo un incremento de \$1311264,92 equivalente al 59% e n sus ventas del 2013.

Tabla N° 66: Análisis del costo de Ventas

COSTO DE VENTAS				
AÑOS	VALOR	VARIACIÓN	%	RAZÓN
2012	94885,2			
2013	176370,49	-81485,29	68,97	0,54

Fuente: Estados de Resultados

Elaborado por: Miryam Jiménez

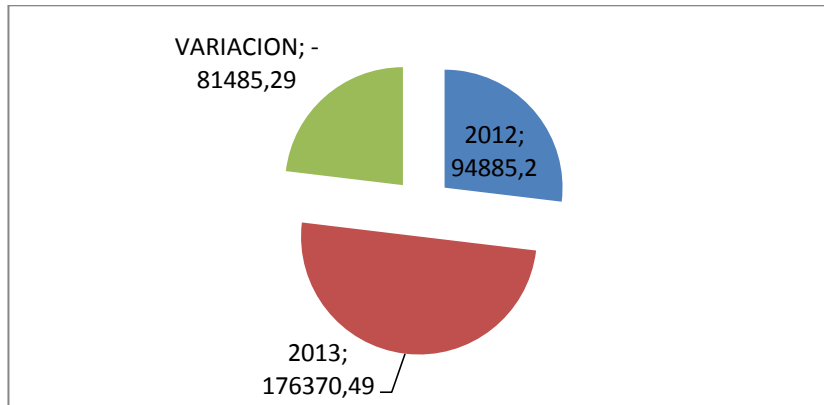


Gráfico N° 38: Variación del costo de ventas

Fuente: Tabla N° 67

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Después del análisis comparativo se ha encontrado que en la cuenta Costo de ventas hubo un incremento de \$ \$ 81485,29 equivalente al 69% en sus costos de ventas del 2013.

Tabla N° 67: Análisis de los gastos operativos

GASTOS OPERACIONALES				
AÑOS	VALOR	VARIACIÓN	%	RAZÓN
2012	265		0.07	
2013	4249	-3984		0,06

Fuente: Estados de Resultados

Elaborado por: Miryam Jiménez

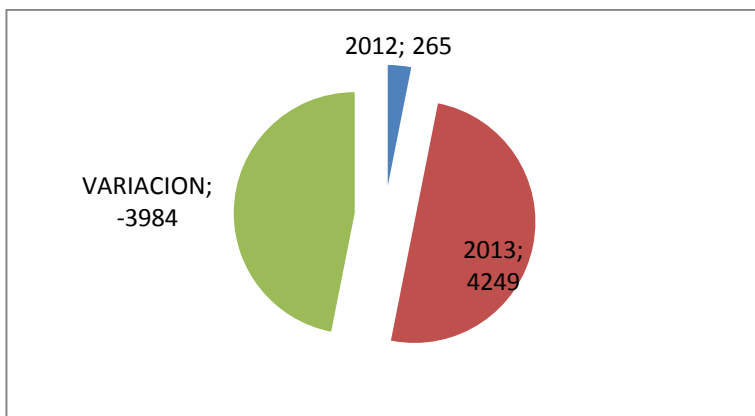


Gráfico N° 39: Variación gastos operativos

Fuente: Tabla 68

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Después de revisar el análisis comparativo de ha encontrado que en la cuenta de gastos operacionales hubo un incremento de \$3980 equivalente al 0,07 % en sus en los gastos del 2013.

FASE III

EXPLORAR LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA

A continuación se muestra las razones Financieras que se utilizaron para conocer la posición económica-financiera de la Hostería “El Surillal”, siendo las siguientes:

- Razón de liquidez
- Endeudamiento
- Rentabilidad
- Actividad.

Tabla N° 68: Análisis de los Indicadores Financieros

HOSTERÍA EL SURILLAL				
INDICADORES FINANCIEROS				
ÍNDICES	FORMULA	2012	2013	
1	INDICADORES DE LIQUIDEZ	$Razon\ Corriente = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$	0,31	1,23
2		$Prueba\ ácida = \frac{Activo\ Corriente - Inventarios}{Pasivo\ Corriente}$	0,78	49061,20
3	INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	$Nivel\ de\ Endeudamiento = \frac{Total\ Pasivo}{Total\ Activo}$	0,47	2,76
4		$E.\ corto\ plazo = \frac{Pasivo\ Corriente}{Pasivo\ Total\ con\ terceros}$	2,27	3,08
5	INDICADORES DE RENTABILIDAD	$Utilidad\ sobre\ Ventas = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	0,10	0,12
6		$RAT = \frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales}$	0,05	\$ 0,25
7	INDICADORES DE ACTIVIDAD	$Rotación\ de\ Activo\ Total = \frac{Ventas\ Netas}{Activos\ Totales}$	\$ 0,57	\$ 0,94
8	ROTACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	$Rot\ de\ capital\ de\ trabajo = \frac{Ventas\ Netas}{Activos\ Corriente - Pasivo\ Corriente}$	(\$ 4,77)	4,38

Fuente: Estados Financieros 2012-2013

Elaborado por: Miryam Jiménez

INDICADORES DE LIQUIDEZ

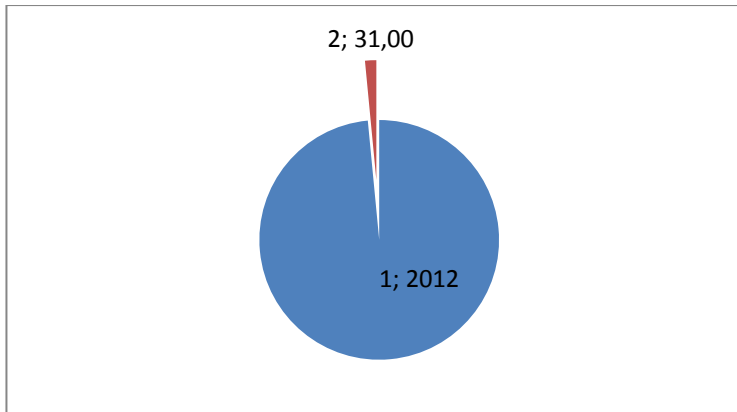


Gráfico N° 40: Índice de liquidez
Fuente: Tabla Análisis de los Indicadores Financieros
Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Este indicador mide la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo, en los resultados presentados por la Hostería “El Surillal” se demuestra en el año 2012 no poseía una liquidez ya que su valor era de \$ 0,31 y en el 2013 obtiene una liquidez del \$ 1,23; lo que significa que por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo en el 2013 cuenta con \$ 1,23 para cancelar dichas deudas ya que en los dos últimos años ha disminuido su solvencia financiera.

RAZÓN RÁPIDA O PRUEBA ÁCIDA

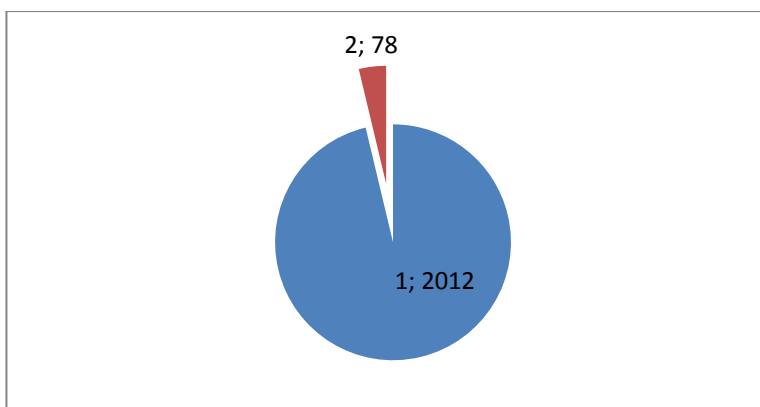


Gráfico N° 41: Prueba ácida
Fuente: Tabla N° 42
Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Es un indicador que supone que la Hostería debe cubrir sus obligaciones corrientes pero sin recurrir a las ventas de sus existencias. En el caso del Surillal se obtuvo una razón de \$0,78 en el 2012 y en el 2013 de \$ 49061,20 determinando que en los dos años analizados puede cubrir sus obligaciones ya que por cada dólar que tiene la hostería a corto plazo cuenta con \$ 67 ctvs. Representados en activos corrientes fáciles de convertir en efectivo.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

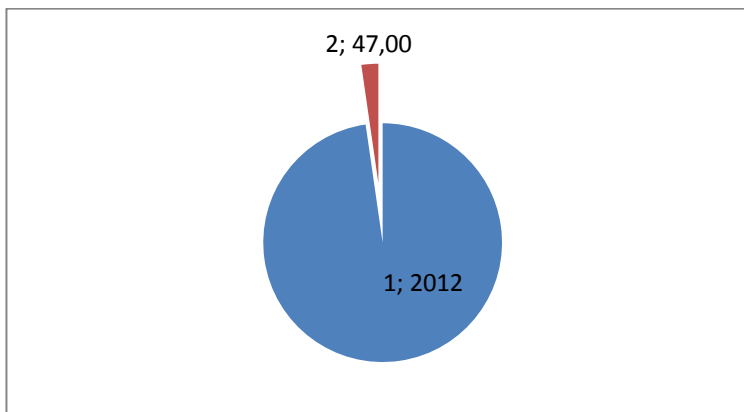


Gráfico N° 42: Nivel de endeudamiento

Fuente: Tabla N° 42

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación:

Este índice que por cada dólar que la empresa ha invertido en Activos, en el año 2012 el 47% se encuentra comprometido con terceros y para el 2013 asciende el valor a \$2,76.

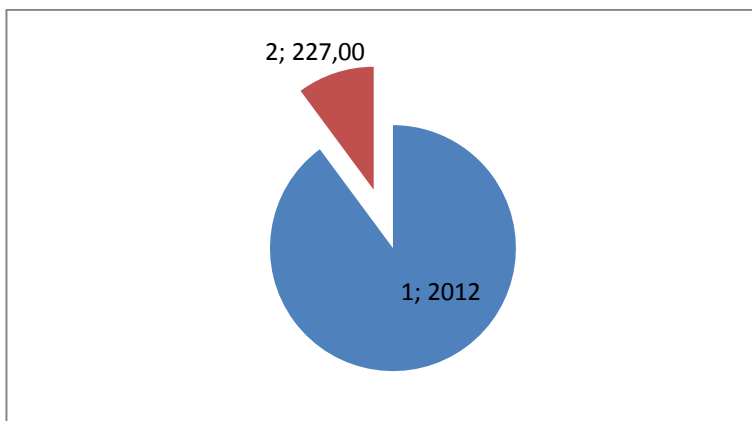


Gráfico N° 43: Endeudamiento a corto plazo

Fuente: Tabla N° 42

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

En el Endeudamiento a Corto Plazo se determina que para el año 2012 fue de 0,10% y para el año 2013 el endeudamiento llegó al 0,12%; manifestando que no corre riesgo con el patrimonio de la Hostería.

Indicadores de Rentabilidad

Margen de Utilidad Neta sobre Ventas

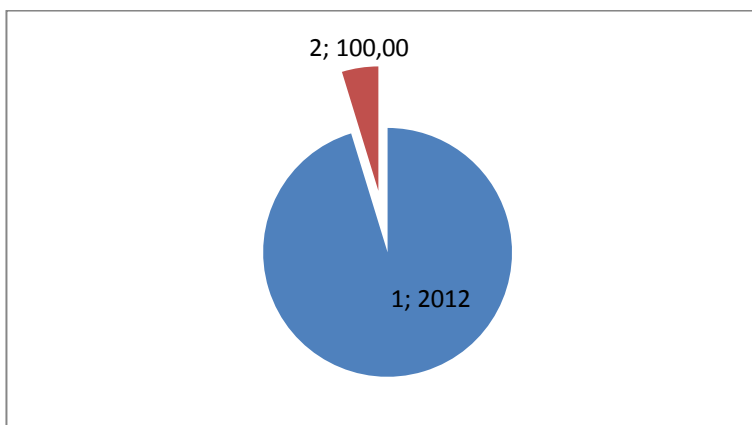


Gráfico N° 44: Gráfico: Utilidad sobre ventas

Fuente: Tabla N° 42

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Al utilizar el indicador de rentabilidad sobre ventas, en el año 2012 se obtuvo como resultado una rentabilidad de \$0,05, mientras que en el 2013 al aplicar la fórmula se obtuvo un valor de \$ 0,25 es decir que se genera una utilidad de \$0,25 por cada dólar

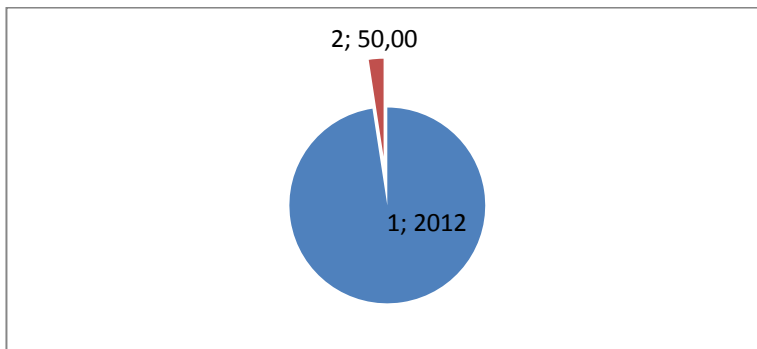


Gráfico N° 45: Rendimientos de activos totales

Fuente: Tabla N° 42

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

En lo referente al Rendimiento de Activos Totales se consiguieron los siguientes resultados en el 2012 se obtuvo \$ 0,57 en función y productividad de los activos totales, cuyo valor es \$ 0,94 en el 2013, por lo que se recomienda direccionar las decisiones empresariales de los productos y servicios y promover estrategias frente a la competencia.

