



DECANATO DE POSGRADO

Trabajo investigación final para optar por el título de:

Máster en Administración Financiera

**Diagnóstico Administrativo del Desarrollo y
Gestión del Proceso Financiero de una empresa
del ramo Restaurantero: Estudio de caso**

Alumna:

Licda. Lisette Hernández Ureña

2019-2099

Asesor:

Juan Tomás Monegro Díaz

Santo Domingo, D.N.

Agosto 2021



**Diagnóstico Administrativo del Desarrollo y
Gestión del Proceso Financiero de una empresa
del ramo Restaurantero: Estudio de caso**

Agradecimientos

A Dios:

Ante todo, quiero dar gracias al creador, por ser mi norte, brindarme fuerza y aliento en momentos de desesperación, por protegerme junto a los míos y por permitirme llegar a la meta de culminación de este trabajo aún en tiempos de pandemia.

A mi Esposo:

A Luis Ariel Paniagua de los Santos, por ser mi sustento tanto en lo emocional como en lo económico y darme apoyo durante estos dos años de maestría, brindándome siempre su amor, comprensión y energía para seguir adelante.

Mis Hijos:

A mis dos bellos hijos Israel y Arlette Marie, por brindarme su amor y paciencia, y sobre todo paciencia por haberle robado parte de su tiempo para poder culminar este arduo proceso.

Abuelos y mi Madre:

A mis abuelos Teodoro y Ramona, y a mi madre Magalis, por siempre orar por mí y por mi bienestar, por creer en mí y apoyarme en cada paso que doy.

A mis Compañeros y Amigos de Maestría:

A los compañeros que la universidad APEC me regaló, Leyda Polanco, José Reynoso, Jonathan Gomera y Yeison Disan, por demostrarme que somos un gran equipo y sé que este es el inicio de una gran amistad, y en especial a mi compañera de trabajo y compañera de clases Johanny Peña, por siempre estar atenta y compartir conmigo durante este proceso.

Profesores:

A los profesores y a nuestro asesor de maestría Juan Monegro, por brindarnos sus conocimientos y a la universidad APEC, por ser nuestro centro de enseñanza.

Banco de Reservas:

Y finalmente, quiero dar gracias a mi estación de trabajo, por darme la oportunidad de haber realizado esta maestría. ¡De verdad que gracias infinitas!

Tabla de contenido

Introducción	1
I. FUNDAMENTOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN DEL PROCESO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS	7
1.1 Aspectos Introdutorios a la gestión y planificación financiera.....	7
1.1.1. Antecedentes de la planificación financiera.....	10
1.1.2. Evolución de la gestión financiera.....	13
1.1.3. Tipos de riesgos financieros que atraviesan las microempresas.....	18
1.1.4. Etapas de la planificación financiera en las microempresas.....	20
1.2. Fundamentos, métodos y técnicas de la planificación financiera.....	21
1.2.1. Elementos básicos de la planificación financiera	23
1.2.2. Métodos, técnicas e instrumentos de la planeación financiera.....	30
1.2.3. Importancia de la implementación de un plan financiero para las microempresas del segmento restaurantero	41
1.3. Elementos del marco jurídico/normativo que pautan el proceso financiero..	43
1.3.1. Marco normativo de las Pymes	43
1.3.2. Marco legislativo y jurídico para las Pymes en Rep. Dom.	46
II. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL DESARROLLO Y GESTION DEL PROCESO FINANCIERO EN UNA ENTIDAD DEL RAMO RESTAURANTERO: ESTUDIO DE CASO.....	51
2.1. Antecedentes y evolución de la empresa	51
2.1.1. Inicios de la empresa	51
2.1.2. Evolución de la empresa.....	52
2.1.3. Situación actual de la empresa	60
2.1.4. Marco legal de la empresa - Responsabilidades legales y de seguro ...	61
2.2. Estructura Organizacional y Funcional	63
2.2.1. Organigrama General	63
2.2.2. Organigrama Departamental.....	64
2.2.3. Descripciones de puestos	64
2.3. Elementos de planeación estratégica del restaurante	66
2.3.1. Visión.....	66
2.3.2. Misión	68
2.3.3. Valores	69
2.4. Diagnóstico administrativo del desarrollo y gestión del proceso financiero en un restaurante para el año 2020	70
2.4.1. Diagnóstico Actual de las Estrategias Financieras Implementadas	70

2.4.2. Estados Financieros y Análisis Vertical	73
2.4.3. Análisis de los principales indicadores financieros	81
2.5. Análisis FODA.....	87
2.5.1. Conceptualización del análisis FODA	87
2.5.2. Fortalezas y Debilidades (Factores Internos)	88
2.5.3. Oportunidades y Amenazas (Factores Externos)	90
III. PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS RESULTADOS FINANCIEROS EN UNA EMPRESA DEL RAMO RESTAURANTERO: ESTUDIO DE CASO.....	93
3.1. Resumen de fortalezas y oportunidades	93
3.1.1. Resumen de las fortalezas.....	93
3.1.2. Resumen de las oportunidades.....	94
3.2. Resumen de las debilidades y amenazas	95
3.2.1. Resumen de las debilidades	95
3.2.2. Resumen de las amenazas.....	96
3.3. Propuestas estratégicas para las debilidades más significativas y optimizar los resultados	97
3.3.1. Propuestas para el alto costo.....	97
3.3.2. Propuestas para la alta rotación de personal	98
3.3.3. Propuestas para la implementación de un sistema de contabilidad	98
3.3.4. Propuestas para el nivel de liquidez.....	99
3.4. Mecanismos de Implementación para las Propuestas Estratégicas.....	100
3.4.1. Mecanismos de la mejora para el alto costo	100
3.4.2. Mecanismos de mejora para la alta rotación de personal.....	102
3.4.3. Mecanismos de mejora para la implementación de un sistema contable	103
3.4.4. Mecanismo de mejora para el nivel de liquidez	104
Bibliografía	108
Anexo I. Notas de los estados financieros de la empresa objeto de estudio .	111

Tabla de contenido Figuras

Figura 1. Evolución de la Gestión Financiera.....	14
Figura 2. Etapas de la planificación financiera	21
Figura 3. Orígenes del Capital	25
Figura 4. Niveles de información financiera	26
Figura 5. Toma de decisión; ámbitos de inversión y financiación.....	28
Figura 6. Características de la situación financiera	29
Figura 7. Elaboración de proyecciones	34
Figura 8. Funciones del presupuesto financiero.....	35
Figura 9. Articulación de los elementos de un proyecto (etapa de formulación)	38
Figura 10. Factores de la implementación de un plan financiero.....	41
Figura 11. Organigrama general	63
Figura 12. Factores de la implementación de un plan financiero.....	64
Figura 13. Factores de la implementación de un plan financiero.....	74
Figura 14. Factores de la implementación de un plan financiero.....	75
Figura 15. Factores de la implementación de un plan financiero.....	76
Figura 16. Factores de la implementación de un plan financiero.....	76
Figura 17. Análisis FODA	87
Figura 18. Análisis FODA empresa objeto de estudio	88

Tabla de contenido Cuadros

Cuadro 1. Fuentes de información plan financiero	26
Cuadro 2. Clasificación de los presupuestos	36
Cuadro 3. Evolución del rubro de Ventas.....	53
Cuadro 4. Evolución del rubro de Cuentas por Cobrar	55
Cuadro 5. Evolución del rubro Inventario	57
Cuadro 6. Evolución del rubro de Gastos de Operación	59
Cuadro 7. Descripción de puestos	66
Cuadro 8. Capital Trabajo Neto	81
Cuadro 9. Razón Corriente	82
Cuadro 10. Prueba Ácida.....	83
Cuadro 11. Margen Utilidad Bruta.....	84
Cuadro 12. Rentabilidad Económica (ROA).....	85
Cuadro 13. Rentabilidad Financiera (ROE).....	86

Tabla de contenido gráficas

Gráfica 1. Gráfica lineal combinada rubro de Ventas	54
Gráfica 2. Gráfica lineal combinada rubro de Cuentas por Cobrar	56
Gráfica 3. Gráfica lineal combinada rubro de Inventario.....	58
Gráfica 4. Gráfica lineal combinada Gastos de Operación.....	60

Introducción:

La planificación financiera es una herramienta fundamental de la gestión financiera, el cual comprende y concede control, mejora los procesos para la toma de decisiones, así como el logro de los objetivos y metas organizacionales de una entidad. Esta herramienta se torna flexible ya que se adapta a diferentes ámbitos y aspectos tanto de la vida personal como empresarial. La planificación financiera para las pequeñas empresas es un eficiente mecanismo dado su alcance, propiciando beneficios sostenibles a través del tiempo. Es por esto que las empresas deben perpetrar continua y oportunamente un plan financiero, con el objetivo de optimizar los procesos existentes, mejorar las finanzas y determinar cuáles áreas de la entidad no cuentan con una adecuada operatividad, por ende, necesitan de una atención especial para mejorar su gestión y alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

Afortunadamente, la literatura especializada comprende un extenso y riguroso tipos de instrumentos conceptuales, modelos, métodos, técnicas, procedimientos, herramientas jurídicas que establecen las pautas y sirve de marco de referencia para que el nivel gerencial de la entidad logre desarrollar de manera eficiente y asertiva la ejecución de los objetivos y el logro de las metas propuestas por la empresa.

Sin embargo, en nuestro país la mayoría de las microempresas carecen de formalidad, por lo que su estructura financiera no es adecuada para sus operaciones. Para la realización de este anteproyecto, seleccionamos a una pequeña empresa perteneciente al ramo “Restaurantero”, la cual está debidamente registrada y está al día con sus obligaciones financieras.

La presente investigación se enfocará en estudiar y analizar la situación actual de la entidad, determinar cuáles son los factores que dan origen a la deficiencia en el desempeño y gestión financiera. Así, el presente estudio de caso, permitiría a través del análisis realizado mostrar las estrategias que más se adecue a sus necesidades, profundizar los conocimientos teóricos sobre los procesos de adaptación por la reciente pandemia, además de ofrecer una mirada integral sobre cual método se ajusta más a su perfil para la elaboración de una planificación financiera, con el objetivo de que la empresa pueda seguir operando de forma eficiente y pueda ser rentable.

Este restaurante inicia sus operaciones a principios del año 2019. Durante este periodo generó unas ganancias mínimas, la cual pudieran estar relacionadas a una posible estructura inadecuada de la empresa, y a un deficiente proceso de gestión financiera. Un factor determinante es que la compañía que no cuenta con un sistema contable en la cual puedan realizar los registros concernientes a sus operaciones diarias. Por lo que el restaurante, aunque actualmente está en crecimiento y mantiene buenos ingresos, no es consciente de la situación real del negocio por ende no puede tener una buena toma de decisiones.

Para el periodo 2020 a consecuencia del impacto negativo percibido en el sector “Hoteles, Bares y Restaurantes” debido a las medidas tomadas por el Gobierno Dominicano para evitar la propagación de la pandemia “COVID-19”, la compañía, presenta una deficiencia en el desempeño financiero, presentando ratios de rentabilidad negativos.

Dada la naturaleza de la problemática mencionada, es que se propone como un objeto de investigación adecuado para los fines. Para proporcionar mayor claridad al planteamiento, surgen las siguientes cuestiones de investigación:

1. ¿Cuáles son los fundamentos, métodos y técnicas que sirven de base al análisis, desarrollo y gestión del proceso financiero en las empresas?
2. ¿Cuál es la calidad del proceso financiero (su gestión) en la empresa objeto de estudio?
3. ¿Qué propuesta estratégica puede formularse y hoja de ruta a plantarse para asegurar la implementación de una gestión financiera eficiente que contribuya a lograr los objetivos de la entidad?

A partir de estos planteamientos, se formularon los siguientes objetivos:

4. Analizar el desarrollo y gestión y evaluar la calidad del proceso financiero de la empresa.
5. Realizar un diagnóstico administrativo enfocado en evaluar la calidad del proceso financiero que se desarrolla en la entidad objeto de estudio.
6. Presentar estrategias y mecanismos de implementación para mejorar y efficientizar la calidad del proceso financiero en la entidad objeto de estudio.

Se asumió como metodología para este estudio, de carácter documental y de campo, dada su naturaleza. Los pasos para llevar a cabo el proceso investigativo hasta dar con el resultado buscado, serían los siguientes:

- Trabajo de campo suministrado por la entidad, tales como estados financieros correspondiente a los periodos 2019-2020, indicadores financieros, flujo de caja, entre otros.
- Análisis de la situación financiera de los años antes descrito para determinar los factores que indujeron a su situación actual.
- Con el propósito de tener una opinión de experto sobre cuáles fueron las razones primordiales de su situación, se estarán realizando consultas a especialistas en el área financiera.
- Consultaremos fuentes bibliográficas, tales como internet, periódicos, informes técnicos emitidos por entidades públicas y/o reguladoras, entre otras.
- Graficas comparativas.

Además, será de carácter deductivo y analítico, puesto que se estarán utilizando las informaciones presentadas por la entidad desde el 2019, aun sin tener un sistema contable, partiendo del control 100% manual establecidos por la entidad y por las definiciones generales expuestas por autores reconocidos a nivel mundial en la materia del área financiera.

Resultado de la aplicación de la metodología, se elaboró el contenido del monográfico, estructurado en tres (3) capítulos:

- I. **Fundamentos, métodos y técnicas de gestión del proceso financiero de las empresas.** La intención de este capítulo es analizar los fundamentos, métodos y técnicas que orientan el proceso de formulación de un plan financiero. Para ello, la presente unidad se subdividirá en los siguientes apartados: 1) Aspectos Introductorios, donde se explicará ampliamente el gestión y planificación financiera, los tipos de riesgos financieros a los que se enfrenta las microempresas. 2) Fundamentos, métodos y técnicas del proceso financiero, en el cual se expondrán los principales métodos en lo que se basa la planeación

financiera, así como su importancia para que las microempresas puedan “identificar sistemáticamente de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, y 3) Elementos del marco jurídico/normativo que pautan el proceso financiero, donde se narrará los diferentes marcos por el cual se rige la administración financiera.

- II. **Diagnostico administrativo del desarrollo y gestión del proceso financiero en una entidad del ramo restaurantero:** estudio de caso. En este capítulo se da a conocer la microempresa objeto de estudio, con el propósito de poder evaluar la estructura y estrategias financieras, para tener una idea de cómo ha manejado sus finanzas durante los periodos 2019-2020. Para ello, la presente unidad se subdividirá en los siguientes apartados: 1) Antecedentes y evolución de la empresa; 2) Estructura organizacional, describiendo a su vez los diferentes puestos que la componen; 3) Elementos de planeación estratégica; 4) Diagnóstico administrativo del desarrollo y gestión del proceso financiero en un restaurante para el año 2020; y 5) su análisis FODA como herramienta de control y de este modo tener un acercamiento hacia el problema del caso objeto de investigación.
- III. **Propuesta de una estrategia de gestión para maximizar el logro de los objetivos en la entidad: estudio de caso.** En este capítulo se proponen acciones que ayuden a obtener un mejor resultado mediante las estrategias financieras efectuadas. Para ello, la presente unidad se subdividirá en los siguientes apartados: se realiza, de forma resumida, un análisis del análisis FODA, dividido en dos secciones; específicamente, 1) Fortalezas y oportunidades; y 2) Debilidades y amenazas; 3) Propuestas estratégicas para las debilidades más significativas y optimizar los resultados; y 4) Mecanismos de Implementación para las Propuestas Estratégicas.

Después de englobar los puntos antes descritos se concluye que la empresa objeto de estudio debido a estrategias tomadas sin una planificación financiera antepuesta demuestra situaciones en el área de sus finanzas, particularmente en su liquidez, organización de su contabilidad y márgenes de beneficio. Por lo que se recomienda las siguientes propuestas:

- Realizar una reestructuración de los proveedores, con el propósito de valuar cual ofrece mejores precios. El costo de venta es uno de los rubros de mayor impacto en la empresa objeto de estudio, debido a que este absorbe la totalidad de las ventas realizadas en un periodo.
- Automatizar mediante un sistema los costos de producción, controlando los costos de materia prima y los procesos de elaboración de los alimentos. En adición, la Automatización de los procesos de inventarios, conociendo cual es la real existencia de los productos.
- Hacer previsiones del efectivo y utilizar los fondos para actividades propias de la empresa.

CAPÍTULO I.

FUNDAMENTOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN DEL PROCESO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS.

I. FUNDAMENTOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN DEL PROCESO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS

Este capítulo se fundamenta sobre la base teórica sobre la cual se sustenta la gestión financiera, adentrándonos en sus principales conceptos, con el fin de plantear la importancia de la administración financiera para las microempresas y las actuales normas del sector financiero a través del cual estas entidades puedan adquirir facilidades. Describimos los términos básicos de forma llana para que el emisor pueda tener una fácil comprensión de los principales conceptos financieros. Además, definir a las microempresas según lo establecido por la Ley 187-17 sobre La Clasificación y el Registro de las (MIPYME) y cuál es la importancia de implementar un plan financiero, siendo esta herramienta la parte neurálgica de este trabajo.

En ese sentido, el propósito principal de este capítulo es analizar los fundamentos, métodos y técnicas que orientan el proceso de formulación de un plan financiero. Para ello, la presente unidad se subdividirá en los siguientes apartados: 1) Aspectos Introdutorios, donde se explicará ampliamente el gestión y planificación financiera, los tipos de riesgos financieros a los que se enfrenta las microempresas. 2) Fundamentos, métodos y técnicas del proceso financiero, en el cual se expondrán los principales métodos en lo que se basa la planeación financiera, así como su importancia para que las microempresas puedan “identificar sistemáticamente de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar peligros”¹; y 3) Elementos del marco jurídico/normativo que pautan el proceso financiero, donde se narrará los diferentes marcos por el cual se rige la administración financiera.

1.1. Aspectos Introdutorios a la gestión y planificación financiera.

Las microempresas para la economía de un país son de suma importancia. Sin embargo, según Bloomberg, “ocho (8) de cada diez (10) compañías cierran en menos de dieciocho (18) meses después de abrir sus operaciones”,² por lo que es un desafío

¹ Morales Castro, Arturo; Morales Castro, José Antonio. (2014). Planeación Financiera. 1a Edición E-book México, Grupo Editorial Patria. Página 5.

² Mathew Love, (2018). Artículo “La gestión financiera de las pequeñas empresas: dónde empezar”. Extraído de la página web: <https://www.sage.com/es-es/blog/gestion-financiera-pequenas-empresas/>

de resistencia en la que solo sobreviven los que están mejor preparados, manteniéndose a flote a través del conocimiento del negocio y por ende de sus números.

Una de las causas más comunes de que estas compañías fracasen es a raíz de los problemas financieros y por supuesto, por la falta de planificación, la empresa que no tiene una planificación establecida está destinada al fracaso.

La entidad debe establecer objetivos y/o metas tanto económicas como financieras con el propósito de alcanzarlos, contando con los recursos disponibles y los que requerirán, para que al final este goce de beneficios a través del tiempo.

“La *gestión financiera* se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias”.³ A raíz del término antes descrito podemos decir que es de suma importancia conocer la situación financiera en la que se encuentra la entidad, puesto que para que una microempresa goce de salud financiera, el pilar esencial es una buena gestión financiera.

El poseer una buena gestión financiera en una microempresa no es nada fácil, puesto a que esto conlleva una planificación, financiación, liquidez, estructuración, etc., al momento de gestionar y administrar las finanzas de cualquier negocio. Un ejemplo claro de una efectiva gestión financiera es que, esta nos ayudará a tratar las finanzas en relación con el banco, nos da total claridad y detalle de la información de los cobros a nuestros clientes y los pagos a los proveedores.

Además, la gestión financiera está estrechamente ligada al proceso operacional de la empresa, puesto que intercede en el control de las operaciones, la efectividad y eficiencia operacional y el cumplimiento de las normas, leyes y regulaciones que sean aplicables a la organización. Para la toma de decisiones, la gestión financiera interviene en los siguientes tópicos:

³ Córdoba Padilla, Marcial. (2012). *Gestión Financiera*. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 3.

- Requerimientos de recursos financieros, establece cuales recursos cuenta la entidad y cuales requerirá, así como el cálculo de las necesidades de una financiación externa.
- La financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, etc.
- Apropiada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- Análisis de la información financiera para conocer la situación financiera de la empresa.

La *planeación financiera* por su parte, según Arturo, “establece la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Asimismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado, que se establece en las acciones de la empresa.”⁴

Esto no quiere decir que la planeación financiera solo se utilizará para realizar proyecciones de los resultados que apetece la empresa, sino que también la entidad se auxilia en esta herramienta cuando se requiere resolver problemas puntuales. Ósea, su función abarca ambos aspectos tanto de previsión como la prevención y corrección de aspectos inherentes operacionales y estratégicos que puedan afectar el desempeño de la organización.

Pero para que el plan financiero como herramienta realice su función debe poseer una información financiera integra generada del área de contabilidad, resumida en los estados financieros y reportes contables, por lo que estas informaciones son de vital importancia para la elaboración de la planeación.

Es por esto, que es de suma importancia que los propietarios de las microempresas tengan conocimiento de la situación económica y financiera por lo que atraviesa su empresa, para así hacer un análisis financiero y determinar cuáles son las causas de las variaciones de las utilidades (ganancia o pérdida) del negocio.

⁴ Morales Castro, Arturo; Morales Castro, José Antonio. (2014). Planeación Financiera. 1a Edición E-book México, Grupo Editorial Patria. Página 7.

La situación actual, donde la pandemia COVID-19 nos afectó tanto en lo personal como laboral, sería un claro ejemplo de la importante que es una planeación financiera, puesto que una entidad que cuenta con una planeación financiera, antes de que sucediera esta crisis sanitaria para esta situación debe contar con un fondo de seguridad para cubrir los gastos, al menos a corto plazo, puesto que la pandemia vino para quedarse y formar parte de la cotidianidad.

Por lo que la planificación financiera en conjunto a una buena gestión financiera es una herramienta fundamental y efectiva para los directivos y la gerencia de una entidad, lo cual exige dar un seguimiento y una revisión periódica de la planeación propuesta, con el objetivo de mantener alineada y actualizada a los objetivos del negocio.

1.1.1. Antecedentes de la planificación financiera

La planificación financiera ha estado presente desde que se hace uso del dinero como medio de intercambio. El hombre siempre ha buscado la manera de adquirir beneficios a través de actividades comerciales o de prestación de algún bien o servicio, con la intención de sobrevivir y mejorar su calidad de vida. Por lo que este está obligado a idear y ejecutar planes que le ayuden a mejorar y manejar de forma eficiente y efectiva los recursos con los que cuenta para alcanzar las metas propuestas o en el peor escenario tratar de persistir en tiempos de crisis.

Las finanzas se encargan de la obtención de los recursos (financiamiento o inversión) necesarios para incrementar el valor de las compañías, pero esto no siempre fue así, “a partir de la crisis de 1929 en Estados Unidos de Norteamérica cuando muchas empresas quebraron, a partir de ese entonces es necesario hacer análisis de la evaluación del desempeño financiero de las empresas y, con base en él, formular una planeación financiera que ayude a resolver los problemas concernientes en la obtención de recursos (con un criterio donde se usen fuentes al menor costo posible y condiciones posibles para su pago), así como los relacionados a la aplicación de recursos en activos de la empresa, es decir, las inversiones”.⁵

⁵ Morales Castro, Arturo; Morales Castro, José Antonio. (2014). Planeación Financiera. 1a Edición E-book México, Grupo Editorial Patria. Página 9.

“De 1950 a 1959 la dirección financiera ha ido adoptando su actual aspecto. El papel del director financiero ya no es solamente obtener fondos, sino la concreta aplicación de los mismos. Los departamentos técnicos tienen en proporción menos influencia que antes a la hora de seleccionar las inversiones. Se da ahora menos importancia al balance que a la cuenta de pérdidas y ganancias, y se da más importancia al flujo de caja que al beneficio por acción”.⁶

Los modelos que se utilizaban para la década de 1960, se basaban en el desarrollo de aplicaciones específicas como, por ejemplo; los inventarios, de logística, producción y para la evaluación de proyectos de inversión. La planeación financiera, como parte de las finanzas, tomó más fuerza a finales de los 1960, considerando solo los planes a largo plazo y las empresas se limitaban a sus metas y objetivos a varios años, desarrollándose gradualmente en sus capacidades estratégicas para así adaptarse a los cambios. Además, por los constantes cambios se concibió la idea de desarrollar modelos financieros automatizados que simularan en su compleción la situación financiera de las empresas.

Por su magnitud solo las grandes empresas realizaban este tipo de modelo y se centralizaban únicamente en aplicaciones específicas, como las mencionadas en el párrafo anterior. Para la realización de estos supuestos, usaban técnicas como la de evaluación del impacto ambiental, análisis de portafolio de negocios, análisis de sensibilidad, proyecciones sociales, entre otros.

A los modelos financieros se les atribuía las siguientes ventajas: “Respuestas rápidas con un costo de operación reducido; Se pueden ver las interrelaciones entre las cuentas o conceptos; Se sigue un procedimiento preciso y documentado; Ayudan a definir las necesidades de información de la Dirección; Son un vehículo que relaciona las partes diferentes de una empresa; Permiten ver el impacto a largo plazo de las decisiones de corto plazo; y literalmente se añadía, “esto habilita (y fuerza) a la Dirección a considerar el efecto de las estrategias diseñadas con el único propósito de aumentar las utilidades a corto plazo”.⁷

⁶ Arroyo, Antonio; Prat, Margarita. (2004). Dirección financiera, España, Deusto. Página. 22.

⁷ C.P. Rodríguez Puente, Eduardo M. A. (2005). El Proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera. Núm. 08.2005, México, Comité Técnico Nacional Monterrey de Finanzas Corporativas. Página 19.

A partir de la década de 1970, se produjo una serie de hechos económicos desastrosos a nivel mundial, como la escasez de petróleo, inflaciones sin precedentes, recesiones económicas, entre otros, que hizo que las empresas se reivindicaran y comenzaran de forma inmediata a usar la planificación tanto económica como financiera con un enfoque estratégico.

