



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR**

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de

INGENIERA EN FINANZAS.

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA EN LA “HOSTERÍA EL
TORIL” DEL CANTÓN RIOBAMBA DE LA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD, EN EL
PERIODO JULIO DICIEMBRE 2013

AUTOR:

CARINA MARIELA ESPINOZA OROZCO

RIOBAMBA- ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA EN LA “HOSTERÍA EL TORIL” DEL CANTON RIOBAMBA DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD, EN EL PERIODO JULIO-DICIEMBRE 2013 previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas ., ha sido desarrollado por la Srta. CARINA M. ESPINOZA OROZCO, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

ING. JOSÉ GABRIEL PILAGUANO MENDOZA

DIRECTOR DE TESIS

ING. EDISON LENIN CROW SARMIENTO

MIEMBRO DE TESIS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, CARINA M. ESPINOZA OROZCO, estudiante de la Escuela de Ingeniería en finanzas de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

CARINA M. ESPINOZA OROZCO

DEDICATORIA

Con todo mi cariño dedico este trabajo a

A Dios por brindarme fuerza, fortaleza, salud, sabiduría para enfrentarme a los
problemas

Adversidades y culminar con éxito esta etapa importante en mi vida personal a Jesús y
María Santísima

A mi madre Sra. Ana María Orozco Villacrez

A mis profesores, familiares y amigos

AGRADECIMIENTO

A Dios que con su amor y sus bendiciones me dio la
Oportunidad, recursos y salud para continuar con mis estudios.

A mi madre Sra. Ana María Orozco Villacrez, quien con su
Amor, y constantes esfuerzos siempre me apoyo y sembró en mi vida un
espíritu de ideales y superación., su

Preocupación y sacrificio fue un aliento para continuar.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por la oportunidad para
continuar mis estudios

A mi familia, amigos, compañeros, y profesores por su

Amistad, las enseñanzas y palabras de apoyo.

RESUMEN

El principal objetivo de la realización de esta tesis es la propuesta de un Modelo de Gestión Financiero que permita incrementar la rentabilidad, enfocado principalmente en el comportamiento de la correcta utilización de los recursos financieros de la hostería de la misma manera analizar las cuentas del activo y del pasivo corriente ,y estados financieros en general que son los determinantes para una buena gestión, con lo que se busca aportar a que la “Hostería el toril “ logre un mayor posicionamiento en el mercado turístico con la aplicación de la estrategia competitiva que junto a la aplicación del modelo financiero le permita mejorar su rentabilidad competitiva en la industria hotelera se analizado el entorno macro y microeconómico que influyen en el comportamiento financiero y productivo de las empresas, como la inflación, la población económicamente activa, la falta de un organigrama, de la misma manera la inexistencia de un manual de funciones y otros que al conocer su evolución se determina un escenario económico dentro del cual ha venido operando la Hostería, se analizado los balances generales y de resultados de los últimos tres años, Con lo que se evaluó la composición de las cuentas del activo y del pasivo corriente, y posteriormente se calculó índices financieros de rentabilidad, de Operatividad en cuanto al uso de los recursos, dando atención al Comportamiento de las cuentas que son parte de la determinación del capital.

ING. José Gabriel Pilaguano Mendoza

DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

The main objective of the realization of this thesis is the proposal of a financial management model that allows increasing the profitability, mainly focused on the correct use of the financial resources of inn, at the same time analyzing the accounts of current and liabilities assets, and overall financial statement that are the determinants for a good management, thereby it is sought to contribute to “HOSTERÍA EL TORIL” to achieve a greater positions in the tourism market with the application of competitive return in the hotel industry, it has been analyzed the macro and micro-economic environment that influence in the financial and productive performance of enterprises, such as: inflation, the economically active population, lack of an organization chart, lack of a manual functions, among others by the time its evolution is known it will be determine an economic scenario in which the hostelry has been operating, it is been analyzed the general and result balances of the past three years, by means of them, it was possible to evaluate the composition of the account of current and liabilities assets, later on it was calculated financial rates of return and operability regarding the use of resources, by giving attention to the behavior of the accounts that are part of the determination of capital.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificación de autoría	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Summary	vii
Índice de contenido	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de tablas	x
Índice de anexos	xi
Introducción	1

No		Página
Capítulo i	El problema	2
1.1	Planteamiento del problema	2
1.1.1	Formulación del problema	3
1.1.2	Delimitación del problema	3
1.2	Justificación	3
1.3	Objetivos	4
1.3.1	Objetivo general	4
1.3.2	Objetivos específicos	4
Capítulo ii	Marco teórico conceptual.	5
2.1	Antecedentes históricos	5
2.1.1	Generalidades	5
2.1.2	Reseña histórica	5
2.1.3	Servicios	6
2.1.4	Aspectos legales	7
2.1.5	Reglamento interno	7
2.1.6	Misión	8
2.1.7	Visión	8
2.1.8	Principios	8
2.1.9	Valores	8
2.1.10	Políticas	9
2.2	Diagnostico situacional de la empresa	10
2.2.1	factor tecnológico	10
2.2.2	factor político	11
2.2.3	factor social	11
2.2.4	factor educacional	14
2.2.5	factor ecológico	14
2.2.6	factor internacional	15

2.3	Factores internos de la Hostería el Toril	15
2.3.1	Clientes	15
2.3.2	Proveedores	16
2.3.3	Competencia	17
2.3.4	Análisis interno de la hostería	17
2.3.5	Determinación de procesos críticos del área administrativa	19
2.3.6	Análisis financiero y contable	19
2.4	FODA	20
2.4.1	Cruces estratégicos FODA	22
2.4.2	Cruce estratégico fortalezas – oportunidades	23
2.4.3	Cruce estratégico fortalezas – amenazas	24
2.4.4	Cruce estratégico debilidades – oportunidades	25
2.4.5	Cruce estratégico debilidades – amenazas	26
2.4.6	Problema diagnóstico	26
2.4.7	Antecedentes de Investigaciones	27
2.5	Marco teórico	30
2.5.1	Las finanzas	30
2.5.2	La gestión financiera	31
2.5.2.1	La gestión financiera	32
2.5.2.2	La gestión financiera en las empresas	33
2.5.2.3	Importancia de la gestión financiera	33
2.5.3	Importancia del control financiero	35
2.5.3.1	Funciones del control financiero	36
2.5.3.2	Técnicas del control financiero	37
2.5.4	Información financiera	37
2.5.4.1	Objetivos de la información financiera	37
2.5.5	Estados financieros	38
2.5.5.1	Estado financiero proyectado	38
2.5.5.2	Estados financiero auditado	38
2.5.5.3	Estado financiero consolidado	39
2.5.6	Balance general	39
2.5.6.1	Balance general comparativo	40
2.5.6.2	Balance general consolidado	40
2.5.6.3	Balance general estimativo	40
2.5.6.4	Balance general proforma	40
2.5.6.5	Métodos de presentación del balance	40
2.5.7	Estado de pérdidas y ganancias	41
2.5.8	Estado de flujo de efectivo	41
2.5.9	Flujo de efectivo	42
2.5.10	Flujo de fondos	42
2.5.11	Flujo neto de efectivo	42
2.5.12	Objetivo del análisis financiero	42
2.5.13	Importancia de los estados financieros	43
2.5.14	Interpretación de los estados financieros	44
2.5.15	Métodos de análisis financieros	45
2.5.16	Clasificación	45
2.5.16.1	Otros métodos de valoración financiera	47
2.5.16.2	Semáforo	47

2.5.16.2.1	Semáforos Cuantitativos	48
2.5.16.2.2	Semáforos Cualitativos	48
2.5.16.2.3	Semáforos Personalizados	49
2.5.16.2.4	Semáforos Manuales mediante Dictámenes (<i>Assessments</i>)	50
2.5.17	Perlas	50
2.5.18	Eva	50
2.5.19	Políticas de manejo del Capital de Trabajo	52
2.5.20	Política de financiamiento en activos circulantes	55
2.5.21	Razones financieras	55
2.6	Marco conceptual	63
2.6.1	Activo	63
2.6.2	Activo corriente	63
2.6.3	Activo no corriente	63
2.6.4	Apalancamiento	63
2.6.5	Ejecución financiera	63
2.6.6	Eficacia	63
2.6.7	Eficiencia	63
2.6.8	Economía	63
2.6.9	Flujo de efectivo	63
2.6.10	Gestión financiera	64
2.6.11	Indicadores financieros y su interpretación	65
2.6.12	Índice y ratio financiero	65
2.6.13	Liquidez	65
2.6.14	Objetivos estratégicos	65
2.6.15	Pasivo	65
2.6.16	Pasivo corriente	65
2.6.17	Pasivo no corriente	65
2.6.18	Patrimonio	65
2.6.19	Punto de equilibrio	65
2.6.20	Rentabilidad	66
2.6.21	Rentabilidad	66
2.6.22	Riesgo	66
2.6.23	UAFIR	66
Capítulo iii	Marco tecnológico	67
3.1	Idea a defender	67
3.2	Tipos de investigación.	67
3.2.1	Investigación descriptiva	67
3.2.2	Investigación explicativa	67
3.2.3	Investigación de campo	67
3.3	Métodos de investigación	67
3.3.1	Métodos de observación	67
3.3.2	Método deductivo	67
3.3.3	Método inductivo	68
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	68
3.4.1	Cuestionario	68
3.4.2	Entrevista	68
3.5	Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados	68

3.5.1	Técnicas estadísticas	68
3.6	Diseño de la investigación	69
3.6.1	Documental bibliográfico	69
3.7	Estudio de mercado	69
3.7.1	Población y muestra externa	69
3.7.2	Población y muestra interna	70

Capítulo iv	Análisis de resultados	71
4	Tabulación y análisis de la información	71
4.1	Encuestas aplicadas al personal administrativo	71
4.2	Encuestas aplicadas a los clientes	79
Capítulo v	Marco propositivo	88
5.1	Título	88
5.2	Análisis financiero	88
5.2.1	Estados financieros de la Hostería el Toril	89
5.2.2	Índice para reflejar la razón corriente de la empresa	95
5.2.3	Índice para reflejar el capital neto de trabajo	96
5.2.4	Índice para calcular el margen bruto de utilidad	97
5.2.5	Índice para calcular la rentabilidad sobre el patrimonio	98
5.2.6	Índice para calcular la rentabilidad sobre el activo	99
5.2.7	Análisis vertical y horizontal de los estados financieros	100
5.2.8	Sistema de control de inventarios (propuesta)	105
5.2.9	Modelo de kardex en Excel	106
5.2.10	Creación de una oficina contable (propuesta)	107
5.2.11	Planes de capacitación	108
5.2.12	Manual de funciones (propuesta)	108
5.2.13	Estructura orgánica	119
5.2.14	Flujo grama de procesos de alojamiento	121
5.2.15	Presupuesto	123
5.2.16	Cronograma para la implementación de una oficina	124
	Conclusiones	125
	Recomendaciones	126
	Anexos	127
	Bibliografía	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No	Título	Página
1	P.E.A. Y P.E.I	13
2	Manual de funciones	70
3	Funciones y responsabilidades	71
4	Estructura de un departamento financiero	72
5	Capacitaciones	73
6	Controles financieros	74
7	Modelo de gestión financiera	75
8	Selección del personal	76
9	Estados financieros	77
10	Visitas a la hostería el toril	79
11	Actividades más visitadas	80

12	Imagen del personal	81
13	Calificación de las instalaciones	82
14	Medio de comunicación	83
15	Características	84
16	Precio	85
17	Atención	86

ÍNDICE DE FIGURAS

No	Título	Página
1	Principio de finanzas	30
2	Objetivos de toda organización	34
3	Balance general	39
4	Métodos de análisis financiero	46
5	Organigrama estructural	118
6	Organigrama funcional	119
7	Flujo grama de procesos de alojamiento	121

ÍNDICE DE TABLAS

No	Título	Página
1	Proveedores	16
2	Competencia	17
3	FODA	22
4	Cruce estratégico fortalezas- oportunidades	23
5	Cruce estratégico fortalezas- amenazas	24
6	Cruce estratégico debilidades –oportunidades	26
7	Cruce estratégico debilidades- amenazas	26
8	Nomina empleados Hostería el toril	70
9	Manual de funciones	71
10	Funciones y responsabilidades	72
11	Estructura financiera	73
12	Capacitación del personal	74
13	Controles financieros	75
14	Implementación de un modelo de gestión financiera	76
15	Selección del personal	76
16	Estados financieros	78
17	Fechas de realización de las encuestas	79
18	Visitas a Hostería el Toril	80
19	Servicios prestados por la Hostería el Toril	81
20	Imagen del personal	82
21	Instalaciones	83
22	Medios de comunicación	84
23	Características	85
24	Precio	86
25	Atención al cliente	87
26	Balance general año 2011	89
27	Estado de pérdidas y ganancias año 2011	90
28	Balance general año 2012	91

29	Estado de pérdidas y ganancias año 2012	92
30	Balance general año 2013	93
31	Estado de pérdidas y ganancias año 2013	94
32	Índice para calcular la Razón corriente	95
33	Índice para calcular el capital de trabajo	96
34	Margen de utilidad bruta	97
35	Índice para calcular la rentabilidad sobre el patrimonio	98
36	Índice para calcular la rentabilidad sobre los activos	99
37	Análisis vertical y horizontal del balance general	100
38	Análisis vertical y horizontal del estado de pérdidas y ganancias	103
39	Modelo de tarjeta Kardex en Excel	106
40	Presupuesto para la contratación de la contadora interna	123
41	Cronograma de instalación de la oficina contable	124

ANEXOS

No	Título	Página
1	Modelo de la encuesta aplicada al personal administrativo	128
2	Modelo de encuesta aplicada a los clientes	129
3	Desglose del presupuesto para la contratación de un contador (a) interno para la Hostería el Toril	131
4	Estados financieros	132
5	Imágenes de la Hostería el Toril	138

INTRODUCCIÓN

Debido a la importancia que ha tomado la información en esta época es primordial que una empresa cuente con información suficiente, adecuada y relevante para la toma de decisiones en el campo financiero. el cual base sus estudios en el aumento de la capacidad del sistema financiero, tomando en cuenta la ganancia de dinero y no el ahorro del mismo, mejorar los recursos existentes, lo cual puede ser utilizado para disponer de una herramienta informática que le permita a sus propietarios conocer la realidad de la empresa.

Con este material, se busca sobre todo el poder dar una orientación básica a los empresarios. La administración financiera se enfoca principalmente en la distribución del dinero de una compañía para que maximice sus utilidades y sirva para generar un crecimiento sostenible dentro de la misma.

El Modelo de Gestión Financiera busca identificar las falencias existentes dentro de una organización, proporciona información actualizada a la gerencia para la toma de decisiones; para ello se plantea la elaboración de índices financieros de acuerdo a la realidad y giro del negocio.

En la empresa “Hostería el Toril ”, se pueden identificar los principales problemas dentro de las áreas financiera, administrativa y de producción; lo que se busca es determinar las posibles soluciones que se podrían dar a estos, utilizando estrategias competitivas y contribuyendo a un manejo eficiente sus recursos.

El modelo de gestión financiera para la Hostería el Toril se realizara tomando en cuenta todas las normas y disposiciones legalmente establecidas para un complejo turístico, para que de esta manera este modelo sea de gran ayuda y contribuya básicamente a cumplir los objetivos planteados para la empresa.

Al finalizar esta investigación se analizara como este modelo ayudara a la Hostería a realizar un correcto manejo y administración de sus recursos logrando incrementar su rentabilidad.

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mal manejo del efectivo es uno de los problemas más comunes de todas las empresas turísticas a nivel mundial para dejar de operar en el mercado nacional y local, al no contar con un control financiero; representa una de las medidas más seguras de llevarles al cierre de sus operaciones.

Las ciudades patrimonio de la humanidad son elementos detonadores de la demanda turística del país no solo por el sin número de atractivos que tienen si no por los servicios de calidad que estas empresas turísticas ofrecen Por lo tanto las organizaciones turísticas en la provincia de Chimborazo deben considerar y asegurar que la recepción de sus visitantes sea cálida, segura y de calidad capaz de que satisfaga las necesidades y expectativas de los turistas tanto nacionales como extranjeros, de la misma manera el uso del espacio el diseño y el servicio es determinante para garantizar la satisfacción del cliente y por lo tanto asegurar la expansión del mismo.

Son varios los lugares turísticos que no cuentan con todos estos servicios antes mencionados, lo que no ha permitido el incremento de visitantes que decidan alojarse en los distintos hoteles, hosterías, y hostales existentes;

Centralizando de esta forma el turismo en las ciudades más grandes del país por su desarrollo en infraestructura turística y hotelera

En la Hostería El Toril de acuerdo a la entrevista personal con el propietario de la empresa se determinó que el análisis de su estado de resultados presenta una disminución en sus ventas en el año 2012 con respecto al año base, y de acuerdo a un sondeo en esta organización se determinó, una deficiente rotulación de toda el área de operaciones como la financiera no es adecuado, por no mantener una identidad corporativa, además la responsabilidad social frente a los trabajadores, Imagen , mejores condiciones de trabajo, mala utilización de su infraestructura no existe un esquema

delineado tanto de funciones como de acciones e incremento de los niveles de efectividad y eficiencia de la Hostería.

Por todo lo citado anteriormente se crea la necesidad de establecer un Modelo de Gestión Financiera en la Hostería con el fin principal de encontrar el equilibrio entre los diferentes factores necesarios para la sostenibilidad del negocio ya que en los últimos años ha presentado ciertos problemas relacionados con la administración del crecimiento de sus ingresos, puesto que no existen políticas y técnicas adecuadas para el manejo de los mismos. como son la rentabilidad suficiente que requiere para mantenerse en el tiempo, clientes satisfechos y dispuestos a seguir utilizando el servicio que se ofrece un talento humano conforme y capacitado, recursos financieros y físicos aprovechados a su máximo en beneficio del desarrollo y crecimiento de la empresa.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Cómo influye la elaboración del modelo de gestión financiera en la “**Hostería El Toril**” del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo y su incidencia en la rentabilidad, en el periodo julio diciembre 2013

1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El modelo de gestión financiera para el periodo julio- diciembre 2013 se desarrollará en la hostería EL TORIL del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo Ubicada en el kilómetro 1 vía Penipe , San Martin de veranillo la misma que no ha sido objeto de estudio por ninguna persona natural u organización.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Consiente de la importancia que hoy en día tiene el adecuado manejo de los recursos económicos de una empresa se da la necesidad de implementar un modelo de gestión financiera en la empresa ya que actualmente se carece de uno, lo que ha generado una deficiente administración de sus recursos económicos.

Con esta investigación se pretende establecer los puntos críticos así como los factores de éxito para la sostenibilidad del negocio

Con esto se busca no solo la seguridad en la inversión ya generada sino también la capacidad de expansión del mismo asegurando así estabilidad económica del propietario como también del personal que labora y buscar siempre la satisfacción del cliente

Este modelo le permitirá a la gerencia establecer la planificación y lo más importante el control de las decisiones de operación en los distintos meses del periodo, logrando focalizar las principales necesidades financieras, siendo de beneficio importante y tan vital para la Hostería

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión financiera en la Hostería el Toril del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo y su incidencia en la rentabilidad.

Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de la empresa, identificando los procesos financieros actuales
- Analizar la calidad de servicio que ofrece a sus clientes
- Establecer un modelo de gestión financiera con la finalidad de obtener niveles óptimos de gestión capaces de mejorar los niveles de rentabilidad y competitividad.
- Implantar un plan de seguimiento de resultados

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.

2.1 Antecedentes Históricos

2.1.1 Generalidades

Razón Social:	Hostería El Toril
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba
Dirección:	km 1 vía a Penipe
Sector a la que pertenece:	Privada
Categoría de la empresa:	Servicios
Gerente:	Dr.: Jorge Luis Erazo
Base Legal:	La Hostería “El Toril” es una organización de derecho privado, su funcionamiento se rige bajo la ley de turismo.

2.1.2 Reseña Histórica

La **Hostería el Toril** fue creada en el año de 1987, nace con la finalidad de dar un servicio de calidad a la ciudad de Riobamba, servir a nuestra sociedad, es decir, padres, esposa e hijos y demás incorporado al turismo.

Transmitirle al turismo sus hermosas instalaciones fue una idea básica para que propios y extraños visiten y se sientan alagados en esta estancia que para los familiares representa un trajar de un ancestro familiar, buscando satisfacer las necesidades de clientes nacionales y extranjeros con un servicio de calidad, amabilidad y excelencia, además contribuir al mejoramiento de la actividad turística en la provincia de Chimborazo a través de ofertas que involucren el desarrollo turístico sustentable de la región.

Hostería El Toril se encuentra ubicada en el km 1 vía a Penipe, el mismo que está construida sobre una superficie de tres hectáreas.

2.1.3 Servicios

- 12 Cabañas de tipo familiar, 7 cabañas triples, 10 matrimoniales y 3 dobles Poseen baño privado, alfombradas, TV Cable, con capacidad total para 130 personas.
- Restaurante la capea con capacidad para 100 personas
- Salón sol y sombra de eventos, banquetes y convenciones para 280 personas
- Sala de entretenimiento con plasma, audio y mini-bar
- Salón auditorium para 100 personas
- Servicio de bar-cafetería
- Servicio de internet banda ancha
- Piscina semi-olímpica, 2 piscinas para niños, temperadas y cubiertas
- Sauna, 2 turcos, 3 hidromasajes y polar
- Canchas deportivas múltiples, fútbol y vóley
- Salón de juegos, billa, ping-pong, fútbolín y mesa para naipe
- Área de asaderos
- Áreas verdes
- Amplios parqueaderos
- Plaza de toros Xavier Erazo Basantes con capacidad para 3000 personas construida en hormigón armado, dotada de todos los servicios básicos, dos acceso independientes para espectadores (Sol y Sombra), una capilla, museo taurino, además de las instalaciones auxiliares como son: corrales (3), chiqueros (7) y embudos (2)
- A esto se suma el Salón Taurino para recepciones y eventos, con capacidad para 250 personas, las mismas que desde su interior pueden observar cómodamente las tradicionales corridas de toros. Cuenta con una extensa cocina, tarima para presentación de artistas y un bar. Además incluye amplios estacionamientos vehiculares
- Cuenta con su propia página web, (www.hosteriaeltoril.com)

2.1.4 Aspectos legales

El marco jurídico en el cual se rigen las actividades de la Hostería EL TORIL es el siguiente:

- Ley Régimen Tributario Interno
- Código del Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Reglamento Interno
- El ministerio de turismo
- Ministerio de salud.
- Ministerio del medio ambiente.

2.1.5 Reglamento interno

Para los fines contemplados en el **Código del Trabajo** y para mejor cumplimiento de sus disposiciones la **HOSTERÍA “EL TORIL”**, dicta el presente **Reglamento Interno de Trabajo**, el mismo que regirá las relaciones laborales en la citada **Empresa**.

- Los vocablos "**Empresa y trabajador**" en adelante se utilizarán para denominar a la **HOSTERÍA “EL TORIL”** y a sus trabajadores en su orden
- todo el personal de la Empresa se mantendrá cordialidad y respeto, en circunstancias normales de trabajo y en aquellas que existan diferencias de opinión y de criterios
- No se utilizará lenguaje ni gestos que atenten contra la dignidad de los compañeros de trabajo, jefes, subalternos, personas relacionadas con la Empresa
- respeto a la propiedad privada que debe existir tanto con los bienes y valores propios de la Empresa, como con los de sus trabajadores
- Se otorgará permisos a pedido del trabajador, para asuntos personales, con un máximo de tres días al mes.
- Todos los trabajadores deberán sujetarse al horario de ingreso y salida del trabajo

2.1.6 Misión

“Estar capacitados para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con eficiencia y eficacia brindando un servicio de calidad, excelencia y amabilidad llegando al objetivo de tener un cliente frecuente y/o fiel.”

