

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA, PARA LA
EMPRESA RESTAURANTE, EL PALESTINO, DEL MUNICIPIO DE PUERTO
TEJADA, CAUCA**

**YULY VANESA CASARÁN GONZÁLEZ
CÓDIGO. 0656368**

**LADY VANESSA DOMÍNGUEZ SÁNCHEZ
CÓDIGO. 0957257**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SEDE REGIÓN NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2015**

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA, PARA LA
EMPRESA RESTAURANTE, EL PALESTINO, DEL MUNICIPIO DE PUERTO
TEJADA, CAUCA**

**YULY VANESA CASARÁN GONZÁLEZ
CÓDIGO. 0656368**

**LADY VANESSA DOMÍNGUEZ SÁNCHEZ
CÓDIGO. 0957257**

Proyecto presentado para optar el Título de Contador Público.

Tutor:
DR. EDUAR FERNANDO AGUIRRE



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SEDE REGIÓN NORTE DEL CAUCA
SANTANDER DE QUILICHAO
2015**

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de tesis primeramente agradecerle a ti Dios por todas sus bendiciones que nos permitieron llegar hasta este punto, porque hizo realidad este sueño anhelado.

A nuestras familias por el apoyo incondicional.

A la Universidad Del Valle por brindarnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	Pág. 13
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2.1 Descripción el Problema.....	18
1.3 FORMUACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.5.1 Objetivo General.....	19
1.5.2 Objetivos Específicos.....	19
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.6.1 Teórica.....	20
1.6.2 Metodológica.....	20
1.6.3 Práctica.....	21
1.7 MARCO DE REFERENCIA.....	21
1.7.1 Marco Teórico.....	21
1.7.1.1 Planeación Estratégica.....	21
1.7.1.2 Planeación Financiera Estratégica.	24
1.7.1.3 Herramientas de la Planeación Financiera Estratégica.....	27
1.7.1.4. La Administración por Objetivos.	33
1.7.2 Marco Conceptual.....	34
1.7.3 Marco Legal.....	37
1.7.4 Marco Contextual.....	38
1.8 PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA.....	40
1.8.1 Tipo de Estudio.....	40
1.8.2 Método de Investigación.....	40
1.8.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de la Información.....	41
1.8.4 Análisis de la Información.....	42
2. HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA, QUE UTILIZA LA EMPRESA RESTAURANTE EL PALESTINO, DEL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA, CAUCA.....	43

2.1 CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LAS HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA, UTILIZADAS EN LA EMPRESA RESTAURANTE PALESTINO, MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA, CAUCA.....	44
2.1.1 Cuestionario Aplicado en la Empresa Restaurante Palestino, municipio de Puerto Tejada.....	44
2.1.2 Identificación de las Herramientas de Planeación Financiera Estratégica, aplicadas en la empresa Restaurante Palestino, municipio de Puerto Tejada, Cauca.....	46
3. RESULTADOS Y DESCRIPCIÓN DE LA IDENTIFICACION DE HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA, EN LA EMPRESA RESTAURANTE PALESTINO, PUERTO TEJADA.....	53
3.1 HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA QUE APLICA LA EMPRESA RESTAURANTE PALESTINO, PUERTO TEJADA, CAUCA.....	53
3.2 HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA QUE NO APLICA LA EMPRESA RESTAURANTE PALESTINO, PUERTO TEJADA, CAUCA.....	55
4. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA A AMPLIFICAR, EN LA EMPRESA RESTAURANTE PALESTINO.....	60
4.1 IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA A AMPLIFICAR EN LA EMPRESA RESTAURANTE PALESTINO, DE PUERTO TEJADA, CAUCA.....	60
4.2 ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA, PARA LA EMPRESA RESTAURANTE PALESTINO, PUERTO TEJADA, CAUCA.....	63
4.2.1 El Balance Score Card.....	63
4.2.1.1 Misión.....	64
4.2.1.2 Visión.	64
4.2.1.3 Principios Corporativos.	64
4.2.1.4 Políticas de Calidad.....	64
4.2.1.5 Objetivos de Calidad Estratégicos.....	65
4.2.1.6 Planes de Acción y Capacitación para el Cambio.....	69
4.2.1.7 Definición de Estrategias.....	69
4.2.1.8 Formulación de Estrategias.....	70
4.2.1.9 Políticas de Calidad.....	70
4.2.1.10 Objetivos Estratégicos para el Restaurante Palestino.....	71

4.2.1.11 Personal.....	71
4.2.1.12 Valor para la Empresa.....	72
4.2.1.13 La Matriz DOFA.....	72
4.2.1.14 Mapa de Proceso del Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.....	72
4.2.1.15 Perspectivas del Balanced Score Card, Recomendadas, para el Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.....	92
4.2.1.16 Estructura Organizacional (Organigrama).....	95
4.2.1.17 Actividades y Fechas, para el Programa de Mejoramiento en el Restaurante Palestino de Puerto Tejada.....	98
4.2.2 El Punto de Equilibrio.....	100
4.2.3 Control de Costos.....	103
4.2.4 Presupuesto y Proyección de las Ventas.....	108
4.2.5 Análisis Financiero e Indicadores.....	111
4.2.5.1 Análisis Vertical.....	114
4.2.5.2 Análisis Horizontal.....	115
4.2.5.3 Análisis con Indicadores Financieros.....	117
4.2.6 El Flujo de Caja.....	121
4.2.6.1 Modelo de Flujo de Caja para el Restaurante Palestino Años 2011, 2012, 2013.....	123
4.2.7 El Benchmarking.....	126
4.2.8 Desarrollo de Estrategias Financieras para el Restaurante Palestino.....	135
5. BIBLIOGRAFIA.....	140
6. ANEXOS.....	143

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Comportamiento de Ingresos y Costos. Mes de Enero de 2014, Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.....	100
Tabla 2. Estado de Resultados para el Mes de Enero de 2014, Restaurante Palestino, Puerto Tejada.....	101
Tabla 3. Estado de Resultados para el Mes de Marzo de 2014, Restaurante Palestino, Puerto Tejada.....	102
Tabla 4. Formato Modelo de Hoja de Costos de Producción No.1.....	104
Tabla 5. Ventas Realizadas durante los Años 2008-2013, en el Restaurante Palestino, Puerto Tejada.....	110
Tabla 6. Balance General de los Años 2011, 2012, 2013, Restaurante Palestino, Puerto Tejada, Cauca.....	112
Tabla 7. Estados de Resultados de los Años 2011, 2012, 2013, Restaurante Palestino, Puerto Tejada, Cauca.....	113
Tabla 8. Análisis Vertical del Estado de Resultados años 2011, 2012, 2013, Restaurante Palestino, Puerto Tejada.....	114
Tabla 9. Análisis Horizontal, Años 2011, 2012, 2013, Restaurante Palestino, Puerto Tejada.....	115
Tabla 10. Indicadores Financieros, para el Restaurante Palestino, Puerto Tejada.....	116
Tabla 11. Modelo de Flujo de Caja para el Restaurante Palestino, Puerto Tejada.....	123
Tabla 12. Matriz del Perfil Competitivo Local, Restaurante Palestino, Puerto Tejada, Cauca.....	132

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Indicadores de Dirección, de Realización, de Apoyo, de Medición, Análisis y Mejora, para el Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.....	66
Cuadro 2. Matriz DOFA, para el Diseño de los Objetivos Estratégicos, en el Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.....	73
Cuadro 3. Pasos y Tiempo, para el Programa de Mejoramiento Recomendado, para el Restaurante Palestino. Puerto Tejada. Año 2015....	99
Cuadro 4. Modelo de Formato de Requisición de Materias Primas.....	103
Cuadro 5. Formato Modelo de Hoja de Costos de Producción No.1.....	104
Cuadro 6. Modelo de Formato para una Requisición de Compra.....	105
Cuadro 7. Modelo de Formato para una Orden de Compra.....	106
Cuadro 8. Modelo de Formato para una Orden de Compra.....	106
Cuadro 9. Modelo de Formato para el Kárdex de Materias Primas.....	107
Cuadro 10. Modelo de Formato para el Informe de Devolución de Materiales.....	108

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo del Proceso de Planeación Estratégica, según Fred R. (1988).....	23
Figura 2. Alcance de la Planeación Financiera Estratégica, en las Empresas....	27
Figura 3. Metodología del Balanced Score Card.....	65
Figura 4. Mapa de Procesos, Restaurante Palestino, Puerto Tejada. Responsabilidad Gerencial.....	74
Figura 5. Mapa de Perspectivas del Balanced Score Card, propuestas, para el Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.....	95
Figura 6. Organigrama Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.....	95
Figura 7. Gráfica del Punto de Equilibrio, Restaurante Palestino de Puerto Tejada.....	102
Figura 8. El Proceso del Benchmarking para el Restaurante Palestino de Puerto Tejada.....	127
Figura 9. Requisitos Previos para los Factores Clave de Éxito.....	129
Figura 10. Gráfica del Radar Benchmarking con la Competencia Local del Restaurante Palestino, de Puerto Tejada, Cauca.....	133

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuestionario sobre Herramientas de Planeación Financiera Estratégica, Aplicadas en la empresa Restaurante Palestino, Puerto Tejada, Cauca.....	144

RESUMEN

El presente trabajo identifica y precisa la idea que fue núcleo del problema de investigación, al tiempo que abre el espacio y la oportunidad para argumentar y valorar la factibilidad del proyecto, como propuesta de trabajo de grado. En éste se realizó la Propuesta de herramientas de Planeación Financiera Estratégica, que se pueden proponer en la Empresa Restaurante Palestino, del sector de alimentos, del municipio de Puerto Tejada, Cauca, y que además le permitirán incrementar su nivel de competitividad en el mercado municipal y regional.

En la empresa Restaurante Palestino, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de planeación financiera estratégica, se identificaron cuáles son las herramientas de planeación financiera estratégica, aplicadas en la organización, y encontrar explicaciones a situaciones internas referentes a presupuestos, Balance Score Card, Benchmarking, Análisis de Punto de Equilibrio, control de costos, proyección de ventas, Flujo de Caja, evaluación y pronóstico Financiero.

La empresa Restaurante Palestino, permitió investigar y contrastar diferentes conceptos de planeación financiera estratégica, en una realidad de la empresa.

Específicamente este trabajo, contiene la realización de una encuesta de veintiocho (28) preguntas, en la empresa del sector de alimentos Restaurante Palestino, del municipio de Puerto Tejada, para identificar cuáles herramientas está utilizando para su Planeación Financiera Estratégica.

E igualmente el análisis y las recomendaciones, una vez identificadas las herramientas que está utilizando en Planeación Financiera Estratégica, la empresa del sector de alimentos Restaurante el Palestino, del municipio de Puerto Tejada, Cauca.

Palabras Clave: Planeación Financiera Estratégica, Balance Score Card, Benchmarking, Punto de Equilibrio, Pronóstico de Ventas, Control de Costos, Evaluación Financiera, Indicadores de Gestión, Estrategias Financieras, Riesgos Financieros.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la administración estratégica es un conjunto de actividades que requieren muchas cosas: tiempo, información, técnicas y organización.

Tiene mucha importancia la aplicación de estrategias competitivas para nuevas formas de administrar, así surge la gestión de calidad total, como un medio de poner en marcha una estrategia de diferenciación por calidad, la gerencia de servicio, que se centra en la atención al cliente, y la gerencia innovadora, que enfatiza una estrategia a base de innovación para competir.

Teniendo en cuenta que la planeación financiera, es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, fue que se realizó el presente trabajo denominado “Propuesta de herramientas de Planeación Financiera Estratégica, que se pueden implementar en la Empresa Restaurante Palestino, de Puerto Tejada, Cauca”, que le permiten incrementar su nivel de competitividad en el mercado municipal y regional.

Este trabajo en su contenido general, presenta herramientas de Planeación Financiera Estratégica, que se pueden proponer en la Empresa Restaurante Palestino, Puerto Tejada, Cauca. En su contenido específico se detalla el reconocimiento de las herramientas de planeación financiera estratégica, que se utilizan actualmente en la empresa, Restaurante Palestino, del municipio de Puerto Tejada, Cauca.

También se presenta y describen los resultados de la identificación de las herramientas de planeación financiera estratégica, de la empresa Restaurante Palestino, en cuanto a su competitividad y funcionamiento dentro del mercado municipal y regional.

Finalmente, se identifican y analizan los elementos de planeación financiera

estratégica a amplificar y que permitirían a la empresa Restaurante Palestino, mejorar su funcionamiento y competitividad.

Todo este proceso servirá como base teórica, metodológica y práctica, para desarrollar y planificar aspectos claves a tener en cuenta, en otras empresas que requieran solucionar problemas referentes a la planeación financiera estratégica.

Para el trabajo, se contó con la colaboración del personal involucrado en la empresa del sector de alimentos, de Puerto Tejada, también se encontró apoyo en conceptos de literatura especializada, en el tema de planeación estratégica y gestión financiera.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Planeación Estratégica. El autor Taylor, señaló que la planeación estratégica, nació cuando concentró sus esfuerzos en el diseño de medios, para planificar los métodos y procedimientos de trabajo.¹

Mientras que para Fayol, la planeación estratégica se enfatizó en los programas anuales como mecanismos, para realizar la proyección en la empresa.²

Los desarrollos que siguieron tomaron como objeto de planificación los presupuestos. En esta etapa, en consecuencia se elaboró un esquema que se denomina "Programación-Presupuestación (Sistema PP). Este despunte de la planificación operacional está ligado a la coyuntura, por la cual pasaba la economía occidental, y en especial la de Estados Unidos; una economía con desarrollo acelerado que exigía nuevos métodos para aumentar la rentabilidad y reducir los costos.³

Pero a partir de los años 1950, comienza a cambiar el panorama: el surgimiento de las naciones socialistas, los movimientos de liberación nacional en los países del Tercer Mundo, el resurgimiento de los países capitalistas de Europa y el Japón y la aparición de los denominados nuevos países industriales (Taiwán, Hong Kong, Brasil, etc.), minan la hegemonía de Estados Unidos, en los mercados mundiales.

La primera consecuencia que esto tiene es que el entorno para las empresas Norte Americanas cambia radicalmente. Comienza a hablarse del entorno cambiante y difícil de las necesidades de introducir cambios en el manejo empresarial. Se echa mano del enfoque sistémico, para concebir la empresa como un sistema abierto y para mostrar la necesidad de la adaptación, insistiendo en la necesidad de mejorar el nivel de competitividad en los mercados internacionales.⁴

Posteriormente surgió una nueva tendencia, siempre acuciada por los rápidos cambios del entorno, que busca ampliar la planeación estratégica, incluyendo no sólo el enlace con el entorno, sino las decisiones de configuración; sino la solución de problemas, como la adecuación de las decisiones con propósitos prácticos y la realización del seguimiento respectivo, y no únicamente las variable técnico-

¹ TAYLOR, F. (1980). Principios de la Administración Científica. Buenos Aires: Editorial el Ateneo.

² FAYOL, H. (1980). Administración Industrial y General. Buenos Aires: Editorial el Ateneo.

³ *Ibíd.*, p.37.

⁴ *Ibíd.* p. 38.

económicas, también las variables socio culturales y políticas; a este sistema administrativo se le ha denominado “Administración Estratégica”.

En la actualidad, se ha tendido a la generalización de lo estratégico, mediante la presentación de nuevas formas de administrar, que faciliten la aplicación de ciertas estrategias competitivas; así surge la gestión de calidad total, como un medio de poner en marcha una estrategia de diferenciación por calidad, la gerencia de servicio, que se centra en la atención al cliente, y la gerencia innovadora, que enfatiza una estrategia a base de innovación para competir. Actualmente la administración estratégica es un conjunto de las actividades que requieren muchas cosas: tiempo, información, técnicas y organización.

A continuación se dan a conocer otras Investigaciones realizadas y relacionadas con el tema propuesto en la presente investigación.

Diseño de un Plan Estratégico, para una Empresa Dedicada a la Elaboración, Distribución y Comercialización de Hielo en Barcelona, Edo. Anzoátegui. Romero M., José L.; Nóbrega P., Silvia A., realizaron este estudio, aplicando el proceso de administración estratégica y análisis estructural propuesto por Fred Davis, que permitió la descripción de la situación actual, y que a su vez dio pie a la formulación de la misión-visión de la empresa, siguiendo los fundamentos teóricos de Strickland y Thompson. Seguidamente identificaron debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, que afectaban el funcionamiento del sistema. Utilizaron técnicas y metodologías tales como Matrices EFE, EFI, FODA, MEOPE y Benchmarking como nuevo enfoque administrativo; con el fin de formular las estrategias y finalmente diseñar planes de acción. Por último diseñaron nueve estrategias y nueve planes de acción, basándose en conceptos de Planeación Táctica de George Morrissey.⁵

Indicadores de Gestión y Estrategia de Empresa. Es una Guía Práctica en que Nils Guran y Wetter Magnus, establecen los lineamientos para implantar el Balance Scorecard implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral, que permite el control, la toma de decisiones y del comportamiento, con el fin de mejorar beneficios, rentabilidad y posición financiera en una empresa. Lo anteriormente planteado puede resumirse de la siguiente manera: un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa en el largo plazo, permitiéndole aumentar y/o mantener su ventaja competitiva. Las características que debe reunir un factor para considerarse clave se pueden resumir en que sea capaz de explicar el éxito o fracaso de la organización; que sea suficientemente significativo su impacto en la cuenta de resultados; que sea representativo de los cambios del entorno. Que

⁵ ROMERO M., José L.; NÓBREGA P., Silvia A. Diseño de un Plan Estratégico, para una Empresa Dedicada a la Elaboración, Distribución y Comercialización de Hielo en Barcelona. Edo. Anzoátegui: Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas. Departamento de Computación y Sistemas. Universidad del Oriente. 2010.

origine acciones inmediatas cuando se produzca un cambio en el factor; y que pueda ser mensurable o cuantificable, bien de forma directa o indirecta.⁶

Una Nueva Visión del Balanced Scorecard Desde la Perspectiva del Entorno y el Mapa En trópico Organizacional. En esta investigación (López Pérez, 2010), investigó que es útil crear indicadores que midan si el marco estratégico de la empresa, va a favor del entorno y qué medidas se toman, para garantizar que esto sea así. Y que en caso de alarmas graves, se debe replantear el marco estratégico de la organización y por tanto, todo el cuadro de mando integral; puesto que una estrategia que no está alineada con el entorno, es una estrategia que a medio plazo fracasará, es como navegar a vela en un rumbo contrario al viento, una vez que el barco pierda su inercia inicial, se parará, así mismo de deben tomar una serie de medidas que acerquen más al entorno a las empresas.⁷

Alineación Total: Cómo Convertir la Visión de la Empresa en Realidad. El autor Khadem, con este texto ilustra la manera de cómo guiar a la organización hacia su visión, los parámetros que deben ser tenidos en cuenta para que las organizaciones sean exitosas, utilizando la contabilidad de gestión como herramienta para cumplir con el objetivo. A consideración de la autora del proyecto, el libro sirve como una referencia de valor adicional para la elaboración del marco teórico propio de este trabajo de investigación, al mismo tiempo propone un panorama de los elementos los cuales dispone la contabilidad de gestión, para poner en marcha la implantación de un sistema de control de gestión en las organizaciones y que es aplicable al contexto de las empresas del sector de alimentos de Toribío, Cauca.⁸

¿Cómo Establecer y Dinamizar el Sistema de Control de Gestión en Propal S.A., con el Propósito de Mejorar su Desempeño? Esta tesis presentada por los estudiantes Torres Becerra y Rojas, cuyo propósito partió de la formulación de una propuesta de control de gestión, que se basa en un modelo que conjuga la Administración Estratégica, con la medición del desempeño, con el fin de evaluar los resultados de la gestión y la función del control en la estructura de la organización. La relación existente entre la presente investigación y la tesis anteriormente mencionada, se produce por la similitud temática en contenidos como: la contabilidad de gestión, la administración estratégica y la ejecución del sistema de control de gestión que se llevó a cabo en Propal S.A, que permitió evaluar el comportamiento de la organización, para mejorar su desempeño, este mismo objetivo se espera alcanzar con esta propuesta construyendo un proyecto

⁶ OLVE, Guran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral". Barcelona: Guía Práctica del "Balanced Scorecard". Editorial Gestión. 2000. p.48.

⁷ LÓPEZ PÉREZ, Ricardo. Una Nueva visión del Balanced Scorecard, desde la Perspectiva del Entorno y el Mapa En trópico Organizacional. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.2010.

⁸ KHADEM, Riaz. Alineación Total: Cómo Convertir la Visión de la Empresa en Realidad. .Bogotá D.C.: Editorial Norma. 2008. p.184.

aplicable al contexto organizacional, de las empresas del sector de alimentos de Toribío, Cauca.⁹

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción el Problema

En el municipio de Puerto Tejada, Cauca, actualmente se encuentra ubicada la empresa del sector de alimentos Restaurante Palestino, desempeñando sus actividades productivas y comerciales. Es así como esta empresa se ha ido consolidando como organización representativa de los intereses del sector empresarial del municipio, para lo cual desarrolla aspectos de planeación financiera estratégica.

La empresa Restaurante Palestino, en la actualidad presenta debilidades en su planeación financiera estratégica, ya que los resultados y el mejoramiento continuo, que han trabajado, no les han permitido posicionarse como empresas líderes de la región Norte Caucana.

Le falta algunos elementos que deben dar consolidación al sistema de planeación financiera estratégica, puesto que no le permite mostrar de una manera coordinada algunos procesos de mercadeo, producción y financieros; es por ello que se han detectado problemas que limitan cumplir con la estrategia financiera, como son: la falta de alineación de los procesos en la planeación financiera estratégica identificada en el entorno externo de las empresa, descoordinación de alguno procesos con la planeación estratégica, como la evaluación de la gestión empresarial, la elaboración de flujos de caja, el diseño del sistema de información contable y financiero, y el diseño de ciertos indicadores de gestión financiera, que le permitan evaluar y medir el control de sus recursos, y en especial la proyección estratégica de la empresa.

La problemática descrita anteriormente se pretende resolver con la estructura del siguiente trabajo, entregándole a la empresa, las herramientas necesarias para mejorar su planeación financiera estratégica, traduciendo la estrategia en acción, logrando de esta forma beneficios para las empresa como: alineamiento estratégico, integración entre los diferentes niveles, seguimiento y control de planes, herramientas de comunicación, motivación e incentivos, así como construir los espacios que tracen los derroteros sobre los cuales deberá la empresa direccionarse en los próximos cinco (5) años, para ser competitiva en el mercado municipal y regional.

⁹TORRES, Aníbal y ROJAS, Nelson. ¿Cómo establecer y dinamizar el sistema de control de gestión en Propal S.A., con el propósito de mejorar su desempeño? Trabajo de grado Magister en Administración de Empresas. Cali: Universidad del Valle. Facultad Ciencias de la Administración. 1994. p. 246.

1.3 FORMUACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las herramientas de Planeación Financiera Estratégica, que se pueden implementar en la Empresa Restaurante el Palestino, del sector de alimentos, del municipio de Puerto Tejada, Cauca, y que además le permitirán incrementar su nivel de competitividad en el mercado municipal y regional?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las herramientas de planeación financiera estratégica, que utilizan actualmente en la empresa del sector de alimentos, Restaurante Palestino, del municipio de Puerto Tejada Cauca?

¿Qué resultados presenta la identificación de las herramientas de planeación financiera estratégica, de la empresa del sector de alimento, Restaurante Palestino, del municipio de Puerto Tejada, Cauca, en cuanto a su competitividad y funcionamiento dentro del mercado regional y municipal?

¿Cuáles son los elementos de planeación financiera estratégica a amplificar y que permitirían a la empresa del sector de alimentos Restaurante Palestino, mejorar su funcionamiento y competitividad a nivel municipal y regional?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Proponer herramientas de Planeación Financiera Estratégica, que se pueden implementar en la Empresa Restaurante el Palestino, del sector de alimentos, del municipio de Puerto Tejada, Cauca, y que además le permitirán incrementar su nivel de competitividad en el mercado municipal y regional.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Reconocer las herramientas de planeación financiera estratégica, que se utilizan actualmente en la empresa del sector de alimentos, Restaurante Palestino, del municipio de Puerto Tejada, Cauca.
- Presentar y describir los resultados de la identificación de las herramientas de planeación financiera estratégica, de la empresa del sector de alimentos Restaurante Palestino, municipio de Puerto Tejada, Cauca, en cuanto a su competitividad y funcionamiento dentro del mercado municipal y regional.

- Identificar y analizarlos elementos de planeación financiera estratégica a amplificar y que permitirían a la empresa del sector de alimentos Restaurante Palestino, mejorar su funcionamiento y competitividad a nivel municipal y regional.

1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez que se ha seleccionado el tema de la investigación, definido por el planteamiento del problema, y establecidos los objetivos, se deben establecer las motivaciones que llevan al investigador a desarrollar la monografía. Para ello se debe responder a la pregunta ¿Por qué se investiga? Estas motivaciones pueden ser de carácter teórico, metodológico o práctico.¹⁰

1.6.1 Teórica

La motivación se refiere a la inquietud que surge en el investigador por profundizar, en uno o varios enfoques teóricos que tratan el problema que se explica, a partir de los cuales espera avanzar en el conocimiento planteado, o para encontrar nuevas explicaciones que modifiquen o complementen el conocimiento inicial.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de planeación financiera estratégica, identificar cuáles son las herramientas de planeación financiera estratégica, encontrar explicaciones a situaciones internas (presupuestos, Balance Score Card, Benchmarking, Análisis de Punto de Equilibrio, control de costos, proyección de ventas, Flujo de Caja, Pronóstico Financiero, Estado de Resultados Pro forma, etc.), y del entorno externo. Lo anterior permitirá al investigador contrastar diferentes conceptos de planeación financiera estratégica, en una realidad de la empresa Restaurante Palestino, del municipio de Puerto Tejada, Cauca.

1.6.2 Metodológica

La motivación hace alusión al uso de metodologías y técnicas específicas (instrumentos, como encuestas o formularios; modelos matemáticos) que han de servir de aporte, para el estudio de problemas, similares al investigado, y a su aplicación posterior por otros investigadores.

La formulación de un software y su aplicación en la solución de problemas específicos, el empleo y la validez de modelos matemáticos, como la construcción de encuestas, para obtener información, son ejemplos de elementos que,

¹⁰ MÉNDEZ, Carlos Eduardo.. Metodología de la Investigación. México: Editorial Mac Graw Hill. 1998. p.92-95.

metodológicamente, son importantes en el desarrollo de un proyecto de investigación.¹¹

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como instrumento para identificar herramientas de planeación financiera estratégica en la empresa del sector de alimentos, Restaurante Palestino; a través de la aplicación de un cuestionario y su procesamiento de la información. Se busca conocer el grado de identificación de herramientas de planeación financiera estratégica, que aplica la empresa del sector de alimentos, Restaurante Palestino, del municipio de Puerto Tejada Cauca. Así los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio, como el cuestionario y el análisis de la información dada.

1.6.3 Práctica

Las motivaciones prácticas se manifiestan en el interés del investigador, por acrecentar sus conocimientos, obtener un título académico o, si es el caso, por contribuir a la solución de problemas concretos que afectan a empresas públicas o privadas.

En el campo de la economía, la administración y la contaduría, es posible encontrar esta dimensión práctica a la investigación, ya que por lo general, las personas que formulan sus proyectos de grado tienen, en la mayor parte de los casos, vinculación con algunas organizaciones, lo que permite establecer una relación directa entre su trabajo profesional y la investigación académica.

De acuerdo con los objetivos de la presente investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas al problema de proponer herramientas de planeación financiera estratégica, que inciden en los resultados de la empresa del sector de alimentos Restaurante Palestino.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico

1.7.1.1 Planeación Estratégica. Para Fred, la planeación estratégica es el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de (imaginan) del futuro. La visión del futuro estado de la organización provee la dirección en la cual la misma debe moverse y la energía para iniciar el movimiento. Este proceso es muy diferente a la planeación a largo plazo. Usualmente, esta es sólo la extrapolación de las presentes tendencias del negocio. La creación de una visión es

¹¹ Ibíd., p.95-97.

más que un intento de anticipar el futuro y prepararse de acuerdo con el mismo. Implica la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y modificados en función de lo que se hace hoy.¹²

Según Contreras, la administración o planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales, que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información, para obtener el éxito de la organización.¹³

Por otro lado se tiene lo que se plantea en cuanto a la evolución de la planificación estratégica. En 1962 el autor Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y Dupont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su Libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.¹⁴

A su vez está la definición que plantea Guzmán y dice que, la planeación estratégica es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado, dice que, la meta de la planeación estratégica es alcanzar la rentabilidad, crecimiento a largo plazo. Por lo tanto, las decisiones estratégicas requieren compromiso a largo plazo de los recursos.¹⁵

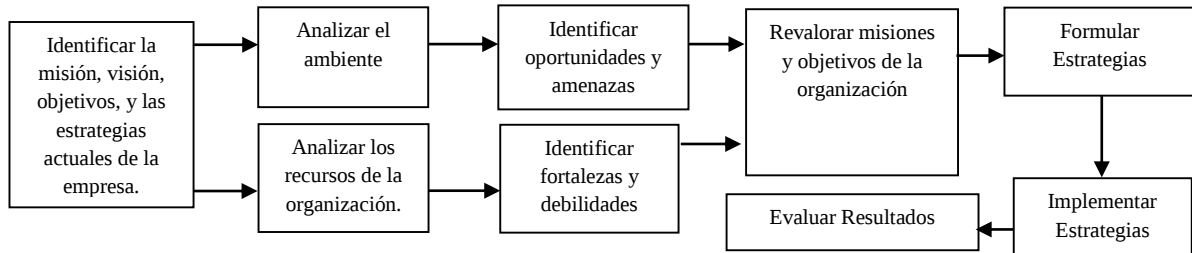
¹² FRED, David. *Gerencia Estratégica*. Santa Fe de Bogotá: Editorial Legis. Novena Edición.1998.

¹³ CONTRERAS, José A. *administración Estratégica*. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Contaduría y Administración. 2001, p, 4.

¹⁴ BLANCO, Anagel; GIRÓN, Luis et al. *Planificación Estratégica*. Oaxaca: Instituto Tecnológico del Valle de Oaxaca. 2010, p, 2.

¹⁵ MUEDAS, Enrique. *Planeación Estratégica (Diapositivas)*. Lima: 2009. 54 diapositivas, color.

Figura 1. Modelo del Proceso de Planeación Estratégica, según Fred R. (1988).



Fuente: FRED R., David. Planeación Estratégica en las empresas.1998

Fred R., resume el proceso de planeación estratégica así:

1. Identificar la misión de la empresa.
2. Definir la visión de futuro.
3. Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con factores políticos, económicos, sociales y culturales.
4. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, dentro de las categorías de: Estructura Administrativa, Enfoques de Gestión y Cultura organizacional.
5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- 6) Fijar objetivos (metas).
7. Fijar estrategias.
8. Asignar actividades con sus correspondientes: recursos, tiempos y responsables.
9. Medir resultados (indicadores de logro).
10. Tomar medidas correctivas del caso.

Los numerales del 1 al 5 corresponden a la etapa de “Formulación de estrategias”, que se concreta con la elaboración de la Matriz DOFA. Los numerales del 6 al 8 corresponden a la etapa de “Ejecución de estrategias”, que se concreta con el diseño e implementación del Plan Estratégico. Y los numerales 9 y 10 corresponden a la etapa de “Evaluación de estrategias”, que permite realizar ajustes pertinentes y oportunos al proceso.¹⁶

Las etapas de formulación, ejecución y evaluación de estrategias, hacen del modelo un proceso dinámico y continuo, que proporciona a la empresa su carácter de organización proactiva, capaz de presentar permanentemente a la comunidad, a la cual pertenece, procesos verdaderamente significativos.

¹⁶ FRED R., David. Gerencia Estratégica. Santa Fe de Bogotá: Editorial Legis. Novena Edición.1998, p, 370.

El modelo de planeación estratégica participativa, permite que la empresa utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de sus oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas, lo cual facilita el alcance de sus objetivos empresariales.

Por otra parte los autores Strickland y Thompson, concluyen que un plan estratégico, es un documento oficial en el que los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente, con una vigencia que oscila entre uno y cinco años.¹⁷

Por otro lado, se encuentra el autor Morrissey, en relación a los planes de acción estratégicos, explica que un plan de acción, es una herramienta que facilita llevar a cabo los fines planteados por una organización, mediante una adecuada definición de objetivos y metas. El plan de acción permite organizar y orientar estratégicamente acciones, talento humano, procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de objetivos y metas. Igualmente, permite definir indicadores que faciliten el seguimiento y evaluación de las acciones y sirven de guía para la toma oportuna de decisiones.¹⁸

Para Morrissey, el propósito de un plan de acción, crea una base racional para establecer si el objetivo puede lograrse de manera razonable dentro del tiempo pautado; si se tiene el conocimiento y la capacidad necesaria para llevar a cabo el plan; si se tienen o pueden obtener los recursos necesarios; y si se tiene acceso a la información necesaria.¹⁹

1.7.1.2 Planeación Financiera Estratégica. La planeación financiera estratégica en una empresa, para el autor García S., implica llevar a cabo una serie de actividades o funciones como mercadeo, producción, recursos humanos y finanzas; de ahí que el diseño de la estructura organizacional depende de aspectos como el tamaño y tipo de actividad que desarrolle la empresa, su entorno, sus objetivos y estrategias, que determina la importancia relativa de las diferentes funciones. Igualmente términos como administración, planeación, sistemas, control, deben considerarse como conceptos vinculados a la empresa; por ejemplo administración de la producción, planeación de la producción, sistemas aplicados a la producción, control de la producción, etc.²⁰

¹⁷ STRICKLAND, A.J. y THOMPSON, Arthur. Administración Estratégica, Textos y Casos. México: Editorial Mac Graw Hill. Tercera Edición. 2004.