Indicador de Rendimiento Activos Totales

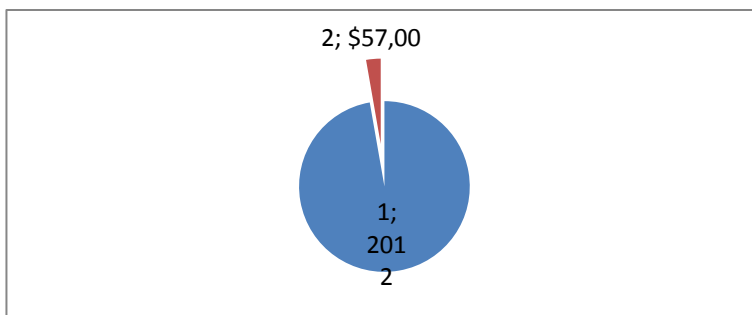


Gráfico N° 46: Rotación de activos totales

Fuente: Tabla N° 42

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

La Hostería “El Surillal”, señala que sus activos totales en el 2010 no han rotado ni una sola vez debido a que su valor llega a 0,82, y para el período 2011 se evidencia similar situación pues sus activos solamente llegaron a 0,94.

Rotación de Capital de Trabajo

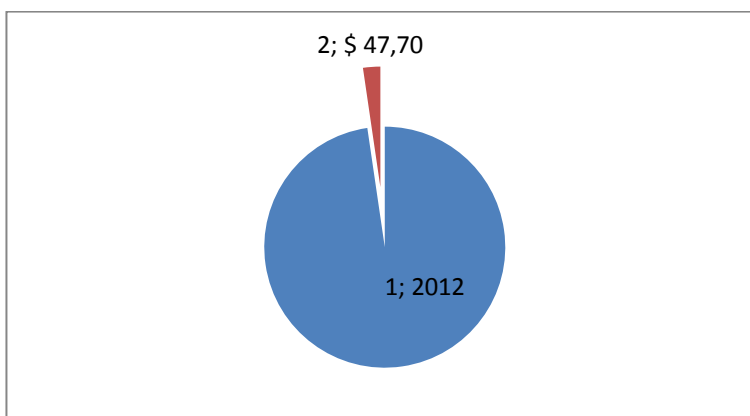


Gráfico N° 47: Rotación de capital de trabajo

Fuente: Tabla N°42

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Al aplicar el índice de Rotación del capital de trabajo, se obtienen los siguientes resultados: para el período 2012, la Hostería contó con una rotación de 2 veces en el año y para el período 2011 ésta se incrementó en dos veces más llegando a rotar 4 veces en el año el capital de trabajo en relación a las ventas; lo que demuestra un nivel aceptable para seguir operando.

Informe Financiero

Ambato 12 de Enero de 2015

Sr.

Jimmy Porras Coello

GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA HOSTERÍA EL SURILLAL

Ciudad

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me permito dar a conocer los resultados del Análisis Financiero, realizados a los Estados Financieros de la hostería que usted administra, dicho Análisis se efectuó a los años 2012 – 2013.

Al hacerle conocer los resultados, se consideró que serán de utilidad para la empresa y el directivo para que de esta manera pueda tomar las decisiones más oportunas en beneficio de la empresa y sus clientes.

Atentamente,

.....

Miryam Jiménez Salazar

Informe del Diagnóstico Financiero

Los resultados que se describen a continuación se refieren al análisis vertical, horizontal y la aplicación de índices o razones financieras que demuestran la eficiencia de la administración financiera y estructura financiera, los resultados permiten realizar un análisis crítico a la gestión económica y financiera en términos de rentabilidad, así como los medios para obtener ingresos, y cubrir costos y gastos como se expresan en el siguiente resumen:

En la cuenta del Activo Corriente se observa un incremento significativa de \$ 30597,65 entre los años 2012 -2013; siendo así que la cuenta Inventarios se incrementó con un valor de 3181,97 en un 32,82% demostrando que la empresa se preocupa por adquirir y mantener en stock productos nuevos para la preparación de platos gastronómicos.

Se incrementaron los clientes generales en un valor de \$ 10939,65 esto indica que la hostería no posee políticas de cobros.

En cuanto al Activo no Corriente la empresa ha realizado inversión en la adquisición de Enseres menores por un monto de \$ 13129,05, también evidenciamos una venta en muebles de oficina por el valor de \$ 35000 los cuales fueron invertidos para cancelar parte de la hipoteca y en la compra de nueva maquinaria y equipo para las instalaciones ya que las anteriores se encontraban en pésimas condiciones con el fin de dar un nuevo atractivo en el servicio a los clientes de la Hostería “El Surillal” existiendo una disminución en los valores totales del año 2012 al 2013 estableciéndose una diferencia negativa de \$ 5462,51, equivalente al 11,43% y una razón de 0,84, debido al incremento en las Depreciaciones Acumuladas, justificándose así la disminución en el valor de los Activos no Corrientes.

En el Pasivo Corriente se observa que ha existido una considerable disminución en la cuenta Proveedores con un valor de \$ 7094,76 y de la misma forma en la en

la cuenta obligaciones bancarias por un valor de \$13000 de tal manera el pago de deudas contraídas por la empresa disminuye en un valor de 19032,76 interpretando así que la empresa ha cancelado parcialmente sus deudas lo que ya no le representa un riesgo para períodos económicos futuros.

En el Pasivo no Corriente se manifiesta que hubo una reducción de \$15000 que representa el 15%, compuesto solamente por la hipoteca por pagar, que confirma que la empresa si ha cancelado parte de sus deudas que mantiene con Instituciones Financieras.

El Patrimonio se ve incrementado por el momento por un valor de \$78990,54 equivalente al 23% y dentro de la conformación de la Utilidad con referente al año 2012-2013, En cuanto al Capital que tiene la empresa para operar, también no se evidencia ningún cambio o deducción pese a que en la empresa si se ha efectuado una inversión.

Indicadores Financieros de los Años 2012 – 2013

En los resultados presentados por la Hostería “El Surillal” se manifiesta que el año 2012 la se encontraba sin liquidez o más bien con una liquidez de mínima de \$ 0,32 ctvs y en el año 2013 tiene una liquidez de \$1,23 demostrando que en año 2012 ha disminuido su solvencia financiera lo que no le permite pagar en menos tiempo sus obligaciones a corto plazo mediante sus disponibilidades de efectivo, así mismo en el cuanto a la prueba ácida se obtuvo una razón de \$0,78 en el año 2012 determinando que en los años analizados puede cubrir sus obligaciones a corto.

En cuanto al Endeudamiento, se concluye que por cada dólar que la empresa ha invertido en Activos, en el año 2012 el 47% se encuentra comprometido con terceros; mientras que para el 2013 a los acreedores les pertenece el 2,78% de derechos sobre el total de activos; debido a la cuantiosa deuda que tiene con terceros desde años anteriores.

En el Endeudamiento a Corto Plazo se determina que para el año 2012 fue de 2,11% y para el año 2013 el endeudamiento llegó al 3,08%; reflejando que el patrimonio de la empresa no corre el riesgo con las deudas que mantiene a corto plazo.

Al utilizar el indicador de rentabilidad sobre ventas, en el año 2012 se obtuvo como resultado una rentabilidad de \$0,10, esto quiere decir que es el valor de utilidad por cada dólar que la empresa percibió por ventas, siendo muy poco comparado con la actividad que realiza la empresa en donde sus niveles de renta deberían ser más altos por la venta de servicios. Mientras que para el 2013 se obtuvo un valor de \$ 0,12 a pesar de los compromisos que aún mantiene con sus proveedores.

En lo referente al Rendimiento de Activos Totales en el 2012 se logró un beneficio de \$ 0,05 en función y productividad de los activos totales, y para el año 2013 ascendió a 0,25

Lo que indica que la gerencia está direccionando las decisiones empresariales considerando los riesgos y costo-beneficio de los servicios que se comercializan; así mismo señala que los activos totales en el 2012 no han rotado ni una sola vez debido a que su valor llega a 0,57 y para el período 2013 se evidencia similar situación ya que solamente han llegado a 0,94.

La Rotación del capital de trabajo, indica que para el período 2012, la empresa no realizó ninguna rotación en el año y para el período 2013 ésta se incrementó en un porcentaje de 4,38% veces en el año el capital de trabajo en relación a las ventas; lo que indica un nivel aceptable para seguir operando.

Recomendaciones

- Realizar la cancelación rápida y oportuna de las cuentas pendientes con terceros e instituciones Financieras.

- Elaborar un presupuesto en base a las necesidades reales de la empresa para el correcto manejo de los ingresos y gastos.
- El Gerente Administrativo de la Hostería debería establecer políticas de cobranzas que le permita recuperar los valores pendientes de pago incrementando la disponibilidad de efectivo para emplearlo en otras actividades productivas.
- Realizar la aplicación de indicadores financieros para conocer la situación actual económica-financiera de la Hostería para que favorezca a la toma oportuna de decisiones.

FASE IV

RESUMIR Y ESTIMAR VALORES QUE DEBERÁ CUMPLIR LA EMPRESA EN EL PERIODO PRESUPUESTADO

Tabla N° 69: Matriz de operativa de Cumplimiento

ESTRATEGIA. Examinar la actual situación económica-Financiera de la Hostería.						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADOS
Resumir los valores con los que contará la empresa	Resumir las cuentas de entradas de efectivo	- Estimar las ventas para los doce meses, obteniendo el total de entradas	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora, • Contadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Material de escritorio 	Ventas reales
Estimar los valores con los que contará la empresa en períodos Presupuestados	Elaborar el programa de entradas del efectivo con base en las ventas.	-Estimar las ventas para cada año.	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora, • Contadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Material de escritorio 	Programación de ventas

Elaborado por: Miryam Jiménez

Proyección de Ventas

Estructura Gráfica de las Ventas

Tabla N° 70: Ventas mensuales Hostería El Surillal 2013

HOSTERÍA " EL SURILLAL "		
VENTAS DE SERVICIOS DE LA HOSTERÍA EL SURILLAL MENSUALES		
	TEMP. ALTA	TEMP. BAJA (3er. trimestre)
SERVICIOS	VENTAS	VENTAS
ÁREA RECREATIVA	5.952,00	4.356,00
RESTAURANT	9.612,00	6.065,00
HOSPEDAJE	4.608,00	3.540,00
BAR	3.306,00	2.306,00
EVENTOS VARIOS	1.500,00	2.000,00
SNACK BAR	1.200,00	965,00
CHIVA	650,00	300,00
VENTAS MENSUALES	26.828,00	19.532,00

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 71 Ventas mensuales Hostería El Surillal 2014

HOSTERÍA " EL SURILLAL "		
PORCENTAJE MENSUAL EN VENTAS 2014		
MESES	VENTAS	%
ENERO	\$ 21.563,00	8,28
FEBRERO	\$ 26.834,00	10,31
MARZO	\$ 20.328,00	7,81
ABRIL	\$ 20.034,00	7,70
MAYO	\$ 23.523,00	9,04
JUNIO	\$ 18.823,00	7,23
JULIO	\$ 16.756,00	6,44
AGOSTO	\$ 19.560,00	7,52
SEPTIEMBRE	\$ 21.645,00	8,32
OCTUBRE	\$ 24.372,00	9,36
NOVIEMBRE	\$ 24.562,00	9,44
DICIEMBRE	\$ 22.276,00	8,56
TOTAL	\$ 260.276,00	100,00

Elaborado por: Miryam Jiménez

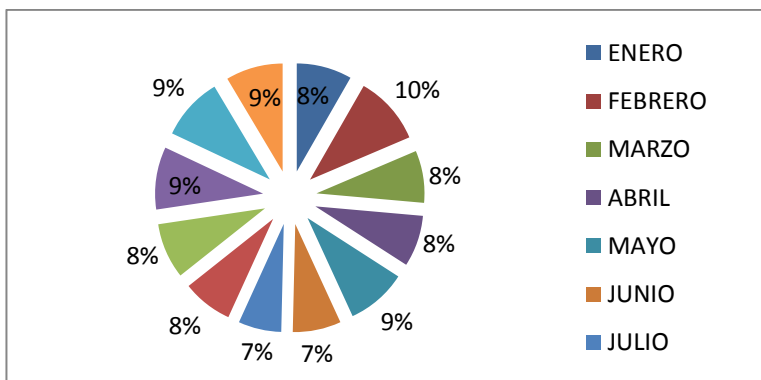


Gráfico N° 48: Resumen de ventas 2014

Fuente: Tabla N° 44

Elaborado por: Miryam Jiménez

Interpretación

Se evidencian que los mayores niveles de ventas que se generan en la “Hostería El Surillal” corresponden a los meses de Febrero con el 10,31%, el mes de Noviembre que representa el 9,44% y el mes de Octubre con un porcentaje de 9,36%