2.1.7 Visión

“Convertirnos en una empresa de servicios turísticos reconocida, siendo el mejor complejo hotelero que cuente con la mejor infraestructura optima, belleza escénica, aventura, descanso y confort. Para brindarle a nuestros visitantes la comodidad y el relax que merecen”

2.1.8 Principios

- Los clientes
- El servicio y la calidad
- El compromiso
- El amor por el trabajo
- La confianza
- La puntualidad
- La cordialidad

2.1.9 Valores

- Honestidad
- Equidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Verdad

2.1.10 Políticas

Sobre las reservaciones

- La Hostería EL TORIL confirmará sus reservaciones con el 50% del valor del total de la Proforma-Factura enviada que será cancelado por adelantado hasta 8 días antes del servicio, dejando el otro 50% a ser cobrado directamente en las Instalaciones de la Hostería. Esto dependerá del número de personas para la reserva.
- Familias y grupos pequeños de hasta 10 personas podrán hacer sus reservaciones y confirmaciones entre las 48 y 24 horas antes del servicio. De igual manera será necesario el pago por adelantado del 50% del valor total de la Proforma-Factura.

Sobre las cancelaciones reservas

- En caso de cancelación de la reserva previa a los servicios la Hostería se reservará el total del valor abonado por cuestiones operacionales, sin opción a devolución.
- En caso de cancelación en el día del servicio la Hostería El Toril cobrará el valor del alojamiento de esa noche.

Sobre el pago

- El pago se lo realizará directamente en las instalaciones de la Hostería el Toril ubicada en el kilómetro uno de la vía Penipe baños en Efectivo en Dólares, Tarjeta de Crédito (Diners Club, Visa, Master Card), Depósito bancario en efectivo, Transferencia bancaria.

Referente a los niños y niñas

- Niños menores de 4 a 12 años cancelan el 50% del costo

2.2 Diagnóstico situacional de la empresa

Factores externos de la empresa

En el análisis del macro ambiente vamos a estudiar los factores lejanos a la empresa es decir factores que no se pueden controlar, si hablamos de macro ambiente hablamos de tendencias que le dan forma a las oportunidades y éstas presentan al mismo tiempo nuevos desafíos. Es decir la empresa debe dar un constante seguimiento a cada uno de estos factores y estar preparada para hacer frente a cada desafío que se presente a si tenemos los siguientes factores;

2.2.1 Factor tecnológico

La tecnología como parte del desarrollo del Ecuador constituye una oportunidad, ya que al tener alcance a herramientas como la computadora o el internet, se facilita en gran medida el desarrollo de las actividades productivas de país, así como permite la promoción del mismo a nivel mundial

Actualmente la tecnología es un factor muy importante para toda empresa ya que permite mejorar la calidad de los servicios que esta presta.

Para la Hostería la tecnología constituye una oportunidad ya que a pesar de estar localizada en un entorno natural donde muchas veces las comunicaciones son limitadas, le permite brindar la posibilidad de acceso a internet y telefonía celular, permitiéndole al turista nacional e internacional estar al tanto de lo que sucede en todo el mundo; de la misma manera el no contar con programa contable adecuado para el uso y manejo de sus inventarios constituye una amenaza de alto impacto ya que todo se realiza empíricamente ocasionando gastos y compras inadecuadas afectando a si a su rentabilidad, el uso de maquinaria poco moderna es otro impacto que contribuye a un gasto innecesario de recursos el mismo que afecta a la empresa.

2.2.2 Factor político

El desempeño del gobierno constituye una oportunidad para el Ecuador, por cuánto mantiene un vínculo estrecho con los demás poderes del Estado, logrando un apoyo mayoritario de la población para la ejecución de sus proyectos

Para la Hostería el Toril el desempeño del gobierno constituyen una amenaza ya que si bien ha promovido el desarrollo de programas y proyecto para el desarrollo turístico ecuatoriano a través del Ministerio de Turismo, también ha mermado los ingresos de la clase social media del Ecuador, al incrementar un sinnúmero de impuestos que deben ser cancelados en los distintos negocios de nuestros clientes x lo que el nivel de sus ingresos disminuye causando un resultado negativo para estas personas quienes constituye en uno de los principales clientes de la hostería.

La Asamblea y su relación con el poder ejecutivo constituye una amenaza de mediano impacto ya que se ha dejado de lado su rol de expedir leyes a favor de todos los ecuatorianos así como el de hacer cumplir la normativa vigente, centrando su atención en dismantelar los grupos de presión existentes más no en velar por el desarrollo del país, lo que genera una inestabilidad económica y social que afecta a la población que se constituye en uno de los principales clientes de este negocio.

2.2.3 Factor social

2.2.3.1 Fundamentos Económicos: las condiciones macroeconómicas del país no se consideran fuertes a nivel mundial, debido a los altos índices de desempleo, una acelerada inflación, un escaso ahorro interno, bajos estándares de vida de sus ciudadanos y su mínima capacidad económica para afrontarlo. Es considerado uno de los países que no cumple con los requisitos para la inversión extranjera por su inestabilidad económica y política.

2.2.3.2 Emprendimiento e Innovación: los niveles de innovación son mínimos, no se propende al desarrollo de la propiedad intelectual, si bien los habitantes consideran que existen oportunidades para generar nuevos negocios se cuenta con una infraestructura limitada para ello, o no se tiene el capital necesario a más de esto el sinnúmero de

papeles que se debe tener en regla para poder iniciar algo detiene a las personas a que lo hagan.

Para la Hostería El índice de prosperidad la poca inversión en emprendimientos por circunstancias varias constituye un punto de referencia para el mundo acerca de la situación económica y social del país, por lo que este puede constituirse en un factor de decisión para el turista extranjero y evitar así la visita a nuestro país por lo tanto disminuye nuestra clientela.

De la misma manera en el Ecuador se puede evidenciar que existe un aumento de pobreza por lo tanto se detecta un deterioro al bienestar de cada uno de los hogares de la zona cierra del país quienes forman parte de nuestros clientes, El desempleo es otro factor fundamental de análisis ya que afecta directamente a la economía por lo tanto también a la evolución de la empresa.

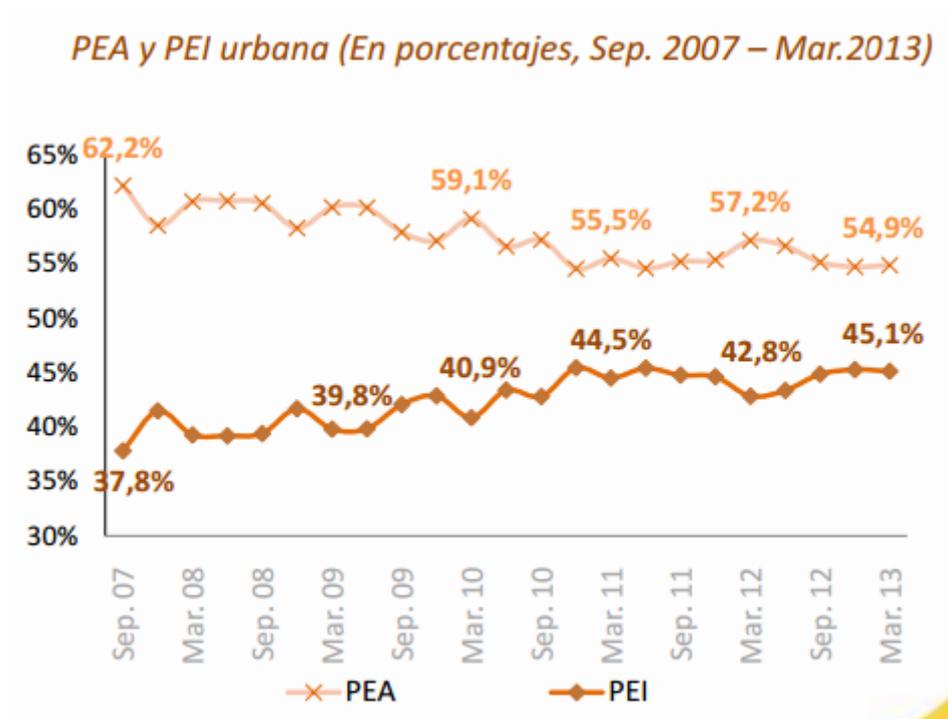
2.2.3.3 La canasta familiar

La evolución de la canasta familiar tanto básica como vital en la economía ecuatoriana constituye una amenaza del mediano impacto, ya que el valor monetario de la misma supera el salario mínimo legal, mismo que se ha mantenido constante a pesar del aumento del valor de la canasta familiar, lo que genera que gran parte de la población ecuatoriana no tenga total acceso a la misma, limitando la capacidad de compra de los ecuatorianos.

Para la Hostería la evolución de la canasta familiar constituye una ya que los ingresos de la población no mantienen un equilibrio con el valor de la misma, lo que origina que los habitantes dispongan todo o gran parte de sus recursos para adquirir estos bienes indispensables para su vida diaria, dejando de lado la posibilidad de gastar su dinero en actividades de recreación, o en la realización de algún evento familiar haciendo uso de las instalaciones de la hostería el toril

2.2.3.4 Población Económicamente Activa

Cantidad de personas que se han incorporado en un periodo determinado al mercado laboral, es decir, que tienen un empleo o que se encuentran buscándolo.



Grafica N°1 PEA y PEI
Realizado por: Carina Espinoza

La evolución de la población económicamente activa como parte de desarrollo del Ecuador constituye una oportunidad, ya que al abrirse nuevas plazas de trabajo para los ecuatorianos y estos comprometerse con el desarrollo de estas actividades se fomenta la circulación de capitales impulsando una reactivación de la economía ecuatoriana.

Para la Hostería el Toril la evolución de la población económicamente activa constituye una oportunidad ya que existirá un mayor número de ecuatorianos que cuenten con ingresos constantes ampliando el mercado potencial al que se encuentran dirigidos los servicios que presta esta empresa, mientras mayor sea la población económicamente activa mayor será la posibilidad de aumentar los posibles clientes consumidores de los servicios prestados en esta empresa.

2.2.4 Factor educacional

Este factor es muy importante ya que todo proceso educativo incide positivamente la capacidad de la población para el desempeño de una actividad productiva, La educación en el Ecuador ha estado caracterizada por la persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico; las acciones emprendidas por el gobierno de turno han permitido eliminar los índices de analfabetismo, pero la falta de campañas y programas de capacitación tanto a docentes como estudiantes ha motivado que tanto en la educación primaria y secundaria miles de niños y niñas no concluyan sus estudios o presenten bajísimos rendimientos con lo cual se incrementa constantemente el rezago educativo que acusa el país.

Para la Hostería el Toril la educación constituye una amenaza ya que al mantener como uno de sus principios la conservación del medio ambiente, se requiere que los visitantes que buscan sus servicios mantengan un nivel educacional medio que les permita comprender el entorno en el que se desarrollan las actividades turísticas en esta zona y tengan la capacidad de respetar y cuidar las instalaciones las cuales están prestando los diferentes servicios.

2.2.5 Factor ecológico

El Ecuador a pesar de ser un país relativamente pequeño, es considerado como uno de los países con mayor mega diversidad, cualidad sustentada en la vasta diversidad vegetal y animal, atribuida a la gran variedad de condiciones ambientales que generan impresionantes tipos de vegetación.

El ecoturismo como parte del desarrollo del Ecuador constituye una oportunidad, debido a la mega diversidad natural existente en todo el Ecuador, lo que lo convierte en uno de los atractivos turísticos más cotizados a nivel internacional, generando expectativas en el turista que solo pueden ser satisfechas con la visita a este paradisiaco país.

Para la Hostería el Toril el ecoturismo constituye una oportunidad ya que la misma está localizada en una zona adecuada para el descanso alrededor de la naturaleza generando el confort para sus huéspedes brindando al turista una experiencia única en un entorno natural donde se promueve principalmente la conservación del mismo.

2.2.6 factor internacional

El riesgo país indicador que permite medir el grado de confiabilidad económico financiero de un país a nivel internacional. Hace referencia a la probabilidad que tiene un país, emisor de deuda, de ser incapaz de responder a sus compromisos de pago de deuda, en capital e intereses, en los términos acordados.

El riesgo país como parte del desarrollo del Ecuador constituye una amenaza, ya que esta calificación analiza el desarrollo del país en términos de estabilidad económica, inversión extranjera de capitales al constituirse en la primera imagen que tiene el inversor para su decisión.

Para la Hostería el Toril el riesgo país constituye una amenaza ya que al constituirse en un referente a nivel internacional, limita la decisión del turista extranjero para invertir en el país por lo tanto el ingreso de los mismos al país en menor ocasionando así que los clientes potenciales de la hostería disminuyan.

2.3 Factores internos de la Hostería el Toril

2.3.1 Clientes

Los clientes potenciales de la Hostería el Toril es la población económicamente activa que se encuentran en un nivel económico medio y alto.

Los clientes constituyen una oportunidad de alto impacto ya que existen tanto en el país como a nivel internacional y utilizan los diferentes servicios que la hostería presta gracias a que cuenta con un gran prestigio una adecuada ubicación de la misma tiene los principales atractivos para el turista nacional y extranjero como lo es su área húmeda, un mirador para admirar la ciudad y su plaza de toros para la realización de eventos taurinos.

2.3.2 Proveedores

N°	PROVEEDORES	QUE PROVEE	DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR
1	Mercado mayorista san pedro de Riobamba	Frutas, legumbres, tubérculos	Productos frescos. variados
2	Ibérica	Carnes, embutidos, lácteos	Calidad en el producto
3	Supermercado hipermaxi	Cereales , lácteos, materiales de aseo,	Productos variados y seleccionados

Tabla N°1: Proveedores

Realizado por; Carina Espinoza

Para la Hostería los proveedores constituyen una oportunidad ya que existen varias empresas en el mercado ecuatoriano especializadas en el área que proveen productos de calidad, con un amplia variedad y a precios convenientes, así como en la zona se producen una diversidad de productos útiles para brindar un servicio de calidad a buenos precios.

2.3.3 Competencia

COMPETENCIA	EN QUE COMPITEN
Hostería Andaluza	Hospedaje, alimentación ,realización de eventos
Hostería el Troje	Hospedaje, alimentación. realización de eventos , área recreacional , (piscina sauna, turco,etc)
Hostería Abraspungo	Hospedaje, alimentación y realización de eventos
Hostería Bambú	Hospedaje, alimentación y realización de eventos, área recreacional (piscina sauna, turco,etc)
Hostería el Vergel	Hospedaje, alimentación. realización de eventos
Hostería Vista Hermosa	Hospedaje, alimentación y realización de eventos, área recreacional (piscina sauna, turco,etc)
Quinta Aidita	Hospedaje, alimentación y realización de eventos, área recreacional (piscina sauna, turco,etc)
Centros recreacionales	servicios de piscina, sauna turco, hidromasaje, etc

Tabla N°2: Competencia
Realizado por; Carina Espinoza

2.3.4 Análisis interno de la Hostería

Los resultados de la gestión económica durante los últimos años no son alentadores, porque no llevan un control adecuado de sus finanzas a pesar de obtener utilidades año tras año se empiezan a evidenciar síntomas preocupantes en el desenvolvimiento de la empresa.

Los principales factores que contribuyen a encontrar estas falencias dentro de la empresa son los siguientes:

- ✓ No cuenta con un sistema de inventarios de sus activos fijos y principalmente de los productos que se utilizan para la elaboración de alimentos.
- ✓ No registran todos sus ingresos y egresos
- ✓ Su administrador no posee conocimientos financieros
- ✓ No cuentan con un contador (a) dentro de la hostería, por lo que nos les permite llevar un control financiero adecuado.

Conforme la Hostería aumenta sus ingresos por la prestación de sus servicios, adquiere más compromisos contractuales, por lo tanto la contratación de personal adecuado para que realice las distintas labores dentro de la empresa con la finalidad de prestar un servicio de calidad, lo que significara aumentar costos y gastos. Que al no llevar una adecuada planificación de su contabilidad en un futuro podrán contraer graves problemas financieros.

El manejo administrativo financiero lo realiza sin contar con un programa contable haciéndolo de manera manual.

2.3.4.1 Análisis del área administrativa

El área administrativa es una de las áreas principales de la empresa, en tanto que de esta depende el desarrollo de procesos tanto a niveles de administración, financiero, y de servicios. **En la Hostería el Toril**, los procesos administrativos están coordinados por la administración general, a quien se reporta el estado de los procesos o inconvenientes que se presenten en las funciones que se desarrollen.

Cabe recalcar un factor importante que la hostería mantiene, justamente es el trabajo en equipo que es clave y es la base de la integración pues todos sus trabajadores mantienen excelentes relaciones sociales, personales y laborales, jamás ha existido algún tipo de problema entre ellos y eso lo que les permite trabajar de manera idónea logrando que la empresa se caracterice por cumplir sus compromisos adquiridos, sean estos con sus proveedores, empleados y principalmente sus clientes. Durante todos los años que llevan operando no se tiene conocimiento de incumplimiento en contratos, llevan al día sus pagos tributarios, seguridad social, etc. Se privilegia el buen trato al cliente, Un valor agregado que tiene esta empresa, se piensa en la eficiencia y eficacia cuando se realiza la ejecución del trabajo para los que son contratados, siempre se procura tener un cliente satisfecho.

2.3.4.2 Determinación de procesos críticos del área administrativa

El área administrativa se encarga de la organización y asignación de los recursos tanto financieros como recursos tangibles para la ejecución de trabajos y funciones. La base para la existencia de cualquier organización está en el producto o servicio que proporciona a la sociedad. La empresa presta servicios de hospedaje y alimentación, realización de eventos taurinos, eventos sociales, el servicio en la área recreacional (piscina, sauna, turco, etc.) sin embargo no existe una adecuada departamentalización dentro de sus instalaciones encargándose de toda la administración, a pesar de prestar varios servicios.

2.3.5 Análisis financiero y contable

La empresa al adquirir un contrato establece los plazos, formas de pago para iniciar y desarrollar el servicio que se prestara. Se recibe los ingresos iniciales los que se registran como anticipos de clientes y posterior al término del evento o servicio realizado, estos se registran como ingreso de ventas. En otros casos existe un porcentaje de anticipo y la diferencia se registra a la cuenta por cobrar. Una vez que se termina el evento, seminario, etc. Se emite la factura respectiva, y se solicita el pago del saldo pendiente. Esta información es enviada a la persona que lleva los registros contables de la empresa quien se encargara de la emisión de estados financieros pertinentes La persona que asiste al administrador, revisa los saldos de eventos que no han sido

cancelados en su totalidad y es el disponible con el que se cuenta para asignarlos a pagos que se requiera cancelarlos, o para asignación de fondos solicitados para compra de varias cosas necesarias para la hostería. Según como se disponga de efectivo disponible el administrador aprueba los pagos o desembolso según la prioridad de los mismos.

No existe una adecuada distribución de su efectivo ya que el dinero que ingresa por su área recreacional es utilizado muchas de las veces para cancelaciones de camareras, o compra de alimentos esto ocasiona que su propietario no tenga una visión exacta de cuáles son sus ingresos por cada servicio prestado.

Además la persona encargada de llevar la contabilidad de la hostería presta sus servicios de manera externa, por lo que lleva una contabilidad únicamente básica, que no muestra la situación real de la empresa, ya que en sus estados financieros se refleja únicamente cuentas principales, llevando a no tener una perspectiva clara de la situación económica de la empresa.

2.4 FODA

El análisis FODA consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas en el ambiente interno, oportunidades y amenazas que se refiere al entorno externo, que servirá de pauta para la determinación del análisis FODA.

2.4.1 Análisis FODA

En primer plano se enlistará en una tabla los principales elementos del FODA de la empresa.

ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNOS DE LA HOSTERÍA EL TORIL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1.- Empresa privada legalmente constituida	D1.- Inexistencia de un manual de funciones
F2.- Prestigio empresarial	D2.- Falta de publicidad para dar a conocer la existencia de la empresa
F3.- Bienes muebles e inmuebles propios para el desarrollo de sus actividades	D3.- No cuenta con un organigrama
F4.- Lugar y ambiente adecuado para la prestación de sus servicios	D4.- No cuenta con seguros de vida para los trabajadores
F5.- Posee una plaza de toros dentro de las instalaciones de la hostería	D5.- No hay planes de capacitación para el personal
F6.- Amplia infraestructura	D6.- No hay políticas adecuadas para el manejo de dinero
F7.- Horarios de atención adecuados	D7.- No cuenta con una contadora interna

FACTORES EXTERNOS DE LA HOSTERÍA EL TORIL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1.- Mejorar el grado de satisfacción de los clientes con una visión futura	A1.- Creación de nuevas hosterías que brinden los mismos servicios
O2.- Elevar el nivel de capacitación de empleados y trabajadores de la hostería	A2.- Competencia desleal
O3.- Publicidad televisada para dar a conocer los paquetes turísticos	A3.- Marco jurídico cambiante con respecto a las Leyes establecidas por entidades vigentes de control en el país.
O4.- Gestionar convenios con empresas turísticas	A4.- Desastres naturales
O5.- Vías de acceso en perfectas condiciones	A5.- Aumento de inflación
O6.- Presentar a la hostería en ferias de turismo internacional	A6.- Falta de promoción turística local
	A7.- Servicios básicos deficientes (agua, alcantarillado, energía eléctrica)

Tabla N°3: FODA

Realizado por; Carina Espinoza

2.4.1 Cruces estratégicos FODA

Es la combinación de Fortalezas con Oportunidades **FO**, Fortalezas con Amenazas **FA**, Debilidades con Oportunidades **DO**, y Debilidades con Amenazas **DA**.

Los niveles de calificación que utilizarán para la evaluación de la Matriz son:

Bajo = 1- 2

Medio= 3 – 4

Alto= 5

2.4.2 Cruce estratégico fortalezas – oportunidades

FORTALEZAS OPORTUNIDADES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Σ	PRIORIDAD
O1	4	3	5	3	5	4	5	29	O1
O2	3	3	4	3	4	3	4	24	
O3	2	3	3	4	5	4	5	26	
O4	2	4	4	4	5	4	4	27	
O5	2	3	2	4	4	4	4	23	
O6	4	3	4	4	5	4	4	28	
Σ	17	19	22	22	28	23	26		F5

Tabla N°4: Fortalezas /Oportunidades
Realizado por; Carina Espinoza

F/O El poseer una **plaza de toros** interna es el factor esencial que la Hostería el toril debe aprovechar , para ofrecer sus servicios para la realización de eventos en los cuales incluiría el espectáculo taurino, contribuyendo de esta manera a mejorar el grado de **satisfacción del cliente** y asegurar un futuro cliente para más eventualidad

2.4.3 Cruce estratégico fortalezas – amenazas

FORTALEZAS AMENAZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Σ	PRIORIDAD
A1	3	3	4	3	2	2	2	19	
A2	2	2	2	3	2	2	2	15	
A3	3	3	3	3	4	4	2	22	
A4	3	3	3	3	3	3	3	21	
A5	3	3	3	2	3	3	3	20	
A6	2	4	3	3	4	3	3	22	
A7	3	4	4	4	4	4	4	27	A7
Σ	19	22	22	21	22	21	18		F5

Tabla N°5: Fortalezas /Amenazas
Realizado por; Carina Espinoza

F/A los servicios básicos deficientes con los que cuenta la hostería. En este caso, Agua, Alcantarillado puede afectar a destruir su principal fortaleza que es el poseer una plaza de toros dentro de las instalaciones y de la hostería en general ya que para mantener un buen espectáculo, aseo de instalaciones es indispensable el agua, conjuntamente con un buen alcantarillado para tratar de evitar esto se requiere de servicios adicionales a esto lo que implica una disminución para la rentabilidad acareando a un futuro problemas económicos y para enfrentar esto tendría que aplicarse disposiciones de reducción de personal o cualquier tipo de medida drástica para solucionar los pagos añadidos.