¹⁸ Morrissey, G. La Planeación Táctica". México: Editorial Prentice Hall, p, 67.

¹⁹ Ibíd., 1995. p, 68.

²⁰ GARCÍA S., Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Cali Colombia. Tercera Edición. 1999. p, 20-26.

Pero para García S., la importancia de la Planeación Financiera Estratégica, determina el marco de referencia que guía la toma de decisiones y si la empresa enfoca sus decisiones cotidianas únicamente hacia el alcance de la máxima utilidad se corre el peligro, de que con ellas no se garantice el futuro de la empresa, pues la maximización de las utilidades es un concepto cortoplacista. No es correcto definir la importancia de la planeación financiera estratégica, únicamente como la maximización de las utilidades. El crecimiento y la permanencia son dos importantes objetivos, que se logran si se alcanzan igualmente los demás objetivos (mercadeo, producción, recursos humanos), además del financiero. Las prioridades de la planeación financiera estratégica, deben ser la generación de ingresos, la eficiencia en el uso de los recursos y la reducción de costos.

El Objetivo Básico Financiero para García S., se visualiza desde una perspectiva de largo plazo y se define en función de los propietarios; es la maximización de su valor o lo que es lo mismo, la maximización de la riqueza del propietario; pero esto no quiere decir que para que el propietario se beneficie del cumplimiento de este objetivo, debe ser a costa de sacrificar a otros grupos (como proveedores de bienes y servicios, acreedores financieros, el Estado, la competencia, la comunidad y otros grupos de presión que eventualmente pueden afectar la toma de decisiones, como la ecologista, las centrales obreras, etc.). Por el contrario, si el valor de la empresa aumenta es porque también están logrando los objetivos de mercadeo, producción y recursos humanos: hay empleados satisfechos que garantizan la producción de bienes y servicios de alta calidad, lo que a su vez permite mantener clientes satisfechos y por lo tanto leales, que al consumir los productos o servicios garantizan el alcance del objetivo financiero.

Con la planeación financiera estratégica, se determina cuándo la empresa está en marcha; es decir el valor contable de los activos puede servir para la fijación de un precio; pero este procedimiento tiene la gran limitación de que los activos están registrados por su costo original de adquisición y por lo tanto, no reflejan su valor de mercado que es el que interesa, pues el valor de la empresa es por ser un negocio en marcha y no un negocio en liquidación; lo cual quiere decir que además del valor comercial del activo hay que añadir otro elemento intangible: el Good Will o Crédito Comercial del Negocio, al que en algunas partes también se le denomina la “Prima del Negocio”, el valor de este factor se puede determinar teniendo en cuenta el potencial de generación de flujo de caja, el cual puede dar la pauta. Entonces se puede decir que el valor de una empresa está afectado por la tasa de oportunidad de quién compra y quién vende.

También se tiene lo que plantea el Dr. Levy, el cual expone que técnicamente, la planeación estratégica aplicada a las finanzas, es la responsable de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, con el objetivo de planear el quehacer financiero de la misma, definir sus estrategias en esta área,

prevenir su posible problemática y tomar las medidas conducentes para solucionarla, siempre alineada con la estrategia integral de la organización. Así mismo, la función financiera ayudará en el proceso de planeación estratégica de la empresa al tener definidos sus puntos débiles e identificar sus fortalezas, previamente al proceso mencionado de planeación, y así poder estructurar un plan estratégico completo, científicamente elaborado.²¹

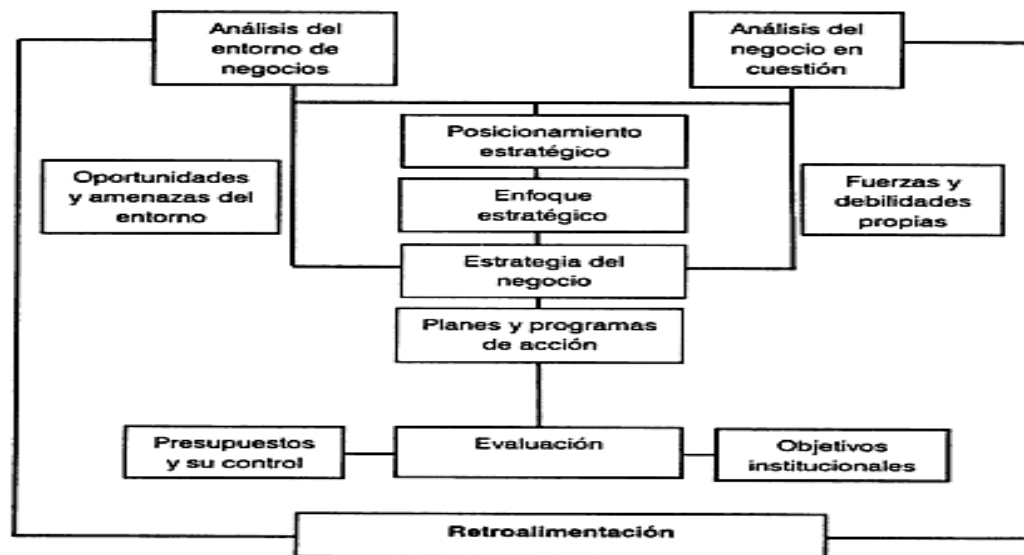
Continuando con García S., éste plantea que el Flujo de Caja y la Rentabilidad, son los dos indicadores que permiten monitorear el alcance del objetivo financiero. Una empresa puede considerarse como un buen negocio y por lo tanto, afirmarse que está cumpliendo su objetivo básico financiero, si genera una corriente de efectivo que le permita reponer el capital de trabajo y atender los requerimientos de inversión en activos fijos; atender el servicio de la deuda; y repartir utilidades entre los socios de acuerdo con sus expectativas. Todo esto como consecuencia de la posesión y aprovechamiento de ventajas competitivas, lo cual implica un efecto favorable sobre su valor y deberá coincidir con una atractiva rentabilidad. Son estas por lo tanto, las tres únicas destinaciones que la empresa hace de su flujo de efectivo.

Y que el alcance de la planeación financiera estratégica, debe estar a cargo de un administrador financiero, quien es el que toma decisiones que de una u otra forma, directa o indirectamente, a corto o largo plazo, afectan su situación financiera. Entonces la administración financiera estratégica, más que un cargo que desempeña alguien en la empresa, debe entenderse como una mentalidad, una actitud, en el sentido de que todos aquellos que con sus decisiones afectan las finanzas del negocio, deben tomarla no solamente haciendo abstracción de los efectos operativos en su área, sino también teniendo en cuenta la repercusión financiera que éstas tengan. García S., presenta en la Figura 1, el alcance de la planeación financiera estratégica, en las empresas.²²

²¹ LEVY, Luis H. Planeación Financiera de la Empresa Moderna. Capítulo 3: la Planeación y la Estrategia. Ediciones Fiscales ISEF, p. 59.

²² GARCÍA S., Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Cali Colombia. Tercera Edición, 1999. p. 20.

Figura 2. Alcance de la Planeación Financiera Estratégica, en las Empresas.



Fuente: LEVY, Luis Haime, p, 63.

Ejercer funciones de liderazgo en el desarrollo de la planeación financiera estratégica, obliga al gerente financiero, igualmente, a dominar con amplitud los conceptos de mercadeo, ya que el diseño de la estrategia competitiva de la empresa comienza justamente con la definición del posicionamiento que ésta desea lograr, lo cual requiere de la definición del mercado objetivo y por otro de la forma cómo ésta se va a diferenciar de las demás que le compiten, temas como la fijación de los precios de los productos, la política de plazos y descuentos y la evaluación de la rentabilidad de las líneas de productos, entre otros, requieren, para su evaluación, de la participación del gerente financiero.²³

Con respecto al entorno, el gerente financiero debe estar atento a todos los cambios que allí se presenten, ya que éstos tienen necesariamente un impacto sobre la situación financiera de la empresa y por lo tanto se reflejarán en los estados financieros tanto históricos, como proyectados, lo cual exige de su parte estar atento a la relación entre el comportamiento de las cifras y lo que sucede al interior y exterior de la empresa.²⁴

1.7.1.3 Herramientas de la Planeación Financiera Estratégica. El autor García S., indica que una de las herramientas de la planeación financiera estratégica es el Presupuesto, y es uno de los recursos de control más tradicional, siendo de mucha utilidad, para el administrador cuando se emplea en forma correcta. Cuando se

²³ Ibídem., p, 25.

²⁴ GARCÍA S., Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Cali Colombia. Tercera Edición, 1999. p, 29-56.

elabora el presupuesto, se trazan los objetivos de las empresas, expresadas estas metas u objetivos en forma numérica, corrientemente, se dan en forma monetaria o financiera. En la práctica administrativa se efectúan presupuestos que se dan en unidades de tiempo: hora hombre para realizar cierta actividad, hora máquina para realizar cualquier actividad específica, etc.²⁵

Para García S., los presupuestos más comunes son²⁶:

El Presupuesto de Ventas, que permite estimar las ventas para el año siguiente. y puede descomponerse en formas más simples, bien sea, en meses o en trimestres.

El Presupuesto de Productos Terminados, que contiene el inventario a principio o finales de cada mes, y que es determinante porque permite indicar qué clase de ventas se pueden realizar o también con qué velocidad se pueden despachar los pedidos.

El Presupuesto de Producción, que indica el número de unidades del producto que debe fabricarse, para cumplir con los programas de ventas y sirve, para determinar el material y la mano de obra, que requiere la producción, algunos incluyen en este presupuesto los costos de producción, para compararlo con los precios de ventas y ver qué unidades está dando.

El Presupuesto de compra, que es conveniente para comprar los implementos o materiales apropiados de buena calidad y a precios correctos, manteniendo la existencia razonable, evitando invertir capital, comprar materiales en cantidad y calidad, que no justifican la compra.

El Presupuesto Financiero, en este tipo de presupuesto se reflejan los ingresos y los egresos, como es lógico en forma anticipada, describiendo las necesidades financieras de la organización, determinando la cantidad de capital de trabajo, que se requiere para satisfacer las actividades establecidas, la forma como se va a cumplir con las obligaciones adquiridas por la compra de equipo y la ampliación de la organización.

El Presupuesto General, que se designa como general cuando es el producto de la suma de los presupuestos parciales, coordinándolos en un todo, en forma armónica. Cada departamento tiene su presupuesto, que en conjunto se consolida en un programa total de presupuesto.

²⁵ Ibíd. p.87.

²⁶ Ibíd., p, 87.

Otro aspecto importante que se relaciona directamente con la planeación financiera estratégica es el Modelo de Balanced Scorecard (BSC), que según el autor Volgel, ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. El BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.²⁷

El BSC, permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. Por sus características, EL BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Por su parte los autores Kaplan y Norton, indican que el Balanced Scorecard (BSC), proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.²⁸

Para Kaplan y Norton, el Balanced Scorecard proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.²⁹

La diferencia con otros sistemas, es que en el Balanced Scorecard los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la era de la información deben hacer, para crear un valor

²⁷ VOLGEL, Mario. El Modelo de Balanced Scorecard (BSC), 1992. p, 98.

²⁸ KAPLAN, Robert; NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral, 2000 - 2001. p, 77.

²⁹ *Ibíd.*, p, 78.

futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. El Balanced Scorecard mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, del cliente, los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. Como especificamos antes, el Balanced Scorecard sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales.

Kaplan y Norton, aseguran que los principios de las organizaciones basadas en la estrategia, puede producir unos espectaculares resultados, pues las empresas que implementaron con éxito el Balanced Scorecard, enfocaron y alinearon a sus equipos directivos, unidades de negocio, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de la empresa; y que el Balanced Scorecard se sustenta en “cuatro perspectivas principales”, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias³⁰:

La Perspectiva Financiera: refiere que la estrategia equilibra las fuerzas contradictorias (largo plazo) en oposición a corto plazo. El Balanced Scorecard mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros. Los objetivos financieros, normalmente están relacionados con la rentabilidad medida; por ejemplo, por la ganancia operativa y el retorno sobre la inversión. Básicamente, las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar más dinero vendiendo más y gastando menos. Cualquier programa: intimidad con el cliente, calidad, seis sigma, gestión del conocimiento, tecnologías disruptivas, metodología justo a tiempo, crea más valor para la empresa, sólo si consigue vender más o gastar menos.

Por lo tanto, el desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos: crecimiento de los ingresos y productividad. Las empresas pueden generar un crecimiento rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes existentes. Esto les permite vender más cantidad de sus productos o servicios, o productos y servicios adicionales. Las empresas también pueden generar un aumento de los ingresos vendiendo productos completamente nuevos. Las empresas también pueden ampliar ingresos vendiendo a clientes de segmentos completamente nuevos y en mercados nuevos, como cuando expanden sus ventas al mercado internacional.

Las mejoras de productividad, la segunda dimensión de una estrategia financiera, también pueden darse de dos formas. Primero, las empresas reducen costos rebajando los gastos directos e indirectos. Segundo, utilizando sus activos

³⁰ Ibid., p, 78.

financieros y físicos con mayor eficiencia, las empresas reducen el capital de trabajo y el capital fijo necesarios, para respaldar un determinado nivel de negocios. El vínculo con la estrategia en la perspectiva financiera surge cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento y productividad, a menudo contradictorias. Las acciones para mejorar el aumento de los ingresos, generalmente necesitan más tiempo para crear valor que las acciones para mejorar la productividad.³¹

La Perspectiva del Cliente: según Kaplan y Norton, indica que la estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada, la estrategia de aumento de los ingresos requiere una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivos. En la perspectiva del cliente del mapa estratégico, los gerentes identifican los segmentos de cliente objetivo en los que compete la unidad de negocios y los indicadores del desempeño de la unidad en dichos segmentos. La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de clientes, rentabilidad del cliente., participación de mercado, y participación en las compras del cliente.³²

La Perspectiva de los Procesos Internos: revela que el valor se crea a través de los procesos internos de negocios. Los objetivos de la perspectiva del cliente describen la estrategia, o sea, los clientes como objetivo y la propuesta de valor, mientras que los objetivos de la perspectiva financiera describen las consecuencias económicas de una estrategia exitosa, que son el crecimiento de los ingresos y utilidades, y la productividad. Una vez que la organización tiene una imagen clara de estos objetivos financieros y del cliente, los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen cómo se alcanzará la estrategia. Se pueden organizar los numerosos procesos internos en cuatro grupos: 1) Procesos de gestión de operaciones; 2) Procesos de gestión de clientes; 3) Procesos de innovación; y 4) Procesos reguladores y sociales.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que alinea estratégicamente los activos intangibles, la cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard, la de aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia. Organización de los activos intangibles en tres categorías: capital humano, la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida, para apoyar la estrategia; capital de la información, la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia; y capital organizacional, la disponibilidad de la empresa para

³¹ KAPLAN, Robert; NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral, 2000 - 2001. p, 78.

³² *Ibíd.*, p, 79.

movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.³³

El Balance Scorecard, según Kaplan y Norton, es utilizado como un sistema de control de gestión, manteniendo un cierto interés en los resultados financieros, el BSC revelaba claramente los inductores de una actividad superior, competitiva y que creaba valor a largo plazo. Medir es una manera de centrar la atención en el futuro porque los indicadores que eligen los directivos dan a conocer a la organización todo aquello que es importante.

Para aprovechar esta fuerza en su totalidad, los indicadores deben integrarse en un sistema de gestión. Así pues, se afinó el concepto de BSC y se mostró que podía ir más allá de ser un sistema para medir resultados y transformarse en el marco organizativo de un sistema de gestión estratégica. El Balanced Scorecard sustituyó al presupuesto como elemento central de los procesos de gestión. En efecto, el Balanced Scorecard pasó a ser un sistema operativo de un nuevo proceso de gestión estratégica.

Kaplan y Norton, mencionan otro aspecto que controla la gestión de la empresa, siendo estos los Indicadores de Gestión, referencia que permite determinar, en qué medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él. Los índices de gestión son unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación a sus metas, objetivos y las responsabilidades con los grupos de referencia.

Un buen Indicador de Gestión debe contener características como expresar un resultado (de gestión), ser simple, significativo, coherente, se relativo a un responsable; Directo, medir el resultado que desea lograrse. Por ejemplo, es muy indirecto medir la satisfacción de los clientes a través de la medición del aumento de ventas; objetivo precio: se factible y técnicamente medir, y obtener información oportuna; económico, el costo del sistema de medición es menor a 5% del impacto económico que pretende; fácil de emitir, pues su medición puede automatizarse; objetivo, un indicador no debe ser ambiguo en relación a lo que pretende medir.

Los Indicadores deben alinearse con el plan Estratégico, como insumo informacional, el indicador de gestión es parte del proceso de control de las acciones y tareas previstas en el plan, su medición debe realizarse periódicamente de manera que pueda retroalimentar el proceso de ejecución. Así como el plan establece la direccionalidad de las organizaciones, el indicador de gestión establece la

³³ KAPLAN, Robert; NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral, 2000 - 2001. p, 79.

direccionalidad del plan, en el sentido de la corrección de rumbos que no apuntan hacia los objetivos previstos.

Así como en el sistema contable existe un “plan de cuentas” se deben construir un propio “Plan de Indicadores” con la finalidad de disponer de los insumos necesarios para monitorear el cumplimiento de los Objetivos planteados.

Es necesario definir las acciones necesarias que llevan a movilizar los Indicadores tendientes al cumplimiento de los Objetivos. Para ello es conveniente desarrollar una matriz que al menos contenga la siguiente información:

- Nombre del plan.
- Objetivo asociado.
- Indicador relacionado.
- Proyección del valor del Indicador.
- Periodo de ejecución del plan.
- Responsable del plan.
- Valores máximos y mínimos definidos en los cuales debe moverse el Indicador.
- Detalle de las acciones asociadas al Plan.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), según Kaplan y Norton, es otro aspecto importante que controla la gestión en las empresas, pues en ocasiones se define que la característica fundamental del (CMI), es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin dudas, esta es una combinación importante, pero no la más relevante. Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la *Scientific Management*, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control, que combinaban indicadores financieros y no financieros. El concepto novedoso de CMI, se basa en tres dimensiones de tiempo: Ayer, Hoy y Mañana, y pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo, considerando una empresa desde cuatro perspectivas vitales: Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.³⁴

La primera formulación del concepto de Cuadro Mando Integral, fue de Kaplan y Norton, lo definen como "un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio" para ser "una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores".³⁵

1.7.1.4. La Administración por Objetivos. La administración por objetivos, para el autor McConney, es la administración por resultados, es un sistema abierto en el que el gerente y sus colaboradores, determinan los objetivos específicos, dándole

³⁴ KAPLAN, Robert; NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral, 2000 - 2001. p, 135.

³⁵Ibíd., p, 135.

responsabilidad a cada miembro de la organización, por los resultados de las actividades de la empresa. En la administración por objetivos, se demarca claramente el nivel de autoridad y se estimula iniciativa; existe una buena comunicación entre el gerente y sus colaboradores, debido a que los objetivos específicos son discutidos por el gerente y el colaborador.³⁶

La administración por objetivos, también conocida como APO, es una forma de administrar una empresa que consiste en que los subordinados de forma conjunta con la dirección deciden los objetivos que se van a perseguir en determinada línea de producción, unidad administrativa, sucursal, etc. Estos objetivos se constituirán en medida de desempeño que se evaluarán de forma periódica. Dicha evaluación representará la toma de medidas correctivas así como también otorgará recompensas con base a los logros conseguidos.

1.7.2 MARCO CONCEPTUAL

PLANEACIÓN:

Planeación es el proceso de establecer objetivos y elegir, antes de tomar acción, los más adecuados medios de lograr estos objetivos. Planear es decidir por anticipado. Es el proceso de decidir antes de que se requiera la acción³⁷.

El autor Daft plantea que "la planeación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas"³⁸.

Respecto a la planeación Chiavenato señala que "la planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia"³⁹.

³⁶ MCCONEY, Dale. Administración de Resultados. Bogotá: Editorial Norma. 1985.

³⁷ GOODSTEIN, Leonard. NOLAN Timothy y PFEIFFER, J. William. Capítulo 1 –Introducción a la planeación estratégica aplicada. Inc. USA: Editado por McGraw-Hill. p. 2.

³⁸ DAFT, Richard. Administración. Cengage Learning Editors. México, 2004. 782 p.

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill de México, S.A. de C.V. México, D.F. 1981, p. 295-297.

ESTRATEGIA:

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada “administración estratégica” (strategic management).

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que en las acepciones militares del mismo. “Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes”.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas⁴⁰.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL:

“La formulación estratégica empresarial es la primera de las etapas que constituyen el proceso de la Dirección Estratégica en la empresa. Tiene por objeto determinar la estrategia o estrategias más adecuadas a seguir por la empresa durante un periodo determinado de tiempo, mediante el desarrollo de un diagnóstico estratégico consistente en averiguar cuál es la situación actual de la empresa y cuáles son sus posibilidades de desarrollo futuras”⁴¹.

VISIÓN:

“La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes,

⁴⁰ CASTAÑO, German. Seminario de teoría estratégica. Capítulo 5: Estrategia, Definición. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales, 2004.

⁴¹ SANCHÍS, Joan. y RIBEIRO, Domingo. Creación y dirección de Pymes. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1999. p 147.

sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno”⁴².

MISIÓN:

“La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma”⁴³.

“La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial”⁴⁴.

VALORES:

“Se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones”⁴⁵.

MODELO TRADICIONAL DOFA:

“La conocida matriz de debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas o DOFA identifica tanto **factores externos** (amenazas y oportunidades) como **internos** (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización”⁴⁶.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

“El Cuadro de Mando Integral se puede definir como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”⁴⁷.

⁴² PUBLICACIONES VÉRTICE S.L. Dirección Estratégica. Dirección y Gestión de Empresas. Málaga: Editorial Vértice, 2007. p. 39.

⁴³ *Ibíd.*, p. 40.

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 40.

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 44.

⁴⁶ ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Colección Textos universitarios. Área contabilidad, auditoría y control Textos universitarios. Bogotá: ECOE EDICIONES, 2004. p. 45.

⁴⁷ BARAYBAR, Francisco. El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>. Madrid: ESIC EDITORIAL., 2011. p. 10.

INDICADORES:

“Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía”⁴⁸.

1.7.3 MARCO LEGAL

La norma técnica NTSUSNA 008, COMO se ha denominado esta categorización creada por ICONTEC Y ACODRES, busca, además de optimizar la calidad en aspectos como servicio, planta y decoración, entre otros, “defender los derechos del usuario a tener una información clara y veraz, de modo que pueda tomar una decisión a la hora de escoger un lugar que se acomode a sus expectativas para alcanzar su total satisfacción”, según Lilia Linares, Directora Ejecutiva de ACODRES⁴⁹.

El DECRETO 3075 DE 1997 del Ministerio de Protección Social, establece un conjunto de Buenas Prácticas de Manufactura BPM, las cuales deben ser cumplidas por todas las industrias del sector alimentario. Se establecen principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se minimicen los riesgos inherentes durante las diferentes etapas de la cadena de producción⁵⁰.

La norma técnica NTSUSNA 011 tiene por objeto establecer los requisitos de buenas prácticas para la implantación, gestión y aseguramiento de la calidad, que deben cumplir los establecimientos gastronómicos con relación al servicio prestado. Busca promover que las organizaciones analicen con detalle los requerimientos de sus clientes, definan sus procesos y los mantengan controlados⁵¹.

⁴⁸ JARAMILLO, Carlos. Los Indicadores de Gestión. SOPORTE Y CIA LTDA. p. 1.

⁴⁹ NORMA TÉCNICA NTS-USNA SECTORIAL COLOMBIANA 008. Categorización de Restaurantes por Tenedores. Revisado el 1 de marzo de 2014 [Citado en 2014-03-01]. Disponible en: http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2009/NTS_USNA008.pdf.

⁵⁰ DECRETO 3075 DE 1997. Revisado el 2 de marzo de 2014 [Citado en 2014-03-01]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>.

⁵¹ NORMA TÉCNICA NTS-USNA SECTORIAL COLOMBIANA 011. Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes. Revisado el 2 de marzo de 2014 [Citado en 2014-03-02]. Disponible en: www.mincit.gov.co/descargar.php?id=66225.

1.7.4 MARCO CONTEXTUAL

A continuación se presenta la información geográfica y en cuanto al desarrollo económico del municipio de Puerto Tejada, Cauca:

La empresa Restaurante El Palestino se encuentra ubicada en el municipio de Puerto Tejada, Cauca. Según el IGAC "Instituto Geográfico Agustín Codazzi", la localización astronómica de Puerto Tejada es de 3°14'1" latitud Norte y 76°25'10" de longitud Oeste. El territorio portejadeño está ubicado en la parte noreste del departamento del Cauca, es la puerta de entrada a él de norte a sur. Es de topografía plana, con pendientes entre 0 y 3%. El Municipio de Puerto Tejada tiene una ubicación privilegiada: Al Norte limita con los Municipios de Santiago de Cali y Candelaria, al Sur con el Municipio de Caloto y Villarrica, al Occidente con Villarrica y Jamundí, al oriente con Miranda y Padilla. Extensión total: El área total del municipio es de 102 Kilómetros cuadrados (11.169.07 hectáreas). Km2 Extensión área urbana: 368.1 Km2. Extensión área rural: 10.800.97 Km2. Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 968 m.s.n.m. Temperatura media: 24 ° C. Distancia de referencia: Puerto Tejada se encuentra 17 Km de la ciudad de Cali y a 108 Km de Popayán.

El municipio dispone de abundante comercio y ha logrado mediante la explotación de mieles, un buen desarrollo económico y social. Actualmente con la aplicación de la Ley de Páez se incentiva la creación y el establecimiento de nuevas empresas que impulsen la generación de empleo. Los ríos Cauca, Desbaratado, Güengüé, El Palo, Paila, entre otros, riegan las regiones en que predomina el cultivo de caña de azúcar, el maíz, cacao, plátano, café, fríjol, banano, millo y tabaco y una buena ganadería. También se encuentran minas de oro, carbón y sal. El parque de las Iguana es uno de los atractivos turísticos y ecológicos de Puerto Tejada. Decenas de iguanas se pasean libremente por los frondosos árboles del parque principal.

El Municipio de Puerto Tejada ha basado durante años su economía en el sector agrícola, hasta hace algunas décadas ésta fue una región productora de cultivos de pan coger, frutales, productos transitorios y un alto sector cultivado en cacao; las cuales aportaban a la seguridad alimentaria de la región y que lo consolidaba como parte de la despensa agrícola del sur occidente Colombiano.

La actividad económica actualmente gira alrededor del monocultivo de la caña de azúcar, en mediana proporción los cultivos de pan coger, otros cultivos, la ganadería y pecuarios. Algunas haciendas desempeñan la Explotación de leche en un 40% carne 10% y doble propósito 50% la raza predominante es la Holstem y en una mínima proporción la raza pardo Suizo con un total de 1.574 cabezas. La industria azucarera es la principal fuente de empleo del Municipio. El Municipio cuenta con 3 desarrollos industriales hoy convertidos en zonas Francas, considerada como uno de los polos de desarrollo más importantes del país a partir de la legislación del decreto 1197 de 3 de Abril de 2009, consolidados con 19 empresas sentadas en y 10 empresas dispersas en el sector urbano rural. El municipio de Puerto Tejada posee una economía basada en la agro-industria y la gran industria, sin embargo, continua en la búsqueda de estrategias económicas para hacer de este un Municipio competitivo y atractivo para la inversión privada y pública, nacional y extranjera, en cada uno de los subsectores que la conforman (Agropecuaria, comercial, servicios e industrial).

EL comercio representa un crecimiento moderado con la presencia del sector bancario, supermercados, droguerías, almacenes de ropa, calzado, y otras formas de comercio informal como la plaza de mercado y sus alrededores, en donde se concentre gran parte de comercio urbano del Municipio, según estudio de la cámara de comercio del Cauca a 2009 existían en el Municipio 154 microempresas informales identificadas.⁵².

⁵² PRESENTACIÓN MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA. Revisado el 15 de Enero de 2014 [Citado en 2014-01-15]. Disponible en: Información General. <<http://puertotejada-cauca.gov.co/presentacion.shtml>>.

1.8 PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA

1.8.1 TIPO DE ESTUDIO

Estudios Descriptivos

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”⁵³.

Se realizará una investigación descriptiva, que nos permite en primer lugar llevar a cabo una consulta exhaustiva de fuentes bibliográficas referentes a la planeación financiera estratégica y posteriormente plantear una hipótesis descriptivas respecto a una o varias de las variables que comprende la planeación estratégica.

1.8.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método Deductivo

“Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal”⁵⁴. “Mientras que en el método inductivo se parte de los hechos para hacer inferencias de carácter general, el método deductivo parte siempre de verdades generales y progresa por el razonamiento”⁵⁵.

En el presente trabajo de investigación se busca analizar e identificar las posibles soluciones al problema de investigación inicialmente planteado, teniendo en cuenta, datos, teorías, investigaciones anteriormente desarrolladas frente a la planeación financiera estratégica.

Método de Análisis y Síntesis

Análisis y síntesis, son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. Descartes, al referirse a normas básicas del proceso científico, señala que la explicación a un hecho o fenómeno no puede aceptarse como verdad si no se ha conocido como tal. En cuanto al método de análisis se menciona que, “en este método se distinguen los elementos

⁵³ RODRÍGUEZ, Ernesto. Metodología de la Investigación. Colección Héctor Merino Rodríguez. Juárez: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2005. p. 25.

⁵⁴ *Ibíd.*, p. 29.

⁵⁵ *Ibíd.*, p. 30.

de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado...". Frente al método de síntesis se dice que, "es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos."⁵⁶

En el presente trabajo se aplicará el método deductivo, puesto que están encaminados a lograr los resultados de los objetivos planteados en el trabajo, y en el caso del método de análisis, permite acercamiento hacia una situación específica, que en este caso admite abarcar concretamente la Planeación Financiera Estratégica, que se aplica en la empresa del sector de alimentos, Restaurante el Palestino, del municipio de Puerto Tejada, Cauca. Y en cuanto al método de síntesis nos permite determinar los hechos de mayor relevancia en el objeto de investigación, que en este caso sería la planeación financiera.

1.8.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Inicialmente se debe tener en cuenta que, la información es la materia prima mediante la cual, se puede llegar a indagar, detallar y explicar hechos o fenómenos que logran definir un problema de investigación.

Fuentes Secundarias

Al respecto se menciona que, "Las fuentes secundarias de datos históricos son de segunda mano o al menos están alejadas un paso del suceso original, como un resumen de estadísticas importantes..."⁵⁷. "Las fuentes secundarias se han elaborado a partir de las fuentes primarias, consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular"⁵⁸.

Las fuentes secundarias a las que se acudirá para generar el desarrollo del presente proyecto de investigación serán: libros y trabajos de grado de administración financiera, planeación estratégica, y metodología de la investigación.

Fuentes Primarias

Son los resultados directos de un suceso o una experiencia.⁵⁹ Algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables, como el estudio de campo y la observación directa, el cuestionario con preguntas estandarizadas; en este caso se utilizan dichas fuentes primarias, para investigar cuáles son las herramientas de planeación financiera estratégica en una empresa,

⁵⁶ *Ibíd.*, p. 30.

⁵⁷ SALDKING, Neil. Métodos de investigación. Pearson Educación., 1990. p. 207.

⁵⁸ PARRA, Darío. y TORO, Iván. Método y Conocimiento: Metodología de la Investigación: Investigación Cualitativa/Investigación Cuantitativa. Fondo Editorial. Universidad EAFIT, 2006. p. 111.

⁵⁹ SALDKING. Op. cit., p. 207.

del sector de alimentos, como el estudio de campo y la observación, directa en las empresas.

Técnicas de Investigación.

Las técnicas de investigación que se utilizaron para el desarrollo del proyecto fueron las siguientes:

Estudio de Campo y la Observación Directa. Puede definirse como el uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de los datos que se requieren para resolver un problema de investigación: ¿Cuáles son las herramientas de Planeación Financiera Estratégica, que se pueden implementar en la Empresa Restaurante el Palestino, del sector de alimentos, del municipio de Puerto Tejada, Cauca que le permitirían incrementar su nivel de competitividad en el mercado municipal y regional?

Encuesta (Cuestionarios), Entrevistas. El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante. Se puede aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas. En cambio, la entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente.

El objetivo que se pretende conseguir al utilizar la encuesta como técnica de recolección de información, será saber la percepción e identificación de las herramientas que utiliza la empresa del sector de alimentos, referente a la Planeación Financiera Estratégica. Se aplicará la encuesta a una empresa del mismo sector, como el Restaurante el Palestino.

1.8.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida y recopilada la información, se establecerá y se presentará en forma ordenada los resultados, de acuerdo con los instrumentos aplicados. Para esta investigación, será la utilización de figuras, gráficos, tablas y cuadros, con el fin de analizarlas e interpretarlas, para concluir en un informe final escrito.

2. HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN EN EL RESTAURANTE EL PALESTINO, DEL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA, CAUCA PARA PLANIFICAR Y ORGANIZAR LAS FINANZAS DE LA EMPRESA.

La Planificación Estratégica significa también saber con cierta probabilidad, donde estará la empresa en el futuro, en función de las decisiones que deben adoptarse hoy, por eso cuando se piensa en Planeación Financiera inconscientemente se está pensando en un proyecto que arroje los estados financieros de resultados, balance y flujos de recursos con sus respectivos indicadores. Sin embargo, esta planeación comprende todo un conjunto de actividades tanto en los niveles administrativos y en menor grado en los operativos.

Este tipo de planeación es y seguirá siendo uno de las más importantes a llevar a cabo en cualquier tipo y tamaño de negocio, ya que es una de las herramientas más utilizadas para la toma de decisiones financieras fundamentales, que se resumen y se compactan en tres, a saber: decisiones para el compromiso de recursos (inversiones), decisiones para definir la estructura de capital (préstamos requeridos, riesgo), y decisiones con respecto a la entrega de los dividendos para los Accionistas.⁶⁰

Dando gran importancia a lo descrito, a continuación se detallan los resultados encontrados al aplicar el cuestionario, para identificar las herramientas que se utilizan en el restaurante el palestino, del municipio de Puerto Tejada, Cauca para planificar y organizar las finanzas de la empresa

2.1 CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LAS HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN EN EL RESTAURANTE EL PALESTINO, DEL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA, CAUCA PARA PLANIFICAR Y ORGANIZAR LAS FINANZAS DE LA EMPRESA.

Para lograr identificar las herramientas que se utilizan en el restaurante el palestino, del municipio de Puerto Tejada, Cauca para planificar y organizar las finanzas de la empresa, se utilizó un cuestionario compuesto por veintiocho (28) preguntas relacionadas con aspectos de planeación estratégica y gestión financiera (Anexo A).

⁶⁰ GARCÍA S., Oscar León. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Cali Colombia. Tercera Edición, 1.999. p, 50.

2.1.1 Cuestionario Aplicado en la Empresa Restaurante Palestino, municipio de Puerto Tejada

Las preguntas relacionadas con aspectos de planeación estratégica y gestión financiera, que se respondieron en la empresa Restaurante Palestino fueron las siguientes:

1. ¿La empresa realiza planeación financiera estratégica?
2. ¿En su empresa el manejo de todas las operaciones relacionadas con las transacciones monetarias y financieras están a cargo del departamento financiero?
3. En cuanto a los lineamientos estratégicos de la gerencia financiera, de la empresa:
4. ¿Cuál es la herramienta que usted utiliza para planificar y organizar las finanzas de la empresa?
5. La gerencia de la empresa elabora los planes con la finalidad de:
6. ¿En su empresa han determinado la Matriz DOFA, frente al área financiera?
7. ¿La empresa considera factores externos para planificar y organizar las finanzas de la empresa?
8. ¿Cuándo se planifican y organizan las finanzas de la empresa se definen:
9. ¿Se asignan recursos (tecnológicos, financieros, humanos), para cumplir el plan financiero en su empresa?
10. ¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros?
11. ¿Se examina la relación entre los costos, gastos y ventas?
12. ¿Su empresa tiene definidos indicadores financieros?
13. ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los indicadores financieros?
14. ¿En caso de desviaciones en los resultados financieros, se aplican los correctivos necesarios?
15. ¿Su empresa compara los resultados financieros con los de otras empresas?
16. ¿Su empresa desarrolla políticas financieras de corto y largo plazo?

17. ¿Se establecen políticas para la gestión del capital de trabajo?
18. ¿En su empresa tienen en cuenta para la planeación estratégica financiera inversiones para la innovación de productos o procesos?
19. ¿En su empresa se analizan los porcentajes de pasivos (deuda) y patrimonio (capital propio) que utiliza la empresa, para financiar sus inversiones o activos?
20. Al momento de solicitar un crédito en alguna institución financiera, ¿Se analiza el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de la empresa?
21. ¿El área financiera tiene clara la rentabilidad que esperan recibir los accionistas o propietarios?
22. ¿Su empresa compara los costos de la deuda y del capital propio para revisar el rendimiento esperado?
23. ¿Su empresa realiza el estado de flujo de caja para determinar los saldos de efectivo?
24. Los resultados financieros se comparan frecuentemente, con lo estipulado en el plan?
25. ¿Al momento de diseñar el plan financiero se definen los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados?
26. En caso de desviaciones en el plan financiero se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas.
27. ¿De ocurrir las desviaciones previstas en el Plan Financiero se aplican las acciones correctivas planeadas?
28. ¿Las desviaciones presentadas en el plan financiero ¿sirven como referencia para los planes futuros?

2.1.2 Identificación de las herramientas que se utilizan en el restaurante el palestino, del municipio de puerto tejada, cauca, para planificar y organizar las finanzas de la empresa.

Una vez aplicado el cuestionario al administrador de la empresa Restaurante Palestino, Puerto Tejada, Cauca, se procedió a la descripción y estudio de las respuestas dadas, sobre las herramientas de planeación financiera estratégica, que utiliza la empresa.

1. ¿La empresa realiza planeación financiera estratégica?

En la empresa su administrador respondió que no se realiza planeación estratégica financiera.

La empresa no realiza planeación financiera estratégica (Balance Score Card, Benchmarking, análisis de punto de equilibrio, control de costos, pronóstico de ventas, evaluación económica y financiera, flujo de caja (Ciclo del efectivo).

2. ¿En su empresa el manejo de todas las operaciones relacionadas con las transacciones monetarias y financieras, están a cargo del departamento financiero?

En la empresa Restaurante Palestino de Puerto Tejada, el manejo de todas las operaciones relacionadas con las transacciones monetarias y financieras, si están a cargo de la contadora de la empresa.

La empresa no cuenta actualmente no con un área financiera como tal, pero si con un Software Contable, para organizar todas las transacciones monetarias y financieras, pero a pesar de ello, el sistema contable presenta debilidades, pues no es manejado a diario sino cuando el propietario llama a la contadora asesora, para que organice la información para la contribución de los impuestos.

3. En cuanto a los lineamientos estratégicos de la gerencia financiera, de la empresa:

La empresa Restaurante Palestino, en cuanto a los lineamientos estratégicos de la gerencia financiera, no se ha identificado lineamientos generales para la estrategia de la empresa.

La empresa no realiza un análisis del entorno externo e interno en la organización, ni aplica estrategias financieras para crecer más en el mercado.

4. ¿Cuál es la herramienta que usted utiliza para la planeación financiera estratégica?

En la empresa Restaurante Palestino, a pesar que no se realiza planeación financiera estratégica en sí, utiliza un esquema básico de presupuestos.

La empresa establece un presupuesto mensual para la producción de los alimentos que produce y ofrece a los clientes, destacando dentro de este los costos, los gastos y los ingresos; pero no realiza el Balance Score Card, el Benchmarking, el análisis del punto de equilibrio, el apalancamiento operativo, el flujo de caja (ciclo de efectivo), el pronóstico de ventas y el pronóstico financiero.

5. La gerencia de la empresa elabora los planes con la finalidad de:

En la empresa Restaurante Palestino, la gerencia elabora los planes con la finalidad de sólo definir objetivos en algunas áreas (producción, ventas).

La empresa establece objetivos especialmente de producción y de ventas, pues considera que son las dos áreas más importantes y por las cuales la empresa sobrevive en el mercado de Puerto Tejada, Cauca.

La empresa no establece objetivos generales para orientar la toma de decisiones en su gestión administrativa y financiera; elabora los estados de resultados proforma sólo para presentarlos ante agentes externos como bancos, Estado, pero no para analizarlos internamente para la toma de decisiones.

6. ¿En su empresa han determinado la Matriz DOFA, frente al área financiera?

La empresa Restaurante Palestino, no ha determinado la Matriz DOFA, frente al área financiera.

La empresa no ha determinado la Matriz DOFA frente al área financiera, porque no realiza planeación estratégica, ni mucho menos estrategias financieras que le permitan expandirse en el mercado, diversificar productos y buscar nuevos mercados, para fortalecerse más financieramente.

7. ¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación financiera?

La empresa Restaurante Palestino, no considera factores externos, para realizar la planificación financiera.

La empresa no realiza planeación estratégica ni aplica estrategias financieras.

8. ¿Cuándo se elaboran la planeación financiera estratégica se definen:

Cuando la empresa Restaurante Palestino, elabora algo de planeación estratégica sólo define los objetivos en algunas de sus áreas (producción, ventas).

La empresa no define claramente los objetivos a alcanzar en cada periodo, ni planifica concretamente el logro de objetivos específicos.

9. ¿Se asignan recursos (tecnológicos, financieros, humanos), para cumplir el plan financiero en su empresa?

La empresa Restaurante el Palestino, si asigna recursos (tecnológicos, financieros, humanos, para cumplir con el plan financiero en ésta.

La empresa cuenta actualmente con 15 empleados estables, los cuales llevan más de 15 años laborando para la organización, son eficientes, productivos y tienen mucho sentido de pertenencia hacia la empresa.

10. ¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros?

La empresa Restaurante Palestino, no analiza la relación existente entre los activos, pasivos y patrimonio en los estados financieros.

La empresa realiza el estado de resultados y el balance general, con los cuales contribuye con el pago de impuestos, pero no estudia la situación económica de la empresa en profundidad. Su propietario considera que si el contador elabora estos estados financieros, es porque son confiables y no se requiere un estudio más profundo a estos.

11. ¿Se examina la relación entre los costos, gastos y ventas?

La empresa Restaurante Palestino, si examina la relación existente entre los costos, gastos y ventas.

La empresa realiza un presupuesto para la producción de los productos que vende, asignando costos, gastos e ingresos.

12. ¿Su empresa tiene definidos indicadores financieros?

La empresa Restaurante Palestino, no tiene definidos indicadores financieros.

La empresa realiza el estado de resultados y el balance general, pero no los analiza utilizando el análisis financiero.

13. ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los indicadores financieros?

La empresa Restaurante Palestino no evalúa periódicamente el cumplimiento de los indicadores financieros.

14. ¿En caso de desviaciones en los resultados financieros, se aplican los correctivos necesarios?

La empresa Restaurante Palestino, utiliza los estados de resultados solamente para la contribución de impuestos, y confía en su contador asesor; su propietario cree que los estados de resultados elaborados son confiables y que éstos no requieren de ninguna evaluación ni análisis, pues el restaurante siempre obtiene utilidades.

15. ¿Su empresa compara los resultados financieros con los de otras empresas?

La empresa Restaurante Palestino, no compara los resultados financieros con los de otras empresas. La empresa no considera necesario comparar sus estados financieros con los de otras empresas del mismo sector, porque su propietario dice que el restaurante siempre obtiene utilidades y además porque no realiza planeación estratégica financiera.

16. ¿Su empresa desarrolla políticas financieras de corto y largo plazo?

En la empresa Restaurante Palestino, no se desarrolla políticas financieras de corto y largo plazo. La empresa no aplica estrategias financieras.

17. ¿Se establecen políticas para la gestión del capital de trabajo?

La empresa Restaurante Palestino, no establece políticas para la gestión del capital de trabajo. En la empresa existen políticas de venta y de compra solamente.

18. ¿En su empresa se tiene en cuenta para la planeación estratégica financiera, inversiones para la innovación de productos o procesos?

La empresa Restaurante Palestino, no tiene en cuenta para la planeación estratégica financiera inversiones para la innovación de productos o procesos. La empresa no aplica estrategias para ampliarse en el mercado, ni para diversificar productos, ni para ampliar su infraestructura.

19. ¿En su empresa se analizan los porcentajes de pasivos (deuda) y patrimonio (capital propio) que utiliza la empresa, para financiar sus inversiones o activos?

La empresa Restaurante Palestino, no analiza los porcentajes de pasivos (deuda) y patrimonio (capital propio) que utiliza, para financiar sus inversiones o activos. La empresa no utiliza los indicadores financieros para evaluar y analizar los estados de resultados.

20. Al momento de solicitar un crédito en alguna institución financiera, ¿Se analiza el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de la empresa?

La empresa Restaurante Palestino, al momento de solicitar un crédito en alguna institución financiera, si analiza el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de ésta.

La empresa en algunos casos ha acudido a créditos en las instituciones financieras del municipio de Puerto Tejada, para aumentar la producción de los productos que vende y para contratar más personal, y siempre tiene en cuenta el costo de los intereses sobre las utilidades de la empresa.

21. ¿El área financiera tiene clara la rentabilidad que esperan recibir los accionistas o propietarios?

En la empresa Restaurante Palestino, no existe un área financiera establecida, pues el manejo lo lleva a cabo la contadora, y si tiene clara la rentabilidad que espera recibir los accionistas o propietarios.

La empresa realiza los estados financieros y a través de éstos, tiene clara la rentabilidad que va a recibir en determinado periodo, asegura su propietario.

22. ¿Su empresa compara los costos de la deuda y del capital propio para revisar el rendimiento esperado?

En la empresa Restaurante Palestino, si comparan los costos de la deuda y del capital propio para revisar el rendimiento esperado. La empresa elabora un presupuesto de costos, gastos y ventas y los estados financieros, con los cuales se da cuenta si obtiene rentabilidad.

23. ¿Su empresa realiza el estado de flujo de caja para determinar los saldos de efectivo?

La empresa Restaurante Palestino no realiza el estado de flujo de caja, para determinar los saldos de efectivo. La empresa no lleva a cabo una evaluación ni análisis financiero, ni la planeación estratégica financiera.

24. Los resultados financieros se comparan frecuentemente, con lo estipulado en el plan?

En la empresa Restaurante Palestino, los estados financieros no se comparan frecuentemente con lo estipulado en el plan.

La empresa no lleva a cabo el análisis financiero, ni la planeación estratégica financiera.

25. ¿Al momento de diseñar el plan financiero se definen los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados?

La empresa Restaurante Palestino no ha desarrollado hasta el momento ningún plan financiero, por ello no define los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados.

La empresa sólo tiene en cuenta lo que el contador público contratado le señale, y sólo tiene en cuenta que los recursos asignados para producción y pago de personal sean apropiados y presenten un resultado positivo.

26. En caso de desviaciones en el plan financiero se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas.

En la empresa Restaurante Palestino como se mencionó anteriormente no lleva a cabo ningún plan financiero por lo que, en caso de desviaciones, la empresa sólo tiene en cuenta lo que el contador público contratado le señale, y sólo tiene en cuenta que los recursos asignados para producción y pago de personal sean apropiados y presenten un resultado positivo.

27. ¿De ocurrir las desviaciones previstas en el Plan Financiero se aplican las acciones correctivas planeadas?

La empresa sólo tiene en cuenta lo que el contador público contratado le señale, y sólo tiene en cuenta que los recursos asignados para producción y pago de personal sean apropiados y presenten un resultado positivo.

28. ¿Las desviaciones presentadas en el plan financiero ¿sirven como referencia para los planes futuros?

La empresa Restaurante Palestino no ha desarrollado hasta el momento ningún plan financiero. La empresa sólo tiene en cuenta lo que el contador público contratado le señala, y sólo tiene en cuenta que los recursos asignados para producción y pago de personal, sean apropiados y presenten un resultado positivo.

Una vez se han descrito y estudiado las respuestas dadas, sobre las herramientas de planeación financiera estratégica, que utiliza la empresa Restaurante Palestino, de Puerto Tejada, Cauca , se presenta en el siguiente capítulo, el resultado y descripción de la identificación de herramientas de planeación financiera estratégica usadas en la empresa Restaurante Palestino, Puerto Tejada, Cauca.

3. RESULTADOS Y DESCRIPCIÓN DE LA IDENTIFICACION LAS HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN EN EL RESTAURANTE EL PALESTINO, DEL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA, CAUCA PARA PLANIFICAR Y ORGANIZAR LAS FINANZAS DE LA EMPRESA.

El análisis de la encuesta de 28 preguntas realizada en la empresa Restaurante Palestino, permitió identificar las herramientas que se utilizan en el restaurante el palestino, del municipio de Puerto Tejada, Cauca para organizar las finanzas de la empresa.

El detalle la identificación de las herramientas que se utilizan en el restaurante el palestino, del municipio de Puerto Tejada, Cauca para planificar y organizar las finanzas de la empresa, se presenta a continuación.

3.1 HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA QUE APLICA LA EMPRESA RESTAURANTE PALESTINO, PUERTO TEJADA, CAUCA PARA EL MANEJO DE SUS FINANZAS.

Se especifican las herramientas que la empresa Restaurante Palestino aplica para la realización de sus actividades diarias.

2. ¿En su empresa el manejo de todas las operaciones relacionadas con las transacciones monetarias y financieras, están a cargo del departamento financiero?

En la empresa Restaurante Palestino de Puerto Tejada, el manejo de todas las operaciones relacionadas con las transacciones monetarias y financieras, si están a cargo de la contadora de la empresa.

La empresa no cuenta actualmente no con un área financiera como tal, pero si con un Software Contable, para organizar todas las transacciones monetarias y financieras, pero a pesar de ello, el sistema contable presenta debilidades, pues no es manejado a diario sino cuando el propietario llama a la contadora asesora, para que organice la información para la contribución de los impuestos.

4. ¿Cuál es la herramienta que usted utiliza para la planeación financiera estratégica?

En la empresa Restaurante Palestino, a pesar que no se realiza planeación financiera estratégica en sí, utiliza un esquema básico de presupuestos.

La empresa establece un presupuesto mensual para la producción de los alimentos que produce y ofrece a los clientes, destacando dentro de este los costos, los gastos y los ingresos; pero no realiza el Balance Score Card, el Benchmarking, el análisis del punto de equilibrio, el apalancamiento operativo, el flujo de caja (ciclo de efectivo), el pronóstico de ventas y el pronóstico financiero.

5. La gerencia de la empresa elabora los planes con la finalidad de:

En la empresa Restaurante Palestino, la gerencia elabora los planes con la finalidad presentarlos a agentes externos (bancos, gobierno, propietario), pero no para ejecutarlos internamente.

La empresa establece planes sólo para elaborar los estados de resultados proforma y presentarlos ante agentes externos como bancos, Estado, pero no para analizarlos internamente para la toma de decisiones.

9. ¿Se asignan recursos (tecnológicos, financieros, humanos), para cumplir el plan financiero en su empresa?

La empresa Restaurante el Palestino, si asigna recursos (tecnológicos, financieros, humanos, para cumplir con el procedimiento financiero en ésta.

La empresa cuenta actualmente con 15 empleados estables, los cuales llevan más de 15 años laborando para la organización, son eficientes, productivos y tienen mucho sentido de pertenencia hacia la empresa.

11. ¿Se examina la relación entre los costos, gastos y ventas?

La empresa Restaurante Palestino, si examina la relación existente entre los costos, gastos y ventas.

La empresa realiza un presupuesto para la producción de los productos que vende, asignando costos, gastos e ingresos.

20. Al momento de solicitar un crédito en alguna institución financiera, ¿Se analiza el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de la empresa?

La empresa Restaurante Palestino, al momento de solicitar un crédito en alguna institución financiera, si analiza el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de ésta.

La empresa en algunos casos ha acudido a créditos en las instituciones financieras del municipio de Puerto Tejada, para aumentar la producción de los productos, que vende y para contratar más personal, y siempre tiene en cuenta el costo de los intereses sobre las utilidades de la empresa.

21. ¿El área financiera tiene clara la rentabilidad que esperan recibir los accionistas o propietarios?

En la empresa Restaurante Palestino, no existe un área financiera establecida, pues el manejo lo lleva a cabo la contadora, y si tiene clara la rentabilidad que esperan recibir los accionistas o propietarios. La empresa realiza los estados financieros y a través de éstos, tiene clara la rentabilidad que va a recibir en determinado periodo, asegura su propietario.

22. ¿Su empresa compara los costos de la deuda y del capital propio para revisar el rendimiento esperado?

En la empresa Restaurante Palestino, si se comparan los costos de la deuda y del capital propio para revisar el rendimiento esperado. La empresa elabora un presupuesto de costos, gastos y ventas y los estados financieros, con los cuales se da cuenta si obtiene rentabilidad.

3.2 HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA QUE NO APLICA LA EMPRESA RESTAURANTE PALESTINO, PUERTO TEJADA, CAUCA

Se detalla a continuación las herramientas de Planeación Financiera Estratégica que la empresa Restaurante Palestino no aplica en la realización de sus actividades diarias.

1. ¿La empresa realiza planeación financiera estratégica?

La empresa no realiza planeación financiera estratégica (Balance Score Card, Benchmarking, análisis de punto de equilibrio, pronóstico de ventas, evaluación económica y financiera, flujo de caja (Ciclo del efectivo).

3. En cuanto a los lineamientos estratégicos de la gerencia financiera, de la empresa:

La empresa Restaurante Palestino, en cuanto a los lineamientos estratégicos de la gerencia financiera, no ha identificado lineamientos generales para la estrategia de la empresa.

La empresa no realiza un análisis del entorno externo e interno en la organización, ni aplica estrategias financieras para crecer más en el mercado.

6. ¿En su empresa han determinado la Matriz DOFA, frente al área financiera?

La empresa Restaurante Palestino, no ha determinado la Matriz DOFA, frente al área financiera. La empresa no ha determinado la Matriz DOFA frente al área financiera, porque no realiza planeación estratégica, ni mucho menos estrategias financieras que le permitan expandirse en el mercado, diversificar productos y buscar nuevos mercados, para fortalecerse más financieramente.

7. ¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación financiera?

La empresa Restaurante Palestino, no considera factores externos, para realizar la planificación financiera, porque la empresa no realiza planeación estratégica ni aplica estrategias financieras.

8. ¿Cuándo se elabora la planeación financiera estratégica se definen:

Cuando la empresa Restaurante Palestino, elabora algo de planeación estratégica sólo define los objetivos en algunas de sus áreas (producción, ventas). La empresa no define claramente los objetivos a alcanzar en cada periodo, ni planifica concretamente el logro de objetivos específicos.

10. ¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa?

La empresa Restaurante Palestino, no analiza la relación existente entre los activos, pasivos y patrimonio en los estados financieros, pues no utiliza la evaluación y análisis financiero de sus estados financieros elaborados.

12. ¿Su empresa tiene definidos indicadores financieros?

La empresa Restaurante Palestino, no tiene definidos indicadores financieros. La empresa realiza el estado de resultados y el balance general, pero no los analiza utilizando el análisis financiero.

13. ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los indicadores financieros?

La empresa Restaurante Palestino no evalúa periódicamente el cumplimiento de los indicadores financieros, puesto que no los tiene definidos.

14. ¿En caso de desviaciones en los resultados financieros, se aplican los correctivos necesarios?

No se aplican en caso de desviaciones en los resultados financieros, los correctivos necesarios. La empresa Restaurante Palestino, utiliza los estados de resultados solamente para la contribución de impuestos, y confía en su contador asesor; su propietario cree que los estados de resultados elaborados son confiables y que éstos no requieren de ninguna evaluación ni análisis, pues el restaurante siempre obtiene utilidades.

15. ¿Su empresa compara los resultados financieros con los de otras empresas?

La empresa Restaurante Palestino, no compara los resultados financieros con los de otras empresas. La empresa no considera necesario comparar sus estados financieros con los de otras empresas del mismo sector, porque su propietario dice que el restaurante siempre obtiene utilidades y además porque no realiza planeación estratégica financiera.

16. ¿Su empresa desarrolla políticas financieras de corto y largo plazo?

En la empresa Restaurante Palestino, no se desarrolla políticas financieras de corto y largo plazo, pues la empresa no aplica estrategias financieras, para su competitividad y crecimiento.

17. ¿Se establecen políticas para la gestión del capital de trabajo?

La empresa Restaurante Palestino, no establece políticas para la gestión del capital de trabajo. En la empresa existen políticas de venta y de compra solamente.

18. ¿En su empresa se tiene en cuenta para la planeación estratégica financiera, inversiones para la innovación de productos o procesos?

La empresa Restaurante Palestino, no tiene en cuenta para la planeación estratégica financiera inversiones para la innovación de productos o procesos. La empresa no aplica estrategias para ampliarse en el mercado, ni para diversificar productos, ni para ampliar su infraestructura.

19. ¿En su empresa se analizan los porcentajes de pasivos (deuda) y patrimonio (capital propio) que utiliza la empresa, para financiar sus inversiones o activos?

La empresa Restaurante Palestino, no analiza los porcentajes de pasivos (deuda) y patrimonio (capital propio) que utiliza, para financiar sus inversiones o activos,

puesto que la empresa no utiliza los indicadores financieros, para evaluar y analizar los estados de resultados.

23. ¿Su empresa realiza el estado de flujo de caja para determinar los saldos de efectivo?

La empresa Restaurante Palestino no realiza el estado de flujo de caja, para determinar los saldos de efectivo. La empresa no lleva a cabo una evaluación ni análisis financiero, ni la planeación estratégica financiera.

24. Los resultados financieros se comparan frecuentemente, con lo estipulado en el plan?

En la empresa Restaurante Palestino, los estados financieros no se comparan frecuentemente con lo estipulado en el plan. La empresa no lleva a cabo una evaluación ni análisis financiero, ni aplica la planeación financiera estratégica.

25. ¿Al momento de diseñar el plan financiero se definen los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados?

La empresa Restaurante Palestino, al momento de diseñar el plan financiero no define los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados. La empresa sólo tiene en cuenta lo que el contador público contratado le señale, y sólo tiene en cuenta que los recursos asignados para producción y pago de personal sean apropiados y presenten un resultado positivo.

26. En caso de desviaciones en el plan financiero se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas.

En la empresa Restaurante Palestino, en caso de desviaciones en el plan financiero, no se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas. La empresa sólo tiene en cuenta lo que el contador público contratado le señala, y sólo tiene en cuenta que los recursos asignados para producción y pago de personal sean apropiados y presenten un resultado positivo.

27. ¿De ocurrir las desviaciones previstas en el Plan Financiero se aplican las acciones correctivas planeadas?

En la empresa Restaurante Palestino, de ocurrir las desviaciones previstas en el plan financiero, no se aplica las acciones correctivas planeadas. La empresa sólo tiene en cuenta lo que el contador público contratado le señala, y sólo tiene en cuenta que los recursos asignados para producción y pago de personal sean apropiados y presenten un resultado positivo.

28. ¿Las desviaciones presentadas en el plan financiero ¿sirven como referencia para los planes futuros?

En la empresa Restaurante Palestino, las desviaciones presentadas en el plan financiero, no sirven como referencia para los planes futuros. La empresa sólo tiene en cuenta lo que el contador público contratado le señala, y sólo tiene en cuenta que los recursos asignados para producción y pago de personal, sean apropiados y presenten un resultado positivo.

4. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA A IMPLEMENTAR EN LA EMPRESA RESTAURANTE PALESTINO

La planeación financiera, que 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 amplificación con la estrategia.

La planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todo sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa.

La planeación financiera, que 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 amplificación con la estrategia.⁶¹

4.1 IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA A IMPLEMENTAR EN LA EMPRESA RESTAURANTE PALESTINO, DE PUERTO TEJADA, CAUCA

De acuerdo con los resultados obtenidos sobre la identificación de herramientas de planeación financiera estratégica, que no aplica la empresa Restaurante Palestino, se le recomienda a esta empresa implementar los siguientes componentes de Planeación Financiera Estratégica, para su mejoramiento funcional y competitivo, dentro del mercado municipal y regional en que se desempeña actualmente.

- 1.** Realizar planeación financiera estratégica como (Balance Score Card, Análisis de Punto de Equilibrio, control de costos, proyección de ventas, análisis financiero e indicadores financieros, Flujo de Caja, Benchmarking.
- 2.** El manejo de todas las operaciones relacionadas con las transacciones monetarias y financieras, en el departamento financiero, utilizando el software contable para organizar la contabilidad diariamente y de manera responsable.

⁶¹ SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I., Luis e. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Editorial Ecoe Ediciones Ltda., 2012, p, 9-10.

- 3.** Lineamientos estratégicos de la gerencia financiera, con respecto a: conocer el propósito estratégico, el diseño formal de los lineamientos respectivos, definición de la misión, visión, políticas organizacionales, valores, entre otros, y la identificación de lineamientos generales para la estrategia.
- 4.** La elaboración de un plan estratégico por parte de la gerencia con la finalidad de orientar la toma de decisiones en la gestión, presentarlos ante agentes externos (bancos, gobierno, socios, propietario), para ejecutarlos internamente, y elaborar planes, para la ejecución de actividades.
- 5.** Aplicar la Matriz DOFA, frente al área financiera, en el restaurante.
- 6.** La consideración de factores externos referente a oportunidades y amenazas, que el entorno le ofrece al restaurante, para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.
- 7.** Definir en la elaboración de la planeación financiera estratégica, claramente los objetivos a alcanzar en cada periodo.
- 8.** En la elaboración de la planeación financiera estratégica definir los objetivos en todas sus áreas (producción, mercadeo, finanzas, talento humano, investigación y desarrollo).
- 9.** El análisis de la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros.
- 10.** Realizar el examen de la relación existente entre los costos, gastos y ventas.
- 11.** La definición de indicadores financieros.
- 12.** La aplicación y evaluación periódica del cumplimiento de los indicadores financieros.
- 13.** El desarrollo de políticas financieras de corto y largo plazo.
- 14.** Seguir teniendo en cuenta para la planeación estratégica financiera, inversiones para la innovación de productos o procesos.
- 15.** El análisis de los porcentajes de pasivos (deuda) y patrimonio (capital propio) que utiliza la empresa, para financiar sus inversiones o activos.
- 16.** Seguir teniendo clara en el área financiera la rentabilidad que esperan recibir los accionistas o propietarios.

17. Comparar los costos de la deuda y del capital propio para revisar el rendimiento esperado.

18. La realización del estado de flujo de caja, para determinar los saldos de efectivo.

Finalmente, se concluye que la planeación financiera es una parte importante de la administración de una empresa, pues permite que la administración de la organización pueda, determinar si la empresa es rentable, cuánto y cuándo tiene que producir y a qué precio tiene que vender, para poder cubrir todos sus costos; monitorear y evaluar el desempeño de la empresa y facilitar el diálogo entre la gerencia y sus socios; y programar su flujo de efectivo y recursos económicos, para cumplir a tiempo con todos sus pagos, como salarios, pagos de préstamos, pagos a proveedores, etc.

La administración de la empresa Restaurante Palestino, debe tener un entendimiento claro de sus costos y cómo afectan estos costos a la rentabilidad y competitividad de la empresa, pues el uso de cualquier recurso por parte de la organización representa un costo. Conocer que los costos pueden ser de producción o fabricación, de administración y comercialización o financiamiento.

Que los costos de producción o fabricación, incluyen los costos que se relacionan directamente con la elaboración de un producto, y pueden incluir materia prima, insumos y mano de obra, entre otros. Los costos de administración y comercialización incluyen los costos que el manejo diario de la empresa que no se relacionan directamente con el proceso productivo; estos pueden incluir el salario de la administración, papelería, gastos telefónicos, transporte, folletos de promoción, entre otros. Y los costos financieros incluyen el costo de obtener el financiamiento necesario, para manejar la empresa; los costos financieros son los intereses que se pagan sobre el préstamo y otras líneas de crédito.⁶²

Los beneficios de los elementos de planeación financiera estratégica identificados para amplificar en la empresa Restaurante Palestino, de Puerto Tejada, permiten:

- El mejoramiento continuo y la anticipación a los problemas.
- Adoptar información financiera sobre la cuál soportar las decisiones, aportar claridad y foco, una mayor seguridad en la toma de decisiones, y la alineación entre los resultados financieros y la estrategia.

⁶² RJUNKIN, Ruth y SOZA, Skarlett. Herramientas Básicas para la Planeación Financiera de Pequeñas Empresas Rurales. Una Guía para Facilitadores de Desarrollo Empresarial Rural. Costa Rica: Centro de Competitividad para Empresas. 2006, p, 2-3.

- Para el ciclo de la planeación financiera estratégica, hay que revisar el desempeño actual frente al desempeño de los últimos años y las metas del presente año.
- Identificar claramente las oportunidades y amenazas actuales del negocio. Analizar el éxito y fallas del año previo, y revisar los objetivos estratégicos clave, para el presente año y cambiar o reajustar la planeación a largo plazo.⁶³

Una vez se identificaron las herramientas que aplica la empresa Restaurante Palestino, del municipio de Puerto Tejada para organizar sus finanzas, y se plantearon a la empresa, herramientas de planeación estratégica financiera que no realiza, para su implementación y permanencia en el mercado, se procede a un análisis de los elementos de Planeación Financiera Estratégica a realizar en la empresa Restaurante Palestino, de Puerto Tejada, Cauca.

4.2 ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA, PARA LA EMPRESA RESTAURANTE PALESTINO, PUERTO TEJADA, CAUCA

Se inicia este análisis con los elementos de la Planeación Financiera Estratégica Balance Score Card, el Punto de Equilibrio, el Sistema de Costos, el Pronóstico de Ventas, el Análisis Financiero, los Indicadores de Gestión, el Flujo de Caja, y el Benchmarking.

4.2.1 El Balance Score Card

El Balance Score Card, es una metodología que congrega las personas hacia el cumplimiento de la misión, mediante la canalización de las habilidades y conocimientos específicos del talento humano, para el logro de metas estratégicas de largo plazo; permite guiar el desempeño actual y al mejoramiento del desempeño futuro.