Durante la década de los 1980, caracterizada por el problema de la deuda externa y la inversión en las nuevas tecnologías, las empresas se percataron que no alcanzaba ser previsores y definir objetivos, sino que tenían que ejecutar un análisis más profundo de la situación el cual incluyera un estudio de mercado (movimiento de la competencia), de esta forma, conocer el frente de la competencia ante cualquier escenario posible. Estos eventos hicieron que las pequeñas y medianas empresas, comenzaran a prestarle mucha atención a la planificación financiera y combinada con la estratégica, envolviendo a la alta gerencia y creando una filosofía empresarial.

Como resultado del fuerte impulso que tomó la globalización de la economía desde finales de la década de los 80 y durante la década de 1990, la planificación financiera tomó otro enfoque, encauzada por la obtención de rentabilidad y la desregulación de los mercados mundiales por medio de técnicas como benchmarking, mejoras continuas, liderazgo entre otras.

A consecuencia de lo antes mencionado, en la planeación financiera han surgido modelos muchos más complejos basados en la automatización a través de software y programación lineal, el cual buscaba una solución más integral y óptima.

Actualmente, a pesar de que, la planificación financiera no es un tema reciente, muchas empresas carecen de cultura de planificación o no la emplean porque desconocen los métodos que utiliza o simplemente no le dan el valor que requiere.

La formulación de un plan financiero es una herramienta que no debería obviarse por ninguna organización, y más teniendo en cuenta que los mercados actuales cambian constantemente, giran con más velocidad y complejidad que antes, lo que genera en las compañías curvas de rendimiento sustanciales y la viabilidad al margen de sus operaciones cotidianas.

Dicho de otra manera, ninguna empresa ha alzado el vuelo y se ha sostenido por inercia en el mercado o sector al cual corresponde. En las empresas que han tenido éxito, siempre hay detrás una ardua labor de una planificación donde la empresa completa se involucra hasta mostrar el camino y hacer posible los movimientos financieros.

Al presente para que un negocio realice una planificación financiera a partir del punto de vista integral, considerando los aspectos que armonicen las unidades estratégicas del negocio hacia el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

Para que esto sea posible, cada miembro del negocio no importa al área al cual pertenezca debe participar activamente en el proceso de planificación, con el propósito de que cada uno de sus participantes se sienta completamente identificado con esta filosofía y comprometida a llevarla al 100%.

Según Puente, Viñán y Aguilar “la planeación financiera busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia. También se puede mencionar que la planeación financiera es necesaria para establecer las estrategias empresariales, escoger estrategias operativas y financieras, pronosticar resultados usándolos para monitorear y evaluar el desempeño y crear planes de contingencia para enfrentar circunstancias no provistas”.⁸

1.1.2. Evolución de la gestión financiera

Por mucho tiempo, las finanzas habían sido considera parte de la economía, pero a inicios del siglo pasado las finanzas resurgieron, teniendo esta su campo de estudio independiente, ósea como una ciencia.

En un principio esta fue vinculada exclusivamente con las documentaciones, establecimientos y aspectos operativos de los mercados de capital.

⁸ Puente Riofrio, Mariana; Viñán Villagrán, Janneth; Aguilar Poaquiza, Juan. (2017). Planeación Financiera y Presupuestaria. 1ª edición. Ecuador. Editorial Politécnica ESPOCH. Página 2.

Sin embargo, el desarrollo de las invenciones tecnológicas y las nuevas industrias indujeron a la obtención de más fondos, induciendo el estudio de las finanzas a destacarse y enfatizarse en la liquidez y el financiamiento de las empresas.

Para finales de la década, las finanzas se acrecentaron por el interés en los valores (acciones comunes), convirtiendo a un banquero inversionista en una imagen de alta importancia para las finanzas corporativas.

La evolución histórica de la gestión financiera está identificada con tres períodos, los cuales son los siguientes:

Figura 1. Evolución de la Gestión Financiera



Fuente: Elaboración propia. Información obtenida del libro: Gestión Financiera.⁹

Hasta la segunda guerra mundial (1939 y 1945):

A raíz de la gran depresión de la economía mundial entre 1929 y 1936 las compañías presentaban problemas de financiación, donde la mayoría quebraron y liquidaron. Por lo que las finanzas entran en juego, pero de forma defensiva, ósea para la sobrevivencia de estas compañías, a través de la preservación de la liquidez y la reorganización.

⁹ Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 18.

Y es aquí donde John M. Keynes toma auge a través de su obra “Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero” (1943), donde ayuda a atenuar las peores pérdidas de los ciclos económicos mediante la política monetaria y fiscal. “Dos tipos de riesgos que no han sido diferenciados por lo general, pero que es importante distinguir, afectan al volumen de la inversión. El primer riesgo es el del empresario o prestatario, y surge de las dudas que el mismo tiene respecto a la posibilidad de obtener en realidad los rendimientos probables que espera. Si un hombre aventura su propio dinero, éste es el único riesgo que importa”.¹⁰

En esta época (1939-1945) predominaba la teoría económica, como una disciplina académica, la idea principal de esta teoría es que la economía tiende al equilibrio por sí sola, sin necesidad de una regulación por parte del Estado. Es decir, la libre competencia instituye la producción, la satisfacción de las necesidades y la distribución de la renta, además, los agentes económicos privados buscan satisfacer sus propios intereses logrando incrementar el bien común sin pretenderlo.

Con la revolución industrial brota una serie de cambios en la economía, donde las empresas experimentaban expansiones y fusiones, por lo que era necesario la emisión de grandes acciones y obligaciones, colocando a las organizaciones a poner el ojo en los mercados financieros (mercado bursátil).

Los años cuarenta (40) quedó opacada por la guerra declarada en los primeros años y la Guerra Fría en los siguientes, por lo que las finanzas tuvieron un enfoque habitual, se examinaba la empresa por una persona ajena a la empresa, como por ejemplo un inversionista, pero sin darle participación en la toma de decisiones. Prevalecía una política poco arriesgada, lo que suponía un endeudamiento y se gratifica la liquidez y la solvencia de las empresas. A pesar de, en esta época comenzaron a surgir los diferentes brotes de la moderna idea financiera de la organización.¹¹

Desde mediados de la década de los cuarenta hasta la cimentación de la moderna teoría de las Finanzas empresariales:

¹⁰ Maynard Keynes, John. (1943). Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero. 1ª edición. México. Fondo de Cultura Económica. Página 132.

¹¹ Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 19.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, en el 1945, comenzó a estudiarse la Investigación operativa y la informática aplicadas a la empresa y las finanzas se centralizaron en la elección de las estructuras financieras apropiadas.

A mediados de la década de los cincuenta (50) consiguieron importancia la planificación y control, y junto a estos, la implantación de presupuestos y controles de capital y tesorería. Nuevos métodos y técnicas para escoger los proyectos de inversión de capital transportaron a un marco para la distribución eficiente del capital dentro de la empresa.

Este fue una etapa de prosperidad para las empresas, predominando como objetivos: “la rentabilidad, el crecimiento y la diversificación internacional; frente a los objetivos de solvencia y liquidez del periodo anterior. También se extenderán las técnicas de investigación operativa e informatización no solo para las grandes empresas con lo que se va cimentando la moderna teoría financiera como el desarrollo de la *Teoría de portafolio o Teoría de selección de carteras*, propuesta por Markowitz (1960), punto de partida del *Modelo de equilibrio de activos financieros*, que constituye uno de los elementos del núcleo de las modernas finanzas”.¹²

Para los años setenta se utilizó el *Modelo de fijación de precios de los activos de capital* de Sharpe con el fin de evaluar los activos financieros de una compañía. Este modelo proponía una porción del riesgo de la empresa no significaba mucho para los futuros inversionistas debido a que se podía disolver en la cartera de las acciones en su poder. Además, la informática progresó enormemente siendo este una pieza esencial para la gestión financiera y de tesorería. También, se contemplan tanto riesgos políticos como riesgos de variabilidad del tipo de cambio.

Expansión y profundización de las finanzas hasta nuestros días:

A partir de los setenta hasta nuestros días, han germinado nuevas líneas de indagación sobre la ciencia de las finanzas (gestión financiera) de la empresa, donde se establece que el objetivo de esta gestión es maximizar el valor del mercado de la organización.

¹² Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 19.

Ya para los años ochenta salen importantes avances en la valuación de las empresas, poniendo mucha atención a las imperfecciones que tiene el mercado sobre el valor, sobre la base de la teoría de agencia que no es más que una herramienta empresarial que utiliza la empresa para solicitar a un externo (agente) ejecutar un determinado trabajo en su nombre.

La llegada de los noventa para las finanzas asumió una función transcendental y estratégica en las empresas, “el gerente de finanzas se convirtió en parte activa para la generación de la riqueza. Leland (1994), en la búsqueda de la estructura financiera óptima, descubre que el valor de la deuda y el endeudamiento óptico están conectados explícitamente con el riesgo de la empresa, los impuestos, los costos de quiebra, el tipo de interés libre de riesgo y los ratios pay-out. Otra realidad de los noventa fue la globalización de las finanzas. A medida que se integran los mercados financieros mundiales en forma creciente, el administrador de finanzas debe buscar el mejor precio de las fronteras nacionales y a menudo, con divisas y otras barreras. Los factores externos incluyen cada día más en el administrador financiero”.¹³

Sin embargo, la llegada del internet al mercado empresarial provoco grandes cambios en las finanzas y más en la filosofía de atención a los clientes y proveedores de la entidad. Además de la automatización de las operaciones de las empresas en su totalidad, facilitando modelos informáticos para cada área. Como consecuencia de los eventos antes mencionado debemos tener en cuenta que la tecnología de la información (TI) y de comunicación en la organización, agrega valor mediante la gestión integrada de la cadena de valor física y virtual.

Actualmente y un ejemplo de lo comentado anteriormente, son las Fintech (Finance + Technology) que “son empresas que están emergiendo en estos últimos años y que ofrecen nuevas soluciones financieras con el soporte de las nuevas tecnologías. Ofrecen soluciones tanto para personas físicas como empresas, y son auténticos especialistas en áreas concretas de los servicios financieros. Su propuesta está centrada en un aspecto concreto de las finanzas como (prestamos, captación de recursos, medios de pagos, análisis de datos, pagos, asesoramiento automatizado,

¹³ Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 20.

entre otros”.¹⁴ Las Fintech posee una cultura de innovación que aplica para cualquier compañía, no importa su tamaño o naturaleza, y surgió a raíz de la reciente crisis financiera mundial del 2007.

1.1.3. Tipos de riesgos financieros que atraviesan las microempresas

Antes de adentrarnos a los riesgos por los cuales atraviesan una microempresa, debemos definir que es un riesgo financiero. “El concepto de riesgo financiero puede ser analizado desde una perspectiva *estática* o *dinámica*. En el primer enfoque la tradicional concepción de riesgo financiero viene dada por la probabilidad de que los pagos del servicio de la deuda excedan a los resultados del período.

Esta es una definición del riesgo financiero en el contexto del análisis uniperíodo. Desde el punto de vista dinámico se enfatiza la naturaleza del riesgo financiero, la empresa se enfrenta a un horizonte temporal multiperíodo. En este caso el riesgo financiero es denominado riesgo de fracaso, riesgo de ruina o riesgo de insolvencia. El riesgo financiero puede ser interpretado como una función creciente del endeudamiento o como un concepto *ceteris paribus* en el cual la composición de la liquidez de los activos es fija”.¹⁵

Las microempresas dada su naturaleza son muy sensibles a la perplejidad del mercado, por lo que deben proporcionar mucha atención y dar constante seguimiento a los riesgos financieros en base a la liquidez, endeudamiento y el manejo de su cartera de clientes. Para estas empresas cualquier detalle puede resultar decisivo.

Los principales riesgos por lo que atraviesa una microempresa son los siguientes:

Riesgo de Mercado: Este es uno de los riesgos más comunes porque está sujeto a la variación de un precio o tasa del mercado, ejemplo; tipo de interés, cambio de precios de la materia prima, entre otros.

¹⁴ Igual Medina, David. (2016). FINTECH; Lo que la tecnología hace por las finanzas. Barcelona, Profit Editorial I., S. L. Página 31.

¹⁵ Aguiar Díaz, Inmaculada. (1989). Rentabilidad y el Riesgo en el comportamiento financiero de la empresa. 1ª edición, España, Las Palmas de Gran Canaria: Centro de Investigación Económica y Social de Canarias de la Caja Insular de Ahorros de Canarias. Página 119.

Riesgo de Crédito: Este riesgo se refiere cuando no podemos hacer frente a las deudas totales o parciales. Es decir, es la posibilidad de que la entidad contraiga perdidas como resultado de un impago por parte de nuestra contrapartida en una actividad financiera, es decir, el riesgo de que no nos pague.

Riesgo de Liquidez: Es cuando no disponemos de suficiente dinero para cumplir con nuestras obligaciones a corto plazo y no se pueda efectuar ante la demanda de efectivo. Las microempresas son muy recurrentes a este tipo de riesgo.

Riesgo Operacional: Otro riesgo muy común en este tipo de entidades, puesto que son todas aquellas pérdidas producidas por errores humanos, procesos internos inapropiados, fallos en los sistemas y a consecuencia de eventos externos.

Riesgo Legal: Es aquel riesgo que enfrenta la empresa por ser sancionado por un ente regulador por el incumplimiento de las normas a las cuales está sujeta la entidad. Este tipo de riesgo es bien delicado, dado a que este está ligado al riesgo reputacional.

Riesgo Transaccional o tipo de cambio: son las pérdidas que presenta una empresa a consecuencia de las fluctuaciones de las divisas que relacionan dos monedas diferentes, es decir, posibles cambios de valor de una divisa frente a otra.

Es de suma importancia que todas las compañías sin importar su tamaño, conozca los riesgos a los cuales se enfrenta, puesto que ninguna está exenta de riesgo, las microempresas especialmente deben tener una rigurosa actividad financiera ya que estos son más vulnerables en temas relacionados con la contabilidad. Además, en su gran mayoría estas empresas poseen una debilidad estructural, carecen de estrategia y planeación lo que pone en riesgo su continuidad y supervivencia en el mercado.

También, el conocer los riesgos nos permite ir a fondo en los procesos de la microempresa para crear un equilibrio de los resultados de los indicadores y mantener los riesgos controlados. Para que estos riesgos estén “controlados” o “minimizados”, se debe gestionar de forma eficaz el riesgo financiero. Una vez gestionado, la empresa obtiene información constante, permitiéndole saber en que invertir, en que tiempo, que dirección tomar y que recursos emplear.

Sin lugar a dudas, la gestión de riesgo “es parte fundamental de la estrategia y del proceso de toma de decisiones en la empresa y, por tanto, ha de contribuir a la creación de valor en todos los niveles, especialmente para el accionista, pero también los clientes, prestamistas y otros acreedores, dirección y empleados en general, Estado, etc., y para otras entidades que sirven a los grupos anteriores o a la sociedad en general contribuyendo a la eficiencia del sistema económico”.¹⁶

1.1.4. Etapas de la planificación financiera en las microempresas

En una microempresa la planeación financiera se refiere elaboración de un plan integrado, preciso y organizado, estableciendo objetivos claros en relación a la meta propuesta por la entidad, tomando en consideración los recursos que los cuenta y el costo. Podemos dividir la planificación financiera en tres segmentos:

- a) La planificación de los beneficios (utilidades):** estar conscientes de la posición financiera en que se encuentra la empresa para el año siguiente, analizando los rubros de los estados financieros.
- b) La planificación de efectivo:** esta trata de los movimientos (entrada y salida) de dinero a corto plazo, y así determinar si existe un excedente de efectivo con el cual se puedan tomar decisiones. “Además indica cuando la empresa tendrá la necesidad de efectivo a corto plazo, y por lo tanto buscar su financiamiento en caso de déficit o inversiones temporales por los recursos excedentes que puede tener la entidad”.¹⁷
- c) Los estados financieros proforma:** esta herramienta es muy ventajosa, de esta se deriva las dos antes mencionada y no es solo útil para la planificación financiera si no que estos estados lo exigen los prestamistas (bancos).

Con estas herramientas que son de gran utilidad se pueden implementar estrategias factibles para el buen funcionamiento de la microempresa y de ese modo tener controles precisos del desarrollo o decadencia de la misma. La mayoría de los

¹⁶ Soler Ramos, J. A., Staking, K. B., Ayuso Calle, A., Beato, P., Botín O’Shea, E., Escrig Meliá, M., Falero Carrasco, B. (1999). Gestión de Riesgos Financieros; Un enfoque práctico para países latinoamericanos. 1ª edición, Washington, D.C., © Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo Santander). Página 27.

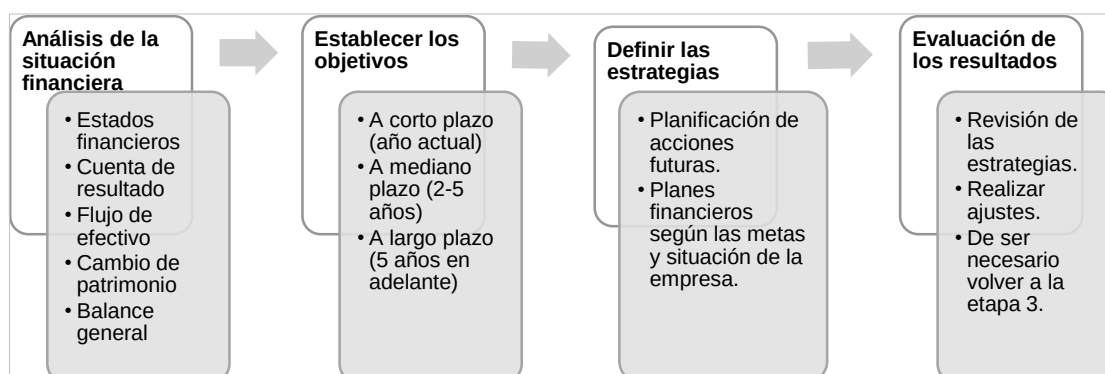
¹⁷ Puente Riofrio, Mariana; Viñán Villagrán, Janneth; Aguilar Poquiza, Juan. (2017). Planeación Financiera y Presupuestaria. 1ª edición. Ecuador. Editorial Politécnica ESPOCH. Página 6.

propietarios de las microempresas son personas emprendedoras que no tienen basto conocimiento en el área de las finanzas, por lo que es de suma importancia buscar o tener algún tipo de ayuda de fuentes especializadas en el área para de estar forma conseguir herramientas que faciliten la solución a la incertidumbre que se genera en los diferentes escenarios.

La planificación financiera si bien es cierto depende del sector en el que se desenvuelva la microempresa y elemental por las características y el modelo del negocio, pero también es cierto que la esencia del concepto se conserva indemne sea cual sea el campo donde se pretenda emplear.

Las etapas de la planificación financiera presentada en esta investigación son sencillas y de fácil entendimiento, para de esta forma poder aplicarlas a las microempresas y tomar acciones desde una óptica general de las finanzas. Las cuatro etapas de la planificación financiera son:

Figura 2. Etapas de la planificación financiera



Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de los libros; Planeación Financiera y Presupuestaria, y Estrategias Financieras Empresariales.^{18,19}

1.2. Fundamentos, métodos y técnicas de la planificación financiera.

El novelista Richard Cushing dijo, “Siempre planea a futuro. No estaba lloviendo cuando Noé construyó el arca”. Esta frase tan verídica, aplica para cada uno de

¹⁸ Puente Riofrio, Mariana; Viñán Villagrán, Janneth; Aguilar Poaquiza, Juan. (2017). Planeación Financiera y Presupuestaria. 1ª edición. Ecuador. Editorial Politécnica ESPOCH. Página 6.

¹⁹ García Nava, José Alberto; Paredes Hernández, Ludgar Meling. (2014). Estrategias Financieras Empresariales. 1ª Edición EBook. México. Grupo Editorial Patria. Página 4.

nosotros en cualquier entorno en el que nos desenvolvamos, sea empresarial o propio. Nuestro mundo hoy en día es bastante complejo y acelerado, puesto que la tecnología, las políticas, economía y demás se mantienen en constante cambios y más aun con esta pandemia. Es por esta razón que las empresas deben establecer metas que las ayuden a mantener su nivel de desempeño optimo y aseguren su supervivencia y desarrollo a través del tiempo (largo plazo) y más aún para agregar valor.

Por lo que la planificación financiera es la herramienta indicada para el establecimiento de los objetivos y el logro de las metas por medio de estrategias adecuadas. Es decir, nos permitirá ver en términos financieros, estratégicos y operativos la empresa en un tiempo determinado, con un carácter integral y trascendental, debido a que se establecen en un proceso apropiado las pautas necesarias para la toma de decisiones.

Es por esta razón que la gerencia debe permanecer alerta, puesto que, al ellos desarrollar los planes, en un entorno incierto, los planes para que sean útiles necesitan cierta especificidad, aunque estos sufran modificaciones.

“Es importante continuar con la planeación formal para ver cualquier efecto en el desempeño de la organización. La persistencia en la planeación contribuye a mejoras significativas en el desempeño. ¿Por qué? Parece que, como con la mayoría de las actividades, los gerentes aprenden a planear y la calidad de su planeación mejora cuando lo siguen haciendo”.²⁰

La planificación financiera se organiza mediante métodos o técnicas, muchos de estas requieren de algunos supuestos sobre el futuro, con el propósito de identificar permutas potenciales en la operatividad de la empresa los cuales se verán reflejados en los resultados esperados. Uno de los métodos más comúnmente usado es el de que los altos directivos son quienes realizan la planeación y estos son asistidos por un departamento de planificación como tal con el fin de describir los diferentes planes organizacionales de la entidad.

²⁰ Robbins, Stephen P., Coulter, Mary. (2010). Administración. 10ª, edición, México, D.R © Pearson Educación de México, de C.V. Página 155.

De esta forma los planes fluyen hacia los demás niveles (abajo) para el establecimiento de los objetivos, puesto que según vayan bajando los objetivos se van diseñando según sus necesidades en cada nivel, de esta forma estarían cubiertos.

Pero todo lo antes mencionado, su importancia permanece en la aplicación de herramientas con el fin de pronosticar, estudiar y examinar la situación financiera futura de la empresa, cubriendo los objetivos formulados con una apropiada toma de decisiones. Por su complejidad estos métodos presentan variaciones, pero todos tienen en común los siguientes elementos:

- a) *Supuestos adoptados*: son los pronósticos de como estaría el mercado en el futuro.
- b) *Pronósticos de ventas*: estimación de las ventas de la empresa en determinado periodo.
- c) *Presupuesto de costos de producción*: estimación de los costos de producción de los bienes y servicios de la empresa.
- d) *Presupuestos gastos administrativos*: contempla los gastos procedentes de las funciones de dirección y control de las operaciones de la entidad.
- e) *Requerimiento de inversión fija*: es el efectivo que se pretende invertir en la adquisición de activos fijos (compra de activos fijos).
- f) *Requerimiento de capital de trabajo y de financiamiento*.
- g) *Estados Financieros Proyectados*: ingresos y egresos de la entidad a futuro.
- h) *Análisis de escenarios*: considerar el valor de inversión y operaciones en el futuro.

1.2.1. Elementos básicos de la planificación financiera

“La planificación financiera no se trata únicamente de decir exactamente cuál será el resultado futuro, sino más bien anticipar cual es el impacto de las posibles alternativas estratégicas o de los cambios en el entorno que se pueden presentar antes de que estos ocurran y no haya tiempo para reaccionar.”²¹

²¹ Díez de Castro, Luis T.; López Pascual, Joaquín. (2006). Dirección Financiera: La inteligencia financiera en la gestión empresarial. 2ª, edición, Madrid, España, Prentice Hall. Página 5.

Los elementos básicos del proceso de planificación financiera, son los siguientes:

- Flujos financieros
- Información financiera
- Objetivos financieros
- Diagnostico financiero
- Estados previsionales

Los flujos financieros de la empresa:

Las disposiciones que establece la planificación financiera son las que se agregan en el proceso de la dirección financiera y tratando de intervenir y dirigir los flujos financieros que se realizan en la empresa.

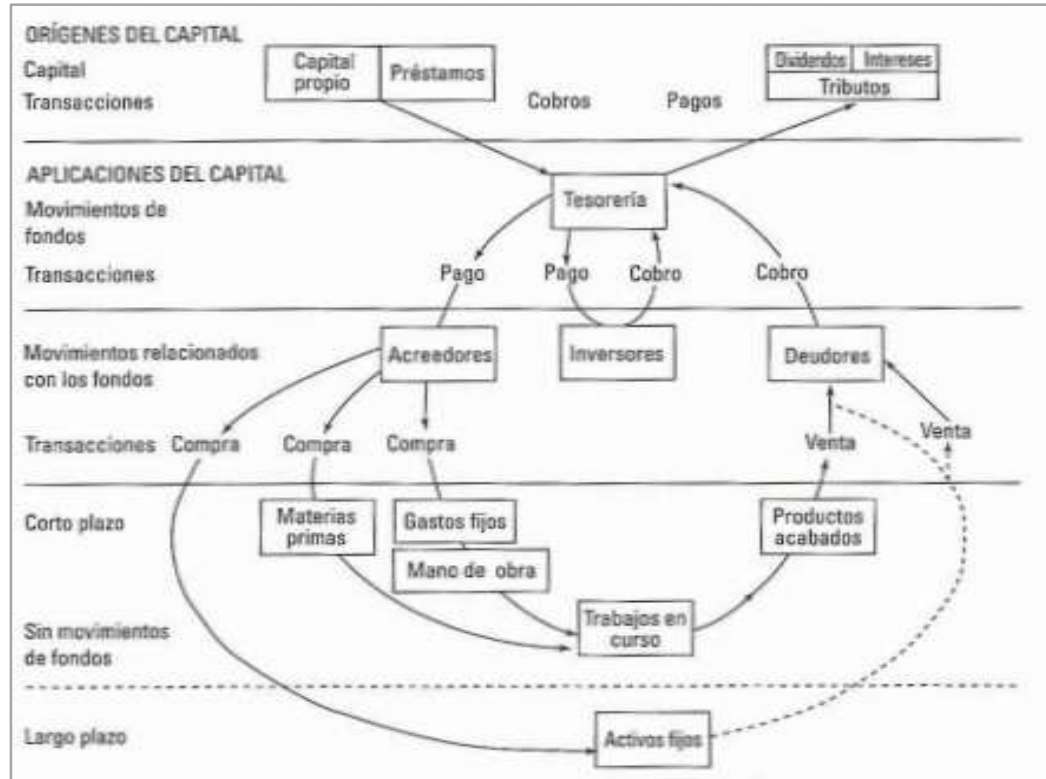
Inicialmente, el capital propio aportado por los propietarios de la empresa entra en calidad de préstamo (origen del capital). Sin importar cuál sea su origen, el dinero compone la tesorería de la organización. Luego, ese dinero se utiliza para la compra de activos y de insumos para llevar a cabo las operaciones de la empresa. También, se puede dar el caso donde el capital se consignan a inversiones, a lo cual se le llama aplicación del capital, esto origina la composición de elementos productivos que constituye la actividad de la empresa.

