



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA PYMES
HOSTELERAS INTERANDINAS

**Tesis previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Alexandra Jackeline Gallo Suárez

Director:

Ing. Tarquino Fidel Patiño Espín, MBA

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para PYMES Hosteleras Interandinas

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

Por:

Alexandra Jackeline Gallo Suárez

En cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados

Mayo 2015

Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para PYMES Hosteleras Interandinas

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Dr. Mg. José Luis Viteri Medina
Miembro Calificador

Ing. Tarquino Fidel Patiño Espín, MBA
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Mag. Vinicio Navarrete López
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación.

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para PYMES Hosteleras Interandinas.

Tipo de trabajo: Tesis.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Autor: Alexandra Jackeline Gallo Suárez

Director: Ing. Tarquino Fidel Patiño Espín, MBA

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Secundaria: Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial.

Resumen Ejecutivo

La presente tesis de grado está basada en la problemática existente en la PYMES Hosteleras Interandinas, que por falta de una adecuada administración y altos costos operativos que no son controlados adecuadamente tienen pérdidas financieras al finalizar su período contable. Es así que se realiza un análisis de tres empresas Hosteleras del catón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, de los cuales se obtiene información importante mediante entrevistas con los Administradores y acceso a su información financiera que es bastante escasa.

Se ha elaborado la cadena de valor, otorgando a las empresas de este sector formatos genéricos para la organización y administración que van identificando las áreas críticas que deben ser atendidas, en donde se incluye un análisis financiero de los resultados obtenidos en los años 2013 y 2014. Además se han determinado sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con las cuales se han establecido objetivos estratégicos con la ponderación de importancia y orden de aplicación. Finalmente se establece el Cuadro de Mando Integral para este sector, mediante el cual se pretende solucionar las falencias encontradas durante la investigación y maximizar los resultados financieros de estas empresas, dando el costo estimado de aplicación de este modelo de gestión y el tiempo de ejecución; así como también los resultados esperados.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Alexandra Jackeline Gallo Suárez, portador de la cédula de ciudadanía No. 050303869-7, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Alexandra Jackeline Gallo Suárez

050303869-7

Dedicatoria

Esta investigación va dedicada para las personas que más amo. A mi padre por ser mi ejemplo e inspiración, a mi madre por ser mi amiga y compañera que siempre está a mi lado. A mi hermano que me impulsa a seguir superándome para ser el mejor reto que él pueda tener. Y a mis tíos que siempre están conmigo festejando mis triunfos y dándome fuerza para levantarme de los fracasos, tío Edwinsito por todo su amor incondicional y esas palabras que siempre me alientan y a mi tía Mary por ser mi fortaleza desde el cielo y mi ángel desde hace más de un año por todo el amor que aquí me dio y que aún siento a pesar de su ausencia.

Por todos ellos mi esfuerzo en esta meta y en todas las que tengo por delante.

Reconocimientos

Le agradezco a Dios, por darme la capacidad para culminar con esta difícil etapa en mi vida y sobre todo por permitirme contar con el apoyo de mis padres que han sido mi ejemplo para que siempre busque la excelencia en cada una de mis acciones.

Un agradecimiento especial a la persona que contribuyó para que este sueño sea hoy una realidad, el Ing. Tarquino Patiño, por confiar en mi capacidad y conocimientos y por brindarme todo el apoyo posible para que hoy esta investigación llegue a su fin, pero lo más importante por darme animo en los momentos más difíciles y por siempre tratar de que esta sea una experiencia que me ayude a crecer como ser humano y como profesional.

A todos, Gracias.

Resumen

Para establecer el Modelo de Gestión se realiza un análisis de campo a PYMES Hosteleras en la Provincia de Cotopaxi. Partiendo de la información obtenida mediante entrevistas se han determinado las falencias existentes, se utilizan herramientas de gestión para que apoyen al crecimiento económico de estas empresas. La primera herramienta de gestión es la cadena de valor que es elaborada considerando los procesos susceptibles de mejora, por lo que se establece una estructura de procesos, organigrama estructural y el análisis financiero, este último que por tratarse de empresas sin un modelo financiero definido carecen de balances que ayude a la toma de decisiones, los cuales han tenido que ser elaborados por el investigador considerando la información disponible y dejando modelos genéricos que podrán ser aplicados en el futuro. Se crea el plan estratégico basado en el análisis FODA realizado conjuntamente con la administración de las Empresas analizadas en donde se establecen objetivos estratégicos los cuales son ordenados por importancia y premura de aplicación. Se crea el cuadro de mando integral en donde se definen cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje y crecimiento, con una misión y visión genérica del negocio que ayudará a las empresas a maximizar resultados, de las perspectivas analizadas se incluyen los problemas detectados las estrategias recomendadas y el diagrama de procesos que podría ser implementado; finalmente se establecen los costos que la implementación de este modelo de gestión tendrá en las empresas que lo apliquen, tiempo de implementación y potenciales resultados.

Palabras claves: gestión, financiera, PYME, hostelería.

Abstract

To do In order to establish the Management Model, a field analysis is undertaken on PYMES Hosteleras in Cotopaxi. Based on the information obtained through interviews, existing shortcomings are isolated, and management tools are used to support the growth of these companies. The first management tool in question is the “value chain”, which is devised considering which processes can currently be improved upon, to which end there is established a process structure, an organizational flowchart, and a financial analysis; the last of which is necessary because the businesses involved, lacking (fixed financial model, lack records and balances to assist the taking of decisions); these have had to be formulated by the researcher, considering all of the available information and leaving generic models which can be applied in future situations. The strategic plan is created based on a SWOT analysis undertaken in cooperation with the administrators of the businesses under examination, which strategic objectives being established and ordered by importance and by urgency. A scorecard is created with four essential areas being established: finance, customers, internal management and learning / growth, with a generic business mission and vision which will help business to maximise results. Drawing on the insights previously analysis, this includes the problems detected, the recommended strategies, and the flowchart of processes which can potentially be implemented. Finally, the costs of implementation of this management model to the companies concerned are calculated, as are the potential results and the amount of time necessary for implementation.

Keywords: management, financial, SME and hostels.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xv
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica	4
2.2. Descripción del problema.....	4
2.3. Preguntas básicas.....	6
2.4. Formulación de meta.....	7
2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación.....	7
2.6. Variable(s).....	7
2.7. Objetivos	7
2.7.1. Objetivo General....	7
2.7.2. Objetivos Específicos.....	7
2.8. Delimitación funcional	8
3. Marco Teórico	9
3.1. Definiciones y conceptos.....	9

3.1.1. Modelo de Gestión	9
3.1.2. Modelo de Gestión en Empresas Turísticas	16
3.1.3. PYMES Hosteleras.....	16
3.2. Estado del Arte	18
4. Metodología	20
4.1. Diagnóstico.....	20
4.1.1. Introducción a las empresas a analizarse	20
4.1.2. Recolección de Información.....	23
4.2. Métodos aplicados	25
4.2.1. Nivel o tipo de investigación.....	25
4.3. Materiales y herramientas.....	26
4.3.1. Fuentes de información	26
4.3.2. Herramientas para obtener información	27
4.4. Tabulación de Resultados	28
4.4.1. Tabulación de Entrevistas.....	28
5. Resultados	33
5.1. Producto final del proyecto de titulación	33
5.1.1. Cadena de Valor	34
5.1.2. Plan Estratégico.....	102
5.1.3. Cuadro de Mando Integral	112
5.2. Evaluación preliminar	123
5.3. Análisis de resultados.....	124
6. Conclusiones y Recomendaciones	132
6.1. Conclusiones.....	132
6.2. Recomendaciones.....	134
APÉNDICES	
Apéndice A – Formatos Utilizados.....	135
REFERENCIAS	142

Lista de Tablas

1. Procedimientos para la recolección de Información.....	24
2. Formas de Presentar a la Empresa (<i>Entrevista</i>).....	28
3. Situación del mercado en el Sector Turístico (<i>Entrevista</i>).....	29
4. Servicios ofertados (<i>Entrevista</i>).....	29
5. Desarrollo Estratégico: Hosterías Imperio Real, El Surillal y Los Molinos de Yanayacu (<i>Entrevista</i>).....	30
6. Esquema Balance General.....	40
7. Esquema del estado de Pérdidas y Ganancias.....	41
8. Balance General 2013 – Hostería Imperio Real.....	42
9. Balance General 2014 – Hostería Imperio Real.....	44
10. Estado de Pérdidas y Ganancias 2013 – Hostería Imperio Real.....	46
11. Estado de Pérdidas y Ganancias 2014 – Hostería Imperio Real.....	48
12. Análisis Estructural del Balance General – Hostería Imperio Real.....	50
13. Análisis Estructural del Estado de Pérdidas y Ganancias – Hostería Imperio Real.....	52
14. Análisis Horizontal – Hostería Imperio Real.....	53
15. Índices de Liquidez – Hostería Imperio Real.....	54
16. Cálculo Índices de Liquidez – Hostería Imperio Real.....	54
17. Índices de Solvencia – Hostería Imperio Real.....	56
18. Cálculo Índices de Solvencia – Hostería Imperio Real.....	56
19. Análisis de resultados Índice de Solvencia.....	57
20. Índice ROE.....	58

21.	Cálculo Índice ROE – Hostería Imperio Real.....	58
22.	Índice ROA.....	59
23.	Cálculo Índice ROA – Hostería Imperio Real.....	59
24.	Balance General 2013 – Hostería El Surillal.....	65
25.	Balance General 2014 – Hostería El Surillal.....	67
26.	Estado de Pérdidas y Ganancias 2013 – Hostería El Surillal.....	69
27.	Estado de Pérdidas y Ganancias 2014 – Hostería El Surillal.....	71
28.	Análisis Estructural del Balance General – Hostería El Surillal.....	73
29.	Análisis Estructural del Estado de Pérdidas y Ganancias – Hostería El Surillal.....	75
30.	Análisis Horizontal – Hostería El Surillal.....	76
31.	Índices de Liquidez – Hostería El Surillal.....	77
32.	Cálculo Índices de Liquidez – Hostería El Surillal.....	77
33.	Índices de Solvencia – Hostería El Surillal.....	78
34.	Cálculo Índices de Solvencia – Hostería El Surillal.....	78
35.	Cálculo Índice ROE – Hostería El Surillal.....	79
36.	Cálculo Índice ROA – Hostería El Surillal.....	79
37.	Balance General 2013 – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	84
38.	Balance General 2014 – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	86
39.	Estado de Pérdidas y Ganancias 2013 – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	88
40.	Estado de Pérdidas y Ganancias 2014 – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	90
41.	Análisis Estructural del Balance General – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	92
42.	Análisis Estructural del Estado de Pérdidas y Ganancias – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	93

43.	Análisis Horizontal – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	94
44.	Índices de Liquidez – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	95
45.	Cálculo Índices de Liquidez – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	95
46.	Índices de Solvencia – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	96
47.	Cálculo Índices de Solvencia – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	96
48.	Cálculo Índice ROE – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	97
49.	Cálculo Índice ROA – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	97
50.	Análisis Fortalezas y Debilidades.....	102
51.	Análisis Oportunidades y Amenazas.....	104
52.	Análisis FODA.....	106
53.	Definición de Objetivos Estratégicos.....	108
54.	Indicadores – Objetivos Estratégicos.....	110
55.	Planificación Estratégica.....	111
56.	Formulación de la Misión.....	115
57.	Formulación de la Visión.....	115
58.	Cuadro de Mando Integral.....	117
59.	Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.....	122
60.	Costos de Implementación.....	124
61.	Estado de Pérdidas y Ganancias – Proyectado: Hostería Imperio Real.....	125
62.	Estado de Pérdidas y Ganancias – Proyectado: Hostería El Surillal.....	127
63.	Estado de Pérdidas y Ganancias – Proyectado: Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	129
64.	Índices ROE y ROA – Proyectado 2015.....	130

65.	Cálculo Índices ROE y ROA – Hostería Imperio Real.....	130
66.	Cálculo Índices ROE y ROA – Hostería El Surillal.....	131
67.	Cálculo Índices ROE y ROA – Hostería Los Molinos de Yanayacu.....	131

Lista de Figuras

1. Definición de Cuadro de Mando Integral.....	11
2. Cuadro de Mando Integral.....	12
3. Cadena de Valor.....	15
4. Modelo de Gestión Financiera.....	33
5. Cadena de Valor.....	35
6. Cadena de valor genérica.....	35
7. Mapa de Procesos.....	37
8. Organigrama Estructural.....	38
9. Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral.....	113
10. Perspectivas Financieras – Cuadro de Mando integral.....	114
11. Perspectiva de Clientes.....	121
12. Diagrama de Procesos genérico.....	122
13. Diagrama Innovación y Aprendizaje.....	123

Capítulo 1

1. Introducción

1.1. Presentación del trabajo

El presente trabajo de titulación está basado en la problemática detectada en las PYMES Hosteleras Interandinas según información obtenida preliminarmente de fuentes externas antes de empezar la investigación, lo cual fue constatado y verificado con la exploración de campo realizada, de la cual se determinaron falencias en la administración, como falta un control contable adecuado ya que se cuenta con un software para la gestión financiera contable en todos los casos analizados, pero es solamente utilizado con fines tributarios, ya que únicamente se registran facturas de compra y venta que sirven como información para las declaraciones de impuestos en el Servicio de Rentas Internas, este manejo es inadecuado ya que no se conoce la situación real de la empresa y puede conllevar a la toma errónea de decisiones, además que al finalizar el período contable se obtiene una pérdida a pesar de que los ingresos no han disminuido.

Otro de los problemas detectados es la falta de control en el manejo de los inventarios, ya que no se cuenta con un sistema que permita manejar ingresos y salidas lo que dificulta el control y puede generar pérdidas por robo, destrucción, caducidad entre otros aspectos. El software con el que cuentan las empresas objeto de este estudio tienen un módulo especializado en manejo de activos y bodegas que podría facilitar el control de los mismos, y que por desconocimiento no se está aprovechando las funcionalidades de esta herramienta la cual ha tenido en todos los casos una inversión considerable.

La falta de estrategias comerciales, administrativas y financieras son también falencias que pueden ser mejoradas, ya que no se está aprovechando al 100% la capacidad productiva y de servicios que estas empresas poseen, lo cual hace que existan costos fijos muy altos que podrían ser aprovechados para generar mayores ingresos.

La competencia en este sector es fuerte y tiene posibilidades de seguir creciendo considerando básicamente los cambios en cuanto a leyes y normativas gubernamentales que pretenden que el mercado nacional tenga una mayor demanda y liquidez para el país. Es así

que se está realizando el cambio de la Matriz Productiva Ecuatoriana, la cual tienen como pilar fundamental de transformación al turismo que es un recurso renovable, se han establecido planes estratégicos a nivel nacional e internacional, un ejemplo claro es la marca *All you need is Ecuador* que está siendo difundida a nivel mundial y que ha generado en el consumidor interno el interés por conocer destinos turísticos nacionales que tienen un menor costo y que pueden satisfacer las necesidades de ocio y de distracción al igual que destinos en el extranjero. Considerando además que por problemas de la economía nacional y mundial las personas que pueden considerarse como potenciales clientes no disponen del mismo valor adquisitivo que en años anteriores.

Es por esto que se cree conveniente potenciar el crecimiento de estas empresas considerando que las expectativas para el futuro son alentadoras y que se cuenta con el apoyo Gubernamental, por lo tanto es indispensable que las empresas que se desarrollan en el mercado turístico pongan en práctica e implementen las herramientas que se han establecido en la presente investigación ya que ayudaran a generar una cultura de administración basada en cumplimiento de procesos y metas.

Tomando en consideración todo lo anteriormente mencionado se ha elaborado la cadena de valor que aplica a este sector económico y que es genérico facilitando la adopción de pequeñas y medianas empresas, basados en la información obtenida mediante entrevistas, se ha definido la matriz FODA con la que se establecen objetivos estratégicos medibles y alcanzables.

Se establecen indicadores financieros con lo que se respaldan los problemas detectados identificando además las posibilidades de mejora que se pueden implementar, con toda la información anteriormente expuesta se crea el cuadro de mando integral considerando cuatro perspectivas que son analizadas de manera individual determinando metas que deben ser cumplidas, el tiempo de implementación y después del cual se podrán apreciar los resultados de esta herramienta. Se realizan estimaciones de los resultados que se obtendrán con la implementación de este Modelo de Gestión para cada una de las empresas analizadas.

1.2. Descripción del documento

Se realiza el planteamiento del problema identificando las falencias detectadas las cuales son indicadas en la descripción del problema, además que se responden preguntas para determinar como aparece el problema, porque y de qué forma se origina, después de lo cual se ha establecido

la meta de Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para PYMES Hosteleras Interandinas e identificar los objetivos que ayudaran a cumplir la meta.

Se ha realizado una investigación bibliográfica que nos ayudó a determinar el Estado del Arte en donde se enuncian los principales conceptos y la base teórica para la realización de la presente investigación. También se ha indagado sobre investigaciones relacionadas con el tema a nivel Internacional, Nacional y Local, encontrando información que ha sido incluida como parte del análisis realizado.

Se ha establecido la metodología para el levantamiento de la información suficiente y de calidad que servirá de base para el análisis, por lo que se han realizado tres entrevistas a cada uno de los Gerentes Generales de las Hosterías analizadas (*Imperio Real, El Surillal y Los Molinos de Yanayacu*). Se realiza la tabulación de los resultados obtenidos, el análisis y se concluye de acuerdo a la información levantada.

Para el producto final de la presente Tesis de Grado se elabora el Modelo de Gestión Financiera considerando las siguientes herramientas: Cadena de Valor, Planeación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral, los cuales cuentan con análisis realizados considerando el sector. Se establecen tiempos y costos de implementación y Posibles resultados.

Se incluyen conclusiones y recomendaciones que se han obtenido de la investigación realizada y que servirán de ayuda en la implementación y desarrollo del Presente Modelo de Gestión.

Capítulo 2

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para PYMES Hosteleras Interandinas.

Tipo de trabajo: Tesis.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Secundaria: Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial.

2.2. Descripción del problema

Para el presente trabajo de investigación se ha considerado a un sector económico que por su naturaleza es inestable en sus niveles de ingresos y gastos. Ya que su demanda crece en determinadas épocas del año haciendo que su utilidad crezca, mientras que el tiempo restante los gastos operativos son altos no cuentan con ingresos. Un aspecto muy importante a considerar es que la estructura de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador en su mayoría es familiar lo que dificulta que cuenten con niveles administrativos con la formación académica adecuada que ayude a maximizar los resultados. La falta de profesionalidad en sus procesos hace que estos sean poco productivos y que en lugar de generar ingresos representen una pérdida al finalizar el período contable. Una de las principales consecuencias de las falencias anteriormente descritas es que no se define una planificación estratégica que cuente con objetivos y metas reales y alcanzables.

La desorganización y el modelo de administración empírico que estas empresas utilizan hacen que no se cumplan adecuadamente los procesos que de forma casera se establecen impidiendo que el consumidor o cliente reciba un producto de calidad. Las administraciones familiares tienen un problema que en su mayoría se repite, esto es que se definen jerarquías sin considerar

la funcionalidad ni el perfil que la persona debe tener, para cumplir de forma óptima con las responsabilidades encomendadas.

Ahora, si analizamos el problema desde otro aspecto, podemos identificar que a las Hosterías de la Región Interandina las visitan en su mayoría turistas nacionales y considerando esto como una oportunidad de mejora que no es explotada podemos decir que según datos publicados por el Ministerio de Turismo del Ecuador en los años 2012 y 2013 se recibieron 1.038 millones de dólares colocando al turismo como el cuarto rubro más alto de ingresos para el país sin considerar los ingresos petroleros, si esta industria explota su potencial al 100% no solamente sus propietarios gozarían de réditos económicos, sino que, la economía nacional tendría mayor circulante lo que daría dinamismo al mercado. Se evidencia claramente que la mayor concentración de turistas nacionales y extranjeros está en la Región Costa por lo que es necesario que la región Interandina realice mejoras a sus productos y servicios para que resulte competitiva y sobretodo atractivo para los turistas.

Considerando lo anterior, podemos decir que el no aprovechamiento de la capacidad turística de esta región se debe a la falta de una correcta administración de las empresas que se encuentran en este sector, ya que no manejan información contable y financiera que les ayude a proyectarse a futuro y establecer metas con las que cubran sus gastos operativas y además generen utilidad para sus propietarios ya que en algunos casos que han sido analizados al finalizar el período contable se evidencia que se obtiene utilidad sino lo contrario. De la investigación previa realizada se determina que esto se da por la falta de controles a los gastos, la no administración adecuada de los ingresos y por no contar con información financiera actual y real se toman decisiones erróneas que afectan a los resultados finales de la organización. Es así que se ha podido evidenciar que solamente se lleva un control contable para fines tributarios que no evidencia la situación real de la empresa y que impide que la administración proponga objetivos de largo plazo considerando la realidad económica.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Cuando las PYMES Hosteleras Interandinas al finalizar el período contable presentan pérdida en sus Estados Financieros.

¿Por qué se origina?

Por la falta de control contable y financiero en las PYMES turísticas que se genera por una administración poco profesional sin procedimientos ni fundamentos preestablecidos y formalmente aprobados por la Administración.

¿Qué lo origina?

Las deficiencias en la administración y en el control contable y financiero, lo que hace que no se tengan un aprovechamiento eficiente de los recursos que las empresas turísticas de este sector generan; además de la falta de control en sus costos y gastos, que al finalizar el período contable se resume en pérdidas para la empresa.

¿Cuándo se origina?

En temporadas consideradas bajas para el sector turístico, es decir en épocas en donde no hay paseos estudiantiles o institucionales, no hay feriados o la situación económica nacional tiene un decrecimiento por factores políticos.

¿Dónde se origina?

PYMES Hosteleras Interandinas.

¿Dónde se detecta?

La investigación se está realizando en tres Hosterías ubicadas en el catón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, que son: Hostería Los Molinos de Yanayacu, Hostería El Surillal y Hostería Imperio Real.

2.4. Formulación de meta

Desarrollar un Modelo de Gestión Financiera para PYMES Hosteleras Interandinas que ayude a maximizar los ingresos de este Sector Económico.

2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación

Hipótesis de trabajo: No aplica.

2.6. Variable(s)

Variable independiente: No aplica

Variable dependiente: No aplica.

2.7. Objetivos

2.7.1. Objetivo General.

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para PYMES Hosteleras Interandinas.

2.7.2. Objetivos Específicos.

1. Realizar un diagnóstico de los problemas que afectan a la administración Financiera en PYMES Hosteleras.
2. Establecer estrategias de gestión turísticas y hosteleras para mejorar la eficiencia económica.
3. Análisis de potenciales resultados con la implementación del Modelo de Gestión Financiera.
4. Construir los elementos del modelo de gestión financiera.

2.8. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Brindar información que respalde la actividad de la empresa y que sea herramienta para la toma de decisiones.
- Establecer estrategias para mejorar la competitividad.
- Manejar un sistema de costos adecuado para el giro del negocio.
- Incrementar la obtención de utilidades.
- Establecer índices de crecimiento de ingresos por ventas.
- Trabajar en base a un flujo de efectivo para distribuir los ingresos de forma adecuada aplicando presupuestos.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

No aplica.

Capítulo 3

3. Marco Teórico

Para la presente investigación se ha considerado las definiciones y criterios de algunos autores que citan a continuación:

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Modelo de Gestión

3.1.1.1 Gestión

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define a la gestión como hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

“El proceso de gestión es el conjunto de acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados.¹

Si analizamos la palabra gestión desde el latín de donde proviene (*gestiō*) que se define como la acción y su consecuencia de administrar alguna situación o algo en general. Considerando los planteamientos anteriores podemos resumir que la Gestión es un proceso mediante el cual podemos llegar a cumplir objetivos o metas planteadas considerando que hay que administrar, controlar y organizar el camino que vamos a tomar.

Si consideramos que la meta que se desea alcanzar es la de un negocio podríamos decir que la gestión va encaminada a establecer los pasos a seguir o estrategias para maximizar resultados (*ya sean productivos o económicos*).

¹D. MELNIK & M. PEREIRA, *Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios*, Edit. Alfagrama, Argentina, (2006).

3.1.1.2 Modelo de Gestión

El término modelo vine del italiano *modello*, que dependiendo del ámbito con el que se le relaciona puede tomar diferentes significados. Considerando la definición anteriormente expuesta podemos definir al modelo de gestión como al tipo de proceso que puede ser sujeto de imitación para poder llegar a la consecución de un objetivo.