Proyección de Ventas

El cálculo del Valor Futuro resultante de la operación matemática descrita anteriormente, en donde se utilizó el índice del 15% que corresponde al valor que la Hostería fijará como política de venta para los tres años proyectados, y por último para la obtención del Valor proyectado solamente se efectúa una multiplicación entre el Índice de estacionalidad y el Valor futuro, éste valor corresponderá a la proyección del próximo año. Se efectuará igual procedimiento para los cinco años. A continuación se detalla su procedimiento:

Tabla N° 72: Ventas Proyectadas 2013 Hostería El Surillal

HOSTERÍA " EL SURILLAL "			
PORCENTAJE MENSUAL EN VENTAS 2014			
MESES	VENTAS	ÍNDICE DE ESTACIONABILIDAD	PROYECCIONES 2014
ENERO	\$ 17.563,00	\$ 1,01	20197,45
FEBRERO	\$ 23.834,00	\$ 1,37	27409,11
MARZO	\$ 18.328,00	\$ 1,05	21077,20
ABRIL	\$ 16.034,00	\$ 0,92	18439,10
MAYO	\$ 17.523,00	\$ 1,00	20151,45

JUNIO	\$ 12.823,00	\$ 0,74	14746,45
JULIO	\$ 11.756,00	\$ 0,67	13519,40
AGOSTO	\$ 13.560,00	\$ 0,78	15594,00
SEPTIEMBRE	\$ 19.645,00	\$ 1,13	22591,75
OCTUBRE	\$ 18.372,00	\$ 1,05	21127,80
NOVIEMBRE	\$ 19.562,00	\$ 1,12	22496,30
DICIEMBRE	\$ 20.276,00	\$ 1,16	23317,40
TOTAL	\$ 209.276,00	12,00	240667,45

Elaborado por: Miryam Jiménez

Procedimiento

- Índice de Estacionalidad

$$VP = \frac{\text{Total Ventas}}{12} \quad VP = \frac{209.276,00}{12} \quad VP = 17.439,67$$

$$IE = \frac{\text{Ventas Enero}}{VP} \quad IE = \frac{17.563,00}{17.439,67} \quad IE = 1,01$$

- Proyección Ventas a Futuro

$$VF = \{VP(1+i)\}^n \quad VPR = IE * VF$$

$$VF = \{17439,67(1+0,15)\}^1 \quad VPR = 1,01 * 20.055,67$$

$$VF = 20.055,62$$

Efecto de la Proyección en Ventas

Tabla N° 73: Efecto de las ventas proyectadas

HOSTERÍA " EL SURILLAL "		
EFECTO DE LAS EN VENTAS PROYECTADAS		
VENTAS	PROYECCIÓN	EFFECTO
\$ 17.563,00	20197,45	\$ 1,15
\$ 23.834,00	27409,11	\$ 1,15
\$ 18.328,00	21077,2	\$ 1,15
\$ 16.034,00	18439,1	\$ 1,15
\$ 17.523,00	20151,45	\$ 1,15
\$ 12.823,00	14746,45	\$ 1,15
\$ 11.756,00	13519,4	\$ 1,15
\$ 13.560,00	15594	\$ 1,15
\$ 19.645,00	22591,75	\$ 1,15
\$ 18.372,00	21127,8	\$ 1,15
\$ 19.562,00	22496,3	\$ 1,15
\$ 20.276,00	23317,4	\$ 1,15
\$ 209.276,00	240667,41	\$ 1,15

Elaborado por: Miryam Jiménez

Procedimiento:

$$EFECTO = \frac{PROYECCION MENSUAL}{VENTAS MENSUALES} \quad EFECTO = \frac{20.197,45}{17.563,00} 1,15$$

Interpretación:

Para la proyección del año 2014, las ventas que vaya a realizar la Hostería El Surillal se incrementará en 1,15 veces.

Tabla N° 74: Proyección de ventas del área Recreativa

HOSTERÍA " EL SURILLAL "						
PROYECCIÓN DE INGRESOS POR ÁREA RECREATIVA						
MESES	VENTAS		ÍNDICE DE ESTACIONABILIDAD	PROYECCIONES DE INGRESOS		
				2014	2015	2016
ENERO	\$ 5.830,82	\$ 0,08	1,01	6705,45	7711,27	8867,96
FEBRERO	\$ 7.912,76	\$ 0,11	1,37	9099,68	10464,63	12034,33
MARZO	\$ 6.084,80	\$ 0,09	1,05	6997,52	8047,15	9254,22
ABRIL	\$ 5.323,20	\$ 0,08	0,92	6121,69	7039,94	8095,93
MAYO	\$ 5.817,54	\$ 0,08	1,00	6690,18	7693,70	8847,76
JUNIO	\$ 4.257,17	\$ 0,06	0,74	4895,75	5630,11	6474,62
JULIO	\$ 3.902,93	\$ 0,06	0,67	4488,37	5161,63	5935,87
AGOSTO	\$ 4.501,85	\$ 0,06	0,78	5177,13	5953,70	6846,75
SEPTIEMBRE	\$ 6.522,03	\$ 0,09	1,13	7500,35	8625,40	9919,21
OCTUBRE	\$ 6.099,41	\$ 0,09	1,05	7014,32	8066,47	9276,44
NOVIEMBRE	\$ 6.494,48	\$ 0,09	1,12	7468,66	8588,95	9877,30
DICIEMBRE	\$ 6.731,52	\$ 0,10	1,16	7741,26	8902,45	10237,81
TOTAL	\$ 69.478,51	\$ 1,00	12,00	79900,34	91885,40	105668,20

Fuente: Tabla: N° 45

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 75: Proyección de ventas de Restauran

HOSTERÍA " EL SURILLAL "						
PROYECCIÓN DE INGRESOS POR RESTAURANTE						
MESES	VENTAS		ÍNDICE DE ESTACIONABILIDAD	PROYECCIONES DE INGRESOS		
				2014	2015	2016
ENERO	\$ 5.203,85	\$ 0,08	1,01	5984,43	6882,10	7914,41
FEBRERO	\$ 7.061,93	\$ 0,11	1,37	8121,22	9339,40	10740,31
MARZO	\$ 5.430,52	\$ 0,09	1,05	6245,10	7181,86	8259,14
ABRIL	\$ 4.750,81	\$ 0,08	0,92	5463,44	6282,95	7225,40
MAYO	\$ 5.192,00	\$ 0,08	1,00	5970,80	6866,42	7896,39
JUNIO	\$ 3.799,41	\$ 0,06	0,74	4369,32	5024,72	5778,43
JULIO	\$ 3.483,26	\$ 0,06	0,67	4005,75	4606,61	5297,60
AGOSTO	\$ 4.017,78	\$ 0,06	0,78	4620,45	5313,51	6110,54
SEPTIEMBRE	\$ 5.820,74	\$ 0,09	1,13	6693,85	7697,93	8852,62
OCTUBRE	\$ 5.443,56	\$ 0,09	1,05	6260,09	7199,10	8278,97
NOVIEMBRE	\$ 5.796,15	\$ 0,09	1,12	6665,57	7665,41	8815,22
DICIEMBRE	\$ 6.007,70	\$ 0,10	1,16	6908,86	7945,19	9136,97
TOTAL	\$ 62.007,70	\$ 1,00	12,00	71308,88	82005,21	94305,99

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 76: Proyección de ventas de Hospedaje

HOSTERÍA " EL SURILLAL "						
PROYECCIÓN DE INGRESOS POR HOSPEDAJE						
MESES	VENTAS		ÍNDICE DE ESTACIONABILIDAD	PROYECCIONES DE INGRESOS		
				2014	2015	2016
ENERO	\$ 2.554,90	\$ 0,08	1,01	2938,14	3378,86	3885,69
FEBRERO	\$ 3.467,15	\$ 0,11	1,37	3987,22	4585,30	5273,10
MARZO	\$ 2.666,19	\$ 0,09	1,05	3066,11	3526,03	4054,94
ABRIL	\$ 2.332,48	\$ 0,08	0,92	2682,35	3084,70	3547,41
MAYO	\$ 2.549,08	\$ 0,08	1,00	2931,44	3371,16	3876,84
JUNIO	\$ 1.865,37	\$ 0,06	0,74	2145,18	2466,95	2837,00
JULIO	\$ 1.710,15	\$ 0,06	0,67	1966,68	2261,68	2600,93
AGOSTO	\$ 1.972,58	\$ 0,06	0,78	2268,47	2608,74	3000,05
SEPTIEMBRE	\$ 2.857,77	\$ 0,09	1,13	3286,44	3779,40	4346,31
OCTUBRE	\$ 2.672,59	\$ 0,09	1,05	3073,48	3534,50	4064,67
NOVIEMBRE	\$ 2.845,70	\$ 0,09	1,12	3272,55	3763,43	4327,95
DICIEMBRE	\$ 2.949,57	\$ 0,10	1,16	3392,00	3900,80	4485,92
TOTAL	\$ 30.443,54	\$ 1,00	12,00	35010,05	40261,56	46300,79

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 77: Proyección de ventas de Bar

HOSTERÍA " EL SURILLAL "						
PROYECCIÓN DE INGRESOS POR BAR						
MESES	VENTAS		ÍNDICE DE ESTACIONABILIDAD	PROYECCIONES DE INGRESOS		
				2014	2015	2016
ENERO	\$ 1.181,45	\$ 0,08	1,01	1358,66	1562,46	1796,83
FEBRERO	\$ 1.603,29	\$ 0,11	1,37	1843,78	2120,35	2438,40
MARZO	\$ 1.232,91	\$ 0,09	1,05	1417,84	1630,52	1875,10
ABRIL	\$ 1.078,59	\$ 0,08	0,92	1240,38	1426,44	1640,40
MAYO	\$ 1.178,76	\$ 0,08	1,00	1355,57	1558,90	1792,74
JUNIO	\$ 862,59	\$ 0,06	0,74	991,98	1140,78	1311,89
JULIO	\$ 790,82	\$ 0,06	0,67	909,44	1045,85	1202,73
AGOSTO	\$ 912,17	\$ 0,06	0,78	1048,99	1206,34	1387,29
SEPTIEMBRE	\$ 1.321,50	\$ 0,09	1,13	1519,73	1747,68	2009,84
OCTUBRE	\$ 1.235,87	\$ 0,09	1,05	1421,25	1634,43	1879,60
NOVIEMBRE	\$ 1.315,92	\$ 0,09	1,12	1513,30	1740,30	2001,35
DICIEMBRE	\$ 1.363,95	\$ 0,10	1,16	1568,54	1803,82	2074,39
TOTAL	\$ 14.077,80	\$ 1,00	12,00	16189,47	18617,89	21410,57

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 78: Proyección de ventas por Eventos Varios

HOSTERÍA " EL SURILLAL "						
PROYECCIÓN DE INGRESOS POR EVENTOS VARIOS						
MESES	VENTAS		ÍNDICE DE ESTACIONABILIDAD	PROYECCIONES DE INGRESOS		
				2014	2015	2016
ENERO	\$ 1.273,53	\$ 0,08	1,01	1464,56	1684,25	1936,88
FEBRERO	\$ 1.728,26	\$ 0,11	1,37	1987,50	2285,62	2628,46
MARZO	\$ 1.329,01	\$ 0,09	1,05	1528,36	1757,61	2021,25
ABRIL	\$ 1.162,66	\$ 0,08	0,92	1337,06	1537,62	1768,26
MAYO	\$ 1.270,63	\$ 0,08	1,00	1461,23	1680,41	1932,47
JUNIO	\$ 929,82	\$ 0,06	0,74	1069,30	1229,69	1414,15
JULIO	\$ 852,45	\$ 0,06	0,67	980,32	1127,37	1296,48
AGOSTO	\$ 983,27	\$ 0,06	0,78	1130,76	1300,37	1495,43
SEPTIEMBRE	\$ 1.424,50	\$ 0,09	1,13	1638,18	1883,91	2166,49
OCTUBRE	\$ 1.332,20	\$ 0,09	1,05	1532,02	1761,83	2026,10
NOVIEMBRE	\$ 1.418,49	\$ 0,09	1,12	1631,26	1875,95	2157,34
DICIEMBRE	\$ 1.470,26	\$ 0,10	1,16	1690,80	1944,42	2236,08
TOTAL	\$ 15.175,08	\$ 1,00	12,00	17451,34	20069,04	23079,40

Elaborado por: Miryam Jiménez**Tabla N° 79: Proyección de ventas 2015**

HOSTERÍA " EL SURILLAL "						
PROYECCIÓN DE INGRESOS POR SNACK BAR						
MESES	VENTAS		ÍNDICE DE ESTACIONABILIDAD	PROYECCIONES DE INGRESOS		
				2014	2015	2016
ENERO	\$ 1.175,57	\$ 0,08	1,01	1351,90	1554,68	1787,89
FEBRERO	\$ 1.595,31	\$ 0,11	1,37	1834,61	2109,80	2426,27
MARZO	\$ 1.226,77	\$ 0,09	1,05	1410,79	1622,40	1865,76
ABRIL	\$ 1.073,23	\$ 0,08	0,92	1234,21	1419,34	1632,24
MAYO	\$ 1.172,89	\$ 0,08	1,00	1348,82	1551,14	1783,82
JUNIO	\$ 858,30	\$ 0,06	0,74	987,04	1135,10	1305,36
JULIO	\$ 786,88	\$ 0,06	0,67	904,91	1040,65	1196,74
AGOSTO	\$ 907,63	\$ 0,06	0,78	1043,77	1200,34	1380,39
SEPTIEMBRE	\$ 1.314,93	\$ 0,09	1,13	1512,16	1738,98	1999,83
OCTUBRE	\$ 1.229,72	\$ 0,09	1,05	1414,17	1626,30	1870,24
NOVIEMBRE	\$ 1.309,37	\$ 0,09	1,12	1505,77	1731,64	1991,38
DICIEMBRE	\$ 1.357,16	\$ 0,10	1,16	1560,73	1794,84	2064,07
TOTAL	\$ 14.007,76	\$ 1,00	12,00	16108,88	18525,21	21303,99