El Balance Score Card, se funda en cuatro perspectivas: de desempeño financiero, de conocimiento del cliente, de proceso interno de negocios, y de aprendizaje y crecimiento, para rectificar iniciativas individuales, organizacionales, e identificar procesos nuevos, y cumplir con los objetivos del cliente y de los accionistas. El Balance Score Card, es una técnica de aprendizaje y retroalimentación, para actualizar la estrategia de la empresa.⁶⁴

⁶³ Cuatro Recomendaciones para la Planeación Financiera de la Empresa. BANCOLDEx. http://www.bancoldex.com/documentos/1719_Gestión_financiera.ppt. (Consultado Mayo 8 de 2014).

⁶⁴ KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro de Mando Integral: Balanced Score Card. Barcelona: Ediciones Gestión. 1996-2000. p. 321.

La metodología del Balance Score Card, inicia con establecer la Misión, la Visión, los Principios Corporativos y los Objetivos Estratégicos de una organización.

4.2.1.1 Misión. El Restaurante Palestino, ofrece comidas variadas para sus clientes, a los mejores precios, con la aplicación de estrictas normas calidad, proyectando su imagen al mercado, con el mayor respeto hacia sus empleados y accionistas, y con acatamiento de las normas que rigen el control del medio ambiente, para el logro de sus objetivos financieros, y un mayor rendimiento económico.

4.2.1.2 Visión. El Restaurante Palestino, en el 2018 será reconocido en el municipio de Puerto Tejada, como el restaurante líder en la preparación de alimentos, con las más estrictas normas de calidad y acatamiento de las normas que rigen el control del medio ambiente, logrando un mayor rendimiento económico.

4.2.1.3 Principios Corporativos. Los principios corporativos, señalados para el Restaurante Palestino son los siguientes:

Respeto: aceptar y valorar las cualidades, defectos y opiniones del otro, tener profundo respeto por nosotros mismos, por nuestro país, su gente y sus instituciones, la empresa, directivos, colaboradores, entregando a los clientes, alimentos en excelentes condiciones, como símbolo de respeto hacia las personas que son clientes, y hacia el mercado que se atiende.

Compromiso: responsabilidad con los clientes, con los colaboradores, para proyectar excelencia entre el grupo al que pertenecemos.

Lealtad: acción de permanencia con el compromiso adquirido, ante las circunstancias cambiantes; ser éticos y honestos con la empresa, país y sociedad, guardar secretos profesionales y realizar con excelencia el trabajo.

Diligencia: es la oportunidad y excelencia con que se realiza la labor asignada, partiendo, partiendo más allá del deber y trabajando con entusiasmo, pasión y alegría, para hacer las cosas bien.

Un Sistema de Calidad con Principios: enfocado al cliente, con liderazgo y participación del personal, enfocado y basado en procesos, enfocado al sistema para la gestión, con mejora continua, enfocado en los hechos para la toma de decisiones y las relaciones beneficiosas con los proveedores.

4.2.1.4 Políticas de Calidad: orientación de los esfuerzos de los colaboradores y la razón de ser de la empresa, mejoramiento continuo de los procesos, regidos bajo un sistema de control de calidad; investigación y desarrollo de actividades en función del cumplimiento de la satisfacción y las expectativas de los clientes, en

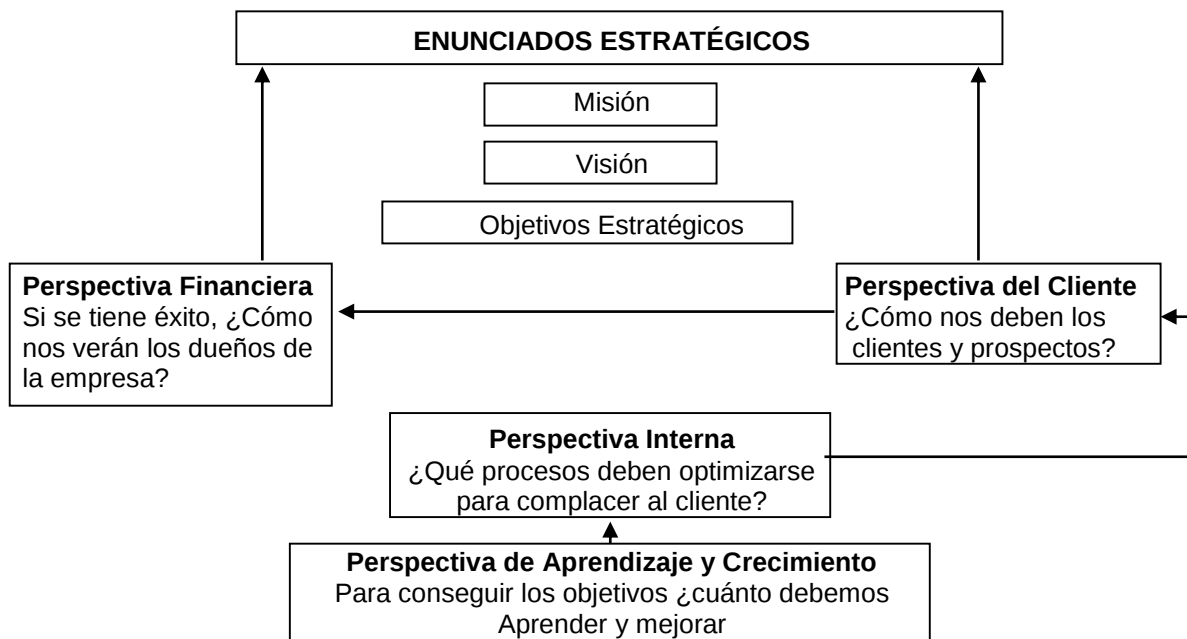
términos de entregar un producto perfecto, con personal competente, motivado y soportándose en sus principios, valores y aptitudes, para mantener eficacia y lograr el cumplimiento de los objetivos.

4.2.1.5 Objetivos de Calidad Estratégicos. Los siguientes son los objetivos de calidad estratégicos planteados para la empresa Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.

- Lograr niveles de satisfacción de los clientes mayores del 95%.
- Hacer entrega perfecta de los pedidos de los clientes mayores al 95%.
- Lograr cumplir el presupuesto de ventas mayor al 95%.
- Lograr crecer en un 10% en ventas.
- Lograr un nivel de costos de no calidad inferior al 2%, con respecto a las ventas.
- Lograr expandirse en el mercado al menos en dos puntos de venta más.
- Mantener en un 95%, el personal con las competencias necesarias, mediante el desarrollo de actividades de formación.

Al reevaluar estos enunciados estratégicos, se recomienda aplicar la metodología de Kaplan y Norton, como la que aparece en la Figura 3.

Figura 3. Metodología del Balanced Score Card



Fuente: KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro de Mando Integral: Balanced Score Card. Barcelona: Ediciones Gestión. 1998-2000, p, 321.

Al evaluar y formular los lineamientos estratégicos para el Restaurante Palestino, se debe tener mucho cuidado con los objetivos tácticos y de procesos, ya que deben cada uno alinearse perfectamente con los objetivos estratégicos propuestos; esto implica un manejo con la mesa de trabajo, y participación de los mandos medios de la empresa, sensibilizando a todos los empleados y haciendo una propuesta de indicadores para los procesos; estos indicadores deben dividirse en cuatro grupos: de dirección, de realización, de apoyo, medición, análisis y mejora.

Cuadro 1. Indicadores de Dirección, de Realización, de Apoyo, de Medición, Análisis y Mejora, para el Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.

PROCESO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS	INDICADORES
DE DIRECCIÓN	Administrativo: -Incrementar la eficiencia de los recursos financieros del restaurante, logrando que el costo financiero no supere el 4%. -Hacer revisión y control al cumplimiento del 100% del presupuesto de talento humano, comercialización, administración, y producción.	Revisión y control al cumplimiento del 100% del presupuesto de talento humano, comercialización, administración, y producción.
	Financiero: Contabilidad: Cumplir el 100% con las normas contables y tributarias. Tener la información contable al día, para poder presentar el balance general y el estado de resultados, los primeros 5 días hábiles de cada mes.	Fecha de presentación entre el 1° y 5° día hábil del mes (Balance General, Estado de Resultados).
	Cartera: recuperar la cartera al 100% en los plazos estipulados logrando que la rotación no sea mayor a 60 días.	Indicador Rotación de Cartera: $\text{Número de días que tarda en recuperar la cartera} = \frac{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} \times 365 \text{ días/Ventas.}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
	Tesorería: pagar al 100% las obligaciones financieras y la de los proveedores en los plazos estipulados, logrando que la rotación de cuentas por pagar no sea mayor a 75 días.	Indicador: Días de Rotación de Proveedores: Número de días que tarda en pagar a proveedores= $\text{Cuentas por Pagar Promedio} \times 365 \text{ días/Compras.}$
	Revisión por la Dirección: Evaluar las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema, a través de indicadores de gestión, partiendo de los objetivos estratégicos del restaurante	Resultados de los objetivos estratégicos del restaurante cada 3 meses.
DE REALIZACIÓN	Comercial: -Lograr que la satisfacción de los clientes sea superior al 90%. -Alcanzar un cumplimiento mayor al 80% del presupuesto de ventas anual del restaurante. -Lograr un crecimiento en ventas del 12% al año.	$\% \text{ de Cumplimiento de Ventas} = \frac{\text{Ventas Reales} \times 100}{\text{Ventas Presupuestadas.}}$ $\% \text{ de Crecimiento en Ventas} = \frac{(\text{Ventas Proyectadas Actuales} - \text{Ventas Proyectadas Anteriores}) \times 100}{\text{Ventas Proyectadas Actuales.}}$
	Planeación y Programación: -Garantizar el cumplimiento de la programación de producción en un porcentaje mayor al 95%. -Mantener los pedidos en sobrantes y faltantes por debajo del 4%. -Generar un desperdicio inferior al 4%.	$\% \text{ de Cumplimiento de Programación} = \frac{\text{Número comidas entregadas a tiempo}}{\text{Total de comidas programadas.}}$ $\% \text{ de Sobrantes y Faltantes} = \frac{\text{Comidas producidas} \times 100}{\text{Comidas solicitadas}}$ $\% \text{ de Desperdicio} = \frac{\text{Número de Comidas Producidas} \times 100}{\text{Comidas Solicitadas.}}$
	Producción: -Garantizar que la entrega de las comidas a los clientes desde el momento de generarse la	$\% \text{ del Cumplimiento de Entrega} = \frac{\text{Número de Platos Entregados en 24}}{\text{Número de Platos Solicitados}}$

	solicitud, no genere un tiempo superior de 10 minutos. -Garantizar que el costo real de la elaboración de las comidas no exceda al 100% del costo presupuestado.	horas/Número de Comidas Solicitadas x 100. % Costo por Plato de Comida = Costo Real Comida/Costo Presupuestado x100.
	Compras: -Abastecer el almacén del 100% de materiales e insumos para las comidas, dentro de 2 días hábiles a la fecha de la solicitud. -Lograr que el costo de adiciones no supere el 1% del consumo de materiales e insumos del sustrato de elaboración. -Lograr que el costo real de la compra de materias primas e insumos no exceda el 100% del costo presupuestado. -Evaluar los proveedores en términos de tiempo de entrega, calidad, cantidad y servicio, con una calificación mayor al 95%. Rotar los inventarios de materias primas a 30 días.	Tiempo de abastecimiento= Fecha de entrega-Fecha de solicitud. Costo de Adiciones =Costo de adición /Costo Presupuestado x100. % de Costo de la Materia Prima e Insumos =Costo Real/Costo Presupuestado x100. Se califica a todos los proveedores criterios como: cumplimiento de entrega, calidad del producto, cantidad suministrada, nivel del servicio. La calificación está en un rango de de 0 a 100%. Excelente: 95% a 100%, se le sigue comprando; Bueno: 71% a 95%, se le informa las fallas; Aceptable: 51% a 70%, se revalúa; Deficiente: menor o igual a 50%, se revalúa. Los indicadores a evaluar son: Tiempo de espera a proveedores= (Número de orden de compra por fecha cumplida) / (Número de orden de compra realizadas) x 100. Calidad de los proveedores (cumplimiento de requisitos)= (Total de pedidos puestos – Número de pedidos rechazados/Cantidad de pedidos puestos) x 100. Cantidad suministrada por los proveedores= (Total de pedidos puestos –Número de pedidos incompletos/Cantidad de pedidos puestos) x 100. Rotación de Inventario de Materia Primas=Promedio de inventario durante el periodo x 365 días/Costo de mercancías compradas durante el periodo.
DE CALIDAD	Inspección de Materias Primas: Evaluar a los proveedores en términos de tiempo de entrega, calidad, cantidad y servicio con una calificación mayor al 95%.	Costos de no calidad= \$ adicionales +\$ de devoluciones internas +\$ devoluciones externas +\$ sobrantes.
	Inspección de producto terminado: -Garantizar que las no conformidades por quejas de los clientes sean inferiores al 2%. -Garantizar que las no conformidades por reclamos de los clientes sean inferiores al 1%. -Lograr costos por devoluciones externas inferiores al 0.5%, con respecto a la facturación mensual.	Costos de no calidad= \$ adicionales +\$ de devoluciones internas +\$ devoluciones externas +\$ sobrantes.
	Despachos: -Garantizar entregas perfectas al 100% -Lograr que el costo real del empaque no exceda el 100% del costo presupuestado. -Lograr que el costo del transporte de la mercancía no exceda el 1% de las ventas.	Entregas perfectas al 100% = comidas a tiempo, cantidad solicitada completa. % de costos de empaque= Costo Real x 100/Costo Presupuestado. Costo del Transporte= Valor envío mercancía/Ventas.
	Talento Humano: Proveer al restaurante del personal competente, teniendo como guía el perfil	Eficacia de la Formación= Calificación de 1.0 a 5.0, aprueba con una calificación de 3.5.

DE APOYO	ideal, que contribuya a lograr el desarrollo de competencias, basada en la formación.	Evaluación teórica de conceptos desde el proceso. Cubrimiento de la formación: % de cubrimiento= Número de personas formadas /Número de personas programadas x 100. Evaluación de desempeño: test de evaluación basada desde el perfil del cargo.
	Control de Documentos y Registros: Garantizar el control de la documentación, logrando cero no conformidades, por el control de registros y documentos.	Número de no conformidades encontradas por el control de documentos y registros = 0
	Sistemas: Implementar y dar soporte a los usuarios de equipos y software, con una eficiencia del 95%, en atención y cumplimiento.	Cumplimiento de solicitudes=Solicitudes atendidas/Total solicitudes x 100. % Mantenimiento preventivo de equipos=Equipos revisados/Total equipos x 100.
	Mantenimiento: -Reducir los tiempos muertos por daños mecánicos en un porcentaje inferior a 1% y los daños eléctricos al 0,5% del tiempo trabajado. -Ejecutar al 100% el programa de mantenimiento preventivo.	% Tiempo Muerto por Daño Mecánico = Tiempo reportado daño/Tiempo total turno x 100. % Tiempo Muerto por Daño Eléctrico=Tiempo reportado daño/Tiempo total turno x 100. % Mantenimiento Preventivo Ejecutado = Tareas Ejecutadas/Tareas Programadas x 100.
	Servicios Generales: Garantizar al 100% que toda la infraestructura y el ambiente de trabajo del restaurante se mantenga en óptimas condiciones.	Planilla de evaluación por zonas (semanal)= calificación mínima 4.0.
DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	Auditoría Interna: Garantizar la conformidad de la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008 ⁶⁵	Número de no conformidades del Sistema de Gestión= 0.

⁶⁵ La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por: a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno, b) sus necesidades cambiantes, c) sus objetivos particulares, d) los productos que proporciona, e) los procesos que emplea, f) su tamaño y la estructura de la organización. No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación. Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación, para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente. Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización. En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004. Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre

	Acciones Correctivas y Preventivas: -Garantizar la eliminación de las causas reales que originen no conformidades, a través de la ejecución de acciones correctivas. -Garantizar la eliminación de causas potenciales que originen no conformidades, a través de la ejecución de acciones preventivas	% de Cumplimiento de Acciones Correctivas = Acciones Correctivas Cerradas/Acciones Correctivas Propuestas x 100. % de Cumplimiento de Acciones Preventivas= Acciones Preventivas Ejecutadas/Acciones Preventivas Propuestas x 100.
	Estadística: Brindar información confiable, significativa, real y precisa, que permita conocer el estado del Sistema de Gestión de Calidad, en cuanto al cumplimiento de los objetivos, que ayuden a la toma de decisiones, garantizando la eficacia y la mejora continua, mediante los indicadores de gestión.	Mediante Indicadores de Gestión Total.

Fuente: con base en KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro de Mando Integral: Balanced Score Card. Barcelona: Ediciones Gestión. 2000, 1996.

4.2.1.6 Planes de Acción y Capacitación para el Cambio. En el Restaurante Palestino de Puerto Tejada, se debe desarrollar una estrategia participativa, donde todos los empleados tengan capacitación, participación, revisión y conocimiento de las decisiones y reformas adquiridas en la misma forma en que se realizarían espacios de análisis de propuesta y mejoras; como por ejemplo, un programa de capacitación que se denomine “Desarrollo de habilidades de trabajo hacia la integración estratégica” y también enfocada a los principios del Sistema de Gestión de Calidad.

4.2.1.7 Definición de Estrategias. Para generar el crecimiento del Restaurante Palestino, gracias a las ventas y al ingreso e incremento en el mercado, se le plantea el derrotero a seguir:

- Revisión de capacidad instalada y el desarrollo de nuevos procesos: verificación técnica de capacidad de producción con tecnología existente; implementación de nuevos procesos para nuevos productos, de acuerdo con las necesidades del mercado y el público objetivo de la empresa, generando mayor oferta del servicio prestado.
- Contratación de estudio de mercado y logística a nivel de la región, para identificar o definir: nuevos mercados a desarrollar y penetración de los existentes a nivel regional; identificación del perfil de los clientes, de acuerdo a los productos ofrecidos; propuesta de valor diferenciadora, de acuerdo a las capacidades del restaurante y de sus clientes; precio y presentación del portafolio.

- Revisión, definición y reestructuración del área de producción y financiera, del restaurante.

4.2.1.8 Formulación de Estrategias. Para la formulación de estrategias se toma como base a los autores Kaplan y Norton.

Misión: El Restaurante Palestino, pone a disposición de sus clientes lo último en comidas, a través de procesos certificados de calidad, para proyectar su imagen ante el mercado de Puerto Tejada y otros mercados regionales, promoviendo la buena salud y el desarrollo sostenible de las competencias profesionales del talento humano y la generación de valor por parte de la empresa, para sus accionistas.

Visión para la el Restaurante Palestino: (Se deja la misma visión descrita arriba). En el 2018 ser reconocido en el municipio de Puerto Tejada, como el mejor restaurante líder en la preparación de alimentos, con las más estrictas normas de calidad y acatamiento de los reglamentos que rigen el control del medio ambiente, para lograr un mayor rendimiento económico.

Valores:

- ✓ **Respeto:** Aceptar y valorar las cualidades, defectos y opiniones del otro, tener profundo respeto por nosotros mismos, por nuestro país, su gente y sus instituciones, la empresa, directivos, colaboradores, entregando a los clientes, alimentos en excelentes condiciones, como símbolo de respeto hacia las personas que son clientes, y hacia el mercado que se atiende.
- ✓ **Compromiso:** Responsabilidad con los clientes, con los colaboradores, para proyectar excelencia entre el grupo al que pertenecemos.
- ✓ **Lealtad:** Es una acción de permanencia con el compromiso adquirido, ante las circunstancias cambiantes; ser éticos y honestos con la empresa, país y sociedad, guardar secretos profesionales y realizar con excelencia el trabajo.
- ✓ **Diligencia:** Es la oportunidad y excelencia con que se realiza la labor asignada, partiendo, más allá del deber y trabajando con entusiasmo, pasión y alegría, para hacer las cosas bien.

4.2.1.9 Políticas de Calidad: Enfocadas al cliente, con liderazgo y participación del personal, con mejora continua, enfocado en los hechos para la toma de decisiones y las relaciones beneficiosas con los proveedores; investigando, desarrollando y retroalimentando, actividades en función del cumplimiento de la satisfacción y expectativas de los clientes, en términos de entrega inmediata, desarrollando las actividades con personal competente y motivado, soportándose

en sus principios, valores y actitudes, para mantener la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, y lograr el cumplimiento de los objetivos.

4.2.1.10 Objetivos Estratégicos para el Restaurante Palestino. Los siguientes son los objetivos estratégicos diseñados para la empresa Restaurante Palestino.

- Obtener un margen de utilidad mayor al 10%.
- Conseguir un nivel de satisfacción en los clientes mayor al 98%.
- Realizar entrega inmediata de los pedidos con un nivel superior al 98%.
- Lograr niveles de eficiencia de producción superiores al 95%.
- Obtener niveles de costos de no calidad inferior al 2% con respecto a las ventas.
- Alcanzar un desarrollo del 98% en talento humano, para desarrollar las operaciones internas del restaurante.
- Desarrollar nuevos mercados y penetrar con productos nuevos en los existentes, para incrementar la participación del 10%.

4.2.1.11 Personal. Es el talento humano que labora en el restaurante. El personal interno del restaurante en estos momentos son 20 personas, con los siguientes procesos:

- **Proceso de Dirección:** Administración, contabilidad y finanzas, cartera, revisión por la dirección.
- **Procesos de Elaboración de los Productos:** Comercial, planeación y programación, compras, calidad, inspección de materias primas, inspección de productos en procesos, inspección de producto terminado, control del producto, despachos.
- **Procesos de Apoyo:** Gestión humana, documentación, control de documentos, control de registros, sistemas, mantenimiento, servicios generales.
- **Procesos de Medición, Análisis y Mejora:** Auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, estadística.

4.2.1.12 Valor para la Empresa. El restaurante agregará valor a su empresa, cuando mejore la competitividad del restaurante, sus procesos y el estado financiero actual, orientando el trabajo en sus áreas, hacia el cumplimiento de metas comunes corporativas, que garanticen la viabilidad en el futuro y la toma de decisiones.

4.2.1.13 La Matriz DOFA. Consiste en el análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para el diseño de los Objetivos Estratégicos, en el Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.

Cuadro 2. Matriz DOFA, para el Diseño de los Objetivos Estratégicos, en el Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.

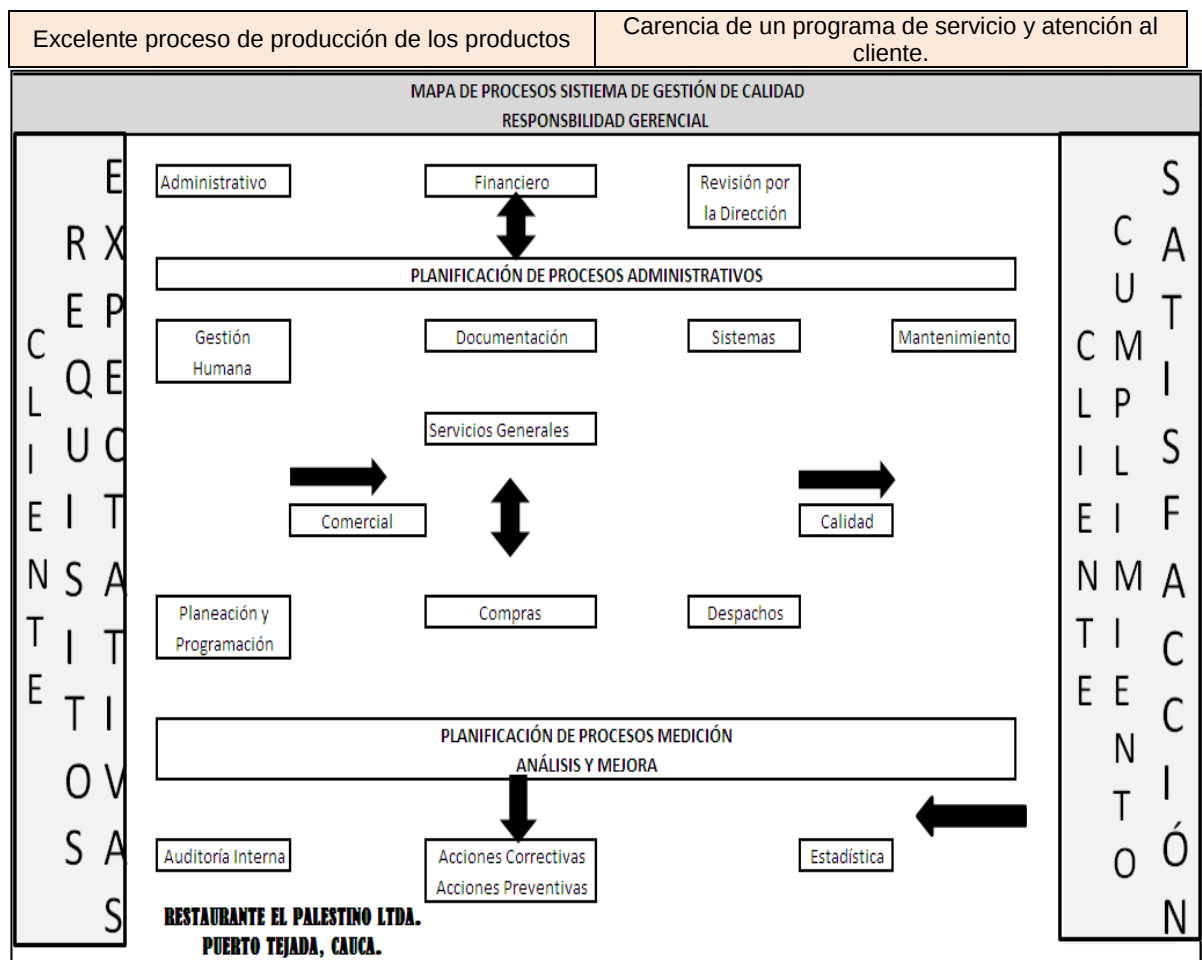
Fuente: con base en KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro de Mando Integral: Balanced Score Card. Barcelona: Ediciones Gestión. 2000-1996.

4.2.1.14 Mapa de Proceso del Restaurante Palestino, de Puerto Tejada. En el diseño de procesos para Restaurante Palestino, se exponen los procesos macro del restaurante, que deben formar el Sistema de Gestión de Calidad; algunos de éstos contienen subprocesos, los cuales se definen en la identificación de los procesos.

Figura 4. Mapa de Procesos, Restaurante Palestino, Puerto Tejada. Responsabilidad Gerencial.

Objetivo Estratégico: Obtener un margen de utilidad mayor al 10%.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Adquisición de créditos	Nuevos competidores.
Compra a proveedores cercanos de materias primas e insumos, para transformación de alimentos.	Alza en las materias primas e insumos.
Atractiva infraestructura vial y medios de comunicación.	Crecimiento y desarrollo de la competencia.
Elaboración de nuevos productos	Situación de violencia e inseguridad que vive actualmente el país.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alta capacidad instalada para la preparación de alimentos.	Las ventas mensuales no alcanzan a representar el 80% de la capacidad de producción instalada.
Tecnología de punta	Ausencia de una efectiva segmentación de clientes
Restaurante reconocido en el mercado	No se aplica la planeación estratégica.
Alta rotación de cartera.	No existe un programa de publicidad.
Antigüedad en el mercado (más de 20 años prestando el servicio).	No hay un sistema de costos implementado.
Objetivo Estratégico: Conseguir un nivel de satisfacción mayor al 98% en los clientes.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mayor flexibilidad en la exigencia de cumplimiento de entrega de los productos.	Tiempo de entrega menor por parte de la competencia en el pedido de los productos.
Elasticidad del precio de los productos a vender por baja inflación.	Capacidad de inventarios de la competencia más altos.
Implementar la gerencia y servicio de atención al cliente.	Precios más bajos en la competencia.
Atención adecuada e inmediata.	Tecnología de punta más avanzada utilizada por la competencia.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cumplimiento y requerimientos del cliente.	Pocos productos a ofrecer al cliente
Alto conocimiento técnico de los procesos por parte del Talento Humano.	Poco personal para la elaboración de los productos
Proceso Certificado de Control de Calidad.	Desconocimiento en servicio y atención al cliente del Talento Humano.
Sentido de pertenencia de los empleados	Falta de políticas de venta.
Objetivo Estratégico: Realizar entregas inmediatas de los pedidos con un nivel superior al 98%.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Capacitar al personal en servicio y atención al cliente	Entrega inmediata de los productos por parte de la competencia.
Mejorar el proceso de elaboración de alimentos.	Mejor atención del servicio en la competencia.
Adquirir más personal para atención	Mayor control de calidad y credibilidad en la competencia.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Amabilidad en la atención al cliente	Poca cobertura de empleados en el área de venta
Entrega de pedidos de los productos a tiempo	Poco conocimiento en servicio y atención al cliente
Compromiso y responsabilidad de los empleados con el restaurante.	Demora en la producción de los productos
Amplia cobertura logística en la sección de venta	
Objetivo Estratégico: Lograr niveles de eficiencia de producción superiores al 95%.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tecnología de punta en el mercado	Nivel elevado de eficiencia en la competencia, lo que puede repercutir en las ventas.
Medios de comunicación para publicidad	Mayor tecnología de punta por parte de la competencia.
Ofrecimiento en el mercado de Técnicas de producción	Mejores técnicas de procesos de producción por parte de la competencia.
Proveedores cercanos	Empleados tecnificados laborando en la competencia
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad de producción del 80%	Pocos empleados en el área de producción
Empleados comprometidos con el restaurante	Poca cobertura de capital para pago de empleados
Excelentes empleados en el área de producción	Subutilización de la capacidad de producción

Objetivo Estratégico: Obtener niveles de costos de no calidad inferior al 2% con respecto a las ventas.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Formación técnica con el apoyo de los proveedores	Monopolio sobre proveedores por parte de la competencia.
Gran cantidad de proveedores en la región	Incremento de la inflación.
Programas de capacitación en mejoramiento de procesos en transformación de alimentos Sena, Cámara de Comercio, entre otras.	Migración del capital humano capacitado.
Acceso a información especializada a través de medios	Evolución de tecnología y procesos que ocasionan escasez en el capital humano para capacitar.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Baja rotación de personal, permitiendo que la formación perdure.	Poco presupuesto destinado a la formación.
Disponibilidad de tiempo para capacitación del personal que labora.	Poco personal interno capacitado para realizar formación.
Gran sentido de pertenencia por parte de los empleados.	Poca participación del personal de la alta dirección en el proceso de formación.
Compromiso con el racionamiento de servicios públicos.	Escases del servicio de agua potable
Objetivos Estratégicos: Alcanzar un desarrollo del 98% en talento humano, para desarrollar las operaciones internas del restaurante.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Formación técnica con el apoyo de proveedores	Migración del capital humano formado.
Formación técnica con el apoyo de Sena, Cámara de Comercio, Comfacaucá.	Oferta de mejores salarios por parte de la competencia.
Acceso a información especializada a través de medios.	Evolución de tecnología y procesos que ocasionan escasez en el capital humano, para capacitación.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Disponibilidad de tiempo y espacio para capacitación y formación.	Poco presupuesto destinado a formación.
Baja rotación de personal, permitiendo que la formación perdure.	Poco personal interno capacitado para realizar formación.
Instituciones que pueden capacitar y formar empleados como Sena, Cámara de Comercio, Comfacaucá.	Poca participación del personal de la alta dirección en el proceso de formación.
Objetivo Estratégico: Desarrollar nuevos mercados y penetrar con productos nuevos en los existentes, para incrementar la participación del 10%.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Desarrollo de nuevos productos a los cuales los actuales sirven como insumo.	Competencia desleal.
Programa de publicidad en diferentes medios	Migración e infidelidad de clientes buscando mejor servicio y precios.
Convenios con proveedores	Falsificación e imitación de sabores y presentaciones del producto.
Controlar costos de producción	Precios más bajos de los proveedores hacia la competencia.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tecnología de punta.	Falencias en la estructura interna del área comercial y de producción.
Personal comprometido, competente y responsable.	Carencia de estudios de mercado y área de mercadeo.
Reconocimiento y tradición en el mercado del municipio de Puerto Tejada y otros municipios vecinos.	Carencia de investigación y desarrollo de nuevos productos.
Capacidad de respuesta y cumplimiento de estándares de control de calidad.	Carencia de un programa de publicidad en los medios de información existentes.



Fuente: con base en Sistema Gestión de Calidad ISO 9001:2008.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: ADMINISTRATIVO⁶⁶:

Objetivo: Incrementar la eficiencia de los recursos financieros de la empresa logrando que el costo financiero no supere el 2%; hacer revisión y control al cumplimiento de los presupuestos de talento humano, comercial, administración, producción.

Proveedores: Bancos, cartera, tesorería, despachos, comunicación interna, comercial, compras, DIAN, Cámara de Comercio.

Entradas: Personal competente, equipos y elementos de oficina, papelería y documentos, informes de contabilidad, cartera y tesorería, oficina acorde a la necesidad, seguridad.

66 ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

Actividades: Recepción de informes de contabilidad, cartera, tesorería y nómina, análisis de la información recibida, verificación de la información recibida, autorización pago de proveedores a tesorería, intermediación bancaria, realizar depreciación, generar informes tributarios, generar el costo, generar flujo de caja, entregar informes, realizar indicadores de gestión, entregar indicadores.

Salidas: Informes tributarios, flujo de caja, costo, nómina, indicadores.

Clientes: Revisor fiscal, gerencia, bancos, estadística, DIAN, Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio.

Responsables: Revisor fiscal, dirección administrativa, y revisión a la dirección.