Estas ventas, generan ingresos que entran a tesorería. Los activos fijos también generan entrada (ingresos no operacionales) o son amortizados, incorporando el costo al precio del bien o producto. Por otro lado, hay salida dinero como por ejemplo por concepto de impuestos, los intereses bancarios y los dividendos.

Hay que tener en cuenta que el dinero que circula no siempre sale o entra a la misma velocidad, por lo que pueden ser a corto y largo plazo. En el primer caso (corto), el dinero circula a mayor velocidad y los procesos culminan en poco tiempo, mientras que en el segundo (largo) es todo lo contrario.

Es por esto que la Dirección Financiera debe estar siempre atento al departamento de Tesorería, porque es el centro de todo el circuito. A continuación, podremos ver de forma gráfica lo antes mencionado.

Figura 3. Orígenes del Capital



Fuente: Díez de Castro, Luis T.; López Pascual, Joaquín. (2006). Dirección Financiera: La inteligencia financiera en la gestión empresarial. 2ª edición, Madrid, España, Prentice Hall. Página 28.

La información financiera

La información financiera, segundo elemento básico para tomar decisiones en la empresa, este elemento requiere de tres niveles para ofrecer una información completa y confiable, las cuales son:

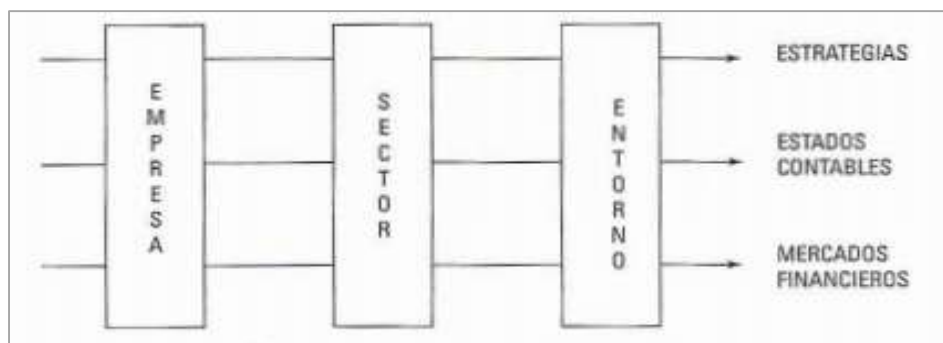
- Empresa
- Sector
- Entorno

Para la realización de estos niveles son necesarios tres tipos de información:

- Estrategias
- Estados contables y financieros
- Información sobre el mercado financiero

A continuación, grafico de los niveles de información financiera, antes mencionado:

Figura 4. Niveles de información financiera



Fuente: Díez de Castro, Luis T.; López Pascual, Joaquín. (2006). Dirección Financiera: La inteligencia Financiera en la gestión empresarial. 2ª edición, Madrid, España, Prentice Hall. Página 32.

Se requiere de estos niveles (informaciones) para la elaboración de un plan financiero. Las fuentes de información son variadas:

- Estados financieros. Ejemplo; estados de situación financiera o de resultados.
- Estudios de mercados. Ejemplo; investigaciones de campo, publicitarias.
- Órganos de dirección. Ejemplo; Comités, Consejos de Administración.
- Empresas del sector (competencia).
- Estadísticas publicadas por los órganos de un país. Ejemplo; PIB y tasas de cambios.

Cuadro 1. Fuentes de información plan financiero

	Estrategias	Estados contables o financieros	Mercados financieros
Empresa	Estrategias de la empresa como tal y sus áreas.	Fondos y flujos actuales y futuros.	Valoración de la empresa por el mercado.
Sector	Estrategia y potencialidad de la competencia en el sector.	Comparación de datos con otras compañías del sector.	Comparación de la valoración con otras empresas y del sector con el sistema.
Entorno	Evolución agentes PEST (político, económico, social y tecnológico)	Oportunidades de financiamiento y evolución de los impuestos y tipos de interés	Movimiento de los mercados de valores.

Fuente: Elaboración propia con los datos contenidos en el libro de Dirección Financiera.²²

²² Díez de Castro, Luis T.; López Pascual, Joaquín. (2006). Dirección Financiera: La inteligencia Financiera en la gestión empresarial. 2ª edición, Madrid, España, Prentice Hall. Página 32.

Para que esto sea efectivo, esta información financiera tiene que reunir una serie de exigencias, que son:

- *Comprensible*: Información fácil y clara de entender.
- *Relevante*: debe contener información relevante para la toma de decisiones.
- *Fiable*: que no contenga errores graves, de esto modo pueda cumplir con el objetivo.
- *Comparable*: debe ser comparada en tiempo y entre varias empresas.
- *Oportuna*: la información tiene que ejecutarse en el momento que sea útil.

Estas exigencias, en algunos casos pueden ser discordantes entre sí, por lo que, en gran parte de los casos, hay que emplearlas de manera que se adquiriera un equilibrio.²³

Objetivos financieros

Los objetivos de la empresa son el núcleo central para la formulación de las estrategias y las acciones enfocadas a desarrollarlas. Por lo que es importante que la dirección financiera establezca los objetivos.

Una vez establecido el objetivo general de la organización, la Dirección Financiera realiza las decisiones de lugar en dos ámbitos que son la de:

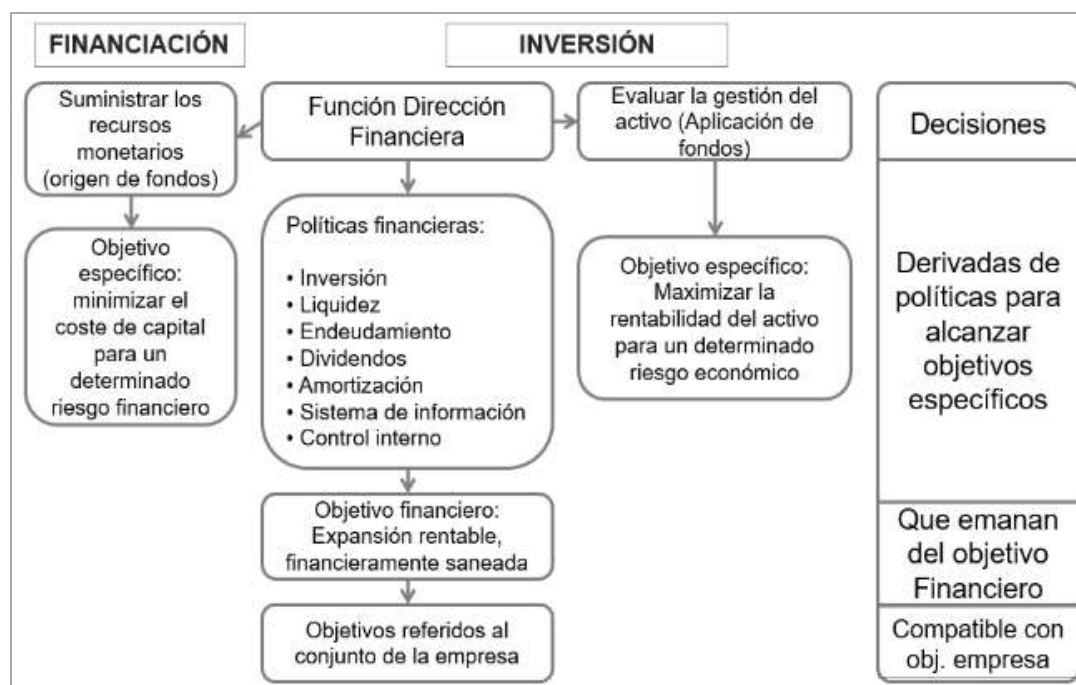
- **Inversión**; maximizar la rentabilidad y,
- **Financiación**; minimizar el costo de capital.

Estos ámbitos y sus respectivos objetivos específicos son el marco de referencia para las diferentes políticas financieras, como las de liquidez, inversión, endeudamiento, etc., y deben estar directamente relacionado con el objetivo financiero general de la empresa.

Veamos de forma gráfica, la composición de los ámbitos antes mencionado:

²³ Guajardo Cantú, Gerardo; Andrade de Guajardo, Nora E. (2010). Contabilidad Financiera. 5ª Edición. Monterrey, México. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Página 159.

Figura 5. Toma de decisión; ámbitos de inversión y financiación



Fuente: Díez de Castro, Luis T.; López Pascual, Joaquín. (2006). Dirección Financiera: La inteligencia Financiera en la gestión empresarial. 2ª, edición, Madrid, España, Prentice Hall. Página 45.

Diagnostico financiero

El desempeño de una organización se visualiza en sus estados financieros, brindándonos su posición financiera en un periodo determinado. El diagnóstico es una herramienta que determina la situación económica analizando la información suministrada por el departamento de contabilidad, aportando a la toma de decisiones y más en tiempo de crisis.

La empresa como punto de partida debe tener en cuenta las siguientes decisiones:

- La estructura de flujos
- Información financiera
- Estableciendo objetivos

El análisis de la situación económica financiera tiene las siguientes características:

Figura 6. Características de la situación financiera



Fuente: Elaboración propia con los datos contenidos en el libro Dirección Financiera.²⁴

Estados previsionales

“Los estados financieros previsionales presentan una proyección del efecto causado por las operaciones de la empresa, cuantificando las metas y objetivos organizacionales de la entidad, con el propósito de alcanzar su evaluación a corto, mediano y largo plazo.”²⁵

Los estados financieros proyectados presentan de forma sistemática los resultados de un presupuesto integral de la empresa, lo que refleja los efectos esperados en un tiempo determinado, a través de los datos históricos de la realidad organizacional, considerando las diferentes hipótesis, supuestos y pronósticos. Estos estados deben ser formulados con propósitos generales, en otras palabras, deben complacer las necesidades de información de los usuarios, de forma que apoye imparcialmente las informaciones financieras que revelan.

Para fabricación de estados financieros previsionales se pueden utilizar herramientas de proyección en base a informaciones cualitativos o cuantitativos. Para ejecutar cualquier pronóstico y antes de seleccionar el método, es importante que se instituya el nivel de detalle solicitado por la proyección, examinando: la disponibilidad de la información, los objetivos, las limitantes, además de, la aplicación de un software adecuado.

²⁴ Díez de Castro, Luis T.; López Pascual, Joaquín. (2006). Dirección Financiera: La inteligencia Financiera en la gestión empresarial. 2ª, edición, Madrid, España, Prentice Hall. Página 48

²⁵ Pulido, Antonio; Mallo, Carlos. (2008). Contabilidad Financiera, un enfoque actual. 1ª, edición, Learning Edition, Madrid, España, Paraninfo, S.A. Página 16.

Existen muchas técnicas para la elaboración de los estados financieros como; pronósticos para datos estacionarios, datos de tendencia, series cíclicas entre otras. La diversificación para realizar proyecciones, el gran espectro de las informaciones contables de la empresa, sus objetivos financieros, las políticas y metas de la organización, hacen que los estados financieros proyectados presenten información importante para los agentes económicos interesados en la misma.

1.2.2. Métodos, técnicas e instrumentos de la planeación financiera

La planificación financiera cuenta con diferentes métodos de planeación, los cuales están clasificados de la siguiente manera:

a) Método de punto de equilibrio (Ventas)

Es aquel punto donde se igualan los valores de las ventas con los costos fijos y variables de la compañía. Generalmente, es usado para determinar la posible rentabilidad cuando se vende un producto en específico. Según Perdomo, el punto de equilibrio global “punto donde las ventas de una empresa son igual al importe de sus costos variables y fijos”.²⁶ La fórmula para determinar el punto de equilibrio de ventas, es de la siguiente manera:

$$V_{PE} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}$$

Mediante este resultado podremos ver si el punto de equilibrio del ingreso total cubre el gasto o costo total de la empresa. Por debajo de este volumen se registra una pérdida; por encima de él se registra una utilidad.

b) Método de punto de equilibrio en unidades de producción

Esta tiene como objetivo determinar la cantidad de unidades que una organización debe producir y por ende vender para igualar el valor con el de los costos fijos y variables. El nivel gerencial se apoya en este método, cuando este quiere anticipar las utilidades futuras de la compañía, poniendo como escenario una economía estable

²⁶ Perdomo Moreno, Abraham. (2002). Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera. 2ª edición, México, International Thomson Editores, S. A. de C. V. Página 21.

o normal y una economía inflacionaria o en tiempos de crisis. Para calcular el punto de equilibrio en unidades de producción, la formula a utilizar es la siguiente: ²⁷

$$UP_{PE} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

El resultado obtenido en la ecuación antes mencionada, indicara a la empresa cual es la cantidad de unidades de su producto o productos que debe vender para alcanzar punto de equilibrio. Si el resultado es negativo, la empresa obtendrá perdidas, si el resultado es cero, estará en punto de equilibrio (ni gana ni pierde), y si es mayor a cero, la empresa tendrá ganancias con la venta de los productos.

c) Método de apalancamiento operativo y financiero

El objetivo del *apalancamiento operativo* este método es usar los costos fijos de una entidad para alcanzar el rendimiento máximo operativo en función de los cambios que puede presentar las ventas. El apalancamiento operativo puede medir que tanto varían las utilidades en relación con el aumento de las ventas. El método operativo se calcula de la siguiente formula: ²⁸

$$GAO = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Si el resultado es mayor a igual o mayor a 1 quiere decir que la combinación de costos fijos y variables permite aumentar las utilidades antes de impuestos e intereses con un porcentaje mayor que el porcentaje en que se aumentan las ventas. Este tipo de análisis ayuda al gerente a determinar las consecuencias de que tanto afecta un cambio en el costo fijo y variable a las utilidades.

El de *apalancamiento financiero*, es el “efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las

²⁷ Puente Riofrio, Mariana; Viñán Villagrán, Janneth; Aguilar Poaquizza, Juan. (2017). Planeación Financiera y Presupuestaria. 1ª edición. Ecuador. Editorial Politécnica ESPOCH. Página 78.

²⁸ Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 156.

inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas. En el apalancamiento financiero, la utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo es para maximizar utilidades netas de una empresa. Es el grado en el cual se utilizan los valores de renta fija (deudas y acciones preferentes)".²⁹

Sin embargo, la empresa debe considerar que cuanto más prestamos use para reestructurar su capital, mayor será su apalancamiento financiero, el cual puede ser beneficioso si el negocio se encuentra en su etapa de crecimiento económico, y el costo por este endeudarse sea menor que la rentabilidad de la empresa sobre los activos totales.

d) Método de porcentaje de ventas

Este método consiste en la "determinación de los importes de las distintas cuentas contables asumiendo que varían en forma proporcional a las ventas, cuyo procedimiento consiste en separar las cuentas del estado de pérdidas y ganancias y el balance general en dos grupos, las que varían de manera directa con las ventas y aquellos que no, luego se procede a determinar los porcentajes de cada cuenta contable respecto a las ventas, los cuales son utilizados para la determinación de los nuevos valores de cada cuenta contable en función del nivel de ventas que se proyecte".³⁰

El método de porcentaje de ventas es un pronóstico que utilizan las empresas para predecir el crecimiento de sus ventas anuales. Aplican esta información para pronosticar la cantidad monetaria de financiación que necesitara adquirir la empresa para lograr su objetivo. Por lo que el componente principal de este enfoque es el crecimiento de las ventas de la compañía. Una vez determinado dicho crecimiento en las ventas, el negocio puede elaborar los estados financieros proformas.

Para determinar el porcentaje de las ventas la empresa primero debe establecer la cantidad en la que se espera que aumenten las ventas en términos porcentual.

²⁹ Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 161.

³⁰ Puente Riofrio, Mariana; Viñán Villagrán, Janneth; Aguilar Poquiza, Juan. (2017). Planeación Financiera y Presupuestaria. 1ª edición. Ecuador. Editorial Politécnica ESPOCH. Página 91.

Luego se identifica qué cuentas están estrechamente relacionadas con las ventas, como, por ejemplo; efectivo, cuentas por cobrar, inventario, activos fijos, cuentas por pagar, costos, ingresos netos. La fórmula se reflejaría de la siguiente forma:

$$PV = \frac{\text{Cuentas relacionadas a ventas}}{\text{Ventas}}$$

En base a los resultados porcentuales obtenidos por cuentas, la empresa podrá determinar el valor esperado de las cuentas previamente referenciadas.

Unos de los beneficios que tiene este método es la visibilidad que brinda a la gerencia, ya que permite implementar una estrategia financiera el cual contenga decisiones tanto de inversión, como de financiación, teniendo en cuenta sus resultados, por lo que si hay generación de riqueza en sus accionistas es resultado de estas decisiones.

También, permite a la empresa el planteamiento de diversos escenarios, asumiendo el impacto a causa de las variables internas y externas en la empresa, por lo que la entidad de forma anticipada puede tomar las acciones preventivas.

e) Método de la planeación financiera a corto plazo

Este método de “planeación financiera a corto plazo se encarga directamente de los activos y pasivos menores a un año. Tanto activos como pasivos a corto plazo representan el fondo de maniobra (CNT)”.³¹

Es decir, este método se ocupa directamente con los activos y pasivos circulantes o a corto plazo de la empresa. Para que esta funcione eficientemente tiene que tener capital invertido en maquinarias, instalaciones y demás.

El costo de esos activos de inversión se denomina necesidades acumuladas de capital, estas pueden ser obtenidas con financiamientos a corto o largo plazo, dependiendo de las variaciones que presente la empresa en el periodo.

³¹ Puente Riofrio, Mariana; Viñán Villagrán, Janneth; Aguilar Poquiza, Juan. (2017). Planeación Financiera y Presupuestaria. 1ª edición. Ecuador. Editorial Politécnica ESPOCH. Página 12.

f) Método de pronósticos financieros

El *pronóstico financiero* “es la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el área financiera, basándose en análisis y en consideraciones de juicio a partir de eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro y un grado de incertidumbre.”³²

La elaboración de este tipo de proyecciones, ayuda al administrador de la empresa a prever los acontecimientos antes de que puedan ocurrir, especialmente la necesidad de recaudar fondos externos. Este debe distinguir entre estas tres cifras:

Figura 7. Elaboración de proyecciones

Lo que pasó	• Cifras reales financieras
Lo que va a pasar	• Cifras del pronóstico financiero
Lo que debe pasar	• Cifras del presupuesto financiero.

Fuente: Elaboración propia con los datos contenidos de la tesis de Métodos de Planificación Financiera.³³

g) Método de presupuesto financiero

Según Córdoba, “los presupuestos son documentos administrativos dentro de la función de planificación, que se computan por anticipado para proyectar en términos monetarios los ingresos, gastos e inversiones relacionados con el cumplimiento de determinadas funciones de la empresa dirigidas todas hacia el logro de objetivos, prefijados y que se cumplirán mediante la integración de un conjunto de esfuerzos en los cuales intervendrán recursos humanos, materiales y financieros. Generalmente se preparan por períodos, que van de 1 a 5 años”.³⁴ Es de suma importancia considerar cuales son las necesidades de capital, los orígenes y aplicaciones de los recursos, como también la del flujo de efectivo y la rentabilidad de la empresa, resumiéndose en dos objetivos: Liquidez y Rentabilidad.

³² Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 119.

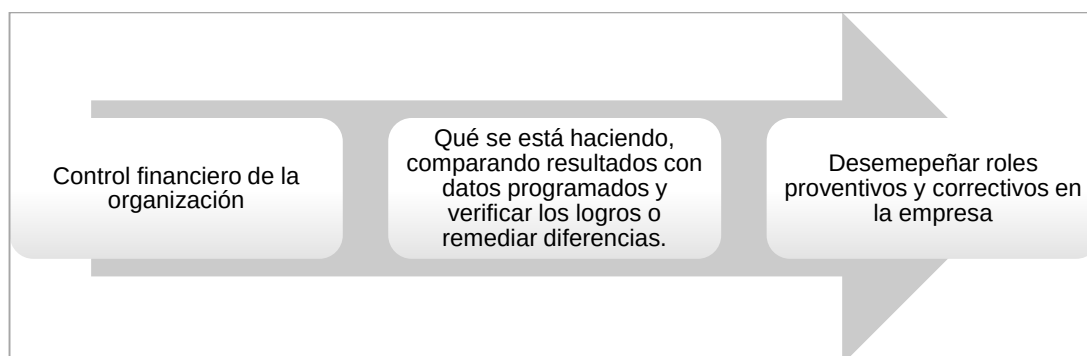
³³ Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. (2018). Métodos de planificación financiera. Quetzaltenango. Página 54.

³⁴ Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 121.

“Los presupuestos son herramientas de planeación y control. Cuando se formula un presupuesto es una herramienta de planeación, porque indica cuáles actividades laborales son importantes y qué y cuántos recursos deben asignarse a esas actividades. Pero los presupuestos también se usan como controles porque proporcionan a los gerentes estándares cuantitativos contra los cuales medir y comparar el consumo de recursos. Si las desviaciones son lo suficientemente considerables para requerir acción, un gerente examina lo que ha sucedido y trata de descubrir el por qué. Con esta información, se pueden tomar las acciones necesarias”.³⁵

El presupuesto financiero tiene como funciones lo siguiente:

Figura 8. Funciones del presupuesto financiero



Fuente: Elaboración propia con los datos contenidos en el libro Planeación Financiera.³⁶

Los presupuestos financieros son importantes y se ven reflejados en los siguientes aspectos:

- ✓ Minimizan el riesgo en las operaciones de la entidad.
- ✓ Conservan el plan de operaciones de la compañía con un límite razonable.
- ✓ Revisan y direccionan las políticas y estrategias de la empresa.
- ✓ En términos financieros mide los diversos componentes del plan de acción.
- ✓ Sirve como norte en la ejecución de programas y como parámetro de comparación cuando se han completado los planes y programas.

³⁵ Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. (2010). Administración. 10ª, edición, México, D.R. © Pearson Educación de México, de C.V. Página 408.

³⁶ Morales Castro, Arturo; Morales Castro, José Antonio. (2014). Planeación Financiera. 1a Edición E-book México, Grupo Editorial Patria. Página 121.

- ✓ Hace pensar en las necesidades de la empresa y planificar.
- ✓ Es un medio de comunicación entre unidades de un nivel x y viceversa.
- ✓ Detectan y tratan las lagunas, duplicidades o sobre posiciones.

Por lo descrito anteriormente, los presupuestos persiguen dos objetivos fundamentales:

1. Planear integral y sistemáticamente las actividades que la organización desarrollará en un determinado período.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la organización para el cumplimiento de las metas previstas.

Los presupuestos se clasifican de la siguiente manera:

Cuadro 2. Clasificación de los presupuestos

Categoría	Tipos	Características
Según la flexibilidad	Rígidos o asignados	No permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad.
	Flexibles o variables	Se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno.
Según el periodo de tiempo	A corto plazo	Su ciclo de operación es menor de un año.
	A largo plazo	Corresponden a los planes de desarrollo, con ciclo de operación mayor a un año.
Según el campo de aplicación	Económicos	Resumen el Estado de Resultados: Ventas, compras, producción, costos, efectivos, maestro.
	Financieros	Resumen el Balance General: Tesorería, desembolsos capitalizables.
Según el sector	Públicos	Involucran el Estado.
	Privados	Involucran a las empresas.

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del libro de Gestión Financiera.³⁷

³⁷ Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 122.

“La presupuestación se rige de los siguientes principios:

- Previsión; comprende la predictibilidad, determinación cuantitativa y objetivo.
- Planeación; incluye la previsión, costos, flexibilidad, confianza, unidad, participación, oportunidad y contabilidad por áreas.
- Organización; orden y comunicación.
- Dirección; autoridad y coordinación.
- Control; reconocimiento, excepción, reglas y conocimiento en costos”.³⁸

h) Método proyecto de inversión

Los proyectos de inversión tienen por objetivo “aplicar recursos a inversiones fijas mediante el uso óptimo de fondos de que dispone la empresa pública, privada o mixta, con la finalidad de obtener utilidades y prestación de servicios en un plazo razonable”.³⁹

Es decir, que este método asigna “los recursos para efectuar iniciativas de inversión. Es una técnica cuyo objeto es juntar, crear y analizar en forma metódica un conjunto de historiales económicos que permitan calificar cuantitativa y cualitativamente las ventajas y desventajas de establecer recursos a una determinada iniciativa. Los proyectos de inversión no se deben tomarse como un factor decisional, sino como un instrumento capaz de proporcionar mayor información a quien debe decidir”.⁴⁰

Sin embargo, cabe destacar que un análisis formado, escrupuloso y robusto, no garantiza que la inversión esté libre de riesgo. Esto debido a que el futuro es incierto y por ende hace que este tipo de análisis sea viciado, pues no incluye un análisis de eventos imprevistos que puedan obstaculizar las operaciones de la empresa y colocar en peligro su permanencia, como, por ejemplo, fenómenos naturales, huelgas, cambios bruscos en la economía, políticas y demás, entre otros.

³⁸ Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 123.

³⁹ Perdomo Moreno, A. (2002). Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera (2da ed., p.91). México: International Thomson Editores, S. A. de C. V. Página 67.

⁴⁰ Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. (2018). Métodos de planificación financiera. Quetzaltenango. Página 67.

Es por esta razón, que este método no debe tomarse como un componente decisional, si no como una herramienta idónea para suministrar información relevante suficiente para la toma de decisión por parte de la gerencia de la organización.

Según Córdoba, “los proyectos de inversión son generados por la empresa para su crecimiento, en la búsqueda de su capacidad para seguir en condiciones competitivas para sobrevivir, a partir de un flujo constante de ideas para el desarrollo de nuevos productos, de las formas para mejorar los existentes y de las técnicas, para elaborar la producción a un costo más bajo”.⁴¹

Para su formulación se tienen en cuenta el mercado, los aspectos técnicos, organizativos, los costos y beneficios, para de esta forma proceder a su evaluación.