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 80: Proyección de ventas de Chiva

HOSTERÍA " EL SURILLAL "						
PROYECCIÓN DE INGRESOS POR CHIVA						
MESES	VENTAS		ÍNDICE DE ESTACIONABILIDAD	PROYECCIONES DE INGRESOS		
				2014	2015	2016
ENERO	\$ 342,87	\$ 0,08	1,01	394,31	453,46	521,47
FEBRERO	\$ 465,30	\$ 0,11	1,37	535,10	615,37	707,67
MARZO	\$ 357,81	\$ 0,09	1,05	411,48	473,21	544,19
ABRIL	\$ 313,02	\$ 0,08	0,92	359,98	413,98	476,08
MAYO	\$ 342,09	\$ 0,08	1,00	393,41	452,42	520,29
JUNIO	\$ 250,34	\$ 0,06	0,74	287,89	331,07	380,74
JULIO	\$ 229,51	\$ 0,06	0,67	263,94	303,53	349,05
AGOSTO	\$ 264,73	\$ 0,06	0,78	304,44	350,10	402,62
SEPTIEMBRE	\$ 383,52	\$ 0,09	1,13	441,05	507,21	583,29
OCTUBRE	\$ 358,67	\$ 0,09	1,05	412,47	474,34	545,49
NOVIEMBRE	\$ 381,90	\$ 0,09	1,12	439,19	505,07	580,83
DICIEMBRE	\$ 395,84	\$ 0,10	1,16	455,22	523,50	602,03
TOTAL	\$ 4.085,59	\$ 1,00	12,00	4698,49	5403,26	6213,75

Elaborado por: Miryam Jiménez

Proyección de Compras

Para realizar las proyecciones de compras:

1. Se determinó el Valor Presente que se lo obtiene de la división entre las compras del año 2013 para 12
2. Se estableció el Índice de estacionalidad dividiendo las compras realizadas por cada mes para el valor presente.
3. Para la obtención del Valor proyectado solamente se efectúa una multiplicación entre el Índice de estacionalidad y el Valor futuro, éste valor corresponderá a la proyección de compras para próximo año.

Tabla N° 81 Compras requeridas mensuales por Hostería El Surillal 2013

HOSTERÍA EL SURILLAL	
COMPRAS REQUERIDAS X MES	
DETALLE	VALOR
COLORO	720
DETERGENTE	960
AMBIENTADORES	600
MARISCOS	1800
LEGUMBRES	900
CARNES	1200
SNACK	1509
TOTAL	7689

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 82: Compras Proyectadas Hostería El Surillal 2013

HOSTERÍA EL SURILLAL			
PORCENTAJE MENSUAL EN COMPRAS 2013			
MESES	COMPRAS	ÍNDICE DE ESTACIONABILIDAD	PROYECCIONES 2014
ENERO	\$ 7.689,00	\$ 1,37	8842,34
FEBRERO	\$ 5.429,00	\$ 0,97	6243,35
MARZO	\$ 5.439,00	\$ 0,97	6254,85
ABRIL	\$ 7.986,00	\$ 1,42	9183,89
MAYO	\$ 5.692,00	\$ 1,01	6545,80
JUNIO	\$ 4.386,00	\$ 0,78	5043,90
JULIO	\$ 4.528,00	\$ 0,81	5207,20
AGOSTO	\$ 3.645,00	\$ 0,65	4191,75
SEPTIEMBRE	\$ 7.253,00	\$ 1,29	8340,95
OCTUBRE	\$ 4.538,00	\$ 0,81	5218,70
NOVIEMBRE	\$ 5.893,00	\$ 1,05	6776,95
DICIEMBRE	\$ 4.945,00	\$ 0,88	5686,75
TOTAL	\$ 67.423,00	12,00	77536,40

Elaborado por: Miryam Jiménez

Efecto de las Compras

Tabla N° 83: Efecto proyecciones de compras

HOSTERÍA " EL SURILLAL "		
PORCENTAJE MENSUAL EN COMPRAS 2013		
COMPRAS	PROYECCIÓN	EFFECTO
7.689,00	8.842,34	1,15
5.429,00	6.243,35	1,15
5.439,00	6.254,85	1,15
7.986,00	9.183,89	1,15
5.692,00	6.545,80	1,15
4.386,00	5.043,90	1,15
4.528,00	5.207,20	1,15
3.645,00	4.191,75	1,15
7.253,00	8.340,95	1,15
4.538,00	5.218,70	1,15
5.893,00	6.776,95	1,15
4.945,00	5.686,75	1,15
67.423,00	77.536,43	1,15

Fuente: Tabla N° 50

Elaborado por: Miryam Jiménez

Procedimiento:

$$EFFECTO = \frac{PROYECCION MENSUAL}{COMPRAS MENSUALES} \quad EFFECTO = \frac{8.842,34}{7.689,00} 1,15$$

Interpretación:

Para la proyección del año 2014, en las compras que realice la Hostería "El Surillal" se incrementara en 1,15 veces.

Tabla N° 84: Compras Proyectadas Hostería El Surillal 2015

HOSTERÍA EL SURILLAL				
PORCENTAJE MENSUAL EN COMPRAS 2015				
MESES	COMPRAS	ÍNDICE DE ESTACIONABILIDAD	PROYECCIONES 2014	EFECTO
ENERO	\$ 10.168,71	\$ 1,39	11694,01	1,15
FEBRERO	\$ 7.179,86	\$ 0,98	8256,83	1,15
MARZO	\$ 7.193,08	\$ 0,98	8272,04	1,15
ABRIL	\$ 9.238,99	\$ 1,26	10624,84	1,15
MAYO	\$ 7.527,67	\$ 1,03	8656,82	1,15
JUNIO	\$ 5.800,49	\$ 0,79	6670,56	1,15
JULIO	\$ 5.988,28	\$ 0,82	6886,52	1,15
AGOSTO	\$ 4.820,51	\$ 0,66	5543,59	1,15
SEPTIEMBRE	\$ 9.592,10	\$ 1,31	11030,91	1,15
OCTUBRE	\$ 6.001,51	\$ 0,82	6901,73	1,15
NOVIEMBRE	\$ 7.793,50	\$ 1,06	8962,52	1,15
DICIEMBRE	\$ 6.539,77	\$ 0,89	7520,73	1,15
TOTAL	\$ 87.844,45	12,00	101021,11	1,15

Fuente: Tabla N° 52**Elaborado por:** Miryam Jiménez**Tabla N° 85: Compras Proyectadas Hostería El Surillal 2016**

HOSTERÍA EL SURILLAL				
PORCENTAJE MENSUAL EN COMPRAS 2016				
MESES	COMPRAS	ÍNDICE DE ESTACIONABILIDAD	PROYECCIONES 2014	EFECTO
ENERO	11.694,01	\$ 1,39	13448,12	1,15
FEBRERO	8.256,83	\$ 0,98	9495,36	1,15
MARZO	8.272,04	\$ 0,98	9512,85	1,15
ABRIL	10.624,84	\$ 1,26	12218,57	1,15
MAYO	8.656,82	\$ 1,03	9955,35	1,15
JUNIO	6.670,56	\$ 0,79	7671,15	1,15
JULIO	6.886,52	\$ 0,82	7919,51	1,15
AGOSTO	5.543,59	\$ 0,66	6375,13	1,15
SEPTIEMBRE	11.030,91	\$ 1,31	12685,55	1,15
OCTUBRE	6.901,73	\$ 0,82	7937,00	1,15
NOVIEMBRE	8.962,52	\$ 1,06	10306,90	1,15
DICIEMBRE	7.520,73	\$ 0,89	8648,84	1,15
TOTAL	101.021,11	12,00	116174,33	1,15

Fuente: Tabla N° 53**Elaborado por:** Miryam Jiménez

FASE V

ESTIMAR VALORES QUE DEBERÁ CUMPLIR LA EMPRESA EN EL PERIODO PRESUPUESTADO

Tabla N° 86: Matriz de operativa de Cumplimiento

ESTRATEGIA. Examinar la actual situación económica-Financiera de la Hostería.						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADOS
Resumir los valores con que la empresa deberá cumplir	Elaborar cédulas sumarias de las salidas de efectivo	Determinar el porcentaje de las gastos	4 semanas	Contadora	Humanos y tecnológicos	Porcentajes de gastos proyectados
Estimar los valores con los que contará la empresa en períodos futuros	Elaborar el programa de salida del efectivo	Estimar los gastos para el año	4 semanas	Contadora	Humanos y financieros tecnológicos	Programación de gastos

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 87: Rol de pagos

ROL DE PAGOS MENSUAL AÑO 2014											
N°	CARGO	SUELDO	XIII SUELDO	XIV SUELDO	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	SECAP	IECE	TOTAL BENEFICIOS	TOTAL REMUNERACIÓN
1	Gerente General	1.100,00	91,67	26,5	91,67	45,83	122,65	5,50	5,50	389,32	1.878,63
1	Secretaria Asistencia Gerencia	400,00	33,33	26,5	33,33	16,67	44,6	2,00	2,00	158,43	716,87
1	Contador General	800,00	66,67	26,5	66,67	33,33	89,2	4,00	4,00	290,37	1.380,73
1	Asistente de Contabilidad	350,00	29,17	26,5	29,17	14,58	39,025	1,75	1,75	141,94	633,88
1	Admin. Area Hospedaje y Restaurante	600,00	50	26,5	50,00	25,00	66,9	3,00	3,00	224,40	1.048,80
2	Camareras	318,00	26,5	26,5	26,50	13,25	35,457	1,59	1,59	131,39	580,77
2	Chef Ejecutivo	918,00	76,5	26,5	76,50	38,25	102,357	4,59	4,59	329,29	1.576,57
2	Ayudantes de cocina	800,00	66,67	26,5	66,67	33,33	89,2	4,00	4,00	290,37	1.380,73
1	Posillero	318,00	26,5	26,5	26,50	13,25	35,457	1,59	1,59	131,39	580,77
1	Capitán de Meseros	318,00	26,5	26,5	26,50	13,25	35,457	1,59	1,59	131,39	580,77
2	Meseros	318,00	26,5	26,5	26,50	13,25	35,457	1,59	1,59	131,39	580,77
1	Self Service	318,00	26,5	26,5	26,50	13,25	35,457	1,59	1,59	131,39	580,77
2	Cajero	318,00	26,5	26,5	26,50	13,25	35,457	1,59	1,59	131,39	580,77
1	Limpieza en General Piscinas	318,00	26,5	26,5	26,50	13,25	35,457	1,59	1,59	131,39	580,77
2	Canastillas	318,00	26,5	26,5	26,50	13,25	35,457	1,59	1,59	131,39	580,77
1	Boletería	318,00	26,5	26,5	26,50	13,25	35,457	1,59	1,59	131,39	580,77
1	Jardinerías	318,00	26,5	26,5	26,50	13,25	35,457	1,59	1,59	131,39	580,77
TOTAL		8.148,00	679,00	450,50	679,00	339,50	908,50	40,74	40,74	3.137,98	14.423,96

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 88: Rol de pagos proyectados

HOSTERÍA EL SURILLAL			
ROLES			
DETALLE	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
SUELDO MENSUAL	8.148,00	8.368,00	8.552,00
Décimo Tercero	679,00	697,33	712,67
Décimo Cuarto	450,50	450,50	450,50
Fondo de Reserva	679,00	697,33	712,67
Vacaciones	339,50	348,67	356,33
Aporte Patronal	908,50	933,03	953,55
SECAP	40,74	41,84	42,76
IECE	40,74	41,84	42,76
TOTAL BENEFICIOS	3.137,98	3.210,55	3.271,23
TOTAL REMUNERACIÓN	11285,982	11578,5453	11823,2347
Suponiendo el sueldo que se incremente en \$ 20,00 para el 2016			

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 89 Gastos Mensuales

HOSTERÍA EL SURILLAL						
CLASIFICACIÓN DE COSTOS MENSUALES						
RUBROS	AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
	C. FIJOS	C. VARIABLES	C. FIJOS	C. VARIABLES	C. FIJOS	C. VARIABLES
- GASTOS DE VENTA						
Gasto Publicidad y Propaganda		120		140		160
Gasto Transporte Mercadería		275		324		123
- TOTAL GASTOS DE VENTA						
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Gasto Sueldos y Salarios	8148,00		8368,00		8058,00	
Gastos Aporte Patronal IESS	679,00		697,33		671,50	
Gasto Fondo de Reserva	450,50		481,67		501,50	
Gasto Provisión XIII	679,00		697,33		671,50	
Gasto Provisión XIV	339,50		348,67		335,75	
Gasto Arriendo	908,50		933,03		898,47	
Gasto Ser. profesionales	40,74		41,84		40,29	
Gasto Provisión ctas incobrables	40,74		41,84		40,29	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	11285,98		11609,71		11217,30	
- GASTOS VARIOS						
Gasto Servicios Básicos		4237		4536		4623
Gasto Suministro y Materiales		711,98		711,98		711,98
Gasto Impuestos y contribuciones		140		140		140
Gasto Mantenimiento		1500		1500		1500
TOTAL GASTO VARIOS						
-TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		18269,96		18961,69		18475,28
TOTAL REQUERIDO		15415,98		15953,31		15704,48