Para la presente investigación se utilizará un modelo de gestión que según el autor Jaime Loring “consiste en administrar los recursos que posea una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir con los gastos que se puedan generar”²

Otro autor Idalberto Chiavenato habla en su obra del modelo de cambio estructural que también será utilizado en esta investigación ya que dice: “El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (*como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.*) Y cambios en el comportamiento (*en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.*) conjuntamente. Hay difusión de dos tendencias, en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura administrativa y financiera, por una parte, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro lado, integrados a través de un tratamiento sistémico.”³

3.1.1.3 Herramientas del Modelo de Gestión

3.1.1.3.01 Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card

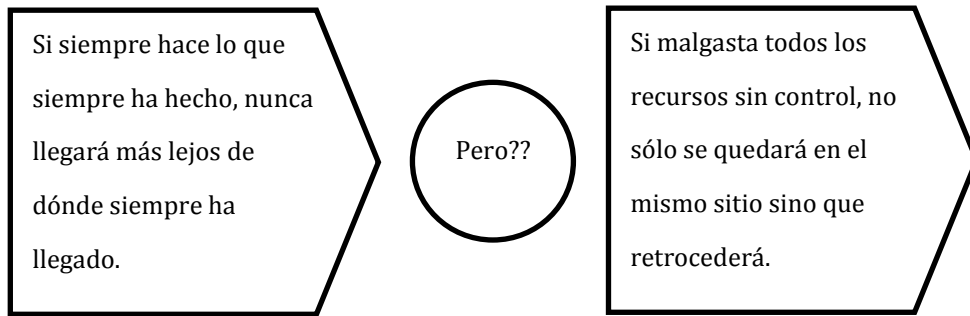
Se puede definir el Cuadro de Mando Integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.⁴

² J. LORIG, *Las Gestión Financiera*, Ediciones Deusto, España, (2004).

³ I. CHIAVENATO, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, México, (2002).

⁴ F. BARAYBAR, *El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>*, ESIC EDITORIAL, España, (2010).

Figura 1: Definición de Cuadro de Mando Integral



Fuente: Libro Aplicación práctica del cuadro de amando integral, Autor: Luis Muñiz, Enric Monfort. Pág. 20.

Una de las filosofías que la dirección de las empresas emplea de una forma muy generalizada es la de tener una visión del negocio a través de las estructuras jerárquicas de la organización, con atención casi exclusiva a la consecución de los objetivos económico-financieros y orientada al análisis de los recursos de cada una de las áreas de responsabilidad o utilidades de negocio, poniendo énfasis en analizar funciones, centros o productos generando, de este modo, una imagen fragmentada de la empresa, un exceso de información que enmascara la información útil y relevante. También el empleo del análisis de desviaciones del pasado que justifican sólo lo ocurrido y una ausencia de información que permita evaluar la calidad de los procesos, la innovación, la competencia, los recursos, etcétera, son aspectos que afectan de lleno a la calidad de la información, y como resultado se produce un desfase entre la estrategia a conseguir y la operativa diaria de la empresa, lo que incide negativamente en la consecución de los objetivos.⁵

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos.

¿Por qué Implementar un Cuadro de Mando Integral?

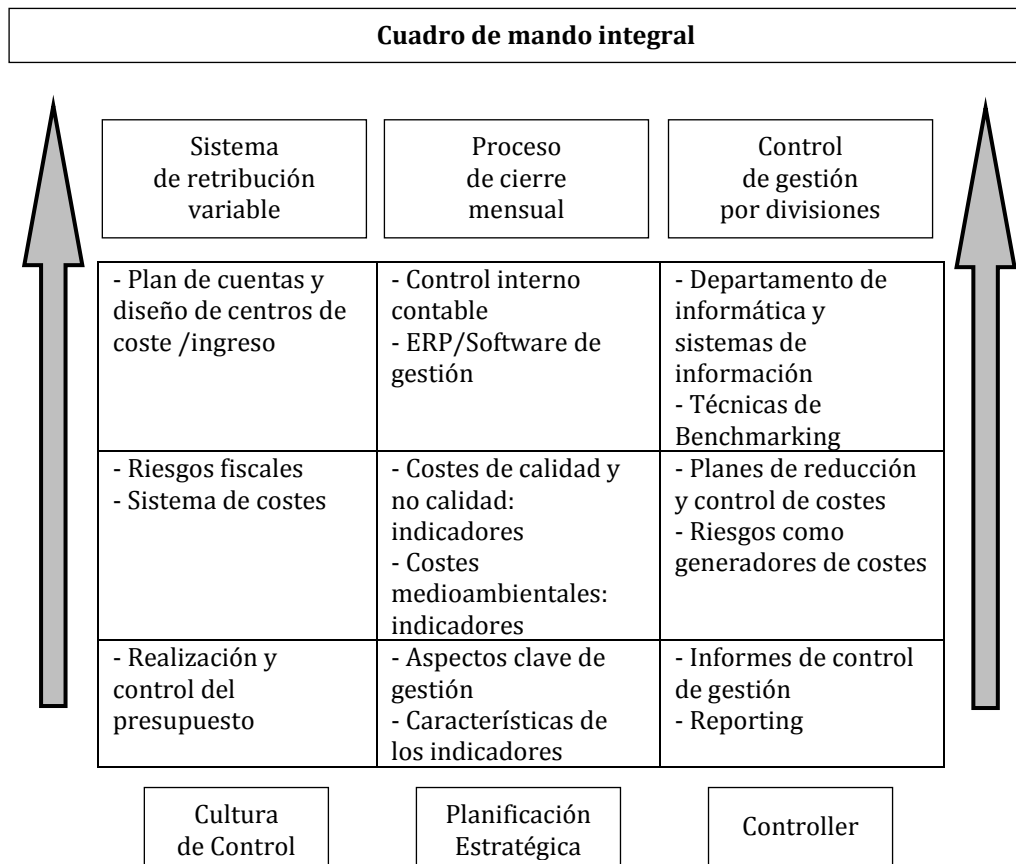
Las principales razones por las que una empresa puede o debe implantar un cuadro de mando integral son:

- Porque las medidas financieras no son suficientes para medir todo lo que está pasando en los procesos de la empresa y fuera de ella.

⁵ L. MUÑÍZ & M. ENRIC, *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral: Casos prácticos, ejercicios y cuestionarios de evaluación*, Ediciones Gestión 2000, España, (2005).

- Porque se necesita una nueva forma de calcular los efectos de las actividades que crean valor: valor de las ideas, relaciones con los clientes y los proveedores, los procesos de innovación y la consecución de la calidad, el conocimiento, etcétera.
- Necesidad de medir no solo lo que sucedió y lo que ha sucedido, sino el futuro (lo que debe suceder).
- Necesidad de integrar todos los departamentos o áreas como participantes en la creación de valor conjunto.
- Tener una perspectiva más a largo plazo y no reducir las medidas de acción sólo a corto plazo.
- Se necesita una nueva forma de medir los resultados que sea diferente a la tradicional, es decir, con medidas no sólo financieras, porque hay más áreas implicadas en la gestión de la empresa.
- Porque es necesario que tanto los directivos como el resto de empleados vayan alineados en la misma dirección.

Figura 2: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Libro Aplicación práctica del cuadro de amando integral, Autor: Luis Muñiz, Enric Monfort. Pág. 22.

El cuadro de mando integral es una técnica de gestión y planificación creada por Robert S. Kaplan y David P. Norton ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de gestionar a la empresa moderna.

Se reconoce que la finalidad última de la práctica empresarial es la obtención de resultados, y que en consecuencia de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, el comercial, los procesos internos y la formación.

El cuadro de mando integral nació de la necesidad de establecer un equilibrio entre la gestión financiera y las demás variables que también condicionan la vida de una empresa.

3.1.1.3.02 La Cadena de Valor

La cadena de valor permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna ventaja competitiva.

Dependiendo del criterio que utilicemos a la hora de desagregar y analizar dichas actividades, podremos obtener distintos tipos de “cadenas de valor” para una misma empresa. Cada uno de estos tipos, tiene sus ventajas e inconvenientes por lo que dependiendo de la empresa, unos tipos de cadenas serán más adecuados que otros.

Se trata de una herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa. El proceso se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto final, estudiando cuáles son las actividades que generan valor. Al añadir valor al producto o servicio inicial (“input”), provoca que la empresa pueda vender el producto o servicio resultante (“output”) a un precio superior.

Con ella, podemos optimizar todo el proceso productivo, aumentando el margen de la empresa, gracias a la reducción de costes y la eficiencia en la utilización de inputs.

Cadena de valor de Porter

El análisis de la cadena de valor de Porter comienza con la identificación de dos fuentes separadas y fundamentadas de ventaja competitiva: el liderazgo en costes y en diferenciación.

La ventaja competitiva implica la existencia de una actividad que la empresa realiza de forma exclusiva o más eficiente que la competencia, y que es percibida como importante por los clientes.

Según Porter, el liderazgo es costes bajos o la diferenciación depende de todas aquellas actividades que desarrolle una empresa y que, separándolas en grupos con una importancia estratégica, ofrecería información para comprender el comportamiento de los costes, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación. Todas las demás tareas deben reducir su coste lo máximo posible, sin perder la calidad intrínseca del producto. Para estas actividades se debería optar por la externalización.

Una cadena de valor genérica está conformada por tres elementos básicos, que son las actividades Primarias o Principales, las Actividades de Apoyo o Auxiliares y el Margen.

1. Actividades Primarias o Principales

Se trata de aquellas actividades implicadas directamente en la elaboración. Son imprescindibles para la transformación de los inputs en outputs. Pueden diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad.

Las Actividades Primarias o Principales son las siguientes:

- Logística Interna.
- Operaciones – Producción.
- Logística Externa.
- Ventas y Marketing.
- Servicio Post-venta y mantenimiento.

2. Actividades de Apoyo y Auxiliares

Son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, y también se apoyan entre sí. Su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las Actividades Primarias y del proceso de creación de valor:

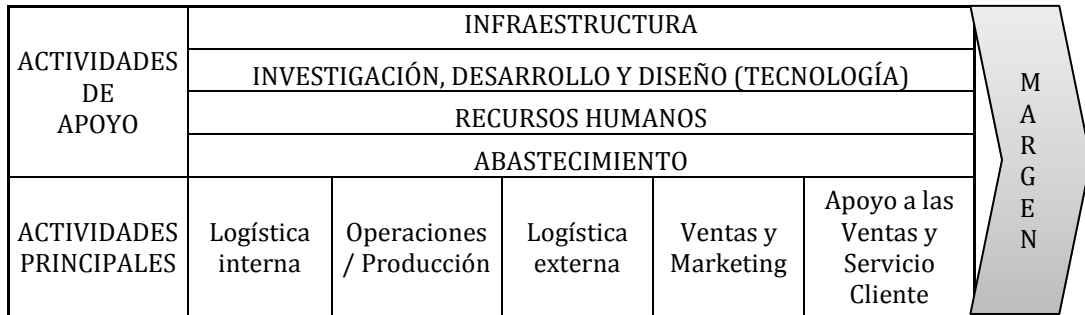
- Infraestructura.
- Investigación, desarrollo y diseño
- Recursos Humanos.
- Abastecimiento.⁶

⁶ H. MINTZBERG, J. QUINN & J. VOYER, *EL Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, Ediciones Breve, México, (1997).

3. El Margen

Según Michael E. Porter, “El Margen es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor”.

Figura 3: Cadena de Valor



Fuente: Libro la Cadema de Valor, Autor: Michael Porter

La cadena de valor para los servicios

Cuando aplicamos las metodologías anteriores a una empresa enmarcada en el Sector Servicios, puede resultar complicado e impreciso. Para solventarlo se presenta el siguiente esquema.

Las actividades de servicio se dividen, principalmente, en dos:

- Front- Office: aquellas que se hacen en unión con el cliente.
- Back-Office: son las que mejor se pueden industrializar, porque tienen un carácter repetitivo y no tienen que hacerse para un cliente en su globalidad.

En las empresas de servicios, la satisfacción del cliente depende de la interacción del Back-office y del Front-office.

Destacan dos eslabones de la cadena, con gran influencia para la ventaja competitiva. Uno de ellos el “Concepto-Localización”, ya que es fundamental la definición del servicio y el lugar donde se lleva a cabo. Es decir, donde obtenemos la información necesaria del cliente, y donde se le suministra el servicio. Se trata de aspectos que influyen de un modo importante en el margen y la fidelidad del cliente.

Otro eslabón destacable es el de “Reclutamiento-Compras”. En el Sector Servicios, es fundamental para una empresa poder reclutar a los mejores profesionales, así como tener una buena capacidad negociadora en las compras.

Por lo tanto, en este modelo de cadena de valor se incluyen aquellos parámetros que pueden ser fuente de la ventaja competitiva. Si bien es cierto indicar la importancia que tiene, en el sector servicios, la coordinación entre las actividades para obtener dicha ventaja, por encima de la diferenciación o los bajos costes de una actividad individual.

3.1.2. Modelo de Gestión en Empresas Turísticas

Las Empresas son unidades productivas dedicadas a un fin específico que buscan tener ingresos económicos por las Actividades que desempeñan, se pueden clasificar considerando lo siguiente:

- Sectores Económicos.
- El origen de su capital.
- El tamaño.
- Conformación de su capital.
- La función Social.
- Entre otros que varían dependiendo de cada autor.

Para el caso de la presente investigación se ha considerado la clasificación por el tamaño, que subdivide a las empresas en:

- Grandes.
- Medianas
- Pequeñas

3.1.3. PYMES Hosteleras

3.1.3.1. PYMES

La PYME se define como toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, bien sea en áreas rurales o urbanas.

Los tres indicadores adoptados por el Comité Asesor de la Pequeña y Mediana Empresa, en abril de 1984, fueron el número de trabajadores, los activos totales, y las ventas anuales. ⁷

Área de Administración y Finanzas dentro de una empresa turística.- la empresa, en todas sus áreas, utiliza recursos que tienen todos ellos un contenido económico y financiero. El

⁷ M. RAMIREZ, *Tendencias espaciales de la pequeña y mediana empresa en Bogotá 1990-2000*, Universidad Nacional de Colombia, Colombia, (2006).

mantenimiento de una liquidez, medios de pago, que haga operativa la empresa en todas sus áreas, el establecer una composición de la financiación, es decir conseguir los fondos necesarios, de las fuentes oportunas y, en definitiva, conseguir una seguridad financiera para la empresa, mediante la adecuada planificación y control de resultados, serán las tareas fundamentales de esta área.

Maximizar el beneficio.- Supone un comportamiento absolutamente tradicional ya que si el beneficio supone una manera de cuantificar la eficacia de la empresa, cuanto mayor fuera ese beneficio mayor sería su éxito.⁸

La maximización del Beneficio se logra mediante la correcta realización de un Análisis Financiero que consiste en pasos que se deben seguir para medir y comparar los diversos elementos que integran los estados financieros de una empresa.

Procedimiento utilizado para evaluar la estructura de las fuentes y los usos de los recursos financieros. Se aplica para establecer las modalidades bajo las cuales se mueven los flujos monetarios y explicar los problemas y circunstancias que en ellos influyen.⁹

3.1.3.2. Hosterías

Es hostería todo establecimiento hotelero, situado fuera de los núcleos urbanos, preferentemente en las proximidades de las carreteras, que está dotado de jardines, zonas de recreación y deportes y en el que, mediante precio, se preste servicios de alojamiento y alimentación al público en general, con una capacidad no menor de seis habitaciones.¹⁰

Según la resolución 3400 publicado en el Registro Oficial No. 726 de 17 de diciembre de 2002, las Hosterías deberán contar con los siguientes servicios: Recepción las 24 horas del día, Central telefónica para llamadas nacionales e internacionales y botiquín de primeros auxilios; además deberán disponer de servicio de comedor.

⁸ G. MÉNDEZ & F. AGUADO, *La Gestión Financiera de las Empresas Turísticas*, Thomson Editores Spain Paraninfo S.A., España, (2006).

⁹ G. HERNÁNDEZ, *Diccionario de Economía*, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia, (2006).

¹⁰ REGISTRO OFICIAL, *Reglamento General de Actividades Turísticas (Decreto No. 3400)*, Publicado en el Registro Oficial No. 726, (2002).

3.2. Estado del Arte

Con la finalidad de fundamentar de mejor manera la presente investigación se ha indagado sobre investigaciones que estén relacionadas con la creación de modelos de gestión para PYMES turísticas y a consecuencia de esto se ha encontrado lo siguiente:

En la actualidad la correcta gestión financiera de las empresas exige adoptar nuevos principios y actitudes por parte de los empleados y administradores, además de utilizar nuevas técnicas y desarrollar nuevas y diferentes prácticas de gestión.

El sector turístico constituye un sector fundamental en la economía y especialmente en el mercado Europeo ya que en el ranking mundial de turistas Francia y España ocupan los primeros lugares, seguidos por Estados Unidos, y aunque la evolución de este sector ha sido irregular se ha mantenido favorable en los últimos años. Una cuarta parte de este sector está conformado por pequeñas y medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos que en los últimos años han tenido un crecimiento que ha algunas de estas empresas las está proyectando a salir de este sector y formar parte de las grandes empresas turísticas, porque han definido una gestión financiera encaminada a la utilización eficiente del capital. Por ello se considera que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

En los Estados Unidos se maneja la premisa de que lo más importante para un cliente es la calidad del servicio que este recibe, y este es el camino para obtener réditos económicos mediante el control de las estrategias financieras establecidas y diagnosticar mediante indicadores la situación financiera del negocio que facilitan la toma de decisiones.

En México se han realizado análisis de que la capacidad emprendedora, de mercadotecnia y la innovación organizacional logran proporcionar a las PYMES una ventaja competitiva sostenible con la implementación de modelos de gestión financiera que ayudan a la correcta toma de decisiones ya que se cuenta con una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, considerando que las empresas dedicadas a esta actividad económica tienen mayor capacidad de promover un desarrollo equilibrado y sostenible ya que este mercado puede potenciar la conservación de los recursos naturales y patrimonios culturales de las regiones.

Con base en la información obtenida de investigaciones realizadas en países como Colombia, Argentina y Venezuela, se entiende que la industria de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios de alojamiento, recreación y alimentación, se ha encargado de

estructurar, los coeficientes operacionales y financieros que permiten a los empresarios manejar eficientemente sus recursos financieros, humanos, tecnológicos y de capacidad instalada, maximizando los beneficios de sus empresas y posesionándolas en el mercado mediante el uso racional de los recursos.

En el Ecuador con la implementación de la nueva matriz productiva impulsada por el Gobierno Nacional, y considerando que la mayor concentración de turistas se encuentra en las provincias de Pichincha, Imbabura, Tungurahua y Azuay en la región Interandina; mientras que Guayas en la región Costa según datos obtenidos en la página web del Ministerio de Turismo, para la presente investigación se han considerado las pequeñas y medianas empresas hosteleras interandinas de las cuales no se han realizado investigaciones específicas en el país relacionadas a la implementación de un modelo de gestión. Pero considerando la falta de crecimiento y expansión de este sector y tomando en cuenta los casos internacionales anteriormente expuestos, se considera que se debe a la falta de implementación de modelos de gestión que fomenten el crecimiento económico; y sabiendo que el Ecuador es considerado con un porcentaje del 71% como el país que los extranjeros prefieren en América Latina según el Boletín N°9 de los principales indicadores de turismo a Septiembre de 2014 emitido por el Ministerio de Turismo, por lo que si se establece un modelo que permita minimizar gastos e incrementar las utilidades para los propietarios puede convertirse en un mercado en el que se desee invertir y por lo tanto generar ingresos para el país.

Capítulo 4

4. Metodología

4.1. Diagnóstico

La presente investigación se enfoca en elaborar un modelo de Gestión que ayude a PYMES Hosteleras que tienen falencias en su administración, para que en el futuro puedan generar mayores ingresos para sus propietarios, estabilidad para sus empleados y satisfacción en sus clientes.

4.1.1. Introducción a las empresas a analizarse

En esta sección se realiza el levantamiento de información necesaria para identificar las debilidades y proponer mejoras. Como se indica anteriormente se está considerando a toda la Región Interandina pero para fines de la investigación y tomando en cuenta lo extenso de la población a analizar se ha considerado a tres empresas que se encuentran ubicadas en el Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi de las cuales se ha obtenido información (*entrevistas e información financiera*), A continuación se incluye información sobre las Hosterías analizadas:

4.1.1.1. Hostería Imperio Real

Representante Legal: Villacís Rengifo Luis Antonio.

Ubicación: Salcedo, Avenida: Jaime Mata y Mario Mogollón.

Servicios: Hospedaje, alimentación, área recreativa (*áreas verdes, piscina, sauna, turco , hidromasaje*) y salón de recepciones.

Mercado Objetivo: Clase media y alta.

Días de atención: De lunes a domingo, servicio de restaurante y hospedaje.

De viernes a domingo, área recreativa.

Horarios de atención: Hospedaje, 24 horas al día y 7 días a la semana.

Servicio de Restaurante, de 8h00 a 19h00.

Área recreativa, de 9h00 a 19h00.

Reseña Histórica: El Parador Turístico “El Imperio Real”, en su inicio por el año 2000, se dedicó a la fabricación y comercialización de ricos helados auténticos y tradicionales de nuestra ciudad Salcedo así como la venta de pinol, otro producto tradicional.

Nuestro interés se ha enfocado a ofertar productos cuidadosamente elaborados, calidad y distinción en nuestro servicio.

Por esta razón hemos logrado ubicarnos en un mercado ideal para cumplir con las expectativas y exigencias de nuestros clientes.

Misión: “A través del nombre “Imperio Real”, resaltar la cultura de nuestros antepasados como es el Imperio de los Incas, “El Tahuantinsuyo”.

La estrategia del mejoramiento continuo, ofertar servicios personalizados de alimentación, hospedaje, y relax de acuerdo a los mejores estándares de calidad, costo y servicios.”

Visión: “Convertir en una empresa turística y de prestigio a nivel del centro del país, para llegar a un mercado potencial con clientes nacionales y extranjeros.”¹¹

Objetivos: No disponen de Objetivos.

4.1.1.2. Hostería El Surillal

Representante Legal: Porrás Coello Héctor Gustavo.

Ubicación: Salcedo, Barrio Yanayacu.

Servicios: Hospedaje, alimentación, área recreativa (*áreas verdes, piscina, sauna, turco, hidromasaje, paseo ecológico, canchas deportivas y baños de cajón*) y salón de recepciones.

¹¹ <http://imperioreal.com.ec/>, (2015).

Mercado Objetivo: Clase media y alta.

Días de atención: De lunes a domingo, servicio de restaurante y hospedaje.

De viernes a domingo, área recreativa.

Horarios de atención: Hospedaje, 24 horas al día y 7 días a la semana.

Servicio de Restaurante, de 9h00 a 18h00.

Área recreativa, de 9h00 a 18h00.

Reseña Histórica: No disponible.

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

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

Objetivos:

- Nuestro principal objetivo es la conservación del medio ambiente, mantener intactos la vegetación natural, los ríos que son fuentes para proteger el agua, la diversidad de flora y fauna, emprender programas de reforestación, controlar procesos erosivos y a través del ecoturismo despertar la conciencia ambiental en los pobladores del sector.
- Hacer que su estadía y la de los tuyos sean realmente placenteras, brindándoles atención cortés y personalizada.
- Ser un apoyo y centro de formación para los estudiantes de Hotelería y Turismo y Área Administrativa.
- Generar un cambio en nuestras vidas, mejorando el ritmo vertiginoso y frenético de las grandes urbes que sin darnos cuenta genera una carga extra de stress¹²

¹² <http://hosteriaelsurillal.com/corp.htm>, (2015).

4.1.1.3. Hostería Los Molinos de Yanayacu

Representante Legal: Fonseca Acosta Isabel.

Ubicación: Salcedo, Calle Yanayacu Principal S/N, Hacienda Chamanal.

Servicios: Hospedaje, alimentación, área recreativa (*áreas verdes, piscina, sauna, turco, hidromasaje, paseo ecológico y canchas deportivas*) y salón de eventos recepciones.

Mercado Objetivo: Clase media y alta.

Días de atención: De lunes a domingo, servicio de restaurante y hospedaje.

De viernes a domingo, área recreativa.

Horarios de atención: Hospedaje, 24 horas al día y 7 días a la semana.

Servicio de Restaurante, de 12h00 a 18h00.

Área recreativa, de 9h00 a 18h00.

Reseña Histórica: No disponible.

Misión: No dispone.

Visión: No dispone.

Objetivos: No disponen de Objetivos. ¹³

4.1.2. Recolección de Información

Metodológicamente para Luis Herrera E. y otros, la construcción de la información se opera en tres fases: plan para la recolección de información, plan para el procesamiento de información y plan de análisis de los resultados.

4.1.2.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos de la investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

¹³ <http://lindo-salcedo.blogspot.com/p/ecuador.html>, (2015).

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados. Los sujetos a ser investigados en este trabajo son:

Administradores de las Hosterías (*Imperio Real, El Surillal y Los Molinos de Yanayacu*).

- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. La presente investigación cuenta con tres entrevistas realizadas a los Administradores de las Hosterías analizadas.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. La presente investigación cuenta con un cuestionario.
- Selección de recursos de apoyo. Las personas de apoyo en la presente investigación son: Gerente de la Hostería Imperio Real (*Ing. Christian Villacís*), Gerente de la Hostería El Surillal (*Sr. Jimmy Porras*) y Gerente de la Hostería Los Molinos de Yanayacu (*Sra Isabel Fonseca*).
- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

Tabla 1: Procedimientos para la recolección de Información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTOS
Entrevista	Cómo: Método Deductivo.
	Dónde: Gerencias Generales (<i>Hosterías: Imperio Real, El Surillal y Los Molinos de Yanayacu</i>).