2.4.4 Cruce estratégico debilidades – oportunidades

DEBILIDADES OPORTUNIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	Σ	PRIORIDAD
O1	3	4	3	4	5	5	4	28	O1
O2	3	3	3	4	4	5	3	25	
O3	2	4	3	4	4	5	4	26	
O4	3	4	3	3	4	4	4	25	
O5	3	3	3	4	4	4	4	25	
O6	2	4	3	3	4	4	4	24	
Σ	16	22	18	22	25	27	23		D6

Tabla N°6: Debilidades /Oportunidades
Realizado por; Carina Espinoza

D/O La Hostería el Toril debería considerar como prioridad de esta empresa el tener un control y **distribución correcta del dinero**, creando a si políticas adecuadas para el uso del mismo, ya que el efectivo es indispensable para que la empresa invierta con la finalidad de que mejore cada vez más sus servicios logrando **satisfacer necesidades** del cliente con la colaboración de empleados y trabajadores que tomen las decisiones correctas y mejoren la atención al usuario que es la vida de la organización.

El efectivo es el recurso más importante que tiene toda empresa, por lo que su administración correcta es crucial para la adecuada y eficaz operatividad de la misma.

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

2.4.5 Cruce estratégico debilidades – amenazas

DEBILIDADES AMENAZAS	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	Σ	PRIORIDAD
A1	4	4	3	3	5	4	5	28	A1
A2	2	4	2	3	4	4	4	23	
A3	2	4	3	3	5	4	4	25	
A4	2	3	3	5	4	4	4	25	
A5	3	4	3	3	5	4	4	26	
A6	3	4	3	3	5	4	4	26	
A7	3	3	3	3	5	4	4	25	
Σ	18	26	20	23	33	28	29		D5

Tabla N°7 Debilidades /Amenazas
Realizado por; Carina Espinoza

D/A La inexistencia de planes de capacitación a empleados es una debilidad que debe ser corregida por la Hostería ya que es el principal factor para que las labores y servicios sean de calidad.

El talento humano debe ser constantemente capacitado de acuerdo a sus funciones solo a si logran dotar al cliente de un servicio inigualable, entonces podrán hacer frente a la creación de nuevas hosterías que brinden servicios similares disminuyendo el riesgo de perder clientes.

2.4.6 Problema diagnóstico

Luego de concluida la investigación de campo en la cual se aplicó los diferentes instrumentos y técnicas de investigación, así como el análisis de la Matriz FODA, se podrá visualizar con mayor claridad el problema diagnóstico que está afectando a la Hostería

Existe una deficiente gestión administrativa, con respecto a la elaboración del Organigrama Estructural la falta de un flujo grama de procesos instrumentos técnicos que permitan el adecuado desarrollo de las actividades cotidianas, falta de capacitación

a sus empleados y poca seguridad para los mismos ya que no cuentan con seguros de vida para ellos.

Reflejamos también la principal debilidad que la empresa tiene es que no existe políticas adecuadas para el control de dinero, no cuentan con un inventarios de materia prima ocasionando gastos innecesarios problema que puede afectar a la rentabilidad de la Hostería.

Por lo expuesto se puede decir que es necesaria la “Elaboración de un modelo de gestión financiera “en la Hostería el Toril, para lo cual se realizará además un análisis vertical en los rubros del balance de resultados de los últimos periodos para visualizar cuales son las cuentas representativas que hayan sufrido aumento o disminución y poder enfocarnos en ellas.

2.4.7 Antecedentes de Investigaciones

Cuando se planteó y se seleccionó el presente tema se pudo evidenciar que no existen estudios similares o con temáticas parecidas a la presentada, adicionalmente la empresa no ha patrocinado o ha sido auspiciante de estudios de investigación lo cual determina que el presente trabajo de investigación va hacer un aporte valioso para la misma así como también un trabajo propio, original y practico que buscara sumar al éxito y consecución de los objetivos y metas propuestas.

“Roberto Antonio Delgado Altamirano y Luis Miguel Quishpe Cajo en su trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingeniero en finanzas, con el tema **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN “HOSPIESAJ SIGLO XXI”S.A DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL AÑO 2011** fomenta que un modelo de gestión financiera es un esquema o marco de referencia para que la administración de una entidad genere recursos o ingresos y alcanzar la eficiencia y eficacia en el control de los recursos económicos”.

Por lo tanto un modelo de gestión financiera es muy útil para obtener niveles aceptables y satisfactorios de rentabilidad en su manejo y administración de esta manera llevar a la empresa a un nivel óptimo y beneficioso para la misma, la falta de políticas

financieras conlleva a una deficiente administración del capital lo que no permite realizar inversiones adecuadas en búsqueda de lograr para que la empresa resalte y aumente sus ingresos.

“Juan Andrés López Logroño en su trabajo final , previo a la obtención del título de ingeniería en administración de empresas turísticas y hoteleras con el tema **“PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE DESTINOS TURISTICOS SOSTENIBLES PARA MEJORAR LA AFLUENCIA DE VISITANTES DE LOS PEQUEÑOS HOTELES DE LA ZONA ORIENTAL DE LA PROVINCIA DEL AZUAY”** resume que un modelo de gestión contribuye a propiciar un cambio en las entidades a que puedan trazarse una visión más ambiciosa en lo que respecta a su desarrollo”.

El modelo permitirá mediante su aplicación promover una coordinación adecuada con todos los entes que conllevan a que una empresa se desarrolle y logre los objetivos propuestos a fin de lograr un crecimiento y poder competir a gran escala.

“Wendy Elizabeth Rodríguez Vega argumenta en su trabajo, previo a la obtención del título de ingeniero en finanzas y auditoria ,en el tema siguiente **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES Y DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA REVELATO CIA. LTDA”** dice que un modelo de gestión financiera permite maximizar utilidades, enfocado principalmente en el Comportamiento de las cuentas del activo y del pasivo corriente que son los determinantes en el capital de trabajo”.

Entonces al aplicar un modelo de gestión se busca aportar a que la empresa logre un mayor posicionamiento en el mercado con la aplicación de la estrategia competitiva que junto a la aplicación del modelo financiero le permita mejorar su rentabilidad y competitividad en la industria, mejorar su eficiencia productiva. Es de gran importancia implementar un modelo de gestión financiera en cualquier empresa ya que permite reflejar un proceso mediante el cual se identifique las falencias de la empresa ayudando a los gestores de la empresa evaluar la situación de la entidad y llevar aúna

correcta toma de decisiones logrando mantener en un nivel óptimo a la empresa u organización.

“Christian Mauricio Paredes Zapata realizó un trabajo final previo a la obtención de su título en ingeniero en finanzas, contador público, con el tema “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA ESTRUMETAL S.A.” Destaca que un modelo de gestión financiera nos ayuda a analizar y determinar los recursos económicos que se requieren para que la Empresa potencie su crecimiento y desarrollo en cada una de las actividades que se realice además es un procedimiento mediante el cual puede transformar sus debilidades en oportunidades de crecimiento, desarrollo y mejora”.

El alcance de este estudio desde el punto de vista cualitativo es el de plantear una alternativa eficiente y versátil para la ejecución de un modelo de gestión financiera acorde al sector en el que se desenvuelve. Entonces un modelo de gestión financiera está conformado por estrategias que incorporan diversas tácticas que se basan en conocimientos fundamentados en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles de la empresa que le ayudarán a mejorar los procesos internos y como resultado obtener eficiencia y eficacia encaminados al logro de sus objetivos, como presupuesto de costos que les permiten la adecuada canalización de ingresos y egresos para las actividades que se realizan.

2.5 MARCO TEÓRICO

2.5.1 Las finanzas

Las finanzas se refieren a todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz, son actividades relacionadas con los flujos de capital, con gestionar los recursos financieros que significa aplicarlos con eficacia en oportunidades de negocios que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa, para gestionar eficazmente estos recursos, el empresario deberá disponer de información real y contar con la capacidad de análisis para tomar la decisión correcta.

Entre otras informaciones que debe tener un empresario deberá disponer para una correcta toma de decisiones tenemos:

- Calculo de los costos
- Calculo del precio de venta
- Calculo del punto de equilibrio
- Flujo de caja
- Elaboración de presupuestos
- Análisis financieros

En resumen, estas decisiones tienen que ver con el tamaño y composición de los activos, el nivel y estructura de la financiación y la política de los dividendos de la empresa ¹

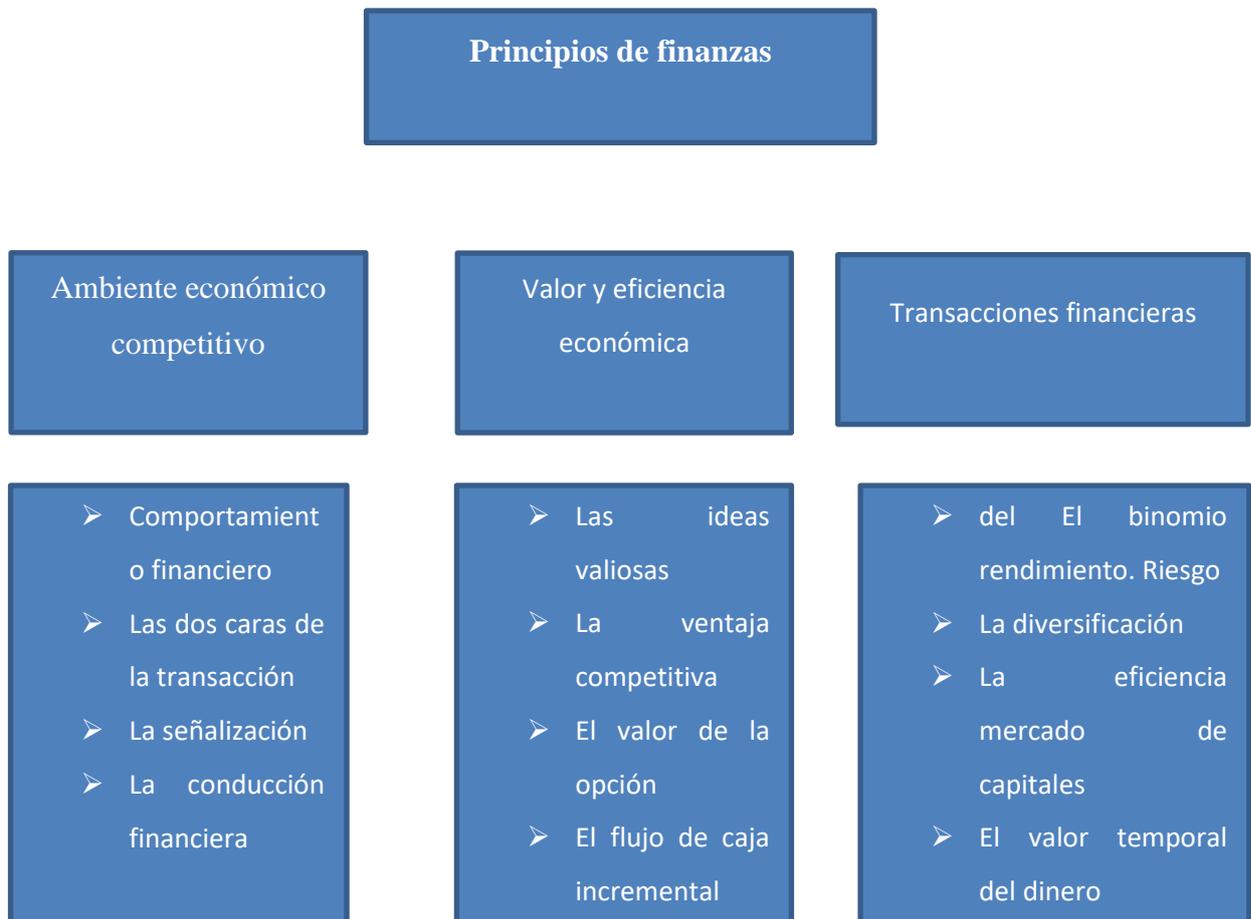


Figura No.1 Principios de finanzas
Realizado por: Carina Espinoza

¹Marcial Córdoba Padilla 2004 (pág. 4)

2.5.2 La gestión financiera

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo nacional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y en segundo lugar, la eficiencia y la eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

Las organizaciones actúan en un medio complejo donde están sometidas a los continuos cambios y a la volatilidad de los mercados, lo que exige mayores niveles de eficacia eficiencia y efectividad en el manejo de los negocios de esta manera, se pueden lograr mayores estándares de rentabilidad y encontrar nuevas formas para garantizar el éxito

La planeación financiera es un factor clave en este proceso, donde se debería tener en cuenta claramente los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componen el funcionamiento organizacional. No solo tendrán que tenerse en consideración los índices y ratios financieros si no también lo de carácter operativo, pues estos últimos la razón de ser de los primeros.

Además deberá interrelacionarse la planeación financiera con las condiciones tanto previstas como reales, a los efectos de monitorear la evolución de tales indicadores y adoptar las medidas preventivas y reactivas apropiadas teniendo siempre como base los objetivos financieros.

El ámbito de estudio de las finanzas abarca tanto la valoración de activos como el análisis de las decisiones financieras, tendientes a crear valor, la interrelación existente entre el análisis de la decisión a tomar y la valoración, vienen dada desde el momento en que un activo cualquiera solo debería ser adquirido, si se cumple la condición necesaria que su valor sea superior a su costo²

²Marcial Córdoba Padilla “pág. #2”

2.5.2.1 La gestión financiera

“Aptitud para organizar y dirigir los recursos de una empresa, con el propósito de obtener el grado óptimo de posibilidades (servicios, valor económico añadido y acto continuado) mediante decisiones que: efectuó el gestor dirigidas a conseguir los objetivos previamente fijados” o también “Realización de diligencias o desarrollo de funciones congruentes al logro de los objetivos y metas de un negocio o empresa”³

“Es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros”⁴

2.5.2.2 La gestión financiera en las empresas

Antes de iniciar con el presente trabajo de investigación nos hemos basado en las diferentes teorías básicas de la gestión financiera de varios autores citando las siguientes definiciones.

“Aptitud para organizar y dirigir los recursos de una empresa, con el propósito de obtener el grado óptimo de posibilidades (servicios, valor económico añadido y acto continuado) mediante decisiones que: efectuó el gestor dirigidas a conseguir los objetivos previamente fijados” o también “Realización de diligencias o desarrollo de funciones congruentes al logro de los objetivos y metas de un negocio o empresa”.⁵

2.5.2.3 Importancia de la gestión financiera

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema liquidez- rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficientes de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa.

³ Dávalos, A & Córdova, G. (2002-2003). *Diccionario Contable y más*. 8. Edición. Corporación Edi-Abaco Cía. Ltda. Quito-Ecuador.

⁴Cardoza Cuenca, H. (2007). *Gestión empresarial del Sector Solidario*. 1. Edición. ECOE Ediciones. Bogotá, Colombia.

⁵ Dávalos, A & Córdova, G. (2002-2003). *Diccionario Contable y más*. 8. Edición. Corporación Edi-Abaco Cía. Ltda. Quito-Ecuador.

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. En las organizaciones, la gestión financiera está estrechamente ligada a las definiciones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel de estructura de la financiación y a la política de dividendos ;enfocándose en dos factores primordiales ,la maximización de del beneficio, la maximización de la riqueza para lograr estas metas, una herramienta eficaz para la gestión financiera es el control de gestión que garantiza en un alto grado la consecución de los objetivos fijados por los creadores responsables y ejecutores del plan financiero ⁶

La gestión financiera es importante dentro de toda empresa ya que juega un rol muy importante en cuanto a la maximización de utilidades frente a la maximización de la inversión

Se tiene en cuenta en este precio las ganancias presentes y futuras x acción y el momento en que se producen así como los riesgos asociados por ellas, las políticas que tienen el manejo de dividendos que con otros factores incidan en el precio de las mismas. ⁷

⁶Marcial Córdoba padilla importancia de la gestión financiera (pág. 6)

⁷Marcial Córdoba padilla maximización de utilidades (pág. 8)

Objetivos fundamentales de toda organización

- Maximizar la rentabilidad de la inversión
- Generar mayor valor agregado por empleado
- Elevar el nivel de satisfacción para los clientes y consumidores
- Incrementar la participación en el mercado

Figura No2. Objetivos fundamentales de toda **organización**
Realizado por: Carina Espinoza

El primer objetivo de elevar al máximo la rentabilidad de la inversión en la organización, está ligado al cumplimiento de los otros tres; teniendo en primer orden el generar mayor valor agregado, lo que implicara mayor satisfacción de los consumidores y por lo tanto, mayor participación en el mercado y por ultimo un óptimo nivel en el mercado de rentabilidad.

A pesar que hoy en día se acepta que la empresa debe alcanzar diversos objetivos, la moderna gestión financiera plantea como objetivo prioritario la maximización del valor del mercado de la empresa, desde el punto de vista de sus propietarios o accionistas.

Este objetivo se asume de manera más generalizada debido a que:

- Se puede compatibilizar con el objetivo de máximos beneficios: a mayor beneficio, mayor valor de la empresa.
- Es operativo y sencillo
- Es único

- Es un objetivo cuantificable, y por tanto, susceptible de incorporar a modelos matemáticos.

Hay que destacar que este objetivo es idóneo para las grandes empresas, sin embargo, presentan dificultades al intentar aplicarlo a las pequeñas y medianas empresas.

2.5.3 Importancia del Control Financiero

El control es función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras.

El uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información por lo general muestra los puntos fuertes y débiles deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la actividad de dirección. La importancia del control financiero radica en lo siguiente:

- a) Interpretación global de las funciones económico-financiera, al integrar las variables estratégicas de la empresa a las aplicadas al área de la administración y las finanzas.
- b) Corregir desviaciones sobre la marcha y reaccionar ante los cambios: responder de manera congruente y anticipada a los cambios, así como generar retroalimentación y ajustes a los planes financieros e información relevante, que sirva como base en la toma de decisiones alternas para alcanzar o reformular planes y metas.
- c) Mejora continua de los resultados: las fallas del proceso de implementación de los planes financieros se detectan y se corrige para eliminar o minimizar errores.

- d) Correcta toma de decisiones del presente y del futuro: para esto se deben construir los indicadores adecuados a la gestión financiera, interpretarlos, tomar en cuenta los aspectos de los puntos anteriores y tomar decisiones efectivas.

2.5.3.1 Funciones del control

La función de control se puede considerar dividida en cinco etapas sucesivas:

1. Establecimiento de objetivos a considerar como referencia para comparar con los resultados de las acciones fijadas en el plan.
2. Evaluación de los resultados en los mismos términos en que están establecidos los objetivos.
3. Comparación de resultados con objetivos.
4. Establecimiento de responsabilidades en el caso en que se produzcan diferencias entre resultados y objetivos.
5. Propuesta de acciones correctoras de las desviaciones producidas.

Para llevar a cabo este proceso, el control financiero exige:

- a) Una definición clara en términos cuantitativos de los objetivos a alcanzar.
- b) Instrumentos de medición de resultados, en la misma escala de valoración que los objetivos.

2.5.3.2 Técnicas del control financiero

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- Contabilidad, Auditoría
- Presupuestos
- Reportes, informes, Archivos (memorias de expedientes)
- Gráficas y diagramas ⁸

⁸ÁVALOS Juan Alberto, texto básico de *Desarrollo de habilidades Gerenciales.* , 1ra. Edición, Imprenta de la Politécnica de Chimborazo, Riobamba, 2012Pág. 87.

2.5.4 Información financiera

La información financiera es la que produce la contabilidad, indispensable para la administración y el desarrollo para las empresas, por lo tanto es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa.

La necesidad de esta información ha hecho que se produzca los estados financieros, la información financiera se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas para expresar, cual es la situación financiera, resultados de operación y cambios en la situación financiera de una empresa.

La información financiera es de gran importancia porque a través de ella los usuarios pueden establecer sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Por medio de esta información y otros elementos de juicio, el usuario podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

2.5.4.1 Objetivos de la información financiera

Los estados financieros básicos deben cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y cambios por el periodo contable terminado. Por medio de la información contable las empresas pueden comunicar su situación y llevar al interesado a fijar cierto punto de vista a una posición. La capacidad de la información financiera es la de transmitir datos que satisfaga el usuario, la cual debe servirles para:

- Tomar decisiones de inversión y crédito
- Conocer sobre la solvencia y liquides de la empresa
- Capacidad para generar sus recursos ⁹

2.5.5 Estados financieros

Estados financieros que presenta a pesos constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la

⁹Córdoba Padilla Marcial/ gestión financiera 1ra edición Bogotá (pág. 86. 87)

entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión "pesos constantes", representa pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

2.5.5.1 Estado financiero proyectado

Estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto; un estado proforma.

2.5.5.2 Estados financieros auditados

Son aquellos que han pasado por un proceso de revisión y verificación de la información; este examen es ejecutado por contadores públicos independientes quienes finalmente expresan una opinión acerca de la razonabilidad de la situación financiera, resultados de operación y flujo de fondos que la empresa presenta en sus estados financieros de un ejercicio en particular.

2.5.5.3 Estados financieros consolidados

Aquellos que son publicados por compañías legalmente independientes que muestran la posición financiera y la utilidad, tal como si las operaciones de las compañías fueran una sola entidad legal.

2.5.6 El balance general

Representa la situación de los activos y pasivos de una empresa, así como también el estado de su patrimonio. En otras palabras presenta la situación financiera a las condiciones de un negocio en un momento dado según se reflejan en los registros contables.

El nombre más utilizado para este estado es el balance general, pero también algunos lo denominan estado de situación financiera, estado de inversiones, estado de recursos y obligaciones o estado de activos pasivos y capital. Las divisiones principales del balance son como aparecen en el gráfico

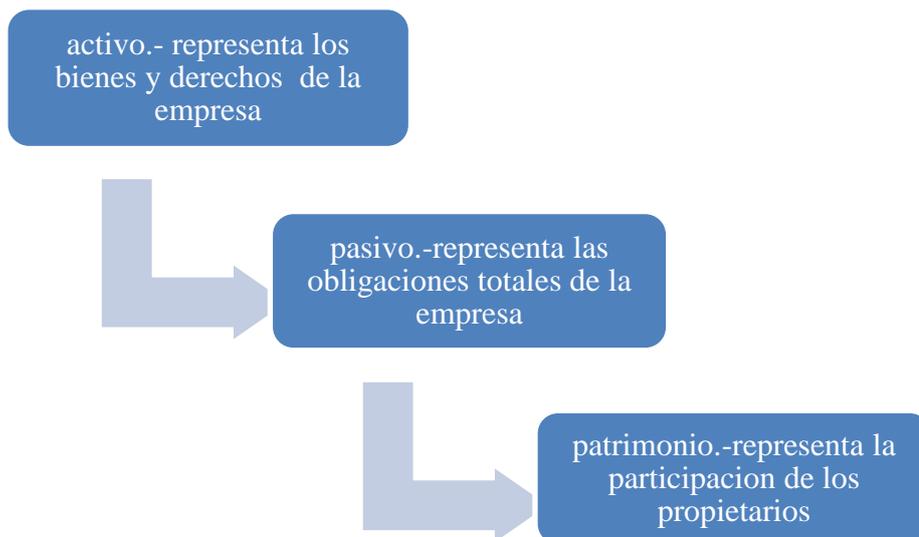


Figura No3. Balance general
Realizado por: Carina Espinoza

2.5.6.1 Balance general comparativo

estado financiero en el que se comparan los diferentes elementos que lo integran en relación con uno o más periodos, con el objeto de mostrar los cambios ocurridos en la posición financiera de una empresa y facilitar su análisis.

2.5.6.2 Balance general consolidado

Es aquél que muestra la situación financiera y resultados de operación de una entidad compuesta por la compañía tenedora y sus subsidiarias, como si todas constituyeran una sola unidad económica.

Se formula sustituyendo la inversión de la tenedora en acciones de compañías subsidiarias, con los activos y pasivos de éstas, eliminando los saldos y operaciones efectuadas entre las distintas compañías, así como las utilidades no realizadas por la entidad.