Elaborado por: Miryam Jiménez

FASE VI

ELABORAR UN PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO CON DECISIONES DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Tabla N° 90: Ingresos y egresos

ESTRATEGIA. Examinar Ingresos y Gastos						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADOS
Facilitar la identificación de ingresos y gastos	Separar los rubros que componen los ingresos y gastos.	Identificar cuáles son las cuentas que se consideran como ingresos y cuales como gastos.	4 semanas	Gerente y contadora	Humanos y financieros tecnológicos	Clasificación de ingresos y gastos
Resumir y estimar los valores con los que contará la empresa en períodos futuros	Proyectar los estados financiero y de resultados.	Transcribir los resultados anteriores para la formulación del estado de situación financiera y de resultados.	4 semanas	Contadora	Humanos y financieros tecnológicos	Estados Financieros Proyectados

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 91: Programa de Entrada de Efectivo

HOSTERÍA " EL SURILLAL "													
PROGRAMA DE ENTRADA DE EFECTIVO													
DESCRIPCIÓN	MESES PROYECTADOS 2014												TOTAL 2014
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ÁREA RECREATIVA	\$ 6.705,45	\$ 9.099,68	\$ 6.997,52	\$ 6.121,69	\$ 6.690,18	\$ 4.895,75	\$ 4.488,37	\$ 5.177,13	\$ 7.500,35	\$ 7.014,32	\$ 7.468,66	\$ 7.741,26	79900,344
RESTAURANT	\$ 5.984,43	\$ 8.121,22	\$ 6.245,10	\$ 5.463,44	\$ 5.970,80	\$ 4.369,32	\$ 4.005,75	\$ 4.620,45	\$ 6.693,85	\$ 6.260,09	\$ 6.665,57	\$ 6.908,86	71308,878
HOSPEDAJE	\$ 2.938,14	\$ 3.987,22	3066,11	2682,35	\$ 2.931,44	\$ 2.145,18	1966,68	2268,47	\$ 3.286,44	\$ 3.073,48	3272,55	3392,00	35010,048
BAR	\$ 1.358,66	\$ 1.843,78	1417,84	1240,38	1355,57	991,98	909,44	1048,99	\$ 1.519,73	\$ 1.421,25	1513,30	1568,54	16189,47
EVENTOS VARIOS	\$ 1.464,56	\$ 1.987,50	1528,36	1337,06	\$ 1.461,23	\$ 1.069,30	980,32	1130,76	\$ 1.638,18	\$ 1.532,02	1631,26	1690,80	17451,342
SNACK BAR	\$ 1.351,90	\$ 1.834,61	1410,79	1234,21	\$ 1.348,82	\$ 987,04	904,91	1043,77	\$ 1.512,16	\$ 1.414,17	1505,77	1560,73	16108,878
CHIVA	\$ 394,31	\$ 535,10	411,48	359,98	\$ 393,41	\$ 287,89	263,94	304,44	\$ 441,05	\$ 412,47	439,19	455,22	4698,486
TOTAL VENTAS	\$ 20.197,45	\$ 27.409,11	\$ 21.077,20	\$ 18.439,10	\$ 20.151,45	\$ 14.746,45	\$ 13.519,40	\$ 15.594,00	\$ 22.591,75	\$ 21.127,80	\$ 22.496,30	\$ 23.317,40	\$ 219.860,08
Total Ingresos	\$ 20.197,45	\$ 27.409,11	\$ 21.077,20	\$ 18.439,10	\$ 20.151,45	\$ 14.746,45	\$ 13.519,40	\$ 15.594,00	\$ 22.591,75	\$ 21.127,80	\$ 22.496,30	\$ 23.317,40	\$ 240.667,45

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 92: Programa de Salidas de Efectivo año 2014

HOSTERÍA " EL SURILLAL "														
PROGRAMA DE SALIDAS DEL EFECTIVO 2014														
DESCRIPCIÓN	MESES PROYECTADOS													TOTAL 2015
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
TOTAL SALIDAS POR COMPRAS	\$ 11.411,38	\$ 7.689,00	\$ 5.429,00	\$ 5.439,00	\$ 6.986,00	\$ 5.692,00	\$ 4.386,00	\$ 4.528,00	\$ 3.645,00	\$ 7.253,00	\$ 4.538,00	\$ 5.893,00	\$ 4.945,00	\$ 66.423,00
Gasto Sueldos y Salarios	4586,00	8148,00	8148,00	8148,00	8148,00	8148,00	8148,00	8148,00	8148,00	8148,00	8148,00	8148,00	8148,00	97776
Gastos Aporte Patronal IESS	389,36	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	8148
Gasto Fondo de Reserva	296,04	450,50	450,50	450,50	450,50	450,50	450,50	450,50	450,50	450,50	450,50	450,50	450,50	5406
Gasto Provisión XIII	291,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	679,00	8148
Gasto Provisión XIV	340,00	339,50	339,50	339,50	339,50	339,50	339,50	339,50	339,50	339,50	339,50	339,50	339,50	4074
Gasto Arriendo	300,00	908,50	908,50	908,50	908,50	908,50	908,50	908,50	908,50	908,50	908,50	908,50	908,50	10902,024
Gasto Publicidad y Propaganda						150,00							200,00	350
Gasto Transporte Mercadería	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Gasto Servicios Básicos	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237	50844
Gasto Suministro y Materiales	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	8543,76
Gasto Impuestos y contribuciones	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1680
TOTAL GASTOS														
TOTAL SALIDAS	11411,38	16413,48	16413,48	16413,48	16413,48	16563,48	16413,48	16413,48	16413,48	16413,48	16413,48	16413,48	16613,48	

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 93: Programa de entrada de efectivo 2015

HOSTERÍA " EL SURILLAL "													
PROGRAMA DE ENTRADA DE EFECTIVO													
DESCRIPCIÓN	MESES PROYECTADOS 2015												TOTAL 2014
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ÁREA RECREATIVA	\$ 7.711,27	\$ 10.464,63	\$ 8.047,15	\$ 7.039,94	\$ 7.693,70	\$ 5.630,11	\$ 5.161,63	\$ 5.953,70	\$ 8.625,40	\$ 8.066,47	\$ 8.588,95	\$ 8.902,45	91885,3956
RESTAURANT	6882,10	9339,40	7181,86	6282,95	6866,42	5024,72	4606,61	5313,51	7697,93	7199,10	7665,41	7945,19	82005,2097
HOSPEDAJE	\$ 3.378,86	\$ 4.585,30	\$ 3.526,03	\$ 3.084,70	\$ 3.371,16	\$ 2.466,95	\$ 2.261,68	\$ 2.608,74	\$ 3.779,40	\$ 3.534,50	\$ 3.763,43	\$ 3.900,80	40261,5552
BAR	1562,46	2120,35	1630,52	1426,44	1558,90	1140,78	1045,85	1206,34	1747,68	1634,43	1740,30	1803,82	18617,8905
EVENTOS VARIOS	1684,25	2285,62	1757,61	1537,62	1680,41	1229,69	1127,37	1300,37	1883,91	1761,83	1875,95	1944,42	20069,0433
SNACK BAR	1554,68	2109,80	1622,40	1419,34	1551,14	1135,10	1040,65	1200,34	1738,98	1626,30	1731,64	1794,84	18525,2097
CHIVA	453,46	615,37	473,21	413,98	452,42	331,07	303,53	350,10	507,21	474,34	505,07	523,50	5403,2589
TOTAL	\$ 23.227,07	\$ 31.520,47	\$ 24.238,78	\$ 21.204,97	\$ 23.174,17	\$ 16.958,42	\$ 15.547,31	\$ 17.933,10	\$ 25.980,52	\$ 24.296,97	\$ 25.870,75	\$ 26.815,02	\$ 252.839,09

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 94: Programa de salidas de efectivo 2015

HOSTERÍA " EL SURILLAL "													
PROGRAMA DE SALIDAS DEL EFECTIVO 2015													
DESCRIPCIÓN	PROYECTADOS												TOTAL 2015
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
TOTAL SALIDAS POR COMPRAS	\$ 10.168,71	\$ 7.179,86	\$ 7.193,08	\$ 9.238,99	\$ 7.527,67	\$ 5.800,49	\$ 5.988,28	\$ 4.820,51	\$ 9.592,10	\$ 6.001,51	\$ 7.793,50	\$ 6.539,77	\$ 87.844,45
Gasto Fondo de Reserva	671,50	671,50	671,50	671,50	671,50	671,50	671,50	671,50	671,50	671,50	671,50	671,50	8058,00
Pago XIII								8.058,00					8058,00
Pago XIV												6.018,00	6018,00
Gasto Arriendo	0,00	100,00	100,00		0,00	0,00	100,00	100,00	100,00		0,00	0,00	500,00
Gasto Publicidad y Propaganda					150,00							200,00	350,00
Gasto Transporte Mercadería	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440,00
Gasto Servicios Básicos	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237	50844,00
Gasto Suministro y Materiales	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	8543,76
Gasto Impuestos y contribuciones	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1680,00
Adquisición de Mobiliario	10902,01												
Adquisición de Equipo de Computo	10000												
Pago Obligaciones Bancarias	34105,5												
TOTAL GASTOS	5880,48	5980,48	5980,48	5880,48	6030,48	5880,48	5980,48	14038,48	5980,48	5880,48	5880,48	12098,48	85491,76
TOTAL SALIDAS	60887,99	5980,48	5980,48	5880,48	6030,48	5880,48	5980,48	14038,48	5980,48	5880,48	5880,48	12098,48	170983,52

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 95: Presupuesto de flujo de Efectivo del año 2015

HOSTERÍA " EL SURILLAL "													
PRESUPUESTO DEL FLUJO DE EFECTIVO 2015													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SALDO INICIAL	176224,00	122041,46	125160,66	126177,70	126418,91	127078,60	126093,87	124601,76	115740,41	117260,27	118394,12	119982,29	1525174,04
(+) ENTRADAS DE EFECTIVO	6705,45	9099,68	6997,52	6121,69	6690,18	4895,75	4488,37	5177,13	7500,35	7014,32	7468,66	26815,02	98974,10
(-) SALIDAS DE EFECTIVO	60887,99	5980,48	5980,48	5880,48	6030,48	5880,48	5980,48	14038,48	5980,48	5880,48	5880,48	12098,48	140499,27
(=) SALDO FINAL	122041,46	125160,66	126177,70	126418,91	127078,60	126093,87	124601,76	115740,41	117260,27	118394,12	119982,29	4386,00	1353336,05
(-) SALDO MÍNIMO REQUERIDO	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	191439,72
(=) FINANCIAMIENTO REQUERIDO	106088,15	109207,35	110224,39	110465,60	111125,29	110140,56	108648,45	99787,10	101306,96	102440,81	104028,98	-11567,31	1161896,33

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 96. Presupuesto de flujo de Efectivo del año 2015 con decisión

PRESUPUESTO DEL FLUJO DE EFECTIVO CON DECISIÓN DEL 2015													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SALDO INICIAL	8034,67	936,46	648,91	107,03	58,92	211,27	460,51	1319,40	268,34	65,84	521,63	787,68	13420,66
(+) ENTRADAS DE EFECTIVO	20197,45	27409,11	21077,20	18439,10	20151,45	14746,45	13519,40	15594,00	22591,75	21127,80	22496,30	23317,40	240667,45
REINVERSIÓN DE CAPITAL		2000,00	8000,00	8000,00	5000,00	9000,00	20000,00	2000,00					54000,00
INTERÉS PLAZO FIJO													0,00
PRÉSTAMO BANCARIO									4000,00				4000,00
PRESTAMOS TERCERAS PERSONAS								4000,00		3000,00	3000,00	1000,00	11000,00
(-) SALIDAS DE EFECTIVO	8842,35	6243,35	6254,85	8033,90	6545,80	5043,90	5207,20	4191,75	8340,95	5218,70	6776,95	5686,75	76386,45
Adquisición de Mobiliario		5000	4910,92										9910,92
Adquisición de Equipo de Computo	10000												10000,00
Hipotecas x pagar	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	15000,00
TOTAL INVERSIONES	11250	6250											17500,00
(=) SALDO FINAL	18139,77	17852,22	17310,34	17262,23	17414,58	17663,82	27522,71	17471,65	17269,15	17724,94	17990,99	18168,33	221790,73
(-) SALDO MÍNIMO REQUERIDO	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	15953,31	191439,72
INVERSIÓN A PLAZO FIJO							9000,00						9000,00
PAGO PRÉSTAMO BANCARIO	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	15000,00
(=) SALDO DE EFECTIVO EN EXCESO	936,46	648,91	107,03	58,92	211,27	460,51	1319,40	268,34	65,84	521,63	787,68	965,02	6351,01

Elaborado por: Miryam Jiménez

En Hostería El Surillal se encuentra mal utilizando los recursos financieros cuando podría realizar los pagos de obligaciones y deudas contraídas con instituciones financieras.