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.1.02 Plan de Procesamiento de la información

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

La tabulación de datos se hará a través del cuestionario formulado, éste nos ayudarán a la clasificación de respuestas y a la cuantificación de las mismas, a fin de sacar conclusiones y recomendaciones para el problema planteado.

4.1.2.1.03 Plan de análisis de los resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones¹⁴

4.2. Métodos aplicados

4.2.1. Nivel o tipo de investigación

4.2.1.1. De campo

En esta investigación se aplicará la modalidad de investigación de campo, porque se recogerá información a través del acercamiento del investigador con la realidad empresarial, por medio de una entrevista con los gerentes de las Hosterías que están siendo objeto de estudio. Este método se apoya en información documental que proviene entre otras de libros, entrevistas y cuestionarios. Por lo que el análisis se realiza en el en las instalaciones de las empresas donde se producen los acontecimientos, con el objeto de obtener información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados.

4.2.1.2. Bibliográfica - documental

Esta investigación se basa en la obtención de datos provenientes de materiales impresos tales como libros, revistas, folletos y trabajos de investigación anteriores, para elaborar el marco teórico.

Y seguirá siendo utilizada como herramienta fundamental para ahondar sobre ciertos temas de interés para la ejecución del proceso investigativo.

Esta modalidad de investigación nos permite comparar, conocer, aplicar y profundizar las diversas teorías, conceptos y criterios que se ofrecen sobre el tema, según el enfoque de varios

¹⁴ L. HERRERA & A. MEDINA, *Tutoría de la Investigación Científica*, Editorial Dimerino, Ecuador, (2004).

autores; permitiendo de esta manera profundizar los conocimientos adquiridos y enriquecer el marco teórico de nuestra investigación.

4.2.1.3. Exploratoria

Para la realización de la presente investigación se tuvo que efectuar un análisis del área Hostelera en la Región Interandina. Y después del mismo dentro de las Empresas para determinar cuáles son los problemas existentes y formular posibles soluciones y acciones de mejora.

Terminada la investigación facilitar a la administración la información y los resultados recabados para que se puedan tomar medidas correctivas en las empresas y de esta forma eliminar los problemas que motivaron esta investigación.

4.2.1.4. Descriptiva

Este tipo de investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos a estudiarse.

En las Hosterías analizadas impera la falta de administración, los procesos empíricos y la falta de profesionalismo por lo que se deben definir las causas de estos problemas y definir las posibles mejoras que se puedan realizar para alcanzar los objetivos institucionales planteados.

4.3. Materiales y herramientas

4.3.1. Fuentes de información

Para la presente investigación se utilizarán las siguientes fuentes de información:

4.3.1.1. Fuentes de Información personales

Personas que ofrecen información que ayuda a la realización de la presente investigación.

- Ing. Christian Villacís - Gerente de la Hostería Imperio Real.
- Sr. Jimmy Porras - Gerente de la Hostería El Surillal.
- Sra. Isabel Fonseca - Gerente de la Hostería Los Molinos de Yanayacu.
- Ing. Tarquino Patiño – Director de Tesis.

4.3.1.2. Fuentes de Información institucionales

Proporciona información sobre una institución, entendida esta como organización que realiza funciones o actividades de interés público. Ofrece datos sobre su funcionamiento, organización (*información sobre ellas mismas o sobre otras fuentes*).

- Hostería Imperio Real.
- Hostería El Surillal.
- Hostería Los Molinos de Yanayacu.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

4.3.1.3. Fuentes de información documentales

Proporciona información a partir o sobre, un documento. El documento es el soporte que contienen la información y que la transmite. Se utilizan todas las fuentes bibliográficas posteriormente detalladas.

4.3.2. Herramientas para obtener información

Se llevará a cabo una investigación documental y de campo; en la documental se recibirá información para la elaboración del marco teórico además de información general de las Empresas analizadas, utilizando instrumentos como:

4.3.2.1. Observación directa

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

4.3.2.2. Entrevista

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el investigador. Quienes responden pueden ser los Gerentes de las Empresas analizadas.

4.4. Tabulación de Resultados

4.4.1. Tabulación de Entrevistas

A continuación se procede a tabular los datos de las tres entrevistas realizadas a los Gerentes de las Hosterías: Imperio Real, El Surillal y Los Molinos de Yanayacu.

Hay que considerar que las preguntas son abiertas y están separadas por segmentos que apuntan a realizar un análisis Global de la realidad empresarial de este sector, a continuación el análisis:

Características de la Empresa:

Todas se definen como Medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos.

Formas de presentar a la Empresa:

Tabla 2: Formas de Presentar a la Empresa (*Entrevista*)

	Hostería Imperio Real	Hostería El Surillal	Hostería Los Molinos de Yanayacu
Ventaja competitiva	Ubicación Lujosas instalaciones	Amplias instalaciones	Empresa nueva
Principales Obstáculos	Competencia	Ubicación	Competencia
Prioridades u Objetivos	Ser líder en el mercado	Concretar apertura de Sucursal	Darse a conocer en el mercado Provincial

Fuente: Elaboración propia.

Situación del mercado en el Sector Turístico

Ninguna de las empresas lleva un control estadístico de los servicios que presta. Según la observación y análisis realizado por los administradores sin considerar datos reales sino solamente percepción se consideran los siguientes porcentajes de clientes que estas empresas reciben:

Tabla 3: Situación del mercado en el Sector Turístico (*Entrevista*)

	Hostería Imperio Real	Hostería El Surillal	Hostería Los Molinos de Yanayacu
Regional	70%	65%	90%
Nacional	20%	30%	10%
Internacional	10%	5%	0%

Fuente: Elaboración Propia.

Los servicios que ofertan son los siguientes:

Tabla 4: Servicios ofertados (*Entrevista*)

	Hostería Imperio Real	Hostería El Surillal	Hostería Los Molinos de Yanayacu
Alojamiento	x	x	x
Restaurante	x	x	x
Bar	x	x	
Discoteca			
Parqueadero	x	x	x
Piscina	x	x	x
Servicio de Recreación Dirigida		x	
Servicio de Salvavidas			
Acceso Internet	x	x	x
Telefonía local, nacional, internacional	x	x	x
Almacenes			
Salón de Eventos	x	x	x
Escenarios Deportivos	x	x	x
Salón de Juegos		x	
Paquetes Turísticos			
Juegos Infantiles	x	x	x
Alquiler de Caballos			
Venta de Artesanía Local			
Venta Productos Alimenticios Locales	x	x	x
Spa	x		

Guardería			
Mini bar	x	x	
Lavandería		x	
Atracciones Mecánicas			
Deportes de Aventura			x
* Otros:		x	x

* Paseos Ecológicos

Fuente: Elaboración Propia.

Situación Laboral Interna

Todos los Administradores indican que los trabajadores cumplen con el desempeño esperado. Y que las empresas no apoyan planes de formación o actualización para sus empleados por la falta de recursos y debido a que no se han realizado planes a futuro por falta de tiempo.

Las empresas no cuentan con Organigramas estructurales y funcionales.

Desarrollo estratégico

Se han establecido Oportunidades y Amenazas así como también Fortalezas y Debilidades que se detallan a continuación:

Tabla 5: Desarrollo Estratégico: Hosterías Imperio Real, El Surillal y Los Molinos de Yanayacu

(Entrevista)

Oportunidades:	Amenazas:
Mantenimiento de la Infraestructura	Incremento de precios
Costos Competitivos	Competencia
Nuevas Leyes	Ubicación lejana
Publicidad innovadora	Desastres naturales
Interés en el turismo	Seguridad de los clientes
Responsabilidad ambiental	Competencia desleal
Crecimiento personal	Impuestos
Altos costos en la competencia	Aranceles
Matriz productiva	Falta de innovación
Generar empleo	
Publicidad del Gobierno	
Innovación	

Fortalezas:	Debilidades:
Servicio personalizado	No tener administrador
Calidad del servicio	No tener contador
Variación en la alimentación	Falta de tecnología
Personal comprometido	Falta de sistema contable
Página web	Capacitación
Eficiencia	Creatividad
Trabajo en equipo	Comunicación
Buena calificación crediticia	Falta procesos automatizados
Limpieza y cuidado	Falta de reportes
Ubicación	

Fuente: Elaboración Propia.

No se cuentan con normas de gestión de los servicios prestados. Y define que se podría mejorar la contribución del talento humano con la concesión de objetivos si se compromete al personal y se les da incentivos económicos.

Aspectos Financieros

Las empresas no llevan contabilidad, solamente cuentan con personal que realiza declaraciones de impuestos para el Servicio de Rentas Internas, y que visitan las instalaciones ocasionalmente.

No se lleva un control adecuado de los costos ya que no se cuenta con un proceso automatizado. No se realizan análisis financieros por la falta de información Contable.

En el período 2014 solamente la Hostería Imperio Real ha tenido ganancia las dos restantes cerraron el período con pérdida, por altos costos operativos.

Análisis de Resultados de la Entrevista:

Las principales respuestas que evidencian el problema en este sector del Mercado son las Financieras ya que no se cuentan con los controles mínimos para contar con información suficiente y bien elaborada para la toma de decisiones. No se cuentan con Organigramas que definan las funciones y responsabilidades de los empleados lo que dificulta la revisión del cumplimiento de metas y objetivos, la falta de organización impide a la vez potencial el aprovechamiento de los recursos humanos con los que se cuenta.

No se manejan tampoco datos estadísticos que ayuden a elaborar un presupuesto y proyectarse a futuro y posibles necesidades que se puedan tener en el futuro para de esta forma proveer de fuentes de fondeo preventivas y emergentes.

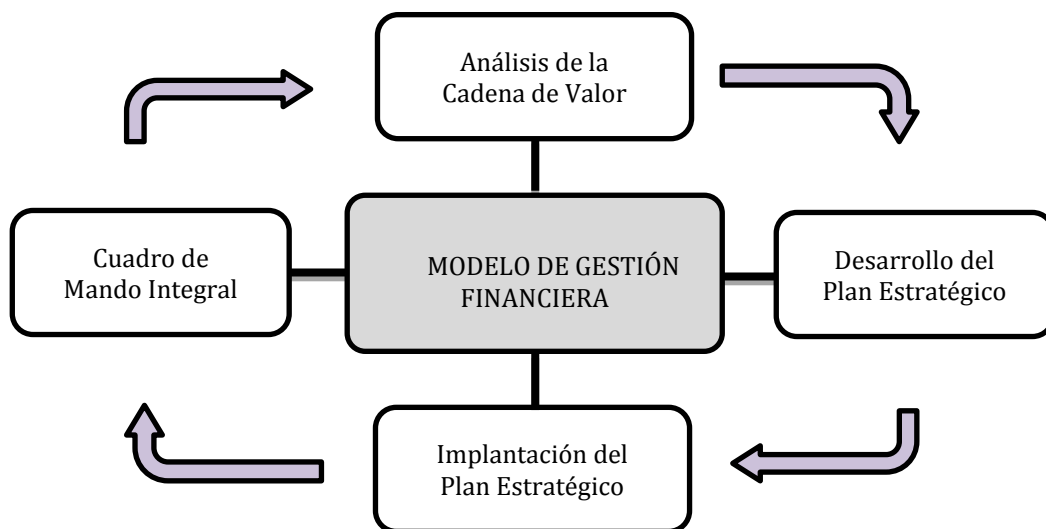
En el último período contable dos de las tres empresas han presentado pérdidas ya que los costos de la materia prima, insumos y mano de obra se han elevado y el costo de los productos y servicios que se ofertan es el mismo.

5. Resultados

5.1.Producto final del proyecto de titulación

Como objetivo de la presente investigación se ha planteado el Diseño de un Modelo de Gestión para PYMES Hosteleras Interandinas para lo cual se considera el siguiente procedimiento:

Figura 4: Modelo de Gestión Financiera



Fuente: Elaboración Propia.

En el cual se establecen la definición de un Plan estratégico considerando el análisis FODA efectuado al Sector, de donde se obtendrán objetivos estratégicos.

Partiendo de lo anterior se implantará este Plan estratégico para la elaboración de la cadena de valor en las Hosterías de la Región Interandina.

Para concluir con el Cuadro de Mando Integral que es la principal herramienta de este Modelo de Gestión

Todo este análisis está realizado partiendo de datos contables que han sido entregados por la empresa, que por su modelo empírico de administración no cuentan con Balances (*Balance General y Estado de Resultados*), los cuales para efectos de la investigación han sido elaborados considerando la información disponible en las declaraciones de impuesto a la Renta y en los datos históricos que estas empresas manejan, es así que se realiza los siguientes análisis de los años 2013 y 2014:

- Análisis Estructural del Balance General.
- Análisis Estructural del Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Análisis Horizontal.
- Índices de Liquidez.
- Índices de Solvencia.

Por cada hostería que se puede apreciar en el Apéndice A, y para facilitar la elaboración del modelo de gestión, principal objetivo de esta tesis de grado, se ha obtenido un promedio que servirá para el análisis.

Es así también que estas empresas no cuentan con análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas por lo que se ha elaborado un análisis que puede ser aplicado a todos las Hostería de la Región analizada.

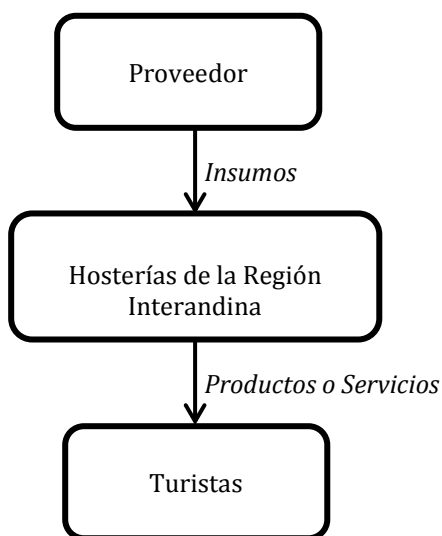
5.1.1. Cadena de Valor

Según Michael E. Porter en su Libro “Ventaja Competitiva” la Cadena de Valor es una herramienta gerencial que permite a la empresa identificar a aquellas actividades que pudieran aportarle un mayor valor añadido al producto o servicio final.

Se basa en la idea de que la empresa está formada por una secuencia de actividades diseñadas para añadir valor al producto o servicio según se avanza por las distintas fases, hasta que se llega al cliente final. Consiste pues en descomponer el negocio en unidades organizativas y cada área en las actividades estratégicas que la constituyen, con el objetivo de identificar fuentes de ventajas competitivas actuales y potenciales.

Para la presente investigación se crea una cadena de valor básica de la cual se irán desprendiendo posibles procesos que pueden ser susceptibles de mejora.

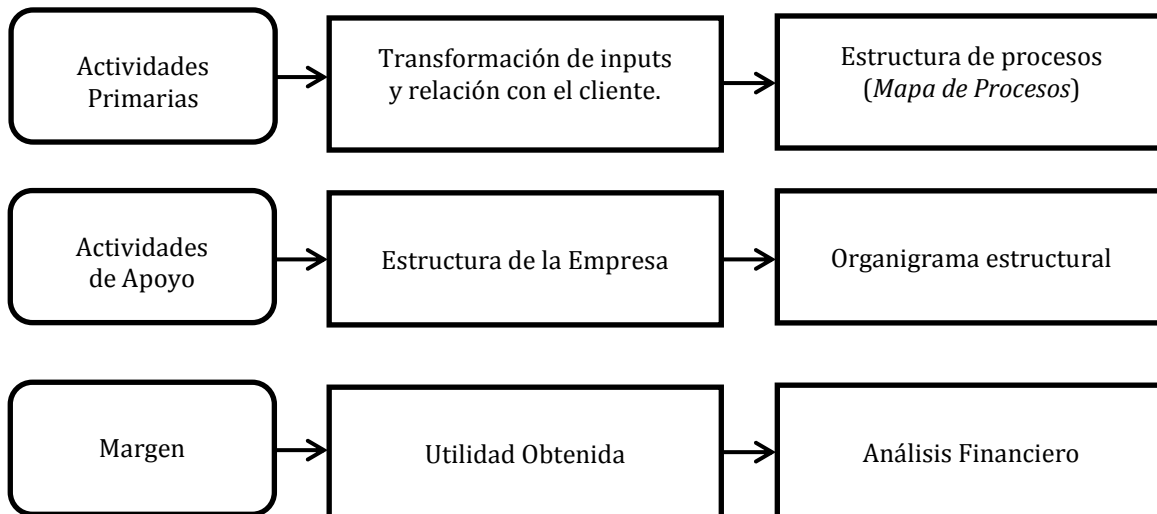
Figura 5: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia.

Según Porter, una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos, que para efectos de la presente investigación se acoplan a continuación las Hostería de la Región Interandina:

Figura 6: Cadena de valor genérica



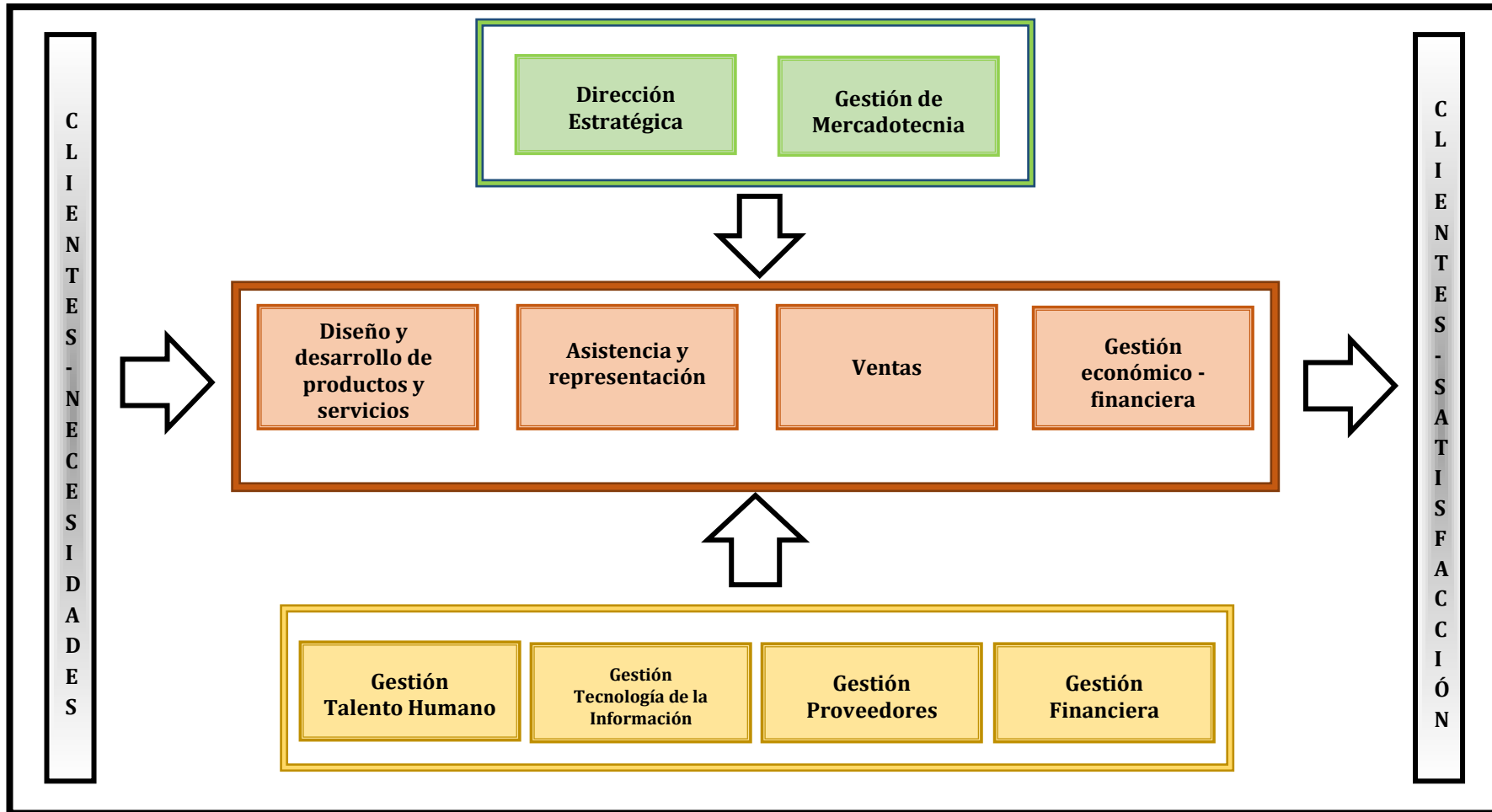
Fuente: Elaboración Propia.

Para lo cual se recomiendan los siguientes formatos que pueden ser utilizados en cualquier PYME Hostelera Interandina.

Mapa de Procesos

Que es elaborado partiendo de un modelo genérico, y se detalla a continuación:

Figura 7: Mapa de Procesos



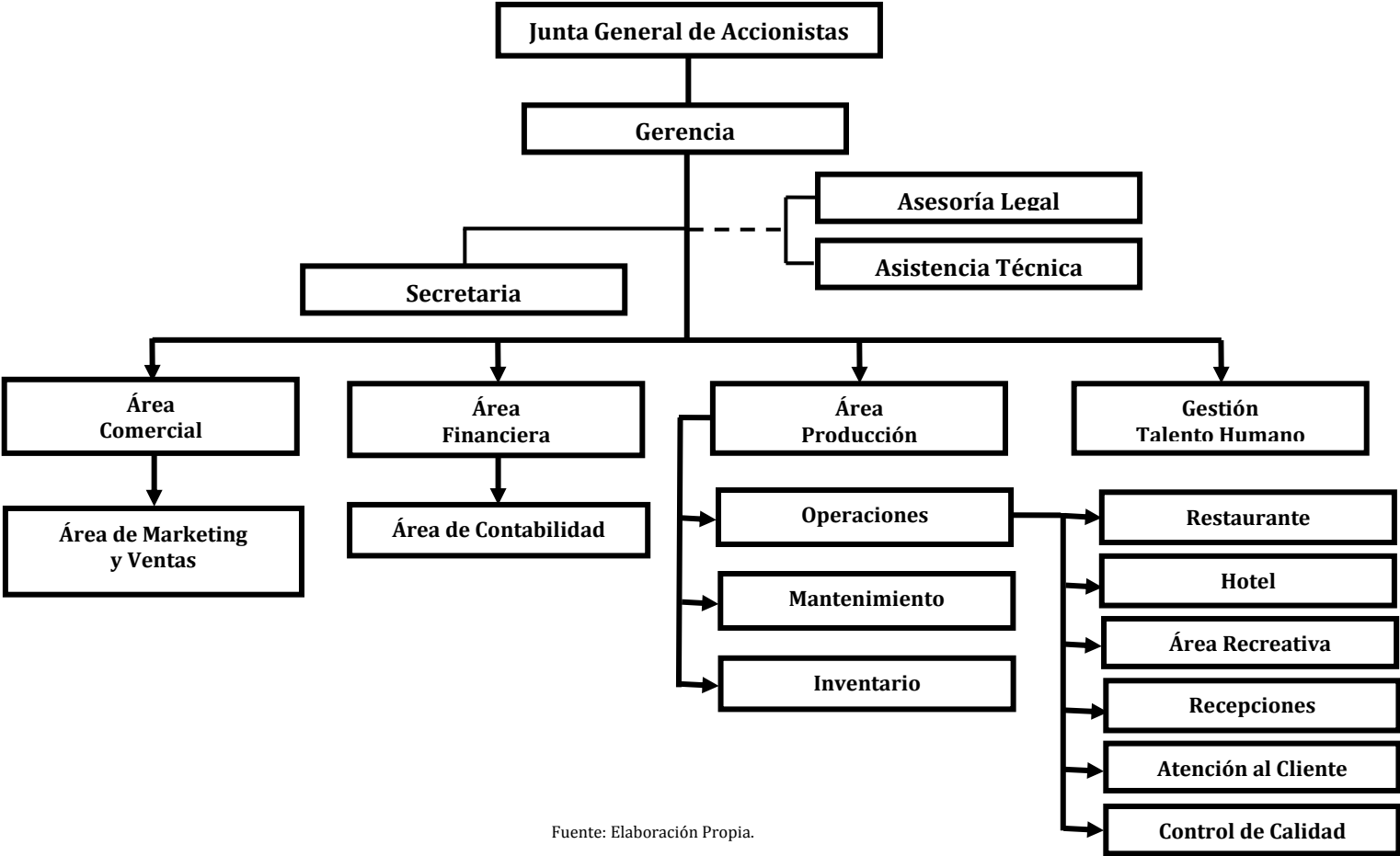
Estratégico

Clave

Apoyo

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 8. Organigrama Estructural



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis Financiero

Para la presente investigación se han realizado análisis de los Balances que se han armado basados en la información obtenida de las Hosterías Imperio Real, El Surillal y Los Molinos de Yanayacu, de los años 2013 y 2014, que se incluirán posteriormente y que serán una herramienta indispensable para conocer la situación de cada empresa.