2.5.6.3 Balance general estimativo

Es un estado financiero preparado con datos preliminares, que usualmente son sujetos de rectificación.

2.5.6.4 Balance general proforma

Estado contable que muestra cantidades tentativas, preparado con el fin de mostrar una propuesta o una situación financiera futura probable.

2.5.6.5 Métodos de presentación del balance

La presentación de las diferentes cuentas que integran el balance se puede realizar en función de su orden creciente o decreciente de liquidez. El método es creciente cuando se presentan primero los activos de mayor liquidez o disponibilidad y a continuación en este orden de importancia las demás cuentas. Se dice que el balance está clasificado en orden de liquidez y de exigibilidad decreciente, cuando los activos inmovilizados se presentan primero y finalmente, observando ese orden los activos realizables o corrientes.

2.5.7 El estado de pérdidas y ganancias

También conocido con el nombre de estado de rentas y gastos, o estado de ingresos egresos, estado de resultados, estado de utilidades y estado de operaciones.

El nombre más apropiado es el del estado de ingresos y egresos pero más frecuentemente se utiliza el de estado de pérdidas y ganancias.

El estado de pérdidas y ganancias muestra los ingresos y los gastos así como la utilidad y pérdida resultante de las operaciones de una empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, el cual refleja actividad.

Es acumulativo, es decir resumen las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del periodo estudiado. Por lo tanto no se puede decir estado de pérdidas y ganancias de la compañía x al 31 de diciembre del año... si se trata de un año debe ser: estado de pérdidas y ganancias de la compañía x del 1ero de enero al 31 de diciembre. O del 1ro de julio al 31 de diciembre.

2.5.8 Estado de flujos de efectivo.

Movimiento o circulación de cierta variable en el interior del sistema económico. Las variables de flujo, suponen la existencia de una corriente económica y se caracterizan por una dimensión temporal; se expresan de manera necesaria en cantidades medidas durante un periodo

Es aquél que en forma anticipada, muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado. Tal periodo normalmente se divide en trimestres, meses o semanas, para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo.

Se entiende por EFE al estado financiero básico que muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), es decir, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs).

El EFE ofrece al empresario la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

2.5.9 Flujo de efectivo

Estado que muestra el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada.

Movimiento de dinero dentro de un mercado o una economía en su conjunto.

2.5.10 Flujo de fondos

Movimiento de entrada y de salida de efectivo que muestra las interrelaciones de los flujos de recursos entre los sectores privado, público y externo, que se dan tanto en el sector real como a través del sistema financiero.

2.5.11 Flujo neto efectivo

Es la diferencia entre los ingresos netos y los desembolsos netos, descontados a la fecha de aprobación de un proyecto de inversión con la técnica de "valor presente", esto significa tomar en cuenta el valor del dinero en función del tiempo.¹⁰

2.5.12 Objetivos del análisis financiero

El análisis financiero se refiere a la evaluación que hacen distintos grupos interesados tanto del desempeño financiero como de los resultados logrados por una empresa. Dicha evaluación comprende su pasado, el presente y las perspectivas futuras. Estados financieros básicos que con regularidad formulan y elaboran toda empresa.

Lo anterior significa que los estados financieros se requieren entre otros fines, para hacer evaluaciones y tomar decisiones de carácter económico. En consecuencia es de vital importancia su confiabilidad para que sobre esa base pueda formarse un juicio adecuado sobre la empresa logrando así:

- Conocer la verdadera situación económica y financiera de la empresa
- Descubrir enfermedades de la empresa
- Toma de decisiones acertadas para optimizar utilidades y servicios
- Proporciona información clara, sencilla, y accesible en forma escrita
- Estabilidad de la empresa

2.5.13 Importancia de los estados financieros

La importancia de los Estados financieros radica en que de la elaboración de los mismos (Estados de Ganancias y Pérdidas y Balance General), se puede efectuar el análisis de los mismos, como son: los resultados económicos obtenidos en un periodo determinado y la situación financiera en un momento dado, sus fines entre otros, para comparar dos o más proyectos como:

- Establecer razones e índices financieros derivados del Balance General.

¹⁰ CUADRADO EBRERO, Amparo 1983 Cash-Flow y Flujo de Recursos. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, España

- Identificar la repercusión financiera por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
- Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
- Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.
- Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

Es muy importante realizar un análisis antes de hacer una inversión por lo siguiente.

- Para el inversionista es muy importante saber si en la empresa en la que va invertir puede obtener ganancias, ya que por lo regular la mayoría de los inversionistas solo se guían por su posición de la empresa y no se enfoca en el aspecto financiero en que se encuentra dicha entidad económica.
- Es el motivo por el cual se realiza la investigación para brindar a la sociedad inversionista una mejor información para que realice sus inversiones sin ningún problema y así puede obtener una mejor utilidad.

2.5.14 Interpretación de estados financieros

La interpretación de datos financieros es sumamente importante para cada uno de las actividades que se realizan dentro de la empresa, por medio de esta los ejecutivos se valen para la creación de distintas políticas de financiamiento externo, así como también se pueden enfocar en la solución de problemas en específico que aquejan a la empresa como lo son las cuentas por cobrar o cuentas por pagar; moldea al mismo tiempo las políticas de crédito hacia los clientes dependiendo de su rotación, puede además ser un punto de enfoque cuando es utilizado como herramienta para la rotación de inventarios obsoletos. Por medio de la interpretación de los datos presentados en los estados financieros los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos

se pueden dar cuenta del desempeño que la compañía muestra en el mercado; se toma como una de las primordiales herramientas de la empresa.

Por tal importancia la interpretación de datos financieros requiere de una investigación que presente cada uno de sus componentes, en el presente informe se detallan su conceptualización retomando diferentes autores así como también una conclusión acerca de lo recopilado, seguido se detallan los objetivos que persigue la interpretación, clasificándolos en objetivo general y específicos, se presenta a sí mismo la importancia de interpretación de los datos financieros interesante tópico pues en esta parte se revela la ocupación y posibles márgenes de utilización dentro de una empresa, los métodos de interpretación y diferencia son presentados como parte que concluye el tema. Sin embargo el ejemplo de una empresa y la aplicación de las razones financieras a sus estados financieros se detallan como la segunda parte que acompaña al tema de la Interpretación de Datos Financieros

2.5.15 Métodos de análisis financieros

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. Para ello se emplean una serie de técnicas, las cuales comprende la comparación, el análisis estructural, empleo de números índice, el análisis mediante gráficos y la aplicación de ratios; también puede emplearse el sistema Dupont, el cual comentaré en un posteo posterior.

La primera técnica conocida como la comparación consiste en determinar las semejanzas y diferencias existentes entre las distintas magnitudes que contienen los Estados Financieros y específicamente el Balance General, la idea es ponderar su cuantía en función de valores absolutos y relativos para diagnosticar las variaciones que se hayan producido. Puede ser aplicado en un año o comparando varios años consecutivos, recomiendo este último método que mostrará un comportamiento más real de la empresa en relación a sus partida

considera a los métodos de análisis financieros como los procedimientos utilizados para simplificar; separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los

estados financieros , con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables ¹¹

2.5.16 Clasificación

Existen varios métodos para analizar el contenido de los estados financieros, sin embargo tomando como base la técnica de la comparación, podemos clasificar en forma enunciativa y no limitativa los siguiente especificado en el grafico n °4

¹¹Oña, Mendoza cesar. Interpretación de sistemas contables 1ra edición Riobamba-Ecuador.(pág. 21-25)

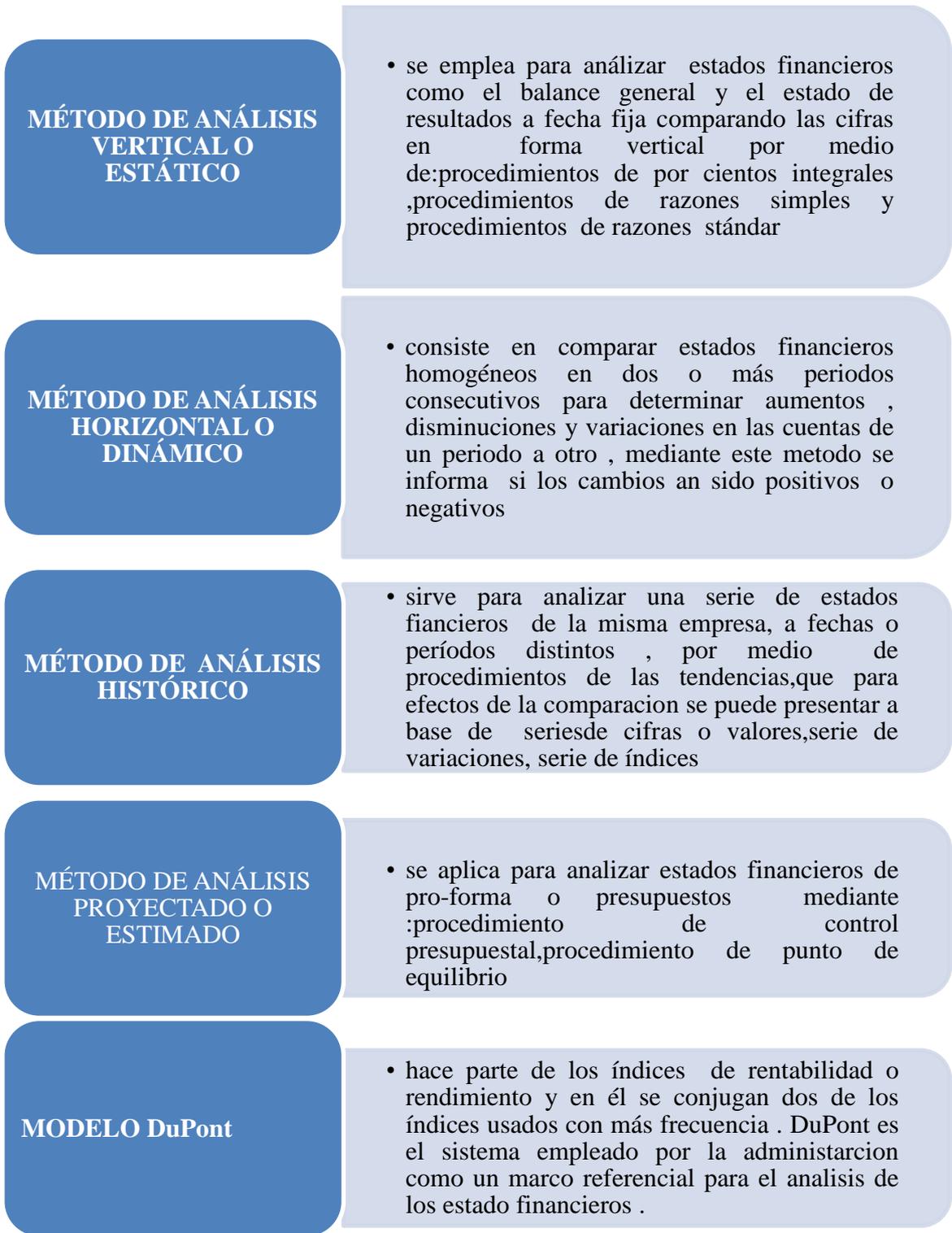


Figura No.4 Métodos de análisis financiero
 Realizado por: Carina Espinoza

2.5.16.1 Otros métodos de valoración financiera

CAMEL (CAPITAL, ASSET, MANAGEMENT, EARNING AND LIQUIDITY)

El método de evaluación de CAMEL, consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: Capital, Activos, Manejo Corporativo, ingresos y Liquidez. Dicha evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo.

Fue un método adoptado por los entes reguladores de la Banca Norteamericana, con el fin de evaluar la solidez financiera y gerencial de las principales entidades comerciales de los Estados Unidos. CAMEL hace la revisión y calificación de cinco áreas de desempeño financiero y gerencial: Idoneidad de Capital, Idoneidad de Activos, Manejo Gerencial, Estado de Utilidades, y Liquidez Administrativa.

Generalmente para llevar a cabo una evaluación tipo CAMEL se requiere la siguiente información:

(1) estados financieros; (2) presupuestos y proyecciones de flujo de efectivo; (3) tablas de amortización de cartera ; (4) fuentes de financiamiento; (5) información relativa a la junta de directores; (6) operaciones/patrones de personal; y (7) información macro-económica.

Los estados financieros constituyen la base del análisis cuantitativo que realiza CAMEL. Se precisa que las empresas presenten estados financieros debidamente auditados, correspondientes a los últimos tres años, así como estados interinos para el último período de 12 meses. Los demás materiales requeridos proporcionan información de planificación y muestran la evolución que ha tenido la institución. Estos documentos demuestran a los analistas de CAMEL el nivel y estructura de las operaciones de préstamo,

2.5.16.2 Semáforo

Los semáforos (verde, amarillo, rojo) son una herramienta muy efectiva de comunicación a la hora de mostrar el estado de un indicador asociado con un nodo estratégico de la organización, sectores o individuos.

Hay diferentes sistemas para determinar el color del semáforo para determinado indicador en un periodo dado. A continuación analizaremos las alternativas disponibles cuando estos semáforos se calculan automáticamente por un software de Balanced Scorecard como ISOKEY.

2.5.16.2.1 Semáforos Cuantitativos

La mayoría de nuestros indicadores estarán basados en fuentes de datos numéricos (mediciones), las que nos brindarán como mínimo la siguiente información:

- Periodo medido,
- Valor Real
- Valor Esperado
- Valor Crítico, el que generalmente se expresa como un porcentaje del Valor Esperado.

Para este tipo de indicadores resulta bastante sencillo calcular un semáforo. Supongamos que se trata de un indicador “más es mejor”, el color del semáforo se puede determinar de la siguiente forma:

- Verde Si el valor Real es igual o mayor que el Valor Esperado
- Amarillo Si el Valor Real es igual o mayor que el Valor Crítico pero menor al Valor Esperado
- Verde Si el Valor Real es menor al Valor Crítico

Estas reglas se aplicarán también sobre los semáforos de indicadores que se calculan en base a la agregación o simple de otros indicadores con métricas.

2.5.16.2.2 Semáforos Cualitativos

En algunos casos no es posible o conveniente utilizar fórmulas matemáticas para derivar métricas que nos permitan cuantificar el estado de un indicador. Esta situación se da sobre todo en indicadores compuestos, cuyo estado resulta del análisis de varios indicadores conceptualmente distintos.

Un ejemplo de este tipo de indicadores podría ser el que muestra el estado de una perspectiva. Para estos casos es posible elaborar reglas que determinan el color del semáforo en base a los colores de los semáforos de los indicadores fuente.

El sistema que implemente este tipo de determinación de estado, debe ser lo suficientemente flexible como para dar la libertad de construir estas reglas tomando en cuenta las circunstancias de cada indicador en particular. Las reglas deben permitir, entre otras cosas:

- Evaluar el estado de la totalidad de los indicadores fuente
- Evaluar el estado de la mayoría
- Evaluar el estado de “al menos uno” de esos indicadores
- Evaluar el estado de determinado o determinados indicadores en particular. Esto es importante porque permite asignar mayor peso a un indicador en particular.

La forma común de semáforo cualitativo consiste en una serie de reglas “al menos uno”. Si bien es simple de implementar, en algunos casos el esquema es demasiado estricto:

- Verde Si todos los indicadores fuente están en verde.
- Amarillo Si hay algún indicador fuente en amarillo pero ninguno en rojo.
- Verde Si algún indicador fuente está en rojo.

2.5.16.2.3 Semáforos Personalizados

En algunos casos se necesita de regla especial no contempladas para determinar el estado. Para resolver esto los sistemas deben proveer de las APIs necesarias como para que se desarrollen componentes a la medida de las necesidades de determinado indicador.

Por ejemplo hace un tiempo un usuario nos pidió que calculáramos el semáforo de un indicador a partir del último estado disponible de los indicadores fuentes, aunque no correspondiera al periodo de tiempo siendo calculado en ese momento.

2.5.16.2.4 Semáforos Manuales mediante Dictámenes (*Assessments*)

En algunos indicadores no será posible emplear ninguno de los métodos automatizados descritos, sino que será necesario que un analista, con los datos a la vista, dictamine el estado de un indicador para un período dado. Lo que hará es directamente establecer el color del mismo y acompañará un informe que justifique la decisión. (monografias.com)

2.5.17 Perlas

P.-Protección

E.- Estructura Financiera

R.-Rendimientos y Costos

L.-Liquidez

A.- Activos Improductivos

S.- Señales Expansivas

Perlas es un verdadero sistema de monitoreo, compuesto de 45 indicadores financieros cuantitativos que facilitan el análisis e interpretación integral de la condición financiera de cualquier Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Se usa perlas porque

- Es lógico y fácil de usar
- Es transparente y completo
- Se promueve una orientación estratégica en la toma de decisiones
- Se establece un solo idioma de comunicación entre directivos, gerentes, empleados, e inspectores

2.5.18 Eva

El Valor Económico Agregado (EVA) se define como el importe que queda una vez cubiertos todos los gastos y satisfecha la rentabilidad mínima esperada por parte de las empresas. La principal innovación del EVA es que incorpora el costo de capital en el cálculo del resultado del negocio, y su principal finalidad es inducir el comportamiento de los dirigentes, orientándolos a actuar como si fuesen los dueños del negocio.

Una de las maneras más adecuadas es el proponer procedimientos para el cálculo del EVA y su utilización como una herramienta imprescindible en el complemento a la información suministrada por otros indicadores financieros tradicionales, a la hora de analizar la gestión financiera y los factores que inciden sobre la generación del valor en la empresa.

Para determinar el valor de un negocio se puede recurrir a elementos cuantitativos y cualitativos. Partiendo de aquellos cuantificables, como son: el Balance General, el Estado de Resultados y la información sobre proyección de ingresos y gastos, la valoración de una empresa puede ayudar a responder preguntas tales como: ¿cuánto vale el negocio?, ¿cuál ha sido la rentabilidad sobre la inversión?, ¿qué se puede hacer para mejorar esta rentabilidad y crear riqueza?; y permite una eficaz toma de decisiones con vistas a: adquisiciones o ventas de empresas, fusiones, establecimiento de acuerdos de compraventa, capitalización de una empresa, obtención de líneas de financiación, valoraciones patrimoniales, compraventa de acciones y suspensiones de pagos, etc.

La medición del Valor Económico Agregado (EVA) es una herramienta poderosa que posibilita conocer si una empresa crea o destruye valor para sus propietarios, logrando ir mucho más allá de las mediciones tradicionales para evaluar la gestión o el desempeño global de una organización.

El principal problema e interrogante de esta investigación es: ¿cómo calcular y analizar el valor en la empresa a través del EVA, adaptando este mecanismo a sus particularidades?

Para el cálculo del EVA se utilizan variables o elementos que componen la ecuación del

EVA, los cuales son representativos de la situación económica-financiera de la entidad y de su vida comercial; ellos son:

- Capital Invertido
- Utilidades
- Costo de Capital

Es por ello que el objetivo de este trabajo consiste en proponer procedimientos para el cálculo del EVA y su utilización como una herramienta imprescindible en el complemento a la información suministrada por otros indicadores financieros tradicionales. Este estudio permitirá, conocer primeramente que es el EVA, luego las características de la empresa y la aplicación del indicador, y por último, el análisis de los resultados del cálculo del EVA y las propuestas y recomendaciones que se ofrecen para incrementar la creación de valor en la entidad¹²

2.5.19 Políticas de manejo del Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa más que la diferencia entre el Activo corriente y el Pasivo corriente. Es en esencia el disponible para el funcionamiento de la empresa y su administración conlleva a desarrollar una serie de políticas y estrategias que permitan administrar eficientemente los fondos de la compañía, que por lo general, son escasos.

Como sabemos el capital de trabajo es más que una simple fórmula que contempla la diferencia entre el Activo corriente y el Pasivo corriente, es más que eso, representa el disponible para el funcionamiento de la empresa y su administración conlleva a desarrollar una serie de políticas y estrategias que permitan administrar eficientemente los fondos de la compañía, que valgan verdades por lo general, son escasos.

El Activo circulante está compuesto por las cuentas contables de Caja y Banco, Cuentas por cobrar a clientes e inventario (mercaderías para la venta o materia prima), este activo representa la porción de la inversión que circula de una forma a otra en la

¹²*monografias . com.* (2000). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos27/valor-economico-agregado/valor-economico-agregado.shtml>

conducción ordinaria de la empresa (formando parte esencial del ciclo operativo de la empresa). Por su parte los pasivos circulantes representan el financiamiento a corto plazo, los adeudos en la que la compañía incurre para completar sus procesos productivos, de manufactura o de venta; las cuentas que los componen son cuentas por pagar a proveedores (que representan financiamiento a corto plazo), los sobregiros bancarios (financiamiento inmediato), los pagos a empleados y obreros de la empresa y por supuesto, los impuestos que se abonan al gobierno.

Las políticas que se adopten en el manejo del capital de trabajo deben estar relacionadas a dos aspectos básicos: la “política de inversión en activos circulantes”, la cual esta relacionada con el nivel apropiado de los activos circulantes, tanto en forma total como en cuentas específicas y la “política de financiamiento de activos circulantes”, la cual contempla la forma en que deberían financiarse los activos circulantes.

Ahora hay otro aspecto que debemos tener en cuenta y es el relacionado con la cantidad total de activos circulantes que se mantienen. Para este punto se pueden contemplar tres políticas alternativas que difieren en el punto, que mantienen distintos niveles de activos circulantes para dar apoyo a cualquier nivel dado de ventas:

La primera es la “política relajada”. Esta mantiene cantidades relativamente grandes de efectivo, valores negociables e inventarios. Las ventas son estimuladas por el uso de una política de crédito que proporciona un financiamiento liberal para los clientes y un nivel correspondientemente alto de cuentas por cobrar.

Este tipo de política es empleada con frecuencia en época de crisis económica ya que implica el aumento de las cuentas por cobrar (aumentando días de crédito), con el objeto de incrementar sustancialmente las ventas y mejorar el flujo operativo de la empresa.

La política relajada se caracteriza por mantener niveles altos de efectivo, valores negociables e inventarios; así como un prolongado nivel de conversión del ciclo de efectivo.

La segunda es la “política restringida”. Por intermedio de ella la empresa minimiza los niveles de inventario, efectivo circulante y valores negociables. Este tipo de política se emplea en tiempos de auge económico ya que por las condiciones macroeconómicas permiten que la empresa logre vender lo esperado y por lo tanto no necesite aumentar los días de crédito (por medio de ella se busca disminuir las cuentas por cobrar), manteniendo bajos saldos de efectivo y de inversiones negociables a corto plazo, realizando por otro lado, mínimas inversiones en inventario estático (se compra lo absolutamente necesario y justo para la producción o venta).

Se caracteriza por mantener un nivel medio de efectivo, inventario y valores negociables; así como un nivel equilibrado en relación a las cuentas por cobrar, que permitan crear estabilidad entre las cuentas a crédito y las cobranzas al contado. Por otro lado, el ciclo de conversión de efectivo, se orienta más a un nivel medio.

La tercera política es la “moderada” y es aquella que observa características de las dos anteriores. Se encuentra entre ambos extremos, buscando mantener un equilibrio entre ambas con niveles dentro de lo normal en lo relacionado al activo circulante (se observa un activo promedio).

Hay que observar que bajo condiciones de certeza, en la cual las ventas, costos, plazos, etc. son conocidos con seguridad, las empresas mantendrían niveles mínimos de activos circulantes. Cualquier monto mayor incrementaría la necesidad de obtener un financiamiento externo sin un aumento correspondiente en las utilidades. Por su parte cualquier tenencia más pequeña implica un retraso de pagos (mano de obra y proveedores) y pérdida de ventas por faltantes de inventario y una política de crédito restringida.