También a su vez podría invertir en mobiliarios y herramientas para el mejoramiento de las instalaciones de la Hostería o tratar de implementar nuevos servicios novedosos para captar más clientes que acudan a la Hostería.

Tabla N° 97: Programa de entradas de efectivo 2016

HOSTERÍA " EL SURILLAL "													
PROGRAMA DE ENTRADA DE EFECTIVO													
DESCRIPCIÓN	MESES PROYECTADOS 2016												TOTAL 2014
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ÁREA RECREATIVA	8867,96	12034,33	9254,22	8095,93	8847,76	6474,62	5935,87	6846,75	9919,21	9276,44	9877,30	10237,81	105668,20
RESTAURANT	7914,41	10740,31	8259,14	7225,40	7896,39	5778,43	5297,60	6110,54	8852,62	8278,97	8815,22	9136,97	94305,99
HOSPEDAJE	\$ 3.885,69	\$ 5.273,10	\$ 4.054,94	\$ 3.547,41	\$ 3.876,84	\$ 2.837,00	\$ 2.600,93	\$ 3.000,05	\$ 4.346,31	\$ 4.064,67	\$ 4.327,95	\$ 4.485,92	46300,79
BAR	1796,83	2438,40	1875,10	1640,40	1792,74	1311,89	1202,73	1387,29	2009,84	1879,60	2001,35	2074,39	21410,57
EVENTOS VARIOS	1936,88	2628,46	2021,25	1768,26	1932,47	1414,15	1296,48	1495,43	2166,49	2026,10	2157,34	2236,08	23079,40
SNACK BAR	1787,89	2426,27	1865,76	1632,24	1783,82	1305,36	1196,74	1380,39	1999,83	1870,24	1991,38	2064,07	21303,99
CHIVA	521,47	707,67	544,19	476,08	520,29	380,74	349,05	402,62	583,29	545,49	580,83	602,03	6213,75
TOTAL	\$ 26.711,13	\$ 36.248,54	\$ 27.874,60	\$ 24.385,71	\$ 26.650,30	\$ 19.502,18	\$ 17.879,41	\$ 20.623,07	\$ 29.877,60	\$ 27.941,52	\$ 29.751,36	\$ 30.837,27	\$ 318.282,70

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 98: Programa de salidas de efectivo 2016

HOSTERÍA " EL SURILLAL "

PROGRAMA DE SALIDAS DEL EFECTIVO 2016

DESCRIPCIÓN	MESES PROYECTADOS												TOTAL 2015
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
TOTAL SALIDAS POR COMPRAS	\$ 11.694,01	\$ 9.495,36	\$ 9.512,85	\$ 12.218,57	\$ 9.955,35	\$ 7.671,15	\$ 7.919,51	\$ 6.375,13	\$ 12.685,55	\$ 7.937,00	\$ 10.306,90	\$ 8.648,84	\$ 114.420,21
Gastos Aporte Patronal IESS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Gasto Fondo de Reserva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Pago XIII								8.148,00					8148
Pago XIV												8.148,00	8148
Gasto Arriendo	0,00	200,00	200,00	150,00	150,00		100,00	100,00		200,00		150,00	1250
Gasto Publicidad y Propaganda					150,00							200,00	350
Gasto Transporte Mercadería	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Gasto Suministro y Materiales	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	711,98	8543,76
Gasto Impuestos y contribuciones	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1680
Gasto Interés													
TOTAL GASTOS													
TOTAL SALIDAS	971,98	1171,98	1171,98	1121,98	1271,98	971,98	1071,98	9219,98	971,98	1171,98	971,98	9469,98	29559,76

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 99: Presupuesto de efectivo 2016

HOSTERÍA " EL SURILLAL "													
PRESUPUESTO DEL FLUJO DE EFECTIVO 2016													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SALDO INICIAL	-11567,31	-1532,44	13031,34	19221,19	22022,14	26937,68	24855,10	21049,75	11930,06	20122,90	26479,66	34646,26	207196,33
(+) ENTRADAS DE EFECTIVO	26711,13	36248,54	27874,60	24385,71	26650,30	19502,18	17879,41	20623,07	29877,60	27941,52	29751,36	30837,27	318282,70
(-) SALIDAS DE EFECTIVO	971,98	5980,48	5980,48	5880,48	6030,48	5880,48	5980,48	14038,48	5980,48	5880,48	5880,48	12098,48	80583,26
(=) SALDO FINAL	14171,84	28735,62	34925,47	37726,42	42641,96	40559,38	36754,03	27634,34	35827,18	42183,94	50350,54	53385,05	444895,77
(-) SALDO MÍNIMO REQUERIDO	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	188451,36
(=) FINANCIAMIENTO REQUERIDO	-1532,44	13031,34	19221,19	22022,14	26937,68	24855,10	21049,75	11930,06	20122,90	26479,66	34646,26	37680,77	256444,41

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 100: Presupuesto de efectivo 2016 con decisión.

HOSTERÍA " EL SURILLAL "													
PRESUPUESTO DEL FLUJO DE EFECTIVO CON DECISIÓN DEL 2016													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SALDO INICIAL	965,02	548,81	871,65	1901,31	118,10	792,19	752,43	138,26	925,34	976,63	1466,62	-27,86	9428,51
(+) ENTRADAS DE EFECTIVO	23227,07	31520,47	24238,78	21204,97	23174,17	16958,42	15547,31	17933,10	25980,52	24296,97	25870,75	26815,02	276767,56
REINVERSIÓN DE CAPITAL				2000,00	1000,00	5000,00			3000,00				11000,00
INTERÉS PLAZO FIJO													0,00
PRÉSTAMO BANCARIO													0,00
PRÉSTAMO TERCERAS PERSONAS								7000,00					7000,00
VENTA DE ENSERES	1000,00						6000,00			2000,00			9000,00
(-) SALIDAS DE EFECTIVO	7689,00	6243,35	6254,85	8033,90	6545,80	5043,90	5207,20	4191,75	8340,95	5218,70	6776,95	5686,75	75233,10
INVERSIÓN PLAZO FIJO		8000,00						3000,00					
PAGO A TERCERAS PERSONAS													
Adquisición de Mobiliario									3634,00	3634,00	3634,00		10902,00
Hipotecas x pagar	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	15000,00
(=) SALDO FINAL	16253,09	16575,93	17605,59	15822,38	16496,47	16456,71	15842,54	16629,62	16680,91	17170,90	15676,42	19850,40	201060,97
(-) SALDO MÍNIMO REQUERIDO	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	15704,28	188451,36
(=) SALDO DE EFECTIVO EN EXCESO	548,81	871,65	1901,31	118,10	792,19	752,43	138,26	925,34	976,63	1466,62	-27,86	4146,12	12609,61

Elaborado por: Miryam Jiménez

FASE VII
FORMULAR ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Tabla N° 101: Presupuesto de ingresos y egresos

OBJETIVO: 1) Incrementar las ventas de la empresa en un promedio de 10% anual durante los próximos 3 años.						
ESTRATEGIA. Examinar la actual situación económica-Financiera de la Hostería.						
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADOS
Considerar las Cuentas de ingresos y gastos	Controlar el manejo de ingresos y egresos	Jerarquizar las cuentas de acuerdo al tipo de ingreso y gasto que representen.	4 semanas	Gerente y Contadora	Humanos y financieros tecnológicos	Cuentas de ingresos y Gastos
Formular un presupuesto de ingresos y egresos	Identificar las cuentas de ingresos y egresos	Elaboración del presupuesto.	4 semanas	Contadora	Humanos y financieros tecnológicos	Presupuesto elaborado

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 102: Estados Proyectados

HOSTERÍA " EL SURILLAL "

ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO

CUENTA	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
INGRESOS			
VENTAS	240667,41	276767,56	318282,65
TOTAL DE INGRESOS	240.667,45	252.839,09	318.282,70
- COSTO DE VENTAS			
COMPRAS NETAS	76.386,45	87.844,45	114.420,21
INV. INICIAL			
-INV. FINAL RESTAURANT	30.650,00	31.263,00	31.888,26
- TOTAL COSTO DE VENTAS	45.736,45	45.736,45	45.736,45
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	194.931,00	207.102,64	272.546,25
- GASTOS OPERACIONALES			
- GASTOS DE VENTA			
Gasto Sueldos y Salarios	22.896,00	22.896,00	22.896,00
Gasto Publicidad y Propaganda	840,00	840,00	840,00
Gasto Transporte Mercadería	265,00	265,00	265,00
- TOTAL GASTOS DE VENTA	24.001,00	24.001,00	24.001,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Gasto Sueldos y Salarios	69.504,00	72.696,00	96.696,00
Gastos Aporte Patronal IESS	4.071,96	4.071,96	4.071,96
Gasto Fondo de Reserva	2.336,04	2.336,04	2.336,04
Gasto Provisión XIII	4.791,96	4.791,96	4.791,96
Gasto Provisión XIV	2.396,04	2.396,04	2.396,04
Gasto Arriendo	6.411,72	6.411,72	6.411,72
Gasto Ser. profesionales	50,00	150	150
Gasto Depreciación A.F.	36.792,57	49056,76	61320,95
Gasto Provisión ctas incobrables	150,00	152,00	274
Gasto Mantenimiento	15000	15000	15000
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	141.504,29	157.062,48	193.448,67
- GASTOS VARIOS			
Gasto Servicios Básicos	4875,47	4875,47	4875,47
Gasto Suministro y Materiales	6560,00	6560,00	6560,00
Gasto Impuestos y contribuciones	270,00	270,00	270,00
TOTAL GASTO VARIOS	11705,47	11705,47	11705,47
-TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	177.210,76	192.768,95	229.155,14
UTILIDAD DEL EJERCICIO	17.720,24	14.333,69	43.391,11
TOTAL GASTOS+ UTILIDAD	240.667,45	252.839,09	318.282,70

Elaborado por: Miryam Jiménez

Tabla N° 103: Estado de Situación proyectado

HOSTERÍA " EL SURILLAL "			
ESTADO DE SITUACIÓN FINAL			
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE DEL			
CUENTA	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			
Activo Disponible			
Efectivo	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Bancos	2.735,98	2.735,98	2.735,98
Activo Exigible			
Clientes Generales	29.239,65	29.239,65	29.239,65
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-877,19	-877,19	-877,19
Anticipo Proveedores	1.820,00	1.820,00	1.820,00
Activo Realizable			
Menaje	7.681,97	17.681,97	17.681,97
Activo Pagos Anticipados			
Crédito Tributario del IVA	0,00		
Crédito Tributario por Retenciones en la Fuente	100,00	100,00	100,00
Crédito Tributario por Retenciones del IVA	96,66	96,66	96,66
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	44.797,07	54.797,07	54.797,07
ACTIVO FIJO			
Terrenos	81.110,44	81.110,44	81.110,44
Maquinaria Equipo e Instalaciones	130.289,14	121.289,14	121.289,14
Muebles de Oficina (Mobiliario)	99.109,21	109.020,13	119.922,14
Equipo de Cómputo	21.830,48	21.830,48	21.830,48
Vehículos	17.248,57	17.248,57	17.248,57
Herramientas Trabajo	26.847,57	26.847,57	26.847,57
Depreciaciones Acum.	-24528,38	-49.056,76	-61.320,95
Enseres Menores (1)	18.129,05	18.129,05	9.129,05
TOTAL ACTIVOS FIJO	370.036,08	346.418,62	336.056,44
TOTAL ACTIVO	414.833,15	401.215,69	390.853,51
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Obligaciones Bancarias	71.055,00	86.592,51	51839,22
Obligaciones con terceras personas		11.000,00	7000
Proveedores	18.500,00	18.500,00	18.500,00
IVA por pagar	820,85	1.118,92	1.118,92
Retenciones del IVA por Pagar	0,00		
Retenciones del Impuesto a la Renta por Pagar	1.450,00	1.450,00	1.450,00

Obligaciones Laborales	22944,64	22944,64	22944,64
TOTAL PASIVO CORRIENTE	114.770,49	141.606,07	102.852,78
PASIVO LARGO PLAZO			
Hipoteca por Pagar	99.786,73	45.000,00	30.000,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	99.786,73	45.000,00	30.000,00
TOTAL PASIVOS	214.557,22	186.606,07	132.852,78
PATRIMONIO			
Capital	\$ 160.883,98	\$ 160.883,98	\$ 160.883,98
Utilidades Acumuladas	21.671,71	39.391,95	53.725,64
Utilidad del ejercicio	17.720,24	14.333,69	43.391,11
TOTAL PATRIMONIO	\$ 200.275,93	\$ 214.609,62	\$ 258.000,73
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 414.833,15	\$ 401.215,69	\$ 390.853,51

Elaborado por: Miryam Jiménez

Presupuesto

Para calcular la proyección del presupuesto del año 2014, se va aplicar la tasa crecimiento lineal, la cual parte de la información obtenida del año 2012 y 2013, cuya Fórmula es la siguiente:

$$TC = \left(\frac{AÑO PRESENTE - AÑO ANTERIOR}{AÑO ANTERIOR} \right)^{*100}$$

$$TC = \left(\frac{AÑO PRESENTE - AÑO ANTERIOR}{AÑO ANTERIOR} \right)^{*100}$$

$$TC = \left(\frac{AÑO PRESENTE - AÑO ANTERIOR}{AÑO ANTERIOR} \right)^{*100}$$

Una vez obtenido del porcentaje, se evalúa el mismo para lo cual se procede a verificar que porcentaje de crecimiento se va a aplicar debido a que el año base que corresponde al año 2012 es inestable debido a que no tiene razonabilidad en la información por lo que se debe analizar el porcentaje que se va a tomar en cuenta de acuerdo a nuestras necesidades, es decir se orientará un porcentaje coherente a experiencias anteriores, ese valor va incrementar al valor presente para determinar la proyección para el año 2014.