Cuando hablamos de información financiera inevitablemente nos estamos refiriendo a los Estados Financieros, que son documentos que nos permiten conocer cuál es la situación financiera de la empresa y sus resultados en un determinado período de tiempo.

Los estados financieros básicos son:

- El Balance General o Estado de Situación financiera.
- El Estado de Resultado o Pérdidas y Ganancias.
- El Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.
- El Estado de Flujo de Efectivo.

Para el presente análisis se van a considerar los dos primeros:

El Balance General

Es un estado de situación de la empresa que tienen las siguientes características:

- Expresa saldos; es decir, las cuentas del balance tienen movimientos de entrada y de salida.
- Es de carácter histórico, refleja la historia y la evolución de las cifras del negocio desde sus inicios.
- Las cifras están colocadas de acuerdo a su capacidad de convertirse en exigencias de liquidez.
- Refleja la estructura de inversiones y las entradas de Financiación, es decir la fuente de origen de los recursos.

Su esquema básico es:

Tabla 6: Esquema Balance General

ACTIVOS	PASIVOS
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u> Caja - Bancos Cuentas por Cobrar Existencias	<u>PASIVO CORRIENTE</u> Deudas de Corto plazo Tributos
<u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u> Terreno Inmueble Maquinaria Equipo	<u>PASIVO NO CORRIENTE</u> Deudas de mediano y largo plazo
	<u>PATRIMONIO</u> Capital Social Reservas Resultados acumulados

Fuente: Elaboración Propia.

Los activos corrientes incluyen el dinero en efectivo, como aquellos depositados en los bancos, las acreencias con nuestros clientes, los inventarios entre otros.

Los activos no corrientes o fijos son aquellos bienes que la empresa necesita como base de apoyo o infraestructura para poder vender el producto o servicio que explota, produce o genera.

Los pasivos corrientes están formados por todas aquellas deudas que deben ser canceladas antes de un año, incluye los adeudos a proveedores, empleados, el fisco, los bancos, entre otros.

Los pasivos no corrientes son deudas que tienen previsto pagarlas después de un año, es decir a mediano o largo plazo (de dos a cinco años).

El Patrimonio representa el aporte de los socios o accionistas de la empresa (capital social), así también expresa las reservas que pudieran constituirse para determinados fines y los resultados acumulados de ejercicios anteriores.

Este esquema ha sido considerado para la elaboración de los Balances Generales que son parte de este análisis.

El Estado de Resultados

Conocido también como estado de Pérdidas y Ganancias, muestra todos los ingresos y egresos de la empresa.

Tiene las siguientes características:

- Expresa flujos monetarios (no saldos).
- Es de carácter coyuntural, expresa las cifras de un ejercicio económico las cuales no se arrastran para otros períodos.

Su formato es:

Tabla 7: Esquema del estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS	
1. Ingreso por ventas	
2. Costo de ventas	
3. Resultado Bruto	(1-2)
4. Gastos de Operación	
Gatos de Personal	
Servicios de Terceros	
Cargas diversas de gestión	
Tributos	
Provisiones	
5. Resultado de la Operación	(3-4)
6. Otros Ingresos	
7. Otros Egresos	
8. Resultados antes de Impuestos	(5+6)-7
9. Impuestos	
10. Resultado Neto	(8-9) ¹⁵

Fuente: Elaboración Propia.

Este esquema ha sido considerado para la elaboración de los Estados de Pérdidas y Ganancias que son parte de este análisis.

Para el presente análisis vamos a utilizar las técnicas:

¹⁵ CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN, *Plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral*, Editorial INNOEMPRESA, España, (2009).

- ✓ Análisis Estructural.
- ✓ Análisis Horizontal.
- ✓ Índices Financieros.

A continuación se incluye el análisis financiero realizado para cada empresa que ha sido objeto de estudio.

Hostería Imperio Real.

Tabla 8: Balance General 2013 – Hostería Imperio Real

HOSTERIA IMPERIO REAL		
BALANCE GENERAL		
31 de Diciembre de 2013		
Activo		
Activo corriente:		
Efectivo		13.278,19
Cuentas por cobrar	5.213,20	
Menos: Reserva para incobrables	<u>-</u>	5.213,20
Inventario de mercadería		18.565,00
Crédito Tributario		<u>-</u>
Total activo corriente		37.056,39
Activo fijo:		
Vehículos	26.777,00	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	26.777,00
Bienes muebles	3.879,15	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	3.879,15
Equipos	11.580,00	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	11.580,00
Bienes inmuebles	448.752,38	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	448.752,38
Terrenos		<u>168.749,13</u>
Total activo fijo		659.737,66
Otro activo:		
Otros		<u>-</u>
Total otro activo		-
Activo total		<u>696.794,05</u>

Pasivo y patrimonio

Pasivo corriente:

Cuentas por pagar	5.610,89
Participación Trabajadores	1.913,15
Beneficios Sociales	985,14
Sueldos devengados	-
Ingresos no percibidos	-
Préstamos bancarios por pagar a corto plazo	-

Total pasivo corriente 8.509,18

Pasivo no corriente:

Obligaciones Financieras	31.158,83
Hipotecas por pagar	-

Total pasivo no corriente 31.158,83

Pasivo total 39.668,01

Patrimonio:

Resultado del Ejercicio	(3.970,67)
Patrimonio neto	<u>661.096,71</u>

Total patrimonio 657.126,04

Total pasivo y patrimonio 696.794,05

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9: Balance General 2014 – Hostería Imperio Real

HOSTERIA IMPERIO REAL		
BALANCE GENERAL		
31 de Diciembre de 2014		
Activo		
Activo corriente:		
Efectivo		18.469,11
Cuentas por cobrar	3.095,20	
Menos: Reserva para incobrables	<u>-</u>	3.095,20
Inventario de mercadería		29.661,35
Crédito Tributario		<u>541,66</u>
Total activo corriente		51.767,32
Activo fijo:		
Vehículos	26.777,00	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	26.777,00
Bienes muebles	4.628,57	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	4.628,57
Equipos	16.910,00	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	16.910,00
Bienes inmuebles	462.042,50	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	462.042,50
Terrenos		<u>168.749,13</u>
Total activo fijo		679.107,20
Otro activo:		
Otros		<u>-</u>
Total otro activo		-
Activo total		<u><u>730.874,52</u></u>

Pasivo y patrimonio

Pasivo corriente:

Cuentas por pagar	27.369,00	
Participación Trabajadores	2.418,25	
Beneficios Sociales	1.205,00	
Sueldos devengados	-	
Ingresos no percibidos	-	
Préstamos bancarios por pagar a corto plazo	-	

Total pasivo corriente 30.992,25

Pasivo no corriente:

Obligaciones Financieras	42.756,23	
Hipotecas por pagar	-	

Total pasivo no corriente 42.756,23

Pasivo total 73.748,48

Patrimonio:

Resultado del Ejercicio	16.121,66	
Patrimonio neto	<u>641.004,38</u>	

Total patrimonio 657.126,04

Total pasivo y patrimonio 730.874,52

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10: Estado de Pérdidas y Ganancias 2013 – Hostería Imperio Real

HOSTERIA IMPERIO REAL		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
31 de Diciembre de 2013		
Ingresos:		
Ventas brutas		198.750,69
Menos: Devoluciones y provisiones		-
Ventas netas		<u>198.750,69</u>
Costo de las ventas		
Inventario inicial		-
Más: Compras	25.657,20	
Mano de obra directa	68.754,12	
Beneficios Sociales	16.047,21	
Gastos indirectos	98.875,15	
		<u>209.333,68</u>
Menos: Inventario final		<u>14.587,45</u>
Costo de las ventas		<u>194.746,23</u>
Ganancia (pérdida) bruta		4.004,46
Gastos:		
Publicidad	590,00	
Amortización	-	
Incobrables	-	
Donaciones de beneficencia	-	
Comisiones	-	
Mano de obra contratada	-	
Depreciación	-	
Seguros	-	
Intereses	-	
Mantenimiento	-	
Varios	5.240,10	
Gastos administrativos	-	
Gastos operativos	-	
Permisos y licencias	-	
Honorarios profesionales	-	
Alquileres	-	
Reparaciones	-	
Teléfono	-	
Viajes	-	
Servicios públicos	2.145,03	
Gastos de los vehículos	-	
Sueldos y salarios	-	
Total de gastos		<u>7.975,13</u>
Ingresos operativos netos		(3.970,67)

Otros ingresos

Beneficio (pérdida) por venta de activos	-	
Ingresos por intereses	-	
Total de otros ingresos		<u>-</u>

Ganancia (pérdida) neta (3.970,67)

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11: Estado de Pérdidas y Ganancias 2014 – Hostería Imperio Real

HOSTERIA IMPERIO REAL		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
31 de Diciembre de 2014		
Ingresos:		
Ventas brutas		250.952,24
Menos: Devoluciones y provisiones		-
Ventas netas		<u>250.952,24</u>
Costo de las ventas		
Inventario inicial		-
Más: Compras	30.453,93	
Mano de obra directa	79.381,66	
Beneficios Sociales	18.530,35	
Gastos indirectos	<u>122.843,35</u>	
		251.209,29
Menos: Inventario final		<u>29.661,35</u>
Costo de las ventas		<u>221.547,94</u>
Ganancia (pérdida) bruta		29.404,30
Gastos:		
Publicidad		-
Amortización		-
Incobrables		-
Donaciones de beneficencia		-
Comisiones		-
Mano de obra contratada		-
Depreciación		-
Seguros		-
Intereses		-
Mantenimiento		-
Varios	11.078,85	
Gastos administrativos		-
Gastos operativos		-
Permisos y licencias		-
Honorarios profesionales		-
Alquileres		-
Reparaciones		-
Teléfono		-
Viajes		-
Servicios públicos	2.375,33	
Gastos de los vehículos		-
Sueldos y salarios		-
Total de gastos		<u>13.454,18</u>
Ingresos operativos netos		15.950,12

Otros ingresos

Beneficio (pérdida) por venta de activos	-	
Ingresos por intereses	<u>171,54</u>	
Total de otros ingresos		<u>171,54</u>
<i>Ganancia (pérdida) neta</i>		<u><u>16.121,66</u></u>

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis Estructural del Balance General

Tabla 12: Análisis Estructural del Balance General – Hostería Imperio Real

RUBRO	2013	2014	Variación	RUBRO	2013	2014	Variación
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	<u>37.056,39</u>	<u>51.767,32</u>	<u>14.710,93</u>	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	<u>8.509,18</u>	<u>30.992,25</u>	<u>22.483,07</u>
Caja - Bancos	13.278,19	18.469,11	5.190,92	Cuentas por pagar	5.610,89	27.369,00	21.758,11
Cuentas por Cobrar	5.213,20	3.095,20	(2.118,00)	Participación Trabajadores	1.913,15	2.418,25	505,10
Otras Cuentas por Cobrar	-	-	-	Provisiones (<i>Beneficios sociales</i>)	985,14	1.205,00	219,86
Otros activos corrientes	18.565,00	30.203,01	11.638,01				
				<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	<u>31.158,83</u>	<u>42.756,23</u>	<u>11.597,40</u>
<u>ACTIVOS FIJOS</u>	<u>659.737,66</u>	<u>679.107,20</u>	<u>19.369,54</u>	Deudas por pagar (<i>Bancos - COAC</i>)	31.158,83	42.756,23	11.597,40
Inmuebles - Maquinaria	659.737,66	679.107,20	19.369,54				
(-) Depreciación acumulada	-	-	-	<u>PATRIMONIO</u>	<u>657.126,04</u>	<u>657.126,04</u>	<u>-</u>
				Patrimonio Neto	661.096,71	641.004,38	(20.092,33)
				Resultado del Ejercicio	(3.970,67)	16.121,66	20.092,33
TOTAL ACTIVOS	696.794,05	730.874,52		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	696.794,05	730.874,52	

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

El Rubro más importante de los Activos corrientes es el Activo Fijo que ha tenido un incremento en el 2014 de \$19.369,00.

Po otro lado los Activos corrientes conformado por el Disponible (*Caja y Bancos*), el Exigible (*Cuentas por cobrar*) y otros activos corrientes ha tenido también un incremento en el 2014 de \$14.710,93, que guarda relación con la variación del activo fijo.

En lo relacionado con el Pasivo corriente se ha tenido un crecimiento en todas sus cuentas que en general representan un crecimiento de \$22.483,07

En pasivo corriente también ha tenido un incremento de \$11.597,40 que se da por el crecimiento de las deudas por pagar.

El Resultado del Ejercicio a tenido un crecimiento de \$20.092,33 debido a que en el 2013 se obtuvo una pérdida de \$3.970,67 mientras que en el 2014 se alcanzó una utilidad de \$16.121,66.

Análisis Estructural del Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 13: Análisis Estructural del Estado de Pérdidas y Ganancias – Hostería Imperio Real

RUBRO	2013	2014	Variación
Ventas netas	198.750,69	250.952,24	52.201,55
Costo de Ventas	194.746,23	221.547,94	26.801,71
Utilidad Bruta	4.004,46	29.404,30	25.399,84
Gastos Administrativos	-	-	-
Gastos de ventas	7.975,13	13.454,18	5.479,05
Utilidad Operativa	(3.970,67)	15.950,12	19.920,79
Otros Ingresos	-	171,54	171,54
Utilidad antes de impuestos	(3.970,67)	16.121,66	20.092,33
Impuestos	-	-	-
Utilidad Neta	(3.970,67)	16.121,66	20.092,33

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

La capacidad de generar utilidades se ha incrementado, considerando lo siguiente:

Las ventas se han incrementado en \$52.201,55; al igual que los costos de ventas que tuvieron un crecimiento de \$26.801,71 con relación al 2013, lo que nos deja ver que la utilidad alcanzada se da por el crecimiento de las ventas que fue mayor al de sus costos y de sus gastos de ventas que se incrementaron solamente en \$5.479,05.

Análisis Horizontal

Tabla 14: Análisis Horizontal – Hostería Imperio Real

RUBRO	2013	2014	Variación Absoluta (\$)	Variación Relativa (%)
Total Activos	696.794,05	730.874,52	34.080,47	4,89%
Activo Corriente	37.056,39	51.767,32	14.710,93	39,70%
Activo Fijo	659.737,66	679.107,20	19.369,54	2,94%
Pasivo Corriente	8.509,18	30.992,25	22.483,07	264,22%
Pasivo No Corriente	31.158,83	42.756,23	11.597,40	37,22%
Patrimonio	657.126,04	657.126,04	-	0,00%
Ventas	198.750,69	250.952,24	52.201,55	26,26%
Costo de Ventas	194.746,23	26.801,71	(167.944,52)	-86,24%
Gastos Administrativos	-	-	-	0,00%
Gastos de Ventas	7.975,13	13.454,18	5.479,05	68,70%
Utilidades Netas	(3.970,67)	16.121,66	20.092,33	-506,02%

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

El análisis horizontal nos muestra que el nivel de activos totales ha tenido un crecimiento del 4.89% en el 2014 con relación al año inmediato anterior, el rubro con mayor crecimiento es el activo corriente con un 39.70%, lo que significa que se está potenciando el Capital de Trabajo.

El Pasivo corriente ha tenido un incremento de \$22.483,07, mientras que el Pasivo no corriente de \$11.597,40.

Los gastos en ventas se han incrementado lo cual es una de las principales causas de la reducción de utilidades. Mientras que los costos de ventas han disminuido significativamente lo cual ha generado que en el 2014 exista utilidad de \$16.121,66.

Índices de Liquidez

Tabla 15: Índices de Liquidez – Hostería Imperio Real

Índice	Fórmula	Valor recomendado
Liquidez General (<i>LG</i>)	$LG = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,5 a 2,0
Liquidez Ácida (<i>LA</i>)	$LA = \frac{\text{Disponible} + \text{Exigible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,8 a 1,0
Liquidez Defensiva (<i>LD</i>)	$LD = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,3 a 0,5

Fuente: Groppelli, Angelico A.; Ehsan Nikbakht (2000). Finance, 4th ed. Barron's Educational Series, Inc.

Tabla 16: Cálculo Índices de Liquidez – Hostería Imperio Real

Índice	Cálculo - 2013	Cálculo - 2014	Variación
Liquidez General (<i>LG</i>)	4,35	1,67	(2,68)
Liquidez Ácida (<i>LA</i>)	2,17	0,70	(1,48)
Liquidez Defensiva (<i>LD</i>)	1,56	0,60	(0,96)

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

Para poder analizar los resultados de los índices de Liquidez debemos considerar los siguientes conceptos:

Liquidez General.- Mide el grado en el que los derechos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por activos que pueden convertirse en efectivo en un período correspondiente al vencimiento del exigible.

Este ratio es utilizado para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo realizando su activo circulante. Se calcula mediante la relación existente entre el total del activo circulante sobre el total de las deudas a corto plazo.

Liquidez ácida.- Es la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, sin tocar los inventarios.

Liquidez Defensiva.- Mide la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos sin recurrir a la venta en el corto plazo.¹⁶

A mayor ratio más beneficioso para la empresa pues goza de una mayor capacidad de respuesta frente a imprevistos de pago sin recurrir a la venta. Lo que viene traducido en una mayor solvencia¹⁷

Por lo que se concluye que considerando los Índices de Liquidez General la Hostería Imperio Real se encuentra dentro de los límites recomendados, lo que indica que la empresa tiene capacidad de la de hacer frente a sus deudas a corto plazo con su activo circulante.

En lo relacionado con la Liquidez Ácida se encuentra por debajo de los límites establecidos lo que significa que en el caso de necesitar cancelar sus obligaciones corrientes debería disponer de sus inventarios. Sin embargo no se aleja demasiado de los límites recomendados.

Y el índice de Liquidez defensiva lo que demuestra que se cuenta con la capacidad de operar con sus activos más líquidos y que tienen un buen nivel de respuesta ante los imprevistos.

¹⁶ <http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-solvencia-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcah>, (2015).

¹⁷ <http://www.abanfin.com/?tit=ratios-de-solvencia-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcah#m77>, (2015).

Índices de Solvencia

Tabla 17: Índices de Solvencia – Hostería Imperio Real

Índice	Fórmula	Valor recomendado
Solvencia General (<i>SG</i>)	$SG = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Deuda Total}}$	2
Grado de Endeudamiento (<i>GE</i>)	$GE = 1/SG$	0,5
Apalancamiento Financiero (<i>AF</i>)	$AF = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$	No mayor a 1

Fuente: Groppelli, Angelico A.; Ehsan Nikbakht (2000). Finance, 4th ed. Barron's Educational Series, Inc.

Tabla 18: Cálculo Índices de Solvencia – Hostería Imperio Real

Índice	Cálculo - 2013	Cálculo - 2014	Variación
Solvencia General (<i>SG</i>)	22,36	17,09	(5,27)
Grado de Endeudamiento (<i>GE</i>)	0,04	0,06	0,01
Apalancamiento Financiero (<i>AF</i>)	0,05	0,07	0,02

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

Para poder analizar los resultados de los índices de Solvencia debemos considerar los siguientes conceptos:

Solvencia General.- Capacidad financiera de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. No solo se habla de efectivo, sino también de todos los bienes y recursos disponibles.¹⁸

¹⁸ <http://www.rankia.com/blog/anfundeem/413170-liquidez-solvencia-endeudamiento>, (2015).

Grado de Endeudamiento.- Ratio financiero que mide la relación existente entre el importe de los fondos propios de una empresa con relación a las deudas que mantiene tanto en el largo como en el corto plazo.¹⁹

Apalancamiento Financiero.- 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.²⁰

Por lo que considerando las definiciones se realiza el siguiente cuadro que analiza los resultados de los Índices de Solvencia:

Tabla 19: Análisis de resultados Índice de Solvencia

SG	GE	AF	Análisis
2	0,5	1	Riesgo manejable Límite de autonomía Equilibrio financiero
< 2	>0,5	>1	Mayor Riesgo Pérdida de autonomía (<i>desequilibrio</i>) Financiación obedece a terceros
> 2	<0,5	<1	Menor Riesgo Mayor autonomía Financiación con recursos propios

Fuente: Gropelli, Angelico A.; Ehsan Nikbakht (2000). Finance, 4th ed. Barron's Educational Series, Inc.

De lo cual se concluye que considerando el Índice de Solvencia General y el de Apalancamiento Financiero, la Hosterías Imperio Real cuentan con menor riesgo, mayor autonomía y se financia con recursos propios.

Su grado de endeudamiento es indica que existe mayor riesgo, pérdida de autonomía o desequilibrio.

¹⁹ <http://www.abanfin.com/?tit=ratio-de-endeudamiento-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bcca>, (2015).

²⁰ <http://www.gerencie.com/apalancamiento-financiero.html>, (2015).

ROE (Return On Equity)

Este indicador mide el rendimiento que tienen los accionistas de los fondos que han invertido en la empresa, por lo que el Return On Equity trata de medir la capacidad que tiene la empresa para remunerar a sus propietarios o accionistas. Cuanto más alto sea el ROE mayor será la rentabilidad que puede llegar a tener una empresa.

Tabla 20: Índice ROE

Índice	Fórmula	Valor recomendado
Return On Equity (ROE)	$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Mientras más alto mayor rentabilidad para la empresa.

Fuente: Modelo DuPont, creado por Donaldson Brown.

Tabla 21: Cálculo Índice ROE – Hostería Imperio Real

Índice	Cálculo - 2013	Cálculo - 2014	Variación
Return On Equity (ROE)	-1%	3%	3%

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

El índice ROE del 2014 es Bajo lo que indica que no se está aprovechando el patrimonio con el que cuenta la empresa.

ROA (Retorno sobre Activos)

Permite medir el grado de eficiencia de los activos totales de una empresa, independientemente de las fuentes de financiación, es decir que permite medir la capacidad de los activos que tiene la empresa para generar rentabilidad por ellos mismos.

Tabla 22: Índice ROA

Índice	Fórmula	Valor recomendado
Retorno sobre Activos (ROA)	$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	> 5%

Fuente: Modelo DuPont, creado por Donaldson Brown.

Tabla 23: Cálculo Índice ROA - Hostería Imperio Real

Índice	Cálculo - 2013	Cálculo - 2014	Variación
Retorno sobre Activos (ROA)	-1%	2%	3%

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

El índice es inferior a 5% por lo que se concluye que las empresas tienen activos improductivos, que podrían ser utilizados para generar mayor utilidad.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de un negocio se determina por el nivel de ventas (*número de ventas*) necesario para cubrir los costos de producción. Hay que considerar que las empresas que se mantienen en punto de equilibrio no tienen beneficios, los ingresos que tienen solamente están cubriendo los gastos en los cuales se incurren para obtener ganancia.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{CF}{P - CV}$$

Donde:

CF = Costos fijos.

P = Precio unitario.

CV = Costos variables unitarios.

Considerando que las Hosterías analizadas no tienen un manejo de costos, no se pueden determinar de manera precisa los costos fijos y variables de cada uno de sus productos. Por lo que se realiza una división porcentual considerando la experiencia de los administradores para cada uno de los productos analizados. También hay que tomar en cuenta que se están tomando los datos de costos de los Estados de Pérdidas y Ganancias con corte al 31 de diciembre de 2014, que han sido elaborados partiendo de las Declaraciones de Impuesto a la Renta, lo cual no garantiza que los valores registrados reflejen la realidad de las empresas.

Es así que se han considerados cuatro aspectos para el cálculo del punto de equilibrio que son:

- Entrada al área recreativa (*adulto y menor de edad*).
- Alimentación (*promedio entre el menú más y menos costoso*).
- Hospedaje (*por persona*).
- Sala de recepciones (*por evento – número de personas*).

Análisis que permitirá a los administradores plantear metas para cubrir sus costos y obtener beneficios considerando los costos del Estado de Pérdidas y Ganancias al 31 de diciembre de 2014.

Para calcular el porcentaje de costos fijos y variables que intervienen, se elabora una regla de tres como se muestra a continuación:

Costos Fijos	97.912,01	44%
Mano de Obra	79.381,66	
Beneficios Sociales	18.530,35	
Costos Variables	123.635,93	56%
Gastos Indirectos	122.843,35	
Compras	30.453,93	
Inventarios	(29.661,35)	
Total Costos (según Estado de Pérdidas y Ganancias 2014)	<u>221.547,94</u>	

Conjuntamente con la Administración de esta Hostería se establecen porcentajes a los costos fijos para cada servicio analizado.

Porcentaje de costos por servicios

Servicios	% Costos	Costos Fijos
Entrada área recreativa (<i>adulto</i>)	28%	27.415,36
Entrada área recreativa (<i>niño</i>)	14%	13.707,68
Alimentación	17%	16.645,04
Hospedaje	1%	979,12
Salón de recepciones	40%	39.164,80 (*)
Total	100%	97.912,01

(*) Se considera que el costo por persona para un evento es de \$18,75, que incluye sala de recepciones, alimentación, música, decoración y organización del evento para 250 personas. Y que se realizan 19 eventos al año considerando datos históricos.