Al incluir la incertidumbre, la empresa requiere de alguna cantidad mínima de efectivo y de inventarios (tomando como base los pagos esperados, ventas esperadas, plazos esperados, etc.), más una cantidad adicional (margen de seguridad) que permiten enfrentarse a diversas desviaciones respecto a los valores esperados.

Similarmente, los niveles de cuentas por cobrar se determinan mediante los términos de crédito, mientras más estrictos más bajo será el volumen de cuentas por cobrar (aunque eso signifique perder algunas ventas).

La política de capital de trabajo cambia el RCC o ROE (Rendimiento sobre el capital contable) donde el $ROE = \text{Utilidad Neta} / \text{Capital Contable}$.

2.5.20 Política de financiamiento en activos circulantes

Ahora dentro de las políticas relacionadas con el manejo del capital de trabajo, el activo circulante juega un papel fundamental; hay que tener en cuenta que la mayoría de negocios experimentan fluctuaciones cíclicas y/o estacionales, que modifican su oferta y determinan la demanda de su producto. Para ello todo negocio debe acumular activos circulantes cuando la economía es fuerte y liquidar sus inventarios y reducir sus cuentas por cobrar en caso sea débil o poco estable.

Deben considerarse activos circulantes permanentes (disponibles incluso al final del ciclo operativo de una empresa) y activos circulantes temporales o estacionales (aquellos que fluctúan con las variaciones estacionales o cíclicas que se dan dentro de la empresa). El considerar estos activos en sus valores adecuados permitirá determinar las necesidades de financiamiento y por ende influirán en el manejo del capital de trabajo.¹³

2.5.21 Razones financieras

El análisis de las razones financieras involucra dos tipos de comparaciones, razón presente con las razones pasadas y futuras esperadas para la misma empresa, y la razón circulante de activo o pasivo circulante para el final del año actual podría ser comparada con la razón circulante del final del año anterior. Cuando las razones financieras correspondientes a varios años se presentan en una hoja de cálculo, el análisis puede estudiar la forma en que se da el cambio y determinar si ha habido una mejoría o un empeoramiento en las condiciones y desempeño financiero a través del tiempo. Las razones financieras también pueden ser calculadas para su proyección, o

¹³<http://comparabien.com.co/content/importancia-solvencia-economica-endeudarse>

estados proforma, y comparadas con las razones presentes y pasadas. En las comparaciones a través del tiempo, lo mejor es comparar no solo las razones financieras sino también las cifras absolutas.

Para nuestros propósitos, las razones financieras pueden en cinco tipos

- **Índices que miden la liquidez de la empresa**

El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por cuando indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la empresa.

La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.

Es por eso que la empresa requiere medir con más o menos exactitud su verdadera capacidad financiera para respaldar todas sus necesidades y obligaciones.

Para determinar el índice de liquidez, existe una serie de indicadores a saber:

- **Capital de trabajo**

Activo Corriente – Inventarios /Pasivo Corriente

Interpretación: Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.

- **Prueba ácido**

Activo Corriente – Inventarios /Pasivo Corriente

Interpretación: Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con

los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

- **Razón corriente**

Activo Corriente / Pasivo Corriente

Interpretación: Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.

Estos indicadores evaluados conjuntamente con otros indicadores de cómo es el caso de los indicadores endeudamiento o de rentabilidad, permiten tener un conocimiento más o menos real de la verdadera capacidad de la empresa para cumplir con sus actuales obligaciones o para adquirir nuevos compromisos.

Conocer la liquidez de una empresa es importante tanto para la administración de la misma como para los terceros que estén interesados en invertir en ella, e inclusive para las entidades de control del estado.

La determinación de la liquidez de la empresa es parte integral de las proyecciones financieras y presupuestales de cualquier empresa, puesto que sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección, o de iniciar cualquier proyecto futuro y en esas condiciones sería arriesgado e irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos.

Es interesante ver como, por ejemplo, la determinación de la liquidez de la empresa está íntimamente ligada a el nivel de ventas, al índice de rentabilidad, a la rotación de cartera, de inventarios, etc.

La empresa no se puede analizar aisladamente en sus componentes, sino que deben integrarse todos sus departamentos y secciones, debe analizarse la estructura financiera

como un conjunto superior integrado por pequeñas partes, y el índice de liquidez es solo una de esas pequeñas partes.¹⁴

- **Índices que miden la actividad (eficiencia, eficacia, gestión, cumplimiento y evaluación)**

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.¹⁵

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos

¹⁴@gerencie.com. (06 de 04 de 2013). Recuperado el 2013, de <http://helisa.com/>

¹⁵monografias .com. (s.f.). Obtenido de <http://inghenia.com/wordpress/2009/09/05/automatizacion-de-semaforos-en-los-indicadores-del-balanced-scorecard/>

- **Índices que miden el grado de endeudamiento (apalancamiento)**

Se denomina apalancamiento a la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente

Es un indicador del nivel de endeudamiento de una organización en relación con su activo o patrimonio. Consiste en utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio. Se mide como la relación entre deuda a largo plazo más capital propio.

Se considera como una herramienta, técnica o habilidad del administrador, para utilizar el Costo por el interés Financieros para maximizar Utilidades netas por efecto de los cambios en las Utilidades de operación de una empresa.

Dentro de los indicadores de endeudamiento tenemos:

- Endeudamiento sobre activos totales
- Endeudamiento de leverage o apalancamiento
- Concentración de endeudamiento

Endeudamiento sobre activos totales

$$\text{Nivel .de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} \times 100\%$$

Endeudamiento de leverage o apalancamiento

$$\text{Nivel .de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$$

Concentración de endeudamiento

$$\text{Concentracion a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total Pasivo}} \times 100\%$$

$$\text{Concentracion a Largo plazo} = \frac{\text{Pasivo No corriente}}{\text{Total Pasivo}} \times 100\% \quad 16$$

Índices que miden la capacidad de pago

Se refiere al estudio de las posibilidades de la empresa para cubrir sus deudas a corto y largo plazo. Las deudas a corto plazo, se cubren mediante el uso de los activos corrientes (efectivo, caja, bancos, cuentas por cobrar) y se calculan mediante la siguiente relación.

Endeudamiento: Pasivo total con terceros /Activo Total

Interpretación: Por cada peso invertido en activos, cuánto está financiado por terceros y qué garantía está presentando la empresa a los acreedores

Autonomía: Pasivo total con terceros /Patrimonio

Interpretación: Mide el grado de compromiso del patrimonio de los asociados con respecto al de los acreedores, como también el grado de riesgo de cada una de las partes que financian las operaciones.

Activo Corriente/Pasivo Corriente

Esta relación debe ser mayor a 1 por cuanto siempre debe existir un margen adecuado para cubrir las necesidades de pagos inmediatos en los que se debe incurrir.

La capacidad para atender el servicio de la deuda, a largo plazo, se basa en las utilidades, que se esperan obtener de las ventas, cuando el proyecto entre en su fase normal de operación.

- **Índices que miden la rentabilidad (productividad)**

¹⁶Galeón.com <http://aindicadoresf.galeon.com/iend.htm>

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto.

Margen bruto de utilidad

Utilidad Bruta/Ventas Netas x 100

Interpretación: por cada dólar vendido se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales

Rentabilidad sobre ventas

Utilidad Neta /Ventas Netas x100

Interpretación: es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas

Rentabilidad sobre activos

Utilidad Bruta / Activo Total

Interpretación: mide la rentabilidad de los activos de una empresa estableciendo para ello una relación, entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.

Rentabilidad sobre el patrimonio

Utilidad Neta /Patrimonio

Interpretación: refleja el rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones.

Utilidad x acción

Utilidad Neta/Número de acciones en circulación

Interpretación: en otra medida para conocer la eficiencia de la administración y entregar a los socios herramientas para la correcta toma de decisiones.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

- Productividad
- Número de unidades producidas
- Insumos empleados.¹⁷

2.6 MARCO CONCEPTUAL

2.6.1 Activo.- Se refiere a los valores, bienes derechos y obligaciones, que posee la empresa

2.6.2 Activo Corriente.- Se refiere a los grupos d cuentas que se estiman van a ser convertidas en dinero dentro de un año a partir de la fecha del Balance General o Estado de Situación Inicial.

2.6.3 Activo No Corriente.- Activos permanentes indispensables para llevar a cabo la actividad empresarial y de dificultosa transformación en líquido en el corto plazo.

2.6.4 Apalancamiento.- Capacidad para utilizar los recursos operativos y financieros para incrementar al máximo los rendimientos.

2.6.5 Ejecución financiera. La ejecución financiera de los ingreso se produce cuando se recaudan, captan u obtienen los recursos que utiliza un determinado Pliego durante el año fiscal. La ejecución financiera de los egresos comprende el registro del de devengado girado y pagado de los compromisos realizados.

2.6.6 Eficacia.- conseguir los mayores resultados posibles sin considerar los recursos empleados.

¹⁷<http://www.monografias.com/trabajos12/rentypro/rentypro.shtml>

2.6.7 Eficiencia.- conseguir los mayores resultados posibles, al menor coste posible.

2.6.8 Economía.- Hacer las cosas al menor coste posible, lo que implica que los recursos se dispongan en el momento adecuado, con el menor coste posible , en la cantidad adecuada y en la calidad requerida.

2.6.9 Flujo de efectivo (o **cash flow**, en inglés).- Es el estado de cuenta que refleja cuánto **efectivo** conserva alguien después de los gastos, los intereses y el pago al capital. La expresión que en el ámbito de la Contabilidad se conoce como **estado de flujo de efectivo**, por lo tanto, es un **parámetro de tipo contable** que ofrece información en relación a los movimientos que se han realizado en un determinado periodo de dinero o cualquiera de sus equivalentes.

2.6.10 Gestión financiera Es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, **la función financiera integra:**

La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);

La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);

La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);

El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);

El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.6.11 Indicadores financieros y su interpretación Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo

2.6.12 Índice/Ratio Financiero.- Cifra resultante de dividir dos magnitudes distintas referidas al mismo período con la finalidad de utilizarla como instrumento para examinar comportamientos.

Sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.

2.6.13 Liquidez.- Capacidad financiera de un ente para enfrentar sus compromisos con recursos propios.

2.6.14 Objetivos estratégicos.- son una ruta a seguir para lograr metas propuestas.

Objetivo financiero.- de la empresa se puede resumir en que a mayor beneficio mayor valor de la empresa, es lo que se llama la maximización del beneficio

2.6.15 Pasivo.- Se refiere a las obligaciones contraídas por la empresa con terceras personas; valores que deben ser pagados a corto y largo plazo, dependiendo de la naturaleza de la deuda.

2.6.16 Pasivo Corriente.- Se refiere a las cuentas que se estima van a ser cubiertas en un año de: Proveedores, Cuentas por Pagar, Documentos por Pagar que adeuda la empresa; tales como: facturas por compra a crédito, letras de cambio, pagarés, etc., son obligaciones inmediatas.

2.6.17 Pasivo No Corriente.- Se refiere básicamente a las cuentas hipotecarias por Pagar, que se obtiene cuando: un banco o institución financiera ha concedido préstamo, deudas que se estima se pagará a más de un año a partir de la fecha del Balance o Estado de Situación

2.6.18 Patrimonio.- Se refiere a los valores que son propiedad de la empresa, los que integran básicamente las cuentas de Capital Social y Reserva Legal.

2.6.19 Punto de Equilibrio.- Punto en el que los ingresos por ventas y los costos y gastos totales se igualan.

2.6.20 Rentabilidad .Grado de capacidad de generar una renta o utilidad a favor de la empresa en función de los capitales propios y ajenos invertidos o de la productividad obtenida” o también Es el rendimiento de una inversión expresada en términos porcentuales”

2.6.21 Rentabilidad.- Es una relación conceptual que nos indica cuánto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido.

2.6.22 Riesgo.- Probabilidad de una pérdida financiera que el inversor debe evaluar al colocar los fondos.

2.6.23 UAFIR:

Las siguientes siglas provienen de las palabras (Utilidad Antes de Financieros Impuestos y Repartos), lo que significa que para llegar a este punto, de las ventas hay que restar el costo de ventas, gastos operacionales (gastos administrativos, gastos de ventas).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Idea a defender

La elaboración de un modelo de gestión financiera en la “Hostería el Toril” del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo, incidirá positivamente en la rentabilidad, en el periodo julio diciembre 2013.

3.2 Tipos de investigación.

3.2.1 Investigación Descriptiva: Ya que se describirá todas las características del proceso Financiero que tiene la “HOSTERIA EL TORIL “además esta investigación nos ayuda a medir el nivel de satisfacción del cliente ya que tenemos que analizar una realidad exacta dentro de la misma.

3.2.2 Investigación Explicativa: Es explicativa puesto que se detallara cada uno de los componentes que tiene la gestión Financiera de la “HOSTERIA EL TORIL” logrando describir y acercarse al problema para encontrar la solución de el mismo

3.2.3 Campo: Sera de campo ya que se realizan encuestas a los clientes, entrevistas a empleados e inclusive visitas de observación directamente a las instalaciones de la hostería el toril, acciones que nos ayudaran a recopilar la información que se necesite

3.3 Métodos de Investigación.

3.3.1 El Método de Observación nos permitirá conocer la realidad a través de la percepción directa y en el lugar de los hechos, este se realizará de maneras periódicas las veces que sea necesario hasta poder levantar la suficiente información capaz que nos sirva para recolectar la información necesaria para diagnosticar el estado actual de la hostería.

3.3.2 El Método Deductivo nos ayudara en el momento que, una vez identificado los problemas en la administración busquemos las razones por las cuales se están dando tales circunstancias, pretenderemos partir de los problemas generales para poder deducir cuales son las causas que sumadas generan la situación actual, así

por ejemplo la falta de un organigrama estructural , departamento financiero bien estructurado o la falta de manuales de procesos sea por causa de un desconocimiento o asesoramiento técnico financiero ,

3.3.3 El Método Inductivo nos será útil para determinar que la falta de un adecuado lineamiento en los procesos financieros una deficiente organización, control del personal de igual forma las tareas realizadas por cada uno de ellos es una de las causas en la reducción de la rentabilidad del negocio, ya que se subutilizan e inclusive se desperdician recursos, es decir vamos a consolidar las deficiencias para llegar a determinar el problema que se genera, y así analizaremos los diferentes problemas que se identifiquen.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.4.1 Cuestionario: Es una técnica de adquisición de información mediante un cuestionario previamente elaborado, a través de la cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto específico y la misma la realizaremos a los clientes actuales de la empresa y empleados de la misma

3.4.2 La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma, y será aplica a los colaboradores de la empresa.

3.5 Técnicas y procedimiento para el análisis de resultados.

Para el análisis de los datos de presente trabajo utilizaremos las siguientes técnicas para analizar los resultados obtenidos:

3.5.1 Técnicas Estadísticas con las cuales se analizara, estudiara y describirá a la totalidad de individuos de la población, el principal objetivo es obtener información, analizarla, elaborarla y simplificarla lo necesario para que pueda ser interpretada cómoda y rápidamente y, por tanto, pueda utilizarse eficazmente para el fin que buscamos.

Adicionalmente nos apoyaremos en el paquete **Microsoft OfficeExcel** el que nos ayudara a procesar la información creando tablas y gráficos capaces de representar de una forma clara toda la información obtenida y así poder interpretar de mejor manera.

3.6 Diseño de investigación.

3.6.1 Documental- Bibliográfica: Sera documental-bibliográfica porque nos apoyaremos en todo el material impreso que exista sobre el tema, así como la documentación existente en los archivos de la empresa que nos permita sustentar la investigación.

3.7 Estudio de mercado

3.7.1 Población y Muestra Externa

En lo que se refiere a la población para el presente trabajo de investigación se tomara en consideración la totalidad de los clientes activos registrados en la base de datos de la empresa que suman un total de 750 personas por mes. .

Para el cálculo de la muestra se tomara en cuenta la siguiente fórmula propuesta por DINAMED (1996)

$$n = \frac{N}{E^2 \cdot (N-1) + 1}$$

N = 750 clientes activos..

E= 0.05 margen de error.

n=261

3.7.2 Población y Muestra Interna

Para el presente estudio se considerara como muestra interna el total del universo

(4 empleados) por dicha razón no se realiza el cálculo de la muestra.

N°	Nombres	Cargo	%
1	Ing.: Jorge Luis Erazo Estrella	Administrador	25%
2	Sra. Magdalena Estrella	Coordinadora de eventos	25%
3	Sr; Roberto Erazo	Jefe de personal	25%
4	Sr: Renzo de la Pava	Recepcionista	25%
4	Total		100%

Tabla N°8 Empleados de la Hostería el Toril
Realizado por; Carina Espinoza

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4. Tabulación y Análisis de la información

4.1 Encuestas aplicadas al personal administrativo de la Hostería el Toril

1.- ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?

MANUAL DE FUNCIONES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	4	100%
N/A (No Aplica)	0	0%
TOTAL	4	100%

Tabla No. : 9 Manual de Funciones

Realizado Por: Carina Espinoza

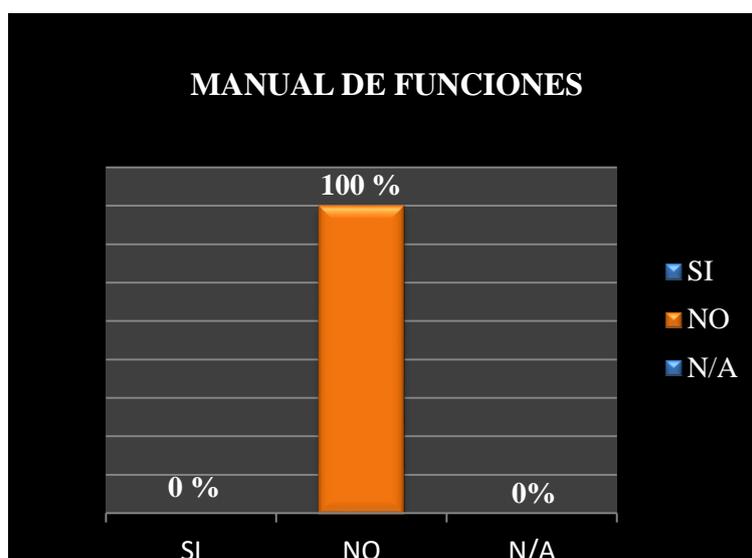


Gráfico No 2. Manual de Funciones

Realizado Por: Carina Espinoza

Análisis: El 100% de los empleados respondieron que en la empresa no existe un manual de funciones señalando que es una debilidad que la hostería mantiene, motivo por el cual existe la segregación al desarrollar el trabajo ya que no existe un reglamento especificado para el desarrollo de cada una de sus funciones.

2.- ¿Cuando ingresó a la Hostería le hicieron conocer sus funciones?

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	FRECUENCIA	%
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Tabla No. : 10 Funciones y Responsabilidades

Realizado Por: Carina Espinoza



Gráfico No 3. Funciones y Responsabilidades

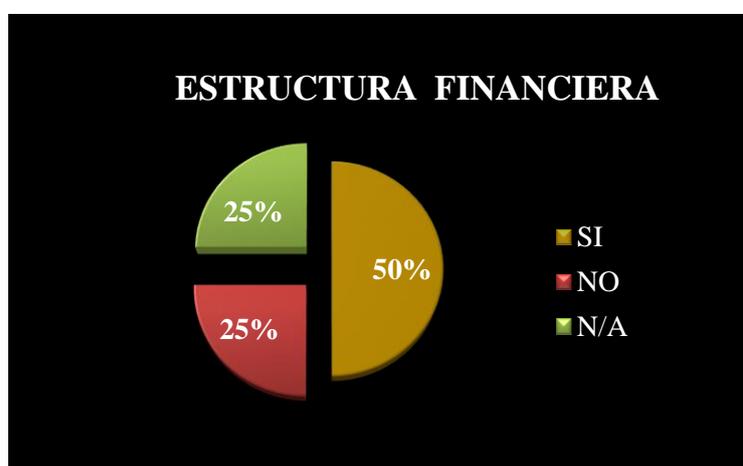
Realizado por: Carina Espinoza

Análisis: Es primordial indicar cada una de las labores que deben realizar dentro de la empresa sus empleados para el buen desempeño y cumplimiento de funciones de los colaboradores. Solo una persona (25%) dice que no conoce a ciencia cierta sus funciones dentro de la misma.

3.- ¿Cree usted que es necesario la implementación de un departamento financiero en la hostería?

DEPARTAMENTO FINANCIERO	FRECUENCIA	%
SI	2	50%
NO	1	25%
N/A	1	25%
TOTAL	4	100%

Tabla No. 11 Estructura Financiera
Realizado por: Carina Espinoza



Gráfica No. 4. Estructura de un departamento financiero
Realizado por: Carina Espinoza

Análisis: El 50% de los empleados administrativos manifiestan que es necesario que en la Hostería el toril haya un departamento financiero que respalde por escrito los ingresos y egresos que la empresa tiene de cada una de las actividades que realiza y así poder evidenciar cuando es pertinente invertir o no es decir sería una gran herramienta para facilitar la toma de decisiones en cuanto a inversión, financiación y colocación de recursos, el 25% manifiesta que no es necesario por que involucraría un gasto innecesario dentro de la hostería a menos que se tratara de una persona que realice funciones compartido como la de administradora ya su vez sea financiera.

El otro 25% respondió que un departamento financiero para este tipo de empresa no aplica debido a que sus funciones serian pocas y sería un gasto para la empresa.

4.- ¿El personal cuenta con capacitación continua?

CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Tabla No.12: Capacitación al persona

Realizado Por: Carina Espinoza

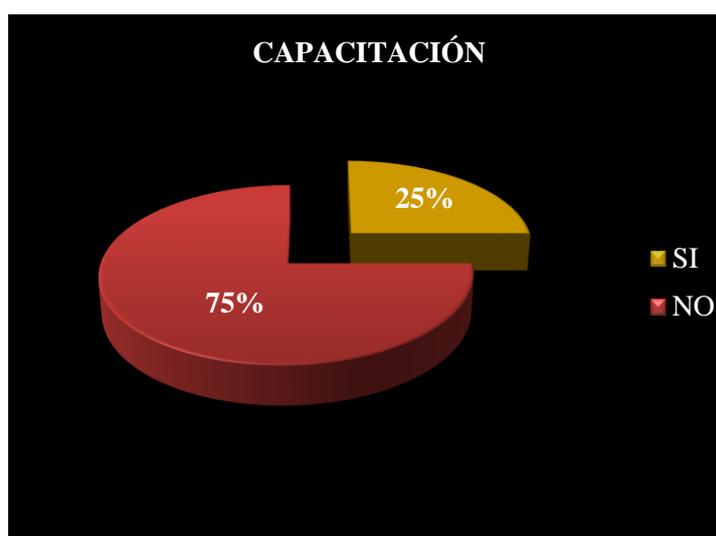


Gráfico No.5. Capacitación

Realizado Por: Carina Espinoza

Análisis: El 75% de los empleados afirma que no reciben capacitación, evidenciando una gran falencia para la organización, ya que ésta área es la que interactúa directamente con los clientes, para el desarrollo de cada una de las funciones que se realizan en la misma y la empresa debería procurar la satisfacción del cliente a través de un talento humano capacitado e idóneo para desempeñar las respectivas funciones y de esta manera dar un servicio de calidad, solo el 25% a recibido capacitación.

5.- ¿La empresa cuenta con controles financieros adecuados?