Tabla N° 104: Presupuesto

HOSTERÍA " EL SURILLAL "
PRESUPUESTOS 2014

CUENTA	VALOR 2012	VALOR 2013	TASA DE CRECIMIENTO	%DE CRECIMIENTO APLICAR	CRECIMIENTO PARA 2014	PROYECCIÓN 2014
INGRESOS POR VENTAS	163.570,77	655.847,69	300,96	20%	131.169,54	787.017,23
TOTAL DE INGRESOS	193.570,77	324.835,69	67,81	20%	64.967,14	389.802,83
- COSTO DE VENTAS						
COMPRAS RESTAURANT	81.521,52	73.121,52	-10,30	10%	6.946,54	80.068,06
COMPRAS ÁREA RECREATIVA	40.814,28	60.014,28	47,04	10%	5.701,36	65.715,64
COMPRAS NETAS	122.335,80	133.135,80	8,83	10%	12.647,90	145.783,70
INV. INICIAL	0,00					
-INV. FINAL RESTAURANT	-9.450,60	10.650,60	-212,70	8%	852,05	11.502,65
-INV. FINAL ÁREAS RECREATIVAS	-18.000,00	25.980,00	-244,33	8%	2.078,40	28.058,40
- TOTAL COSTO DE VENTAS	94.885,20	148.465,20	56,47	9%	13.361,87	161.827,07
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	98.685,57	176.370,49	78,72	9%	15.873,34	192.243,83
- GASTOS OPERACIONALES						
- GASTOS DE VENTA						
Gasto Sueldos y Salarios	3.492,00	3.816,00	9,28	12%	457,92	4.273,92
Gasto Publicidad y Propaganda	78,00	168,00	115,38	20%	33,60	201,60
Gasto Transporte Mercadería	265,00	265,00	0,00	5%	13,25	278,25
- TOTAL GASTOS DE VENTA	3.835,00	4.249,00	10,80		0,00	4.249,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Gasto Sueldos y Salarios	38.412,00	55.032,00	43,27	8%	4.402,56	59.434,56
Gastos Aporte Patronal IESS	4.672,32	4.586,04	-1,85	8%	366,88	4.952,92
Gasto Fondo de Reserva	3.492,00	296,04	-91,52	8%	23,68	319,72
Gasto Provisión XIII	3.492,00	2.292,96	-34,34	8%	183,44	2.476,40
Gasto Provisión XIV	4.080,00	6.136,08	50,39	8%	490,89	6.626,97
Gasto Arriendo	711,98	300,00	-57,86	8%	24,00	324,00
Gasto Ser. profesionales	0,00	50,00		8%	4,00	54,00
Gasto Depreciación A.F.	12.264,19	24.528,38	100,00	20%	4.905,68	29.434,06
Gasto Previsión ctas incobrables	150,00	150,00	0,00		0,00	150,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	66.701,90	108.371,50	62,47		0,00	108.371,50
- GASTOS VARIOS						
Gasto Servicios Básicos	4.723,02	4.875,47	3,23	20%	975,09	5.850,56
Gasto Suministro y Materiales	711,98	6.560,00	821,37	20%	1.312,00	7.872,00
Gasto Impuestos y contribuciones	140,00	270,00	92,86	20%	54,00	324,00
Gasto Mantenimiento		15.000,00		20%	3.000,00	18.000,00
TOTAL GASTO VARIOS	5.575,00	11.705,00	109,96	20%	2.341,00	14.046,00
-TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	76.111,90	124.325,97	63,35	20%	24.865,19	149.191,16
UTILIDAD DEL EJERCICIO	22.573,67	52.044,52	130,55	20%	10.408,90	62.453,42
TOTAL GASTOS+ UTILIDAD	193.570,77	324.835,69	67,81	20%	64.967,14	389.802,83
= UTILIDAD DEL PERIODO	22573,67	52044,52	130,55	20%	10.408,90	62.453,42
15% Trabajadores	\$ 3.386,05	\$ 7.806,68	130,55	20%	1.561,34	9.368,01
= UTILIDAD DE PARTICIPACION TRAB.	19.187,62	44.237,84	130,55	20%	8.847,57	53.085,41
Impuesto a la Renta	515,91	4.742,57	819,26	20%	948,51	5.691,08
Utilidad Neta	18.671,71	39.495,27	111,52	20%	7.899,05	47.394,33

Elaborado por: Miryam Jiménez

6.8 ADMINISTRACIÓN

La fase de evaluación de la propuesta estará determinada por las siguientes etapas:

Etapa antes.- En esta etapa se determina la problemática de la ausencia de una planificación financiera.

Etapa de proceso.- Este proceso permitirá a la empresa implementar una planificación para la optimización de los recursos empresariales y la toma de decisiones.

Etapa post.- En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos de la aplicación de la propuesta y se determinan los errores y debilidades con el propósito de mitigarlos y/o fortalecerlos.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Será monitoreada constantemente a fin de verificar si la aplicación de la planificación financiera aplicada es la acertada al problema de gestión. Se debe recalcar que una vez realizada la evaluación se encuentran nuevas propuestas y se realizarán los respectivos cambios.

Tabla N° 105: Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Quiénes solicitan evaluar?	El Gerente de la "HOSTERIA EL SURILLAL"
¿Por qué evaluar?	Para ver cómo está marchando la propuesta, y se tiene que realizar reajustes en la marcha del mismo.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta.
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación en la toma de decisiones.
¿Quién evalúa?	Autora: Miryam Jiménez.
¿Cuándo evaluar?	Semestralmente.
¿Cómo evaluar?	Identificación de aspectos críticos a evaluarse. Definición de variables.
¿Con qué evaluar?	Encuesta, entrevista y observación.

Elaborado por: Miryam Jiménez

BIBLIOGRAFÍA

- CASTRO , B. (01 de Diciembre de 2006). *Tutorial de administración. Organización.* Recuperado el 27 de Junio de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/administracion-organizacion-y-las-organizaciones.htm>
- ACOSTA A. (11 de septiembre de 2009). *Toma de decisiones.* Recuperado el 06 de Septiembre de 2013, de <http://tomatusdecisiones.blogspot.com/>
- AGUILERA B, F. A. (2007). *Diseño de un Modelo de Planificación Financiera basada en el control presupuestario como herramienta de gestión para el sector panificador caso: Sociedad Industrial Cía Ltda.* Quito.
- Allen y Rachlin. (2001). En *Manual de Presupuestos* (pág. 2). México: Mc Graw Hill.
- ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (Agosto de 1996). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre.*,. Recuperado el 26 de Febrero de 2014, de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/SOAT/Nueva_Ley_transporte_terrestre.pdf
- ASAMBLEA NACIONAL. (25 de Octubre de 2012). *LEY DE DEFENSA CONTRA INCENDIOS.* Recuperado el 26 de Febrero de 2014, de <http://documentacion.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/ead0a1e4-78d9-4747-be11-a61c65a14f7a/Ley%20Reformatoria%20a%20la%20Ley%20de%20Defensa%20Contra%20Incendios%20%28Tr%C3%A1mite%20No.%20121358%29>
- Barajas Medina J. (1996). *Curso Introductorio a la Administración.* México: Trillas.
- BATEMAN, S. (2001). *“Administración, en referencia al proceso administrativo.”* . Buenos Aires-Argentina.
- BODIE, Z. (2002). *Finanzas.* México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- BRAVO, V. M. (2004). *Contabilidad General. (5ª ed)* . Quito-Ecuador: Nuevodia.
- Bunkhead Jesse. (1966). *El Sistema Presupuestario Gubernamental.* México: MX Herrera.
- BUNKHEAD, J. (1966). *El Sistema Presupuestario Gubernamental.* México: MX Herrera.

- Burbano J y Ortiz A, B. (2004). Presupuestos:Enfoque de Planeación y Control . En J. E. Burbano Ruiz, *Presupuestos:Enfoque de Planeación y Control* . Colombia: Mc Graw Hill.
- Burbano Ruiz, J. E. (2005). *Presupuestos. enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- CANTALAPIEDRA, M. (octubre de 2008). *camaravalencia*. Recuperado el 20 de junio de 2014, de <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/leerArticulo.asp?intArticulo=2583&pagina=2>
- CAPTUR. (s.f.). *Camara provincial de turismo de cotopaxi*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de <http://revista.capturcotopaxi.com/#/5/zoomed>
- CHIAVENATO, I. (2001). Administración y Proceso Administrativo. Bogota: Mc Graw Hill.
- Colección de autores. (2002). *Lo que enseñan los mejores MBA*. Madrid: McGraw-Hill.
- CONGRESO NACIONAL. (27 de marzo de 1998.). *Ley de Propiedad Intelectual*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014, de <http://www.cetid.abogados.ec/archivos/80.pdf>
- CONGRESO NACIONAL. (1 de enero de 2000). *LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014, de <http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/leytribint.pdf>
- CONGRESO NACIONAL. (27 de Diciembre de 2002). *LEY DE TURISMO*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014, de http://blog.espol.edu.ec/ricardomedina/files/2009/03/ley_turismo.pdf
- CONTRERAS, J. M. (2003). *Administración Financiera Básica* .
- CORREA, J. (14 de octubre de 2009). Recuperado el 27 de junio de 2014, de <http://www.juanjosecorrea.com>
- CUATERCASAS L. (2000). *Gestión de la producción*. Editorial Gestión.
- CUATERCASAS, L. (2000). *Gestión de la producción*. Editorial Gestión.
- Daft, R. L. (2004,283). Administración. Argentina: Thomson.
- DÁVALOS, N. (1998). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Dávilal. L.C, D. (1996). En *Teorias Organizacionales Y Administrativos*. Colombia: Interamericana.

- DEL RIO CRISTOBAL. (2000). EL PRESUPUESTO. México: Ediciones Contables Administrativas y Fiscales.
- Díaz Barrios, J. (3 de Agosto de 2010). *Presupuesto*. Recuperado el 9 de Agosto de 2013, de <http://presupuesto-jazdibar.blogspot.com/2010/11/sistemas-presupuestarios-jazmin-diaz.html>.
- DIRECCIÓN NACIONAL DE ASESORÍA JURÍDICA DE LA PGE. (MAYO de 2013). *CÓDIGO DE TRABAJO*. Recuperado el 26 de FEBRERO de 2014, de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.pge.gob.ec%2Fes%2Fdocumentos%2Fdoc_download%2F225-codigo-del-trabajo.html&ei=Dj4OU8u_E9a_sQSa0oKAAQ&usg=AFQjCNFu3ghg58YK_1YnbtXKPV6bz3amA
- DOUGLAS, P. E. (2000.). *“Fundamentos de la Administración Financiera”*. Primera emisión.
- DOUGLAS, P. E. (2000.). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Primera emisión.
- DOUGLAS, R.y otros. (2004). *“Administración Financiera Corporativa”*. Prentice Hall.
- Drucker, P. (1974). La gerencia de la empresa. En L. t. Drucker Peter Pradts. Buenos Aires: AR. Sudamericana.
- DURBAN, O. (2009). *Planificación financiera en la práctica empresarial*. Madrid: Pirámide.
- ehowenespanol*. (s.f.). Recuperado el Domingo de julio de 2013, de www.ehowenespanol.com
- Enciclopedia virtual, E. (s.f.). *Eumed.net*. Recuperado el 27 de julio de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>
- F., P., Ballarín, E., & Rosanas, J. y.-D. (2002). *Contabilidad para dirección*. . Eunsa.
- FABREGAT, J. (04 de Agosto de 2010). *Planificación Financiera: En tiempos de crisis, más necesaria que nunca*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de <http://www.cecra.com.ar/pages/viewnew.asp?CodArt=542>

- Fayol Henry. (1974). En *Asministración Industrial y General principios de la Administración Científica*. México: MX Herrera Hnos.
- Fayol, H. (1971.). *Administración industrial y general : previsión, organización, dirección, coordinación, control*. Guatemala. GT. : Herrera Hnos.
- Fremont, K. (1979). *Adminisstración de las Organizaciones*. Mc Graw Hill.
- FUENCISLA, L. (1999). Un modelo de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 443-495.
- GADM Salcedo. (24 de noviembre de 2005). *La Ley Orgánica de Régimen Municipal*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014
- Galeano y Tinjacá, I. ,. (15 de marzo de 2012). http://planeacionestrategicafinanciera.blogspot.com/2012_03_01_archive.html. Recuperado el 12 de Junio de 2014
- GALLEGOS, M. (12 de Abril de 2011). Recuperado el 12 de junio de 2014, de <http://www.wikilearning.com>:
http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_importancia_de_la_planeacion_financiera_para_las_empresas-titulo_del_primer_capitulo/29682-1
- Gancino, V. A. (2009). *La Planificacion Presupuestaria y su incidencia en la informacion financiera de la Fundacion Pastaza*. Ambato: UTA.
- GARCIA S.A. (2010). *Administracion Financiera I*. Edición electrónica gratuita.
- GARCÍA, J. (22 de marzo de 2012). *Alcances de la Administración Financiera*. Recuperado el 19 de junio de 2014, de <http://jhoneduardgarciaгуzman.wordpress.com/2012/03/22/objetivos-de-la-administracion-financiera/>
- GARZÓN, J. (19 de Enero de 2013). *Proyecto Finanzas*. Recuperado el 27 de Junio de 2014, de <https://sites.google.com/site/proyctofinanzasjlgg/finanzas-publicas>
- Gestiopolis. (03 de 2003). *proceso administrativo*. Recuperado el 2013 de 09 de 05, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>
- GITMAN L. (2003). *Principios de la Administracion Financiera* . México: Pearson Educación.
- GITMAN L.J. (2007). *“Principios de Administración Financiera”*. Pearson Addison-Wesley.