Figura 9. Articulación de los elementos de un proyecto (etapa de formulación)



Fuente: Aguirre Abuhadba, Walter. (2005). Formulación de Proyectos de Inversión. Perú, Planeamiento y gestión. Página. 101.

⁴¹ Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 251.

i) Método de arrendamiento financiero

Es un convenio donde una persona física o moral (arrendador) cede al arrendatario, a cambio de percibir una suma única de dinero, o una serie de pagos o cuotas, el derecho de utilizar un activo durante un periodo de tiempo determinado.

- Arrendador: Es la persona física o moral que da en arrendamiento el bien.
- Arrendatario: Es la persona física o moral que toma un bien en arrendamiento.

Según James y John, “un arrendamiento financiero es a un plazo más largo por naturaleza y no es cancelable. El arrendatario está obligado a hacer pagos hasta el vencimiento del arrendamiento, que por lo general corresponde a la vida útil del activo”.⁴²

Estos pagos no sólo amortizan el costo del bien (activo), sino que también proporcionan al arrendador un rendimiento de interés.

“Las ventajas del arrendamiento financiero son los siguientes:

- Es en financiamiento bastante legible para las empresas, por las oportunidades que ofrece.
- Evita riesgo de una rápida obsolescencia para la empresa, ya que el activo no pertenece a ella.
- Los arrendamientos dan oportunidades a las microempresas en caso de quiebra.

Dentro de sus desventajas están:

- Algunas empresas usan el arrendamiento como medio para eludir las restricciones presupuestarias, cuando el capital se encuentra racionado.
- Un contrato de arrendamiento obliga una tasa o costo por concepto de intereses.

⁴² Van Horne, James C.; Wachowicz, Jr., John M. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. 13ª edición. Primera Edición E-Book. México. D.R. © 2010 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Página 125.

- La principal desventaja del arrendamiento es que resulta más costoso que la compra de activo”.⁴³

j) Método árboles de decisión

El árbol de decisión, “es un modelo predictivo que divide el espacio de los predictores agrupando observaciones con valores similares para la variable respuesta o dependiente”.⁴⁴ Este método es la gráfica de la planeación que muestra la toma de decisiones entre los diferentes caminos de acción, actividades y sus resultados. Este se enfoca en la resolución de los problemas mediante la aplicación de análisis de distintos escenarios propuestos, para dar con la mejor elección.

Es importante tener en cuenta que los árboles de decisión son de mayor uso cuando el riesgo ya está presente, debido a que edifican un retrato balanceado de riesgos – beneficios asociados con su respectiva decisión, a través de un “test a medida”, donde se identifican las estrategias, que puede agregar valor a la empresa.

“Los símbolos que se presentan en los árboles de decisión, son los siguientes:

-  Nodo de decisión: indica una decisión que se tomara.
-  Nodo de probabilidad: Muestra múltiples resultados inciertos
-  Nodo terminal: Indica un resultado definitivo.
-  Ramificaciones alternativas: Cada ramal indica un posible resultado o acción.
-  Alternativa rechazada: Muestra una alternativa que no estaba seleccionada.

Un árbol de decisión, por lo general, comienza con un único nodo y luego se ramifica en resultados posibles. Cada uno de esos resultados crea nodos adicionales, que se ramifican en otras posibilidades. Esto le da una forma similar a la de un árbol”.⁴⁵

⁴³ Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 320.

⁴⁴ Información extraída de la página de Máxima Formación © 2021.

<https://www.maximaformacion.es/blog-dat/que-son-los-arboles-de-decision-y-para-que-sirven/>

⁴⁵ información extraída de la página web ©2021 Lucid Software Inc.

https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-arbol-de-decision/#section_0

1.2.3. Importancia de la implementación de un plan financiero para las microempresas del segmento restaurantero

La implementación de un plan financiero eficiente en cualquier microempresa, genera en ella una ventaja competitiva y es la base para alcanzar el éxito. Su importancia permite crear una planeación factible que reside en cuatro factores de suma importancia, que son:

Figura 10. Factores de la implementación de un plan financiero

Liquidez	Rentabilidad	Inversiones	Crecimiento
• Planificar los ingresos y gastos y de esta forma controlar los cobros y pagos de forma efectiva.	• Cumplir con el objetivo propuesto con la capacidad de multiplicar las riquezas a sus accionistas.	• Fijar las estrategias adecuadas mediante los estados financieros. Este permite ver la situación de la empresa y saber donde y cuando invertir para obtener beneficios que garanticen su crecimiento.	• Establecer objetivos para evitar que los factores externos afecten la empresa, y tratar siempre de verificar que el crecimiento en el mercado sea constante.

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del libro de Contabilidad Financiera. ⁴⁶

También es de suma importancia que la microempresa tenga un control estratégico, porque este permite a los propietarios dar un seguimiento a las acciones externas e internas con el propósito de lograr los objetivos planteados en base a las estrategias establecidas.

Las microempresas deben utilizar un control de gestión sencillo y efectivo que les permita facilitar la actividad de implementar el control. La implementación de control estratégico se hace por los siguientes fines:

- Analizar los resultados arrojados por las unidades estratégicas y comparar las provisiones, en caso de que existan desviaciones.

⁴⁶ Guajardo Cantú, Gerardo; Andrade de Guajardo, Nora E. (2010). Contabilidad Financiera. 5ª Edición. Monterrey, México. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Página 159.

- Examinar la calidad de la gestión empresarial del cumplimiento del plan financiero propuesto.
- Efectuar un sistema de comunicación práctico con el fin de introducir las medidas correctivas de lugar.
- Medición eficiente del plan estratégico comparativos mediante los objetivos planteados por la empresa.
- Descubrir los cuellos de botella en el sistema, que pudieran entorpecer la armonía de la ejecución y de esta forma poder descartarlos.
- Delegar responsabilidades a los líderes de la empresa.

Este control para obtener un resultado efectivo al final de la planeación, debe llevar a cabo una serie de pasos, como son los siguientes: “Establecimientos de objetivos y metas, consideración de las premisas de planeación, identificación de alternativas, elaboración de los planes de apoyo, expresión numérica de los planes de apoyo y la expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos”.⁴⁷

“La planeación financiera es un planteamiento de lo que se hará en el futuro, es un medio de visualizar sistemáticamente el futuro y anticipar los posibles problemas que se pueden presentar, además establece objetivos financieros, establece la manera como se lograrán los objetivos y proporciona estándares para medir resultados”.⁴⁸

De aquí radica la importancia de la planeación, puesto que la empresa no debe reaccionar solo a los acontecimientos conforme se van presentando, sino que esta debe estar lo más preparada (planificada) para poder afrontar de forma rápida y eficiente los desarrollos tanto favorables como desfavorables. “De estos las fuerzas competitivas en los mercados de capital, y en otros mercados, hace que resulte difícil encontrar decisiones con un Valor Presente Neto (VPN) positivo. Sin embargo, los errores y una planeación deficiente hacen que los resultados con un Valor Presente Neto (VPN) negativo sean una posibilidad que siempre esté presente”.⁴⁹

⁴⁷ Ortega Castro, Alfonso L. (2008). Planeación Financiera Estratégica. 1ª Edición. México. Editora Mc Graw Hill Interamericana. Página 58.

⁴⁸ Puente Riofrio, Mariana; Viñán Villagrán. Janneth; Aguilar Poaquiza, Juan. (2017). Planeación Financiera y Presupuestaria. 1ª edición. Ecuador. Editorial Politécnica ESPOCH. Página 1.

⁴⁹ Emery, Douglas R.; Finnerty, John D. (2000). Administración Financiera Corporativa. 1ª Edición. México. Pearson Educación. Prentice Hall Hispanoamericana. Página 36.

1.3. Elementos del marco jurídico/normativo que pautan el proceso financiero

Los procesos financieros y sus regulaciones siempre han existido en las diferentes épocas históricas del ser humano, pero con enfoques, metodologías y desarrollo distintos.

En tal sentido, las organizaciones en el transcurso del tiempo, ha identificado el valor agregado que les aporta los procesos organizacionales que son regulados jurídicamente y el apoyo económico percibido por las entidades estatales y/o gubernamentales.

Asimismo, los estados gubernamentales han logrado identificar los sectores productivos y las actividades empresariales que aportan crecimientos económicos y sociales a su país. Por tanto, estos estados, están liderando el rol de ser el principal propulsor del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

En consonancias con lo anterior expuesto, procedemos en las siguientes secciones donde podremos conceptualizar y ver el desarrollo jurídico de las Pymes en la República Dominicana.

1.3.1. Marco normativo de las Pymes

¿Que son las Pymes?

La palabra pyme es un acrónimo de pequeña y mediana empresa. Este término es utilizado para categorizar las pequeñas y medianas empresas según las condiciones establecidas en cada país. Por ejemplo, las cantidades de empleados, ventas anuales, rubros de actividades comerciales y otras.

Características de las Pymes

Las pymes son empresas con necesidades primarias para ser competitivas en mercados con participación de grandes empresas y requieren la ayuda del estado para su sobrevivencia y crecimiento.

Son las empresas que generan mayores porcentajes de empleos, pero por sus condiciones particulares, necesitan protección e incentivos por parte del estado. A continuación, algunas características:

- Capital limitado
- Requieren préstamos para iniciar sus operaciones.
- Único socio o familiares
- Perfil crediticio limitado a los socios.

Clasificación de las Pymes en la República Dominicana

Las pymes tienen establecido una clasificación en la Republica Dominicana, de acuerdo al “Artículo No.4 de la Ley No. 187-17, modificado por la Resolución No. 05-2021, que establece una clasificación empresarial para las empresas de acuerdo a la cantidad de trabajadores y las ventas brutas.

Según dicha Resolución, una persona natural o persona jurídica que realice actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, se clasificará en”:⁵⁰

- **Microempresa:** Si tiene hasta 10 trabajadores; y ventas brutas anuales de hasta nueve millones ciento dieciocho mil novecientos noventa pesos dominicanos con setenta y cuatro centavos (RD\$9,118,990.74).
- **Pequeña Empresa:** Si tiene de 11 a 50 trabajadores; y ventas brutas anual de hasta sesenta y un millones quinientos cincuenta y tres mil ciento ochenta y siete pesos dominicanos con cincuenta y un (RD\$61,553,187.51).
- **Mediana Empresa:** Si tiene de 51 a 150 trabajadores; y ventas brutas anual de hasta doscientos treinta millones doscientos cincuenta y cuatro mil quinientos dieciséis pesos dominicanos con veintitrés centavos (RD\$230,254,516.23).

⁵⁰ Extraído de la página web de la Dirección General de Impuestos Internos de la Republica Dominicana.
<https://dgii.gov.do/contribuyentesRegistrados/mipymes/Paginas/default.aspx>

Importancia de las Pymes en la economía dominicana

No hay que ser experto en microfinanzas o haber estudiado en excelentes universidades del país o el mundo para saber que la economía dominicana está sostenida esencialmente sobre las pequeñas y medianas empresas. Más de la mitad del país dominicano en edad laboral está empleada en alguna operación o actividad concerniente con las Pymes. Las Pymes, en tiempos de crisis se convierten en las receptoras por excelencia de las quejas del pueblo dominicano. Es inicialmente donde se aprecian los asomos de crisis económicas.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) tienen un rol primario en la economía de la República Dominicana, por sus grandes aportes al producto interno bruto, generación de empleos y presentan un medio esencial para impulsar la economía dominicana. Las pymes juegan un papel importante en el impacto y comportamiento social dominicano, esto debido que sus relaciones entre empleador y empleados son más estrechas, y en lo regular tienen orígenes familiares.

En el año 2018 el Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes (MICM) emitió un “informe de gestión MiPymes 2018, el Viceministerio de Fomento de las MiPymes muestra la magnitud e importancia del sector: constituyen el 98% del tejido empresarial, con una participación en el PIB de un 38.6% y con una generación de más de 2 millones 500 mil empleos. Por otro lado, más del 60% del empleo formal de la región depende de estas empresas. En particular, 1 de cada 3 puestos de trabajo se encuentra en una pyme”.⁵¹

Norma internacional de información financiera para pequeñas y medianas empresas (Niif Pymes)

Origen y evolución de la NIIF para Pymes

Las normas internacionales de información financiera (NIIF) fueron creadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad por sus siglas en inglés (IASB),

⁵¹ Caraballo, Joaquín. (2009). Extraído de la página web del periódico Diario Libre. <https://www.diariolibre.com/economia/informe-indica-impacto-de-las-mipymes-en-la-economia-dominicana-KD13238288>

estos en sus inicios crearon estas NIIF completas para estandarizar las informaciones financieras y sus presentaciones en las empresas que cotizan en bolsa de valores. Sin embargo, debido a la participación e importancia de las MiPymes en el crecimiento económico global, se identificó la necesidad de crear las NIIF para PYMES.

Objetivos de las NIIF para Pymes

Estas normas tienen como objetivo estandarizar y transparentar las informaciones financieras a un nivel internacional de las MiPymes y que los usuarios pueden analizar eficazmente los informes financieros, sin importar que sean emitidos en un país distinto. De igual modo, esto brinda y exige a todo el personal financiero a tener una capacitación continua.

Características de la NIIF para Pymes

Estas normas de informaciones financieras para pymes se caracterizan por los siguientes:

- NIIF para Pymes son normas simplificadas de las NIIF FULL.
- Estas normas son independientes de las NIIF FULL.
- Las empresas no cotizan en bolsa de valores.
- Brindan informaciones financieras para los informes de auditores externos.

1.3.2. Marco legislativo y jurídico para las Pymes en Rep. Dom.

Leyes, reglamentos y normas que regulan las Pymes en Rep. Dom.

“Las pymes en República Dominicana han tenido una evolución y avances constante en el marco legislativo y regulatorio desde el año 2012 que son alcanzadas indirectamente por leyes, decretos y reglamentos que abarcan desde reorganización de institución del estado hasta regimos tributarios simplificados. En lo adelante

desglosa brevemente algunas leyes, normas, decretos y reglamentos emitidos por los distintos órganos emisores de la Rep. Dom.”.⁵²

Institucionalidad

- ✓ Ley No. 37-17 que reorganiza el Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes.
- ✓ Decreto No. 370-15 que crea la Iniciativa Presidencial para el Apoyo y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
- ✓ Decreto No. 202-18 que deroga el decreto Núm. 2399 y designa el 27 de junio como el Día de las MiPymes.
- ✓ Decreto No. 404-19, Reglamento y Registro de Clasificación de las MiPymes.
- ✓ Reglamento No. 100-18. Reglamento Orgánico - Funcional del Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes

Inclusión Financiera

- ✓ Ley 45-20 sobre Garantías Mobiliarias
- ✓ Decreto No. 86-15 que crea la Banca Solidaria, como un Programa Especial dependiente del Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- ✓ Reglamento de Subagente Bancario, de fecha 14 de febrero de 2013.
- ✓ Reglamento General de Operación del Fondo de Garantía para el Financiamiento de las Pequeñas y Medianas Industrias (FIPYMI).
- ✓ Ley 249-17 sobre el Mercado de Valores.

Competitividad

- ✓ Ley No. 187-17, que modifica la Ley No. 488-08, sobre la clasificación y registro empresarial de las MiPymes.
- ✓ Decreto No. 229-18, que establece el Programa de Simplificación de Trámites para RD.

⁵² Legado MiPymes 2012-2020. Extraído de la página web Legado MiPymes de la Republica Dominicana. <https://legado.mipymes.do/>

Emprendimiento

- ✓ Ley No. 688-16 de Emprendimiento (Régimen Especial para el Fomento a la Creación y Formalización de Empresas).
- ✓ Decreto No. 103-19 que dicta el Reglamento de Aplicación General de la Ley 688-16 de Emprendimiento.

Formalización

- ✓ Decreto No. 182-15, que declara de interés prioritario la puesta en marcha y ejecución de la Ventanilla Única para la Formalización de Empresas.
- ✓ Ley No. 68-19 que modifica la Ley No. 479-08, sobre Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada.
- ✓ Decreto No. 265-19, Reglamento sobre el Régimen Simplificado de Tributación (RST).

Acceso a Mercados

- ✓ Dec. No. 543-12 que establece el Reglamento de la Ley sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones, y deroga el Reglamento No. 490-07 del 30 de agosto de 2007.

Articulación Productiva

- ✓ Decreto No. 164-13 que instruye a las instituciones públicas sujetas al ámbito de aplicación de la ley no. 340-06, para que las compras y contrataciones que deben efectuar a las micro pequeñas y medianas empresas, sean exclusivamente de bienes y servicios de origen, manufactura o producción nacional.
- ✓ Decreto No. 168-19 para Fomento de la Producción e Industria Nacional.

Instituciones del estado que regulan y promueven a las Pymes

Instituciones del estado que facilitan créditos a las Pymes

Las Pymes cuentan con numerosas instituciones y organizaciones de los sectores públicos y privados que aportan financiamientos.

“Mencionamos las siguientes instituciones públicas:

- a) Banca Solidaria
- b) Banco Reservas
- c) Banco Agrícola
- d) Fundación Reservas del País
- e) Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario (FEDA)”.⁵³

Después de haber desarrollado los fundamentos, métodos y técnicas para el proceso financiero orientado a una compañía del ramo restaurantero, con el fin de obtener conocimientos, según lo escrito por los diferentes autores, de cuáles son los fundamentos, métodos y técnicas para la realización de una efectiva planeación financiera. Lo mencionado anteriormente, será nuestra guía para el análisis del estudio de caso del restaurante, además de darnos las pautas para realizar las recomendaciones de lugar sobre las debilidades identificadas en la empresa objeto de estudio.

Al inicio de este capítulo, detallamos los conceptos básicos sobre la planeación financiera, así como los métodos y técnicas empleadas para el proceso de planificación, además de la importancia que tiene esta para las compañías. Como parte final, el marco legislativo que respaldan las MiPymes en el país puesto que la empresa objeto de estudio pertenece a este segmento. Es pertinente destacar que la planeación financiera en las empresas busca aportar una estructura sólida acorde a la base del negocio, reafirmando a través del tiempo que estas son indispensables, debido a que sostiene un equilibrio económico – financiero para cada nivel de la compañía.

⁵³ Legado MiPymes 2012-2020. Extraído de la página web Legado MiPymes de la Republica Dominicana. <https://legado.mipymes.do/>

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL DESARROLLO Y GESTIÓN DEL PROCESO FINANCIERO DE UNA EMPRESA DEL RAMO RESTAURANTERO: ESTUDIO DE CASO

II. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL DESARROLLO Y GESTION DEL PROCESO FINANCIERO EN UNA ENTIDAD DEL RAMO RESTAURANTERO: ESTUDIO DE CASO

Este capítulo tiene objetivo conocer la microempresa objeto de estudio, la cual está dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos, con el propósito de poder evaluar la estructura y estrategias financieras, para tener una idea de cómo ha manejado sus finanzas durante los periodos 2019-2020.

En primer lugar, se detallan los antecedentes, evolución y situación actual de la microempresa; luego se analiza estructura organizacional, describiendo a su vez los diferentes puestos que la componen. Además, se exponen los diferentes elementos que comprende la planeación estratégica – financiera; asimismo, a través de su análisis FODA como herramienta de control, podemos tener un acercamiento hacia el problema del caso objeto de investigación.

También, en este capítulo, realizaremos un diagnóstico financiero a la microempresa de alimentos y bebidas, mediante herramientas financieras; tales como: análisis de los principales indicadores financieros, análisis vertical y horizontal, entre otros, dando una idea de cuáles son las debilidades financieras que la empresa posee.

Todo lo antes descrito se aplicó con el propósito de construir un diagnóstico que permita conocer la causa del problema, y así poder brindar sugerencias que favorezcan a la resolución de la problemática planteada en la investigación.

2.1. Antecedentes y evolución de la empresa

2.1.1 Inicios de la empresa

Los *antecedentes* hacen referencia a todas aquellas acciones, hechos y circunstancias que nos permite comprender o evaluar los hechos posteriores o comparar hechos pasados con hechos del presentes o futuros.

Es importante destacar que la microempresa objeto de investigación para poder edificar la imagen que ostenta, sus fundadores han tenido que superar acontecimientos que han marcado la presencia de la misma.

A continuación, se describen estos acontecimientos:

- Noviembre del 2018, los fundadores de la empresa, señores Ariel Paniagua y Raúl Moquete, deciden concretar su idea de establecer un restaurante, en términos dominicano pica pollo.
- Diciembre 2018, los Sres. Paniagua y Moquete, se formalizan bajo las leyes de la República Dominicana como persona jurídica, dedicándose a la elaboración de alimentos y bebidas.
- Diciembre 2018, los dueños establecen invertir en el proyecto el 100% de su capital propio, obviando la opción de tomar una parte con financiamiento.
- Enero 2019, inicia las operaciones del restaurante, con una cocinera y una cajera.
- En abril 2019, decidieron agrandar el menú, adicionando comida típica, teniendo como características la preparación de una variedad de comida dominicana, elaborados con una sazón natural, libres de condimentos.
- Septiembre 2019, hubo un cambio de personal en el área de caja, debido a que este estaba estafando a los dueños y no estaba reportando de forma adecuada y clara los cuadros diarios. Adquisición de dos clientes empresariales.
- Diciembre 2019, la empresa reportó ganancias durante su primer año de operación, aunque no las esperadas por los fundadores. Además de que estos resultados no son 100% seguros debido a que no contaban con un sistema automatizado de contabilidad.

2.1.2 Evolución de la empresa

La idea de un proyecto restaurantero se materializa a mediados del año 2018 y a finales del mismo año la sociedad culmina de preparar sus instalaciones para iniciar sus operaciones para enero 2019.

Nuestra evolución del restaurante tendrá un alcance de análisis desde los periodos iniciales el 1ro de enero hasta el 31 de diciembre de los años 2019-2020, donde podremos observar algunas particularidades de los crecimientos y/o decrementos.

En tal sentido, se ha agrupado las informaciones financieras en cuatrimestres para obtener una mejor expresión de la evolución del negocio y de esta forma verificar los cambios que han sufrido los mismos debido a la ejecución de las diversas acciones planificadas por sus directivos, que es el objeto de este estudio.

Se denominará estas variables como *rubro*, de las cuales se seleccionaron las 4 más importantes, las cuales son: ventas, cuentas por cobrar, inventarios y finalmente los gastos de operación.

Análisis rubro Ventas:

Los ingresos operacionales (ventas) permiten conocer como la empresa está posicionada en el mercado. Un crecimiento constante en las mismas, ayuda a que la empresa se conserve en el sector donde compite, y mediante de este modo aumentar su participación.

Sin embargo, cuando disminuyen las ventas, esto es una alerta de que existe algún problema con las estrategias planteadas, y que se necesita evaluar y replantear las decisiones tomadas. El cuadro núm. 3, se presenta la evolución de las ventas de la empresa objeto de análisis.

Cuadro 3. Evolución del rubro de Ventas

Año	Meses	Ventas	% Crecimiento
2019	Ene-Abr	\$ 291,200	
	May-Ago	\$ 443,700	52.38
	Sept-Dic	\$ 651,700	46.88
2020	Ene-Abr	\$ 194,800	-70.10
	May-Ago	\$ 112,400	-42.31
	Sept-Dic	\$ 67,400	-40.00

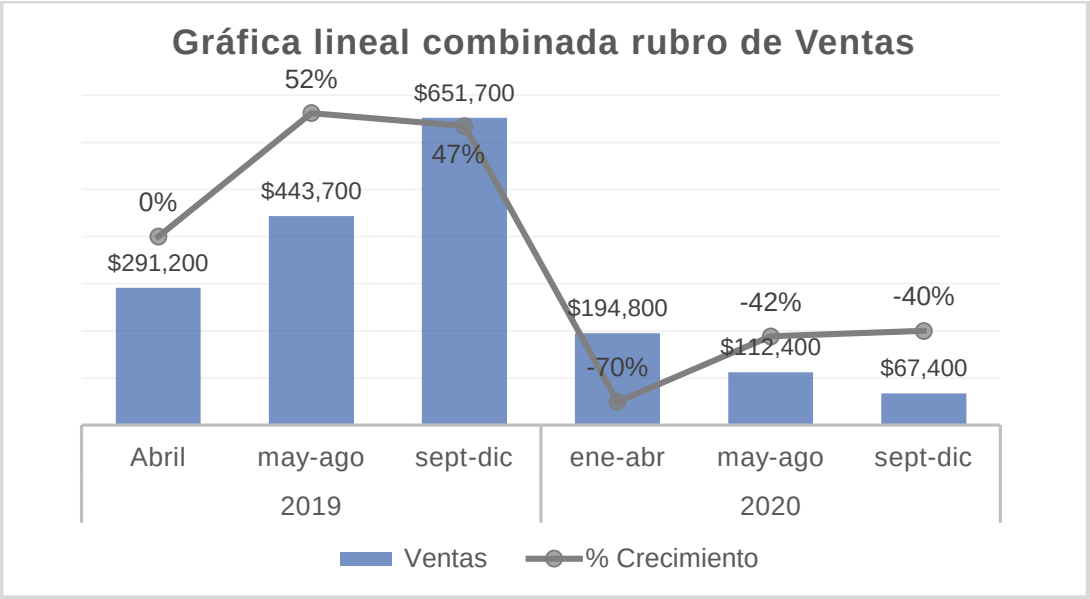
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Como se puede observar en el cuadro anterior, las ventas exhiben un crecimiento notable para el año 2019, el incremento reflejado en el último cuatrimestre del periodo antes mencionado es debido a la adquisición de dos (2) clientes potenciales (empresas), legalmente establecidos mediante contratos, donde el restaurante se ve comprometido a dar servicios de catering a sus empleados.

A pesar de, para el año siguiente, en sus dos primeros cuatrimestres, las ventas del restaurante se desplomaron brutalmente, obteniendo como resultado un porcentaje de crecimiento negativo de hasta un -70% en el primer cuatrimestre del periodo 2020. Lo anterior fue debido a que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró como pandemia la enfermedad COVID-19 causada por un nuevo coronavirus, y el gobierno de la República Dominicana estableció el cierre nacional de la mayoría de las actividades económicas y medidas sanitarias para contrarrestar el virus y la propagación del mismo.