CONTROLES FINANCIEROS	FRECUENCIA	%
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

TablaNo.13: Controles Financieros
Realizado Por: Carina Espinoza

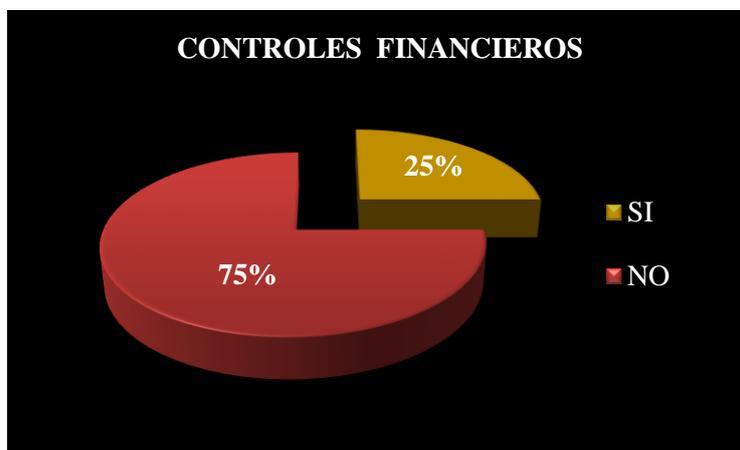


Gráfico No.6. Controles financieros
Realizado por: Carina Espinoza

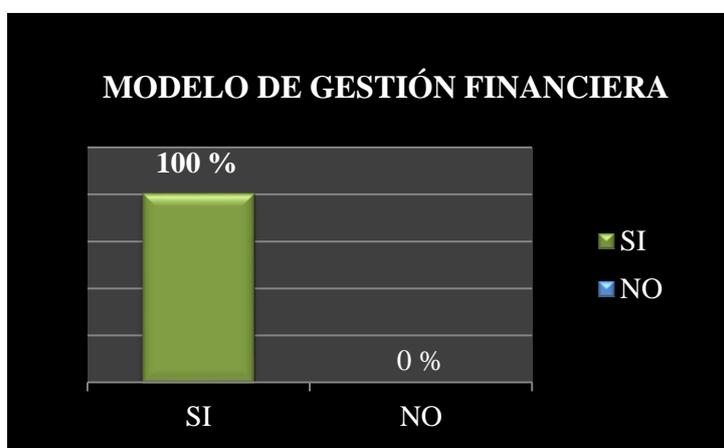
Análisis: El 75 % de empleados manifiestan que los recursos no se encuentran asignados en base a una adecuada planificación, esto puede conllevar a que la empresa gaste sus recursos de una manera poco óptima y favorable para la misma, tomando en cuenta que existe una mala organización financiera.

Solo el 25% de los empleados considera que la manera que asignan los recursos es la adecuada a sus funciones.

6.- ¿Considera factible la implementación de un modelo de gestión financiera en la Hostería?

MODELO DE GESTIÓN	FRECUENCIA	%
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

TablaNo.14: Implementación de un modelo de gestión
Realizado Por: Carina Espinoza



Gráfica No.7: Modelo de gestión financiera
Realizado Por: Carina Espinoza

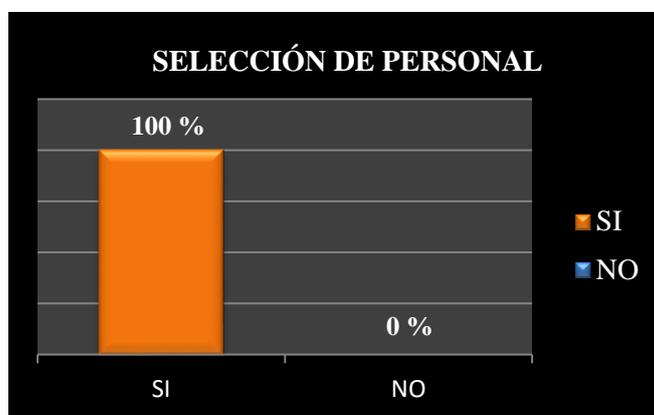
Análisis: El 100% de los empleados consideran factible la implementación de un modelo de gestión financiera en la hostería para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades logrando excelencia en el servicio prestado.

7.- ¿Se establece parámetros para la selección del personal externo de la Hostería?

SELECCIÓN DEL PERSONAL	FRECUENCIA	%
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Tabla No. 15: Selección de personal

Realizado Por: Carina Espinoza



Grafica No. 8: Selección del personal

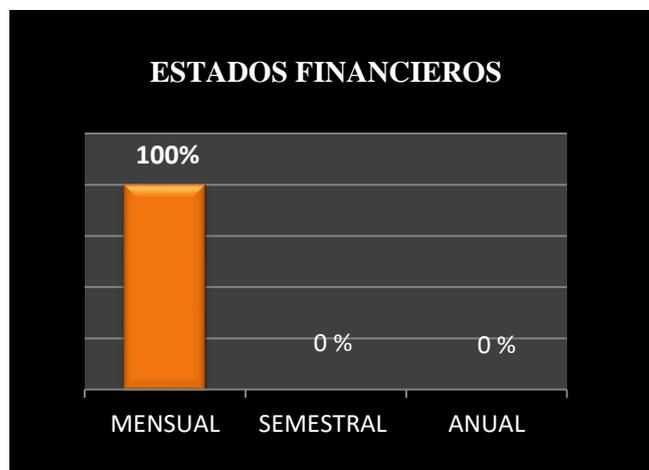
Realizado Por: Carina Espinoza

Análisis: El 100% de los empleados respondieron que si existe parámetros establecidos a la hora de la selección del personal esto es muy bueno ya que es importante establecer normas y requisitos que en empleado debe poseer para formar parte de una empresa y de esta manera lograr un talento humano adecuado .

8.- ¿De qué manera la empresa lleva los estados financieros?

ESTADOS FINANCIEROS	FRECUENCIA	%
MENSUAL	4	100%
SEMESTRAL	0	0
ANUAL	0	0
TOTAL	4	100%

Tabla No. 16: Estados financieros
Realizado Por: Carina Espinoza



Grafica No.9 Estados financieros
Realizado Por: Carina Espinoza

Análisis: El 100% de las personas encuestadas respondieron que en la empresa llevan sus estados financieros de manera mensual,

4.2 Encuestas aplicadas a los clientes de la hostería el toril

Para la aplicación de la encuesta a clientes se consideró la muestra calculada en base al registro de ingresos de clientes que la hostería tiene en este caso resulto un n° de 261 personas quienes fueron encuestadas.

Estas encuestas se realizaron los fines de semana ya que en estos días existe más afluencia de personas que visitan la Hostería, para lo que se presenta un tabla en donde se registran los días en los que se realizó las encuestas.

DÍA	MES	AÑO
Sábado,30	Noviembre	2013
Domingo, 01	Diciembre	2013
Sábado,14	Diciembre	2013
Domingo,15	Diciembre	2013

Tabla No. 17: Fechas de encuestas

Realizado Por: Carina Espinoza

1.- ¿Con que frecuencia visita usted la Hostería el Toril?

VISITA A LA HOSTERÍA	FRECUENCIA	%
Frecuentemente	123	47 %
Ocasionalmente	84	32 %
Muy pocas veces	54	21 %
TOTAL	261	100 %

Tabla No. 18 visitas a Hostería el Toril
Realizado Por: Carina Espinoza



Grafica No.10 Visitas a la Hostería el Toril
Realizado Por: Carina Espinoza

Análisis: El 47% de las de las personas encuestadas respondieron que visitan la hostería de una manera frecuente, el 33% ocasionalmente, 20% muy pocas veces, por lo tanto la Hostería cuenta con un alto porcentaje de clientela, pero es necesario corregir algunas desventajas que la misma presenta para mejorar el servicio y para que la clientela sea aún mayor a la que posee actualmente

Las personas que respondieron que muy pocas veces visitan la hostería manifestaron ser de otras ciudades x lo que hacen uso de las instalaciones únicamente cuando vienen a Riobamba.

2.- ¿De los servicios que presta la Hostería cual visita usted con más frecuencia?

ACTIVIDAD VISITADA	FRECUENCIA	%
Piscina	126	48 %
Hospedaje	39	15 %
Salón de eventos	75	29 %
Plaza de toros	21	8 %
TOTAL	261	100

Tabla No. 19: servicios prestados por la Hostería el toril

Realizado Por: Carina Espinoza



Gráfico No.11: Actividad más visitada

Realizado Por: Carina Espinoza

Análisis: El 48% de las personas encuestadas utilizan más el servicio de piscina que los demás prestados por la hostería, seguido por el 29% que hacen uso del salón de eventos. Un 15% de la muestra se hospeda y un 8% realiza eventos taurinos.

Debe cumplirse en forma correcta y concreta todos y cada uno de los requerimientos del cliente, pues sirve para identificación de la identidad, esto nos permitirá aumentar el porcentaje de utilización de todos los servicios ya que vemos un mayor porcentaje en la utilización del servicio de piscina

3.- ¿Cómo califica usted la imagen del personal de servicio en cuanto a atención al cliente?

IMAGEN DEL PERSONAL	FRECUENCIA	%
Adecuado	155	59 %
Poco adecuado	106	41 %
Nada adecuado	0	0%
TOTAL	261	100%

Tabla No. 20: Imagen del personal
Realizado Por: Carina Espinoza

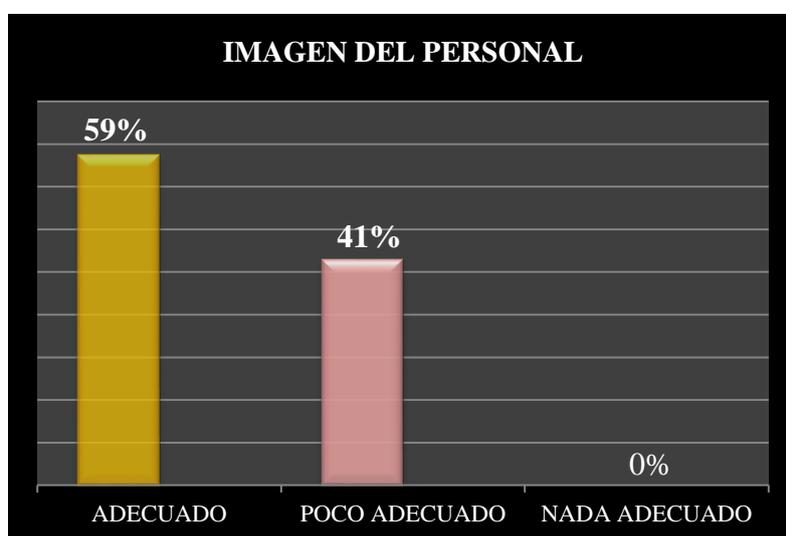


Gráfico No.12: Imagen del personal
Realizado Por: Carina Espinoza

Análisis: Esta pregunta es la clave para determinar que al personal le hace falta mejorar su imagen de acuerdo a las actividades prestadas por cada uno de ellos, ya que un 41% afirmó que la imagen del personal es poco adecuada para sus funciones tomando en cuenta que es un porcentaje alto el que no está conforme con la imagen que la empresa da por medio de sus trabajadores.

4.- ¿Cómo califica las instalaciones con las que cuenta la Hostería el Toril?

CALIFICACIÓN DE INSTALACIONES	FRECUENCIA	%
Regular	0	0%
Bueno	16	6 %
Muy bueno	184	71 %
Excelente	61	23 %
TOTAL	261	100%

Tabla No. : 21 Instalaciones

Realizado Por: Carina Espinoza

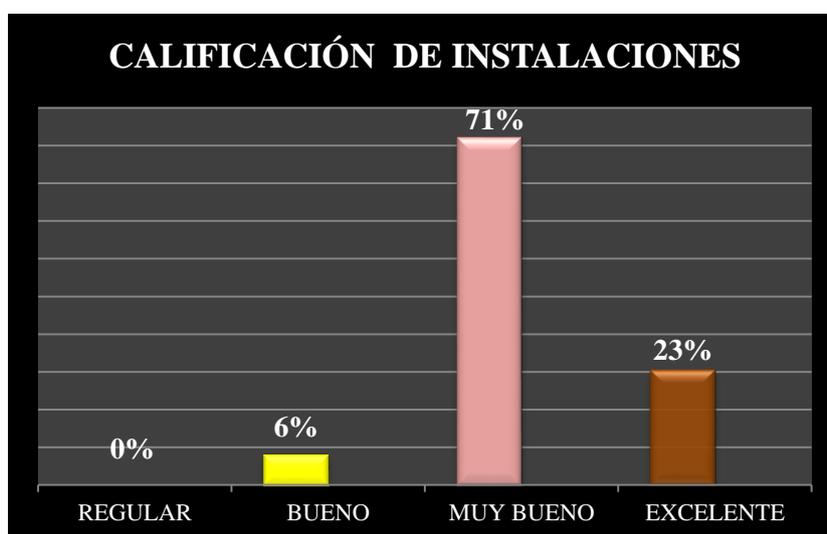


Gráfico No. 13: Calificación de las instalaciones

Realizado por: Carina Espinoza

Análisis: Para el 71 % de encuestados consideran que las instalaciones son muy buenas al 23 % les pareció que la empresa cuenta con unas excelentes espacios recreativos. El 6 % consideran que es un lugar con buena infraestructura. La empresa debe explotar todos sus potenciales para llegar a ser excelentes y mejorar rentabilidad.

5.- ¿Por qué medio de comunicación obtuvo información de la Hostería el Toril?

MEDIO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	%
Internet	32	12%
Radio-televisión	25	10%
Periódicos-revistas	16	6%
Conversación directa	188	72%
TOTAL	261	100%

Tabla No. 22. Medio de comunicación
Realizado Por: Carina Espinoza

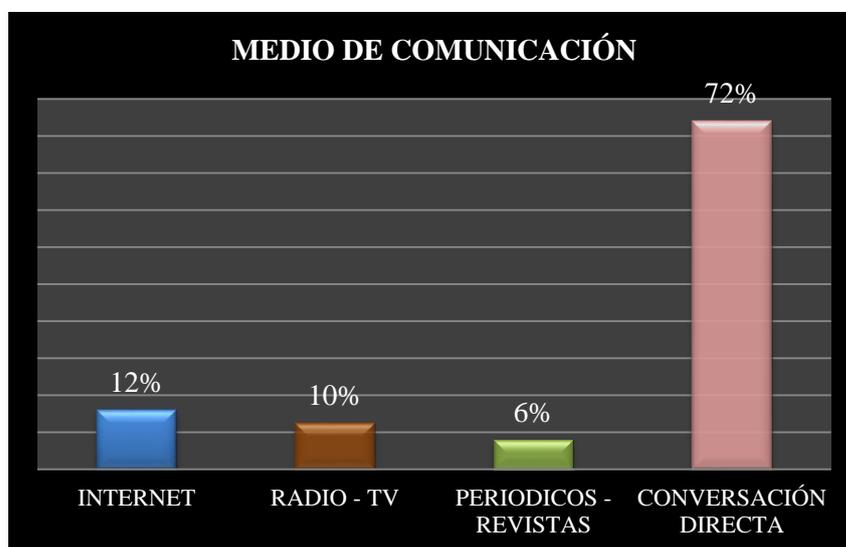


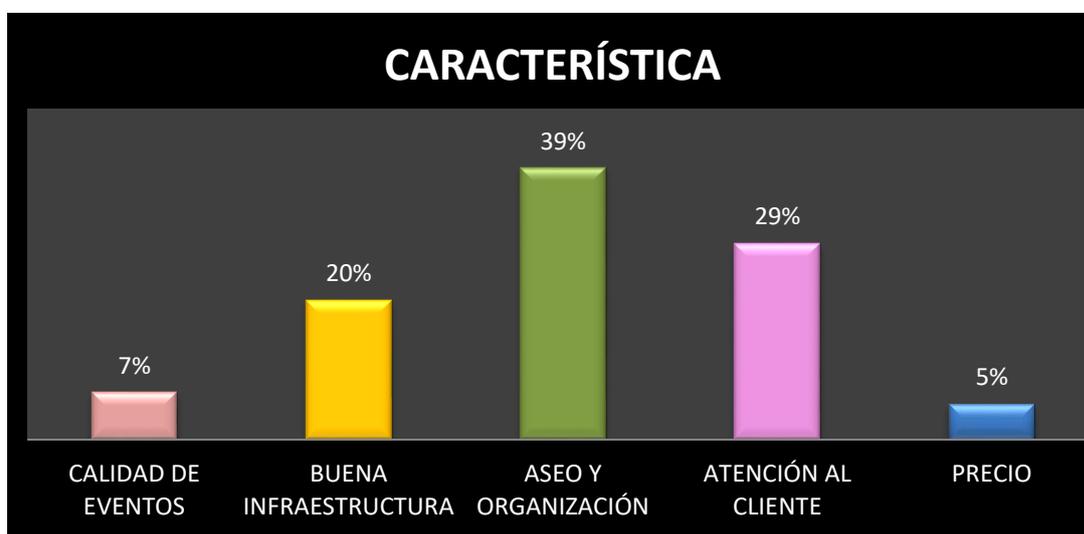
Gráfico No.14 Medio de Comunicación
Realizado Por: Carina Espinoza

Análisis: La publicidad es sumamente importante para darse a conocer dentro del contexto turístico en la ciudad de Riobamba y sus alrededores en este caso podemos evidenciar que un 72 % ha obtenido información de la misma por medio de una conversación directa con clientes activos de la Hostería y señalan un porcentaje menor en cuanto a otros medios publicitarios, por lo tanto es necesario hacer énfasis en publicitar a la hostería y buscar la manera y los medios de difundir sus servicios y dar a conocer la misma.

6.- ¿Cuál es la característica por la que prefiere visitar hostería el toril?

CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA	%
Calidad de eventos	20	7%
Buena infraestructura	59	20%
Aseo y organización	115	39%
Atención al cliente	83	29%
Precio	15	5%
TOTAL	292	100%

Tabla No. 22: características
Realizado Por: Carina Espinoza



Gráfica No. 15 Características
Realizado Por: Carina Espinoza

Análisis: Un 39% de las personas encuestadas respondieron que una de las principales características por las que visitan la hostería es por su aseo y organización, el 29% contestaron que hay una buena atención al cliente, y el resto de encuestados señalaron las características, buena infraestructura, calidad de eventos y precio.

Esta pregunta es la clave para determinar que le hace falta a la empresa en este caso podemos evidenciar que no hay una mayoría existente en responder como característica principal atención al cliente y de la misma manera aseo y organización que son factores importantes y determinantes dentro de una empresa.

7.- ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por el servicio de piscina?

PRECIO	FRECUENCIA	%
3.00 - 4.00	210	81 %
5.00 - 8.00	51	19 %
8.00 - 10.00	0	0%
TOTAL	261	100%

Tabla No.24: Precio
Realizado Por: Carina Espinoza



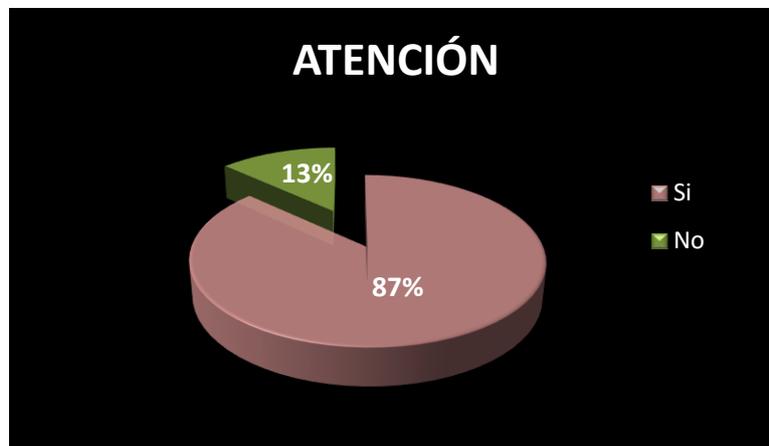
Gráfica No. 16: Precio
Realizado Por: Carina Espinoza

Análisis: El 81% de las personas encuestadas respondieron que pagarían por el servicio de piscina el valor estimado entre (\$3.00 - \$ 5.00) solo el 19% pagaría (\$ 5.00 - \$8.00). Ninguna persona de las encuestadas pagaría más de \$8.00 por lo tanto la empresa debe mantenerse con el precio estimado para sus servicios, caso contrario existiría una baja inmediata ocasionando graves problemas para la actividad económica

8.- ¿Está conforme con la atención que recibió en los servicios que presta Hostería el Toril?

ATENCIÓN RECIBIDA	FRECUENCIA	%
SI	227	87%
NO	34	13%
TOTAL	261	100%

Tabla No .25: Atención recibida
Realizado Por: Carina Espinoza



Gráfica No. 17: Atención
Realizado Por: Carina Espinoza

Análisis: Mediante esta pregunta podemos determinar que es necesario hacer un control en cuanto a los servicios ya que nos todas las personas se encuentran conformes con la atención, la empresa debe trabajar por lograr que toda su clientela este conforme con los servicios y la atención prestada por la misma.

CAPÍTULO V

MARCO PROPOSITIVO

5.1 Título

Modelo de gestión financiera en la “Hostería El Toril” del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo y su incidencia en la rentabilidad.

5.2 Análisis financiero

5.2.1 Estados financieros presentados por la Hostería el Toril

De acuerdo a los balances entregados por e Hostería el Toril se puede observar que en el año 2011 existió mayor rentabilidad a la del 2012.

Para dar un mejor análisis de la situación real de la empresa se realizara la aplicación de varios índices.

De la misma manera un análisis vertical y horizontal para poder analizar la variación que ha dado cada una de sus cuentas.

5.2.2 Índice para reflejar la razón corriente de la empresa

Índice	Año 2011	Año 2012	Año 2013
<i>razón corriente</i>	<i>razón corriente</i>	<i>razón corriente</i>	<i>razón corriente</i>
$= \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	$= \frac{51.344,87}{10.662,40}$	$= \frac{45.836,27}{627,11}$	$= \frac{52.720,12}{1.567,11}$
	= \$4.82	= \$73	= \$33.64

Tabla No. 32: Razón corriente

Realizado Por: Carina Espinoza

Análisis

Hostería el Toril en el año 2012 cuenta con más liquidez para hacer frente a sus obligaciones, ya que cancelo los pasivos reflejados en el año anterior.

En el 2012 mantiene una deuda de \$627,11 únicamente, existiendo una gran diferencia con el año anterior motivo por el cual aumenta su liquidez para hacer frente a sus obligaciones en caso de contraerlas.

Es así que en el año 2011 la empresa contaba con \$4,82 dólares por cada dólar de deuda y en el 2012, logran cancelar un gran porcentaje de sus obligaciones pendientes de pago, llevándonos esto a aumentar la liquidez es decir por cada dólar de deuda la empresa cuenta con \$72 dólares para hacer frente a sus obligaciones.

El año 2013 baja su liquidez por que nuevamente observamos que mantiene deudas pendientes de pago es así que su liquidez es ahora de \$33,64 (treinta y tres dólares con sesenta y cuatro centavos).

5.2.3 Índice para reflejar el capital neto de trabajo

Índice
<i>capital neto de trabajo</i> = activo corriente – pasivo corriente

Año 2011	Año 2012	Año 2013
<i>capital neto de trabajo</i>	<i>capital neto de trabajo</i>	<i>capital neto de trabajo</i>
= 51.344,87 – 10.662,40	= 45.836,27 – 627,11	=52.720,12-1.567,11
= \$ 40.682,47	= \$ 45.209,16	= \$ 51.153,01

Tabla No 33. :Capital neto de trabajo
Realizado Por: Carina Espinoza

El capital neto de trabajo de la Hostería aumento debido a que no se mantiene pasivos, o cuentas pendientes de pago en comparación al año anterior.

El capital neto en el año 2011 es de \$40682.47. Y en el 2012 .es \$45209.16, de la misma manera podemos observar que para el año 2013 el capital neto se incrementó a \$ 51.153,01 debido a que sus ingresos fueron mayores logrando obtener mayor liquides en comparación a los años anteriores el mismo que debe ser invertido dentro de la empresa para realizar mejoras de la misma y así poder mejorar el servicio y por ende la rentabilidad.