Se incluyen los precios y costo de ventas de los servicios, además se realiza el cálculo del costo variable unitario.

Precios y costos por servicios

Servicios	Precio	Costo de ventas (*)	CV/ unitario (**)
Entrada área recreativa (<i>adulto</i>)	5,00	3,75	2,09
Entrada área recreativa (<i>niño</i>)	2,50	1,88	1,05
Alimentación	11,50	8,63	4,81
Hospedaje (<i>por persona</i>)	23,50	17,63	9,84
Salón de eventos sociales	6.250,00	4.687,50	2.615,88

(*) Por no contar con un sistema de costeo adecuado se establece que el costo de ventas es el 75% del precio de venta, para tener un valor referencial.

(**) El costo variable unitario se obtiene de multiplicar el costo de ventas por el porcentaje obtenido del total de costos del Estado de Pérdidas y Ganancias del 2014.

(***) El precio de la alimentación se obtiene del promedio entre los costos más bajo y alto del menú de la Hostería.

A continuación se procede a calcular los puntos de equilibrio para cada uno de los servicios analizados considerando resultados anuales, mensuales, semanales y diarios.

- Entrada área recreativa:

Servicio: Entrada área recreativa (*adulto*)

Servicio: Entrada área recreativa (*niño*)

CF= 27.415,36

CF= 13.707,68

CV/unitario= 2,09

CV/unitario= 1,05

PV= 5,00

PV= 2,50

PE = $\frac{27.415,36}{2,91}$

PE = $\frac{13.707,68}{1,45}$

PE = 9.430 Entradas anuales

PE = 9.430 Entradas anuales

786 Entradas mensuales

786 Entradas mensuales

196 Entradas semanales

196 Entradas semanales

65 Entradas diarias

65 Entradas diarias

131 Entradas diarias (considerando a adultos y niños)

Capacidad: 250 personas

Hay que considerar que de acuerdo a los días de atención el área recreativa atiende solamente los días viernes, sábado y domingo. Aspecto que ha sido considerado para el análisis.

- Alimentación:

Servicio: Alimentación

CF= 16.645,04
CV/unitario= 4,81
PV= 11,50

PE = $\frac{16.645,04}{6,69}$

PE = 2.489 *Alimentaciones anuales*

207 *Alimentaciones mensuales*

52 *Alimentaciones semanales*

7 *Alimentaciones diarias*

Los días de atención para el Servicio de Restaurante son de lunes a domingo.

- Hospedaje:

Servicio: Hospedaje

CF= 979,12
CV/unitario= 9,84
PV= 23,50

PE = $\frac{979,12}{13,66}$

PE = 72 *Hospedajes anuales*

6 *Hospedajes mensuales*

1 *Hospedaje semanal*

Los días de atención para el Servicio de Hospedaje son de lunes a domingo.

- Sala de recepciones:

Servicio: Sala de recepciones

CF= 39.164,80
CV/unitario= 2.615,88
PV= 6.250,00

$$\mathbf{PE} = \frac{39.164,80}{3.634,12}$$

$$\mathbf{PE} = \frac{\quad\quad\quad 11}{\quad\quad\quad} \text{Reservaciones anuales}$$

1 *Reservación mensual*

Hostería El Surillal

Tabla 24: Balance General 2013 – Hostería El Surillal

HOSTERIA EL SURILLAL		
BALANCE GENERAL		
31 de Diciembre de 2013		
Activo		
Activo corriente:		
Efectivo		8.579,00
Cuentas por cobrar	7.250,60	
Menos: Reserva para incobrables	-	7.250,60
Inventario de mercadería		18.565,00
Crédito Tributario		-
		<hr/>
Total activo corriente		34.394,60
Activo fijo:		
Vehículos	32.550,00	
Menos: Depreciación acumulada	-	32.550,00
		<hr/>
Bienes muebles	4.125,06	
Menos: Depreciación acumulada	-	4.125,06
		<hr/>
Equipos	5.298,70	
Menos: Depreciación acumulada	-	5.298,70
		<hr/>
Bienes inmuebles	258.900,00	
Menos: Depreciación acumulada	-	258.900,00
		<hr/>
Terrenos		168.749,13
		<hr/>
Total activo fijo		469.622,89
Otro activo:		
Otros		-
		<hr/>
Total otro activo		-
		<hr/>
Activo total		<u>504.017,49</u>

Pasivo y patrimonio

Pasivo corriente:

Cuentas por pagar	9.687,00
Participación Trabajadores	1.567,50
Beneficios Sociales	8.576,43
Sueldos devengados	-
Ingresos no percibidos	-
Préstamos bancarios por pagar a corto plazo	<u>1.900,00</u>

Total pasivo corriente 21.730,93

Pasivo no corriente:

Obligaciones Financieras	75.658,12
Hipotecas por pagar	<u>-</u>

Total pasivo no corriente 75.658,12

Pasivo total 97.389,05

Patrimonio:

Resultado del Ejercicio	(6.686,00)
Patrimonio neto	<u>413.314,44</u>

Total patrimonio 406.628,44

Total pasivo y patrimonio 504.017,49

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 25: Balance General 2014 – Hostería El Surillal

HOSTERIA EL SURILLAL		
BALANCE GENERAL		
31 de Diciembre de 2014		
Activo		
Activo corriente:		
Efectivo		97.865,20
Cuentas por cobrar	5.642,10	
Menos: Reserva para incobrables	<u>-</u>	5.642,10
Inventario de mercadería		19.654,22
Crédito Tributario		<u>-</u>
Total activo corriente		123.161,52
Activo fijo:		
Vehículos	32.550,00	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	32.550,00
Bienes muebles	5.489,33	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	5.489,33
Equipos	7.985,12	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	7.985,12
Bienes inmuebles	258.900,00	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	258.900,00
Terrenos		<u>168.749,13</u>
Total activo fijo		473.673,58
Otro activo:		
Otros		<u>-</u>
Total otro activo		-
Activo total		<u>596.835,10</u>
Pasivo y patrimonio		
Pasivo corriente:		
Cuentas por pagar		12.689,58
Participación Trabajadores		-
Beneficios Sociales		9.864,45
Sueldos devengados		-
Ingresos no percibidos		-
Préstamos bancarios por pagar a corto plazo		<u>2.560,00</u>
Total pasivo corriente		25.114,03

<i>Pasivo no corriente:</i>	
Obligaciones Financieras	67.520,25
Hipotecas por pagar	<u>-</u>
<i>Total pasivo no corriente</i>	<u>67.520,25</u>
Pasivo total	92.634,28
<i>Patrimonio:</i>	
Resultado del Ejercicio	(861,72)
Patrimonio neto	<u>505.062,54</u>
Total patrimonio	<u>504.200,82</u>
Total pasivo y patrimonio	<u><u>596.835,10</u></u>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 26: Estado de Pérdidas y Ganancias 2013 – Hostería El Surillal

HOSTERIA EL SURILLAL		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
31 de Diciembre de 2013		
Ingresos:		
Ventas brutas		158.223,10
Menos: Devoluciones y provisiones		-
Ventas netas		<u>158.223,10</u>
Costo de las ventas		
Inventario inicial	15.687,23	
Más: Compras	13.845,96	
Mano de obra directa	46.852,30	
Beneficios Sociales	7.654,23	
Gastos indirectos	62.897,45	
	<u>146.937,17</u>	
Menos: Inventario final	2.687,30	
Costo de las ventas		<u>144.249,87</u>
Ganancia (pérdida) bruta		13.973,23
Gastos:		
Publicidad	-	
Amortización	-	
Incobrables	2.500,00	
Donaciones de beneficencia	-	
Comisiones	-	
Mano de obra contratada	4.320,00	
Depreciación	-	
Seguros	-	
Intereses	-	
Mantenimiento	7.890,33	
Varios	2.890,00	
Gastos administrativos	-	
Gastos operativos	-	
Permisos y licencias	-	
Honorarios profesionales	-	
Alquileres	-	
Reparaciones	-	
Teléfono	-	
Viajes	-	
Servicios públicos	3.058,90	
Gastos de los vehículos	-	
Sueldos y salarios	-	
Total de gastos		<u>20.659,23</u>
Ingresos operativos netos		(6.686,00)

Otros ingresos

Beneficio (pérdida) por venta de activos	-	
Ingresos por intereses	-	
Total de otros ingresos		<u>-</u>

Ganancia (pérdida) neta (6.686,00)

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 27: Estado de Pérdidas y Ganancias 2014 – Hostería El Surillal

HOSTERIA EL SURILLAL		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
31 de Diciembre de 2014		
Ingresos:		
Ventas brutas		163.587,70
Menos: Devoluciones y provisiones		-
Ventas netas		<u>163.587,70</u>
Costo de las ventas		
Inventario inicial	2.687,30	
Más: Compras	15.489,40	
Mano de obra directa	51.247,01	
Beneficios Sociales	11.454,23	
Gastos indirectos	69.785,40	
	<u>150.663,34</u>	
Menos: Inventario final	19.458,23	
Costo de las ventas		<u>131.205,11</u>
Ganancia (pérdida) bruta		32.382,59
Gastos:		
Publicidad	290,00	
Amortización	-	
Incobrables	-	
Donaciones de beneficencia	-	
Comisiones	-	
Mano de obra contratada	6.000,00	
Depreciación	-	
Seguros	-	
Intereses	-	
Mantenimiento	7.890,33	
Varios	2.456,98	
Gastos administrativos	-	
Gastos operativos	-	
Permisos y licencias	-	
Honorarios profesionales	-	
Alquileres	-	
Reparaciones	-	
Teléfono	-	
Viajes	-	
Servicios públicos	3.058,90	
Gastos de los vehículos	-	
Sueldos y salarios	13.548,10	
Total de gastos		<u>33.244,31</u>
Ingresos operativos netos		(861,72)

Otros ingresos

Beneficio (pérdida) por venta de activos	-	
Ingresos por intereses	-	
Total de otros ingresos		<u>-</u>

Ganancia (pérdida) neta (861,72)

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis Estructural del Balance General

Tabla 28: Análisis Estructural del Balance General – Hostería El Surillal

RUBRO	2013	2014	Variación	RUBRO	2013	2014	Variación
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	<u>34.394,60</u>	<u>123.161,52</u>	<u>88.766,92</u>	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	<u>21.730,93</u>	<u>25.114,03</u>	<u>3.383,10</u>
Caja - Bancos	8.579,00	97.865,20	89.286,20	Cuentas por pagar	11.587,00	15.249,58	3.662,58
Cuentas por Cobrar	7.250,60	5.642,10	(1.608,50)	Participación Trabajadores	1.567,50	-	(1.567,50)
Otras Cuentas por Cobrar	-	-	-	Provisiones (<i>Beneficios sociales</i>)	8.576,43	9.864,45	1.288,02
Otros activos corrientes	18.565,00	19.654,22	1.089,22	<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	<u>75.658,12</u>	<u>67.520,25</u>	<u>(8.137,87)</u>
<u>ACTIVOS FIJOS</u>	<u>469.622,89</u>	<u>473.673,58</u>	<u>4.050,69</u>	Deudas por pagar (<i>Bancos - COAC</i>)	75.658,12	67.520,25	(8.137,87)
Inmuebles - Maquinaria	469.622,89	473.673,58	4.050,69	<u>PATRIMONIO</u>	<u>406.628,44</u>	<u>504.200,82</u>	<u>97.572,38</u>
(-) Depreciación acumulada	-	-	-	Patrimonio Neto	413.314,44	505.062,54	91.748,10
				Resultado del Ejercicio	(6.686,00)	(861,72)	5.824,28
TOTAL ACTIVOS	504.017,49	596.835,10		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	504.017,49	596.835,10	

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

El Rubro más importante de los Activos corrientes es el Activo Fijo que ha tenido un incremento en el 2014 de \$4.050,69.

Po otro lado los Activos corrientes conformado por el Disponible (*Caja y Bancos*), el Exigible (*Cuentas por cobrar*) y otros activos corrientes ha tenido también un incremento significativo en el 2014 de \$88.766,92.

En lo relacionado con el Pasivo corriente se ha tenido un crecimiento en las cuentas por pagar por \$3.662,58 al igual que las provisiones que se incrementó en \$1.288,02; mientras que la participación trabajadores tuvo un decrecimiento de \$1.567,50.

En pasivo corriente también se disminuye en \$8.137,87 que se da por el pago de las deudas por pagar.

El Resultado del Ejercicio ha tenido un crecimiento de \$5.824,28 debido a que en el 2013 se tuvo una pérdida de \$6.686,00, mientras que en el 2014 se disminuye la pérdida a \$861,72.

Análisis Estructural del Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 29: Análisis Estructural del Estado de Pérdidas y Ganancias – Hostería El Surillal

RUBRO	2013	2014	Variación
Ventas netas	158.223,10	163.587,70	5.364,60
Costo de Ventas	144.249,87	131.205,11	(13.044,76)
Utilidad Bruta	13.973,23	32.382,59	18.409,36
Gastos Administrativos	-	-	-
Gastos de ventas	20.659,23	33.244,31	12.585,08
Utilidad Operativa	(6.686,00)	(861,72)	5.824,28
Otros Ingresos	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	(6.686,00)	(861,72)	5.824,28
Impuestos	-	-	-
Utilidad Neta	(6.686,00)	(861,72)	5.824,28

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

La pérdida generada en años anteriores se va reduciendo, considerando lo siguiente:

Las ventas se han incrementado en \$5.364,60; los costos de ventas que tuvieron un decrecimiento de \$13.044,76 con relación al 2013, lo que nos deja ver las razones de la disminución de la pérdida existente.

Análisis Horizontal

Tabla 30: Análisis Horizontal – Hostería El Surillal

RUBRO	2013	2014	Variación Absoluta (\$)	Variación Relativa (%)
Total Activos	504.017,49	596.835,10	92.817,61	18,42%
Activo Corriente	34.394,60	123.161,52	88.766,92	258,08%
Activo Fijo	469.622,89	473.673,58	4.050,69	0,86%
Pasivo Corriente	21.730,93	25.114,03	3.383,10	15,57%
Pasivo No Corriente	75.658,12	67.520,25	(8.137,87)	-10,76%
Patrimonio	406.628,44	504.200,82	97.572,38	24,00%
Ventas	158.223,10	163.587,70	5.364,60	3,39%
Costo de Ventas	144.249,87	131.205,11	(13.044,76)	-9,04%
Gastos Administrativos	-	-	-	0,00%
Gastos de Ventas	20.659,23	33.244,31	12.585,08	60,92%
Utilidades Netas	(6.686,00)	(861,72)	5.824,28	-87,11%

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

El análisis horizontal nos muestra que el nivel de activos totales ha tenido un crecimiento del 18,42% en el 2014 con relación al año inmediato anterior, el rubro con mayor crecimiento es el activo corriente con un 258,08%, lo que significa que se está potenciando el Capital de Trabajo.

El Pasivo corriente ha tenido un incremento de \$3.383,10, mientras que el Pasivo no corriente tuvo una disminución de \$8.137,87.

Los costos en ventas se redujeron en un 9,04%, mientras que los gastos de ventas se incrementan en un 60,92%.

Índices de Liquidez

Tabla 31: Índices de Liquidez – Hostería El Surillal

Índice	Fórmula	Valor recomendado
Liquidez General (<i>LG</i>)	$LG = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,5 a 2,0
Liquidez Ácida (<i>LA</i>)	$LA = \frac{\text{Disponible} + \text{Exigible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,8 a 1,0
Liquidez Defensiva (<i>LD</i>)	$LD = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,3 a 0,5

Fuente: Groppelli, Angelico A.; Ehsan Nikbakht (2000). Finance, 4th ed. Barron's Educational Series, Inc.

Tabla 32: Cálculo Índices de Liquidez – Hostería El Surillal

Índice	Cálculo - 2013	Cálculo - 2014	Variación
Liquidez General (<i>LG</i>)	1,58	4,90	3,32
Liquidez Ácida (<i>LA</i>)	0,73	4,12	3,39
Liquidez Defensiva (<i>LD</i>)	0,39	3,90	3,50

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

Por lo que se concluye que considerando los Índices de Liquidez General, Ácida y Defensiva de la Hostería El Surillal, tiene índices superiores a los recomendados por lo que se puede evidenciar que sus activos circulantes son suficientes para cubrir la totalidad de las deudas existentes sin tener que recurrir a vender sus activos fijos, los cuales son muy altos, además que cuenta con la capacidad de operar con sus activos más líquidos y que tienen un buen nivel de respuesta ante los imprevistos.

Índices de Solvencia

Tabla 33: Índices de Solvencia – Hostería El Surillal

Índice	Fórmula	Valor recomendado
Solvencia General (<i>SG</i>)	$SG = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Deuda Total}}$	2
Grado de Endeudamiento (<i>GE</i>)	$GE = 1/SG$	0,5
Apalancamiento Financiero (<i>AF</i>)	$AF = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$	No mayor a 1

Fuente: Groppelli, Angelico A.; Ehsan Nikbakht (2000). Finance, 4th ed. Barron's Educational Series, Inc.

Tabla 34: Cálculo Índices de Solvencia – Hostería El Surillal

Índice	Cálculo - 2013	Cálculo - 2014	Variación
Solvencia General (<i>SG</i>)	6,66	8,84	2,18
Grado de Endeudamiento (<i>GE</i>)	0,15	0,11	(0,04)
Apalancamiento Financiero (<i>AF</i>)	0,18	0,13	(0,05)

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

De lo cual se concluye que considerando el Índice de Solvencia General, Grado de Endeudamiento y el de Apalancamiento Financiero, la Hostería El Surillal cuentan con menor riesgo, mayor autonomía y se financia con recursos propios.

ROE (Return On Equity)

Tabla 35: Cálculo Índice ROE – Hostería El Surillal

Índice	Cálculo - 2013	Cálculo - 2014	Variación
Return On Equity (ROE)	-1,6%	-0,2%	1,4%

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

El índice ROE del 2014 es Bajo lo que indica que no se está aprovechando el patrimonio con el que cuenta la empresa.

ROA (Retorno sobre Activos)

Tabla 36: Cálculo Índice ROA – Hostería El Surillal

Índice	Cálculo - 2013	Cálculo - 2014	Variación
Retorno sobre Activos (ROA)	-1,3%	-0,1%	1,2%

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

El índice es inferior a 5% por lo que se concluye que las empresas tienen activos improductivos, que podrían ser utilizados para generar mayor utilidad.

Punto de Equilibrio

Considerando el análisis realizado en la Hostería Imperio Real se realiza el cálculo de los puntos de equilibrio considerando los mismos lineamientos.

Porcentaje de costos fijos y variables que intervienen.

Costos Fijos	62.701,24	48%
Mano de Obra	51.247,01	
Beneficios Sociales	11.454,23	
Costos Variables		
Gastos Indirectos	68.503,87	52%
Compras	69.785,40	
Inventarios	15.489,40	
Inventarios	(16.770,93)	
Total Costos (según Estado de Pérdidas y Ganancias 2014)	<u>131.205,11</u>	

Porcentajes de costos fijos para cada servicio analizado.

Porcentaje de costos por servicios

Servicios	% Costos	Costos Fijos
Entrada área recreativa (<i>adulto</i>)	38%	23.826,47
Entrada área recreativa (<i>niño</i>)	19%	11.913,24
Alimentación	15%	9.405,19
Hospedaje	1%	627,01
Salón de recepciones	27%	16.929,33
Total	100%	62.701,24

(*) Se considera que el costo por persona para un evento es de \$15,75, que incluye sala de recepciones, alimentación, música, decoración y organización del evento para 200 personas. Y que se realizan 12 eventos al año considerando datos históricos.

Precios, costo de ventas y costo variable unitario por servicio analizado.

Precios y costos por servicios

Servicios	Precio	Costo de ventas (*)	CV/ unitario (**)
Entrada área recreativa (<i>adulto</i>)	5,00	3,75	1,96
Entrada área recreativa (<i>niño</i>)	2,50	1,88	0,98
Alimentación	11,50	8,63	4,50 (***)
Hospedaje	23,50	17,63	9,20
Salón de eventos sociales	4.200,00	3.150,00	1.644,66

(*) Por no contar con un sistema de costeo adecuado se establece que el costo de ventas es el 75% del precio de venta, para tener un valor referencial.

(**) El costo variable unitario se obtiene de multiplicar el costo de ventas por el porcentaje obtenido del total de costos del Estado de Pérdidas y Ganancias del 2014.

(***) El precio de la alimentación se obtiene del promedio entre los costos más bajo y alto del menú de la Hostería.

A continuación se procede a calcular los puntos de equilibrio para cada uno de los servicios analizados considerando resultados anuales, mensuales, semanales y diarios.

- Entrada área recreativa:

Servicio: Entrada área recreativa (*adulto*)

Servicio: Entrada área recreativa (*niño*)

CF= 23.826,47

CF= 11.913,24

CV/unitario= 1,96

CV/unitario= 0,98

PV= 5,00

PV= 2,50

PE = $\frac{23.826,47}{5,00 - 1,96}$

PE = $\frac{11.913,24}{2,50 - 0,98}$

3,04

1,52

PE = $\frac{7.832}{3,04}$ Entradas anuales

PE = $\frac{7.832}{1,52}$ Entradas anuales

653 Entradas mensuales

653 Entradas mensuales

Entradas
163 semanales

Entradas
163 semanales

Entradas
54 diarias

Entradas
54 diarias

Entradas diarias (*considerando a adultos y niños*)
109

Capacidad: 500 personas

Hay que considerar que de acuerdo a los días de atención el área recreativa atiende solamente los días viernes, sábado y domingo. Aspecto que ha sido considerado para el análisis.

- Alimentación:

Servicio: Alimentación

CF= 9.405,19

CV/unitario= 4,50

PV= 11,50

PE = $\frac{9.405,19}{7,00}$

PE = 1.344 Alimentaciones anuales

112 Alimentaciones mensuales

28 Alimentaciones semanales

4 Alimentaciones diarias

Los días de atención para el Servicio de Restaurante son de lunes a domingo.

- Hospedaje:

Servicio: Hospedaje

CF= 627,01

CV/unitario= 9,20

PV= 23,50

PE = $\frac{627,01}{14,30}$

PE = 44 Hospedajes anuales

4 Hospedajes mensuales

1 Hospedaje semanal

Los días de atención para el Servicio de Hospedaje son de lunes a domingo.