A continuación, se muestra una gráfica lineal combinada, el cual representa las fluctuaciones de las ventas que obtuvo la empresa para los años 2019-2020. Los datos que se reflejan en la gráfica fueron tomados del cuadro núm. 3, anteriormente analizada.

Gráfica 1 Gráfica lineal combinada rubro de Ventas



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Análisis rubro Cuentas por Cobrar:

Las cuentas por cobrar representan la cantidad de ingresos que la compañía aún no ha percibido, pero que ya estos han sido devengados.

Esta cuenta es uno de los activos más significativos de la empresa, dada su naturaleza al ser uno de los activos más líquido posteriormente de la cuenta de efectivo, caja y banco.

Para que la venta de cualquier compañía genere recursos financieros, no solo basta con la elaboración del producto terminado, en este caso el servicio de catering, si no también mediante la cobranza, desde aquí radica su importancia.

Una deficiente gestión de las cuentas por cobrar, puede provocar que la empresa no pueda cumplir con sus obligaciones financieras tanto a corto como mediano plazo.

En el cuadro núm. 4, se puede visualizar la evolución del rubro de las cuentas por cobrar de la empresa objeto de análisis.

Cuadro 4 Evolución del rubro de Cuentas por Cobrar

Año	Meses	Cuentas por Cobrar	% Crecimiento
2019	Ene-Abr	\$ 7,400	
	May-Ago	\$ 31,100	422.50
	Sept-Dic	\$ 175,900	566.52
2020	Ene-Abr	\$ 16,600	-90.57
	May-Ago	\$ -	0.00
	Sept-Dic	\$ -	0.00

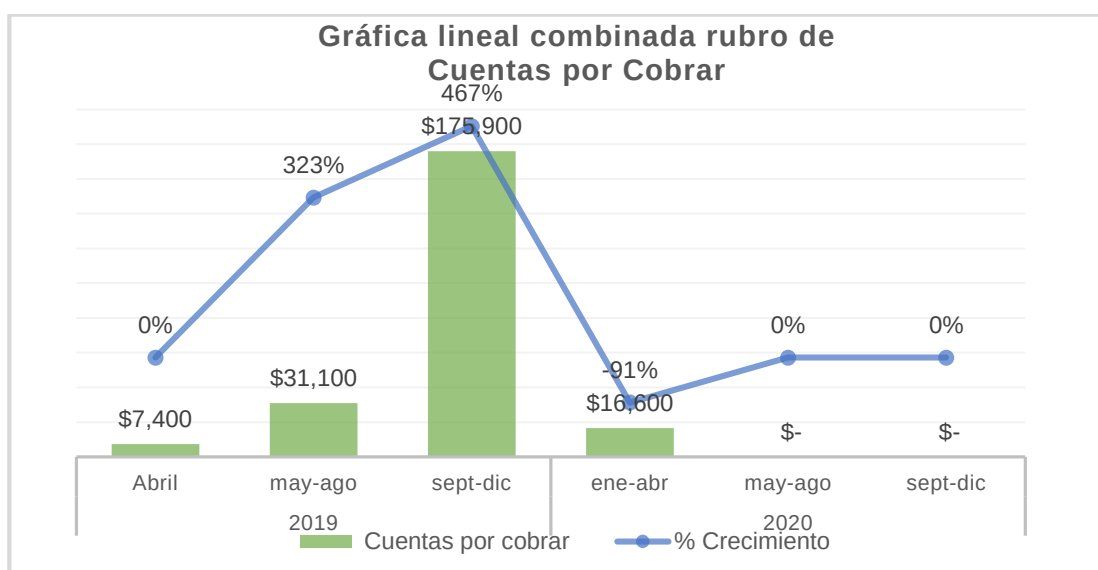
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tal como se puede observar, las cuentas por cobrar presentan un crecimiento moderado para los dos primeros cuatrimestres del año 2019, para el último cuatrimestre del mismo, aumenta de forma significativa como resultado de la adquisición de los dos (2) clientes empresariales, donde el pago de estos hacia el restaurante es con crédito de 30 a 45 días.

Para el 2020 se observa un decrecimiento en las cuentas por cobrar, consecuencia a la pandemia COVID-19 y las medidas sanitarias establecidas por el gobierno dominicano, donde implementaron distanciamiento social, toque de queda y reducción de personal físico en las empresas. Esto ocasionó que los dos clientes fijos mediante contrato que tenía el restaurante se vieran obligados a cerrar sus operaciones temporalmente y ejecutar sus funciones mediante el teletrabajo. El restaurante pudo recuperar los pagos de las cuentas por cobrar de ambas empresas, pero no fue posible continuar brindando el servicio.

A continuación, se muestra una gráfica lineal combinada, el cual representa las fluctuaciones de las cuentas por cobrar que obtuvo la empresa para los periodos comprendidos del 2019 y 2020. Los datos que se reflejan en la gráfica siguiente fueron tomados del cuadro núm. 4, anteriormente analizada.

Gráfica 2 Gráfica lineal combinada rubro de Cuentas por Cobrar



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Análisis rubro Inventario:

El inventario tanto de productos terminados como de materia prima, es uno de los componentes más importante dentro de las compañías, ya que estos simbolizan la existencia de los bienes que tiene la empresa los cuales están consignados para la realización de sus operaciones.

Si la gestión del inventario es deficiente, puede ocasionar costos no solo por almacenamiento o mantenimiento del mismo, sino que producirá pérdidas por costos de oportunidad, si la empresa no cuenta con una mercancía óptima y disponible cuando el cliente la requiera. En el cuadro núm. 5 se muestra la evolución de este rubro en la empresa objeto de este estudio.

Cuadro 2 Evolución del rubro Inventario

Año	Meses	Inventario	% Crecimiento
2019	Ene-Abr	\$ 206,700	
	May-Ago	\$ 306,100	48.09
	Sept-Dic	\$ 417,100	36.26
2020	Ene-Abr	\$ 126,600	-69.65
	May-Ago	\$ 78,700	-37.84
	Sept-Dic	\$ 50,600	-35.71

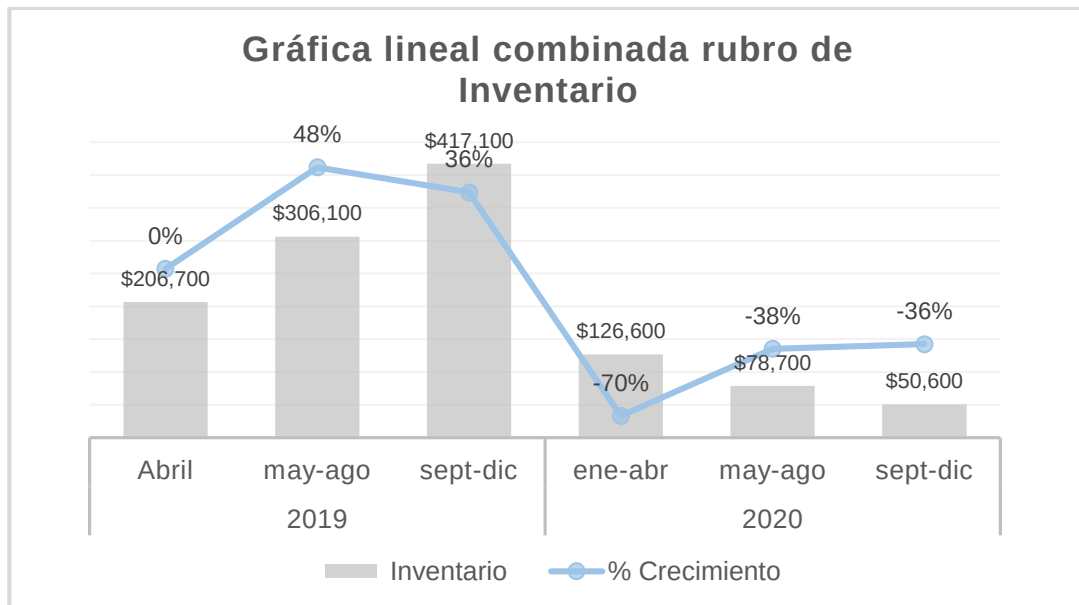
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Como se muestra en el cuadro anterior, este activo corriente (inventario) muestra un crecimiento moderado para el año 2019. En el último cuatrimestre del año en referencia, tiene un incremento de hasta un 36%, a consecuencia de que la empresa adquirió dos clientes empresariales, por lo que esta a su vez tuvo que incurrir en el abastecimiento de su inventario para poder hacerle frente a la demanda de dicho servicio.

Para el año 2020 y como consecuencia de la pandemia COVID-19, mucha de las mercancías (productos terminados y materia prima) se deterioraron y el descarte general de las carnes crudas/cocidas subió de un 4% a 23%, resultando de esta un impacto material en el crecimiento negativo con relación al periodo anterior.

Lo anterior, se puede visualizar a través de la gráfica lineal combina núm. 3, en la cual se pueden visualizar el comportamiento de este activo corriente (inventario) en la empresa objeto de estudio para los años 2019-2020. Los datos son tomados de la figura anteriormente analizada.

Gráfica 3 Gráfica lineal combinada rubro de Inventario



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

📊 *Análisis rubro Gastos de Operación:*

Los gastos de operación son un elemento fundamental para el funcionamiento de la empresa. Estos representan las erogaciones en las que incurren las empresas para sostener sus actividades y operaciones diarias, propias de su naturaleza.

Es importante mencionar que estos gastos son muy tenidos en cuenta a la hora de determinar la rentabilidad de cualquier empresa.

Un alto gasto operativo en este sentido podría lesionar las finanzas de la organización y complicar su sustentabilidad en el tiempo. En pocas palabras, es de suma importancia, tener en cuenta un uso adecuado del mismo, de lo contrario, podría ocasionar que la empresa obtenga resultados negativos al final de su periodo fiscal.

De aquí nace la importancia de tratar de tener un control sobre los mismos de manera de que si crece este gasto en la misma proporción deberían crecer los ingresos. La evolución de este rubro contable, se presenta en el cuadro núm. 6.

Cuadro 6 Evolución del rubro de Gastos de Operación

Año	Meses	Gastos Operativos	% Crecimiento	% Gastos sobre venta
2019	Ene-Abr	\$ 172,100		59.32
	May-Ago	\$ 153,500	-10.81	35.51
	Sept-Dic	\$ 139,500	-09.12	21.28
2020	Ene-Abr	\$ 54,200	-61.15	28.67
	May-Ago	\$ 55,900	03.14	50.10
	Sept-Dic	\$ 64,700	15.74	96.97

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Nuestro análisis ha identificado dos escenarios adversos sobre la evolución de los gastos de operaciones de la empresa objeto de estudio.

A simple vista podríamos decir que los gastos de operaciones tuvieron una reducción en cuanto egresos incurridos y esto nos podría generar una mejor opinión de las “buenas prácticas” aplicadas por los directivos. En tal sentido, cuando se procede a realizar un análisis a fondo, resulta que el análisis simple es respaldado con el análisis de fondo como consecuencia de que en el periodo 2019 los gastos de operaciones sobre las ventas tienen una reducción desde el 59% hasta un 21% de las ventas para el último cuatrimestre.

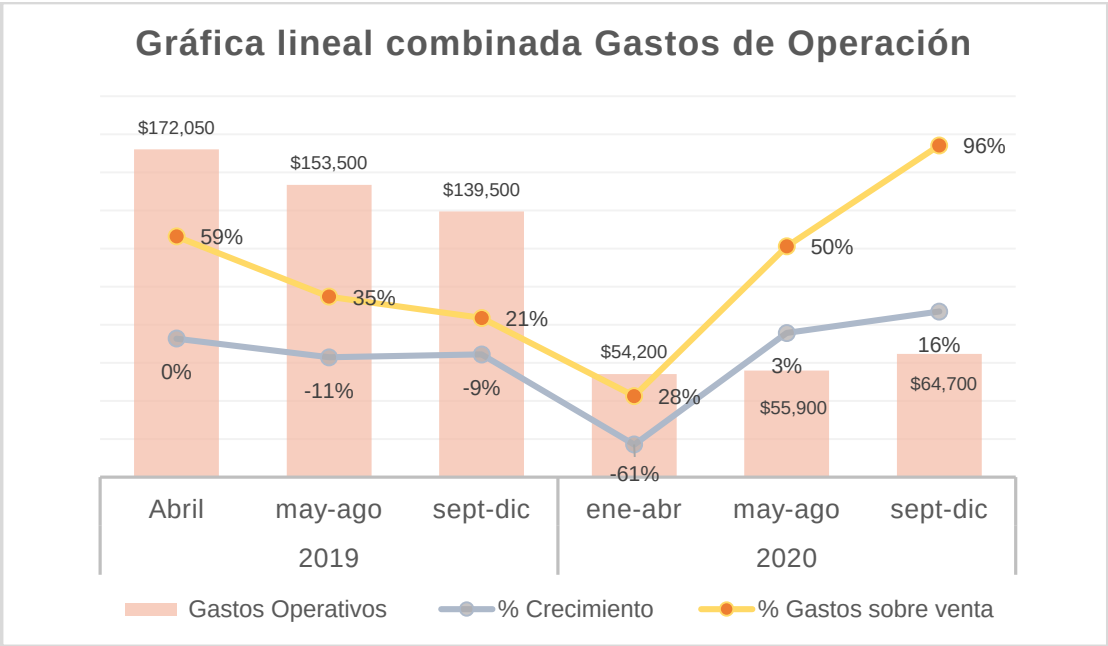
Sin embargo, para el periodo 2020 se evidencia que dicha reducción de los egresos operacionales era más bien un decrecimiento muy significativo que venía arrastrándose desde el primer cuatrimestre, generado por un gasto operativo de un 28% hasta un 96% sobre los ingresos.

No obstante, para el 2020 se observa un significativo decrecimiento en relación con el periodo anterior hasta llegar a resultados negativos, resultado de la pandemia COVID-19, donde el restaurante se vio obligado a realizar una reducción de los egresos en sus gastos operativos para asegurar su permanencia, como, por ejemplo, en la compra de materias primas y suministros, entre otros.

El gobierno dominicano instituyó medidas para que los restaurantes lograran contrarrestar el quiebre de los mismos pero el impacto ocasionado fue bastante brusco para la empresa.

Las fluctuaciones que han tenido los gastos de operación a través de los últimos dos (2) años, se muestran en el gráfico lineal combinado núm. 4. Los datos fueron tomados del cuadro Núm.5.

Gráfica 4 Gráfica lineal combinada Gastos de Operación



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

2.1.3 Situación actual de la empresa

A consecuencia de la pandemia COVID-19 durante el periodo 2020, la empresa obtuvo resultados financieros negativos (pérdidas), razón por el cual tuvo que desprenderse de varios empleados y adaptarse a las medidas sanitarias implementadas por el gobierno dominicano.

La empresa a partir de marzo hasta mayo 2020 estuvo prácticamente cerrada. A mediados del mes de junio el restaurante empezó a generar y a producir para la venta en su instalación.

Los estados financieros para este año se prepararon de acuerdo y en conformidad con lo establecido en las normas internacionales de contabilidad (NIC-1).

En la actualidad la microempresa está operando, donde en el primer cuatrimestre correspondiente al 2021, está obteniendo ganancias.

La organización cuenta con siete (7) empleados en general, siendo estos un (1) Gerente Operacional, un (1) Gerente Financiero, un (1) Asistente de Contabilidad, una (1) Cocineras, un (1) Ayudante de Cocina, una (1) Cajera y un (1) Servicio al Cliente.

Mediante análisis al mercado en el cual pertenece la empresa objeto de estudio, se comprobó que la participación o cuota del mercado del restaurante típico es de un 0.01% del mercado total. Sus clientes se localizan en la ciudad de Santo Domingo y por el momento no se han expandido a nivel nacional.

Su competidor directo es la Plaza del Pollo, el cual es un restaurante estable y con una larga trayectoria, dedica a la elaboración de platos típicos dominicanos, similar a la empresa objeto de investigación, siendo su fuerte el pollo horneado. Se comparó los precios de los platos con su competencia directa, y en conclusión la empresa objeto de estudio tiene mejor precio y mejor presentación.

La empresa tiene presencia digital, es decir online, debido a que pertenece al ambiente de las diversas redes sociales, como una forma de captar la atención del público, anuncia ofertas, imágenes de los platos, concursos, entre otros.

El restaurante típico al ser comida 100% dominicana tiene el atractivo de no poseer temporada débil o baja, por lo que en todo el año a los dominicanos les encanta comer sus comidas tradicionales.

2.1.4 Marco legal de la empresa - Responsabilidades legales y de seguro

La organización es una entidad jurídica, con dos únicos dueños, que son los señores Ariel Paniagua y Raúl Moquete, con un número de Registro Nacional de Contribuyente (RNC) debidamente establecido, es una empresa dedicada a la preparación de alimentos y bebidas (comida típica), con un capital suscrito y pagado de RD\$100,000.00 bajo las leyes dominicana.

La empresa tiene una carga impositiva como cualquier entidad jurídica del país, como por ejemplo el pago de Transferencias de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS), anticipos y demás a la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), además de las retenciones de los empleados como Infotep, Impuesto sobre la Renta (ISR), los cuales deben ser pagados a la Tesorería de la Seguridad Social (TSS).

Además, el restaurante cuenta con una certificación de MiPymes, el cual es emitido por el órgano regulador del Ministerio de Industria y Comercio y MiPymes (MICM) a todas aquellas “empresas, naturales o jurídicas que cumplen con los parámetros y requisitos establecidos en el Art. No. 2 de la Ley 488-08 sobre el “Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”, clasificándola en la categoría de MiPymes. Es un requisito establecido en el Art. No. 11 del Reglamento de aplicación No. 543-12, de la Ley 340-06 sobre “Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones”, para registrarse como Proveedor del Estado. El documento se emite por un período de vigencia de tres (3) meses a un (1) año”.⁵⁴

Sin embargo, a pesar de ser una empresa dedicada a la preparación de alimentos y bebidas, esta no posee el Registro Sanitario, la cual está respaldada por la Ley 42-01 “Ley General de Salud” en su resolución 0004, que establece; “los criterios para la aplicación del registro sanitario mediante procedimiento simplificado y el reconocimiento de los Certificados de Libre Venta y Certificados de Buenas Prácticas de Establecimientos expedidos por las Autoridades Estrictas (OMS) y/o de Autoridades Reguladoras de Referencia Regional (ARNr) de la red PARF/OPS, dictada por el Ministerio de Salud Pública (MSP)”.⁵⁵

En adición, la microempresa no posee un seguro para los activos del renglón Maquinaria y Equipos Pesados, Mobiliarios y asimismo el Inventario, el cual puede representar un riesgo al presentarse algún siniestro o por la energía eléctrica el cual es muy fluctuante en nuestro país.

⁵⁴ Certificación de Mipymes – MICM. Extraído de la página web de Portal de Gobierno Electrónico de la República Dominicana, info@optic.gob.do

⁵⁵ Procedimiento Simplificado para Registros Sanitarios. Extraído de la página web del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. https://www.msp.gob.do/web/?page_id=6279

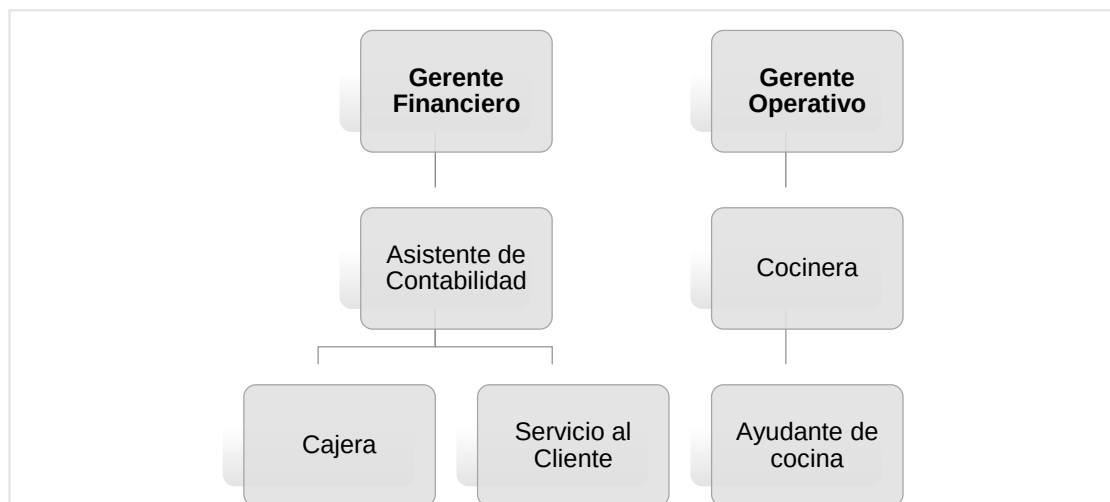
2.2. Estructura Organizacional y Funcional

2.2.1. Organigrama General

El *organigrama* es una muestra de la estructura interna de una empresa, es decir, la representación gráfica de cómo está compuesta la organización. Esto crea un efecto visual claro y preciso de la jerarquía y los rangos de todos los colaboradores, procesos y departamentos que componen la organización.

El organigrama general de microempresa se refleja en la figura núm. 11, donde se visualizan los diversos departamentos desde los puestos de alto nivel hasta los niveles operativos que componen la entidad.

Figura 11. Organigrama general



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio.

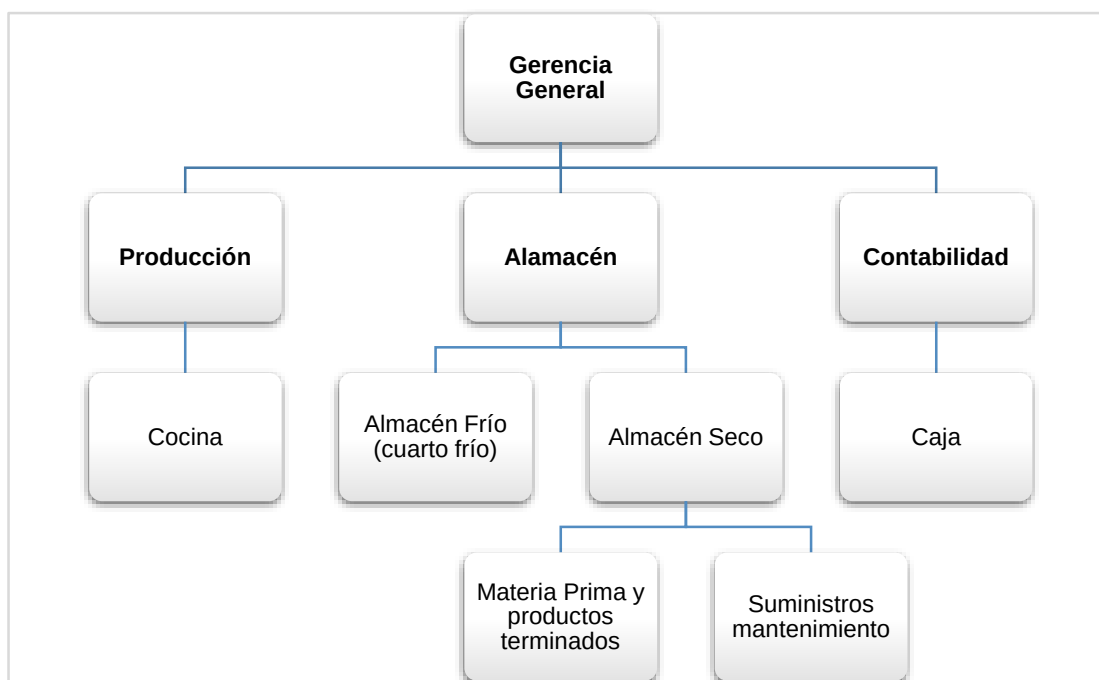
Como se puede observar en el organigrama anterior, el mismo está fragmentado en dos grandes segmentos, los cuales están encarnados por los dos fundadores de la empresa, y estos a su vez, tienen subordinados a cargo de otros departamentos que le reportan sus operaciones diarias.

Actualmente, la microempresa con este personal existente proporciona dinamismo a la operatividad comercial diaria y son altamente competentes para las funciones que desempeñan.

Organigrama Departamental

A continuación, en la gráfica núm. 12, se muestra el organigrama departamental de la empresa objeto de estudio.

Figura 12. Organigrama Departamental



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio

Tal como se puede observar en el organigrama anterior, la empresa está dividida en tres (3) departamentos, donde se hará énfasis en el departamento de contabilidad, el cual está encabezado por el Gerente Financiero, seguido de la Asistente de Contabilidad y por último la Cajera.

2.2.2. Descripciones de puestos

Se denomina *Puesto de Trabajo*, al conjunto de tareas que realiza una persona dentro de una organización, el cual emplea técnicas, métodos, herramientas, entre otros, pero que, a su vez, se conservan determinados por la empresa, donde se ejecuta su actividad.

Cada puesto de trabajo está conformado por 3 elementos principales, los cuales son:

- **Tareas:** estas son las funciones básicas, que realiza de forma diaria el colaborador.
- **Obligaciones:** son las tareas que componen actividades relevantes o significativas.
- **Responsabilidades:** son las obligaciones que describen la razón de ser del trabajo.

En este subcapítulo se describen las funciones de cada departamento y su respectivo personal, de forma concisa, con el fin de tener una idea de cómo opera la organización.

Gerencia General: Este departamento es el nivel máximo de la empresa. Está dividida en dos segmentos principales (Finanzas y Operaciones), administrando los elementos de ingresos, costos y gastos de la entidad. Se encarga de coordinar las funciones de los tres (3) departamentos principales del negocio.

Producción: Esta se encarga de procesar los alimentos (materia prima) y convertirlo en platos (producto terminado). Esta vela por el funcionamiento de la *cocina*, el cual tiene a su cargo.

Almacén: En este departamento se acaudala todos los insumos que hace hacen posible brindar el servicio al público. Este está fragmentado en dos (2) subdivisiones; almacén refrigerado, donde se conserva aquellos productos como por ejemplo carnes, pescados, bebidas, entre otros, que requieran frío y está el almacén seco, donde se depositan aquellos productos que no requieren de una condición climática por así decirlo, como, por ejemplo, víveres, cereales, así como también productos de limpieza, entre otros.