Parámetros de Medición: Información dentro de los 3 primeros días hábiles de cada mes, costo financiero no mayor al 2%.

Interrelación Proceso de Dirección: Financiero, revisión por la dirección.

Interrelación Proceso Realización: Comercial, compras y despacho.

Interrelación Procesos de Apoyo: Talento humano, documentación, sistemas, servicios generales.

Interrelación Proceso de Medición: Auditoría interna, acciones correctivas, acciones preventivas, estadística.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: CONTABILIDAD⁶⁷:

Objetivo: Cumplir al 100% con las normas contables y tributarias, tener la información contable al día, para poder presentar el balance general, los primeros 3 días hábiles del mes.

Proveedores: Despacho, cartera, tesorería, comunicación, producción, comercial, compras, gestión de la calidad, nómina, administrativo, bancos, Dian.

Entradas: Personal competente, papelería y documentos, equipo y elementos de oficina, procedimientos de contabilidad, oficina acorde a la necesidad, seguridad.

Actividades:

Bancos: Recepción de informes bancarios, verificar la información, entrega de recibos tesorería, control y distribución de recibos, archivar, informe de integración.

⁶⁷ ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

Proveedores: Recepción de facturas, verificar datos, asientos contables, verificar los asientos tributarios, facturas de contado después de registradas se devuelven a tesorería, se archiva facturas originales, informe de integración.

Facturación: Recepción de facturas, verificar datos, asientos contables, verificar asientos tributarios, informe de integración, archivo, informes, verificar todos los módulos de cartera, cuentas por pagar, bancos, nómina, y facturación, cuadro de proveedores con tesorería, conciliaciones bancarias con tesorería, informes tributarios, balances, auxiliares, libros registrados, cierres contables, se genera informes de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, y flujo real.

Salidas: Balances, estados de resultados, auxiliares, informes tributarios, informe de flujos de fondos, libros registrados, cierre contable, indicadores.

Clientes: director administrativo, revisor fiscal, gerencia, bancos y Dian.

Responsables: Coordinador de cartera y contabilidad, despachos, tesorería y compras.

Parámetros de Medición: Balance general y estado de resultados.

Interrelación Proceso de Dirección: Administrativo y revisión por la dirección.

Interrelación Proceso de Realización: Compras, calidad y despacho.

Interrelación con Proceso de Apoyo: Talento humano, documentación, sistemas y servicios generales.

Interrelación Proceso de Medición: Auditoría interna, acciones correctivas, acciones preventivas, estadística.

Documentos: Proveedores, comprobantes, balances y auxiliares, libros registrados, certificados tributarios, parámetros de medición, transferencias y órdenes de pago, procedimiento general de contabilidad, integración bancos, compras por servicios generales, ingreso de proveedores nuevos, extractos de proveedores, auxiliares y balances, certificado tributario, libros registrados, cierre mensual, certificado tributario, cierre anual.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001.2008⁶⁸.

⁶⁸ NORMA ISO 9001: 2008, contiene la normatividad respecto a: la responsabilidad de la Dirección de la empresa referente a: compromiso de la dirección y el enfoque hacia el cliente; la política de calidad, la planificación, la responsabilidad, autoridad y comunicación; la revisión por la dirección; la provisión de recursos; el Talento Humano; la infraestructura física y tecnológica; el ambiente de trabajo; la planificación de la realización del producto; los procesos relacionados con el cliente; el diseño y el desarrollo; las compras; la

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: CARTERA⁶⁹

Objetivo: Recuperar la cartera al 100% en los plazos estipulados, logrando que la rotación no sea mayor a 60 días.

Proveedores: Despacho, tesorería, comunicación, comercial, administrativo, clientes, data crédito.

Entradas: Personal competente, papelería y documentos, equipos y elementos de oficina, procedimientos de cartera, seguridad.

Actividades: Imprimir listado de cartera, planear los cobros al vencimiento de las facturas, hacer llamadas y enviar por cheques, verificar consignaciones del informe de recibido de tesorería, codificar y asentar los recibos de caja para cancelar las facturas, verificar y asentar otras consignaciones de terceros, se generan informes de integración, se generan informes resumidos de facturación, verificar los asientos tributarios, autorización para elaboración facturas a terceros, cruce de notas crédito con facturas, cuadro de cartera, informes de cartera, para asesores comerciales, informe de data crédito, informe de cartera para realizar los cobros.

Salidas: Extracto de cartera, informe mensual de cartera, informe de comisiones, indicadores.

Clientes: Data crédito, gerencia, dirección comercial, dirección administrativa, revisoría fiscal.

Responsables: Cartera, comunicación, tesorería, dirección administrativa, gerencia.

Parámetros de Medición: Rotación de cuentas por cobrar.

Interrelación Proceso de Dirección: Administrativo y revisión por la dirección.

Interrelación Proceso de Realización: Productivo, comercial y despachos.

Interrelación Proceso de Apoyo: Talento humano, documentación y sistemas.

producción y prestación del servicio; el control de dispositivos de seguimiento y medición; el seguimiento y medición; el control del producto no conforme; el análisis de datos; y el proceso de mejora continua.

⁶⁹ ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

Interrelación Proceso de Medición: Auditoría interna, acciones preventivas, acciones correctivas, estadística.

Documentos: Informe general de cartera, facturación Nota Débito y Nota Crédito, procedimiento general de cartera, informe de cartera, comprobante de ventas, comprobantes de ingresos, comisiones, recibos de caja, cruce de nota crédito y facturación, comisiones.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001:2008 (4.1 e, f, 5.1, e, 6.1, 8.5.2, 8.5.3)

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: TESORERÍA⁷⁰:

Objetivo: Pagar al 100% las obligaciones financieras y de los proveedores en los plazos estipulados, logrando que la rotación no sea mayor a 90 días.

Proveedores: Compras, cartera, contabilidad, despachos, comunicación, bancos, administrativa, comercial.

Entradas: Personal competente, papelería y documentos, equipos y elementos de oficina, procedimientos de tesorería, procedimientos de cartera, oficina acorde con la necesidad, seguridad.

Actividades: Programar y alistar consignaciones y diligencias, elaboración consignaciones, entrega de documentos y despacho (mensajero), verificar consignaciones elaboradas por clientes, generar informes de bancos para cartera, elaboración flujo de caja, envío flujo de caja, generar informes para programación y pago a proveedores y nómina, envío informes a dirección administrativa, para autorización de pagos, programación de pagos, revisión programación pagos autorizados, ejecutar pagos, envío soportes de pago, integrar a bancos todos los movimientos diarios, conciliaciones bancarias, generar y enviar indicadores.

Salidas: Consignaciones bancarias, entrega de cheques a proveedores, comprobantes de pago de nómina, dotación de papelería, informes de banco, compras, indicadores.

Clientes: Comunicación, cartera, gerencia, dirección administrativa, revisoría fiscal, proveedores.

Responsables: Tesorería, dirección administrativa, gerencia.

Documentos: Informe nota débito y crédito de bancos, flujo de caja, informe cuentas por pagar, informe de nómina, transferencia y órdenes de pago, pagos a

⁷⁰ ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

proveedores, elaboración cheques y transferencias, informe de nómina, integración bancos, conciliación bancaria.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001:2008, 4.1, e, f, 5.1, e, 6.1, 8.5.2, 8.5.3

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN⁷¹:

Objetivo: Asegurarse de la conveniencia, adecuación y eficacia continúa del sistema de gestión de calidad, para evaluar las oportunidades de mejora, y la necesidad de efectuar los cambios necesarios en el sistema de gestión de calidad, en función de la mejora continua, partiendo de los objetivos estratégicos de la empresa.

Proveedores: Mapa de procesos, proveedores, clientes.

Entradas: Resultados de auditoría, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos y conformidad del producto, estado de las acciones preventivas y correctivas, acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previa, cambios que podrían afectar el sistema de gestión de calidad y recomendaciones para la mejora, políticas de calidad y objetivos de calidad.

Salidas: Toma de decisiones y acciones, relacionadas con respecto a la mejora de la eficacia del sistema, necesidad de recursos, acciones de mejora relacionadas con los productos, acciones preventivas y correctivas.

Actividades: Definir la periodicidad de la revisión por la dirección, revisar las acciones derivadas de la auditoría interna, evaluar los resultados de la satisfacción del cliente, incluyendo las quejas y reclamos, revisar los indicadores de gestión por procesos, resultados de las acciones preventivas y correctivas, por proceso, informe de los resultados de la revisión, recomendaciones para la mejora del proceso, revisión de la política de calidad y sus objetivos, informe de resultados (acciones de mejora del producto, la eficacia del sistema y los recursos para realizar la mejora).

Salidas: Toma de decisiones y acciones relacionadas con respecto a la mejora de la eficacia del sistema, necesidad de recursos, acciones de mejora relacionadas con el producto, acciones correctivas y preventivas.

Clientes: Sistema de gestión de calidad.

⁷¹ ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

Responsables: Gerencia general, gerencia de producción, dirección administrativa, dirección comercial.

Requisitos a cumplir: NTC ISO 9001:2008, 4.1, 4.2, 5.0, 6.1, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: COMERCIAL⁷²:

Objetivo: Lograr la satisfacción de los clientes, superior al 95%, alcanzando un cumplimiento del 90% del presupuesto anual de ventas de la empresa, con un crecimiento en ventas del 10%.

Proveedores: Mercadeo, clientes, proveedores externos, programación, sistemas, contabilidad, cartera, despachos, control del producto.

Entradas: Personal competente, requerimientos del cliente, catálogo de productos, bases de datos de clientes, equipo de oficina, implementos de oficina, cotizaciones, información técnica, orden de compra, listado de cartera, solicitud de crédito, notas de contabilidad, encuesta, satisfacción del cliente.

Actividades: Análisis de mercado, ubicación del cliente, contacto con el cliente, cotización y seguimiento, solicitud de crédito, orden de compra, revisión de los requisitos relacionados con el producto, elaborar pedido, entrega pedido a planeación, seguimiento interno, cobro de cartera, seguimiento postventa, medición de la satisfacción del cliente, realizar indicadores, entregar informe de indicadores.

Salidas: Aprobación de pedido, medición de la satisfacción del cliente, cumplimiento del presupuesto, crecimiento, indicadores.

Clientes: Cliente externo, contabilidad y cartera, calidad, planeación y programación, despachos, comercial.

Responsables: Comercial, asistente de dirección comercial.

Parámetros de Medición: Satisfacción mayor a 98%, presupuesto anual mayor a 98%, crecimiento en ventas mayor a 10%.

Documentación: Cotización, solicitud de crédito, confirmación orden de compra, orden de pedido, encuesta clientes, instructivo de cotización, instructivo de elaboración de pedidos.

⁷² ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001:2008, 4.1, B, 4.1, c, 5.5.3, 7.1, B, 7.2.1, a, 7.2.1 c, 7.2.1 d, 7.2.2, 7.2.2 a, 7.2.2 b, 7.2.2 c, 7.5.1, 7.5.1 a, 7.5.3, 7.5.4, 8.2.3, 8.4 c, 8.5.2, 8.5.3.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN⁷³:

Objetivo: Planear y programa la planta de producción, garantizando el cumplimiento de la programación en un 95%, manteniendo hasta un 1,5%, con sobrantes o faltantes.

Proveedores: Producción, comercial, compras, sistemas, talento humano, calidad, despachos.

Entradas: Pedidos, información de cancelación y/o modificación en los pedidos, información de materias primas e insumos, personal competente, información sobre despachos.

Actividades: Recepción y verificación de los pedidos, realizar orden de producción para cada referencia, verificar fechas de entrega y políticas de planeación y programación, realizar reunión para cada uno de los pedidos y verificar la información del mismo, realizar ficha técnica para cada pedido, planear y aprobar cada orden de producción, planear mantenimiento de equipos y máquinas, realizar indicadores, entrega de indicadores.

Salidas: Orden de producción, entrega de materias primas e insumos a producción, información sobre fecha de entrega de clientes, órdenes de producción aprobadas, programación de mantenimientos preventivos, información para medición, análisis y mejora.

Clientes: Producción, compras, mantenimiento, calidad, comercial, despachos.

Responsables: Planeación y programación.

Parámetros de Medición: Cumplimiento de la programación (%), disminución de materias primas e insumos de desperdicio, control de faltantes y control de sobrantes.

Documentos: Orden de producción, entrega de materias primas e insumos a producción, programación de productos, control de entrega, instructivo para realizar

⁷³ ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

orden de producción, instructivo para planear, requerir y aprobar orden de producción, políticas de planeación y programación.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001:2008, 4.1 a, b, d, d, f, 4.2.4, 6.2.1, 7.1 a, b, 7.5.1 a, b, c, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5, 8.1, 8.2, 8.2.2, 8.4, 8.5, 8.5.2, 8.5.3

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: COMPRAS⁷⁴:

Objetivo: Abastecer la planta de toda la materia prima necesaria dentro de los primeros 8 días de hecha la solicitud del producto, evaluando los proveedores en términos de tiempo, de entrega, calidad, cantidad y servicio, logrando calificaciones mayores al 985, lograr que el costo real de la compra de las materias primas no exceda el 100% del costo presupuestado y el costo de las adiciones no supere el 1% del consumo del mes; rotar los inventarios de materias primas a 40 días; y desarrollar nuevos proveedores (1) al año para materias primas.

Proveedores: Planeación y programación, producción, compras, contabilidad, talento humano, sistemas.

Entradas: Coordinador de compras, materias primas, facturas, formatos de salida de inventario, orden de compra, programación de producción.

Actividades: Requerimiento de materia prima, selección del proveedor, elaboración de orden de compra, envío de orden de compra, seguimiento de a la orden de compra, recepción de materias primas, ingreso al inventario, ubicación de las materias primas en el área, informe al proveedor, devolución al proveedor, entrega de materias primas al procesos requerido, evaluación al proveedor, seguimiento al proveedor, realizar indicadores de gestión.

Salidas: Materias primas para su transformación, materias primas para empaque de producto terminado, órdenes de compra, calificación a proveedores, indicaciones de gestión.

Responsables: Compras, almacén de materias primas e insumos.

Parámetros de Medición: Costo de las materias primas, calidad, cantidad suministrada por los proveedores, nivel de servicio de los proveedores, devoluciones de materias primas.

⁷⁴ ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

Documentación: Selección de proveedores, listado de proveedores, inventario, consumo de material de empaque, orden de compra, ingreso al inventario facturas, salida del inventario, recepción y traslado de materias primas a producción.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001:2008, 4.1 a, b, c, d, e, f, 4.2, 4.2.1 a, b, c, d, e, f, 4.2.3 a, b, c, d, e, f, g, 4.2.4, 4.5.2, 5.3 a, b, c, d, e, 6.3 a, b, c, 6.4, 7, 7.1 a, b, c, d, 7.2.1 a, b, c, d, 7.2.2 a, b, c, 7.2.3 a, b, c, 7.4.1 a, b, c, 7.4.2 a, b, c, 7.4.3, 7.5, 7.5.1, a, b, c, d, e, f, 7.5.3, 7.5.5, 7.6 a, b, c, d, e, 8 a, b, c, 8.2.1, 8.2.3, 8.2.4, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: INSPECCIÓN DE MATERIAS PRIMAS⁷⁵:

Objetivo: Garantizar el cumplimiento de los requisitos (legales, reglamentarios y de cliente), optimizando y asegurando los recursos de la inspección de materias primas, para obtener menos del 1,5% de lotes de materias primas rechazados y 1% de productos rechazados por el cliente.

Proveedores: Procesos, compras.

Entradas: Inspección de calidad competente, orden de producción, procedimiento de inspección materias primas, registro de materias primas, planta de producción.

Actividades: Recibimiento de materias primas, generación de reporte de aceptación a compras, verificación o inspección de calidad de acuerdo a cada materia prima, aceptación del pedido, identificación de productos, generar reporte de aceptación o rechazo y entrega de las materias primas a compras, registro de devolución al proveedor, verificación entrega de materias primas a producción, realizar indicadores.

Salidas: Materias primas conforme a requisitos, registro de inspección de materias primas, registro de devolución al proveedor, indicadores.

Clientes: Compras, procesos.

Responsables: Jefe control de calidad, compras, almacén de materias primas.

Parámetros de Medición: % de lotes de materias primas rechazada por producción/mes; % lotes rechazados por materias primas por cliente/mes.

Documentación: Registro de reporte de materias primas, registro devolución de materias primas de producción, registro control de materias primas, registro control

⁷⁵ ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

inspección de materias primas, certificado de análisis de proveedores, procedimiento inspección de calidad materias primas, instructivo inspección de materias primas.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001:2008, 4.1 b, c, d, e, f, 4.2.1 d, 7.1, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.5, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: INSPECCIÓN DE PRODUCTOS EN PROCESO⁷⁶:

Objetivo: Garantizar el cumplimiento de los requisitos (leales, reglamentarios y de cliente), optimizando los recursos y mejorando las técnicas y procedimientos utilizados en el proceso de inspección del producto en proceso, para obtener menos del 0,5% de devoluciones internas y costos de no calidad inferiores al 1,5% con respecto a la facturación.

Proveedores: Planeación y programación, inspección de calidad, materias primas.

Entradas: Inspección de calidad competente, orden de producción, procedimientos inspección productos en proceso, control de calidad y planta de producción.

Actividades: Recepción orden de producción, aprobación del proceso de producción, toma de muestras cada 15 minutos durante el proceso de producción, retroalimentación a los operarios de producción, rechazo de productos por defectos no corregidos, realizar indicadores, entregar informe de indicadores.

Salidas: Productos en proceso según especificaciones, registro de inspección, indicadores.

Clientes: Todos los clientes externos, inspección de calidad, producto terminado.

Responsables: Producción, dirección de calidad.

Parámetros de Medición: Costos devoluciones internas/total facturación; costos de no calidad.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001:2008, 4.1 e, f, 7.1, 7.5.1, 7.5.5, 8.2.3, 8.2.4, 8.4, 8.3, 8.5.1

⁷⁶ ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: INSPECCIÓN PRODUCTO TERMINADO⁷⁷:

Objetivo: Garantizar el cumplimiento de los requisitos (legales, reglamentarios y de cliente), optimizando los recursos de la inspección producto terminado, para disminuir las quejas al 2%, disminuir los reclamos al 1%, y lograr costos por devoluciones externas inferiores al 0,5% con respecto a la facturación mensual.

Proveedores: Planeación y programación, inspección de calidad productos en procesos.

Entradas: Inspección de calidad, procedimiento inspección productos terminados.

Actividades: Recepción del producto terminado a producción, devolución producto terminado a producción, alistamiento de producto terminado, entrega de producto terminado a despacho, realizar indicadores, entrega informe de indicadores.

Salidas: Producto terminado según especificaciones y con certificado de calidad, indicadores.

Clientes: Todos los clientes externos, comercial muestras, despachos.

Responsables: Director de calidad, de producto terminado.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001:2008, 4.1 e, f, 7.1, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.5, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: DESPACHOS⁷⁸:

Objetivo: Garantizar la identificación y control el producto no conforme con los requisitos en cada etapa del proceso productivo, para prevenir su uso o entrega no intencional.

Proveedores: Inspección de calidad materias primas, inspección de calidad productos en procesos, inspección de calidad producto terminado.

Entradas: Inspección de calidad, planta de producción.

⁷⁷ ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

⁷⁸ Ibíd.

Actividades: Inspección a los productos, inspección de nuevo 100% a los productos, entrega a despacho, realizar indicadores.

Salidas: Identificación productos no conformes, devolución producto no conforme, bajo concesión de dirección de calidad y/o cliente, producto terminado según especificaciones y con certificado de calidad.

Clientes: todos los clientes externos, planeación y programación, despachos.

Responsables: Auxiliares de calidad, materias primas, productos en procesos, productos terminados, director de calidad, jefe de producción.

Parámetros de Medición: % de productos defectuosos/mes, % de productos enviados con aprobación por concesión/mes.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001:2008, 4.1 c, 7.4.2 b, 7.4.3, 7.5.3, 8.1 a, 8.2.4, 8.3 a, b, c, 8.4, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: TALENTO HUMANO⁷⁹:

Objetivo: Proveer la empresa del personal competente, teniendo como guía el perfil ideal, que contribuya al logro del desarrollo de competencias, basado en la formación.

Proveedores: Instituciones tecnológicas, universidades, referencias externas, empresas de servicios temporales, periódicos.

Entradas: Coordinador de talento humano, elementos de papelería, computador, impresora, fotocopidora, teléfono, planes de trabajo, entrevista, referencias laborales, instructivos.

Actividades: Solicitud hoja de vida, selección del personal, instrucción al personal, entrenamiento al personal, evaluación de desempeño, desarrollo de competencias-formación, realizar indicadores, entregar informe de indicadores.

Salidas: Personas con las competencias necesarias, programa de formación, contrato de trabajo y afiliaciones a la seguridad social, indicadores.

Clientes: Todos los procesos del sistema de gestión de calidad.

Responsables: Talento humano, auxiliar de gestión humana.

⁷⁹ ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

Parámetros de Medición: Eficacia de la formación, cubrimiento de la formación, evaluación de desempeño, ausentismo.

Requisitos a cumplir: NTC ISO 9001:2008, 6.2.1, 6.2.2, 7.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.4, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: SISTEMAS⁸⁰:

Objetivo: Implementar y dar soporte a los usuarios en mantenimiento de equipos y software, manteniendo actualizado los demás aplicativos que conlleven al buen funcionamiento de su trabajo, con una eficiencia del 95% en los tiempos de entregas mensuales.

Proveedores: Todos los procesos que hacen parte del sistema de gestión de calidad, software, equipo de cómputo, internet.

Entradas: Jefe de sistemas, auxiliar de sistemas, datos a procesar, software, medios de almacenamiento, computador, herramientas y equipos de limpieza, planillas, copias de seguridad, solicitud de servicio, indicadores sistemas, oficina y sala de servidores.

Actividades: Realizar copias de seguridad, administrar medios de comunicación interna, programa mantenimiento preventivo, realizar mantenimiento preventivo, revisar solicitudes de usuarios, realizar mantenimiento correctivo, compras y devolución de insumos, entrega al usuario, realizar indicadores, entrega de indicadores.

Salidas: Seguridad y respaldo en la información, comunicación eficiente entre los procesos, mantener en buen estado los equipos de cómputo y telecomunicaciones, soluciones informáticas a los inconvenientes presentados, entrega eficiente de la solicitud del usuario de la información, entrega y uso de insumos, actualizaciones al software, indicadores.

Clientes: Todos los procesos que hacen parte del sistema de gestión de calidad.

Responsables: Jefe de sistemas y auxiliar de sistemas.

Parámetros de Medición: Cumplimiento mantenimiento preventivo, cumplimiento de solicitudes, cumplimiento de insumos, ficha técnica.

⁸⁰ ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001:2008, 4.1 b, c, f, 4.2.1 d, 7.1 a, b, c, d, 7.4, 7.5.1 a, c, d, e, f, 7.5.3, 8.2, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.4, 8.5, 8.5.2, 8.5.3.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: MANTENIMIENTO⁸¹:

Objetivo: Reducir los tiempos muertos por daños mecánicos al 0,5% y daños eléctricos al 0, 5% del total de tiempo trabajado y ejecutar al 100% el programa de mantenimiento preventivo.

Proveedores: Producción, sistemas, almacenamiento.

Entradas: Equipos de producción, mantenimiento preventivo, formato de informe, procedimientos, catálogo, proyecto de mejoras, procedimiento general, taller de mantenimiento, planta de producción, aviso identificación del estado del equipo.

Actividades: Recepción orden de la intervención, consultar programación de mantenimiento preventivo, consultar o revisar plan de mantenimiento del equipo, asignar recursos, consultar hoja de vida del equipo, ejecutar el trabajo según el plan, mejoramiento del equipo, entrega de equipo, realizar informe, actualizar hoja de vida, diligenciar minuta, actualizar indicadores, entregar informe de indicadores.

Salidas: Cumplimiento programas de mantenimiento preventivo, informes de mantenimiento preventivo programado, informes de la intervención, actualización hoja de vida, indicadores.

Clientes: Producción, sistemas, almacén de materias primas.

Responsables: Jefe de mantenimiento, técnicos.

Parámetros de Medición: Tiempo de equipo parado por daño mecánico, tiempo de equipo parado por daño eléctrico, cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo programado.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001:2008, 4.1 a, b, c, e, f, 4.2.1 c, d, e, 4.2.4, 6.3 a, b, 7.4.1, 7.4.3, 8.1 b, c, 8.2.3, 8.4 c, 8.5.1, 8.5.2 a, b, c, d, e, f, 8.5.3 a, b, c, d, e, f.

⁸¹ ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: SERVICIOS GENERALES⁸²:

Objetivo: Garantizar al 100% que toda la infraestructura y el ambiente de trabajo de la empresa se mantenga en óptimas condiciones.

Proveedores: Proceso activo, compras, mantenimiento.

Entradas: Personal competente, insumos, herramientas, procedimiento de servicios generales, infraestructura, seguridad.

Actividades: Identificar equipos y maquinaria de mantenimiento, consultar cronograma de mantenimiento, ejecutar cronograma, verificar actividades realizadas, calificar zonas, realizar indicadores, entregar informe de indicadores.

Salidas: Equipos y maquinaria en óptimas condiciones, indicadores.

Clientes: Toda la infraestructura de la empresa.

Responsables: Coordinador gestión ambiental, auxiliares servicios generales.

Parámetros de medición: Calificación de 1 a 5 por equipo y maquinaria.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001:2008, 4.1 b, c, 4.2.4, 6.3 a, 8.4, 8.5.2, 8.5.3.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: AUDITORÍA INTERNA⁸³:

Objetivo: Garantizar la conformidad de la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Proveedores: Todos los procesos de dirección, todos los procesos de realización, todos los procesos de apoyo, todos los procesos de medición.

Entradas: Auditor interno competente, procedimientos, instructivos y registro de todos los procesos de la empresa, Norma ISO 9001:2008, procedimiento de selección y seguimiento de auditores internos, equipo de oficina, planta de producción y oficinas.

⁸² ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

⁸³ Ibíd.

Actividades: Determinar frecuencias, plantear alcance, asignación de auditor, elaborar y socializar programa, elaboración de lista de chequeo, realizar reunión de apertura, realizar examen del proceso, diligenciar registro de ACCCP, preparar y entregar el informe, realizar la reunión de cierre, realizar y entregar el informe general, acción correctiva, cierre de la no conformidad, realizar la evaluación de desempeño del auditor interno.

Salidas: Evaluación de la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad, informe de no conformidades de auditoría interna, realizar indicadores, entregar informe de indicadores.

Clientes: Todos los procesos de dirección, todos los procesos de realización, todos los procesos de apoyo, todos los procesos de medición.

Responsables: Auditor interno, director y coordinador de todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

Parámetros de Medición: No conformidades menores/auditoría; no conformidades mayores/auditoría; no observaciones encontradas/auditoría.

Requisitos a Cumplir: NTC 9001:2008, 4.1 a, b, c, e, f, 4.2.1 c, d, e, 4.2.4, 8.1 b, c, 8.2.3, 8.4, 8.5, 8.5.2, 8.5.3.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD⁸⁴:

Objetivo: Mediante los indicadores de gestión, brindar al sistema de gestión de calidad, información confiable, significativa, real y precisa que permita conocer el estado del sistema de gestión de calidad en cuanto al cumplimiento de los objetivos, que ayude a la toma de decisiones, garantizando la eficacia y la mejora continua, cumpliendo con el Principio Número 7 del sistema de gestión de calidad (enfoque basado en hechos para la toma de decisiones).

Proveedores: Proceso del sistema de gestión de calidad, gerencia, producción, financiera, comercial, talento humano.

Entradas: Personal competente, datos arrojados por los registros de los procesos del sistema de gestión de calidad, informe de indicadores de gestión de los procesos del sistema de gestión de calidad, equipo de oficina, implementos de oficina, procedimiento general de estadística, oficina adecuada.

⁸⁴ ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes. con base en la NTC/ISO 9001:2008. Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

Actividades: Realización indicadores, entrega indicadores, recolección de la información, clasificación de la información, verificación que la información esté completa, análisis de la información, realizar informe de los indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad, informar sobre el cumplimiento de metas de los indicadores de gestión, publicar información sobre el estado de los indicadores de gestión, registrar en acta las evidencias de los indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad y tareas asignadas al coordinador de cada procesos, entregar actas a los procesos del sistema de gestión de calidad, realizar informe gerencial de los indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad, entregar informe de los indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad a la gerencia.

Salidas: Informe de los indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad, informe gerencial de los indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad, acta de resultado de los indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad, informe de cumplimiento de metas de indicadores de gestión del sistema de gestión de la calidad.

Clientes: Producción, financiera, comercial, proceso del sistema de gestión de calidad.

Responsables: Coordinación de estadística.

Parámetros de Medición: Cumplimiento de entrega del informe de los indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad, al proceso de estadística, cumplimiento de entrega del informe de los indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad a la gerencia.

Requisitos a Cumplir: NTC ISO 9001:2008, 4.1 a, b, c, d, e, f, 4.2.1 c, d, e, 4.2.4, 8.1 b, c, 8.2.3, 8.4 a, b, c, d, 8.5.1, 8.5.2 a, b, c, d, e, f, 8.5.3 a, b, c, d, e, f.

4.2.1.15 Perspectivas del Balanced Score Card, Recomendadas, para el Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.

El Balanced Scorecard, es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. El acceso a los principales caudales de información, brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican el modelo del Balanced Score Card (BSC), no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable, para construir un modelo

de negocio: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva procesos internos, perspectiva formación y crecimiento.⁸⁵

Perspectiva Financiera. Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera. Un indicador financiero es la rentabilidad económica (RE) o rendimiento, se conoce también con los acrónimos ingleses ROI (Return on Investments = Rentabilidad de la Inversión), ROA (Return on Assets=Rentabilidad de los Activos) o ROCE (Return on Capital Employed=Rentabilidad de los Activos Empleados), a pesar de que la terminología es variada su significado es idéntico.⁸⁶

En su enfoque generalizado, el ROCE, es la relación entre el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII) y el activo total de una empresa; mide un determinado beneficio o renta conseguido en comparación con la inversión efectuada necesaria, para obtenerlo. Existe la siguiente fórmula para calcularlo; a efectos del análisis, la Rentabilidad Económica (RE), puede descomponerse en dos ratios o razones que explican más adecuadamente las causas de su evolución. Si se multiplica la ratio anterior por las Ventas/Ventas, se tendrá la RE, dividida en dos ratios:

Ratio de RE = (BAII / Activo Total) x (Ventas/Ventas), denominada Margen de Beneficios (BAII) sobre las ventas.

Entonces se obtienen los ratios siguientes:

Ratio RE = BAII/Ventas x Ventas/Activo Total, denominada Rotación del Activo.

La división anterior implica que la empresa puede incidir sobre la RE a través de la acción sobre los dos componentes (aumentando el precio de venta, o reduciendo los costos, o ambos a la vez), para el margen de beneficios (vendiendo más cantidad, o reduciendo el volumen del activo, o ambos a la vez), para la rotación del activo.

Perspectiva del Cliente. Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de

⁸⁵ Propiedad Intelectual de los Autores Robert Kaplan y David Norton, en *Concepto de Balanced Score Card* - INFOVIEWS, SA de CV <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

⁸⁶ Cálculo de la rentabilidad económica de una empresa, en <http://www.economistas.org/ECIF/gestor/boletines/Boletin16/03.pdf>.

unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Perspectiva Procesos Internos. Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de Formación y Crecimiento. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar, para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Figura 5. Mapa de Perspectivas del Balanced Score Card, propuestas, para el Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.



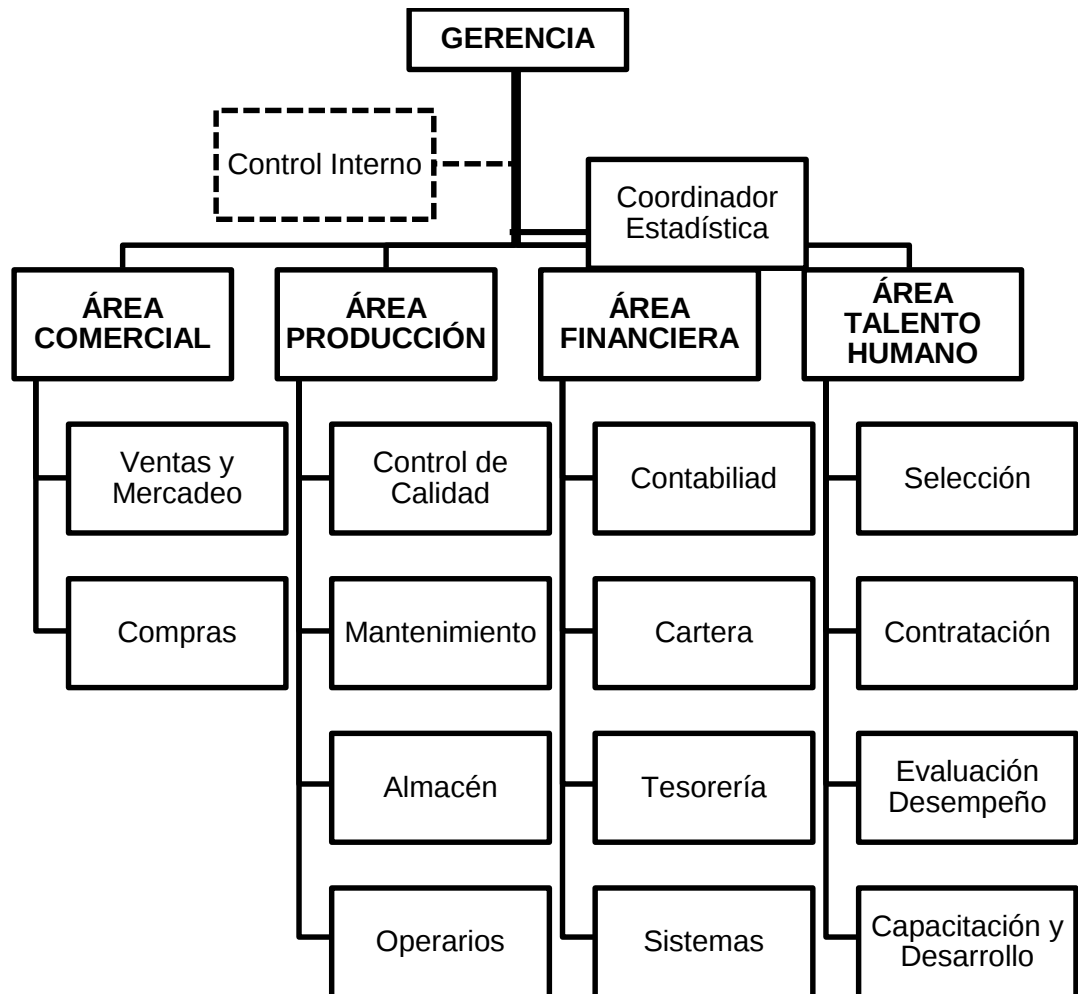
Fuente: Concepto de Balanced Score Card - INFOVIEWS, SA de CV
<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

ROCE: Rentabilidad de la Inversión.

La empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

4.2.1.16 Estructura Organizacional (Organigrama). El Balanced Score Card, se complementa con el diseño del Organigrama para el Restaurante Palestino, de Puerto Tejada (Figura 6).

Figura 6. Organigrama Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.



Fuente: Propia con base en información concedida en el Restaurante Palestino, Puerto Tejada.

Responsabilidad y Autoridad:

Gerencia: el gerente del Restaurante Palestino, es el responsable de la política de calidad, posee la autoridad final en todos los aspectos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad y la mejora continua de los procesos. Es responsable de la recolección de datos, procesamiento, evaluación y análisis de la información resultante, para facilitar la toma de decisiones y de acciones encaminadas a la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, la eficacia y logro de los objetivos.

Dirección Comercial: es responsable de las ventas y el mercadeo, por ello debe liderar el proceso comercial. Adicionalmente es responsable de la recolección de datos, procesamiento, evaluación y análisis de la información resultante, para facilitar la toma de acciones encaminadas a la mejora continua de los procesos que lidera, fortaleciendo al interior de la empresa, el principio número 7 del Sistema de Gestión de Calidad (enfoque basado en hechos para la toma de decisiones). La eficacia de dichas acciones forma parte de las entradas al proceso de revisión por la dirección.

Dirección Administrativa y Financiera: a través de los procesos administrativos y financiero, garantiza la existencia y asignación de recursos para el Sistema de Gestión de Calidad y para todas las actividades de la organización; además, como apoyo a la gestión de los recursos y a la comunicación, lidera los procesos de gestión humana, sistemas y servicios generales. La dirección administrativa y financiera, es el proceso que contienen las siguientes funciones básicas:

- Preparación, análisis y flujo adecuado de la información contable y financiera.
- Administración eficiente del capital de trabajo, esto es, establecer niveles deseables de efectivo, cartera e inventarios y controlar permanentemente la inversión allí representada.
- Selección y evaluación de inversiones a largo plazo que se requieran para la marcha del restaurante.
- Consecución y manejo de los fondos requeridos por el restaurante.
- Responsabilidad por el manejo de las operaciones internas del restaurante.
- Hacer parte de la definición de objetivos, estrategias y acciones que contribuyan a elevar el valor económico del Restaurante Palestino.

También es responsable de la recolección de datos, procesamiento, evaluación y análisis de la información resultante, para facilitar la toma de acciones encaminadas a la mejora continua de los procesos que lidera, fortaleciendo al interior del restaurante, el Principio Número 7 del Sistema de Gestión de Calidad (enfoque basado en hechos para la toma de decisiones); la eficacia de dichas acciones forma parte de las entradas al procesos de revisión por la dirección.

Dirección de Gestión Humana: es responsable del área de talento humano, para lograr el anterior objetivo, debe liderar el proceso de gestión humana. Adjuntamente es responsable de la recolección de datos, procesamiento, evaluación y análisis de la información resultante, para facilitar la toma de acciones encaminadas a la mejora continua de los procesos que lidera, fortaleciendo al interior del restaurante el principio Número 7 del Sistema de Gestión de Calidad; la eficiencia de dichas acciones forma parte de las entradas al proceso de revisión por la dirección.

Dirección de Compras: a través del proceso de compras, se asegura que la materia prima comprada por el restaurante, cumpla con los requisitos especificados; diseña y evalúa permanentemente las estrategias de información y operación logística, con el objetivo de realizar una excelente programación de compras y garantizar así el cumplimiento de requisitos. También es responsable de la recolección de datos, procesamiento, evaluación y análisis de la información resultante, para facilitar la toma de decisiones encaminadas a la mejora continua de los procesos que lidera.

Gerencia de Producción: establece y ejecuta planes de productividad que afecten positivamente los resultados operacionales del restaurante, en concordancia con sus objetivos estratégicos, basados en evidencias cuantitativas y cualitativas, que permitan implementar y evaluar el mejoramiento en cada uno de los procesos del restaurante, que lleven a ocupar niveles de éxito por su competitividad.

Es responsable en el sistema de gestión de calidad de los procesos, planeación y programación, producción, compras, despachos, documentación, mantenimiento, auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, estadística. Junto con los integrantes de los procesos mencionados es responsable de la recolección de datos, procesamiento, evaluación y análisis de la información resultantes, para facilitar la toma de acciones encaminadas a la mejora continua de los procesos que lidera.

Dirección de Calidad: establece y ejecuta las inspecciones tanto de materia prima, inspección de productos en proceso, inspección de productos terminados. Es responsable de la recolección de datos, procesamiento, evaluación y análisis de la información resultante para facilitar la toma de acciones encaminadas a la mejora continua de los procesos que lidera; la eficacia de dichas acciones forma parte de las entradas al proceso de revisión por la dirección.

Complementan la asignación de responsabilidades todos los procesos relacionados en el Manual del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, en cuyas características están definidos los responsables; además en cada uno de los procedimientos (descripciones de los procesos) están definidos también los encargados de adelantar cada una de las actividades, que afectan la calidad de los productos, a través del quién, en el cuerpo el procedimiento.

Son responsables de la recolección de datos, procesamiento, evaluación y análisis de la información resultantes para facilitar la toma de acciones encaminadas al mejoramiento continuo de los procesos que lideran.

4.2.1.17 Actividades y Fechas, para el Programa de Mejoramiento en el Restaurante Palestino de Puerto Tejada. El programa de mejoramiento recomendado, con la metodología del Balanced Score Card, contiene todas las actividades con su respectiva fecha, para la acción (Cuadro 3).

Cuadro 3. Pasos y Tiempo, para el Programa de Mejoramiento Recomendado, para el Restaurante Palestino. Puerto Tejada. Año 2015.

Fecha Año 2015	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
Actividades	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
Investigación y análisis de procesos.																																				
Identificación de objetivos estratégicos gerenciales y de procesos.																																				
Investigación y análisis de procedimientos.																																				
Investigación y análisis de indicadores.																																				
Identificación de puntos críticos de control.																																				
Implementación de cambio y mejoramiento.																																				
Toma de decisión sobre la implementación de cambio y mejora por la dirección.																																				
Presentación de la implementación de cambio y mejora a los jefes de procesos y mandos medios.																																				
Pruebas																																				
Implementación																																				
Ajustes y seguimiento.																																				

Fuente: Propia, basada en la Metodología del Balanced Score Card.

4.2.2 El Punto de Equilibrio

El análisis de la relación costo-volumen-utilidad, se ha constituido, en una de las principales herramientas financieras, que posee la alta y mediana gerencia de una organización, para planear sus operaciones. Este instrumento, denominado también “análisis del punto de equilibrio, facilita el proceso de planeación, control y toma de decisiones a corto plazo, ya que permite relacionar las variables, precio, costo y volumen de actividad.

Como la utilidad periódica de la empresa depende en gran medida de la combinación que se logra de estas variables (precio, costo y volumen de actividad), es posible a través del modelo, observar el impacto que sobre la utilidad producen cambios en los precios y en los costos durante un periodo. El análisis de la relación costo-volumen-utilidad, puede visualizarse utilizando un plano cartesiano, en el cual se representa en forma lineal los costos, los gastos y los ingresos de la empresa.

La gráfica del Punto de Equilibrio, permite también ubicar algunos puntos de interés, para la empresa tales como el volumen de equilibrio y el punto de cierre, los cuales se han constituido en una referencia importante, para la planeación operativa. El Punto de Equilibrio, es aquel volumen de actividades, en el cual la empresa no obtiene ganancias, ni pérdidas operativas; el punto de cierre es aquel nivel, en el que la empresa empieza a producir pérdida en efectivo.⁸⁷

A continuación se presenta el comportamiento de ingresos y costos del mes de enero del 2014, para volúmenes de actividad del restaurante Palestino, de Puerto Tejada, con el cual se va a representar el Punto de Equilibrio del Restaurante, puesto que en esta organización no se lleva a cabo esta proyección financiera.

Tabla 1. Comportamiento de Ingresos y Costos. Mes de Enero de 2014, Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.

Volumen de Comidas (unidades)	Ingresos Totales (en miles de pesos)	Costos y Gastos Variables (en miles de pesos)	Margen de Contribución (en miles de pesos)	Costos y Gastos Fijos (en miles de pesos)	Utilidad Operativa (en miles de pesos)
150	720.000	432.000	288.000	144.000	144.000
155	744.000	446.400	297.600	144.000	153.600
170	816.000	489.600	326.400	144.000	182.400
150	720.000	432.000	288.000	144.000	144.000
175	840.000	504.000	336.000	144.000	192.000
200	960.000	576.000	384.000	144.000	240.000
160	768.000	460.800	307.200	144.000	163.200
1160	5.568.000	3.340.800	2.227.200	1.008.000	1.219.200

Fuente: Propia con Datos Obtenidos en el Restaurante Palestino de Puerto Tejada. Enero de 2014.

⁸⁷ SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I, Luis E. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Editorial ECOE Ediciones, 2012. p, 163.

Con base en la tabulación anterior y usando el Plano Cartesiano, se representa gráficamente en la Figura 6, el Punto de Equilibrio del Restaurante Palestino, de Puerto Tejada. Para planear las actividades, las empresas deben conocer el volumen de actividades que deben alcanzar, para generar determinada utilidad. Para calcular el número de unidades que se deben vender para obtener una utilidad deseada, se aplica la siguiente fórmula:

Punto de Equilibrio (PE) = Costos Fijos / (Precio de Venta por unidad)- (Costo Variable por unidad).

Volumen de comidas = 1.160 por mes
 Costos y Gastos Variables = \$3.340.800
 Costos y Gastos Fijos = \$1.008.000
 Ingresos Totales = \$5.568.000

Costo Variables por Unidad= \$3.340.800 / 1.160 comidas =\$2.880/comida
 Precio de Venta por unidad= \$5.568.000 /1.160 comidas = \$4.800/comida

Reemplazando:

PE = \$3.340.800 / (\$4.800/comida)-(\$2.880/comida)

PE = 1.740 comidas.

Tabla 2.Estado de Resultados para el Mes de Enero de 2014, Restaurante Palestino, Puerto Tejada.

Ingresos Operacionales (1160 comidas x \$4.800/comida)	\$5.568.000
Costos y Gastos Variables (1160 comidas x \$2.880/comida)	<u>\$3.340.800</u>
Margen de Contribución	\$2.227.200
Costos y Gastos Fijos	<u>(\$1.008.000)</u>
Utilidad Operativa	\$1.219.200

Fuente: con base en Datos Obtenidos en el Restaurante Palestino de Puerto Tejada.

El Restaurante Palestino, para obtener una utilidad operativa de \$1.219.200 y un margen de contribución de \$2.227.200, debe vender 1.740 comidas en el mes de enero de 2014.

Para conocer el volumen de actividad que desea alcanzar el Restaurante Palestino, para generar determinada utilidad, requiere aplicar la fórmula:

$Q_u = F + U / M C_u$, en donde:

Q = Es el número de unidades a vender para obtener una utilidad deseada.

u = Utilidad deseada.

MC = Margen de contribución

F = Costos Fijos

U= Utilidad deseada

Si el Restaurante Palestino, desea alcanzar una utilidad operativa de \$3.000.000 para el mes de marzo, deberá vender 2.088 platos de comida. Este volumen de comidas se calcula así:

$$Q_u = \$1.008.000 + \$3.000.000 / \$1920 \text{ por comida}$$

$$Q_u = 2.088 \text{ comidas.}$$

Lo anterior significa que el Restaurante Palestino, requiere vender 2.088 comidas, para lograr una utilidad operativa de \$3.000.000 en el mes. Lo anterior puede observarse en el siguiente Estado de Resultados.

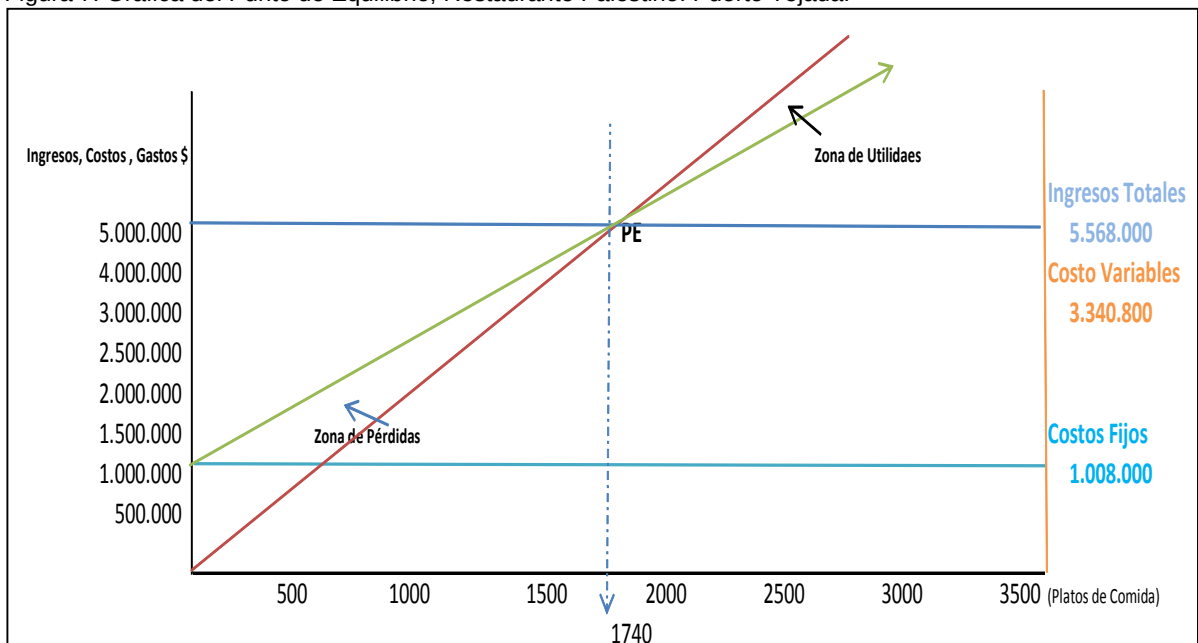
Tabla 3. Estado de Resultados para el Mes de Marzo de 2014, Restaurante Palestino, Puerto Tejada.

Ingresos Operacionales (2.088 comidas x \$4.800/comida)	\$ 10.022.400
Costos y Gastos Variables (\$2.880 x \$2088/comida)	\$ 6.013.440
Margen de Contribución	\$ 4.008.960
Costos y Gastos Fijos	(\$ 1.344.000)
Utilidad Operativa	\$ 2.664.960

Fuente: con base en Datos Obtenidos en el Restaurante Palestino de Puerto Tejada.

Se puede ver que las 2.088 comidas proporcionan un margen de contribución de \$4.008.960, de los cuales \$1.344.000 cubren los costos y gastos fijos y los \$2.664.960 restantes representan utilidades.

Figura 7. Gráfica del Punto de Equilibrio, Restaurante Palestino. Puerto Tejada.



Fuente: con base en Datos Obtenidos en el Restaurante Palestino de Puerto Tejada.

El análisis del punto de equilibrio permite relacionar tres variables, los costos, los precios de venta y el volumen de actividad, de las cuales dependen las utilidades operativas de la empresa. Una vez que la gerencia haya establecido, para un determinado periodo las utilidades deseadas a alcanzar, debe lograr la combinación más eficiente de estas tres variables.

4.2.3 Control de Costos

El Restaurante Palestino, de Puerto Tejada, se puede considerar como una empresa que compra materias primas, para aplicarle un proceso de transformación y convertirlas en productos terminados y venderlas a los clientes. Por ello el restaurante debería utilizar un método de acumulación de costos, para valorar los inventarios y determinar el costo de venta; pues los costos de producción son un elemento importante, para la toma de decisiones, en la planeación y el control de las operaciones de la empresa.

Un sistema de costos recomendado para el Restaurante Palestino es *el sistema de costos por órdenes de producción y/o costos por órdenes de trabajo*, el cual se utiliza para acumular los costos de productos manufacturados, de acuerdo con las especificaciones y gustos del cliente. En el sistema de costos por órdenes de trabajo, los costos se acumulan para cada orden o pedido, lo cual exige que las órdenes sean fácilmente identificables.

En un sistema de costos por órdenes de producción, a través de requisiciones de materias primas se solicita al almacén de materiales los recursos que requiere producción. El formato para la requisición de materiales recomendado al Restaurante Palestino (Cuadro 4), es el siguiente:

Cuadro 4. Modelo de Formato de Requisición de Materias Primas

Restaurante Palestino			Requisición No. _____	
Requisición de Materias Primas			Fecha: _____	
Departamento _____			Orden de Trabajo. _____	
Referencia	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Jefe de Almacén _____		Jefe Departamento de Producción _____		

Fuente: SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I., Luis E. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Editorial ECOE Ediciones, p, 103.

En la requisición de materiales se incluye el número del pedido del cliente, los tipos de materia primas, la cantidad, el precio unitario y el valor total. Cuando los materiales son entregados por el encargado del almacén, éste hace firmar la requisición por el jefe del departamento de producción, que recibe la materia prima y envía copias a contabilidad, para que efectúe el registro contable y al departamento de costos, para que procedan a hacer la respectiva acumulación del costo. El registro que hace contabilidad es el siguiente:

Cuadro 5. Registro Contable de la Requisición de Materias Primas

Marzo 1/2014	<i>Productos en Proceso</i>	xxxxxx	
	<i>Costos indirectos - Reales</i>	xxxxxx	
	<i>Materias primas</i>		xxxxxx
	<i>Materiales e insumos</i>		xxxxxx

Fuente: SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I, Luis E. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Editorial ECOE Ediciones, p, 103.

El débito a la cuenta de productos en proceso explica el consumo de materia prima directa, así como el débito a costos indirectos-Reales, el consumo de materiales indirectos. El crédito muestra la disminución en los materiales debido al consumo.

El departamento de costos toma el valor de las materias primas directas y lo lleva a la columna costos de materia prima de la Hoja de Costos de la respectiva orden de trabajo. *La Hoja de Costos es el formato que se lleva para cada orden de trabajo y en ella se acumulan los tres elementos del costo.* El valor de los materiales indirectos los carga a la cuenta costos indirectos-Reales. A continuación se recomienda un modelo de Hoja de Costos, para un caso de una orden de trabajo con cifras que ofrece el Restaurante Palestino de Puerto Tejada (Cuadro 5).

Tabla 4. Formato Modelo de Hoja de Costos de Producción No.1

RESTAURANTE EL PALESTINO HOJA DE COSTOS Cliente: Plaza de Mercado Orden de Trabajo: 13 Cantidad: 1160 Comidas Fecha de iniciación: enero 1 Fecha de Terminación: Enero 30 Referencia: AB102											
Costo de Materiales Directos				Costo de Mano de Obra Directa				Costos Indirectos de Fabricación			
Fecha	Referencia	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Fecha	Cantidad H	Valor Unitario	Valor Total			
Ene-01		600	\$ 4.618	\$ 2.770.800	Mar-02	384	\$ 16.617	\$ 6.380.928	Horas de MOD		744
Ene-30		560	\$ 4.618	\$ 2.586.080	Mar-31	360	\$ 16.617	\$ 5.982.120	Tasa Presupuestada		\$12.500/hora
									Costo Indirecto Aplicado		\$ 9.300.000
									Liquidación		
									Costo de materiales directos	\$	5.356.880
									Costo MOD	\$	12.363.048
									Costo Indirecto-Aplicados	\$	9.300.000
									Costo Total		27.019.928
Costo Total				\$ 5.356.880	Costo Total				Costo Unitario	\$	5.851

Fuente: SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I, Luis E. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Editorial ECOE Ediciones, p, 104.

El Control de los Elementos del Costo: Materias Primas, Mano de Obra, Costos Indirectos de Fabricación:

Materias Primas: La compra, el manejo y uso de las materias primas deben ser adecuadamente efectuados, para asegurar un uso eficiente de los recursos y garantizar su disponibilidad cuando son requeridos por producción. Las materias primas constituyen uno de los activos más importantes y uno de los principales elementos del costo de producción, para las empresas manufactureras.

El costo de las materias primas tiene que ser compartido, por las siguientes estancias en una empresa: departamento de compras, almacén de materias primas y contabilidad. Hay dos actividades asociadas con las materias primas en el área de contabilidad: la adquisición y su despacho.

Para la adquisición se hace uso de la *requisición de compra*, que es el documento con el cual se inicia el proceso de compra, este documento es preparado y enviado al departamento de compras, a quien le corresponde la adquisición de la materia prima. A continuación se presenta un modelo de formato para una requisición de Compra.

Cuadro 6. Modelo de Formato para una Requisición de Compra.

RESTAURANTE EL PALESTINO Requisición de Compra			
Fecha: _____		Requisición No.: _____	
Cantidad	Unidad	Descripción	Referencia No.
Jefe Departamento de Compras _____		Jefe Almacén _____	

Fuente: SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I, Luis E. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Editorial ECOE Ediciones, p, 113.

Después de recibir la requisición de compra, el departamento de compras define la forma más conveniente de satisfacer este pedido y emite *una orden de compra*. Este documento se emplea para colocar un pedido a un proveedor. El siguiente modelo de formato constituye una orden de compra.

Cuadro 7. Modelo de Formato para una Orden de Compra.

RESTAURANTE EL PALESTINO				
NIT:				
PUERTO TEJADA CAUCA				
Orden de Compra				
Vendedor: _____				
Fecha: _____		Orden No.: _____		
Cantidad	Unidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
Jefe Departamento de Compras _____ Jefe Almacén _____				

Fuente: SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I, Luis E. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Editorial ECOE Ediciones, p, 113.

Cuando se reciben los materiales, se comparan con la orden de compra, para asegurar la cantidad y las especificaciones y se elabora el informe de recepción. Este documento se utiliza para actualizar la cuenta Materia Prima, los saldos en los respectivos Kárdex de materiales y proveedores. Un modelo de formato de Informe de Recepción se presenta a continuación.

Cuadro 8. Modelo de Formato para una Orden de Compra.

RESTAURANTE EL PALESTINO			
NIT:			
PUERTO TEJADA CAUCA			
Informe de Recepción			
Vendedor: _____			
Fecha: _____		Informe No.: _____	
Cantidad	Unidad	Referencia	Descripción
Jefe Departamento de Compras _____		Jefe Almacén _____	

Fuente: SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I, Luis E. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Editorial ECOE Ediciones, p, 114.

El informe de recepción permite actualizar el Kárdex de materiales que son documentos que se utilizan para registrar la adquisición y el uso de cada tipo de inventario y así poder ejercer un control adecuado sobre las existencias y el costo de materias primas consumidas. En el formato modelo que aparece a continuación se presenta una tarjeta de Kárdex de materiales. Estas tarjetas se pueden llevar a través de terminales de computador.

Cuadro 9. Modelo de Formato para el Kárdex de Materias Primas.

RESTAURANTE EL PALESTINO NIT: PUERTO TEJADA CAUCA Kárdex de Materias Primas								
Artículo: _____					Referencia _____			
Proveedor: _____								
Fecha	Detalle	Precio Unitario	Entradas		Salidas		Saldo	
			Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor

Fuente: SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I, Luis E. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Editorial ECOE Ediciones, p, 114.

Suministrar a producción las materias primas correctas por su valor correcto es un aspecto, para una eficiente actividad industrial. Una distribución eficiente de las materias primas exige una planeación cuidadosa y ubicación estratégica de los materiales.

La diferencia entre el formato requisición de materias primas y requisición de compra; este último inicia el proceso de compra y el primero inicia el proceso de consumo. Periódicamente se debe preparar un informe que resuma la requisición de materiales, para constatar que el valor despachado concuerde con el valor requerido. Cuando el valor del material despachado excede al requerido, los materiales sobrantes se devuelven al almacén de materias primas, a través del informe de devolución de materiales, como se presenta a continuación.

Cuadro 10. Modelo de Formato para el Informe de Devolución de Materiales

RESTAURANTE EL PALESTINO NIT: PUERTO TEJADA CAUCA				
Informe de Devolución de Materiales				
Devuelto del departamento _____				Informe No. _____ Fecha: _____
Orden de Trabajo	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	
Valor				

Fuente: SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I., Luis E. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Editorial ECOE Ediciones, p, 115.

El propósito de disponer de un procedimiento para ordenar, recibir, almacenar y despachar las materias primas, es el de asegurar un control adecuado sobre estas funciones. Cada documento está diseñado para seguir la conducta de los materiales, asignando responsabilidades, previniendo errores y pérdidas, para un correcto registro contable.

El número de operaciones contables, que comprende la contabilización de materias primas es considerable, lo cual hace que los procedimientos y documentos utilizados, en la adquisición y uso de los inventarios, deban estar diseñados, para ayudar a la administración del negocio a proteger este recurso tan significativo, a controlar las operaciones y a tomar decisiones correctas.⁸⁸

4.2.4 Presupuesto y Proyección de las Ventas

El presupuesto de ventas constituye el punto de partida en la elaboración de presupuestos maestro, determina el valor de los ingresos, que la empresa tiene planeado realizar durante el periodo a presupuestar. En el caso del Restaurante Palestino, de Puerto Tejada, enseña el número de unidades a vender durante el periodo presupuestal; así como los ingresos que se generarán de esas ventas. Para su elaboración se requiere conocer el pronóstico de ventas y los precios o tarifas que regirán a lo largo del periodo a presupuestar.

⁸⁸ SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I., Luis E. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Editorial ECOE Ediciones, 2012. p, 115.

El pronóstico de ventas o plan de ventas determina el número de unidades a vender o los servicios a prestar por la empresa, durante la vigencia presupuestal. El pronóstico de ventas se recomienda presentar mensualmente, aunque administrativamente se prefieran periodos de tiempo más cortos, para que propicie su control. Para un pronóstico de ventas se deben tener en cuenta los siguientes factores:

1) La información detallada del comportamiento de las ventas en periodos anteriores; 2) La situación pasada, actual y futura de las condiciones socioeconómicas del país y del sector; 3) Las condiciones actual y futura del mercado y del producto; y 4) Las opiniones de los ejecutivos y demás personas de ventas.

Con base en la información de ingresos y ventas de periodos anteriores y utilizando algunos métodos estadísticos, se puede conocer su tendencia y proyectar los ingresos, para el periodo a presupuestar. Entre los métodos cuantitativos más conocidos, figuran los “mínimos cuadrados, el incremento porcentual y el incremento absoluto”.

Al Restaurante Palestino, de Puerto Tejada, se le recomienda el método de los “mínimos cuadrados”, pues este método ajusta la información a una recta que es representativa de cada uno, del volumen de ventas y el tiempo. Esta recta tiene la forma $Y = a + b x$; donde a es la porción fija y b la pendiente. Para encontrar el valor los parámetros a y b se aplican las siguientes fórmulas:

$a = \sum Y / n$ $b = \sum XY / \sum X^2$, donde Y es el volumen de actividad o variable dependiente; X la variables independiente y n el número de datos o años.

El valor de las X se encuentra de la siguiente forma: si el número de datos es par, de la mitad para adelante se numera con 1, 3, 5 y la mitad hacia atrás se numera con -1, -3, -5, -7. Si el número de datos es impar, el dato de la mitad se le coloca 0, de ahí en adelante se numera con 1, 2, 3, 4, y hacia atrás con -1, -2, -3, -4.

Se presenta en la Tabla 4, las ventas realizadas durante los últimos seis años, en el Restaurante Palestino de Puerto Tejada, información que fue muy amablemente concedida por el administrador del restaurante.

Tabla 5. Ventas Realizadas durante los Años 2008-2013, en el Restaurante Palestino, Puerto Tejada.

AÑOS	VOLUMEN DE VENTAS (PLATOS DE COMIDA)
2008	11.400
2009	11.628
2010	11.861
2011	12.216
2012	12.461
2013	12.835

Fuente: Restaurante Palestino, Puerto Tejada. 2014.

Con la información de la Tabla 5, se determinan los valores de a y b.

Año	Y Volumen Actividad (Platos de Comida)	X	X²	XY
2008	11.400	-5	25	(57.000)
2009	11.628	-3	9	(34.884)
2010	11.861	-1	1	(11.861)
2011	12.630	1	1	12.630
2012	12.763	3	9	38.289
2013	12.968	5	25	64.840
Σ	73.250		70	12.014

Fuente: SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I, Luis E. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Editorial ECOE Ediciones, p, 196, e información Restaurante Palestino, Puerto Tejada.

A partir de la información anterior se desprende que los parámetros a y b son:

$$A = \sum Y / n \quad b = \sum XY / \sum X^2$$

$$a = 73.250/6 = 12.208$$

$$b = 12.014/70 = 172$$

La recta que presenta la anterior información es: $Y = 12.208 + 172 X$

Las unidades pronosticadas de platos de comida a vender para el año 2014 y 2015, se reemplaza en la ecuación, resultando:

$$Y (2014) = 12.208 + 172 (7) = 13.412 \text{ platos de comida.}$$

$$Y (2015) = 12.208 + 172 (9) = 13.756 \text{ platos de comida.}$$

Significa que si en el periodo se mantiene las tendencias de los últimos seis años, el número de unidades a vender será 13.412 platos de comida, para el año 2014 y 13.756 platos de comida para el año 2015.

4.2.5 Análisis Financiero e Indicadores

El análisis financiero puede entenderse como el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa.

Un análisis financiero integral debe considerar información cuantitativa y cualitativa histórica proyectada; es así como un análisis integral debe realizarse cifras proyectadas (presupuesto, proyección de estados financieros), información cualitativa interna (ventajas competitivas, tecnología utilizada, estructura de organización, talento humano, etc.), información sobre el entorno (perspectivas del sector, situación económica, política y social del país, etc.) y otros análisis cuantitativos internos tales como el del costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad, etc.⁸⁹, modelo que fue recomendado para el restaurante en el ítem 4.2.2.

En general se puede decir que los usuarios de la información financiera son precisamente los grupos de interés, como los propietarios, los administradores y los acreedores, tanto financieros como comerciales sin excluir el Estado. Al analizar la situación financiera de la empresa, los propietarios buscan formarse una idea acerca del riesgo comprometido con la inversión que actualmente tengan en el negocio o la que eventualmente podrían hacer en éste.

Lo anterior sugiere que ya sea el accionista actual o el que potencialmente podría invertir en la empresa, los objetivos de su análisis son los mismos: el primero evaluará el riesgo para determinar si continúa con la inversión; el segundo tratará de determinar si invierte o no.⁹⁰

Para llevar a cabo un diagnóstico y/o análisis financiero en una empresa se requieren los estados financieros del pasado y presente; el Restaurante Palestino de Puerto Tejada, ha concedidos los Estados Financieros de los años 2011, 2012, y 2013, los cuales fueron realizados por la asesoría contable con que cuenta actualmente; por ello se pretende recomendar al Restaurante Palestino el siguiente análisis financiero, de sus estados financieros: balance general y estado de resultados (Tabla 6 y 7).

⁸⁹ GARCÍA, Oscar León. Administración Financiera. Fundamento y Aplicaciones. Cali Colombia: 1999, p, 190.

⁹⁰ Ibidem, p, 103.

Tabla 6. Balance General de los Años 2011, 2012, 2013, Restaurante Palestino, Puerto Tejada, Cauca.