- Sala de recepciones:

Servicio: Sala de recepciones

CF= 16.929,33
CV/unitario= 1.644,66
PV= 4.200,00

$$\mathbf{PE} = \frac{16.929,33}{2.555,34}$$

PE = _____ *7 Reservaciones anuales*

1 Reservación mensual

Hostería Los Molinos de Yanayacu

Tabla 37: Balance General 2013 – Hostería Los Molinos de Yanayacu

HOSTERIA LOS MOLINOS DE YANAYACU		
BALANCE GENERAL		
31 de Diciembre de 2013		
Activo		
Activo corriente:		
Efectivo		15.874,50
Cuentas por cobrar	26.897,00	
Menos: Reserva para incobrables	-	26.897,00
Inventario de mercadería		19.645,20
Crédito Tributario		-
Total activo corriente		62.416,70
Activo fijo:		
Vehículos	30.857,00	
Menos: Depreciación acumulada	-	30.857,00
Bienes muebles	10.587,63	
Menos: Depreciación acumulada	-	10.587,63
Equipos	5.897,63	
Menos: Depreciación acumulada	-	5.897,63
Bienes inmuebles	103.689,32	
Menos: Depreciación acumulada	-	103.689,32
Terrenos		168.749,13
Total activo fijo		319.780,71
Otro activo:		
Otros		-
Total otro activo		-
Activo total		<u>382.197,41</u>
Pasivo y patrimonio		
Pasivo corriente:		
Cuentas por pagar		78.964,77
Participación Trabajadores		2.569,30
Beneficios Sociales		18.954,00
Sueldos devengados		-
Ingresos no percibidos		-
Préstamos bancarios por pagar a corto plazo		-
Total pasivo corriente		100.488,07

<i>Pasivo no corriente:</i>	
Obligaciones Financieras	39.864,00
Hipotecas por pagar	<u>-</u>
<i>Total pasivo no corriente</i>	<u>39.864,00</u>
Pasivo total	140.352,07
<i>Patrimonio:</i>	
Resultado del Ejercicio	(623,21)
Patrimonio neto	<u>242.468,55</u>
Total patrimonio	<u>241.845,34</u>
Total pasivo y patrimonio	<u><u>382.197,41</u></u>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 38: Balance General 2014 – Hostería Los Molinos de Yanayacu

HOSTERIA LOS MOLINOS DE YANAYACU
BALANCE GENERAL
31 de Diciembre de 2014

Activo		
Activo corriente:		
Efectivo		14.680,37
Cuentas por cobrar	44.753,26	
Menos: Reserva para incobrables	<u>-</u>	44.753,26
Inventario de mercadería		39.645,20
Crédito Tributario		<u>-</u>
Total activo corriente		99.078,83
Activo fijo:		
Vehículos	39.932,00	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	39.932,00
Bienes muebles	11.523,97	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	11.523,97
Equipos	6.897,63	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	6.897,63
Bienes inmuebles	103.689,32	
Menos: Depreciación acumulada	<u>-</u>	103.689,32
Terrenos		<u>168.749,13</u>
Total activo fijo		330.792,05
Otro activo:		
Otros		<u>-</u>
Total otro activo		<u>-</u>
Activo total		<u><u>429.870,88</u></u>
Pasivo y patrimonio		
Pasivo corriente:		
Cuentas por pagar		98.654,12
Participación Trabajadores		-
Beneficios Sociales		19.735,12
Sueldos devengados		-
Ingresos no percibidos		-
Préstamos bancarios por pagar a corto plazo		<u>-</u>
Total pasivo corriente		118.389,24

<i>Pasivo no corriente:</i>	
Obligaciones Financieras	32.165,45
Hipotecas por pagar	<u>-</u>
<i>Total pasivo no corriente</i>	<u>32.165,45</u>
Pasivo total	150.554,69
<i>Patrimonio:</i>	
Resultado del Ejercicio	(910,12)
Patrimonio neto	<u>280.226,31</u>
Total patrimonio	<u>279.316,19</u>
Total pasivo y patrimonio	<u>429.870,88</u>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 39: Estado de Pérdidas y Ganancias 2013 – Hostería Los Molinos de Yanayacu

HOSTERIA LOS MOLINOS DE YANAYACU		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
31 de Diciembre de 2013		
Ingresos:		
Ventas brutas		156.875,11
Menos: Devoluciones y provisiones		-
Ventas netas		<u>156.875,11</u>
Costo de las ventas		
Inventario inicial	14.876,50	
Más: Compras	29.687,16	
Mano de obra directa	46.745,12	
Beneficios Sociales	9.864,75	
Gastos indirectos	65.235,11	
	<u>166.408,64</u>	
Menos: Inventario final	29.661,35	
Costo de las ventas		<u>136.747,29</u>
Ganancia (pérdida) bruta		20.127,82
Gastos:		
Publicidad	250,00	
Amortización	-	
Incobrables	-	
Donaciones de beneficencia	-	
Comisiones	-	
Mano de obra contratada	6.000,00	
Depreciación	-	
Seguros	-	
Intereses	-	
Mantenimiento	-	
Varios	5.648,22	
Gastos administrativos	-	
Gastos operativos	2.596,64	
Permisos y licencias	-	
Honorarios profesionales	-	
Alquileres	-	
Reparaciones	-	
Teléfono	-	
Viajes	-	
Servicios públicos	4.987,65	
Gastos de los vehículos	1.268,52	
Sueldos y salarios	-	
Total de gastos		<u>20.751,03</u>
Ingresos operativos netos		<u>(623,21)</u>

Otros ingresos

Beneficio (pérdida) por venta de activos	-	
Ingresos por intereses	-	
Total de otros ingresos		<u>-</u>

Ganancia (pérdida) neta (623,21)

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 40: Estado de Pérdidas y Ganancias 2014 – Hostería Los Molinos de Yanayacu

HOSTERIA LOS MOLINOS DE YANAYACU		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
31 de Diciembre de 2014		
Ingresos:		
Ventas brutas		201.598,20
Menos: Devoluciones y provisiones		-
Ventas netas		<u>201.598,20</u>
Costo de las ventas		
Inventario inicial	19.661,35	
Más: Compras	23.587,10	
Mano de obra directa	65.412,12	
Beneficios Sociales	13.875,31	
Gastos indirectos	51.456,20	
	<u>173.992,08</u>	
Menos: Inventario final	7.965,20	
Costo de las ventas		<u>166.026,88</u>
Ganancia (pérdida) bruta		35.571,32
Gastos:		
Publicidad	750,00	
Amortización	-	
Incobrables	-	
Donaciones de beneficencia	-	
Comisiones	-	
Mano de obra contratada	7.200,00	
Depreciación	-	
Seguros	2.796,15	
Intereses	-	
Mantenimiento	-	
Varios	7.789,60	
Gastos administrativos	-	
Gastos operativos	-	
Permisos y licencias	-	
Honorarios profesionales	12.000,00	
Alquileres	-	
Reparaciones	-	
Teléfono	-	
Viajes	-	
Servicios públicos	6.547,00	
Gastos de los vehículos	2.548,69	
Sueldos y salarios	-	
Total de gastos		<u>39.631,44</u>
Ingresos operativos netos		(4.060,12)

Otros ingresos

Beneficio (pérdida) por venta de activos	-	
Ingresos por intereses	<u>3.150,00</u>	
Total de otros ingresos		<u>3.150,00</u>

Ganancia (pérdida) neta (910,12)

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis Estructural del Balance General

Tabla 41: Análisis Estructural del Balance General – Hostería Los Molinos de Yanayacu

RUBRO	2013	2014	Variación	RUBRO	2013	2014	Variación
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	<u>62.416,70</u>	<u>99.078,83</u>	<u>36.662,13</u>	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	<u>100.488,07</u>	<u>118.389,24</u>	<u>17.901,17</u>
Caja - Bancos	15.874,50	14.680,37	(1.194,13)	Cuentas por pagar	78.964,77	98.654,12	19.689,35
Cuentas por Cobrar	26.897,00	44.753,26	17.856,26	Participación Trabajadores	2.569,30	-	(2.569,30)
Otras Cuentas por Cobrar	-	-	-	Provisiones (<i>Beneficios sociales</i>)	18.954,00	19.735,12	781,12
Otros activos corrientes	19.645,20	39.645,20	20.000,00				
<u>ACTIVOS FIJOS</u>	<u>319.780,71</u>	<u>330.792,05</u>	<u>11.011,34</u>	<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	<u>39.864,00</u>	<u>32.165,45</u>	<u>(7.698,55)</u>
Inmuebles - Maquinaria	319.780,71	330.792,05	11.011,34	Deudas por pagar (<i>Bancos - COAC</i>)	39.864,00	32.165,45	(7.698,55)
(-) Depreciación acumulada	-	-	-				
				<u>PATRIMONIO</u>	<u>241.845,34</u>	<u>279.316,19</u>	<u>37.470,85</u>
				Patrimonio Neto	242.468,55	280.226,31	37.757,76
				Resultado del Ejercicio	(623,21)	(910,12)	(286,91)
TOTAL ACTIVOS	382.197,41	429.870,88		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	382.197,41	429.870,88	

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

El Rubro más importante de los Activos corrientes es el Activo Fijo que ha tenido un incremento en el 2014 de \$11.011,34.

Po otro lado los Activos corrientes conformado por el Disponible (*Caja y Bancos*), el Exigible (*Cuentas por cobrar*) y otros activos corrientes ha tenido también un incremento en el 2014 de \$36.662,13.

En lo relacionado con el Pasivo corriente se ha tenido un crecimiento en las cuentas por pagar por \$19.689,35 al igual que las provisiones que se incrementó en \$781,12; mientras que la participación trabajadores tuvo un decrecimiento de \$2.569,30.

En pasivo no corriente se incrementa en \$7.698,55 que se da por obtener más deudas por pagar en el 2014.

El Resultado del Ejercicio ha tenido un crecimiento de \$286,91 debido a que en el 2013 se tuvo una pérdida de \$623,21 mientras que en el 2014 la pérdida crece a \$910,12.

Análisis Estructural del Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 42: Análisis Estructural del Estado de Pérdidas y Ganancias – Hostería Los Molinos de Yanayacu

RUBRO	2013	2014	Variación
Ventas netas	156.875,11	201.598,20	44.723,09
Costo de Ventas	136.747,29	166.026,88	29.279,59
Utilidad Bruta	20.127,82	35.571,32	15.443,50
Gastos Administrativos	-	-	-
Gastos de ventas	20.751,03	39.631,44	18.880,41
Utilidad Operativa	(623,21)	(4.060,12)	(3.436,91)
Otros Ingresos	-	3.150,00	3.150,00
Utilidad antes de impuestos	(623,21)	(910,12)	(286,91)
Impuestos	-	-	-
Utilidad Neta	(623,21)	(910,12)	(286,91)

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

La pérdida generada en años anteriores va creciendo significativamente, considerando lo siguiente:

Las ventas se han incrementado en \$44.723,09; los costos de ventas tuvieron un crecimiento de \$29.279,59 con relación al 2013, lo que nos deja ver las razones del incremento de la pérdida en el 2014. Al igual que los gastos de ventas que crecieron \$18.880,41.

Análisis Horizontal

Tabla 43: Análisis Horizontal – Hostería Los Molinos de Yanayacu

RUBRO	2013	2014	Variación Absoluta (\$)	Variación Relativa (%)
Total Activos	382.197,41	429.870,88	47.673,47	12,47%
Activo Corriente	62.416,70	99.078,83	36.662,13	58,74%
Activo Fijo	319.780,71	330.792,05	11.011,34	3,44%
Pasivo Corriente	100.488,07	118.389,24	17.901,17	17,81%
Pasivo No Corriente	39.864,00	32.165,45	(7.698,55)	-19,31%
Patrimonio	241.845,34	279.316,19	37.470,85	15,49%
Ventas	156.875,11	201.598,20	44.723,09	28,51%
Costo de Ventas	136.747,29	166.026,88	29.279,59	21,41%
Gastos Administrativos	-	-	-	0,00%
Gastos de Ventas	20.751,03	39.631,44	18.880,41	90,99%
Utilidades Netas	(623,21)	(910,12)	(286,91)	46,04%

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

El análisis horizontal nos muestra que el nivel de activos totales ha tenido un crecimiento del muy bajo de 12,47% en el 2014 con relación al 2013.

El Pasivo corriente ha tenido un incremento del 17.81%, por el contrario el Pasivo no corriente que decreció en un 19.31%

Los costos en ventas se crecieron en un 21,41%, al igual que los gastos de ventas se incrementan \$18.800,41.

Índices de Liquidez

Tabla 44: Índices de Liquidez – Hostería Los Molinos de Yanayacu

Índice	Fórmula	Valor recomendado
Liquidez General (<i>LG</i>)	$LG = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,5 a 2,0
Liquidez Ácida (<i>LA</i>)	$LA = \frac{\text{Disponible} + \text{Exigible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,8 a 1,0
Liquidez Defensiva (<i>LD</i>)	$LD = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,3 a 0,5

Fuente: Groppelli, Angelico A.; Ehsan Nikbakht (2000). Finance, 4th ed. Barron's Educational Series, Inc.

Tabla 45: Cálculo Índices de Liquidez – Hostería Los Molinos de Yanayacu

Índice	Cálculo - 2013	Cálculo - 2014	Variación
Liquidez General (<i>LG</i>)	0,62	0,84	0,22
Liquidez Ácida (<i>LA</i>)	0,43	0,50	0,08
Liquidez Defensiva (<i>LD</i>)	0,16	0,12	(0,03)

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

Por lo que se concluye que considerando los Índices de Liquidez General, Ácida y Defensiva de la Hostería Los Molinos de Yanayacu, tiene índices inferiores a los recomendados excepto en la Liquidez ácida por lo que se puede evidenciar que sus activos circulantes son suficientes para cubrir la totalidad de las deudas existentes sin tener que recurrir a vender sus activos fijos, los cuales son muy altos, además que cuenta con la capacidad de operar con sus activos más líquidos y que tienen un buen nivel de respuesta ante los imprevistos.

Índices de Solvencia

Tabla 46: Índices de Solvencia – Hostería Los Molinos de Yanayacu

Índice	Fórmula	Valor recomendado
Solvencia General (SG)	$SG = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Deuda Total}}$	2
Grado de Endeudamiento (GE)	$GE = 1/SG$	0,5
Apalancamiento Financiero (AF)	$AF = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$	No mayor a 1

Fuente: Groppelli, Angelico A.; Ehsan Nikbakht (2000). Finance, 4th ed. Barron's Educational Series, Inc.

Tabla 47: Cálculo Índices de Solvencia – Hostería Los Molinos de Yanayacu

Índice	Cálculo - 2013	Cálculo - 2014	Variación
Solvencia General (SG)	9,59	13,36	3,78
Grado de Endeudamiento (GE)	0,10	0,07	(0,03)
Apalancamiento Financiero (AF)	0,16	0,11	(0,05)

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

De lo cual se concluye que considerando el Índice de Solvencia General, Grado de Endeudamiento y el de Apalancamiento Financiero, la Hostería Los Molinos de Yanayacu cuentan con menor riesgo, mayor autonomía y se financia con recursos propios.

ROE (Return On Equity)

Tabla 48: Cálculo Índice ROE – Hostería Los Molinos de Yanayacu

Índice	Cálculo - 2013	Cálculo - 2014	Variación
Return On Equity (ROE)	-0,26%	-0,3%	-0,07%

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

El índice ROE del 2014 es Bajo lo que indica que no se está aprovechando el patrimonio con el que cuenta la empresa.

ROA (Retorno sobre Activos)

Tabla 49: Cálculo Índice ROA – Hostería Los Molinos de Yanayacu

Índice	Cálculo - 2013	Cálculo - 2014	Variación
Retorno sobre Activos (ROA)	-0,16%	-0,21%	-0,05%

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis:

El índice es inferior a 5% por lo que se concluye que las empresas tienen activos improductivos, que podrían ser utilizados para generar mayor utilidad.

Punto de Equilibrio

Considerando los análisis realizados en las anteriores Hosterías, se realiza el cálculo de los puntos de equilibrio considerando los mismos lineamientos.

Porcentaje de costos fijos y variables que intervienen.

Costos Fijos	79.287,43	48%
Mano de Obra	65.412,12	
Beneficios Sociales	13.875,31	
Costos Variables		
Gastos Indirectos	86.739,45	52%
Compras	51.456,20	
Inventarios	23.587,10	
Inventarios	11.696,15	
Total Costos (según Estado de Pérdidas y Ganancias 2014)	166.026,88	

Porcentajes de costos fijos para cada servicio analizado.

Porcentaje de costos por servicios

Servicios	% Costos	Costos Fijos
Entrada área recreativa (<i>adulto</i>)	30%	23.786,23
Entrada área recreativa (<i>niño</i>)	15%	11.893,11
Alimentación	24%	19.028,98
Hospedaje	1%	792,87
Salón de recepciones	30%	23.786,23
Total	100%	79.287,43

(*) Se considera que el costo por persona para un evento es de \$18,00, que incluye sala de recepciones, alimentación, música, decoración y organización del evento para 200 personas. Y que se realizan 15 eventos al año considerando datos históricos.

Precios, costo de ventas y costo variable unitario por servicio analizado.

Precios y costos por servicios

Servicios	Precio	Costo de ventas (*)	CV/ unitario (**)
Entrada área recreativa (<i>adulto</i>)	5,00	3,75	1,96
Entrada área recreativa (<i>niño</i>)	2,50	1,88	0,98
Alimentación	11,50	8,63	4,51 (***)
Hospedaje	23,50	17,63	9,21
Salón de eventos sociales	4.800,00	3.600,00	1.880,79

(*) Por no contar con un sistema de costeo adecuado se establece que el costo de ventas es el 75% del precio de venta, para tener un valor referencial.

(**) El costo variable unitario se obtiene de multiplicar el costo de ventas por el porcentaje obtenido del total de costos del Estado de Pérdidas y Ganancias del 2014.

(***) El precio de la alimentación se obtiene del promedio entre los costos más bajo y alto del menú de la Hostería.

A continuación se procede a calcular los puntos de equilibrio para cada uno de los servicios analizados considerando resultados anuales, mensuales, semanales y diarios.

- Entrada área recreativa:

Servicio: Entrada área recreativa (*adulto*)

CF= 23.786,23

CV/unitario= 1,96

PV= 5,00

PE = 23.786,23

3,04

PE = 7.822 Entradas anuales

652 Entradas mensuales

163 Entradas semanales

54 Entradas diarias

Servicio: Entrada área recreativa (*niño*)

CF= 11.893,11

CV/unitario= 0,98

PV= 2,50

PE = 11.893,11

1,52

PE = 7.822 Entradas anuales

652 Entradas mensuales

163 Entradas semanales

54 Entradas diarias

Entradas diarias (*considerando a adultos y*
109 *niños*)

200
Capacidad: personas

Hay que considerar que de acuerdo a los días de atención el área recreativa atiende solamente los días viernes, sábado y domingo. Aspecto que ha sido considerado para el análisis.

- Alimentación:

Servicio: Alimentación

CF= 19.028,98
CV/unitario= 4,51
PV= 11,50

PE = $\frac{19.028,98}{6,99}$

PE = 2.721 *Alimentaciones anuales*

227 *Alimentaciones mensuales*

57 *Alimentaciones semanales*

8 *Alimentaciones diarias*

Los días de atención para el Servicio de Restaurante son de lunes a domingo.

- Hospedaje:

Servicio: Hospedaje

CF= 792,87
CV/unitario= 9,21
PV= 23,50

PE = $\frac{792,87}{14,29}$

PE = 55 *Hospedajes anuales*

5 *Hospedajes mensuales*

1 *Hospedaje semanal*

Los días de atención para el Servicio de Hospedaje son de lunes a domingo.

- Sala de recepciones:

Servicio: Sala de recepciones

$$\mathbf{CF} = 23.786,23$$

$$\mathbf{CV/unitario} = 1.880,79$$

$$\mathbf{PV} = 4.800,00$$

$$\mathbf{PE} = \frac{23.786,23}{2.919,21}$$

$$\mathbf{PE} = \underline{\hspace{2cm}} \mathbf{8} \text{ Reservaciones anuales}$$

$$\mathbf{1} \text{ Reservación mensual}$$

5.1.2. Plan Estratégico

De la investigación realizada para la elaboración de un Plan Estratégico que va a servir como principal herramienta para el presente modelo de Gestión hemos revisado la realidad de tres Hosterías:

- Hostería Imperio Real.
- Hostería El Surillal.
- Hostería Los Molinos de Yanayacu.

Para la identificación de las Fortalezas y Debilidades se han considerado cuatro Capacidades con las que deben contar estas empresas que son: Directiva, Competitiva, Financiera, Tecnológica y de Talento Humano, que han sido analizadas en el siguiente cuadro:

Tabla 50: Análisis Fortalezas y Debilidades

CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	No contar con un administrador de planta.				X			X		
2	No contar con un contador general de planta.				X			X		
3	Sistema de comunicación deficiente entre los miembros de la empresa.					X			X	
4	Ausencia de reportes gerenciales para la toma de decisiones.				X			X		
5	Ubicadas junto a vías de primer orden.		X						X	

CAPACIDAD COMPETITIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Creatividad en la presentación de sus servicios.					X			X	
2	Calidad de los productos y servicios.	X						X		
3	Variedad en el menú que ofrece a sus clientes.	X						X		
4	Eficiencia en la atención al cliente.	X						X		
5	Servicio personalizado al cliente.	X						X		
6	Limpieza y cuidado de las instalaciones.		X						X	
CAPACIDAD FINANCIERA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Falta de experiencia en el manejo financiero - contable de parte de los directivos.				X			X		
2	Incapacidad para manejar costos operativos bajos.				X			X		
3	Buena calificación crediticia.		X						X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estructura tecnológica deficiente.					X			X	
2	Página Web con fácil acceso para el cliente.		X						X	
3	Utilización parcial del software de gestión de contable.					X			X	
4	Falta de procesos automatizados (<i>gestión de bodegas e inventarios</i>).				X			X		

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Personal comprometido con la empresa.		X						X	
2	Inteligencia, creatividad y correcto uso de la tecnología al servicio de las personas.					X			X	
3	Escasa capacitación del personal.					X			X	
4	Trabajo en equipo.		X						X	

Fuente: Elaboración Propia.

Para determinar las Oportunidades y Amenazas se han identificado los siguientes Factores: Económico, Político, Social, Tecnológico, Competitivo y Geográfico. Análisis que se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 51: Análisis Oportunidades y Amenazas

FACTOR ECONOMICO		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	No se necesita mantenimiento de la infraestructura y de las áreas verdes recurrentemente.		X						X	
2	Costos acorde al mercado turístico.		X						X	
3	Costos altos en Hosterías de otras provincias.	X						X		
4	Incremento en los precios de productos o insumos.				X			X		

FACTOR POLITICO		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Nuevas leyes aprobadas que apoyan al sector turístico (<i>Matriz Productiva</i>).	X						X		
2	Incremento de impuestos y aranceles.					X			X	
3	Promociones televisivas a nivel internacional del país.	X						X		
FACTOR SOCIAL		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Interés en realizar turismo interno.	X						X		
2	Brindar servicio con responsabilidad ambiental.		X						X	
3	Personal con formación y experiencia en el sector turístico, en la provincia.	X						X		
FACTOR TECNOLOGICO		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Innovación en tecnología para el confort de los clientes.	X						X		
2	Sistemas de seguridad (<i>para empresa y clientes</i>).					X			X	
FACTOR COMPETITIVO		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Publicidad innovadora.		X						X	
2	Mayor crecimiento de empresas dedicadas al sector turístico.				X			X		
3	Competencia desleal.				X			X		
4	Falta de innovación en los servicios ofertados.					X			X	

FACTOR GEOGRAFICO		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Vías de primer orden para el ingreso.	X						X		
2	Encontrarse en una zona con alta probabilidad de desastres naturales (<i>temblores, terremotos, erupciones volcánicas y desbordamiento de ríos</i>).					X			X	
3	Recursos naturales no explotados y riqueza histórica.	X						X		
4	Se encuentran ubicadas en zonas lejanas al centro de la ciudad.					X			X	

Fuente: Elaboración Propia.

Del análisis anterior se elabora la matriz FODA, a la cual para efectos de esta investigación se le asigna una ponderación según la importancia de cada uno de los aspectos identificados, como se indica a continuación:

Tabla 52: Análisis FODA

OPORTUNIDADES	Ponder.	AMENAZAS	Ponder.
No se necesita mantenimiento de la infraestructura y de las áreas verdes recurrentemente.	6%	Incremento en los precios de productos o insumos.	17%
Costos acorde al mercado turístico.	10%	Incremento de impuestos y aranceles.	15%
Costos altos en Hosterías de otras provincias.	10%	Sistemas de seguridad (para empresa y clientes).	14%
Nuevas leyes aprobadas que apoyan al sector turístico (Matriz Productiva).	10%	Mayor crecimiento de empresas dedicadas al sector turístico.	13%
Promociones televisivas a nivel internacional del país.	9%	Competencia desleal.	12%
Interés en realizar turismo interno.	9%	Falta de innovación en los servicios ofertados.	10%
Brindar servicio con responsabilidad ambiental.	8%	Encontrarse en una zona con alta probabilidad de desastres naturales (<i>temblores, terremotos, erupciones volcánicas y desbordamiento de ríos</i>).	8%
Personal con formación y experiencia en el sector turístico, en la provincia.	9%	Se encuentran ubicadas en zonas lejanas al centro de la ciudad.	11%
Innovación en tecnología para el confort de los clientes.	7%		

Publicidad innovadora.	6%		
Vías de primer orden para el ingreso.	8%		
Recursos naturales no explotados y riqueza histórica.	8%		
Total Ponderación	100%	Total Ponderación	100%
FORTALEZAS	Ponder.	DEBILIDADES	Ponder.
Ubicadas junto a vías de primer orden.	9%	No contar con un administrador de planta.	9%
Calidad de los productos y servicios.	15%	No contar con un contador general de planta.	9%
Variedad en el menú que ofrece a sus clientes.	11%	Sistema de comunicación deficiente entre los miembros de la empresa.	8%
Eficiencia en la atención al cliente.	12%	Ausencia de reportes gerenciales para la toma de decisiones.	10%
Servicio personalizado al cliente	10%	Creatividad en la presentación de sus servicios	6%
Limpieza y cuidado de las instalaciones.	8%	Falta de experiencia en el manejo financiero - contable de parte de los directivos	12%
Buena calificación crediticia.	8%	Incapacidad para manejar costos operativos bajos	8%
Página Web con fácil acceso para el cliente.	10%	Estructura tecnológica deficiente	7%
Personal comprometido con la empresa.	9%	Utilización parcial del software de gestión de contable	7%
Trabajo en equipo.	8%	Falta de procesos automatizados (gestión de bodegas e inventarios).	9%
		Inteligencia, creatividad y correcto uso de la tecnología al servicio de las personas.	5%
		Escasa capacitación del personal.	10%
Total Ponderación	100%	Total Ponderación	100%

Fuente: Elaboración Propia.

A los aspectos detectados en el análisis FODA se les considera para la definición de los objetivos estratégicos que deben regir a estas empresas, como se indica a continuación:

Tabla 53: Definición de Objetivos Estratégicos

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
01	No se necesita mantenimiento de la infraestructura y de las áreas verdes recurrentemente.	Incremento en los precios de productos o insumos.	A1
02	Costos acorde al mercado turístico.	Incremento de impuestos y aranceles.	A2
03	Costos altos en Hosterías de otras provincias.	Sistemas de seguridad (para empresa y clientes).	A3
04	Nuevas leyes aprobadas que apoyan al sector turístico (Matriz Productiva).	Mayor crecimiento de empresas dedicadas al sector turístico.	A4
05	Promociones televisivas a nivel internacional del país.	Competencia desleal.	A5
06	Interés en realizar turismo interno.	Falta de innovación en los servicios ofertados.	A6
07	Brindar servicio con responsabilidad ambiental.	Encontrarse en una zona con alta probabilidad de desastres naturales (temblores, terremotos, erupciones volcánicas y desbordamiento de ríos).	A7
08	Personal con formación y experiencia en el sector turístico, en la provincia.	Se encuentran ubicadas en zonas lejanas al centro de la ciudad.	A8
09	Innovación en tecnología para el confort de los clientes.		
010	Publicidad innovadora.		
011	Vías de primer orden para el ingreso.		
012	Recursos naturales no explotados y riqueza histórica.		