5.2.4 Índice para calcular el margen bruto de utilidad

Índice
$\text{margen bruto de utilidad} = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{total de ingresos}}$

Año 2011	Año 2012	Año 2013
$\text{margen bruto de ut.} = \frac{150.186,93}{179.755,00} = 84\%$	$\text{margen bruto de ut} = \frac{.129.478,17}{163.478,17} = 79\%$	$\text{margen bruto de ut} = \frac{148.145,13}{179.745,67} = 82\%$

Tabla No.34: Margen de utilidad bruta

Realizado Por: Carina Espinoza

El margen de utilidad bruta en el año 2012 disminuyó en un 5 % en relación al año base. Uno de los motivos por el que pudo ocurrir esto es que en el año 2012 se realizó más compras las mismas que no fueron utilizadas en su totalidad, por lo tanto el monto invertido no fue recuperado, como podemos ver en el año 2013 nuestro margen bruto de utilidad aumenta en un 3% nos fijamos que existe un costo de ventas menor logrando que sus ingresos sean mayores a los del año 2012.

5.2.5 Índice para calcular la rentabilidad sobre el patrimonio

Índice		
$Rentabilidad\ del\ Patrimonio = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$		
Año 2011	Año 2012	Año 2013
$r = \frac{23.609,05}{189.274,11}$ $= 0,1247 \times 100$ $= 12\%$	$r = \frac{17.777,37}{183.937,60}$ $= 0,089 \times 100$ $= 10\%$	$r = \frac{25.235,48}{180.018,25}$ $= 0,140 \times 100$ $= 14\%$

Tabla No. 35: Rentabilidad sobre el patrimonio
Realizado Por: Carina Espinoza

Observamos que existe un incremento en el año 2013 en cuanto a la rentabilidad sobre su patrimonio en un 4% debido a que sus ingresos fueron mayores es decir su margen de operatividad en sus servicios fue mejor al del año anterior, existe un menor costo de ventas logrando así compensar la disminución que existió en el año 2012, ya que en este año sus ingresos fueron menores, su costo de venta mayor, se realizaron compras que no fueron utilizadas en su totalidad, la falta de publicidad, la inflación y la competencia les llevo a disminuir la rentabilidad con referencia al año 2011.

5.2.6 Índice para calcular la rentabilidad sobre el activo

Índice
$\text{rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{activos totales}}$

Año 2011	Año 2012	Año 2013
$\text{rentabilidad sobre activo} = \frac{150.186,93}{199.936,51} = 75\%$	$\text{rentabilidad sobre activo} = \frac{129.478,17}{184.564,71} = 70\%$	$\text{rentabilidad sobre activo} = \frac{148.145,13}{181.585,36} = 81\%$

Tabla No. 36: Rentabilidad sobre el activo

Realizado Por: Carina Espinoza

Conforme pasa el tiempo los activos fijos de la empresa sufren un desgaste es decir una depreciación, la misma que no permite a la empresa desenvolverse con los mismos niveles de eficacia que en su primer año de vida útil, esto sucedió en el año 2012 por lo que existió una disminución en referencia al año 2011 por lo que podemos ver que los activos totales han disminuido por efecto de la depreciación de activos fijos.

Si hacemos referencia al año 2013 a pesar de que el total de activos bajo de igual forma por la depreciación de activos fijos el activo corriente de la empresa fue mayor gracias a que los ingresos mejoraron ya que existió mayor eficacia al utilizar los activos fijos lo que le permitió a la empresa incrementar su utilidad sobre activos fijos.

5.2.7 Análisis vertical y horizontal de los Estados Financieros.

Por medio de este análisis se podrá determinar exactamente las actividades y rubros de cuentas que requieren de una mayor atención como de la aplicación de un plan de acción y controles, que aporte a obtener mejores resultados financieros para la empresa.

HOSTERÍA EL TORIL									
BALANCE GENERAL 31/12/2011 -31/12/2012-31/12/2013				Análisis horizontal 11/12		Análisis horizontal 12/13		Análisis vertical	
	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	Variación absoluta	Variación real	Variación absoluta	Variación real	Relación total	Relación parcial
ACTIVOS									
Caja y Bancos	41.983,85	37.277,51	42.500,00	-4.706,34	-11,21	5222,49	14,01	23,40	80,61
Crédito tributario	1.732,30			-1.732,30	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inventarios				0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
Impuesto retenido	2.273,12	4.704,38	3.720,12	2.431,26	106,96	-984,26	-20,92	2,05	7,06
Otros Activos Corrientes	5.355,60	3.854,38	6.500,00	-1.501,22	-28,03	2645,62	68,64	3,58	12,33
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	51.344,87	45.836,27	52.720,12	-5.508,60	-10,73	6883,85	15,02	29,03	100,00
						0,00	0,00		
Propiedad Planta y Equipo	247.223,60	247.223,60	247.223,60	0,00	0,00	0,00	0,00		191,85
(-) Depreciacion Acumulada	98.631,96	108.495,16	118.358,36	9.863,20	10,00	9863,20	9,09		91,85
Activos Fijos Netos	148.591,64	138.728,44	128.865,24	-9.863,20	-6,64	-9863,20	-7,11	70,97	100,00
Otros Activos				0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	148.591,64	138.728,44	128.865,24	-9.863,20	-6,64	-9863,20	-7,11		100,00
TOTAL ACTIVOS	199.936,51	184.564,71	181.585,36	-15.371,80	-7,69	-2979,35	-1,61	100,00	
PASIVO									
PASIVO CORRIENTE									
Cuentas por pagar	10.478,00		1.250,00	-10.478,00	-100,00	1250,00			79,76
Impuestos por Pagar	184,40	627,11	317,11	442,71	240,08	-310,00	-49,43		20,24
TOTAL PASIVO CORRIENTE	10.662,40	627,11	1.567,11	-10.035,29	-94,12	940,00	149,89		
TOTAL PASIVO	10.662,40	627,11	1.567,11	-10.035,29	-94,12	940,00	149,89	0,87	100,00
PATRIMONIO									
capital social	165.665,06	166.160,23	154.632,77	495,17	0,30	-11527,46	-6,94	85,90	85,90
utilidad del ejercicio	23.609,05	17.777,37	25.385,48	-5.831,68	-24,70	7608,11	42,80	14,10	14,10
TOTAL PATRIMONIO	189.274,11	183.937,60	180.018,25	-5.336,51	-2,82	-3919,35	-2,13		100,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	199.936,51	184.564,71	181.585,36	-15.371,80	-7,69	-2979,35	-1,61	100,00	

Tabla N°37 Análisis vertical y horizontal balance general

Realizado por; Carina Espinoza

Análisis vertical

De acuerdo al análisis vertical de los Estado de Situación Financiera de Hostería El Toril podemos evidenciar lo siguiente:

Activos

El 100% corresponde a los activos corrientes, las cuentas más representativas dentro de este grupo son: Cuentas de efectivo 80,61%, impuestos retenidos 7.6%, y otros activos 12.33 % sumando un total de 100 % con referencia al grupo de activos corrientes.

Dentro del grupo de los activos no corrientes se encuentra la cuenta de activos fijos que en relación al 100 % del total de activos esta cuenta representa un 70.97 %, dándonos cuenta que el patrimonio más importante que la empresa tiene es justamente su propiedad e instalaciones donde funciona la misma

Pasivos

En el grupo de los pasivos encontramos la cuenta impuestos por pagar representada por un 20.24 %; y también cuentas por pagar representada por un 79.76%, sumando un 100% de los pasivos que la empresa mantiene..

Patrimonio

El patrimonio está compuesta por dos cuentas con los siguientes rubros: capital social 85.90% del total, utilidad del ejercicio actual 14.10% sumando un total 100 % que representa el total activo más pasivo y patrimonio.

El porcentaje de utilidad es muy bajo para la inversión realizada, se estima necesaria la aplicación de nuevos métodos de inversión para mejorar su rentabilidad.

De acuerdo al análisis horizontal El efectivo equivalente al año 2012 a disminuido con relación al año 2011 en un 11.21 %, debido a que cancelaron las obligaciones pendientes de pago por lo que se asume que la disminución en el efectivo se dio por el pago de estas obligaciones contraídas en el año anterior.

Si nos referimos al año 2013, a sido un mejor año en su operatividad ya que lograron mejorar su liquides en un 3% más al del año 2012 a pesar de que en este año se refleja nuevamente obligaciones pendientes de pago.

Si observamos la cuenta propiedad, planta y equipo verificamos que existe una disminución en el año 2012 con relación al año anterior con un porcentaje de 6.64% eso se debe a que los activos fijos sufren depreciaciones con el tiempo por lo tanto su valor residual no será el mismo. De la misma manera en el año 2013 esta cuenta disminuye en un 7.11%. En general el total del activo disminuyo en relación con el año base por no haber aplicado estrategias adecuadas para el uso de su capital.

ESTADO DE PERDIDAS y GANANCIAS 31/12/2011 - 31/12/2012-31/12/2013									
				Análisis horizontal 11/12		Análisis horizontal 12/13		Análisis vertical	
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Variación/ A	Variación /R	Variación/ A	Variación /R	Relación/T	Relación/P
INGRESOS	179.755,00	163.478,17	179.745,67	-16.276,83	-9,06	16.267,50	9,95	100,00	121,33
Inventario Inicial									
Compras	29.568,07	34.000,00	31.600,54	4.431,93	14,99	- 2.399,46	-7,06	17,58	21,33
Inventario Final				0,00				0,00	
Costo de Ventas	29.568,07	34.000,00	31.600,54	4.431,93	14,99	- 2.399,46	-7,06	17,58	
UTILIDAD BRUTA	150.186,93	129.478,17	148.145,13	-20.708,76	-13,79	18.666,96	14,42		100,00
GASTOS									
Gastos administrativos	95.153,13	101.959,02	98.359,07	6.805,89	7,15	- 3.599,95	-3,53	54,72	
Gastos de venta	18.000,00		11.000,00	18.000,00	100,00	11.000,00		6,12	
UTILIDAD ANTES P.T	37.033,80	27.519,15	38.786,06			11.266,91	40,94		152,79
15% Participación trabajadores	5.555,07	4.127,87	5.817,91	-1.427,20	-25,69	1.690,04	40,94	3,24	22,92
UTILIDAD ANTES DEL I.I	31.478,73	23.391,28	32.968,15	-8.087,45	-25,69	9.576,87	40,94		129,87
Impuesto a la renta	7.869,68	5.613,91	7.582,67	-2.255,77	-28,66	1.968,76	35,07	4,22	29,87
UTILIDAD DEL EJERCICIO	23.609,05	17.777,37	25.385,48	-5.831,68	-24,70	7.608,11	42,80	14,12	100,00

Tabla N° 38 Análisis vertical y horizontal del estado de pérdidas y ganancias
Realizado por; Carina Espinoza

Análisis vertical

De acuerdo al análisis vertical del estado de pérdidas y ganancias de Hostería el Toril. Podemos evidenciar lo siguiente:

La cuenta principal con la que se ha realizado el estudio es el total de sus ingresos correspondiente al 100%. , el costo de ventas representa el 17.58% con relación al total de sus ingresos.

Las cuentas de gastos presentan los siguientes comportamientos: gastos administrativos el 54.72%. Y de ventas 6.12%,

También se evidencia un 3.24% de participación trabajadores 4.22% del impuesto a la renta y Finalmente la utilidad del ejercicio en relación con los ingresos que está representada por el 14,12%.

Análisis horizontal

El análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias nos indica que los ingresos de la hostería en el año 2012 han disminuido en relación con el año base en un 9.6%, llevando a que su utilidad bruta de igual manera disminuya en un porcentaje alto 13.79%, y de la misma manera la utilidad neta que disminuyo en relación con el año anterior en un 24.7%.

En el año 2013 la empresa logra estabilizarse y mejorar sus ingresos en un porcentaje del 9.95% con relación al año 2012 por lo tanto su utilidad neta también se incrementa. Mediante este análisis se puede concluir que el año 2013 la empresa utilizo mejores estrategias de inversión de su dinero y brindo un mejor servicio lo que le llevo a la empresa a mejorar sus ingresos.

5.2.8 Implementar un sistema de control de inventarios, utilizando el programa Excel para poder así crear tarjetas kardex de acuerdo a la necesidad de la empresa. (Propuesta)

Es importante la implementación de un sistema de control de inventarios de existencias de insumos en la hostería para evitar la acumulación de los mismos y a si conocer lo que existe en stock ya que actualmente la empresa carece de uno.

La implementación del inventario ayudara a no tener acumulación excesiva y productos en mal estado, logrando minimizar los gastos, ahorrar tiempos y verificar precios exactos por lo tanto mejorara la rentabilidad de la hostería ya que se evitara compras innecesarias en productos y quizás costos inadecuados en servicios

El sistema de inventarios que se propone es el método **promedio ponderado** tomando en cuenta que en la bodega de la hostería se encontró acumulación de varios productos , algunos ya en mal estado por no ser utilizados a tiempo, este inventario entonces tratara de que los precios para los servicios sean un promedio de lo existente ya en inventarios con los productos nuevos adquiridos ayudando a la empresa a determinar un control de inventarios y la rotación de los mismos y así podrán tener una visión más clara de cuánto capital tienen en inventario y cuáles son los productos con mayor y menor consumo.

De esta manera lograremos un tener ya un registro de inventarios que se deben ver reflejados en nuestros estados financieros, los mismos que al momento carecen de la cuenta inventarios.

5.2 9 Modelo de kardex en Excel

Control de Existencias en el Inventario

Producto			Cantidad Maxima			Cantidad Mínima			Método			
												
#	FECHA	DETALLE		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
		CONCEPTO	FRA NO.	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UNITARIO	TOTAL
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												



Tabla N°39 modelo de tarjeta kardex
Realizado por; Carina Espinoza

5.2.10 La creación de una oficina contable (propuesta)

Se pudo constatar que la administración es la encargada de todos los procesos administrativos operativos y contables, por lo que se propone dividir el departamento administrativo y que **exista una oficina contable** controlada por una persona idónea que realice las funciones de manejo del efectivo que ingresa a diario en la hostería, de la misma manera sus egresos contabilizando a si cada uno de los movimientos que se realiza.

Esto ayudara a mejorar el control de los recursos económicos, además de una adecuada imagen para la misma para que el administrador se encargue únicamente de las funciones administrativas de la empresa y no exista duplicidad en las funciones y que cumplan sus respectivas obligaciones de acuerdo a su perfil.

5.2.11 Planes de capacitación (propuesta)

No cuentan con planes de capacitación a sus empleados y trabajadores por lo que se propone **capacitar y diseñar un plan de incentivos para el Talento Humano** con el afán de que este brinde un servicio eficiente y de calidad.

Los programas de capacitación deberán realizarse a medida, y de acuerdo a las necesidades de la empresa, logrando así:

- ✓ Una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ adquirir una ventaja competitiva con base en su personal.

5.2.12 Manual de funciones (propuesta)

No existe un manual de funciones en la Hostería el Toril para sus empleados y trabajadores por lo que se propone el siguiente modelo de **manual de funciones**, el mismo que lograra

- Incrementar la productividad de los trabajadores
- Optimizar tiempos y recursos dentro de la entidad hotelera
- Definir las actividades a realizar en cada uno de los puestos de trabajo
- Mediciones de rendimiento constantemente., etc.

DEFINICIÓN DE PUESTO , PERFILES DE TRABAJO Y COMPETENCIAS

CARGO

- Gerente

Deberá estar capacitada para Planificar, dirigir, supervisar, coordinar, ejecutar, controlar, las actividades relacionadas con la hostería , identificar las variables del entorno del negocio para manejarlas apropiadamente, orientándose al cumplimiento de metas y objetivos trazados

PERFIL.

- De 30 a 40 años
- Masculino .o femenino
- Disponibilidad de tiempo completo
- Estudios superiores
- Poseer un espíritu emprendedor
- Habilidades interpersonales

- Habilidad comunicativa
- Liderazgo
- Motivación y dirección del personal
- Espíritu competitivo
- Integridad moral y ética

COMPETENCIAS.

- Comunicación clara y articulada con las demás personas.
- Capacidad para formular competencias.
- Capacidad de solución de conflictos.
- Óptima relación con clientes actuales y potenciales.
- Solucionar problemas ante un cliente.
- Comprometido con su trabajo.
- Manejar las actividades ordenadamente.
- Constante preparación en el aspecto educacional

DEFINICIÓN DE PUESTO , PERFILES DE TRABAJO Y COMPETENCIAS

CARGO

- Administrador

Un administrador de empresas debe tener las capacidades suficientes de querer trabajar en pro de la Hostería

PERFIL.

- De 25 a 40 años
- Masculino .o femenino
- Cargas familiares máximo 3
- Disponibilidad de tiempo completo
- Conocimientos básicos de contabilidad.
- Estudios superiores
- Efectividad en toma de decisiones.
- Ser un líder en el equipo de trabajo.
- Capacidad de negociación
- Manejo de la tecnología

COMPETENCIAS.

- Conocimientos y destrezas en actividades, métodos, procesos y procedimientos
- Comunicación clara y articulada con las demás personas.
- Capacidad para trabajar, esfuerzo cooperativo
- Óptima relación con clientes actuales y potenciales.
- Solucionar problemas ante un cliente.
- Comprometido con su trabajo.
- Manejar las actividades ordenadamente.
- Trabajar bajo presión

DEFINICIÓN DE PUESTO , PERFILES DE TRABAJO Y COMPETENCIAS

CARGO

- Contador (a)

El contador (a) de la empresas debe tener las capacidades suficientes de querer trabajar en pro de la Hostería.

PERFIL.

- De 25 a 40 años
- Masculino .o femenino
- Disponibilidad de tiempo completo
- Profesional de contabilidad.
- Efectividad en toma de decisiones.
- Trabajo en equipo
- Manejo de paquetes contables
- Conocimientos de informática (básicos)
- Discreción absoluta con la información

COMPETENCIAS.

- Revisar las cuentas de la hostería.
- Registrar todos los ingreso y egresos de la Hostería
- llevar la información de manera ordenada
- informar de los cambios económicos que se va dando en la empresa al gerente o administrador.
- Preparar los roles de pago para los empleados y trabajadores de la empresa
- Informar al administrador de pagos de impuestos al SRI
- Preparar declaraciones. RENTA ; IVA
- Realizar conciliaciones bancarias
- Flujos de efectivo,etc

DEFINICIÓN DE PUESTO , PERFILES DE TRABAJO Y COMPETENCIAS

CARGO

- Coordinadora de eventos

Profesional con experiencia en organización de eventos de, en puestos de dirección, con amplio criterio y sentido común para manejar diversas situaciones.

PERFIL.

- De 20 a 40 años
- femenino
- Disponibilidad de tiempo completo
- Estudios superiores
- Habilidades interpersonales
- Mente innovadora creativa
- Debe ser metódico, pragmático, detallista, flexible, organizado
- Buena presentación
- creatividad
- Habilidad comunicativa
- Espíritu competitivo
- Integridad moral y ética

COMPETENCIAS.

- Comunicación clara y articulada con las demás personas.
- Capacidad de solución de conflictos.
- Óptima relación con clientes actuales y potenciales.
- Debe tener su propio estilo
- Comprometido con su trabajo.
- Manejar las actividades ordenadamente.
- Constante preparación

DEFINICIÓN DE PUESTO , PERFILES DE TRABAJO Y COMPETENCIAS

CARGO

- Recepcionista como principal punto en el servicio del recepcionista es, asegurar que el primer contacto entre el huésped y el hotel al solicitar alojamiento sea eficiente y satisfaga las necesidades, garantizando que el servicio ofrecido se cumpla.

Profesional con experiencia

PERFIL.

- De 20 a 40 años
- Femenino masculino
- Disponibilidad de tiempo completo
- Estudios superiores en carreras afines al puesto
- Habilidades interpersonales
- Buena presentación
- Habilidad comunicativa
- Integridad moral y ética

COMPETENCIAS.

- Comunicación clara y articulada con las demás personas. .
- Óptima relación con clientes
- Comprometido con su trabajo.
- Manejar las actividades ordenadamente.
- Constante preparación
- Llevar los registros adecuadamente de huésped
- Explicar sobre los servicios que la Hostería presta
- Explicar sobre los horarios de atención
- Revisar el reporte de habitación hecho por la camarera
- Entrega del control, jabón champú toallas al huésped
- Encargado de operación de los teléfonos de la Hostería

DEFINICIÓN DE PUESTO , PERFILES DE TRABAJO Y COMPETENCIAS

CARGO

Chef

Es el máximo responsable del servicio que está a su cargo debe tener su área limpia todo el tiempo, es el encargado de calificar los diferentes productos que serán empleados en la elaboración de los platos que conforman las distintas cartas, también debe verificar constantemente el buen funcionamiento de la maquinaria y de los demás aparatos empleados en la producción de alimentos y bebidas.

PERFIL.

- De 20 a 40 años
- Masculino .o femenino
- Cargas familiares máximo 3
- Disponibilidad de tiempo completo
- Conocimientos en el área de Gastronomía.
- Manejo de documentos, artículos y textos de cocina.
- Habilidad en el manejo del personal a su cargo
- Costeo y elaboración de recetas estándar.
- Conocimientos en Higiene y Sanitación alimentaria.
- Conocimientos en manejo de inventarios iniciales y finales

COMPETENCIAS.

- Conocimiento de términos técnicos culinarios.
- Conocimientos en control de costos.
- Conocimientos en la elaboración de menús.
- Conocimiento de gastronomía nacional e internacional.
- Conocimientos en el área de conservación de alimentos.
- Capacidad de solucionar problemas.
- Capacidad de interacción con el equipo.

DEFINICIÓN DE PUESTO , PERFILES DE TRABAJO Y COMPETENCIAS

CARGO

Ayudante de cocina

El ayudante de cocina estará a disposición del CHEF y debe ser una persona responsable, honesta, ordenada, aseada, deberá utilizar el uniforme que la Hostería le asigne para la realización de sus funciones.

PERFIL.

- De 20 a 40 años
- Masculino .o femenino
- Disponibilidad de tiempo completo
- Educación mínimo bachiller.
- Carisma de servicio
- Responsable y puntual
- Trabajar bajo presión

COMPETENCIAS.

- Conocimientos en el área de Gastronomía.
- Conocimientos en Higiene y Sanitación alimentaria.
- Conocimientos en la elaboración de menús.
- Conocimientos en el área de conservación de alimentos.
- Toda el área debe estar constante mente limpia
- Una vez que termino el movimiento , deberá limpiar toda el área de cocina
- Debe controlar el buen estado de los productos
- Es el responsable del buen uso y cuidado del equipo y utensilios de cocina

DEFINICIÓN DE PUESTO , PERFILES DE TRABAJO Y COMPETENCIAS

CARGO

Mesera (o)

El mesero (a) deberá utilizar el uniforme asignado por la Hostería para sus funciones, debe mantener el cabello siempre recogido, ser amable con los clientes y estar a disposición de ellos siempre.

PERFIL.

- Mayor de 18 años y menor de 50
- Masculino .o femenino
- Disponibilidad de tiempo completo
- Educación mínimo bachiller.
- Carisma de servicio
- Responsable y puntual
- Trabajar bajo presión

COMPETENCIAS.

- Doblar servilletas de papel
- Saber diseños ara doblar servilletas de tela
- Alinear mesas con sillas
- Montar las mesas “estilo americano “es decir. Cuchara, cuchillo, tenedor y cuchara de café.
- Pulir vajilla, cristalería y cubertería.
- Limpiar el restaurante con material de limpieza, desinfectantes, desgrasantes.
- Mantener vidrios brillantes
- El área debe estar completamente lista media hora antes de empezar el servicio
- Con correcta educación , tomar pedidos de las mesas asignadas
- Servir las bebidas, entradas, platos fuertes,postres, etc.
- Preguntar al cliente si requiere de algún otro servicio
- Despedir al cliente

DEFINICIÓN DE PUESTO , PERFILES DE TRABAJO Y COMPETENCIAS

CARGO

- Encargado de la limpieza de piscina

Mantener el orden y aseo de la piscina, encargarse del funcionamiento adecuado de cada una de las áreas de la piscina.