Contabilidad: esta se encarga de reflejar la actividad económica del negocio, es decir, de analizar los ingresos, flujos de caja, inventario y demás, de este modo ver el buen funcionamiento de la empresa. Esta vela por el área de caja, el cual se encarga de facturar al cliente el producto final.

A continuación, detalle de los puestos de trabajos:

Cuadro 7 Descripción de puestos

Puesto	Actividades y Responsabilidades	Departamento
Gerente Financiero	Dirigir, planificar y controlar las actividades financieras de la empresa. Realiza los impuestos mensuales.	Gerencia General
Gerente Operacional	Dirigir, planificar y controlar las actividades Operativas de la empresa. Ejecuta la compra de mercancía y materia prima.	
Asistente de Contabilidad	Esta tiene bajo su responsabilidad la revisión del cuadre de caja, tiene el control de las cuentas por pagar. Asiste de forma directa a la Gerencia General.	Contabilidad
	Revisa los almacenes del restaurante.	Almacén
Cocinero	Prepara los alimentos para el público.	Producción
	Tiene que velar por que no falte nada del inventario de materia prima y productos terminados.	Almacén frío Almacén Seco
Ayudante de Cocina	Asiste al cocinero para la preparación de los alimentos y con la limpieza de la cocina.	Cocina
Cajera	Realiza la gestión de cobro, facturaciones a los clientes y realiza los cuadros diarios de caja.	Caja
Servicio al Cliente	Atiende a los clientes, realiza la gestión de cobros vía telefónica. limpieza del área frontal del restaurante.	Servicio al Cliente

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio.

Aunque la compañía actualmente cuenta con un personal reducido, estos han podido desempeñar eficientemente el compromiso de satisfacer a los clientes y las responsabilidades financieras establecidas en el restaurante.

2.3. Elementos de planeación estratégica del restaurante

2.3.1. Visión

Para crear las estrategias de una compañía determinada, los administradores necesitan tener bien en claro las respuestas a las siguientes preguntas ¿Cuál es la visión de la empresa?, ¿Hacia dónde se debe dirigir?, ¿Qué tipo de empresa se trata de desarrollar? y ¿Cuál es su disposición de negocio a futuro?

El hecho que la empresa llegue a una conclusión bien racional de la dirección a largo plazo de la misma, incita a los dueños a estudiar el negocio e implementar una idea precisa de si es necesario un cambio y cómo hacerlo en los próximos 5 a 10 años.

Entonces, Dávalos define *la visión* de una empresa como “un mapa de su futuro que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y sobre su enfoque al cliente, los mercados que desea alcanzar, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de empresa que se desea convertir.

Los propietarios o administradores de una empresa que quieren crear una visión estratégica y transformarla en una herramienta útil que indique cual es la dirección que la entidad debe seguir, tienen que llevar a cabo tres (3) tareas discernibles, que son:

- a. Definir en qué negocios está actualmente la empresa y que exprese la esencia de "quiénes somos, lo que hacemos y dónde estamos ahora".
- b. Decidir el curso a largo plazo; elegir "hacia dónde vamos" y planear una ruta estratégica que la empresa deba recorrer.
- c. Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso en toda la organización".⁵⁶

Un requisito previo hacia un liderazgo estratégico efectivo, es que la empresa posea una visión clara y ambiciosa. Es por esto que la compañía debe establecer cuáles son las necesidades que tiene el cliente que nos proponemos satisfacer, que actividades en el negocio son primordiales, que posición queremos a largo plazo en el mercado en que competimos y que clase de empresa procuramos ser.

El proceso para realizar una visión estratégica no es un juego de fraguar palabras con el propósito de crear un lema atractivo, es más bien, un ejercicio en cual se debe pensar esmeradamente la dirección que debe y tiene que tomar la compañía para lograr el éxito. Amerita elegir los mercados en que participará, situar la empresa en una ruta estratégica y comprometerse a seguir ese camino.

Después de brindar la conceptualización de este término, se expone la visión de la empresa objeto de estudio:

⁵⁶ Dávalos, Luz. (2016). Planificación Estratégica. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia. 1ª edición. México. Altair. Eco Colecciones. Página 2.

Ser el mejor restaurante de comida típica dominicana de la ciudad de Santo Domingo y posicionarnos en el mercado nacional con la comida más saludable y nutritiva de la zona, desarrollando con ello ser la preferencia de nuestros clientes para lograr una mayor ventaja competitiva.

2.3.2. Misión

Según Dávalos, en su libro describe que “la misión se centra en la perspectiva actual de la organización, ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, describe de manera general sus capacidades, su enfoque al cliente y sus actividades.

La declaración de la misión es un punto de inicio para la elaboración de la visión estratégica. Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos:

- a) Las necesidades del cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer.
- b) Los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer.
- c) Las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o cómo la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor para los stakeholders, así como de la satisfacción de sus necesidades”.⁵⁷

La mayoría de las veces, las empresas formulan su misión de negocio con el objetivo de adquirir una utilidad, esto es una gran equivocación, puesto que, planteado de una forma correcta, dicha utilidad, son los frutos cosechados por lo que realiza la empresa. Una misión debe ser lo suficientemente clara y específica para precisar el verdadero ámbito de negocios de la empresa. De esta forma se expresa realmente ¿quiénes somos? ¿qué hacemos?

La misión que tiene la empresa objeto de estudio es la siguiente:

Satisfacer el gusto y preferencia de nuestros clientes, ofreciendo alimentos típicos nutritivos de calidad, variedad y precios asequibles, mediante de un excelente y ágil servicio.

⁵⁷ Dávalos, Luz. (2016). Planificación Estratégica. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia. 1ª edición. México. Altair. Eco Colecciones. Página 2.

2.3.3. Valores

Los *valores* pueden definirse, según Matilla como; “la manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas o los que se atribuye dicho valor. Los valores son también conformadores de las actitudes, pero también son prescriptores del comportamiento de los seres humanos, toda vez que configuran una estructura de tipo cognitivo que les permite interpretar y orientarse en su entorno social”.⁵⁸

Dentro de la empresa los valores ayudan en el proceso de toma de decisiones, ya que estas deben estar apegadas a los mismos al igual que los resultados esperados. Fuera de empresa, los valores transmiten a los clientes, proveedores y relacionados la identificación y cultura de la empresa, puesto que estos valores describen la naturaleza de las operaciones que realiza la empresa, el entorno laboral y forman una ventaja competitiva frente a otras entidades que no dan a conocer sus valores empresariales.

Entonces, para las empresas los valores son los ejes de conducta y están intrínsecamente relacionados con los propósitos de la misma. Por las razones antes descritas, los valores más preciados que se forjan dentro de la empresa objeto de estudio son los siguientes:

- ★ **Calidad:** Ofrecer la mejor calidad de alimentos, para contribuir con la nutrición de los clientes.
- ★ **Servicio:** Brindarles un excelente servicio y una experiencia única en nuestro establecimiento, con una gran calidez humana, de este modo lograr que se sientan como en casa.
- ★ **Pasión:** Ponemos gran esfuerzo en dar lo mejor hacia nuestros clientes.
- ★ **Compromiso:** Nos involucramos en la obtención de nuestros retos, actuando con ética y responsabilidad.
- ★ **Responsabilidad:** Ejercemos con responsabilidad nuestros compromisos con los clientes y nuestros relacionados.

⁵⁸ Matilla, Kathy. (2009). Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. 1ra. Edición. Editorial UOC. Página 75.

2.4. Diagnóstico administrativo del desarrollo y gestión del proceso financiero en un restaurante para el año 2020

2.4.1. Diagnóstico Actual de las Estrategias Financieras Implementadas

Según el autor Pérez-Carballo, “el *diagnóstico* analiza la situación y las expectativas de la empresa para evaluar su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes. Su estrategia y la relación con el entorno deben enmarcar el diagnóstico para conocer lo que ha sucedido y comprender el comportamiento de la actividad. La secuencia de analizar para comprender, comprender para saber, saber para prever y prever para actuar evita los errores del análisis rutinario”.⁵⁹

Como parte del proceso del diagnóstico, este se centra en el económico-financiero, que aborda áreas como son: el crecimiento, la rentabilidad, la solvencia, la liquidez, la productividad de procesos y recursos, la estructura de financiación, el valor y el riesgo.

Asimismo, este tipo de análisis especializado apoya lo que es un diagnóstico general de la empresa, puesto que toda actuación que ejecuta la misma repercute sobre su contabilidad (estados financieros).

Por tanto, esta importante herramienta es bastante útil ya que a través de ella se conoce la situación real en la que se encuentra la empresa, es decir, conocer las dificultades que le imposibilitan su desarrollo, permanencia y progreso.

El diagnóstico posee las siguientes ventajas para la empresa, las cuales son:

- ★ Otorga participación a sus empleados.
- ★ Une a los colaboradores para afianzar el trabajo en equipo.
- ★ Hay una estructura lógica de cuál es el problema que atraviesa la empresa.
- ★ Da a conocer los procesos operacionales de la entidad.

⁵⁹ Pérez-Carballo Veiga, Juan F. (2010). Diagnóstico económico-financiero de la empresa. Cuadernos de Documentación. España, Madrid. ESIC Editorial. Página 5.

En la empresa objeto de estudio, las decisiones realizadas por los propietarios durante su estos dos (2) años y medio, fueron tomadas sin ninguna planeación, en otras palabras, no han realizado un análisis económico-financiero que sustenten dichas decisiones como las más adecuadas para el negocio, o viceversa, que sean descartadas porque no responden a las expectativas esperadas. Por lo que esto ha provocado situaciones en la operatividad del restaurante.

Además, las estrategias financieras implementadas por la entidad no tienen un seguimiento continuo y control por parte de los propietarios, por ende, presenta problemas que obstaculizan el desarrollo de sus operaciones, además de que la situación actual causada por la pandemia. Entre las incidencias encontradas durante el desarrollo de la investigación de la empresa objeto de estudio, se puntualizan los siguientes:

- ❖ **Los costos de ventas son muy elevados.** A causa de la pandemia COVID-19, durante los primeros siete (7) meses del 2020, los agricultores y pequeños comerciantes de comida experimentan un alza de precios y esto obedece a los aumentos en el costo de adquisición de algunos productos de alto peso concerniente en la canasta familiar, tales como el pollo fresco, plátanos verdes, arroz y cebollas. Además, de la naranja agria, aguacate, auyama, habichuelas rojas y negras, papa, ñame y tayota, con subidas que van desde un 10 % a 50 % con relación al año anterior.

Aunque es un factor económico nacional (factor externo), los propietarios del restaurante no han ejecutado estrategias referentes a una selección más adecuada para el abastecimiento de las mercancías y de esta forma alivianar el costo. El encargado de realizar las compras (Gerente Operativo) no ha intentado agotar una serie de pasos con el objetivo de obtener un compartimiento de suplidores.

- ❖ **Alta rotación de personal.** Para el 2020, hubo una alta rotación de personal, donde hubo dos (2) cambios de chef, dos (2) cambios de cajas y una (1) de ayudante de cocina. Prescindir del personal presume pérdida de tiempo y pérdidas monetarias.

Esto se debe a dos motivos principales, en primer lugar, hay un ambiente laboral tenso, donde existen disputas entre compañeros (incompatibilidad de caracteres) y, en segundo lugar, varios de estos ex empleados han emigrado en busca de mejores salarios. Los dueños del negocio no tienen un proceso de selección adecuado y no cuentan con un paquete salarial atractivo para sus empleados.

- ❖ **No tienen estandarizados las recetas.** A causa de la rotación de los cocineros, el sabor de los platos preparados por estos varía. Cada chef tiene su toque especial de preparar los alimentos, sin embargo, se deben mantener el control y tratar de evitar variaciones en el sabor o textura de la comida mediante la estandarización de las recetas.

Además, esto genera por así decirlo un gasto mayor, debido a que cada cocinero al tener su forma de preparación puede consumir más de un ingrediente que otro y adicionar más.

- ❖ **No cuentan con un sistema de contabilidad.** La empresa no cuenta con un control automatizado en el cual puedan registrar sus operaciones diarias, por lo que no poseen una contabilidad organizada. Por lo que el restaurante, aunque actualmente está en crecimiento y mantiene buenos ingresos, no es consciente de la situación real del negocio por ende no puede tener una buena toma de decisiones.
- ❖ **Falta de liquidez.** El impacto negativo del COVID-19, generó una iliquidez en la empresa, puesto a que el restaurante se vio forzado de manera temporal a cerrar sus puertas al público para evitar la propagación del mismo. El bajo margen de utilidad bruta que mantiene la empresa no es suficiente para sustentar las operaciones diarias dada su naturaleza.
- ❖ **Los beneficios correspondientes al 2020 no fueron los esperados.** Los propietarios de la entidad, mejor dicho, nadie se imaginaba que en el 2020 nos afectaría la pandemia, aunque en el 2019, los dueños obtuvieron ganancias estas no fueron las esperadas, pero estos aun así no se detuvieron a planear

estrategias las cuales pudieran incrementar sus ventas para el siguiente año y analizar aquellas debilidades que le impactaban.

- ❖ **El restaurante no realiza presupuestos.** Los propietarios de la empresa no realizan presupuestos que le permitan verificar, controlar y dar seguimiento a los diferentes egresos propias de su naturaleza. Esto ocasiona que no cuenten con un flujo de efectivo en el cual puedan ver en que se utilizaron dichos fondos.

En relación a las estrategias que tienen en la gestión de cobros y pagos:

- ❖ **Cobros:** el Gerente Financiero en combinación con la cajera, han realizado una buena gestión de cobros, el cual supera su estrategia, ya que los créditos otorgados a las clientes empresariales son de 45 días, pero estos realizan el mismo a los 30 días.
- ❖ **Pagos:** el acuerdo establecido con los proveedores del restaurante es que se realizaran pagos cada 30 días, sin embargo, esto no se cumple, ya que el promedio de pagos es cada 15 – 20 días, afectando la liquidez de la empresa.

Las conclusiones antes citadas justifican el resultado aplicado a los estados financieros proporcionados por la empresa objeto de estudio.

2.4.2. Estados Financieros y Análisis Vertical

Según Córdoba, en su libro, los *estados financieros* “presentan los recursos o utilidades generados en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su relejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado”.⁶⁰

Para que este se lleve a cabo la empresa debe contar con una información actualizada para la correcta toma de decisiones.

⁶⁰ Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones. Página 88.

Figura 13. Tipos de usuarios de los Estados Financieros



Fuente: Imagen extraída del libro Introducción a las Finanzas.⁶¹

Los grupos de interés que tiene una empresa se puede catalogar como usuarios externos o internos, tal como se observa en la figura núm. 13.

Los *usuarios externos* son aquellas personas físicas o jurídicas que no participan en las operaciones diarias de la entidad pero que está interesada en lo que informa, mientras que los *usuarios internos*, están involucrados en las actividades de la empresa.

Dependiendo de los requerimientos que desee la empresa o interesados, existen diversos estados financieros como el Estado de Situación Financiera o Balance General, Estado de Resultados y el Flujo de Efectivo, los cuales definiremos a continuación:

- ✚ **Estado de Situación o Balance General:** este estado muestra la situación patrimonial que posee una empresa en un tiempo determinado, esta se compone de los activos, pasivos y capital.

⁶¹ Bravo Santillán, María de la Luz; Labretón Torres, Viviana; Márquez González, Humberto. (2007). Introducción a las Finanzas. 1ª Edición. México. Pearson Educación. Página 79.

Figura 14. Composición Estado Situación



Fuente: Imagen extraída del libro Gestión Financiera.⁶²

- ✚ *Estado de Resultados:* este presenta el resultado durante un periodo determinado de las operaciones ejecutadas por la empresa, compuesto por los ingresos y gastos efectuados, generando una ganancia o una pérdida neta para el negocio.
- ✚ *Estado de Flujo de Efectivo:* este estado muestra las salidas y entradas de efectivo de una empresa, en un periodo determinado, detectando el valor y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo.

Para valorar e interpretar los estados financieros de una empresa determinada, es necesario conocer los dos métodos de evaluación:

- ✓ *Análisis Vertical:* este método se emplea para determinar el porcentaje que representa cada cuenta o rubro que compone un estado financiero, en otras palabras, es la proporción porcentual que tiene una cuenta en relación con el informe que se está analizando.

⁶² Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., Ecoe Ediciones. Página 90.

Figura 15. Composición Estado Situación

Fórmula del Análisis Vertical	
Análisis Vertical	$= \frac{\text{Ítem del estado de resultados}}{\text{Total de ventas}}$
Análisis Vertical	$= \frac{\text{Ítem del balance general}}{\text{Total de activos (pasivo y capital)}}$

Fuente: Extraída de Google. ⁶³

- ✓ *Análisis Horizontal:* este análisis se efectúa cuando se determina la variación absoluta y la variación relativa de cada cuenta o rubro en relación al periodo anterior.

Figura 16. Composición Estado Situación

Fórmula del Análisis Horizontal	
Análisis Horizontal (absoluto)	$= \text{Monto del ítem en comparación} - \text{Monto del año base}$
Análisis Horizontal (%)	$= \frac{\text{Monto del ítem en comparación} - \text{Monto del año base}}{\text{Monto del año base}}$

Fuente: extraída de Google. ⁶⁴

A continuación, presentaremos los tres (3) estados financieros principales de la empresa objeto de estudio, ya definidos anteriormente, combinados con los análisis vertical y horizontal para los años finalizados al 31 de diciembre de 2020 y 2019.

⁶³ <https://contaestudio.com/analisis-vertical-horizontal/>

⁶⁴ <https://contaestudio.com/analisis-vertical-horizontal/>

RESTAURANTE ESTUDIO CASO, S.R.L.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31 de diciembre 2020 y 2019

	<u>Notas</u>	<u>2020</u>	%	<u>2019</u>	%	<u>Variación</u>	<u>Variación</u>
		<u>RD\$</u>		<u>RD\$</u>		<u>Absoluta</u>	<u>Relativa</u>
ACTIVOS							
Activo corriente:							
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	92,040	26%	251,750	40%	-159,710	-63%
Cuentas por cobrar	6	0	0%	74,325	12%	-74,325	-100%
Inventario		35,412	10%	45,287	7%	-9,875	-22%
Gastos Pagados por anticipado	7	5,000	1%	12,000	2%	-7,000	-58%
Total, activo corriente		132,452	37%	383,362	61%	-250,910	-65%
Activo no corriente:							
Propiedad, planta y equipos	8	218,366	61%	245,000	39%	-26,634	-11%
Fianza		5,000	1%	5,000	1%	0	0%
Total, activo no corriente		223,366	63%	250,000	39%	-26,634	-11%
Total, activos		355,818	100%	633,362	100%	-277,544	-44%
PASIVO Y PATRIMONIO							
Pasivo corriente:							
Cuentas por pagar	9	132,819	37%	144,784	23%	-11,965	-8%
Total, pasivo corriente		132,819	37%	144,784	23%	-11,965	-8%
Total, pasivo		132,819	37%	144,784	23%	-11,965	-8%
Patrimonio							
Capital pagado		100,000	28%	100,000	16%	0	0%
Aportes a Futura Capitalización		395,842	111%	362,374	57%	33,468	9%
Resultados acumulados períodos anteriores		26,204	7%	0	0%	26,204	0%
Resultado del período		-299,047	-84%	26,204	4%	-325,251	-1241%
Total, patrimonio		222,999	63%	488,578	77%	-265,579	-54%
Total, pasivos y patrimonio		355,818	100%	633,362	100%	-277,544	-44%

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio. Las notas de los estados financieros correspondiente a la empresa objeto de estudio, están al final de la investigación, en el anexo I.

Después de visualizar los Estados De Situación Financiera comparativos y realizar el análisis vertical, se puede observar diversos porcentajes que nos reflejan la situación financiera acumuladas al corte de los periodos 2020 y 2019. En tal sentido, se realizará un breve recuento de la evolución del negocio versus los porcentajes expresados en los balances acumulados.

El restaurante inicio sus operaciones sin apalancamiento financiero e invirtió el 100% de patrimonio para el 1ro de enero 2019. Sin embargo, se puede ver que a final del periodo 2020 el restaurante tenía aporte a futuras capitalizaciones de un 57% del patrimonio neto y un incremento significativo para el periodo 2020 de 111%, esto a simple vista podría interpretarse como que el restaurante realizó aportes adicionales por motivación de crecimiento ya que para el periodo 2019 generó utilidades, pero la realidad fue distinta debido que la crisis económica por el COVID-19 generó pérdidas materiales y los inversionistas no tuvieron otra opción que realizar nuevos aportes de patrimonio.

Por otro lado, los aportes de patrimonio fueron destinados en un 39% para el periodo 2019 y un 61% para el año 2020 para ser invertidos en el equipamiento de cocina e infraestructura. Por consiguiente, ahora es más entendible porque el inventario solo representa un 10% y 7% en los periodos 2020-2019, de esta forma sucesivamente fueron impactados los resultados operacionales y podrán observarlos en el Estado de Resultado.

En los rubros del efectivo se puede observar un 26% y 40% en los periodos 2020-2019 y un 0% y 12% para las cuentas cobrar, esto nos indica que el tipo de venta que predominaba son las ventas al contado, pero esta hipótesis es confirmada cuando en el periodo 2020 el efectivo representa un 26% y las cuentas por cobrar un 0%. En definitiva, este tipo de negocio genera un alto flujo de efectivo positivo y tiende ser favorable para cubrir cómodamente los pasivos operativos.

Sin embargo, es notable que este flujo de efectivo no fue direccionado oportunamente en la adquisición de inventarios debido que el restaurante se mantuvo operando con cantidades mínimas de inventarios y esto genera altos costos tanto en los precios de adquisición y también perdidas de oportunidades de ventas.

A continuación, se presenta el estado de resultados correspondiente a la empresa objeto de estudio:

RESTAURANTE ESTUDIO CASO, S.R.L.

ESTADO DE RESULTADOS

Al 31 de diciembre 2020 y 2019

	<u>Notas</u>	<u>2020</u> <u>RD\$</u>	<u>%</u> <u>Ventas</u>	<u>2019</u> <u>RD\$</u>	<u>%</u> <u>Ventas</u>	<u>Variación</u> <u>Absoluta</u>	<u>Variación</u> <u>Relativa</u>
Ingresos Operativos	10	374,662	100%	1,386,508	100%	-1,011,846	-73%
Costos operativos		-498,542	-133%	-883,587	-64%	385,045	-44%
Resultado bruto		-123,880	-33%	502,921	36%	-626,801	-125%
Gastos Administrativos	11	-174,866	-47%	-465,000	-34%	290,134	-62%
Resultado de operaciones		-298,746	-80%	37,921	3%	-336,667	-888%
Gastos Financieros		-1,277	0%	-4,500	0%	3,223	-72%
Ingresos Financieros		975	0%	2,475	0%	-1,500	-61%
Otros ingresos (gastos)		-302	0%	-2,025	0%	1,723	-85%
Resultado antes de impuestos		-299,047	-80%	35,896	3%	-334,943	-933%
Impuesto Corriente		0		-9,692	-1%	(9,692)	-100%
Resultado Integral		-299,047	-80%	26,204	2%	-325,251	-1241%

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio. Las notas de los estados financieros correspondiente a la empresa objeto de estudio, están al final de la investigación, en el anexo I.

Este estado de resultados con balances no acumulados de un periodo a otro, también se puede observar inicialmente que el único apalancamiento financiero fueron los aportes de los socios debido que no registra gastos financieros significativos en el estado de resultados.

Si se analiza solo el periodo 2019 se puede ver que las ventas fueron muy atractivas aun teniendo todos los aprietos de ser un nuevo negocio, falta de administración efectiva entre otros, pero todo lo anterior se manifestó generando costos operativos altos de un 64% y gastos administrativos de 34% de las ventas, para un total de costos y gastos de un 98%. Si se agrupan los análisis del estado de situación financiera y el estado de resultado se podría indicar que para el periodo 2019 la entidad construía una buena proyección negocio.

Por otro lado, cuando se analiza en conjunto ambos periodos en el estado de resultado se puede ver una notablemente la disminución material de las ventas para el año 2020, pero más impactante es el incremento de los costos operativos que paso de ser un 64% en el 2019 a un 133% en el 2020, para este último periodo los porcentajes e indicadores son la expresión de los efectos causados por la COVID-19 y sus consecuencias en un negocio nuevo.

A continuación, se presenta el estado de flujo de efectivo:

RESTAURANTE ESTUDIO CASO, S.R.L.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Al 31 de diciembre 2020 y 2019

	<u>2020</u> <u>RD\$</u>	<u>2019</u> <u>RD\$</u>	<u>Variación</u> <u>Absoluta</u>	<u>Variación</u> <u>Relativa</u>
Flujos de efectivo por actividades de operación:				
Efectivo recibido de clientes	374,662	1,289,452	(914,790)	-71%
Efectivo pagado a suplidores	(559,729)	(886,968)	327,239	-37%
Efectivo neto (usado) provisto por actividades de Operación	(185,067)	402,484	(587,551)	-146%
Flujos de efectivo por actividades de inversión:				
Adquisición de activos fijos	-	(271,634)	271,634	-100%
Otros	-	-	-	0%
Efectivo neto (usado) por actividades de inversión	-	(271,634)	271,634	-100%
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:				
Sobregiro bancario	(1,277)	(4,500)	3,223	-72%
Obligaciones por pagar	26,634	125,400	(98,766)	-79%
Efectivo neto provisto (usado) por actividades de financiamiento	25,357	120,900	(95,543)	-79%
Aumento (Disminución) en efectivo y equivalentes	(159,710)	251,750	(411,460)	-163%
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	251,750	-	251,750	100%
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	92,040	251,750	(159,710)	-63%

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio.

Por medio del estado de los flujos de efectivos podemos identificar diferentes rubros que percibieron y/o egresaron los flujos de efectivos en los periodos 2020-2019. De esta manera rápidamente se puede identificar que los rubros principales fueron Ventas, Cuentas por Pagar e Inversiones de Activos Fijos.

En consonancia con lo expuesto en los demás estados financieros y de resultados, se observa que para el periodo 2019 la entidad estuvo recibiendo mayores ingresos que lo egresado en sus operaciones anuales.