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Ubicadas junto a vías de primer orden.		
Calidad de los productos y servicios.	F2-03: Incrementar las ventas.	F2-A4: Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio prestado.
Variedad en el menú que ofrece a sus clientes.	F3-010: Incrementar la fidelización del cliente.	
Eficiencia en la atención al cliente.	F4, F5-06: Incrementar el número de clientes hasta aprovechar la totalidad de la capacidad de la infraestructura instalada.	
Servicio personalizado al cliente	F5-010: Generar ingresos por nuevos servicios.	
Limpieza y cuidado de las instalaciones.		
Buena calificación crediticia.		
Página Web con fácil acceso para el cliente.		
Personal comprometido con la empresa.	F9-02: Aumentar la eficiencia productiva disminuyendo costos.	F9-A4: Aumentar el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa.
Trabajo en equipo.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
No contar con un administrador de planta.	D1, D2-08: Contratar personal con conocimiento para las áreas requeridas (<i>administrador y contador</i>).	
No contar con un contador general de planta.		
Sistema de comunicación deficiente entre los miembros de la empresa.		
Ausencia de reportes gerenciales para la toma de decisiones.	D4-02: Implementar un sistema de costos y de reportes para gerencia que contribuyan a la toma de decisiones.	
Creatividad en la presentación de sus servicios.		
Falta de experiencia en el manejo financiero - contable de parte de los directivos.	D6-04: Incrementar las utilidades para el ejercicio económico que termina el 31-dic-2016.	
Incapacidad para manejar costos operativos bajos.		
Estructura tecnológica deficiente.	D8, D9-09: Utilizar adecuadamente el software contable que poseen las empresas.	
Utilización parcial del software de gestión de contable.		

Falta de procesos automatizados (gestión de bodegas e inventarios).		
Inteligencia, creatividad y correcto uso de la tecnología al servicio de las personas.		
Escasa capacitación del personal.	D12-08: Crear programas de capacitación para los empleados.	

Fuente: Elaboración Propia.

Se establece una ponderación a los objetivos estratégicos detectados, para poder determinar la importancia de ejecución, además que se establecen indicadores y metas que podrán ser cumplidas con la implementación del presente Modelo de Gestión:

Tabla 54: Indicadores – Objetivos Estratégicos

Estrategias	Ponderación	Criticidad			Indicadores	Metas Target
		Alta	Media	Baja		
F2-03: Incrementar las ventas.	13	x			$((\text{ventas período actual}/\text{ventas período anterior})-1)*100$	15%
F3-010: Incrementar la fidelización del cliente.	6		x		$(\# \text{ clientes que regresan por el servicio}/\# \text{ total de clientes})*100$	30%
F4, F5-06: Incrementar el número de clientes hasta aprovechar la totalidad de la capacidad de la infraestructura instalada.	7	x			$(\text{capacidad utilizada}/\text{capacidad instalada})*100$	100%
F5-010: Generar ingresos por nuevos servicios.	8	x			$(\text{ingresos por nuevos servicios}/\text{total de ingresos})*100$	10%
F9-02: Aumentar la eficiencia productiva disminuyendo costos.	12	x			$(\text{costos de ventas}/\text{utilidad operativa})*100$	5%
F2-A4: Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio prestado.	7		x		$(\# \text{ clientes satisfechos}/\# \text{ clientes totales})*100$	50%
F9-A4: Aumentar el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa.	6		x		$((\# \text{ empleados actuales}/\# \text{ empleados período anterior})-1)*100$	50%
D1, D2-08: Contratar personal con conocimiento para las áreas requeridas (<i>administrador y contador</i>).	8	x			$((\# \text{ empleados con perfil profesional adecuado actuales}/\# \text{ empleados con perfil adecuado período anterior})-1)*100$	100%

D4-02: Implementar un sistema de costos y de reportes para gerencia que contribuyan a la toma de decisiones.	9	x			((# sistemas de costos actuales/# sistemas de costos período anterior)-1)*100	100%
					((# reportes para gerencia actuales/# reportes para gerencia período anterior)-1)*100	50%
D6-04: Incrementar las utilidades para el ejercicio económico que termina el 31-dic-2016.	10	x			((resultado del ejercicio 2016/resultado del ejercicio 2015)-1)*100	100%
D8, D9-09: Utilizar adecuadamente el software contable que poseen las empresas.	8		x		(Software contable utilizado/Software contable instalado)	50%
D12-08: Crear programas de capacitación para los empleados.	6		x		(# nuevos programas de capacitación/# programas existentes)*100	30%
						100 %

Fuente: Elaboración Propia.

Se determina por importancia los plazos del cumplimiento de los objetivos estratégicos como se indica a continuación:

Tabla 55: Planificación Estratégica

Orden de Ejecución (según ponderación)	Estrategias	Plazo (fecha tentativa)
1	F2-03: Incrementar las ventas.	31-dic-16
2	F9-02: Aumentar la eficiencia productiva disminuyendo costos.	31-dic-16
3	D6-04: Incrementar las utilidades para el ejercicio económico que termina el 31-dic-2016.	31-dic-16
4	D4-02: Implementar un sistema de costos y de reportes para gerencia que contribuyan a la toma de decisiones.	31-dic-16
5	F5-010: Generar ingresos por nuevos servicios.	31-dic-16
6	D1, D2-08: Contratar personal con conocimiento para las áreas requeridas (<i>administrador y contador</i>).	31-dic-15
7	D8, D9-09: Utilizar adecuadamente el software contable que poseen las empresas.	31-dic-16
8	F4, F5-06: Incrementar el número de clientes hasta aprovechar la totalidad de la capacidad de la infraestructura instalada.	31-dic-16

9	F2-A4: Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio prestado.	31-dic-16
10	F3-O10: Incrementar la fidelización del cliente.	31-dic-16
11	F9-A4: Aumentar el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa.	31-dic-15
12	D12-O8: Crear programas de capacitación para los empleados.	31-dic-15

Fuente: Elaboración Propia.

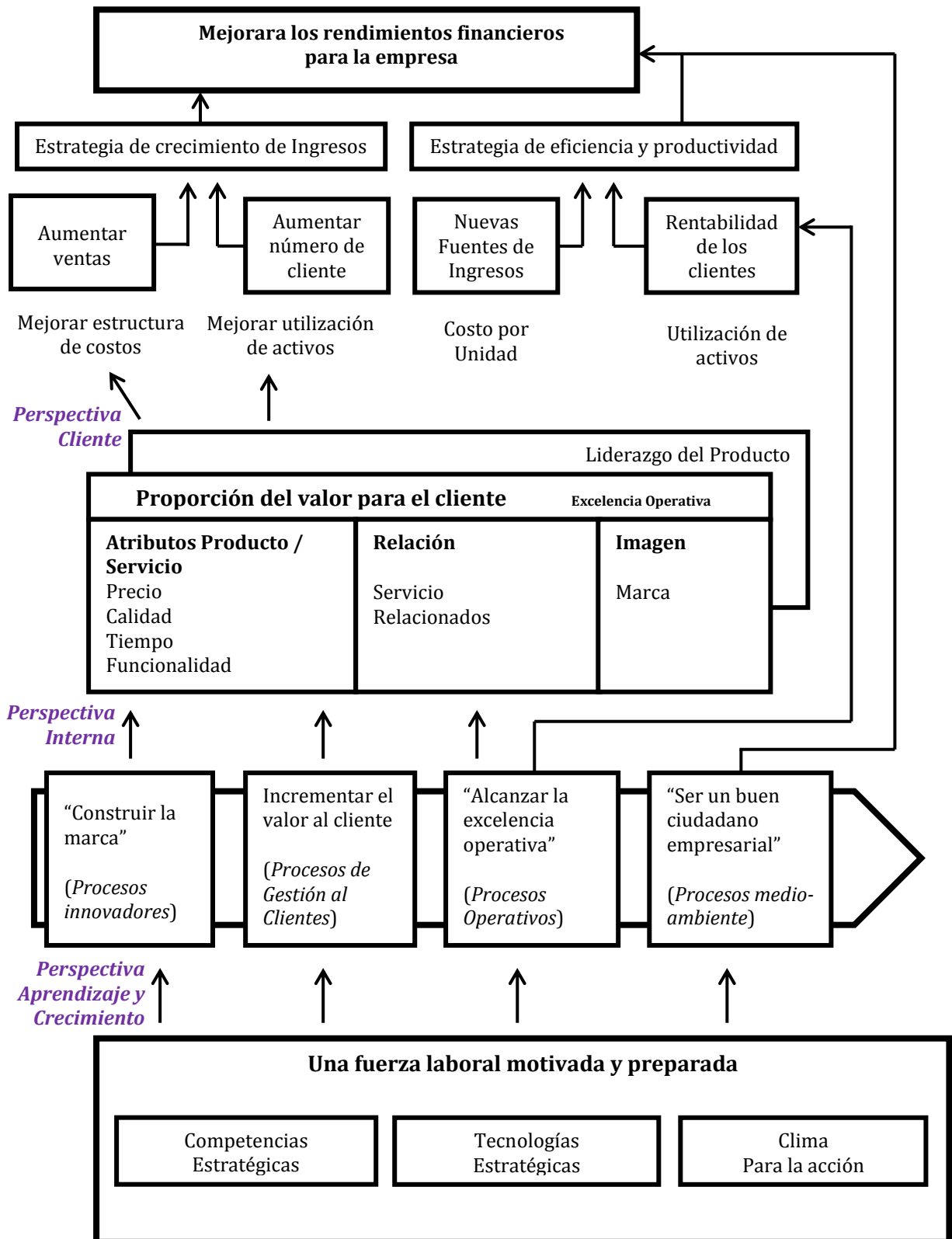
Con este análisis se termina la definición de la Planificación estratégica con los objetivos ya establecidos, el cual será entregado a cada empresa para que sea acoplado a su realidad y sirva como base para la implementación de su Planificación de acuerdo a sus Objetivos o Metas ya establecidos, con lo que se continúa realizando el Cuadro de Mando Integral.

5.1.3. Cuadro de Mando Integral

Considerando los Análisis anteriores podemos construir el Cuadro de Mando Integral tomando como base las perspectivas señaladas en el Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral.

*Perspectiva
Financiera*

Figura 9: Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral

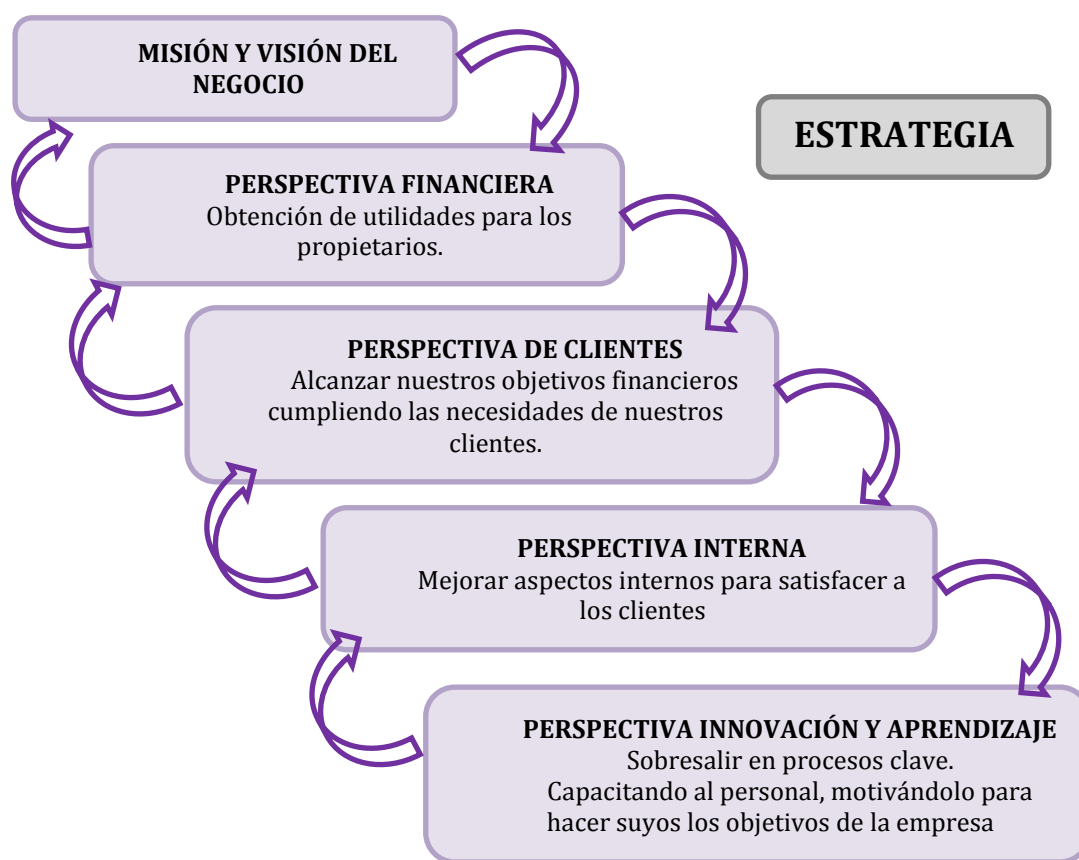


Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidas las cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Interna y Aprendizaje y Crecimiento, se debe tener en cuenta que la implantación o puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral, supone dotar a la empresa de un sistema abierto donde continuamente puedan introducirse cambios y mejoras.

A continuación se incluyen las perspectivas que consideran el Cuadro de Mando Integral elaborado y las mejoras que este producirá en las PYMES Hosteleras Interandinas que se encuentran resumidas en los siguientes gráficos:

Figura 10: Perspectivas Financieras – Cuadro de Mando integral



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se incluye un análisis en donde se contienen las soluciones que el cuadro de mando integral dará a las organizaciones que lo implementen, así como también una misión y visión general de la cual podrán partir para adecuarla a sus objetivos y necesidades.

Misión y Visión del Negocio.

Tabla 56: Formulación de la Misión

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	
¿Quiénes somos? (<i>identidad</i>)	Empresa que brinda servicios turísticos.
¿Qué buscamos? (<i>propósito</i>)	Satisfacer las necesidades los clientes (<i>turistas</i>).
¿Por qué lo hacemos? (<i>valores/principios/motivaciones</i>)	Ser la empresa turística líder de la Región Interandina
¿Para quienes trabajamos? (<i>cliente</i>)	Clientes de clase media y alta.
MISIÓN	Brindar un servicio turístico de calidad para nuestros clientes y así trascender en el tiempo administrando eficiente y eficazmente los recursos con los que contamos, además de ofrecer un ambiente laboral agradable para nuestros colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 57: Formulación de la Visión

FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	
¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?	Certificación 5 estrellas.
¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?	Rentabilidad económica.
¿Hacia dónde nos dirigimos?	A convertirnos en la empresa líder dentro de la Provincia.
¿Hacia dónde queremos llegar?	Reconocimiento internacional.
VISIÓN NODRIZA	Ser una empresa líder a nivel local, provincial y nacional, y convertirnos en un destino turístico de excelencia reconocido a nivel nacional e internacional. Que genere bienestar para nuestros clientes, estabilidad para nuestros empleados y rentabilidad para nuestros accionistas.
Visión efectiva	<i>Ser la empresa líder dentro de la Provincia.</i>

Fuente: Elaboración Propia.

Después de lo cual se elabora el Cuadro de Mando Integral considerando los aspectos anteriormente analizados, como se muestra a continuación:

Tabla 58: Cuadro de Mando Integral

	Objetivos estratégicos	Indicador	Fuente de datos	Responsable	Meta Target	Parámetro de frecuencia			Frecuencia de medición	Iniciativas
Perspectiva Financiera	F2-03: Incrementar las ventas.	((ventas período actual/ventas período anterior)-1)*100	Facturación	Cajero	15%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Mejorar las ventas a través del desarrollo de programas de marketing.
	D6-04: Incrementar las utilidades para el ejercicio económico que termina el 31-dic-2016.	((resultado del ejercicio 2016/resultad o del ejercicio 2015)-1)*100	Estados Financieros	Administrador	100%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Disminuir costos e incrementar ventas para generar mayor utilidad.
	F5-010: Generar ingresos por nuevos servicios.	(ingresos por nuevos servicios/total de ingresos)*100	Facturación	Cajero	10%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Prestar nuevos servicios considerando las necesidades de los usuarios (<i>dar servicios de almuerzos y meriendas</i>).

Perspectiva de clientes	F3-010: Incrementar la fidelización del cliente.	(# clientes que regresan por el servicio/#total de clientes)*100	Boletería	Administrador	30%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Establecer planes de Tele marketing y medir la satisfacción del cliente mediante seguimiento post venta.
	F4, F5-06: Incrementar el número de clientes hasta aprovechar la totalidad de la capacidad de la infraestructura instalada.	(capacidad utilizada/capacidad instalada)*100	Boletería	Administrador	100%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Diseñar un plan de Marketing.
Perspectiva interna	F2-A4: Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio prestado.	(# clientes satisfechos/# clientes totales)*100	Recepción	Administrador	50%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Elaborar un plan de capacitación para los empleados y ejecutarlo.
	D8, D9-09: Utilizar adecuadamente el software contable que poseen las empresas.	(Software contable utilizado/Software contable instalado)	Inventario	Contador	50%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Utilizar el software contable existente y todas sus funcionalidades.

	F9-02: Aumentar la eficiencia productiva disminuyendo costos.	(costos de ventas/utilidad operativa)*100	Estados Financieros	Contador	5%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Eliminar los costos innecesarios o que pueden ser reemplazados por sustitutos más baratos que mantengan la calidad. Optimizar los tiempos en los procesos.
	D4-02: Implementar un sistema de costos y de reportes para gerencia que contribuyan a la toma de decisiones.	((# sistemas de costos actuales/# sistemas de costos período anterior)-1)*100	Inventario de procesos	Contador	100%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Implementar un sistema de costos por órdenes de producción para el sector alimentos.
		((# reportes para gerencia actuales/# reportes para gerencia período anterior)-1)*100	Inventario de procesos	Contador	50%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Elaborar esquemas de reportes gerenciales considerando las necesidades de información para que facilite la toma de decisiones.

Perspectiva innovación y aprendizaje	F9-A4: Aumentar el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa.	$((\# \text{ empleados actuales} / \# \text{ empleados período anterior}) - 1) * 100$	Gestión Talento Humano	Administrador	50%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Incluir a los empleados en la planificación y elaboración de objetivos institucionales y hacer que tengan poder de decisión en sus procesos.
	D1, D2-08: Contratar personal con conocimiento para las áreas requeridas (<i>administrador y contador</i>).	$((\# \text{ empleados con perfil profesional adecuado actuales} / \# \text{ empleados con perfil adecuado período anterior}) - 1) * 100$	Gestión Talento Humano	Propietario	100%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Elaborar perfiles de cargo de acuerdo a las necesidades de la empresa para que sirvan base para la contratación.
	D12-08: Crear programas de capacitación para los empleados.	$(\# \text{ nuevos programas de capacitación} / \# \text{ programas existentes}) * 100$	Gestión Talento Humano	Administrador	30%	55% al 90%	54% al 35%	0% al 34%	Anual	Establecer brechas de conocimientos en los empleados para ir cubriéndolas adecuadamente con capacitación.

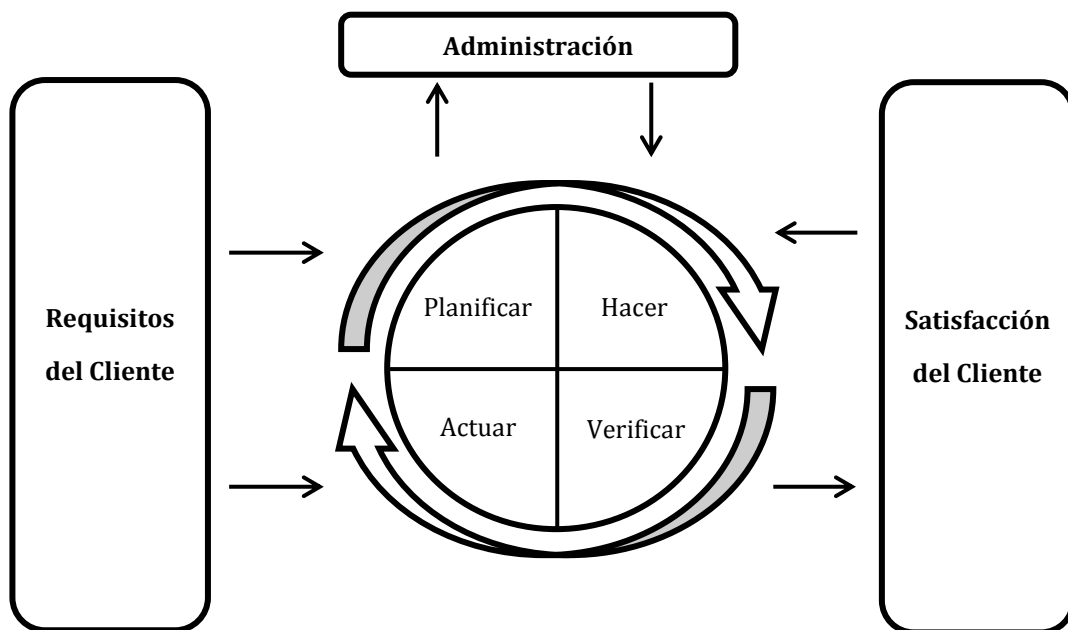
Fuente: Elaboración Propia.

Como complemento al Cuadro de Mando Integral se definen esquemas que pueden aclarar la perspectiva de clientes, interna y de Innovación y Aprendizaje que se indican a continuación:

Perspectiva de Clientes.

Para buscar la satisfacción del cliente se recomienda realizar un proceso que incluya planificar, hacer, verificar y actuar, desde el requerimiento del cliente hasta que su necesidad haya sido satisfecha, este proceso debe ser continuamente supervisado por la Administración, como se muestra en la siguiente imagen.

Figura 11: Perspectiva de Clientes



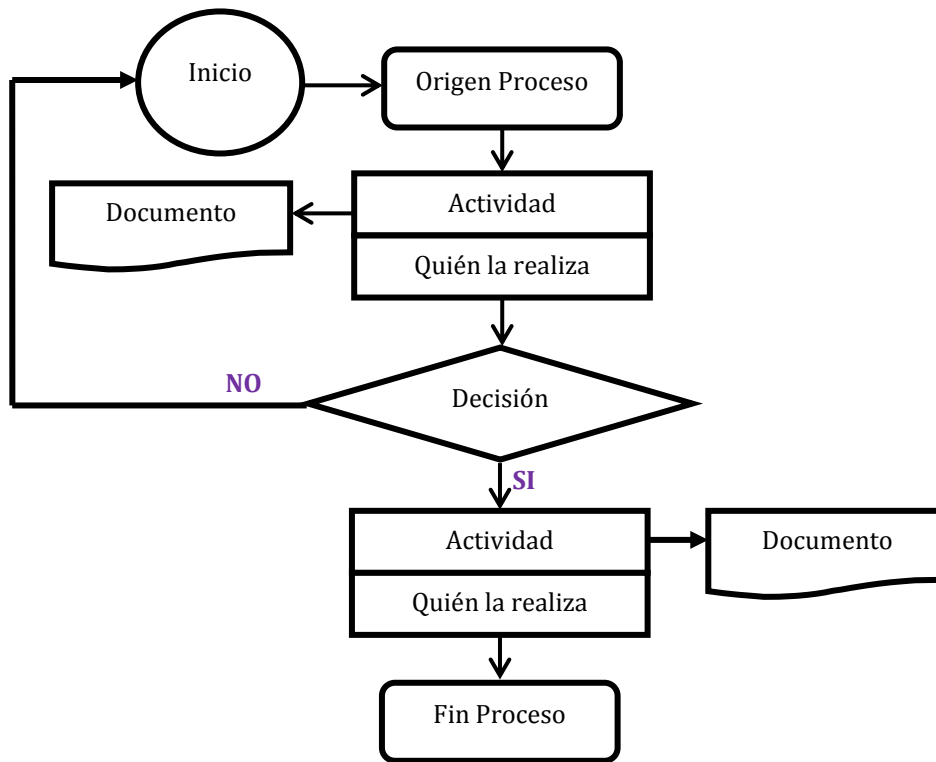
Fuente: Ciclo Deming basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart.

Este aspecto según lo indicado en la entrevista realizada se realiza sin que exista un seguimiento por parte de la Administración, lo cual puede generar cumplimientos parciales o incumplimientos de los requerimientos de los clientes, por lo que se recomienda mantener un control adecuado del recurso más importante de la empresa que son los clientes.