RESTAURANTE EL PALESTINO PUERTO TEJADA, CAUCA NIT: Balance General			
	31 de diciembre/2011	31 de diciembre/2012	31 de diciembre/2013
ACTIVO			
Activo Corriente			
Caja menor	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Saldo en bancos	\$ 17.000.000	\$ 17.850.000	\$ 17.850.000
Cuentas por cobrar	\$ 1.500.000	\$ 1.200.000	\$ 1.300.000
Inventario en mercancía	\$ 5.412.000	\$ 5.547.300	\$ 5.658.246
Gastos pre-pagados: Asesoría todo el año	\$ 14.400.000	\$ 14.760.000	\$ 15.350.400
Total Activo Corriente	\$ 40.312.000	\$ 41.357.300	\$ 42.158.646
Activos Fijos			
Equipo y mobiliario	\$ 17.150.000	\$ 17.150.000	\$ 17.150.000
Menos depreciación	(\$ 3.060.000)	(\$ 3.060.000)	(\$ 3.060.000)
Inmueble	\$ 4.811.200	\$ 4.811.200	\$ 4.811.200
Total Activos Fijos	\$ 18.901.200	\$ 18.901.200	\$ 18.901.200
Otros activos			
Arrendamiento otro local	\$ 2.029.143	\$ 2.069.726	\$ 2.111.120
Total Otros Activos	\$ 2.029.143	\$ 2.069.726	\$ 2.111.120
TOTAL ACTIVOS	\$ 61.242.343	\$ 62.328.226	\$ 63.170.966
PASIVO			
Pasivos a Corto Plazo			
Cuentas por pagar	\$ 1.500.000	\$ 937.940	\$ 305.175
Salarios devengados	\$ 47.863.200	\$ 49.059.780	\$ 51.022.171
Total Pasivos a Corto Plazo	\$ 49.363.200	\$ 49.997.720	\$ 51.327.346
Pasivos Largo Plazo			
Deuda camioneta	\$ 1.850.000	\$ 1.435.780	\$ -
Otras deudas	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos a Largo Plazo	\$ 1.850.000	\$ 1.435.780	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 51.213.200	\$ 51.433.500	\$ 51.327.346
Capital Social o Patrimonio			
Capital aportado socios	\$ 7.500.000	\$ 8.333.806	\$ 9.199.324
Utilidades retenidas	\$ 2.529.143	\$ 2.560.920	\$ 2.644.296
Total Patrimonio	\$ 10.029.143	\$ 10.894.726	\$ 11.843.620
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 61.242.343	\$ 62.328.226	\$ 63.170.966

Fuente: Documentos Otorgados por el Restaurante Palestino. Municipio de Puerto Tejada. 2013.

Tabla 7. Estados de Resultados de los Años 2011, 2012, 2013, Restaurante Palestino, Puerto Tejada, Cauca.

RESTAURANTE EL PALESTINO PUERTO TEJADA, CAUCA NIT: Estados de Resultados			
	Mes: Diciembre 31/2011	Mes: Diciembre 31/2012	Mes: Diciembre 31/2013
Ventas (V)			
Ventas restaurante	\$ 135.000.000	\$ 139.050.000	\$ 143.221.500
Ventas banquetes	\$ 54.009.600	\$ 55.359.840	\$ 56.743.836
Total ventas	\$ 189.009.600	\$ 194.409.840	\$ 199.965.336
Costos de Ventas			
Central de Abastos	\$ 85.054.320	\$ 87.605.950	\$ 90.234.128
Cerveza	\$ 1.440.000	\$ 1.476.000	\$ 1.512.900
Bonos a meseros por banquete	\$ -	\$ -	\$ -
Total Costos Ventas	\$ 86.494.320	\$ 89.081.950	\$ 91.747.028
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 102.515.280	\$ 105.327.890	\$ 108.218.308
Gastos Administrativos			
Luz	\$ 1.176.000	1.205.400	1.235.535
Gas	\$ 900.000	922.500	945.563
Agua	\$ 816.000	836.400	857.310
Teléfono e internet	\$ 432.000	442.800	453.870
Nómina	\$ 47.863.200	49.059.780	50.286.275
Publicidad	\$ 270.000	276.750	283.669
Televisión por cable	\$ 420.000	430.500	441.263
Honorarios Contador	\$ 14.400.000	14.760.000	15.129.000
Vehículos (gasolina y mantenimiento)	\$ 1.440.000	1.476.000	1.512.900
Fumigación	\$ 420.000	430.500	441.263
Depreciación	(\$ 3.060.000)	(\$ 3.060.000)	(\$ 3.059.999)
Gastos financieros (Intereses, comisiones bancarias, etc.)	\$ -	-	-
Otros gastos administrativos	\$ 3.000.000	\$ 3.075.000	\$ 3.151.875
Total Gastos Administrativos	\$ 68.077.200	\$ 69.855.630	\$ 71.678.522
Inversión (Inv.)			
Adquisición de Ventilador	\$ 120.000		
Adquisición de Acuario		\$ 850.000	\$ 850.000
Total inversión	\$ 120.000	850.000	850.000
Utilidad Operativa antes de impuesto	\$ 34.318.080	\$ 34.622.260	\$ 35.689.786
Impuesto de renta (33%)	\$ 11.324.966	\$ 11.425.346	\$ 11.777.629
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 34.318.080,00	\$ 34.622.260,40	\$ 35.689.785,91

Fuente: Documentos Otorgados por el Restaurante Palestino. Municipio de Puerto Tejada. 2013.

4.2.5.1 Análisis Vertical. *El análisis vertical consiste en tomar un estado financiero (balance general y/o estados de resultados), comparar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina “cifra base”. Al ejecutar el análisis se le asigna el 100% del total de activo. Cada cuenta del activo se expresa como un porcentaje del total del activo. Cada cuenta del pasivo y del patrimonio se expresa como un porcentaje del total del pasivo y patrimonio. Este análisis se emplea para revelar la estructura de una empresa; e indica la relación que existe entre cada cuenta del estado de resultados y las ventas totales. Es un análisis estático, pues estudia las situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a lo largo del tiempo (Tabla 8).⁹¹ El análisis vertical, realizado para los estados financieros del Restaurante Palestino, se realizó con base en la Tabla 7.*

Tabla 8. Análisis Vertical del Estado de Resultados años 2011, 2012, 2013, Restaurante Palestino, Puerto Tejada.

	Mes: Diciembre 31/2011	%	Mes: Diciembre 31/2012	%	Mes: Diciembre 31/2013	%
Total ventas	\$ 189.009.600	100,00	\$ 194.409.840	100,00	\$ 199.965.336	100
Total Costos Ventas	\$ 86.494.320	45,76	\$ 89.081.950	45,82	\$ 91.747.028	45,88
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 102.515.280	54,24	\$ 105.327.890	54,18	\$ 108.218.308	54,12
Gastos Administrativos	\$ 68.077.200	36,02	\$ 69.855.630	35,93	\$ 71.678.522	35,85
Gasto de Ventas	\$ 120.000	0,06	850.000	0,44	850.000	0,43
Utilidad Operativa antes de impuesto	\$ 34.318.080	18,16	\$ 34.622.260	17,81	\$ 35.689.786	17,85
Gastos Financieros	0.00	0,00	0.00	0,00	0.00	0.00
Impuesto	\$ 11.324.966	5,99	\$ 11.425.346	5,88	\$ 11.777.629	5,89
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 45.643.046	24,15	\$ 46.047.606	23,69	\$ 47.467.415	23,74

Fuente: Propia, fundamentada GARCÍA, Oscar León. Administración Financiera. Fundamento y Aplicaciones. Cali Colombia: 1999, p, 211.

Análisis: En el año 2011 el costo de ventas fue del 45.76% de las ventas netas; en el año 2012 fue del 45.82% de las ventas netas; y en el año 2013, fue del 45.88% de las ventas netas.

Puede observarse que los costos de ventas fueron aumentando año tras año en porcentaje, e igualmente, se nota que aumentaron los costos en la misma proporción que aumentaron las ventas. Este análisis es ambiguo, pues se puede observar que el análisis vertical es estático y estudia la situación financiera de la empresa sin tener en cuenta los cambios ocurridos a lo largo del tiempo (durante

⁹¹ DÍAZ MORENO, Hernando. Contabilidad General. Enfoque Práctico con Aplicaciones Informáticas. Bogotá: Editorial Prentice Hall. 2002, p, 372.

2011, 2012, 2013). Por lo tanto, el análisis horizontal presenta ventajas en este aspecto, por lo cual se recomienda al Restaurante Palestino, un Análisis Horizontal, a sus estados financieros.⁹²

4.2.5.2 Análisis Horizontal. Este análisis se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas durante varios años. Debido a que el análisis horizontal pone de relieve las tendencias de las diversas cuentas, es relativamente fácil identificar áreas de amplia divergencia que exigen mayor atención. Este análisis se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por tanto, requiere dos o más estados financieros de la misma clase, presentados en periodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio a movimiento de cada cuenta de uno a otro periodo (Tabla 9).⁹³

Tabla 9. Análisis Horizontal, Años 2011, 2012, 2013, Restaurante Palestino, Puerto Tejada.

RESTAURANTE EL PALESTINO PUERTO TEJADA, CAUCA NIT: Balance General							
	31 de diciembre/2011	31 de diciembre/2012	Variación		31 de diciembre/2013	Variación	
			Absoluta	Relativa		Absoluta	Relativa
			\$	%		\$	%
ACTIVO							
Activo Corriente							
Caja menor	\$ 2.000.000	\$ 2.500.000	\$ 500.000	25,00	\$ 2.000.000	(\$ 500.000)	-20,00
Saldo en bancos	\$ 17.000.000	\$ 17.850.000	\$ 850.000	5,00	\$ 17.850.000	\$ 0	0,00
Cuentas por cobrar	\$ 1.500.000	\$ 1.200.000	(\$ 300.000)	-20,0	\$ 1.300.000	\$ 100.000	8,33
Inventario en mercancía	\$ 43.245.365	\$ 44.542.726	\$ 1.297.361	3,00	\$ 45.879.008	\$ 1.336.282	3,00
Total Activo Corriente	\$ 63.745.365	\$ 66.092.726	\$ 2.347.361	3,68	\$ 67.029.008	\$ 936.282	1,42
Activos Fijos							
Equipo y mobiliario	\$ 17.150.000	\$ 17.150.000	\$ 0	0,0	\$ 17.150.000	\$ 0	0,00
Menos depreciación	(\$ 3.060.000)	(\$ 3.060.000)	\$ 0	0,00	(\$ 3.060.000)	\$ 0	0,00
Inmueble	\$ 4.811.200	\$ 4.811.200	\$ 0	0,00	\$ 4.811.200	\$ 0	0,00
Total Activos Fijos	\$ 18.901.200	\$ 18.901.200	\$ 0	0,00	\$ 18.901.200	\$ 0	0,00
Otros activos							
Arrendamiento otro local	\$ 2.029.143	\$ 2.069.726	\$ 40.583	2,0	\$ 2.111.120	\$ 41.395	2,00
Total Otros Activos			\$ 0			\$ 0	
TOTAL ACTIVOS	\$ 84.675.708	\$ 87.063.652	\$ 2.387.944	2,82	\$ 88.041.328	\$ 977.676	1,12
PASIVO							
Pasivos a Corto Plazo							
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 12.973.610	\$ 13.362.818	\$ 389.208	3,00	\$ 13.763.702	\$ 400.885	3,00
Salarios devengados	\$ 47.863.200	\$ 49.059.780	\$ 1.196.580	2,50	\$ 51.022.171	\$ 1.962.391	4,00
Total Pasivos a Corto Plazo	\$ 60.836.810	\$ 62.422.598	\$ 1.585.788	2,61	\$ 64.785.874	\$ 2.363.276	3,79
Pasivos Largo Plazo							
Deuda camioneta	\$ 1.650.000	\$ 1.435.780	(\$ 214.220)	-12,98	\$ -	(\$ 1.435.780)	-100,00

⁹² GARCÍA, Oscar León. Administración Financiera. Fundamento y Aplicaciones. Cali Colombia: 1999, p. 211.

⁹³ DÍAZ MORENO, Hernando. Contabilidad General. Enfoque Práctico con Aplicaciones Informáticas. Bogotá: Editorial Prentice Hall. 2002, p. 376.

Otras deudas	\$ -	\$ -	\$ 0		\$ -		
Total Pasivos a Largo Plazo	\$ 1.850.000	\$ 1.435.780	(\$ 414.220)	-22,39	\$ -	\$ (1.435.780)	-100,00
TOTAL PASIVOS	\$62.486.810	\$ 51.433.500	(\$11.053.310)	-17,69	\$51.327.346	\$ (106.154)	-0,21
Capital S., o Patrimonio							
Capital aportado socios	\$18.757.018	\$ 32.167.926	\$ 13.410.908	71,50	\$33.144.903	\$ 976.977	3,04
Utilidades retenidas	\$ 3.431.880	\$ 3.462.226	\$ 30.346	0,88	\$3.568.979	\$ 106.753	3,08
Total Patrimonio	\$22.188.898	\$ 35.630.152	\$ 13.441.254	60,58	\$36.713.882	\$ 1.083.730	3,04
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$84.675.708	\$ 87.063.652	\$ 2.387.945	2,82	\$88.041.228	\$ 977.576	1,12

Fuente: Propia fundamentada en DÍAZ MORENO, Hernando. Contabilidad General. Enfoque Práctico con Aplicaciones Informáticas. Bogotá: Editorial Prentice Hall. 2002, p, 376.

Explicación:

Variación Absoluta = \$ del año 2012 - \$ del año 2011.

Variación Relativa = Valor Absoluto/Año 2011.

Variación Absoluta = \$ del año 2013 - \$ del año 2012.

Variación Relativa = Valor Absoluto/Año 2012.

Análisis: La variación del activo fijo no ocurrió durante los años 2012 y 2013 ni en pesos ni en porcentaje, pues el activo fijo ni ha aumentado ni ha disminuido, durante estos años. El propietario del Restaurante Palestino debe preguntarse si se justifica o no una ampliación de la planta de producción, si ha hecho un estudio sobre la ampliación de la producción, y si los incrementos en las ventas podrían ser generados por la capacidad de producción y por la capacidad del mercado, pues este le puede presentar una gran oportunidad de incrementar las ventas, diversificando los productos y ampliándose en el mercado.

La variación del activo corriente fue de \$ 2.347.361, con un incremento de 3.68% del año 2011 al año 2012, con un incremento de sus ingresos por el arriendo de un local, y una variación de \$ 936.282, con un incremento de 1.42% del año 2012 al año 2013, debido también a un incremento de sus ingresos por el arrendamiento de un local, por el saldo en bancos, las cuentas por cobrar y la poca rotación de inventario.

También en este caso, debe preguntarse la administración, si del activo corriente que posee, puede ser invertido una parte, en la ampliación de la planta de producción utilizando parte de los ingresos disponibles que recibe por el arrendamiento del local, las cuentas por cobrar, el saldo que tiene en bancos y las utilidades retenidas; y preguntarse también por la poca rotación de inventarios que maneja, a lo cual le puede sacar ventajas, y diversificar nuevos productos para la venta ampliándose en el mercado de Puerto Tejada.

4.2.5.3 Análisis con Indicadores Financieros. Los indicadores financieros se clasifican en índices de liquidez, índices de actividad, índices de solvencia económica (endeudamiento), e índice de rentabilidad. El índice de liquidez, indica la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo o a su vencimiento; el índice de actividad, se utiliza para determinar la rapidez con que varias cuentas se convierten a corto plazo en activos corrientes; el índice de solvencia (endeudamiento), muestra el grado de endeudamiento de una empresa, indica su capacidad para acceder a nuevos créditos y para cumplir sus obligaciones a corto y largo plazo; y el índice de rentabilidad, mide la posición financiera y la forma eficiente en que se administra una empresa; es la habilidad que tiene la empresa para ganar una utilidad satisfactoria y reinvertir.⁹⁴

Los indicadores financieros y su análisis se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10. Indicadores Financieros, para el Restaurante Palestino, Puerto Tejada.

INDICADORES FINANCIEROS	Años		
	2011	2012	2013
ÍNDICE DE LIQUIDEZ			
Liquidez General = Activo Corriente/Pasivo Corriente 63.745.365/62486810 66.092.726/51.433.500 67.029.008/51.327.346	1.02 veces	1.29 veces	1.31 veces
Capital de Trabajo Neto= Activos Corrientes -Pasivos Corrientes 63.745.365 - 62.486.810 66.092.726 - 51.433.500 67.029.008 - 51.327.346	\$ 1.258.555	\$14.659.226	\$15.701.662
Prueba Ácida = Activos Corrientes-Inventario/Pasivos Corrientes (63745365-43245365)/62486810 (66,092,726-45,879,008)/51,433,500 (67,029,008-45,879,008)/51,327,346	0.33 veces	0.42 veces	0.41 veces
ÍNDICES DE ACTIVIDAD			
Índice de Cuentas por Cobrar = Ventas Netas a Crédito/Promedio de Cuentas por Cobrar. 1,500,000/(1500,000+1,200,000/2) 1,200,000/(1,200,000+1,300,000/2) Días de Rotación de Cuentas por Cobrar: 360/0,71 360/0,65	0,71 veces 50,7 días	0,65 veces 55,4 días	
Índice de Inventario: Rotación de Inventario = Costo de Ventas/Promedio de Inventario. 84,494,320/(43,245,365+44,542,728/2) 89,081,950/(44,542,728+45,879,008/2) 91,747,028/(45,879,008) Días de Rotación de Inventarios: 360/1,92 360/2.03 360/2,09	1,92 veces 187.5 días	2.03 veces 177 días	2,09 veces 172 días
Índice de Activos Totales = Ventas Netas /Total Activos 189,009,600/84,675,708 194,409,840/87063,652 199,965,336/88,041,328	2,23	2,24	2,27
Rotación de Cuentas por Pagar = Compras a Crédito/Promedio de Cuentas por Pagar. 12,973,610/(12,973,610+13,362,818/2) 13,362,818/(13,362,818+13,763,702/2) Días Promedio de Pago de las Cuentas por Pagar= 360/0,66 360/0,66	0,66	0,66	

⁹⁴ SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I., Luis E. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones Ltda., 2012, p. 9.

Rotación de Activos Fijos = Ventas Netas/Activos Fijos			
189,009,600/18,901,200	10,00	10,29	10,58
194,409,840/18,901,200			
199,965,336/18,901,200			
ÍNDICES DESOLVENCIA (ENDEUDAMIENTO)			
Índice de Deuda = Pasivo Total/Activo Total			
62,486,810/84,675,708	73,80%	59,08%	58,30%
51,433,500/87,063,652			
51,327,346/88,041,328			
Índice de Deuda/Patrimonio = Pasivo Total/Patrimonio			
62,486,810/22,188,898	281,61%	144,35%	139,80%
51,433,500/65,630,152			
51,327,346/36,713,882			
ÍNDICE DE RENTABILIDAD			
Margen de Utilidad Bruta = Utilidad Bruta/Ventas Netas			
102,515,280/189,009,600	54,24%	54,18%	54,12%
105,327,890/194,409,840			
108,218,308/199,965,336			
Margen de Utilidad Neto = Utilidad Neta/Ventas Netas			
34,318,080/189,009,600	18,16%	17,81%	17,85%
34,622,260/194,409,840			
35,689,786/199,965,336			
Utilidad Sobre el Activo Total = Utilidad Neta/Total Activo			
34,318,080/84,675,708	40,53%	39,77%	40,54%
34,622,260/87,063,652			
35,689,786/88,041,320			
Índice Dupont = (Utilidad Neta/Ventas Netas) x (Ventas Netas/Activos Totales)			
(34,318,080/189,009,600) x (189,009,600/84,675,708)	41%	39,77%	40,54%
(34,622,260/194,409,840) x (194,409,840/87,063,652)			
(35,689,786/199,965,336) x (199,965,336/88,041,320)			
Rentabilidad Sobre el Patrimonio = Utilidad Neta/Patrimonio			
34,318,080/22,188,898	154,66%	97,17%	97,21%
34,622,260/35,630,152			
35,689,786/36,713,882			

Fuente: Propia con base en el Balance General y Estado de Resultados del Restaurante Palestino, Puerto Tejada.

ANÁLISIS:

✓ Índices de Liquidez:

Índice de Liquidez General: en general la empresa Restaurante Palestino presenta una liquidez a corto plazo normal como se comprueba con el índice de liquidez, general ya que los tres periodos económicos se encuentran entre sus valores óptimos (1 a 1,50) ; 1.02 en el año 2011, 1.29 en el año 2012, y 1.31 en el año 2013. Es por tanto, indicativo de que los activos de corto plazo con los que cuenta el Restaurante van a poder cubrir las deudas a corto plazo existentes. Esto indica también que el restaurante posee activo corriente, con el cual podría ampliar la planta de producción y diversificar en productos nuevos, para ganar más mercado.

Capital de Trabajo Neto: el capital de trabajo neto con el cual realizó sus actividades el restaurante Palestino en el año 2011 fue de \$1.258.555, en el año 2012 de \$14.659.226, y del año 2013 fue de \$15.701.662; observándose un crecimiento de capital de trabajo en gran proporción desde el año 2011 al año 2012,

esto debido a la gran cantidad de activos corrientes, que posee el restaurante. Esto es positivo para el restaurante, pero está perdiendo la oportunidad de ampliar la producción y ampliarse en el mercado de Puerto Tejada.

Prueba Ácida: el Restaurante Palestino, posee \$0,33 pesos en el año 2011; en el año 2012 tuvo \$0.42 pesos, y en el año 2013, tuvo \$0,41 pesos, para enfrentar cada peso de deudas corrientes.

La situación de la empresa Restaurante Palestino en el corto plazo ha mejorado, desde del año 2011 al año 2013, como se puede comprobar con los indicadores financieros realizados.

✓ **Índice de Actividad:**

Índice de Cuentas por Cobrar: las cuentas por cobrar rotaron 0,71 veces al año con un promedio de rotación de 51 días en el año 2011 al año 2012; y una rotación de 0,65 veces al año con un promedio de rotación de 55 días en el año 2012 al año 2013. El restaurante está perdiendo tiempo para recuperar su cartera, lo cual puede ser dañino para éste y corre el riesgo de no recuperar la deuda, sino toma medidas rápidas para la recuperación de su cartera.

Índice de Inventario: el inventario en el restaurante Palestino se mantuvo 187.5 días en promedio antes de venderse en el año 2011; 177 días en el año 2012, y 172 días en el año 2013. Aunque puede observarse que el inventario ha ido aumentando su rotación, ésta sigue siendo lenta; por ello es necesario que el restaurante aplique estrategias para incrementar las ventas, para que el inventario rote más continuamente en el restaurante y no corra el riesgo de que éste se vuelva obsoleto y exista pérdidas de materias primas e insumos, por un mal manejo que se le está dando al inventario en el restaurante.

Índice de Activos Totales: los ingresos operacionales cubrieron 2,23 veces los activos del Restaurante Palestino en el año 2011, 2,24 veces en el año 2012 y 2,27 veces en el año 2013.; esto indica que el restaurante puede producir un volumen de producción más elevado, por el tamaño de la inversión realizada. Para el aumento de la producción puede diversificar nuevos productos a vender y buscar nuevos mercados para cubrirlos.

Índice de Rotación de Cuentas por Pagar: el restaurante Palestino se tomó 55 días para cumplir los compromisos con sus proveedores en el año 2011, en el año 2012 y en el año 2013, se tomó 55 días también para cumplirle a los proveedores.

Índice de Rotación de Activos Fijos: por cada peso que tuvo invertido el Restaurante Palestino en activos fijos, generó \$10 pesos en ventas en el año 2011;

en el año 2012 generó \$10,29 pesos en ventas, y en el año 2013 generó \$10,58 pesos en ventas. Las ventas en el Restaurante Palestino, han sido muy buenas, indicando que el restaurante puede aplicar estrategias de mercado para seguir incrementando las ventas produciendo más y diversificando los productos a vender.

✓ **Índice de Solvencia (Endeudamiento):**

Índice de Deuda: el 73,80% del Restaurante Palestino en el año 2011 perteneció a los acreedores; el 59,08% del Restaurante en el año 2012, perteneció a los acreedores, y el 58,30% del restaurante en el año 2013, perteneció a los acreedores. Esto indica que el Restaurante Palestino disminuyó su endeudamiento que tenía desde el año 2011, debido a los ingresos por ventas que tuvo en el año 2012 y 2013, cumpliéndole a los proveedores, pues poseía en estos años, un eficiente activo corriente, especialmente de saldo en bancos y en inventario, el cual puede utilizar para seguir cumpliendo a los proveedores, diversificar la producción de sus productos ampliando su planta de producción, utilizando estrategias de mercado para vender dichos productos con valor agregado.

Índice de Deuda/Patrimonio (Indicador de Apalancamiento): el Restaurante Palestino tuvo \$2,82 pesos de deuda por cada peso de patrimonio en el año 2011; \$1,44 pesos de deuda por cada peso de patrimonio en el año 2012; y \$1,40 pesos de deuda por cada peso de patrimonio en el año 2013. Este endeudamiento disminuyó del año 2011 a los años 2012 en un 17.79% y en el año 2013 disminuyó 0, 21%. Lo que indica que el Restaurante Palestino se pudo recuperar fácilmente; se le recomienda al restaurante Palestino, rotar más los inventarios diversificando los productos a vender, utilizando estrategias de mercado y de publicidad, para obtener más ingresos y rentabilidad que le permitan cumplir más rápidamente a los proveedores.

✓ **Índice de Rentabilidad:**

Índice de Margen de Utilidad Bruta: el margen de utilidad bruta en el Restaurante Palestino en el año 2011 fue de 54,24%, en el año 2012 fue de 54,12%, y en el año 2013 el margen de utilidad bruta fue de 54,12%. Puede observarse que el restaurante Palestino, a pesar del alto endeudamiento con los proveedores en el año 2011, pudo cumplirles produciendo un alto margen de utilidad bruta; igualmente sucedió en los años 2012 y 2013, el restaurante pudo cumplirles en endeudamiento que poseía con ellos disminuyéndolo y produciendo un buen margen de utilidad a pesar de todo, como lo indica las ventas e ingresos que ha tenido durante estos tres años. Por lo tanto, el Restaurante tiene la oportunidad de ampliarse más en el mercado, ampliar la producción, y diversificar sus productos a vender.

Índice de Margen de Utilidad Neto: el Restaurante Palestino tuvo una ganancia neta en el año 2011 del 18,16%; en el año 2012 tuvo una ganancia neta de 17,81%, y en el año 2013 tuvo una ganancia neta de 17,85%, a pesar de la alta deuda que tenía con los proveedores en estos tres años; con este margen de utilidad neta el restaurante pudo cumplir su endeudamiento. Se le recomienda al restaurante aplicar estrategias de mercado, para asentarse más en éste y aumentar su rentabilidad a largo plazo.

Índice de Utilidad sobre el Activo Total: el Restaurante Palestino obtuvo una rentabilidad económica del 40,53%, después de impuestos en el año 2011; en el año 2012 obtuvo una rentabilidad después de impuestos del 39,77%, y en el año 2013, obtuvo una rentabilidad del 40,54% después de impuestos.

Índice Dupont: la relación entre margen de utilidad o la rotación de activos en el Restaurante Palestino fue de 40,53% en el año 2011; en el año 2012 la relación entre el margen de utilidad o la rotación de activos fue de 39,77%, y en el año 2013 la relación entre el margen de utilidad o la rotación de activos fue de 40,54%. El Restaurante Palestino dejó una eficiente utilidad sobre las ventas, indicando con ello que pudo cumplir el nivel de endeudamiento que tenía en los años 2011, 2012 y 2013, y también compensando la poca rotación de inventarios que presentaba el restaurante.

Índice Rentabilidad sobre el Patrimonio: la inversión en el Restaurante Palestino en el año 2011, produjo una utilidad del 154,66%; en el año 2012 produjo una utilidad del 97,17%, y en el año 2013 produjo una utilidad del 97,21%.

Para finalizar el análisis del Restaurante Palestino con los indicadores financieros, se puede afirmar que contablemente los indicadores financieros, son el resultado de establecer la comparación numérica entre las cifras correspondientes a tres cuentas de tres estados financieros diferentes, con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto, sector o área específica de la empresa. El análisis de cada una de las razones financieras, permitió concluir el estado de la situación financiera del Restaurante Palestino, de Puerto Tejada.

4.2.6 El Flujo de Caja

El Flujo de Caja, es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado. Algunos ejemplos de ingresos son los ingresos por venta, el cobro de deudas, alquileres, el cobro de préstamos, intereses, etc. Ejemplos de egresos o salidas de dinero, son el pago de facturas, pago de impuestos, pago de sueldos, préstamos, intereses, amortizaciones de deuda, servicios de agua o luz, etc. La diferencia entre los ingresos y los egresos se conoce como saldo o flujo neto, por lo tanto constituye un

importante indicador de la liquidez de la empresa. Si el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los egresos (o gastos); si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos.

El flujo de caja se caracteriza por dar cuenta de lo que efectivamente ingresa y egresa de la empresa, como los ingresos por ventas o el pago de cuentas (egresos). En el Flujo de Caja no se utilizan términos como “ganancias” o “pérdidas”, dado que no se relaciona con el Estado de Resultados. Sin embargo, la importancia del Flujo de Caja, es que permite conocer en forma rápida la liquidez de la empresa, entregando una información clave que ayuda a tomar decisiones tales como: ¿cuánto se puede comprar de materias primas? ¿Se puede comprar al contado o es necesario solicitar crédito?, ¿Se debe cobrar al contado o es posible otorgar crédito? ¿Se puede pagar las deudas en su fecha de vencimiento o debe pedirse un refinanciamiento? ¿Se puede invertir el excedente de dinero en nuevas inversiones?

Para elaborar un Flujo de Caja debe contarse con la información sobre los ingresos y egresos de la empresa. Esta información figura en los libros contables y es importante ordenarla de la manera en que ilustra la planilla de cálculo adjunta, porque permite conocer los saldos del período (generalmente un mes) y proyectar los flujos de caja hacia el futuro.

La importancia de elaborar un Flujo de Caja Proyectado es que permite, por ejemplo anticiparse a futuros déficit (o falta) de efectivo y, de ese modo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente; establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de créditos, por ejemplo, al presentarlo dentro de un plan o proyecto de negocios; si se tienen saldos positivos acumulados en algunos períodos, parte de estos saldos se pueden invertir en el Mercado de Capitales y así generar una fuente de ingresos adicional al propio del giro del negocio. Este resultado se registra como intereses ganados en una fila de los ingresos.

El diagrama de flujo se puede elaborar para un nuevo proyecto de inversión y determinar el Valor Presente Neto (VPN) y la TIR, incorporando las tasas de interés bancarias⁹⁵ y los costos de oportunidad de hacer ese u otro negocio. Asimismo, el adecuado registro de los ingresos y egresos permite determinar los costos fijos, los

⁹⁵ Tasa de Interés Bancaria: es un porcentaje que se traduce en un monto de dinero, mediante el cual se paga por el uso del dinero. También es un monto de dinero que normalmente corresponde a un porcentaje de la operación de dinero que se esté realizando. Si se trata de un depósito, la tasa de interés expresa el pago que recibe la persona o empresa que deposita el dinero por poner esa cantidad a disposición del otro. Si se trata de un crédito, la tasa de interés es el monto que el deudor deberá pagar a quien le presta, por el uso de ese dinero. Hasta enero de 2014, la Tasa de Interés del Sistema Bancario es de 11.06%; y la Tasa de Interés de los Bancos es de 10.85%

costos variables y el margen de contribución exigible al proceso productivo del negocio para obtener el punto de equilibrio.

El Flujo de Caja es uno de los mejores aliados en cualquier proyecto de inversión; en base a la información que se entrega con el saldo neto, se puede tomar decisiones estratégicas para el futuro.⁹⁶

Porque el objetivo clave de la administración del capital del trabajo, es evitar quedarse sin efectivo, comprender como se maneja bien el dinero, requiere un conocimiento del ciclo del capital de trabajo. Lo cual deben tenerlo bien en claro desde el primer día de funcionamiento de la empresa.⁹⁷

4.2.6.1 Modelo de Flujo de Caja para el Restaurante Palestino Años 2011, 2012, 2013. El modelo de flujo de caja de los años 2011, 2012, 2013, para el Restaurante Palestino, se puede observar en la Tabla 11.

Tabla 11. Modelo de Flujo de Caja para el Restaurante Palestino, Puerto Tejada.

ESTADO DE FLUJO DE CAJA			
DETALLE DE INGRESOS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Ingresos por Ventas	189.009.600,00	194.409.840,00	199.965.336,00
Cobro de la Deuda	1.500.000,00	1.200.000,00	1.300.000,00
Otros Ingresos	2.029.143,00	2.069.726,00	2.111.120,00
Total Ingresos	192.538.743,00	197.679.566,00	203.376.456,00
DETALLE DE EGRESOS			
Luz	1.176.000,00	1.205.400,00	1.235.535,00
Agua	816.000,00	836.400,00	857.310,00
Teléfono	432.000,00	442.800,00	453.870,00
Gas	900.000,00	922.500,00	945.563,00
Televisión por cable	420.000,00	430.000,00	441.263,00
Gasolina y Mantenimiento vehículo	1.440.000,00	1.476.000,00	1.512.900,00
Fumigación	420.000,00	430.500,00	441.263,00
Depreciación	3.060.000,00	3.060.000,00	3.060.000,00
Egresos en Consumo	8.664.000,00	8.803.600,00	8.947.704,00
Compra de materias primas	86.494.320,00	89.081.950,00	91.747.028,00
Nómina de personal	62.265.200,00	63.809.780,00	65.415.275,00
Administración y Ventas	3.000.000,00	3.075.000,00	3.151.875,00
Impuestos	11.324.966,00	11.425.346,00	11.777.629,00
Inversión	120.000,00	850.000,00	850.000,00
Egresos Operativos	163.204.486,00	168.242.076,00	172.941.807,00
Total Egresos	171.868.486,00	177.045.676,00	181.889.511,00
FLUJO NETO	20.670.257,00	20.633.890,00	21.486.945,00
SALDO ACUMULADO	20.670.257,00	41.304.147,00	62.791.092,00

Fuente: Propia con base en el Balance General y Estado de Resultados del Restaurante Palestino, Puerto Tejada.