Sin embargo, es muy notable en el periodo 2020 que los flujos de caja son negativos y la entidad realiza mayores egresos que los ingresos generados de las ventas, principalmente dichos egresos son para pagos a suplidores por altos costos, escases de materia prima, entre otros. De esta manera, la entidad deja evidencia de las estrictas medidas y esfuerzo incansables para soportar la crisis económica pero el colapso del mismo resulto ser más fuerte.

2.4.3. Análisis de los principales indicadores financieros

Después de analizar los estados de Situación, Resultados y de Flujo de Efectivo de la empresa objeto de estudio, en base a sus proporciones y cambios durante sus dos años de operación, se emplea otro tipo de análisis, el cual es de indicadores financieros o razones financieras, que al igual que los estados anteriores es de gran importancia para conocer la situación financiera del restaurante, y así edificar un diagnóstico apropiado. Entre estos índices están los siguientes:

- ★ **Capital Trabajo Neto (Activos Corrientes – Pasivos Corrientes):** este determina los recursos que necesita la empresa para poder realizar sus operaciones. También son conocidos como activos circulantes, una vez cubiertos los pasivos corrientes. A continuación, cálculo y análisis de este indicador a la empresa objeto de estudio.

Cuadro 8 Capital Trabajo Neto

	2020	2019
Activos corrientes	132,452	383,362
Pasivos corrientes	<u>132,819</u>	<u>144,784</u>
CTN =	<u><u>-367</u></u>	<u><u>238,578</u></u>

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio.

Tal como se puede observar en el cuadro núm. 4, los resultados arrojados fueron muy distintos para el año 2019 como para el año 2020, puesto que presentan balances positivos y negativos respectivamente.

Para el año 2020 hubo una disminución significativa en relación al periodo anterior por un valor de RD\$238,211.00 equivalente a un 100%, esta variación negativa es debido a que en el rubro de los activos corrientes las cuentas correspondiente a “Efectivos, Caja y Banco” y “Cuentas por Cobrar” disminuyeron de un -63% y -100% respectivamente, según se muestra en el subtema anterior en el Estado de Situación, producto de la crisis sanitaria a consecuencia de la pandemia del COVID-19 y por la pérdida de los dos clientes empresariales.

Cabe resaltar, que las mejores prácticas financieras enseñan que para que una empresa goce de una liquidez suficiente para hacer frente a sus pasivos a corto plazo, los activos corrientes deben ser como mínimo dos (2) veces el valor de los pasivos corrientes, por lo que para el año 2020, el capital de trabajo obtenido es bastante indigente.

★ **Razón Corriente o Razón Circulante (Activos Corrientes / Pasivos Corrientes):** este análisis nos permite establecer el índice de liquidez con la que cuenta la empresa. A continuación, cálculo y análisis de este indicador a la empresa objeto de estudio.

Cuadro 9 Razón Corriente

	2020	2019
Activos Corrientes	<u>132,452</u>	<u>383,362</u>
Pasivos Corrientes	132,819	144,784
Razón Corriente =	<u><u>1</u></u>	<u><u>3</u></u>

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio.

Acorde a la tabla anterior, se observa, que en el año 2019 la empresa tenía un nivel de liquidez muy bueno para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, pero en el año 2020 el escenario es diferente puesto que hubo una disminución significativa de 3 a 1. Ósea, que, por cada peso adeudado contraído por la empresa, esta tenía la capacidad de pagar a los proveedores, 2.65 veces para el periodo 2019 y 1.00 veces para el 2020.

Para el 2019 las cuentas por cobrar y el efectivo, caja y banco correspondiente al rubro de activos corrientes, presentaron un aumento significativo, a raíz de la

adquisición de los clientes comerciales y el marketing digital empleado por los propietarios para la atracción de nuevos clientes.

Sin embargo, para el 2020 hubo un nivel de liquidez desfavorable para la entidad con relación al periodo anterior, con una variación de -1.65 veces equivalente a un 62%, aunque obtuvo un resultado positivo la empresa se vio forzada a hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, por las circunstancias mencionadas en el indicador de Capital Trabajo Neto.

Es importante destacar, que mientras más alto es el resultado del nivel de liquidez de la empresa (mayor a 1), más capacidad tiene para enfrentar sus obligaciones corrientes, no obstante, esto refleja un bajo nivel de liquidez para la empresa objeto de estudio, puesto que luego de cubrir los pasivos a corto plazo, la empresa tiene un nivel de activos corrientes muy bajo para la ejecución de sus operaciones, es decir, que cuenta con un capital de trabajo mínimo.

★ **Prueba ácida ((Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos Corriente):** esta nos permite determinar cuál es el índice de liquidez que posee la empresa. La diferencia que existe con la razón circulante, es que esta última descarta el inventario, el cual se considera el rubro menos líquido de los activos, con el fin de verificar con mejor precisión la liquidez de la empresa. A continuación, cálculo y análisis de este indicador a la empresa objeto de estudio.

Cuadro 10 Prueba Acida

	2020	2019
Activos Corrientes	132,452	383,362
Inventario	<u>35,412</u>	<u>45,287</u>
	97,040	338,075
Pasivo Corriente	<u>113,819</u>	<u>144,784</u>
RPA=	<u><u>0.73</u></u>	<u><u>2</u></u>

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio.

Conforme lo descrito en el cuadro núm. 6, la empresa para el año 2019 cuenta con suficiente liquidez para enfrentar el compromiso de sus obligaciones a corto plazo, debido a que este, aun restándole el inventario, tiene un índice de liquidez de un 2 veces por cada peso adeudado.

Pero para el 2020, la empresa objeto de estudio no cuenta con activos circulantes suficientes para hacer frente a sus compromisos inmediatos. Es decir, que este indicador se comporta de forma desfavorable para la empresa.

A diferencia del indicador anterior de la razón circulante que, si podía hacer frente, es importante resaltar, que la cuenta de inventario correspondiente al rubro de activos corrientes, tiene un gran peso para realizar el cálculo de la liquidez de la empresa, por lo que al momento de realizar la razón ácida se visualizó que la liquidez está por debajo de 1, siendo esto señal de no liquidez por parte de la empresa objeto de estudio.

- ★ **Margen de Utilidad Bruta ($Utilidad\ Bruta / Total\ de\ Ventas$):** este indicador representa cual es el beneficio de la empresa después de asumir los costos básicos de producción, además mediante de ver la eficiencia con la que se están administran los costos de venta y de producción, la posición de la empresa respecto la competencia y un seguimiento del comportamiento de los precios de los insumos. A continuación, cálculo y análisis de este indicador a la empresa objeto de estudio.

Cuadro 11 Margen Utilidad Bruta

	2020	2019
Utilidad Bruta	(299,047)	35,896
Ventas Netas	374,662	1,386,508
Margen Utilidad Bruta	<u>-80%</u>	<u>3%</u>

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio.

Tal como se visualiza en el cuadro anterior, para el 2019, hubo una ganancia mínima, donde el margen de utilidad bruta fue de un 3%, resultante en primer lugar, por los altos costos operativos que representan un 64% en relación con las ventas para cumplir con la demanda de los clientes, y, en segundo lugar, por los gastos administrativos que representan un 34% con relación a las ventas, debido a que hubo que liquidar al chef principal para mediados de noviembre 2019.

Para el 2020, el margen de utilidad bruta es negativa con un -80% producto de la pandemia, donde las ventas disminuyeron significativamente y los precios de la materia prima (costos de producción) presentaban inestabilidad constante.

Cabe destacar, que, si el margen bruto de utilidad tiene un resultado positivo, quiere decir que la empresa está administrando bien los costos de producción, como es el caso del año 2019, de lo contrario, si el resultado es negativo o decreciente, es señal de que la empresa no está ajustando los precios de los productos o servicios correctamente, o como este caso, una pandemia que afecte la economía mundial.

★ **Rentabilidad Económica o Return on Assets ROA (Utilidad Neta / Total de Activos):** este indicador mide cual es la rentabilidad de la empresa mediante su total de activos. A continuación, cálculo y análisis de este indicador a la empresa objeto de estudio.

Cuadro 12 Rentabilidad Económica (ROA)

	2020	2019
Utilidad Neta	(299,047)	45,588
Activo Total	355,818	633,362
ROA =	<u>(0.84)</u>	<u>0.07</u>

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio.

Se observa en el cuadro anterior, que los resultados arrojados por este indicador no son favorables para la empresa, debido a que para ambos periodos los mismos están por debajo de 1. Esto es producto de que las ganancias obtenidas no fueron las esperadas por la empresa.

Para el 2019, hubo ganancias mínimas, sin embargo, los activos presentaban un aumento en las cuentas de propiedad, planta y equipo correspondiente a activos no corrientes, tal como se muestra en el subtema anterior en el Estado de Situación, por ser su primer año de vida. Además de que los altos costos y los gastos de administración asumidos por la entidad no permitieron obtener el beneficio esperado. El escenario cambia para el año 2020, dando como resultado un índice negativo, puesto a que la empresa obtuvo pérdidas a consecuencia de la pandemia.

Cabe destacar, que las buenas prácticas financieras, consideran que para que una empresa tenga una buena valoración, ósea, de forma positiva en cuanto a su rentabilidad, los resultados de este indicador (ROA) debería superar aproximadamente el 5%.

★ **Rentabilidad Financiera o Return on Equity ROE (Utilidad Neta / Total Patrimonio):** este indicador determina los beneficios generados mediante el uso del patrimonio de los accionistas de la empresa. A continuación, cálculo y análisis de este indicador a la empresa objeto de estudio.

Cuadro 13 Rentabilidad Financiera (ROE)

	2020	2019
Utilidad Neta	(299,047)	26,204
Patrimonio Total	222,999	488,578
ROE =	<u>(1.34)</u>	<u>0.05</u>

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa objeto de estudio.

Tal como se muestra en el cuadro núm. 9, en ambos periodos no hubo resultados favorables para la empresa, debido a que, para ambos periodos, los resultados obtenidos están por debajo de 1.

Para el 2019, hubo ganancias mínimas, sin embargo, el patrimonio presentaba un 77% del total de activos, siendo este el rubro con mayor peso. Sin embargo, para el año 2020, hay un resultado con un índice negativo, puesto a que la empresa obtuvo pérdidas a consecuencia de la pandemia, afectando el desempeño del negocio.

Cabe destacar, dados los resultados obtenidos que la empresa no es rentable, dado a que las buenas prácticas financieras para este indicador, resalta que una empresa cuyo resultado se igual o menor a 0 no ha tenido utilidades netas, es decir, los inversionistas de la empresa no han tenido rentabilidad sobre su inversión en la misma.

2.5. Análisis FODA

2.5.1. Conceptualización del análisis FODA

Este componente estratégico solicita que se forje una serie de alternativas estratégicas o que se elijan cuales estrategias se utilizaran en el futuro, según las fortalezas y debilidades internas de la empresa y sus oportunidades y amenazas externas. La comparación que se realiza con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se le denomina análisis FODA o DAFO. Según Hill, en términos generales, “la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocios específico para una compañía que alinee, adapte o ciña mejor sus recursos y capacidades con las demandas del entorno donde opera. Los administradores comparan y contrastan las diferentes alternativas posibles e identifican después el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva”.⁶⁵

Figura 17. Análisis FODA



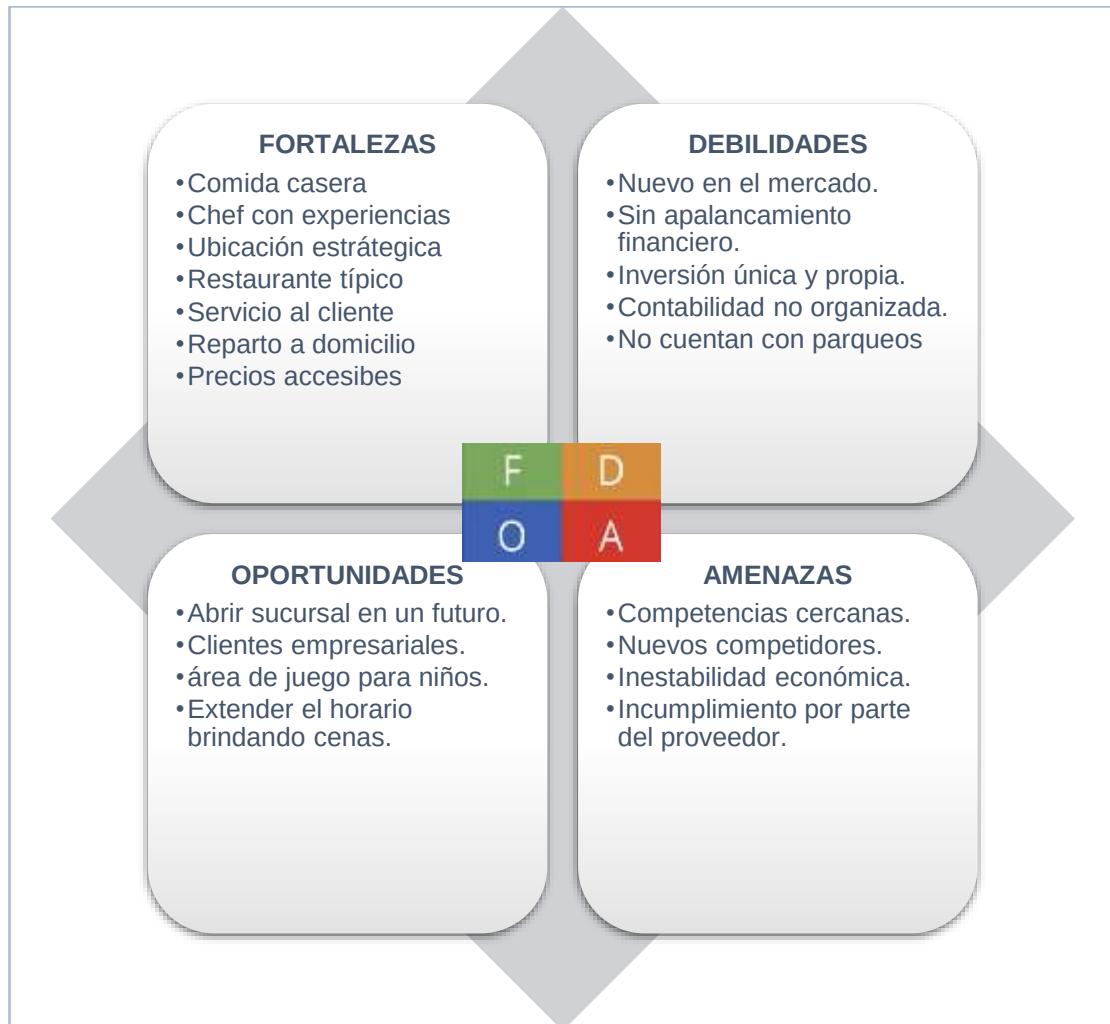
Fuente: Ilustración extraída de Google.⁶⁶

⁶⁵ Hill, Charles W. L.; Jones, Gareth R.; Shilling, Melissa A. (2015). Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral, 11ª. Edición. México. © D.R. por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., Compañía de Cengage Learning, Inc. Página 19.

⁶⁶ <https://www.mastermarketing-valencia.com/ventas-y-gestion-comercial/blog/que-es-dafo/>

A continuación, presentamos el análisis FODA de forma gráfica de la empresa objeto de estudio, el cual en los dos subtemas siguientes estaremos detallando de forma más extensa.

Figura 18. Análisis FODA empresa objeto de estudio



Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por la empresa objeto de estudio.

2.5.2. Fortalezas y Debilidades (Factores Internos)

En la mayoría de los casos se tiende a confundir los conceptos que constituyen parte de un análisis FODA. Por lo que a continuación, se contextualizará en qué consisten cada una de las partes de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas, esta parte del análisis FODA se definen las ventajas competitivas que posee la empresa. Son los factores internos que influyen en el logro de los objetivos que evidentemente deben ser establecido con anterioridad por la empresa. Así que, la propuesta de valor de la compañía debe residir en sus fortalezas. Las fortalezas con las que cuenta la empresa percibida a juicio de la autora del estudio, son las siguientes:

- ✓ Los platos elaborados en el restaurante son caseros, a base de ingredientes 100% naturales, con el único propósito de contribuir con la nutrición de los clientes.
- ✓ Los chefs que laboran en el restaurante son personas con vasta experiencia en la preparación de diversos platos típicos.
- ✓ El restaurante está ubicado en una zona céntrica (estratégica), donde transcurre una gran cantidad de personas diarias.
- ✓ Es un restaurante típico, es decir, 100% dominicano. ¿A qué dominicano, no le gusta su bandera (arroz, carne y habichuela)?
- ✓ El restaurante cuenta con un excelente servicio al cliente, tratando de que el mismo se sienta como en casa.
- ✓ Cuenta con servicio a domicilio con el fin de que pueda disfrutar de la comida en la comodidad de su hogar.
- ✓ Los precios que mantienen los platos del restaurante son asequibles para el público en general.

Las debilidades, son aquellas desventajas internas que posee la empresa frente a sus competidores, por lo que está esta propensa a tener un mayor riesgo para alcanzar su objetivo. Las debilidades detectadas en el negocio, percibida a juicio de la autora del estudio son las siguientes:

- ❖ Es un restaurante nuevo en el mercado al que pertenece, por lo que se evidencia ciertas inexperiencias con el público.

- ❖ La empresa no tiene un apalancamiento financiero, ósea no cuenta con un mecanismo de deuda para aumentar el dinero destinado en la inversión.
- ❖ Los recursos empleados en la inversión del restaurante fueron realizados con capital propio de los propietarios.
- ❖ La empresa no cuenta con una contabilidad organizada, puesto que no posee un sistema de contabilidad donde puedan realizar los registros de sus operaciones diarias.
- ❖ El establecimiento no cuenta con un parqueo destinado a sus clientes, por lo que es cuesta arriba para estos desplazarse al restaurante.

2.5.3. Oportunidades y Amenazas (Factores Externos)

Las oportunidades, son aquellas que definen los factores externos que son positivos como por ejemplo de mercado, legislativas, sectoriales, entre otras, que influyen en la consecución de los objetivos propuestos por la empresa. Estas son condiciones de mercado, determinadas mediante la realización de un estudio de mercado y de su respectiva competencia, que da a la empresa interesada una serie de opciones que la misma pueda aprovechar la situación externa para el logro de sus objetivos. Las oportunidades que se identificaron para la empresa, percibida a juicio de la autora del estudio, son las siguientes:

- ★ La empresa en un futuro, si sigue al ritmo que va actualmente, adquiriendo fama y con las condiciones económicas a su favor, podría abrir una sucursal en otro punto estratégico en la ciudad.
- ★ Adquisición de clientes empresariales de este modo proporcionarles una entrada fija mensualmente, además de agregar valor a la compañía.
- ★ Destinar en el establecimiento un área de juegos para niños, para que la familia pueda disfrutar desde el más pequeño hasta el más grande.
- ★ Extender su horario de servicio hasta la noche, proporcionado al público comida típica en la noche (cena), actualmente está hasta las 3:00 pm.

Por último, las amenazas, es la parte del análisis FODA donde se definen aquellos riesgos externos que pueden impedir alcanzar los objetivos propuestos por el negocio. Identificar estas amenazas externas permitirá a la empresa de antemano tomar posiciones con el fin de reducirlas mediante controles preventivos. Las amenazas que se detectaron en la empresa percibida a juicio de la autora del estudio, se destacan las siguientes:

- ✚ Sus competidores cercanos, cuentan con una trayectoria y su respectivo público.
- ✚ La entrada de nuevos competidores, puesto que este tipo de negocio es rentable y les gusta a los dominicanos.
- ✚ La inestabilidad económica, la cual es constante en nuestro país, ya sea por los altos costos de los alimentos, pérdidas de empleos, entre otros.
- ✚ Incumplimiento por parte del proveedor, ocasionando que no se entregue el producto final a los clientes.

Con la finalización de este capítulo, se puede concluir, que se logró el objetivo de explicar cuáles fueron las principales causas de como en el último periodo la empresa objeto de estudio había disminuido sus ganancias, arrojando resultados negativos. Asimismo, se desglosan las diversas etapas que ha disfrutado el mismo, detallando los momentos más relevantes de la vida de la empresa, así como su evolución y desarrollo, a nivel financiero como de mercado en estos dos años.

Además, se visualizó su estructura organizacional y funcional del restaurante, y se valoró su planificación estratégica, a través de la visión, la misión y los valores establecidos por la empresa objeto de estudio. Se pudo evaluar su situación real basándose en herramientas financieras tales como análisis verticales, horizontales e índices financieros, y mediante a estas, se evidenciaron las fluctuaciones que atravesaban los diferentes rubros de los estados financieros, así como su nivel de liquidez, rentabilidad y su gestión de cobros y políticas de pagos. Finalmente, se desarrolló un análisis FODA, describiendo las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee el restaurante.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS RESULTADOS FINANCIEROS EN UNA EMPRESA DEL RAMO RESTAURANTERO: ESTUDIO DE CASO

III. PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS RESULTADOS FINANCIEROS EN UNA EMPRESA DEL RAMO RESTAURANTERO: ESTUDIO DE CASO

Proponer acciones que ayuden a obtener un mejor resultado mediante las estrategias financieras efectuadas, es el tercer objetivo a plasmar para este capítulo final. Es por esto, que se formula, con base en los fundamentos analizados en el capítulo I y el diagnóstico administrativo y análisis realizado en el capítulo II, un menú de acciones y mecanismos que se proponen sean implementados con el propósito de ayudar a optimizar el funcionamiento de la empresa objeto de estudio.

Primeramente, se realiza, de forma resumida, un análisis del análisis FODA, dividido en dos secciones; específicamente, fortalezas y oportunidades, seguido de debilidades y amenazas. En segundo lugar, se exponen las propuestas estratégicas recomendadas en base a las debilidades encontradas en el análisis del capítulo anterior. En tercer lugar, se presentan los mecanismos que cercioraran la ejecución de las propuestas.

3.1. Resumen de fortalezas y oportunidades

3.1.1. Resumen de las fortalezas

Deducimos por *fortalezas* o puntos fuertes, “los elementos o actividades que suponen a la organización un mejor posicionamiento en el mercado que su competencia”.⁶⁷ Por lo que la compañía objeto de estudio consta de las siguientes fortalezas:

- ✓ *Comida sana:* Los platos que elabora el restaurante son caseros, a base de ingredientes 100% naturales, sin conservantes, con el propósito de contribuir con una buena nutrición hacia los clientes.
- ✓ *Chefs experimentados:* el chef principal como el ayudante de cocina que laboran en el restaurante son personas con vasta experiencia en la preparación de diversos platos típicos dominicanos en gran proporción.

⁶⁷ Información extraída de la página web; Visión Industrial
<https://visionindustrial.com.mx/industria/como-realizar-un-analisis-foda-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>

- ✓ *Zona estratégica:* El restaurante está localizado en una zona céntrica (estratégica), donde transcurre una gran cantidad de personas diarias puesto que cerca hay una parada de autobuses, una estación de combustible y una zona urbana.
- ✓ *Restaurante típico:* dado la naturaleza del restaurante, es decir típico, 100% dominicano, las personas prefieren la mayor parte del tiempo comer platos elaborados originarios del país. ¿A qué dominicano, no le gusta su bandera (arroz, carne y habichuela)?
- ✓ *Servicio al cliente:* El restaurante posee un excelente servicio al cliente, tratando de que el mismo se sienta como en casa. El Gerente Operativo vela por que los mismos tengan la debida atención.
- ✓ *Servicio a domicilio:* el establecimiento cuenta con servicio a domicilio con el objetivo que el cliente pueda disfrutar de la comida en la comodidad de su hogar.
- ✓ *Precios asequibles:* en el restaurante los precios que tienen los diferentes platos son asequibles para el público en general.

3.1.2. Resumen de las oportunidades

Se entiende como *oportunidades* “todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios”.⁶⁸

Las oportunidades que se pueden presentar en la compañía objeto de estudio, son las siguientes:

- ★ *Nueva sucursal:* si la empresa continua al ritmo al que va actualmente, en un futuro no muy lejano y mediante una buena reputación y calidad en su comida, podría abrir una sucursal en otro punto estratégico de la ciudad.

⁶⁸ Información extraída de la página web; Visión Industrial
<https://visionindustrial.com.mx/industria/como-realizar-un-analisis-foda-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>

- ★ *Clientes empresariales*: mediante la adquisición de clientes empresariales, el restaurante pudiera contar con una entrada fija mensualmente, además de agregarle valor a la compañía.
- ★ *Área infantil*: con la destinación en el establecimiento de un área de juegos para los pequeños del hogar, la familia puede disfrutar aún más su estancia en el restaurante.
- ★ *Extensión de horario*: actualmente el restaurante labora hasta la 3:00 pm, por lo que en este podría extender su horario de servicio hasta la noche, proporcionando al público comida típica en la noche (cena).

3.2. Resumen de las debilidades y amenazas

3.2.1. Resumen de las debilidades

Se conocen como debilidades o puntos débiles “aquellas actividades o elementos que hacen a la organización potencialmente vulnerable ante las variaciones del entorno en el que se mueve o bien ante sus competidores”.⁶⁹ La empresa objeto de estudio, posee las siguientes debilidades.

- ❖ *Nuevo en el mercado*: la empresa es principiante en el mercado al que participa, por lo que se evidencia ciertas inexperiencias con el público, como, por ejemplo, en la forma de servir a los clientes.
- ❖ *Apalancamiento financiero*: La empresa no tiene un apalancamiento financiero, es decir, que no cuenta con un mecanismo de deuda con el propósito de aumentar el dinero destinado en la inversión.
- ❖ *Capital propio*: el restaurante es un proyecto, donde los recursos empleados en la inversión del mismo fueron realizados con capital propio de los propietarios, no optaron por poner una parte mediante financiamiento.

⁶⁹ Información extraída de la página web; Visión Industrial
<https://visionindustrial.com.mx/industria/como-realizar-un-analisis-foda-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>

- ❖ *Contabilidad manual*: el negocio no cuenta con una contabilidad organizada, puesto que no posee un sistema de contabilidad donde puedan realizar los registros de sus operaciones diarias.
- ❖ El establecimiento no cuenta con un parqueo destinado a sus clientes, por lo que es cuesta arriba para estos desplazarse al restaurante.