Perspectiva Interna.

A continuación se incluye un diagrama de procesos genérico que puede ser aplicado a cualquier área de la empresa.

Figura 12: Diagrama de Procesos genérico



Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva Innovación y Aprendizaje.

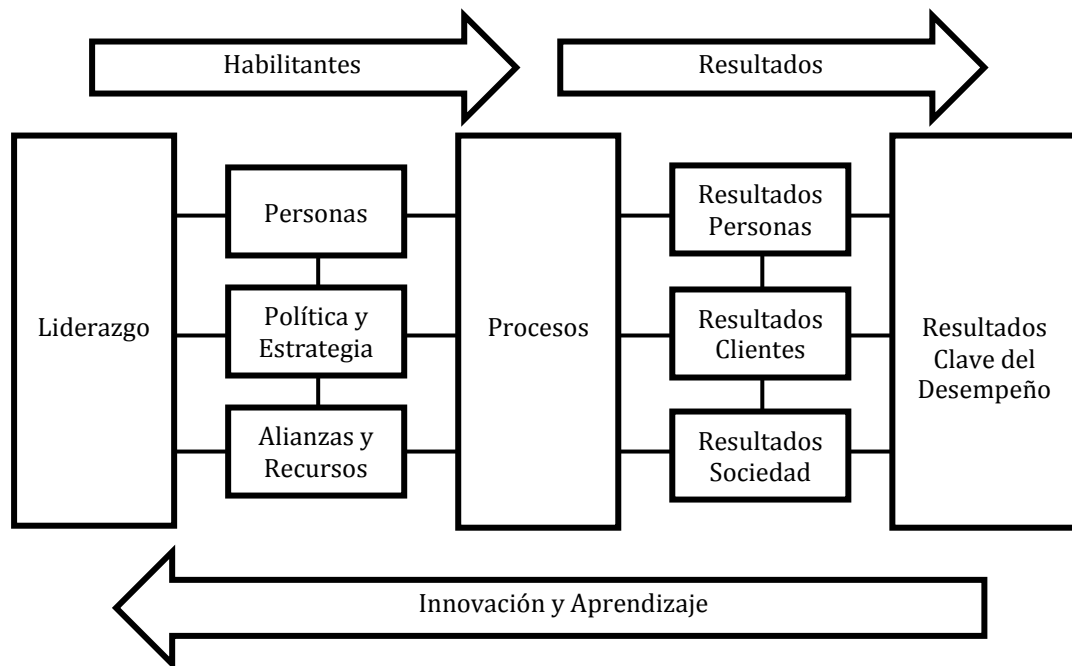
Tabla 59: Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

La Innovación y el aprendizaje son elementos fundamentales para cumplir con metas y objetivos de las instituciones y que sirven para:			
Motivar al personal y mejorar los resultados en sus actividades.	Perfeccionar las actividades que ya se estan haciendo bien.	Realizar un uso apropiada de los bienes y tecnologías que son doctadas por la empresa.	Posicionar a la empresa y mejorar su imagen ante el público

Fuente: Elaboración Propia.

Para lo cual se puede utilizar el siguiente diagrama de procesos genérico que se puede acoplar a las empresas analizadas.

Figura 13: Diagrama Innovación y Aprendizaje



Fuente: Elaboración Propia.

Se debe aplicar el cuadro de mando en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar las decisiones acertadas según las necesidades e informaciones obtenidas en las fases anteriores.

5.2. Evaluación preliminar

De acuerdo al análisis realizado se han determinados objetivos estratégicos que incluyen la inclusión de nuevos recursos y aprovechamiento de software existente que va acompañado con una actualización y reformas funcionales que ayuden al correcto funcionamiento del Modelo de Gestión Planteado, que según los datos obtenidos tendría un costo de implementación de \$30.400,00 como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 60: Costos de Implementación

Rubros	Valor mensual	Valor anual
Contratar administrador	1.000,00	12.000,00
Contratar contador	800,00	9.600,00
Actualizar software contable	n/a	3.800,00
Capacitación personal	n/a	5.000,00
Total		30.400,00

Fuente: Elaboración Propia.

El cual será implementado en su totalidad hasta finales del 2015 y generará resultados de acuerdo a los indicadores y metas planteados hasta el cierre del período que termina el 31 de diciembre del 2016.

5.3. Análisis de resultados

Para el análisis de Resultados se ha considerado los datos cortados al 31 de diciembre del 2014 a los cuales se les aplica los indicadores establecidos en el Modelo de Gestión como son:

- Incremento en ventas del 15% (5% en ventas tradicionales y 10% por nuevos servicios).
- Reducción en Costo de Ventas del 5%.

Partiendo de estos indicadores se elaboran los Balances de Pérdidas y Ganancias Proyectados al 31 de diciembre de 2015 de cada una de las Hosterías analizadas, como se muestra a continuación:

Hostería Imperio Real**Tabla 61:** Estado de Pérdidas y Ganancias – Proyectado: Hostería Imperio Real

HOSTERIA IMPERIO REAL		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Proyectado)		
31 de Diciembre de 2015		
Ingresos:		
Ventas brutas		288.595,08
Menos:	Devoluciones y provisiones	-
Ventas netas		<u>288.595,08</u>
Costo de las ventas		
Inventario inicial		-
Más:	Compras	28.931,23
	Mano de obra directa	75.412,58
	Beneficios Sociales	17.603,83
	Gastos indirectos	<u>116.701,18</u>
		238.648,83
Menos:	Inventario final	<u>28.178,28</u>
Costo de las ventas		<u>210.470,54</u>
Ganancia (pérdida) bruta		78.124,53
Gastos:		
Publicidad		-
Amortización		-
Incobrables		-
Donaciones de beneficencia		-
Comisiones		-
Mano de obra contratada		-
Depreciación		-
Seguros		-
Intereses		-
Mantenimiento		3.800,00
Varios		11.078,85
Gastos administrativos		-
Gastos operativos		-
Permisos y licencias		-
Honorarios profesionales		21.600,00
Alquileres		-
Reparaciones		-
Teléfono		-
Viajes		-
Servicios públicos		2.375,33
Gastos de los vehículos		-
Sueldos y salarios		-
Capacitación personal		5.000,00
Total de gastos		<u>43.854,18</u>
Ingresos operativos netos		34.270,35

Otros ingresos		
Beneficio (pérdida) por venta de activos	-	
Ingresos por intereses	<u>171,54</u>	
Total de otros ingresos		<u>171,54</u>
Ganancia (pérdida) neta		<u><u>34.441,89</u></u>

Fuente: Elaboración Propia.

Hostería El Surillal**Tabla 62:** Estado de Pérdidas y Ganancias – Proyectado: Hostería El Surillal

HOSTERIA EL SURILLAL		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Proyectado)		
31 de Diciembre de 2014		
Ingresos:		
Ventas brutas		188.125,86
Menos: Devoluciones y provisiones		-
Ventas netas		<u>188.125,86</u>
Costo de las ventas		
Inventario inicial	19.458,23	
Más: Compras	14.714,93	
Mano de obra directa	48.684,66	
Beneficios Sociales	10.881,52	
Gastos indirectos	66.296,13	
	<u>160.035,47</u>	
Menos: Inventario final	18.485,32	
Costo de las ventas		<u>141.550,15</u>
		Ganancia (pérdida) bruta 46.575,71
Gastos:		
Publicidad	290,00	
Amortización	-	
Incobrables	-	
Donaciones de beneficencia	-	
Comisiones	-	
Mano de obra contratada	-	
Depreciación	-	
Seguros	-	
Intereses	-	
Mantenimiento	11.690,33	
Varios	2.456,98	
Gastos administrativos	-	
Gastos operativos	-	
Permisos y licencias	-	
Honorarios profesionales	21.600,00	
Alquileres	-	
Reparaciones	-	
Teléfono	-	
Viajes	-	
Servicios públicos	3.058,90	
Gastos de los vehículos	-	
Sueldos y salarios	-	
Capacitación personal	5.000,00	
Total de gastos		<u>44.096,21</u>
Ingresos operativos netos		<u>2.479,50</u>

Otros ingresos

Beneficio (pérdida) por venta de activos

-

Ingresos por intereses

-

Total de otros ingresos

-

Ganancia (pérdida) neta

2.479,50

Fuente: Elaboración Propia.

Hostería Los Molinos de Yanayacu

Tabla 63: Estado de Pérdidas y Ganancias – Proyectado: Hostería Los Molinos de Yanayacu

HOSTERIA LOS MOLINOS DE YANAYACU			
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Proyectado)			
31 de Diciembre de 2014			
Ingresos:			
Ventas brutas			231.837,93
Menos:	Devoluciones y provisiones		-
Ventas netas			<u>231.837,93</u>
Costo de las ventas			
Inventario inicial		7.965,20	
Más:	Compras	22.407,75	
	Mano de obra directa	62.141,51	
	Beneficios Sociales	13.181,54	
	Gastos indirectos	48.883,39	
		<u>154.579,39</u>	
Menos:	Inventario final	7.566,94	
Costo de las ventas			<u>147.012,45</u>
			Ganancia (pérdida) bruta 84.825,48
Gastos:			
Publicidad		750,00	
Amortización		-	
Incobrables		-	
Donaciones de beneficencia		-	
Comisiones		-	
Mano de obra contratada		7.200,00	
Depreciación		-	
Seguros		2.796,15	
Intereses		-	
Mantenimiento		3.800,00	
Varios		7.789,60	
Gastos administrativos		-	
Gastos operativos		-	
Permisos y licencias		-	
Honorarios profesionales		33.600,00	
Alquileres		-	
Reparaciones		-	
Teléfono		-	
Viajes		-	
Servicios públicos		6.547,00	
Gastos de los vehículos		2.548,69	
Sueldos y salarios		-	
Capacitación al personal		5.000,00	
Total de gastos			<u>70.031,44</u>
Ingresos operativos netos			<u>14.794,04</u>

Otros ingresos

Beneficio (pérdida) por venta de activos	-	
Ingresos por intereses	3.150,00	
Total de otros ingresos		3.150,00

Ganancia (pérdida) neta 17.944,04

Fuente: Elaboración Propia.

El aspecto más importante que se puede observar es que la utilidad se incrementa en más del 100% que supera el indicador establecido, por lo que se puede concluir que el Modelo da resultados.

A continuación se incluyen los Índices Financieros (*ROE* y *ROA*) que son elaborados partiendo del Balance Proyectado considerando que no existe variación en los Activos y Patrimonio del 2014, como se muestra a continuación:

Hostería Imperio Real

Tabla 64: Índices ROE y ROA – Proyectado 2015

Índice	Fórmula	Valor recomendado
Return On Equity (<i>ROE</i>)	$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Mientras más alto mayor rentabilidad para la empresa.
Retorno sobre Activos (<i>ROA</i>)	$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	> 5%

Fuente: Modelo DuPont, creado por Donaldson Brown

Tabla 65: Cálculo Índices ROE y ROA – Hostería Imperio Real

Índice	Cálculo - 2014	Cálculo - 2015	Variación
Return On Equity (<i>ROE</i>)	3%	5,4%	2,9%
Retorno sobre Activos (<i>ROA</i>)	2%	4,7%	2,5%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 66: Cálculo Índices ROE y ROA – Hostería El Surillal

Índice	Cálculo - 2014	Cálculo - 2015	Variación
Return On Equity (<i>ROE</i>)	-0,2%	0,5%	0,7%
Retorno sobre Activos (<i>ROA</i>)	-0,1%	0,4%	0,6%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 67: Cálculo Índices ROE y ROA – Hostería Los Molinos de Yanayacu

Índice	Cálculo - 2014	Cálculo - 2015	Variación
Return On Equity (<i>ROE</i>)	-0,3%	6,4%	7%
Retorno sobre Activos (<i>ROA</i>)	-0,2%	4,2%	4%

Fuente: Elaboración Propia.

Del cálculo realizado se verifica que los indicadores tienen un crecimiento notable lo que nos demuestra también la efectividad del Modelo de Gestión Financiera planteado.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- Después del diagnóstico realizado a tres PYMES Hosteleras ubicadas en la Región Interandina del Ecuador se han detectado problemas en la Administración que influyen directamente en los resultados económicos al finalizar el período contable, por lo que se concluye que es necesario el cambio de la Administración empírica actual, y que es indispensable que se cuente con personal calificado con experiencia y conocimientos que ayuden a la consecución de los objetivos financieros planteados.
- Se han establecido objetivos estratégicos considerando los datos obtenidos en la investigación de campo, los cuales han sido generados partiendo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detentadas conjuntamente con la Administración de las empresas analizadas por lo que se determinó que son oportunidades de mejora que pueden ser implantadas y alcanzadas por estas empresas,
- Se realizan análisis financieros los cuales han permitido obtener índices de liquidez y solvencia que con la implementación del Cuadro de Mando Integral podrán mejorarse y estar dentro de los rangos establecidos ya en la presente investigación.
- Se ha elaborado una planificación estratégica partiendo de la matriz FODA, de los cuales se han detectado debilidades que han sido considerados dentro de la Cadena de Valor para fortalecer estos procesos que actualmente tienen falencias, con los análisis anteriores y considerando los resultados financieros se ha establecido el Cuadro de Mando Integral y posibles diagramas de Procesos y Soluciones para los problemas detectados.
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de Gestión que permite a las empresas tener una visión completa de la gestión ya que ayuda a la toma de decisiones que se dificulta por la incertidumbre del mercado, por lo que su objetivo es tratar de predecir los

sucesos que están por suceder y establecer medidas preventivas y correctivas de ser el caso.

- Se concluye que con la elaboración de indicadores que establecen metas para los próximos años los Indicadores ROE y ROA mejoran notablemente ya que la utilidad se incrementa en más del 100% lo que demuestra la efectividad del Modelo de Gestión Implantado.
- Además de que el Cuadro de Mando Integral funciona como una herramienta también simplifica y facilita la comprensión de los objetivos estratégicos y de los planes de mejora para la empresa. Además que por ser un modelo dinámico puede ser modificado por cambios en el Entorno, esto nos brinda la oportunidad de plantear metas retadoras que sean alcanzables de acuerdo al análisis que se realizará durante la implementación.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda a las empresas dedicadas a prestar servicios de turismo que implementen dentro de su administración las herramientas otorgadas en esta investigación ya que les ayudarán a incrementar sus ganancias y a mejorar su administración.
- Se recomienda contar con personal preparado y con conocimientos probados en cada una de las áreas de la organización.
- Se recomienda además establecer Manuales de Políticas y Procedimientos, además de registros e instructivos para la elaboración de actividades Administrativas y Operativas.
- Realizar un Análisis Financiero como mínimo trimestralmente para conocer la realidad de la empresa y tomar medidas correctivas de ser necesario.
- Utilizar el 100% del software contable para poder generar información financiera que sea de ayuda para la toma de decisiones correcta y oportuna.
- Se recomienda además elaborar flujos de inversión y de operaciones mensuales para determinar los verdaderos costos que tiene la empresa y la utilidad neta generada.
- Realizar controles a la gestión financiera – contable mediante el cálculo de Indicadores Financieros como el VAN y la TIR, para poder evidenciar que se están obteniendo ganancias.

Apéndice A

Formatos Utilizados

A continuación se incluyen la herramienta utilizada para la obtención de información:

- Entrevista

Solamente el formato es presentado en esta investigación, los documentos originales que se encuentran disponibles en un archivo adicional.

ENTREVISTA

Como Maestrante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, motiva por los cambios existentes en nuestro país y considerando que el Turismo será el eje de cambio de la Matriz Productiva en el Ecuador, he considerado conveniente realizar una investigación a este Sector para detectar posibilidades de mejora.

Preguntas:

1. Características de la empresa:

Nombre de la Empresa	
Tipo de empresa	
Nombre del entrevistado	
Cargo	

1.1. Formas de presentar la empresa.

¿Cuál es la ventaja (s) competitiva (s) de la empresa?
¿Cuáles son los principales obstáculos o dificultades que tiene la empresa?
¿Cuáles son las principales prioridades u objetivos de la empresa?

1.2. Identidad y datos de la empresa.

Razón social:
Dirección:
Ciudad:
Objeto Social:
Representante legal:
¿Pertenece a una cadena o asociación? SI__ NO__ ¿cuál?

2. Situación del mercado en el sector turístico.

2.1. ¿La empresa lleva controles estadísticos de los servicios que presta?

SI__ NO__

2.2. ¿Cuál es el porcentaje de procedencia de turistas?

Regional	Nacional	Internacional

2.3. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa?

Alojamiento	
Restaurante	
Bar	
Discoteca	
Parqueadero	
Piscina	
Servicio de Recreación Dirigida	
Servicio de Salvavidas	
Acceso Internet	
Telefonía local, nacional, internacional	
Almacenes	
Salón de Eventos	
Escenarios Deportivos	
Salón de Juegos	
Paquetes Turísticos	
Juegos Infantiles	
Alquiler de Caballos	
Venta de Artesanía Local	
Venta Productos Alimenticios Locales	
Spa	
Guardería	
Mini bar	
Lavandería	
Atracciones Mecánicas	
Deportes de Aventura	
*	
Otros:	

3. Situación laboral interna.

3.1. Perfil de desempeño.

¿El desempeño de los trabajadores corresponde al desempeño esperado por la empresa?

SI__ NO__

¿Por qué?

.....
.....

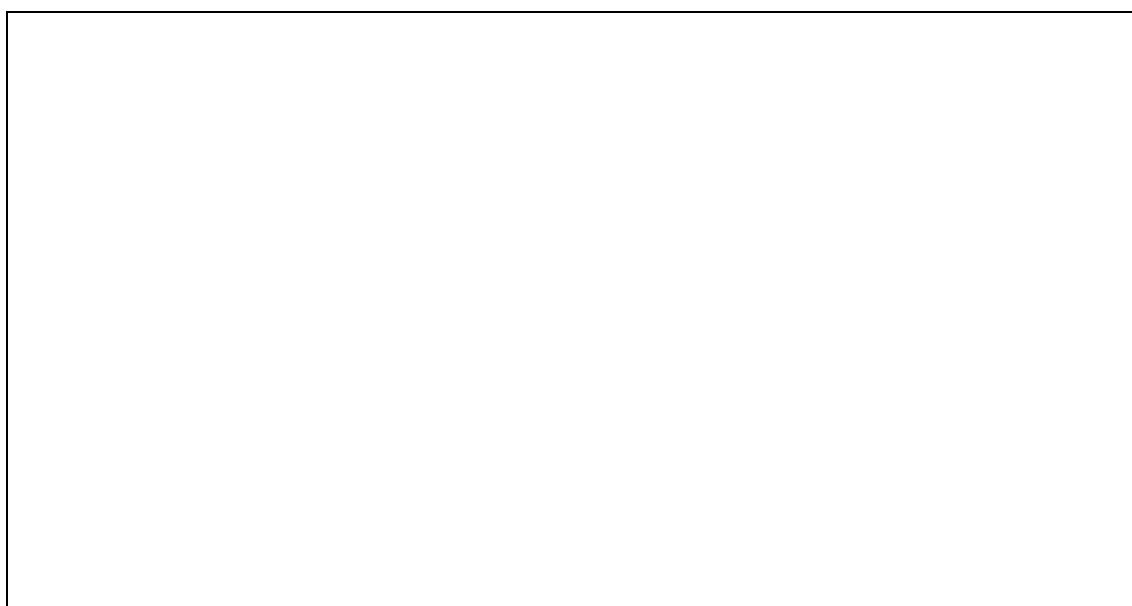
¿La empresa desarrolla y/o apoya planes de formación/actualización para sus empleados?

SI__ NO__

¿Por qué?

.....
.....

3.2. Organigrama de la Empresa, haga un bosquejo:



3.3. Razones de este tipo de organización.

.....
.....

4. Desarrollo estratégico.

4.1. Oportunidades y Amenazas externas de la empresa.

Oportunidades:	Amenazas:
.....
.....
.....
.....

4.2. Fortalezas y Debilidades internas de la empresa.

Fortalezas:	Debilidades:
.....
.....
.....
.....

4.3. Principales orientaciones estratégicas. Implementación de la estrategia en un plazo de 2 o 3 años.

.....
.....
.....

4.4. ¿Conoce de la existencia de normas de calidad en gestión y servicios en el sector?

SI__ NO__

a. Empresa certificada.

Tipo de Certificación:..... Fecha:.....

b. Compromiso en un programa calidad.

¿Cuál?.....

c. Empresa en vías de certificación.

¿Cuál?.....

d. No sabe/ No Responde.

4.5. ¿Cómo podría contribuir el talento humano para dar cumplimiento a las estrategias de su empresa?

.....
.....

5. Aspectos Financieros.

5.1. ¿La empresa que Usted administra lleva contabilidad?

SI__ NO__

En el caso de que la respuesta sea **NO**, por favor indique como se realiza el procedimiento:

.....
.....
.....

5.2. ¿Se maneja un sistema de control de costos?

SI__ NO__

En el caso de que la respuesta sea **NO**, por favor indique como se realiza el procedimiento:

.....
.....
.....

5.3. ¿Se realizan análisis financieros periódicos para conocer a situación de la empresa?

SI__ NO__

5.4. ¿Su empresa en el último período contable ha tenido utilidad o pérdida?

UTILIDAD__ PERDIDA__

5.5. ¿Cuál cree que fue el motivante para tener los resultados indicados en la pregunta anterior?

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

REFERENCIAS

- [1] D. MELNIK & M. PEREIRA, *Bases para la Administración Financiera: Organización y Servicios*, Edit. Alfagrama, Argentina, (2006).
- [2] J. LORIG, *Las Gestión Financiera*, Ediciones Deusto, España, (2004).
- [3] I. CHIAVENATO, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México, México, (2002).
- [4] F. BARAYBAR, *El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>*, ESIC EDITORIAL, España, (2010).
- [5] L. MUÑÍZ & M. ENRIC, *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral: Casos prácticos, ejercicios y cuestionarios de evaluación*, Ediciones Gestión 2000, España, (2005).
- [6] H. MINTZBERG, J. QUINN & J. VOYER, *EL Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*, Ediciones Breve, México, (1997).
- [7] M. RAMIREZ, *Tendencias espaciales de la pequeña y mediana empresa en Bogotá 1990-2000*, Universidad Nacional de Colombia, Colombia, (2006).
- [8] G. MÉNDEZ & F. AGUADO, *La Gestión Financiera de las Empresas Turísticas*, Thomson Editores Spain Paraninfo S.A., España, (2006).
- [9] G. HERNÁNDEZ, *Diccionario de Economía*, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia, (2006).
- [10] REGISTRO OFICIAL, *Reglamento General de Actividades Turísticas (Decreto No. 3400)*, Publicado en el Registro Oficial No. 726, (2002).
- [11] <http://imperioreal.com.ec/>, (2015).
- [12] <http://hosteriaelsurillal.com/corp.htm>, (2015).
- [13] <http://lindo-salcedo.blogspot.com/p/ecuador.html>, (2015).
- [14] L. HERRERA & A. MEDINA, *Tutoría de la Investigación Científica*, Editorial Dimerino, Ecuador, (2004).

- [15] CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN, *Plan estratégico e implementación del cuadro de mando integral*, Editorial INNOEMPRESA, España, (2009).
- [16] <http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-solvencia-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcah>, (2015).
- [17] <http://www.abanfin.com/?tit=ratios-de-solvencia-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcah#m77>, (2015).
- [18] <http://www.rankia.com/blog/anfundeem/413170-liquidez-solvencia-endeudamiento>, (2015).
- [19] <http://www.abanfin.com/?tit=ratio-de-endeudamiento-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bccca>, (2015).
- [20] <http://www.gerencie.com/apalancamiento-financiero.html>, (2015).

Resumen Final

Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para PYMES Hosteleras Interandinas

Alexandra Jackeline Gallo Suárez

160 páginas

Proyecto dirigido por: Ing. Tarquino Fidel Patiño Espín, MBA.

La presente tesis de grado está basada en la problemática existente en la PYMES Hosteleras Interandinas, que por falta de una adecuada administración y altos costos operativos que no son controlados adecuadamente tienen pérdidas financieras al finalizar su período contable. Es así que se realiza un análisis de tres empresas Hosteleras del catón Salcedo, Provincia de Cotopaxi, de los cuales se obtiene información importante mediante entrevistas con los Administradores y acceso a su información financiera que es bastante escasa.

Se ha elaborado la cadena de valor, otorgando a las empresas de este sector formatos genéricos para la organización y administración que van identificando las áreas críticas que deben ser atendidas, en donde se incluye un análisis financiero de los resultados obtenidos en los años 2013 y 2014. Además se han determinado sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con las cuales se han establecido objetivos estratégicos con la ponderación de importancia y orden de aplicación. Finalmente se establece el Cuadro de Mando Integral para este sector, mediante el cual se pretende solucionar las falencias encontradas durante la investigación y maximizar los resultados financieros de estas empresas, dando el costo estimado de aplicación de este modelo de gestión y el tiempo de ejecución; así como también los resultados esperados.