PERFIL.

- De 20 a 40 años
- masculino
- Habilidades interpersonales
- Integridad moral y ética

COMPETENCIAS.

- Barrer, aspirar, remover manchas simples de sanitarios, pisos, ventanas, paredes, muebles, espejos, cuadros, barrederas, equipos, y demás elementos de la piscina.
- Adecuar la piscina para recibir al cliente
- Verificar el correcto funcionamiento de todas sus áreas.
- Brindar información del establecimiento al cliente.

5.2.13 Estructura orgánica

La Hostería el toril no cuenta con una estructura orgánica a pesar de ser una empresa que ya viene funcionando por años por lo que se estima necesario **la creación de un organigrama** el mismo que. Permitirá crecer y ser más rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

El modelo que se propone es el siguiente:

**HOSTERÍA “EL TORIL”
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

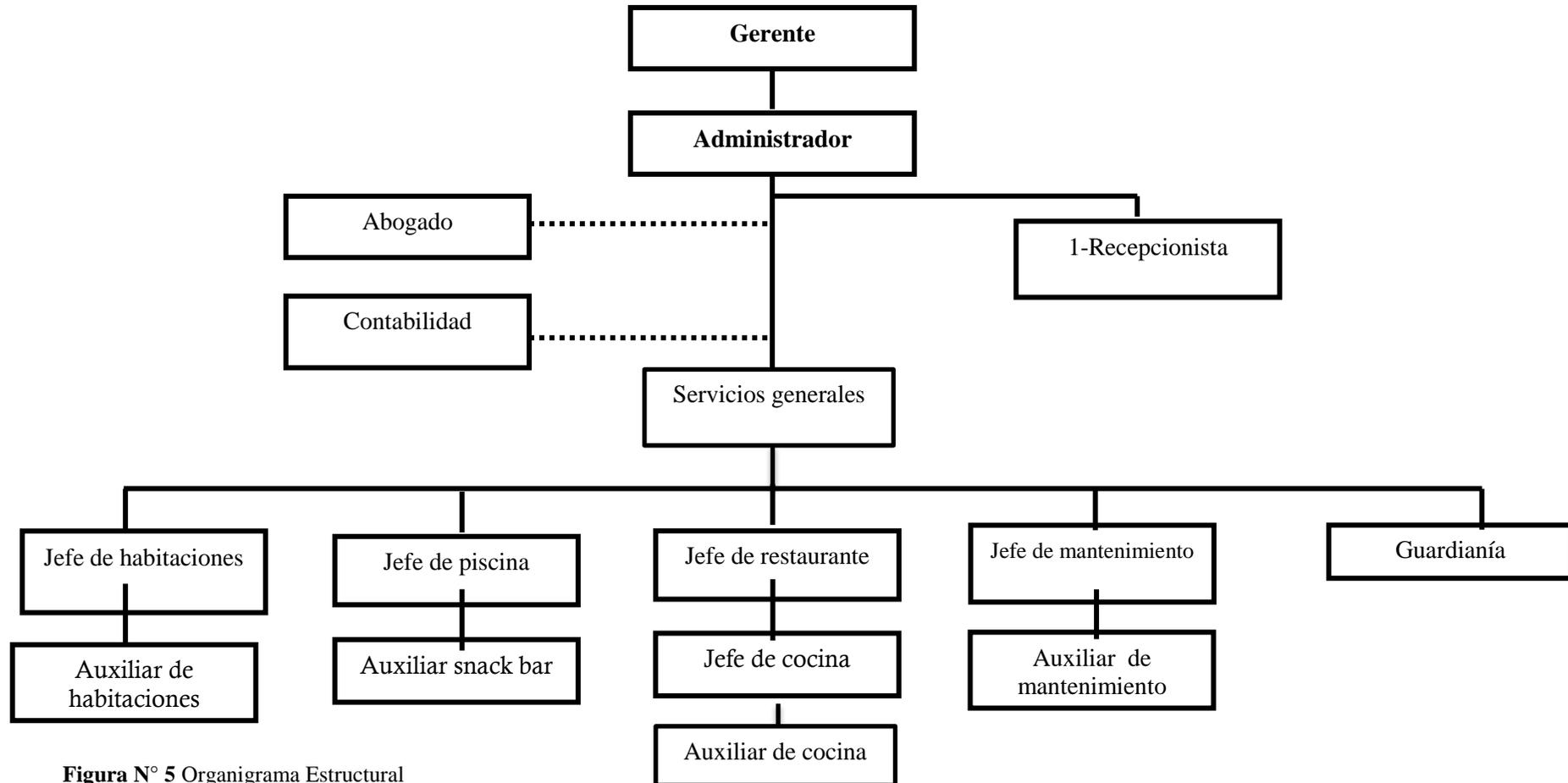


Figura N° 5 Organigrama Estructural
Realizado por: Carina Espinoza

HOSTERÍA “EL TORIL” ORGANIGRAMA FUNCIONAL

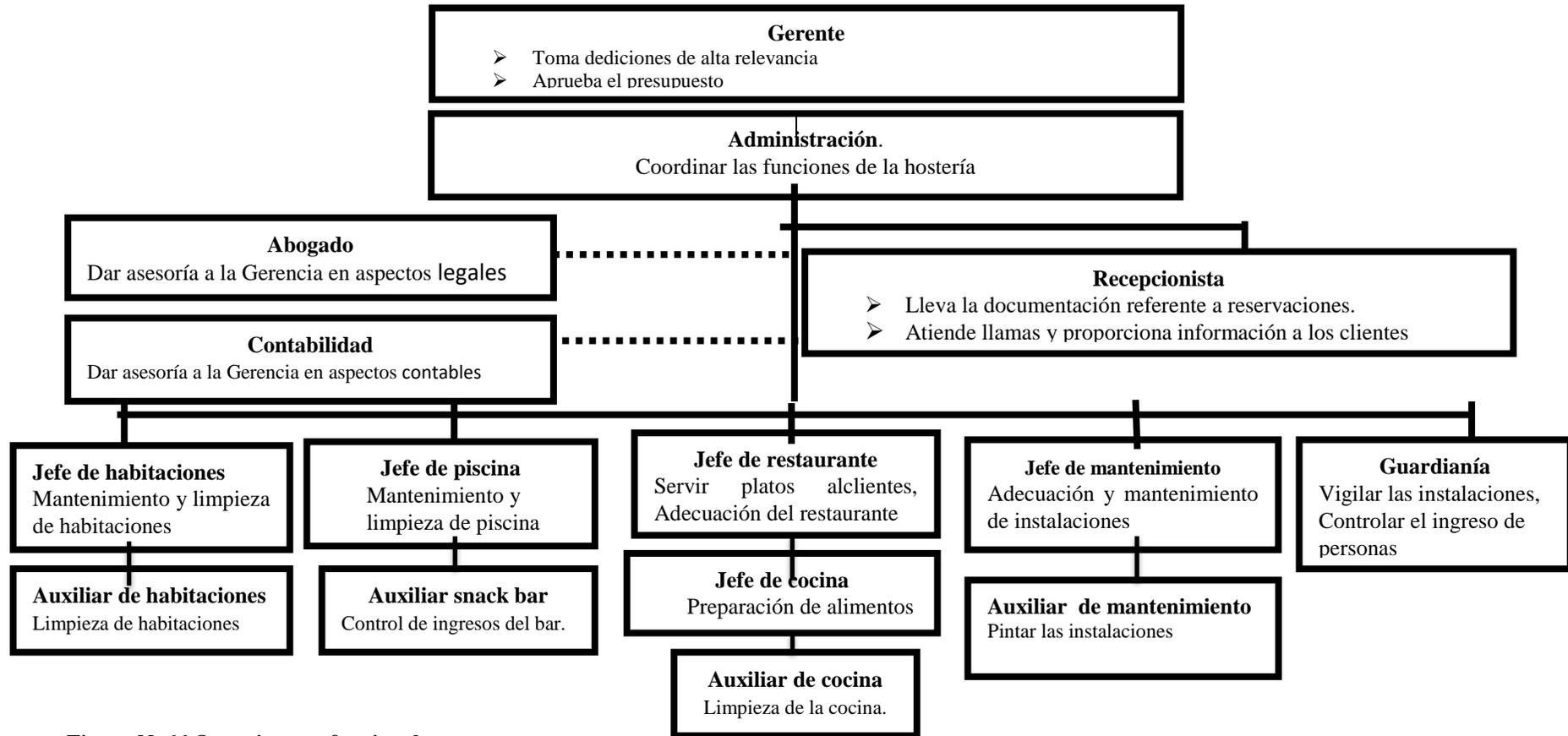


Figura No66 Organigrama funcional
Realizado por: Carina Espinoza

5.2.14 Flujo grama de procesos de alojamiento

Es importante que toda empresa tenga un flujo grama de procesos de atención al cliente ya que es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso, muestra lo que se realiza en cada etapa. Logrando así disminuir tiempos y procesos no adecuados.

El **flujo grama de procesos que se propone para la hostería** es para alojamiento de huésped que es donde se requiere de varios procesos y es el siguiente:

FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE ALOJAMIENTO “HOSTERÍA EL TORIL”

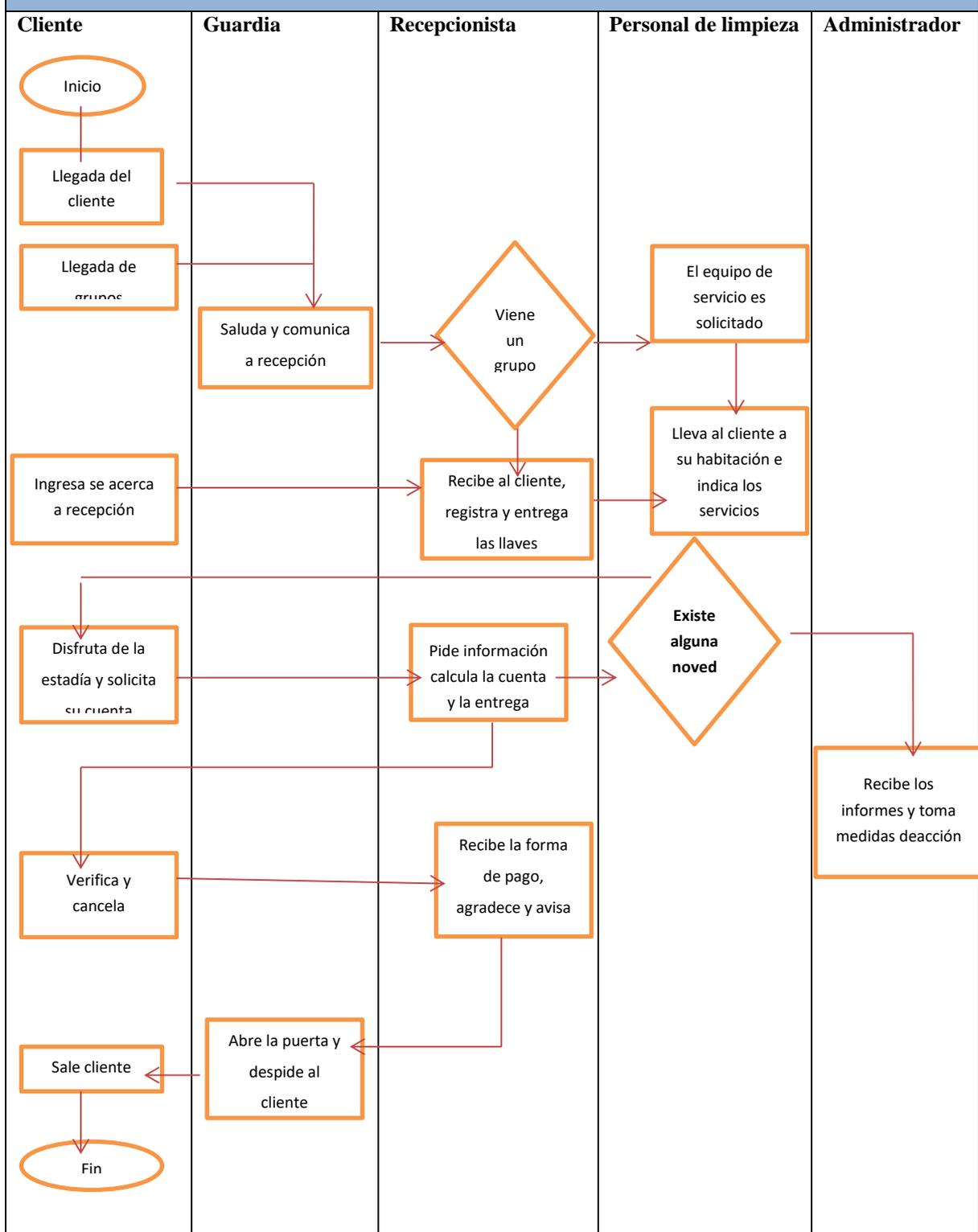


Figura.No 7 Flujo grama de procesos de alojamiento
Realizado por; Carina Espinoza

5.2.15 Presupuesto para el contrato de una contadora que preste sus servicios internamente a la Hostería el Toril, y para la implementación de planes de capacitación para empleados y trabajadores.

N°	Presupuesto	\$ mensual	\$ Anual	\$ total
1	Contrato de una contadora	500,00	6000,00	6000,00
	Décimo tercer y cuarto sueldo		1000,00	1000,00
	Aporte patronal 9.15%	45,75	549,00	549,00
1	Computadora CORE I7 3.4 GHZ 4ta Generación	927,80		927,80
1	Impresora multifunción Epson Stylus Photo R2880,Scanner copiadora	250,00		250,00
	Software contable “ PRACTISIS SOFTWARE “	150,00		150,00
1	Sumadora Casio Dr-210tm Alta Velocidad	78,00		78,00
	Suministros de oficina	19,80		53,80
1	Escritorio	360,00		360,00
1	Silla giratoria	194,00		194,00
2	Sillas (\$35 c/u)	70,00		70,00
3	Archivadores metálicos 4 cajones (\$84 c/u)	252,00		252,00
1	Escritorio para computador	94,00		94,00
1	Oficina	0,00		0,00
1	Capacitador	200		400,00
	Total	\$3.14135		\$10.378,60

**Tabla N°40 Presupuesto para contratar una contadora interna e implementar planes de capacitación
Realizado por; Carina Espinoza**

Conclusiones

- 1.-** Al analizar sus estados financieros, se ha podido determinar que el comportamiento de algunas cuentas como el de impuesto a la renta, terrenos no es el adecuado para el desarrollo de la operatividad de la empresa.
- 2.-** Hostería El Toril no cuenta con un control de inventarios, por lo que no le permite reflejar una situación exacta de la realidad económica de la empresa en sus estados financieros.
- 3.-** No cuentan con una persona que trabaje internamente en la empresa con los conocimientos contables necesarios para llevar sus rubros de activos y pasivos, y patrimonio conllevando a que la empresa no tenga una información económica real de su periodo contable.
- 4.-** No cuenta con un manual de funciones administrativo financiero, que permita administrar de manera eficiente los recursos y servicios que presta.
- 5.-** Una de las deficiencias que se ha analizado es la falta de capacitación y entrenamiento del personal, que no permite realizar sus tareas y funciones de una manera técnica y profesional, afectando de esta forma la calidad e imagen del servicio.
- 6.-** El servicio al cliente es bueno pero se debe trabajar en normas de calidad y atención a los clientes a un máximo nivel de excelencia que es lo que el visitante espera recibir.
- 7.-** En conclusión el modelo de gestión financiera, debe estar siempre en constante reorganización, buscando siempre niveles de calidad de servicio y optimización de recursos, que permita que la hostería tenga niveles de crecimiento sostenido y a largo plazo.

Recomendaciones

1.- Hostería El Toril debe implementar como herramienta de trabajo el presente modelo de gestión financiera que servirá para mejorar el control de la administración financiera y básicamente de los recursos efectivos para un mejoramiento en las actividades relacionadas al servicio de la empresa.

2.- Los dueños de la empresa deben poner mayor énfasis en la capacitación del personal. Considerando que un personal altamente calificado redundará en la imagen de calidad y servicio, obteniendo mayor clientela y por ende mejores ingresos.

3.- Es indispensable la contratación de una persona con conocimientos de contabilidad para que se maneje dentro de la empresa y así puedan llevar unos registros adecuados de toda la información financiera, y así puedan mejorar la toma de decisiones con respecto a su capital. El paquete contable que se recomienda a la empresa es PRACTISIS SOFTWARE “

4.- Se debe propender al máximo grado de excelencia, en cuanto a la calidad de atención al cliente, considerando que un cliente satisfecho será a futuro un cliente cautivo y es quien recomendará a la hostería frente a terceros.

5.- Trabajar en estrategias competitivas que permitan que la empresa mejore sus niveles de eficiencia, de la misma manera adoptar políticas de controles del patrimonio de la empresa, se propone se adopten los modelos de procesos, políticas de inventarios, y controles a los procesos involucrados de las cuentas determinantes del capital de trabajo.

6.- Se recomienda a la empresa que utilice estrategias sobre normas de calidad de producto y servicio, normas de seguridad, intensidad en la inversión, es decir manejar de mejor manera sus movimientos financieros, estudiar las necesidades de la sociedad y ofertar a sí nuevos y mejores servicios (diferenciación de los competidores) participación en los mercados y así incluir a la Hostería en ferias internacionales de turismo darse a conocer en mercados locales y nacionales.

Anexos

Anexo N° 1

Cuestionario de control interno (modelo de encuesta)

Encuestas aplicadas al personal administrativo de la hostería el toril

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico a nivel institucional que involucre la recopilación de datos necesarios mediante la aplicación de técnicas de investigación con el fin de que se obtenga resultados óptimos de la realidad financiera , administrativa de la Hostería el Toril.

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	POR QUE
1	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?				
2	¿Cuándo ingresó a la Hostería le hicieron conocer sus funciones?				
3	¿Cree usted que es necesario la implementación de un departamento financiero en la hostería?				
4	¿El personal cuenta con capacitación continua?				
5	¿La empresa cuenta con controles financieros adecuados?				
6	¿Considera factible la implementación de un modelo de gestión financiera en la Hostería?				
7	¿Se establece parámetros para la selección del personal externo de la Hostería?				
8	¿De qué manera la empresa lleva los estados financieros?				

Anexo N°2

Encuestas aplicadas a los clientes de la hostería el toril (modelo de encuesta)

Objetivo: Recopilar información para diseñar el Modelo de Gestión Financiero para la Hostería el Toril.

1.- ¿Con que frecuencia visita usted la Hostería el Toril?

Frecuentemente
Ocasionalmente
Muy pocas veces

2.- ¿De los servicios que presta la Hostería cual visita usted con más frecuencia?

Piscina
Hospedaje
Salón de eventos
Plaza de toros

3.- ¿Cómo califica usted la imagen del personal de servicio en cuanto a atención al cliente?

Adecuado
Poco adecuado
Nada adecuado

4.- ¿Cómo califica las instalaciones con las que cuenta la Hostería el Toril?

Regular
Bueno
Muy bueno
Excelente

5.- ¿Por qué medio de comunicación obtuvo información de la Hostería el Toril?

Internet
Radio-televisión
Periódicos-revistas
Conversación directa

6.- ¿Cuál es la característica por la que prefiere visitar hostería el toril?

Calidad de eventos
Buena infraestructura
Aseo y organización
Atención al cliente
Precio

7.- ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por el servicio de piscina?

\$3.00 - \$ 4.00
\$5.00 - \$ 8.00
\$8.00 - \$ 10.00

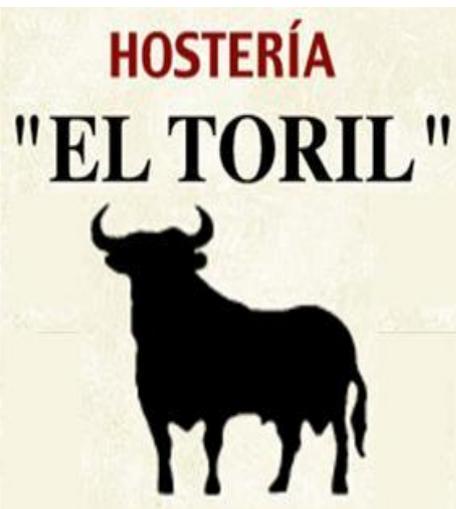
8.- ¿Está conforme con la atención que recibió en los servicios que presta Hostería el Toril?

SI
NO

Anexo N°3 Desglose del presupuesto.

PRESUPUESTO PARA CONTRATAR UNA CONTADORA INTERNA PARA LA HOSTERÍA EL TORIL Y UN CAPACITADOR														
N°	Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos.	Sep.	Oct.	Nov	Dic.	Total
1	Contadora (or)	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
	Décimo tercer sueldo												500,00	500,00
	Décimo cuarto sueldo									500,00				500,00
	Aporte patronal	45,75	45,75	45,75	45,75	45,75	45,75	45,75	45,75	45,75	45,75	45,75	45,75	549,00
1	Computadora CORE I7 3.4 GHZ 4ta Generación	927,80												927,80
1	Impresora multifunción	250,00												250,00
	Software contable													
	“ PRACTISIS SOFWARE “	150,00												150,00
	Sumadora Casio Dr-210tm	78,00												78,00
	Suministros de oficina													
1	Redmas de hojas	3,50		3,50		3,50		3,50		3,50		3,50		21,00
1	Caja de espero	3,00						3,00						6,00
1	Perforadora	1,50												1,50
1	Engrapadora	1,50												1,50
2	Saca grapas	1,00												1,00
2	Corrector	1,00												1,00
1	borrador	0,50						0,50						1,00
1	caja de clibs	0,80		0,80		0,80		0,80		0,80		0,80		4,80
1	caja de grapas	1,00		1,00		1,00		1,00		1,00		1,00		6,00
1	regla	1,00												1,00
1	tijera	1,00												1,00
1	docena de carpetas colgantes	4,00						4,00						8,00
1	escritorio para oficina	360,00												360,00
1	silla giratoria para oficina	194,00												194,00
2	sillas a \$35 c/u	70,00												70,00
3	archivadores metálicos a \$84 c/u	252,00												252,00
1	escritorio para computador	94,00												94,00
	contartar un capacitdor	200,00						200,00						400,00
	TOTAL	3.141,35	545,75	551,05	545,75	551,05	545,75	758,55	545,75	1.051,05	545,75	551,05	1.045,75	10.378,60

Anexo N° 5 Imágenes Hostería El Toril





Bibliografía

@gerencie.com. (13 de 06 de 10).

monografias . com. (2000). Obtenido de

<http://www.monografias.com/trabajos27/valor-economico-agregado/valor-economico-agregado.shtml>

monografias.com. (2000). Obtenido de

https://www.google.com.ec/search?q=metodo+de+gestion+financiera+perlas&oq=metodo+de+gestion+financiera+perlas&aqs=chrome..69i57.9519j0j7&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=93&ie=UTF-8

monografias.com. (05 de 09 de 2009).

Recuperado el 2009, de <http://inghenia.com/wordpress/2009/09/05/automatizacion-de-semaforos-en-los-indicadores-del-balanced-scorecard/>

Gestion de indicadores . (2010). Obtenido de

http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm

@gerencie.com. (06 de 04 de 2013). Recuperado el 2013, de <http://helisa.com/>

GESTIOPOLIS. (s.f.). Recuperado el 2001, de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/14/camel.htm>

monografias .com. (s.f.).

monografias .com. (s.f.). Obtenido de

<http://inghenia.com/wordpress/2009/09/05/automatizacion-de-semaforos-en-los->

indicadores-del-balanced-scorecard/

monografias.com. (s.f.). Obtenido de

<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>

Padilla, M. C. (2012). *gestion financiera* (1ra ed.). Bogota: GOE EDICIONES.

¹ CUADRADO EBRERO, Amparo 1983 Cash-Flow y Flujo de Recursos. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, España

<http://www.monografias.com/trabajos12/rentypro/rentypro.shtml>