3.2.2. Resumen de las amenazas

Por otro lado, las amenazas se describen como “toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad”.⁷⁰ La empresa objeto de estudio, puede presentar las siguientes amenazas:

- ☐ *Competencia establecida*: el restaurante compite con establecimientos similares donde estos cuentan con una trayectoria sólida y con su respectivo público.
- ☐ *Nuevos competidores*: al ser un negocio que le gusta a la mayoría de los dominicanos, la probabilidad de que se establezcan nuevos competidores es alta, por lo que pone en desventaja a la empresa objeto de estudio en la captación de clientes.
- ☐ *Inestabilidad económica*: las altas y bajas que presenta la economía dominicana, la cual es bien constata en nuestro país a causa de los altos costos de los alimentos, pérdidas de empleos, entre otros.
- ☐ *Incumplimiento de convenios*: Incumplimiento por parte del proveedor o vinculados, ocasionando que no se entregue el producto final a los clientes.

⁷⁰ Información extraída de la página web; Visión Industrial
<https://visionindustrial.com.mx/industria/como-realizar-un-analisis-foda-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>

3.3. Propuestas estratégicas para las debilidades más significativas y optimizar los resultados

3.3.1. Propuestas para el alto costo

Los costos de ventas hacen referencia a aquellos valores que la empresa debe incurrir (producir o adquirir) para que los clientes reciban el bien o servicio.

Cuando hay un costo de ventas con un volumen alto implica un efecto en la utilidad percibida por la empresa.

El análisis realizado a la empresa objeto de estudio arrojó que la proporción que representan los costos en relación a sus ventas, el cual es de un -133% tomando como referencia el último año 2020. Esto quiere decir, que la empresa con su nivel de ingreso no puede cubrir al 100% sus costos operativos y por ende no podrá cubrir sus gastos administrativos. Este resultado es a causa de que el restaurante no está percibiendo suficientes ingresos a consecuencia de la pandemia.

Además, los proveedores del restaurante fueron elegidos sin haber realizado un análisis de costos con relación a otros. El método usado fue por amistad o referencia de familiares a los propietarios del negocio.

Es por el hecho antes plasmado, y con el propósito de reducir los costos, se les propone lo siguiente:

- ✓ Una reestructuración de sus proveedores, es decir, rediseñar estrategias de selección y contratación con el fin de optimizar el panel de suplidores.
- ✓ Mejorar la gestión de los inventarios, esto le permitiría al restaurante a que se mantenga un nivel de inventario óptimo, reduciendo los costos de mantenimiento.
- ✓ Ajustar la demanda a la realidad de las necesidades de los clientes, es decir, conocer mejor cuáles son sus platos principales.

3.3.2. Propuestas para la alta rotación de personal

Los gastos administrativos son todos aquellos egresos en los que incurre un negocio que no están directamente relacionados con la actividad principal de la misma, es decir con la fabricación, producción o la venta de un bien o servicio.

La empresa objeto de estudio en esta cuenta lleva todas aquellas transacciones que tienen que ver con el personal que labora en el restaurante, tales como nóminas, bonificación, regalías, horas extras, propinas, entre otros.

En el estado de resultados analizado en el capítulo anterior de la empresa objeto de investigación, los gastos administrativos en relación a las ventas arrojo un resultado de un -47% tomando como referencia el último año 2020. La empresa para este año ha tenido varios cambios de personal debido a que los mismos, a raíz de la pandemia buscaban un negocio con mejor paquete salarial y un negocio que les diera en cierto modo mayor estabilidad laboral.

Es por el hecho antes plasmado, y con el propósito de reducir la rotación del personal, se les propone lo siguiente:

- ✓ Conocer cuáles son los salarios mínimos y máximos en el mercado que pertenece, y de esta forma preparar un paquete de compensación atractivo a los empleados.
- ✓ Motivar a los empleados, logrando en ellos que estos puedan visualizarse creciendo junto al restaurante, de esta forma se mantienen comprometidos.

3.3.3. Propuestas para la implementación de un sistema de contabilidad

Los sistemas contables son de vital importancia para cualquier negocio, puesto que mediante este permite conocer cuál es el estado actual de la empresa, logrando una oportuna toma de decisiones. En pocas palabras, es una base fundamental para conocer de una forma sencilla y clara, cual es el funcionamiento del negocio.

La empresa objeto de estudio, no cuenta con un sistema de contabilidad el cual les permita realizar los registros de sus actividades diarias propias de su naturaleza, por ende, los estados mostrados en el capítulo anterior podrían presentar variaciones en sus cifras.

Es por el hecho antes plasmado, y con el propósito de reducir los registros manuales, se les propone lo siguiente:

- ✓ Automatizar mediante un sistema los costos de producción, esto se lograría controlando los costos de materia prima y los procesos de elaboración de los alimentos.
- ✓ Automatizar los procesos de inventarios, conociendo de esta forma cual es la real existencia de los productos.

3.3.4. Propuestas para el nivel de liquidez

La liquidez de una empresa mide cual es la capacidad que esta posee para enfrentar aquellas obligaciones a corto plazo.

Un nivel bajo de liquidez induce a problemas de endeudamiento, debido a que la empresa no tiene los recursos necesarios para enfrentar los compromisos inmediatos, por lo que el negocio se ve forzado a recurrir a financiamientos externos no planificados. Este hecho, genera costos financieros provocando que disminuya su margen de beneficio.

Cabe destacar, que cuando una empresa presenta problemas de esta índole, se debe en la mayoría de los casos a una deficiente gestión en sus cobros y sus pagos. Además, un direccionamiento inoportuno de efectivo, ósea, utilizarlo en actividades inversas a lo que realmente se necesita.

La empresa objeto de estudio, a pesar de no tener suficiente liquidez para enfrentar sus compromisos a corto plazo, está actualmente posee una gestión de cobro y pago adecuada. Aunque este último se anticipa a su cobro, el cual puede ser desfavorable para la conversión del efectivo.

Para el 2020 hubo un nivel de liquidez desfavorable para la entidad puesto que, en el capítulo anterior en el cálculo realizado al indicador de razón corriente, este arrojó un resultado de 1.00, debido a que la empresa se vio forzada a hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, producto de la crisis sanitaria a consecuencia de la pandemia del COVID-19 y por la pérdida de los dos clientes empresariales.

Es por el hecho antes plasmado, y con el propósito de mejorar los niveles de liquidez de la empresa, se les propone lo siguiente:

- ✓ Realizar provisión del efectivo, es decir, pronosticar los momentos en lo que la operatividad de la empresa se vea forzada a tener una mayor cantidad de pagos.
- ✓ Optimizar el inventario, calculando su rotación, esto disminuiría los costos existenciales, ordenando en un plazo oportuno las mismas.
- ✓ Regenerar su gestión e pagos, tratando de aplazar los pagos a proveedores, pero evitando llegar a mora o cargos por incumplimiento o impago.
- ✓ Usar la disponibilidad del efectivo en operaciones o actividades propias del negocio, es decir, direccionar el efectivo.

3.4. Mecanismos de Implementación para las Propuestas Estratégicas

3.4.1. Mecanismos de la mejora para el alto costo

Para que la empresa objeto de estudio pueda adquirir un nuevo *panel de proveedores* con el fin de disminuir los costos de ventas, la misma debe proceder a realizar las siguientes acciones:

- Realizar un análisis de perfil de varios proveedores, para empezar a realizar este ejercicio la empresa debe observar críticamente las características generales de los suplidores, tales como afirmación de su actividad, trayectoria en el mercado, capacidad y el cumplimiento de los estándares de calidad.

- Tratar de obtener referencias por parte de los clientes de estos suplidores, con el fin de que estos nos den su opinión en cuanto al trato con ellos.
- Una vez adquirido la mayor información en cuanto a estos, realizar un análisis comparativo de sus precios.
- Seleccionar aquellos proveedores que les oferten mejores precios y que sus productos cumplan con una excelente calidad.

La empresa objeto de investigación, una vez realice su selección, es de importancia que este certifique las expectativas a un largo plazo. Además, es oportuno que se realice un seguimiento a los proveedores con el objetivo de evaluar su cumplimiento según lo establecido. Para realizar esta evaluación es importante establecer criterios, tales como:

- *La calidad de los insumos:* con el propósito de saber el nivel de cumplimiento por parte del suplidor, esto quiere decir, hasta qué punto el mismo está suministrando los insumos que se habían pactado.
- *Fiabilidad respecto al plazo:* este nos indica el nivel de cumplimiento por parte del suplidor en relación a los plazos establecidos para la entrega de los insumos.
- *Fiabilidad de la información:* la relación administrativa con los proveedores tiene su peso, como por ejemplo que este cumpla con los dos puntos antes mencionados.

Para *optimar el inventario*, la empresa deberá aplicar el procedimiento “justo a tiempo”, donde este tiene como objetivo garantizar la satisfacción de los clientes, y a su vez minimizar los costos.

La estrategia que este procedimiento posee, consiste en un programa de mejoramiento continuo, el cual proporciona los siguientes:

- Productos con excelente calidad.

- Cantidad necesaria.
- Momento necesario.
- Bajos costos de entrega.

Para *ajustar la demanda a la realidad de las necesidades de los clientes, es decir, conocer mejor cuáles son sus platos principales*, el restaurante debe realizar una de estas dos opciones:

- Realizar encuestas de satisfacción del cliente en relación a los platos escogidos, además, que mediante estos el cliente pueda describir que le gustaría en otra ocasión.
- Realizar un estudio, de los últimos dos meses, y verificar cuales platos han sido los preferentes por parte de los clientes.

3.4.2. Mecanismos de mejora para la alta rotación de personal

Para que la empresa objeto de investigación pueda disminuir el elevado costo, tanto cuantitativo como cualitativo por la alta rotación de personal, deberá *conocer cuáles son los salarios mínimos y máximos, y de esta forma preparar un paquete de compensación atractivo a los empleados*, para esto, deberá realizar las siguientes acciones:

- Realizar un estudio de mercado, mediante encuestas digitales, donde la empresa pueda obtener cuales son los salarios mínimos y máximos como punto de partida, y establecer un punto medio, con el fin de que este sea atractivo para el cliente.
- Establecer horarios flexibles, donde la empresa pueda rotar sus empleados por tandas laborales.

Para que la empresa objeto de estudio pueda obtener el cumplimiento de la segunda propuesta sobre la *motivación a los empleados*, esta deberá tomar en cuenta las siguientes acciones:

- Realizar una evaluación de clima organizacional: es de vital importancia ya que este tipo de evaluación influye en el personal y en su relación entre sí.
- Este tipo de evaluación deberá tener como característica principal la valoración del talento, esfuerzo, aprendizaje y la mejora continua.
- Fomentar el trabajo en equipo con el objetivo de lograr las metas en común y la meta de la empresa.
- interactuar y escuchar al colaborador con respecto a sus opiniones y demandas.
- Dar incentivos, con el propósito de premiar aquellos desempeños extraordinarios ligadas a los objetivos de la empresa, motivando a los mismos a tener un comportamiento o actitud más entusiasta.

3.4.3. Mecanismos de mejora para la implementación de un sistema contable

Para que el restaurante pueda *automatizar mediante un sistema de costos de producción*, sus operaciones, la misma deberá ejecutar las siguientes acciones:

- Identificar cual tipo de sistema desea implementar en restaurante, que sea económico funcional, como por ejemplo el sistema de coste ABC.
- Realizar un levantamiento de los insumos y el tiempo de mano de obra involucrado para la elaboración de los platos.
- Asignar los costos directos e indirectos, para de esta forma establecer el costo ideal del producto, tomando como referencia un producto estándar del menú.
- Parametrizar el sistema con los gramos requeridos para cada plato, con el fin de evitar el desperdicio de materia prima y de esta forma vender acorde a lo realmente necesario.

Una buena administración de inventarios es el corazón de la gestión para un exitoso negocio de restaurantes, por lo que la empresa objeto de estudio para *automatizar los procesos de inventarios*, deberá realizar las siguientes acciones:

- Realizar un inventario físico de los productos existentes, además de listar sus precios. Este inventario será la base para la clasificación del mismo y llevar un control de las entradas y salidas
- Clasificar por los productos y llevar un control de las entradas y salidas de almacén.
- Definir una frecuencia donde se realizan periódicamente revisiones de inventario, es decir, conteo físico.
- Una vez definido los pasos anteriormente descritos, la empresa puede obtener un sistema de inventario que permita automatizar el mismo, con el fin de obtener mayor precisión en los registros y disponer de mejores estrategias comerciales.

3.4.4. Mecanismo de mejora para el nivel de liquidez

Para que la empresa objeto de estudio *optimice el inventario*, deberá tener consideración los siguientes parámetros:

- El tiempo de entrega, donde se mide el tiempo de entrega de los productos por parte del proveedor.
- El lote del pedido, este es el número que tiene el producto solicitado.
- El punto de pedido, estas son las disponibilidades de las mercancías del almacén al momento de realizar un pedido.
- Una reserva de seguridad, estas son las medidas que se almacenarán con el propósito de crear una provisión para evadir atrasos en las entregas.

Para *regenerar la gestión de pagos* es de suma importancia definir las condiciones para las compras y los pagos sean los más adecuados y convenientes para el restaurante, para esto hay que tomar en cuenta estas tres (3) funciones:

- Realizar una negociación con los proveedores.
- Una gestión debidamente requerida, esto quiere decir, que cuenten con informaciones precisas en relación a las cantidades, forma, y tiempo de pago.
- Control y supervisión, es decir, cerciorarse que los pagos sean ejecutados en el tiempo establecido, de esta forma no se incurrirá en moras por retrasos en pagos. Además, es importante resaltar en esta función que la empresa logre asignar a sus suplidores el tiempo de pago, de manera que sea provechosa para la misma.

La implementación, formulación, control y seguimiento de presupuestos con el objetivo de usar la disponibilidad del efectivo en operaciones o actividades propias del negocio. Para que esto se lleve a cabo, se muestran una serie de pasos para la formulación del mismos:

- Contar con un plan estratégico y metas organizacionales definidas.
 - a) Definir las metas financieras del negocio.
 - b) Analizar las tendencias de los ingresos y gastos de años anteriores.
 - c) Determinar cuáles son los montos límites para cada cuenta de gastos.
- Pronosticar las ventas, para esto es importante tener en cuenta los siguientes factores:
 - Estimación de la demanda del producto.
 - Mercado meta.
 - Cuál es su competencia directa.
 - Precio promedio de mercado de los productos.
 - Cuál es su capacidad de producción.

- Presupuesto de gastos, en este factor se podrá detallar cada uno de los gastos y disponer de los recursos de una manera más eficiente, para estimularlos es de vital importancia tomar en cuenta los siguientes puntos:
 - ☐ Los gastos generales del restaurante.
 - ☐ Cuáles son los proyectos planeados.
 - ☐ Posibles imprevistos.
- Pronosticar el flujo de efectivo: esta herramienta es básica para lograr una buena gestión financiera. También se conoce como presupuesto de efectivo y cuenta con dos métodos para su ejecución, que son:
 - ★ Método directo
 - ★ Método indirecto
- Estructurar presupuestos en todas las áreas del restaurante, las mismas deberán contar con un presupuesto individual, ya que consideran ventajas tales como:
 - ✓ Motivación y reto para los colaboradores.
 - ✓ Concede responsabilidad a cada miembro del equipo.
 - ✓ Permite una mejor toma de decisiones.
- Programar revisiones constantes en señal de seguimiento: este es uno de los puntos más importantes, debido a que se analizan los valores estimados contra el ejecutado.
- Tomar acciones preventivas respecto a las variaciones que pueden presentar lo ejecutado vs lo presupuestado.
- Acorde se realicen las revisiones del presupuesto, se muestra la situación y desempeño real que tuvo la empresa en relación a los recursos establecidos en el mismo. Cuando se descubre algún desvío es importante llevar a cabo acciones correctivas con el fin de controlar dichas variaciones y así mismo identificar cuáles áreas de la empresa no están siendo eficientes en el manejo de los recursos asignados, así como determinar prioridades y realizar los ajustes que son necesarios para cumplir con el tiempo y forma.

Es de gran valor que la empresa objeto de estudio considere las propuestas anteriormente señaladas para un mejor funcionamiento de sus operaciones, así como para la maximización de las ganancias para los propietarios. Además, para llevar a cabo las recomendaciones formadas es de vital importancia contar con la integración de todos los colaboradores, ya que estos pueden colaborar y brindar apoyo para el mejoramiento de la empresa.

En este capítulo planteamos las estrategias que debe realizar el restaurante para mejorar el proceso financiero y a partir de este puntualizamos cuales son las medidas que se deben tomar con el fin de aumentar y conservar la creación de valor en el tiempo. Además, extendimos cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el negocio.

Iniciamos con un resumen de las fortalezas y las oportunidades que conserva la empresa, enfatizando todos aquellos aspectos positivos que tiene el restaurante, el cual lo influirá a mantenerse en el mercado al que pertenece. Después realizamos un resumen de las debilidades y amenazas que posee el restaurante con el objetivo de enumerar los elementos negativos a mejorar.

Luego de enumerar a fondo los componentes positivos y negativos que posee la compañía, se efectuaron propuestas estratégicas con el propósito de que la misma, alcance y conserve su valor por muchos años. Además, se establecieron cuáles son los mecanismos de implementación de las propuestas elaboradas, de esto modo, las debilidades y amenazas descritas, sean apropiadamente mitigadas con las propuestas estratégicas realizadas y su debida implementación.

Se puede concluir que este trabajo de investigación con la certeza de que es necesario que las debilidades y amenazas descubiertas sean tratadas con las estrategias antes mencionadas en forma propuesta, con el propósito de que las mismas sean mitigadas de forma tal que el restaurante alcance una mejor gestión del proceso financiero y su permanencia en el mercado a lo largo del tiempo. Además, las fortalezas y oportunidades que posee el restaurante, ayudarán al mismo a lograr sus objetivos y alcanzarán la visión propuesta para los años 2021-2021.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Morales Castro, Arturo; Morales Castro, José Antonio. (2014). Planeación Financiera. 1a Edición E-book México, Grupo Editorial Patria.
- Córdoba Padilla, Marcial. (2012). Gestión Financiera. 1ª edición, Bogotá, D.C., 2012, Ecoe Ediciones
- Arroyo, Antonio; Prat, Margarita. (2004). Dirección financiera, España, Deusto.
- C.P. Rodríguez Puente, Eduardo M. A. (2005). El Proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera. Núm. 08.2005, México, Comité Técnico Nacional Monterrey de Finanzas Corporativas.
- Puente Riofrio, Mariana; Viñán Villagrán, Janneth; Aguilar Poaquiza, Juan. (2017). Planeación Financiera y Presupuestaria. 1ª edición. Ecuador. Editorial Politécnica ESPOCH.
- Maynard Keynes, John. (1943). Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero. 1ª edición. México. Fondo de Cultura Económica.
- Igual Medina, David. (2016). FINTECH; Lo que la tecnología hace por las finanzas. Barcelona, Profit Editorial I., S. L.
- Aguiar Diaz, Inmaculada. (1989). Rentabilidad y el Riesgo en el comportamiento financiero de la empresa. 1ª edición, España, Las Palmas de Gran Canaria: Centro de Investigación Económica y Social de Canarias de la Caja Insular de Ahorros de Canarias.
- Soler Ramos, J. A., Staking, K. B., Ayuso Calle, A., Beato, P., Botín O'Shea, E., Escrig Meliá, M., Falero Carrasco, B. (1999). Gestión de Riesgos Financieros; Un enfoque práctico para países latinoamericanos. 1ª edición, Washington, D.C., © Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo Santander).
- García Nava, José Alberto; Paredes Hernández, Ludgar Meling. (2014). Estrategias Financieras Empresariales. 1ª Edición EBook. México. Grupo Editorial Patria.
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary. (2010). Administración. 10ª, edición, México, D.R © Pearson Educación de México, de C.V.
- Díez de Castro, Luis T.; López Pascual, Joaquín. (2006). Dirección Financiera: La inteligencia financiera en la gestión empresarial. 2ª, edición, Madrid, España, Prentice Hall.

- Guajardo Cantú, Gerardo; Andrade de Guajardo, Nora E. (2010). Contabilidad Financiera. 5ª Edición. Monterrey, México. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Pulido, Antonio; Mallo, Carlos. (2008). Contabilidad Financiera, un enfoque actual. 1ª, edición, Learning Edition, Madrid, España, Paraninfo, S.A.
- Perdomo Moreno, Abraham. (2002). Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera. 2ª edición, México, International Thomson Editores, S. A. de C. V.
- Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. (2018). Métodos de planificación financiera. Quetzaltenango.
- Van Horne, James C.; Wachowicz, Jr., John M. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. 13ª edición. Primera Edición E-Book. México. D.R. © 2010 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Ortega Castro, Alfonso L. (2008). Planeación Financiera Estratégica. 1ª Edición. México. Editora Mc Graw Hill Interamericana.
- Emery, Douglas R.; Finnerty, John D. (2000). Administración Financiera Corporativa. 1ª Edición. México. Pearson Educación. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Dávalos, Luz. (2016). Planificación Estratégica. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia. 1ª edición. México. Altair. Eco Colecciones
- Matilla, Kathy. (2009). Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. 1ra. Edición. Editorial UOC.
- Pérez-Carballo Veiga, Juan F. (2010). Diagnóstico económico-financiero de la empresa. Cuadernos de Documentación. España, Madrid. ESIC Editorial.
- Bravo Santillán, María de la Luz; Labreton Torres, Viviana; Márquez González, Humberto. (2007). Introducción a las Finanzas. 1ª Edición. México. Pearson Educación.
- Hill, Charles W. L.; Jones, Gareth R.; Shilling, Melissa A. (2015). Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral, 11ª. Edición. México. © D.R. por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., Compañía de Cengage Learning, Inc.

Páginas Web:

- Mathew Love, (2018). Artículo “La gestión financiera de las pequeñas empresas: dónde empezar”. <https://www.sage.com/es-es/blog/gestion-financiera-pequenas-empresas/>
- Máxima Formación © 2021. <https://www.maximaformacion.es/blog-dat/que-son-los-arboles-de-decision-y-para-que-sirven/>
- ©2021 Lucid Software Inc. https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-arbol-de-decision/#section_0
- Dirección General de Impuestos Internos de la Republica Dominicana. <https://dgii.gov.do/contribuyentesRegistrados/mipymes/Paginas/default.aspx>
- Caraballo, Joaquín. (2009). Periódico Diario Libre. <https://www.diariolibre.com/economia/informe-indica-impacto-de-las-mipymes-en-la-economia-dominicana-KD13238288>
- Legado MiPymes 2012-2020. Legado MiPymes de la Republica Dominicana. <https://legado.mipymes.do/>
- Certificación de Mipymes – MICM. Portal de Gobierno Electrónico de la República Dominicana, info@optic.gob.do
- Procedimiento Simplificado para Registros Sanitarios. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. https://www.msp.gob.do/web/?page_id=6279
- Fórmulas de análisis vertical y horizontal. Conta Estudio <https://contaestudio.com/analisis-vertical-horizontal/>
- Análisis FODA. Master Marketing. <https://www.mastermarketing-valencia.com/ventas-y-gestion-comercial/blog/que-es-dafo/>
- FODA. Visión Industrial. <https://visionindustrial.com.mx/industria/como-realizar-un-analisis-foda-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>

ANEXO I. Notas de los estados financieros de la empresa objeto de estudio

5. Efectivo y equivalentes de efectivo

El detalle del efectivo y equivalentes de efectivo es el siguiente:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo:		
Caja general	10,000	10,000
Bancos locales	82,040	241,750
	<u>92,040</u>	<u>251,750</u>

6. Cuentas por cobrar

La composición de las cuentas por cobrar es la siguiente:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Clientes	0	62,783
Empleados	0	6,542
Accionistas	0	5000
	<u>0</u>	<u>74,325</u>

7. Gastos Pagados por anticipado

La composición de los Gastos pagados por anticipado es la siguiente:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Material gastable	0	3,500
Adelantos a suplidores	5,000	8,500
	<u>5,000</u>	<u>12,000</u>

8. Propiedad, planta y equipos

El comportamiento de la propiedad, planta y equipo, al 31 de diciembre de 2020 y al 31 de diciembre de 2019, es como sigue:

Costo	Mobiliarios de oficina	Equipos de oficina	Maquinaria y equipos de cocina	Total
Saldo inicial al 31-12-2018	-	-	-	-
Adiciones	45,750	15,300	210,584	271,634
Retiros				-
Transferencias				-
Reclasificaciones o ajustes				-
Saldo inicial al 31-12-2019	45,750	15,300	210,584	271,634
Adiciones				-
Retiros				-
Transferencias				-
Reclasificaciones o ajustes				-
Saldos al 31-12-2020	45,750	15,300	210,584	271,634
Depreciación acumulada				
Saldo inicial al 31-12-2018	-	-	-	-
Adiciones				-
Retiros				-
Gasto del periodo	(6,863)	(2,295)	(17,477)	(26,634)
Transferencias				-
Reclasificaciones o ajustes				-
Saldo inicial al 31-12-2019	(6,863)	(2,295)	(17,477)	(26,634)
Adiciones				-
Retiros				-
Gasto del periodo	(6,863)	(2,295)	(17,477)	(26,634)
Transferencias				-
Reclasificaciones o ajustes				-
Saldos al 31-12-2020	(13,725)	(4,590)	(34,953)	(53,268)
Valor neto				
Saldos al 31-12-2020	32,025	10,710	175,631	218,366
Saldos al 31-12-2019	38,888	13,005	193,108	245,000

9. Cuentas por pagar

La composición de las cuentas por pagar es la siguiente:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Proveedores locales	132,819	144,784
	<u>132,819</u>	<u>144,784</u>

10. Ingresos Operativos

La composición de los ingresos Operativos es la siguiente:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Cientes venta local	75,841	245,874
Cientes delivery	96,554	325,841
Cientes catering	202,267	814,793
	<u>374,662</u>	<u>1,386,508</u>

11. Gastos Administrativos

La composición de los gastos administrativos es la siguiente:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Sueldos y beneficios del personal	134,477	412,520
Energía eléctrica	23,584	35,742
Servicios de comunicación	15,480	15,480
Otros gastos	1,325	1,258
	<u>174,866</u>	<u>465,000</u>