- GITMAN, L. J. (1990). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Harla.
- GITMAN, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Addison-Wesley.
- GUZMÁN A, y. (21 de Octubre de 2013). "El proceso administrativo desde varios autores". Recuperado el 23 de junio de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/el-proceso-administrativo-desde-varios-autores.htm>
- Harold Koontz, y. C. (1978). *Curso de administración moderna : un análisis de las funciones de la administración* . México .: McGraw-Hill.
- Herbert A.Simon. (1959). *Comportamiento administrativo : estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Buenos Aires.: Aguilar Argentina.
- HERNÁNDEZ, H. (15 de Mayo de 2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2014, de www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3875234
- HERRERA L. (2004). *Tutoria de la Investigacion* . Quito: Diemerino Editores.
- Hill. (2010). *Administración de Empresas*. Bogota: Mc Graw Hill.
- HITT,BLACKY PORTER. (2006). *administracion*. Pearson Education.
- Horngren. (2002). *Contabilidad de costos. Un enfoque de gerencia*. . México : Prentice Hall.
- Hosteria el Surillal. (2013). Recuperado el 08 de SEPTIEMBRE de 2013, de <http://www.hosteriaelsurillal.com/corp.htm>
- JIMÉNEZ, M. (Octubre de 2008). *Planificación Presupuestaria*. Recuperado el 06 de Agosto de 2013, de <http://www.epes.es/visita/formacion/CONTABILIDAD/Curso%20Planificacion%20Presupuestaria%20Diapositivas.pdf>.
- Johnson, R. (s.f.). *Educacion y Ciencia*.
- Joseph L, M. (1989). *Bases esenciales de la administración*. México,,: Diana Tecnos.
- KAST F. (1979). *Administración de las organizaciones*. Mc Graw-Hill.
- Kast Freemont E, J. E. (1990). *Administración en las organizaciones: enfoque y de contingencias*. México D.F: Mc Graw Hill.

- KOONTZ H., W. H. (2008). *Administración, una expectativa Global y Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- LAWRENCE, J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
- MACCARRONE, D. (16 de Junio de 2014). *Principios Económicos y financieros de las finanzas*. Recuperado el 27 de junio de 2014, de http://danielmaccarrone.blogspot.com/2014_06_01_archive.html
- MACERO, B. (24 de Noviembre de 2007). Recuperado el 06 de Septiembre de 2013, de TECNICAS DE DECISIONES Y SUS PROCESOS: <http://tecnicadedecision.blogspot.com/2007/11/resumen-unidad-ii-toma-de-decisiones-y.html>
- MARCIAL, F. (2011). *La Planificación Financiera y su incidencia en la toma de decisiones de SPECIALSSEG Seguridad Privada Cía. Ltda. en el año 2010*. Ambato: UTA.
- MEDINA.S. (01 de Junio de 2013). *Area Financiera*. Recuperado el 27 de Junio de 2014, de <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Area-Financiera/817750.html>
- MELGAR.O. (04 de Junio de 2011). *Finanzas Empresariales*. Recuperado el 27 de Junio de 2014, de <http://finanzasempresariales-tendencias.blogspot.com/2011/06/importancia-de-las-finanzas.html>
- Melicher, R. J. (2000). *Administración Financiera. (5ª ed)*. . México: Continenta.
- MERLO J. (20 de octubre de 2010). *Ventajas y desventajas de la planificación financiera*. Recuperado el 12 de junio de 2014, de <http://gestionpyme.com/ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-financiera/>
- Miner, J. B. (1978). *El proceso administrativo : teoría, investigación y práctica*. México. : MX. CECSA. .
- MINTUR. (Febrero de 2014). *Principales indicadores de Turismo*. Recuperado el 22 de mayo de 2014, de http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/documents/boletin_feb2014.pdf
- Moody Paul, E. (s.f.). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogota: Mc Graw Hill.
- MOODY, P. E. (1991). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Bogota: Mc Graw Hill.

- MOONEY JD, F. (1970). *Ensayos sobre la ciencia de la administración*. San José.: CRI.
- MORALES, J. (2011). *La planificación Financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa MASLLANTAS*. Ambato: UTA.
- MORAN, L. (17 de Oct de 2010). *Planificación Financiera*. Recuperado el 12 de jun de 2014, de <http://www.slideshare.net/Lilianamoranrivera/planificacion-financiera>
- MUNCH, L. (2010). *Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso administrativo*. . México.
- Muñoz Amato. (1999). En *Introducción a la Administración Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- ORTEGA, A. (2002). *Introducción a las Finanzas*. México: McGraw Hill.
- PALACIOS, E. A. (1995.). *Diagnóstico organizativo^sAnálisis de los modelos metodológicos*. San José (C.R.): Guayacán Centroamericana.
- Palma, H. G. (2011).
- PERDOMO A. (2002). *métodos y modelos básicos de planificación Financiera* . México: Thomson.
- PERDOMO, A. (2005). *Administración Financiera de inversiones I*. México: Ecasa.
- PERDOMO, A. (2005). *Administración Financiera de inversiones I*. México: Ecasa.
- Pere N, P. (2000). En *eLABORACION Y CONTROL DE PRESUPUESTOS*. México: Generacion 2000.
- PLANDETUR 2020. (s.f.). *Ministerio de Turismo*. Recuperado el 10 de Julio de 2013, de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>
- PPDPC. (s.f.). *Plan Participativo de Desarrollo Provincial de Cotopaxi*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de <http://www.cotopaxinuestro.com/sites/all/themes/corporateclean/files/PlanDesarrolloProvinciadeCotopaxi.pdf>
- QUINTERO, P. J. (octubre de 2009). Recuperado el 12 de junio de 2014, de "Planificación financiera" en *Contribuciones a la Economía*,: <http://www.eumed.net/ce/2009b/>

- RAMIREZ D. (2005). *Contabilidad Administrativa*. México : Thomson.
- ROBBINS Y COULTER. (2005). *administracion*. person educacion.
- Robbins y Coulter, R. (1996). En R. S. Coulter, *Administracion*. Mexico: Prentice Hall.
- ROBBINS, S. P. (2000). *Fundamentos de administracion: conceptos esenciales y aplicaciones / S. P. Robbins, D. A. de Cenzo*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Romero, R. E. (s.f.). <http://www.elprisma.com>. Recuperado el 12 de junio de 2014, de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion financieracortoplazo/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion_financieracortoplazo/)
- ROSS, W. J. (2006). "*Fundamentos de Finanzas Corporativas*". México: Mc Graw-Hill Interamericana. .
- Ross,Stephen A y otros. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- RUBIN, L. Y. (1996). *Metodología de la Investigación*.
- RUBIO D, P. (2006). "*Introducción a la gestión empresarial*",. España.: Edición electrónica, Eumed,.
- Rubio Dominguez P. (2006). edicion electrónica.
- Rubio P, D. (2006). *Introducción a la gestión Empresarial*,. Edición electrónica.
- salonhogar.com. (2006). Recuperado el 12 de 06 de 2014, de Planificación financiera:
<http://www.salonhogar.com/materias/administracion/plane-financiera.htm>
- SANDRA, G. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*.
- SARMIENTO, E. A. (1989). *Los presupuestos teoría y aplicaciones*. . Bogotá: Universidad Distrital.
- SARTI, L. P. (12 de Abril de 2007). *edufinanzas*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2014, de http://edufinanzas.com.gt/finanzas_personales/planeacion_financiera/paso
- Scanlan, B. K. (1984). *Principios de la dirección y conducta organizacional*. . México. MX.. : Limusa. .

- SCOTT, B. y. (2010). *Fundamentos de la Administración Financiera. (12ª ed)*. México: Mc Graw Hill.
- Service, B. B. (2002). *Costes Como Variable de Planificación y Gestión*. Recuperado el 2013 de 09 de 04, de <http://www.todoempresa.com>
- SHAPIRO, J. (2009). *Elaboración de un presupuesto*. World alliance for citizen participation.
- Solís, S. C. (1998). *Alta tensión: historia, filosofía, y sociología de la ciencia : ensayos en memoria de Thomas Kuhn*. Paidós.
- Stephen P, R. (1987). *Administración : Teoría y practica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Stoner Freeman y Gilbert. (1996). *Administracion* . En R. E. James A.F. Freeman. Mexico D.F: Prendice Hall.
- STONER J., W. C. (1990). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- STONNER, J. F. (2004). *Administración*. La Habana: Escuela de Hotelería y Turismo: Ediciones Balzon.6. Edic.
- TERRY, G. R. (1971). *Principios de administración George R. Terry*. México: Continental.
- Urwick. (1970). *Ensayo sobre la ciencia de la Administración*. San José: CRI.
- VALLEJO, V. (21 de Noviembre de 2010). *Administracion Financiera*. Recuperado el 27 de Junio de 2014, de <http://es.slideshare.net/vallejocutti/administracion-financiera-5854680>
- VILLARREAL, S. J. (2008). "*Administración Financiera II*".
- WESTON T. (2006). "*Fundamentos de Administración Financiera*". Vol II yIII. La Habana: Félix Valera.
- ZAPATA P, S. (2008). *Contabilidad general*. Colombia.
- ZAPATA, V. (24 de Noviembre de 2012). *planeacion-financiera*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://verozapataperez.blogspot.com/2012/11/importancia-de-la-planeacion-financiera.html>
- ZAPICO, E. (2007). *Nueva aproximación a la reforma presupuestaria: hacia un modelo coherente con el contexto y relevante para la disciplina de gasto a nivel agregado* . Comisión Europea.

Zunne y Lepe. (08 de 04 de 2012). *blogger-presupuestos*. Recuperado el 2013 de 09 de 04, de <http://presupuestos-lz-501-zunne.blogspot.com/2012/04/ventajas-planearlos-resultados-de-la.html>

ANEXOS

9. ¿Qué aspectos se consideran en el proceso de toma de decisiones?
- | | |
|--|-----|
| Situaciones imprevistas | () |
| Análisis de las diferentes alternativas | () |
| Comparar lo planificado con lo ejecutado | () |
- 10 ¿Se evalúa la toma de decisiones en un determinado momento?
- | | |
|--------|--------|
| SI () | NO () |
|--------|--------|
- 11 ¿Cree usted que la implementación de un Plan Financiero, ayudaría a la Hostería “El Surillal” a tomar decisiones eficientes?
- | | |
|--------|--------|
| SI () | NO () |
|--------|--------|

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0500831177001
APELLIDOS Y NOMBRES: PORRAS CORTEZ HECTOR GUSTAVO
NOMBRE COMERCIAL: HOSTERIA EL SURILLAL
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 11/11/1955 FEC. ACTUALIZACION: 02/09/2013
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 15/05/2001 FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:
FEC. INSCRIPCION: 31/05/2001 FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
SUMINISTRO DE BEBIDAS Y ALIMENTOS PREPARADOS

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: SAN MIGUEL Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia: A CIEN METROS DE LA HOSTERIA EL SURILLAL Teléfono: 032726322

DOMICILIO ESPECIAL:

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
 - * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
 - * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
 - * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 ABIERTOS: 2
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO \ COTOPAXI CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 5 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: CEMP091111 Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 02/09/2013 12:53:46

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0500831177001

APELLIDOS Y NOMBRES: PORRAS CORTEZ I

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	15/05/2001	
NOMBRE COMERCIAL:	HOSTERIA EL SURILLAL				FEC. CIERRE:		
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:						FEC. REINICIO:	

SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN HOSTERIAS
SUMINISTRO DE BEBIDAS Y ALIMENTOS PREPARADOS
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES SALON DE EVENTOS
ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS
ACTIVIDADES DE ENTRETENIMIENTO EN HOSTERIAS
ALQUILER DE EQUIPOS DE AMPLIFICACION Y VEHICULO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: SAN MIGUEL Barrio: YANAYACU Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia: A DOSCIENTOS METROS DE LA IGLESIA Telefono Domicilio: 032726322 Telefono Trabajo: 032729077 Celular: 0998736375

No. ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO	ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.	23/05/2013	
NOMBRE COMERCIAL:	HOSTERIA EL SURILLAL ATACAMES				FEC. CIERRE:		
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:						FEC. REINICIO:	

SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN HOSTERIAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ESMERALDAS Cantón: ATACAMES Parroquia: ATACAMES Barrio: SECTOR CANDELILLO Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia: A TRES KILOMETROS DEL ESTADIO Celular: 0998736375

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ellos se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: CEMP091111 Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 02/09/2013 12:53:46