⁹⁶ El Flujo de Caja y su importancia en la toma de decisiones, en <http://www.elblogsalmon.com/.../el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma>.

⁹⁷ Importancia del Flujo de Caja en las PYMES, grandes Pymes, en <http://www.jcvalda.wordpress.com/.../importancia-del-flujo-de-caja-en-las-pymes/>

Saldo Acumulado:

\$192.538.743 - \$171.868.486 = \$20.670.257 año 2011

\$20.670.257 + \$20.633.890 = \$41.304.147 año 2011

\$41.304.147 + \$21.486.945 = \$62.791.092 año 2013

Es imperativo que las pequeñas y medianas empresas manejen su efectivo con tanto cuidado, como manejan los ingresos, gastos y las utilidades. De lo contrario se pueden encontrar en situación de insolvencia, aunque muestren buenas utilidades en los libros contables. Muchos negocios fracasan por falta de efectivo, que por falta de utilidades.

La escasez de flujo de caja, afecta a todas las empresas. Cuando sucede esto, se pueden enfrentar, mediante el acceso de una línea de crédito o mediante el uso de reservas destinadas a ocasiones como ésta; pero si no se planifica de antemano, y no se tiene acceso a ninguna de las dos formas mencionadas, entonces se pueden clasificar prioridades, para obtener efectivo y enfrentar la situación de emergencia, éstas prioridades pueden ser:⁹⁸

Recurrir a los agentes financieros, éstos compran al instante los documentos a cobrar de las empresas, en efectivo. Por lo general en 24 horas, por el cuál cobran alrededor del 15% del documento. Pero se obtiene dinero fresco de un día para otro.

Fijarse en las cuentas por cobrar pendientes de pago. En este caso recurrir a los clientes confiables, que siempre han cumplido con el pago en tiempo y forma. Consultarles si estarían dispuestos a pagar todas o algunas en forma anticipada, previo descuento por el pago. De otro lado a los clientes con deudas muy antiguas y vencidas, ofrecerles perdonarles del 15% al 25% de su saldo pendiente, si cancelan su deuda en el plazo de una semana por ejemplo. Esto podría generar efectivo, que no se obtendría de otro modo.⁹⁹

Acudir a los proveedores habituales de larga data (pero que no sean parte de la competencia), informarles que su difícil situación es pasajera, y como la empresa es un cliente estable y serio para sus productos y servicios; los proveedores tienen el incentivo para ayudar.

Recurrir a la venta de una parte de sus activos de bienes de uso, para luego arrendarlos a los mismos compradores de ellos. Para seguir funcionando. Si se utiliza esta opción, se debe manejar con mucha precaución; debido a que los equipos vendidos son de propiedad de la empresa arrendadora, y éstos no dudarán en apropiarse de ellos, si no se cumple con el pago en tiempo y forma convenido.

⁹⁸ *Importancia del Flujo de Caja en las PYMES, Grandes Pymes, en*
<http://www.jcvalda.wordpress.com/.../importancia-del-flujo-de-caja-en-las-pymes/>

⁹⁹ *Ibíd.*

Un manejo adecuado de las tarjetas de crédito, pueden ayudar a atravesar una crisis de flujo de caja, pero ser precavido, son pocos los empresarios que han logrado mejorar su situación económica de sus empresas con esta modalidad. Porque las deudas con tarjeta de créditos, acarrean tasas de interés mucho más elevadas que los préstamos bancarios u otras líneas de crédito. Considerar esta opción, como un préstamo de corto plazo y saldarla en pocas semanas o afectarán el flujo de caja a futuro.

Si no paga a sus empleados, es probable que busquen otro empleo en forma inmediata. Los proveedores, pueden quizás perdonar el atraso de uno o dos pagos, es preciso llamarlos con tiempo y pedirles un periodo de gracia o acordar pagos parciales del saldo vencido. Analizar cuidadosamente las cuentas a pagar y ver cuáles pueden esperar. Saldar primero a los acreedores que son fundamentales, para la continuidad de la empresa.

Para mantener un flujo de caja equilibrado, hace falta estar involucrado en casi todos los aspectos del negocio, desde supervisar las cuentas por cobrar, prorrogar líneas de crédito, hasta administrar el stock de materias primas e insumos, controlar el flujo del dinero en una empresa, dentro y fuera de ella, hace a una administración de calidad. Porque si no hay ésta administración, una estrategia mal llevada, puede llevar al éxito, pero asumiendo demasiados riesgos. Un aumento del flujo de caja, reduce el monto del capital fijo, que se requiere para mantener el equilibrio de las pequeñas y medianas empresas. En este aspecto, hay muchas maneras de aumentar el flujo de caja, entre ellas están:¹⁰⁰

Preparar un programa de facturación con un software de contabilidad, para clasificar de forma automática las cuentas por cobrar, según su antigüedad. Este tipo de sistema de seguimiento, permite también emprender acciones inmediatas ante el vencimiento de las cuentas por cobrar.

Hacer el uso del plazo máximo que le conceden sus proveedores para pagar sus facturas. Estos plazos equivalen a una línea de crédito sin intereses que otorgan los proveedores.

Si sus proveedores le ofrecen un buen descuento por pago adelantado (generalmente dentro de las 2 semanas de facturación), no dejar pasar la oportunidad. Si por ejemplo el descuento es del 2% sobre una factura a 30 días; equivale a una ganancia de un 24% al año. Si no le ofrecen ningún tipo de incentivo, solicítelo, quizás estén dispuestos a otorgarle a cambio del pago más rápido de sus facturas.

¹⁰⁰ *Importancia del Flujo de Caja en las PYMES, Grandes Pymes, en*
<http://www.jcvalda.wordpress.com/.../importancia-del-flujo-de-caja-en-las-pymes/>

Muchas pequeñas y medianas empresas, se rehúsan a aumentar sus precios por temor a perder clientes. Pero éstos esperan que sus proveedores introduzcan pequeñas alzas periódicas en los precios; antes de aumentarlos asegurarse de verificar los precios de la competencia con cierta regularidad, si ellos cobran precios más altos se debe hacer lo mismo.

Se puede ahorrar dinero, si opera con varios proveedores; por ejemplo adquirir insumos varios de un producto básico, de otros proveedores, si ve que comprar todo de uno solo, le resulta más caro. Agruparse entre muchas empresas similares o afines, para comprar materias primas y otros insumos esenciales para la empresa, al por mayor, para distribuirla de acuerdo a la cantidad comprada por cada uno.

Supervisar de cerca, los servicios que se paga, cuyo precio es importante. Revisar éstas cuentas en forma periódica y compararlas con otros proveedores, para asegurarse de pagar la mejor tarifa disponible en el mercado.

Mantener un stock de mercancías excesivamente grande, puede implicar un enorme capital ocioso. Se debe ajustar periódicamente la rotación de los bienes de cambio para asegurarse de cumplir con las normas del sector, y evitar que existan productos vencidos o antiguos. Evitar comprar más de lo necesario, pese a la seducción de los proveedores con grandes descuentos ya que esto podría inmovilizar su capital, siempre necesario.

Y estudiar la posibilidad de arrendar, por ejemplo bienes de uso, para expandir su negocio. Evitando con ello inmovilizar su capital o líneas de créditos obtenidos, para destinarlos con mayor provecho a las actividades diarias de la empresa. Pero tener en cuenta, que por lo general arrendar tiene un costo más alto que la compra, sin embargo, éstos costos, con frecuencia se ven justificados por beneficios en el flujo de caja.

El estado de flujo de efectivo está expresado en el idioma del efectivo, este estado muestra solamente los movimientos de recursos representados por el dinero en efectivo y por lo tanto, las diferencias en las cuentas de los balances deberán ser expresadas en función de este criterio, debiéndose hacer entonces, una serie de ajustes en cada uno de esos rubros de manera que se desglosen entre la porción que representa movimiento de efectivo y la que no lo representa, si el del caso.¹⁰¹

4.2.7 El Benchmarking

El Benchmarking mejora la empresa porque es una técnica apropiada para la solución de problemas que no son de gran magnitud, consistente en la búsqueda

¹⁰¹ *Importancia del Flujo de Caja en las PYMES, Grandes Pymes, en* <http://www.jcvalda.wordpress.com/.../importancia-del-flujo-de-caja-en-las-pymes/>

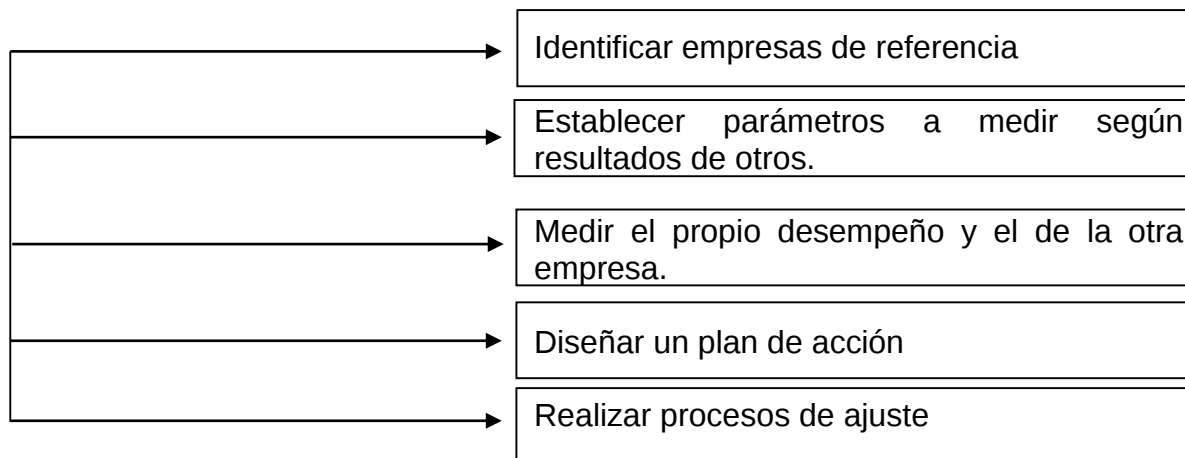
analítica y sistemática de las mejores políticas y procesos alcanzados por empresas con resultados significativamente superiores al restaurante Palestino, y que debe tomar como referencia, para lograr ventajas competitivas a través del mejoramiento de sus procesos. Para la aplicación de esta herramienta, se requiere necesariamente del uso de técnicas de análisis comparativos, que permitan medir continuamente las ejecuciones superiores y los métodos que las causan.

Para estos casos es recomendable recurrir a la construcción de una matriz de comparaciones en la cual, se analizan las empresas que tienen mejores resultados, confrontándolas cuantitativamente y prospectando su posicionamiento futuro, partiendo de indicadores como el porcentaje de grupos de clientes, los costos, la confiabilidad y calidad de los distintos productos o servicios o su valor agregado.

El gerente del Restaurante Palestino puede escoger los restaurantes que le servirán de puntos de referencia comparativa y determinar cuáles van a ser criterios de comparación como requisitos previos a la iniciación del análisis comparativo y a la identificación de los procesos susceptibles de mejoramiento. Una vez haya precisado los procesos a mejorar, el gerente puede hacer un estudio de adaptación para el restaurante, de aquellas técnicas aplicadas exitosamente por otros, con necesidades y características muy similares a las del Restaurante Palestino.¹⁰²

Para aplicar el Benchmarking en el Restaurante Palestino, se deben desarrollar seis pasos, observados en la Figura 8.

Figura 8. El Proceso del Benchmarking para el Restaurante Palestino de Puerto Tejada.



Fuente: GONZALEZ OTALARA, Elsa María; SERNA GÓMEZ, Humberto. Fundamentos de Mercadeo. Santa Fe de Bogotá D.C.: UNISUR. Facultad de Ciencias Administrativas, 1995, p, 75-76.

¹⁰² GONZALEZ OTÁLARA, Elsa María; SERNA GÓMEZ, Humberto. Fundamentos de Mercadeo. Santa Fe de Bogotá D.C.: UNISUR. Facultad de Ciencias Administrativas. 1995, p, 75-76.

Benchmarking para el Restaurante Palestino. El Restaurante Palestino debe revisar cuidadosamente esta nueva herramienta que le ofrece el mercadeo moderno, cerciorándose de las condiciones en que opera, identificando sus pares o empresas de referencia, precisando los factores de éxito de ellas y sus puntos críticos, estableciendo criterios de medición, e implementando procesos de mejoramiento y de control, y conducir el restaurante al éxito.

Análisis Comparativo con otros Restaurantes del municipio de Puerto Tejada:

Una de las prácticas más efectivas para conseguir un buen nivel de desempeño organizacional y por ende una posición competitiva en el mercado es el de comparar y evaluar los procesos con otras organizaciones del mismo sector o de otros sectores que brinden información que pueda ser aprovechada.¹⁰³

La investigación aplicada a la competencia, se realiza observando procesos, servicios y productos, para llevar a cabo un análisis que permita abordar nuevas prácticas similares o mejoradas que las que se están llevando a cabo, teniendo en cuenta las organizaciones líderes del sector. Otra modalidad consiste en observar procesos de organizaciones de otro sector, con el fin de adoptar la tecnología o mecanismos que ellas utilizan para los procesos propios. En general se puede recibir información referente al mercado, oportunidades de negocio, tecnología, potencialidades del sector, amenazas del entorno, etc.

Se realizó la práctica del Benchmarking, investigando otros restaurantes de mayor reconocimiento en el municipio de Puerto Tejada, los cuales son: Restaurante los Prados, Pech's Restaurante, Restaurante el Rancho, Restaurante el Sazón de Zaro, Restaurante Broaster.

Los anteriores restaurante ubicados en el municipio de Puerto Tejada, son microempresas de carácter familiar, que realizan su producción y comercialización en las inmediaciones del Municipio de Puerto Tejada; como la mayoría de las microempresas dedicadas a este tipo de negocio de venta de alimentos para el consumo humano; tienen una organización formal, están registrados en la Cámara de Comercio del Cauca actualmente, como restaurantes que ofrecen comidas para el desayuno, almuerzo y cena, y también registrados como establecimientos de comercio, a través de los cuales se hace la distribución de los productos que producen.

Los negocios descritos, están integrados por un administrador y/o propietario, quien cumple la función también de comercializar los productos; por vendedores, quienes se encargan de la distribución de las comidas y control en el punto de venta; cuentan con personal que hace la distribución de los productos a los clientes e instituciones, que requieren del consumo de los productos que los restaurantes ofrecen; personal

¹⁰³ Ibíd., p, 75-76.

en la cocina y/o sala de producción de los productos; cajeros, aseadores y mensajeros.

Llevar varios años posicionados en el mercado de Puerto Tejada (más de 10 años), esto los hace importantes como competencia del Restaurante Palestino, quien también lleva más de 10 años funcionando en el municipio de Puerto Tejada, ubicado en un sitio exclusivo, y al cual acuden gran cantidad de personas diariamente a consumir los productos que éste ofrece.

Factores Claves de Éxito. Los factores claves del éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo; para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones: suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir, y sobrevivir a la competencia.¹⁰⁴

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la dirección de la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuáles son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, las causas por las que decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

Figura 9. Requisitos Previos para los Factores Clave de Éxito



Fuente: Curso Básico de Estrategia Empresarial. <http://www.aulafacil.com/cursos/l20772/empresa/estrategia/curso-basico-de-estrategia-empresarial/factores-claves-de-exito>. (Consultado, julio 6, 2014).

¹⁰⁴ Curso Básico de Estrategia Empresarial. <http://www.aulafacil.com/cursos/l20772/empresa/estrategia/curso-basico-de-estrategia-empresarial/factores-claves-de-exito>. (Consultado, julio 6, 2014).

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compete en precios o diferenciación de los productos y/o servicios.¹⁰⁵

Los factores claves de éxito escogidos para el análisis de la competencia de la empresa Restaurante Palestino, son los siguientes:

Capital de Trabajo. Es la disponibilidad de recursos económicos con que puede contar una empresa para destinarlo a su negocio. Puede tratarse de recursos propios o de crédito, como también de la capacidad corporativa para lograr plazos de sus proveedores para el pago de materias primas y otros suministros o servicios.

Conocimiento. El Know How, en un negocio en el que influyen distintos factores de riesgo es fundamental, ya que, tanto los procesos productivos como los de comercialización deben ser manejados adecuadamente. Se define como la capacidad de llevar a la práctica todos los conocimientos relacionados con el producto, proceso y mercado, para lograr un alto grado de eficiencia.

Economías de Escala. Se refiere a la condición que tiene el negocio de lograr la disminución del costo total unitario al incrementar los volúmenes de producción. La aplicación tecnológica permite aprovechar mejor la inversión fija y la aplicación del conocimiento y la experiencia para estandarizar procesos.

Servicio al Cliente. Es el resultado profesional y humano para entregar el bien o servicio en el lugar, forma y tiempo adecuado a la necesidad del cliente; incluye actividades de preventa, venta y postventa.

Calidad. Es la característica o atribución que garantiza al consumidor la satisfacción de las necesidades. La calidad está relacionada con concepto de duración, eficacia y eficiencia el producto, que a su vez se relaciona con el tipo de procesos e insumos utilizados en estos, para conseguir ausencia de defectos.

Tecnología. Es la aplicación de las áreas del conocimiento humano, derivado de la experiencia y la investigación científica, que busca mejorar el proceso de un bien o servicio, incidiendo en el costo de producción y calidad del producto.

Precio. Se refiere al valor que paga el comprador por el producto, expresado en

¹⁰⁵ Curso Básico de Estrategia Empresarial. <http://www.aulafacil.com/cursos/I20772/empresa/estrategia/curso-basico-de-estrategia-empresarial/factores-claves-de-exito>. (Consultado, julio 6, 2014).

términos monetarios incluyendo las características ofrecidas por el productor y los servicios complementarios, que permiten al cliente una compra a satisfacción.

Una vez se han determinado los factores claves de éxito para análisis de la competencia, se procede a la elaboración de la Matriz del Perfil Competitivo.

Experiencia. Es la costumbre, hábito, estilo y entrenamiento, que tiene el personal, para que el producto salga con calidad; es saber hacer los productos en forma especial con técnicas, trucos, especialización y trabajo en equipo, para lograr la consistencia en el producto que se fabrica, que funcione a tiempo, que el servicio no se demore; de manera que el cliente tenga la oportunidad de volver y sea sorprendido con la creatividad y especialidad constante.

Matriz del Perfil Competitivo. Este instrumento se utiliza para analizar los competidores existentes, en referencia a los factores claves del éxito, teniendo como base a los competidores que fueron objeto de estudio. Se hace uso también del Matriz de Perfil Competitivo de Valor y de la Matriz del Perfil Competitivo de Valor Sopesado. Se consideran en ellas valores numéricos que pretenden calificar la situación de cada una de las organizaciones analizadas, estableciendo un peso relativo y un peso específico, como muestra el Tabla 12.

La casilla del peso relativo va de acuerdo a la importancia que posee cada uno de los factores claves de éxito para el negocio, la sumatoria debe totalizar cien por ciento (100%); este valor se expresa también en decimales y la sumatoria debe ser igual a uno (1).

Para calificar las organizaciones frente a cada factor clave de éxito, se establece valores que van de uno a cuatro, finalmente el valor sopesado corresponde a la multiplicación del peso en decimales, por el valor de calificación obtenida por la empresa.

Este mecanismo permite conocer cuál es la empresa líder en cada factor clave del éxito y utilizarlo para ser tenido en cuenta en el momento de establecer estrategias o realizar inversiones tendientes a mejorar la condición de la empresa en el mercado.

Ejemplo: Empresa Restaurante Palestino:

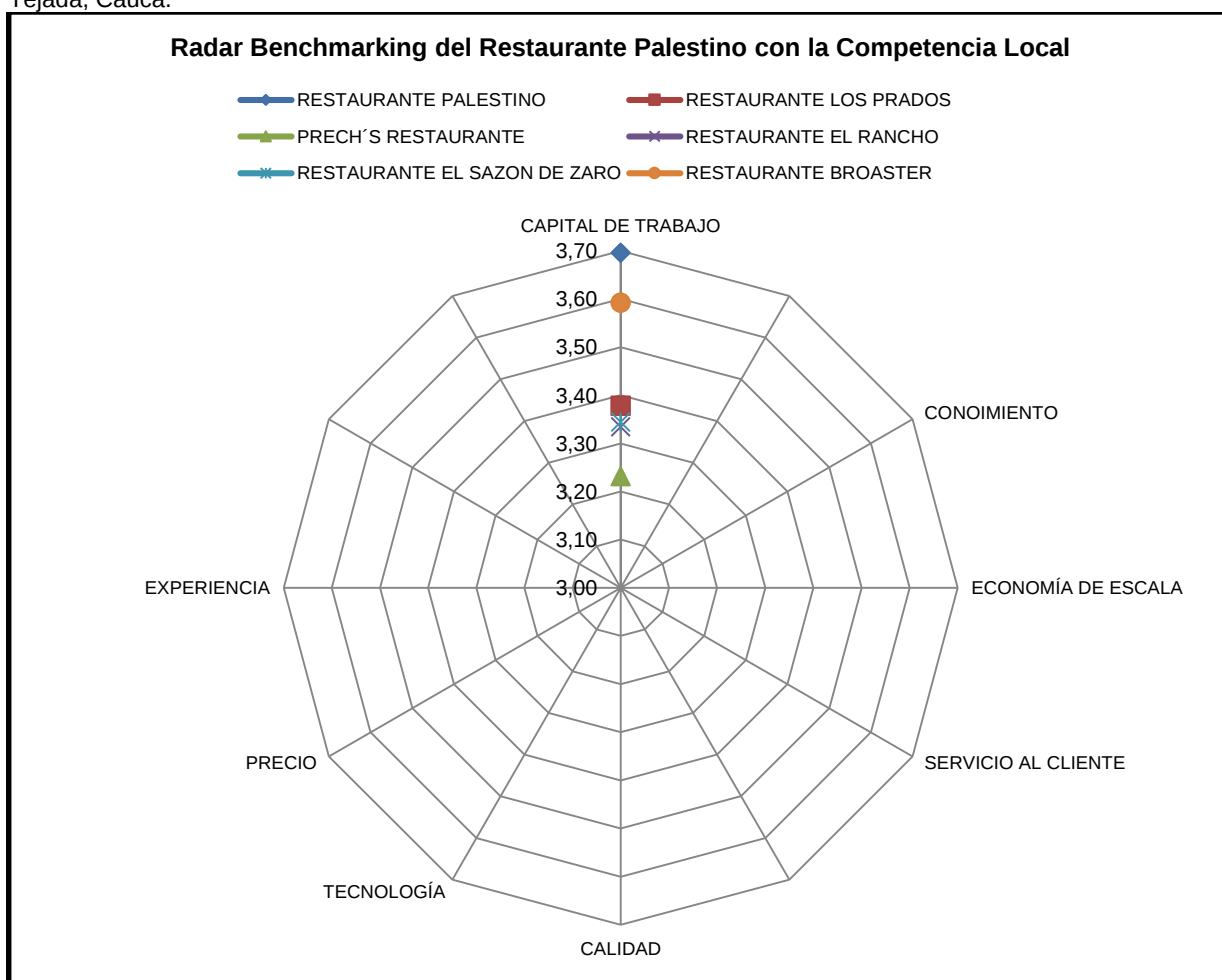
Valor Sopesado = $0.14 \times 4 = 0.56$; el valor sopesado total de la empresa Restaurante Palestino dio como resultado una calificación sumatoria de 5.59.

Tabla 12. Matriz del Perfil Competitivo Local, Restaurante Palestino, Puerto Tejada, Cauca.

			RESTAURANTE PALESTINO		RESTAURANTE LOS PRADOS		PRECH'S RESTAURANTE		RESTAURANTE EL RANCHO		RESTAURANTE EL SAZON DE ZARO		RESTAURANTE BROASTER	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
CAPITAL DE TRABAJO	14%	0,14	4	0,56	3,5	0,49	3,5	0,49	3,8	0,53	3,9	0,55	4	0,56
CONOCIMIENTO	12%	0,12	4	0,48	3,5	0,42	3,4	0,408	3,5	0,42	3,5	0,42	3,8	0,46
ECONOMÍAS DE ESCALA	10%	0,10	3	0,3	2,8	0,28	2,5	0,25	2,5	0,25	2,8	0,28	3	0,30
SERVICIO AL CLIENTE	14%	0,14	3,5	0,49	3,2	0,448	3,2	0,448	3,3	0,46	3,2	0,45	3,2	0,45
CALIDAD	14%	0,14	4	0,56	4	0,56	3,8	0,532	3,8	0,53	3,8	0,53	3,8	0,53
TECNOLOGÍA	10%	0,10	3,5	0,35	3,3	0,33	3	0,3	3,3	0,33	3	0,30	3,4	0,34
PRECIO	12%	0,12	3,3	0,40	3	0,36	3,2	0,38	3	0,36	3,2	0,38	3,3	0,40
EXPERIENCIA	14%	0,14	4	0,56	3,5	0,49	3	0,42	3,2	0,45	3,1	0,43	4	0,56
TOTAL	100%	1,00		3,70		3,38		3,23		3,33		3,34		3,59

Fuente: GONZALEZ OTALARA, Elsa María; SERNA GÓMEZ, Humberto. Fundamentos de Mercadeo. Santa Fe de Bogotá D.C.: UNISUR. Facultad de Ciencias Administrativas, 1995.

Figura 10. Gráfica del Radar Benchmarking con la Competencia Local del Restaurante Palestino, de Puerto Tejada, Cauca.



Fuente: Propia, con base en Matriz del Perfil Competitivo Local, Restaurante Palestino, Puerto Tejada, Cauca.

Resultado e Interpretación. La totalización del valor sopesado, mostrada en la evaluación de los seis (6) Restaurantes, muestra que el Restaurante Palestino, obtuvo la más alta calificación de 3.70, por tener suficiente capital de trabajo, mayor conocimiento, experiencia en el mercado y mejor atención al cliente. En cuanto al liderazgo de las unidades productivas en cada factor clave del éxito, los resultados son los siguientes:

Restaurante Broaster, las calificaciones obtenidas con el Radar Benchmarking, lo establecen con líder en cuanto a capital de trabajo, conocimiento, experiencia, calidad, servicio al cliente y tecnología.

- Restaurante los Prados, fue reconocido como líder en calidad.
- Restaurante Sazón de Zaro, ejerce liderazgo en cuanto a capital de trabajo y calidad.

- Restaurante Rancho, fue reconocido en cuanto a capital de trabajo y calidad.
- Restaurante Pech's, fue sobresaliente en cuanto a capital de trabajo y calidad.

Al interpretar los resultados de la Matriz del Perfil Competitivo, se resalta el énfasis que realizan los restaurantes en cuanto al capital de trabajo y al logro de un producto de buena calidad.

Se concluye que el buen uso del conocimiento sobre los procesos, se deriva la buena calidad que ofrecen los productores.

Los productores que tienen mayores costos, debido a la ubicación de la unidad productiva y al costo de mano de obra, presentan un nivel de precios más elevado que sus competidores, esto no ha sido obstáculo para acceder a mercados, puesto que la innovación, presentación y calidad del producto son tenidas en cuenta por los clientes para tomar la decisión de compra.

Algunos aspectos del mercado en donde funcionan los restaurantes, un factor de vital importancia para cualquier organización es el servicio al cliente, y no está siendo abordado por los restaurantes contrastados, con el debido interés, otro tanto ocurre en el manejo de la publicidad para los productores, la cual es escasa y no permite la diferenciación y el posicionamiento del producto.

Propuesta de Mejoramiento según el Radar Benchmarking para el Restaurante Palestino.

Un inversionista que pretenda ingresar en el negocio de restaurantes, debe tener en cuenta las exigencias de calidad que el mercado hace, lo cual va ligado directamente con los conocimientos y tecnología utilizados en el proceso, además debe tener en cuenta las variaciones del precio y la importancia de la ubicación de la unidad de negocio.

En este orden de ideas, para el ingreso y mayo posicionamiento de los restaurantes al mercado, se deberá tener en cuenta la implementación y aplicación de factores que lo ubiquen a la altura de los más exitosos, permitiendo ser competitivos.

El Restaurante Palestino, deberá, poseer una instalación productiva, que permita sacar el mayor provecho a su materia prima; de otra parte el personal a cargo del proceso productivo debe contar con los conocimientos básicos y amplios que le permitan obtener excelentes resultados, por lo cual el restaurante debe adoptar un buen proceso de selección y propender por capacitar a sus empleados, especialmente en servicio a atención al cliente.

En cuanto a mercados, el Restaurante Palestino, requiere acceder a aquellos que ofrezcan mayor capacidad de compra y estén dispuestos a pagar mejores precios, tal como los ubicados en regiones y departamentos vecinos.

El Benchmarking en la empresa Restaurante Palestino, traerá beneficios como:

- La eliminación de recelos de información que podría producirse entre dos empresas, que se disputan un mismo mercado, pues simplifica la identificación de procesos similares.
- Puede generar un espíritu de sana competencia entre las distintas unidades de la organización.
- Recopilar la información que puede ser de gran ayuda a la hora de realizar pronósticos.
- Es una fuente de ideas de negocios que puede mostrar nuevas formas de manejar los recursos del área que se está estudiando, para poner en marcha nuevos procesos de trabajo.
- A través de este proceso se pueden fijar objetivos específicos sobre ciertos procesos como funciones, desempeños organizacionales y estrategias.

El Benchmarking en la empresa Restaurante Palestino, Puerto Tejada, Cauca, estimulará y facilitará los cambios en la organización y mejorará el desempeño, aprendiendo de los demás; la empresa lo puede realizar en todas las áreas o unidades de negocio que posee. Uno de los principios básicos de esta herramienta es que toda la empresa no es la mejor en todas las áreas, por lo que compararse con otras que funcionan mejor puede ser un ejercicio muy exitoso.¹⁰⁶

4.2.8 Desarrollo de Estrategias Financieras

Para la determinación de estrategias financieras se deben identificar las áreas claves en la cual se van a enfocar las estrategias: el área financiera, la competitividad, la innovación, la financiación y el riesgo financiero, la información financiera y los estados financieros; también es necesario definir un objetivo financiero, que es el fin que se desea alcanzar, para el buen funcionamiento de una empresa. El criterio de medición para las estrategias se puede hacer en base a los resultados.¹⁰⁷

Las siguientes son las estrategias financieras, que se sugieren para la empresa Restaurante Palestino de Puerto Tejada, Cauca, para el éxito de esta organización:

¹⁰⁶ GONZÁLEZ OTALARA, Elsa María; SERNA GÓMEZ, Humberto. Fundamentos de Mercadeo. Santa Fe de Bogotá D.C.: UNISUR. Facultad de Ciencias Administrativas, 1995, p. 76.

¹⁰⁷ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín. Estados Financieros. Análisis e Interpretación. Bogotá: Editorial Grupo País Cultural. 2003. ISBN: 970-24-0412-6. En ÁLVAREZ, Mariana y ABREU, J. I., Estrategias Financieras, en la Pequeña y Mediana Empresa, en <http://es.scribd.com/doc/34555690/Estrategias-financieras-en-la-pequena-y-mediana-empresa>. (Consultado Julio 10 de 2014).

- Elegir un director financiero realizándole una serie de pruebas de aptitud, de conocimientos y desempeño para el puesto de trabajo.
- Fomentar la competitividad en la empresa en base al Benchmarking y la productividad.
- Establecer periodos de innovación por línea o producto, no mayores a un año.
- Realizar periódicamente la evaluación de opciones de financiación y determinar mensualmente el Costo de Capital Promedio Ponderado.
- Para disminuir el riesgo financiero, debe estarse diversificando las inversiones periódicamente.
- Llevar a cabo mensualmente un análisis de las razones financieras, para medir la economía de la empresa.
- Analizar los estados financieros mensualmente.

Para poder llevar a cabo las estrategias propuestas, se requieren planes específicos de acción en la empresa Restaurante Palestino, como los siguientes:

Información Financiera: toda empresa necesita evaluar su información financiera para definir si se está desempeñando de manera correcta o no. Por ello, es necesario la información financiera, pues la empresa está orientada a satisfacer a un mercado y generar riqueza, por lo que la información financiera debe estar orientada al mercado y a generar riqueza, y a generar riqueza, debiendo informar sobre: la generación de riqueza, el retorno de inversión de socios o accionistas, y la generación de flujo de efectivo.

Por ello, la información financiera que es importante es aquella en la que impacta en los resultados de la empresa, debe ser importante la información en la que debe basarse para tomar decisiones en la empresa. Esta información es indispensable para la toma de decisiones, por lo que es importante preparar y analizar de manera inteligente la información financiera con la que se cuenta.

Esta información debe incluir un análisis de tendencias, ya que no sólo es importante tener los resultados, como también es importante anticiparnos, ya que no sólo es importante tener los resultados; también es importante anticiparse a lo que pueda pasar. Esta información debe estar a cargo de la dirección financiera de la empresa.¹⁰⁸

Dirección Financiera: el director financiero encargado en la empresa, es la persona responsable de tomar una decisión importante de inversión o financiación. Este a su vez, tiene a su cargo al Tesorero, quién es el responsable de gestionar la Tesorería de la empresa, de obtener nuevos fondos, y de las relaciones con los bancos y los accionistas.

¹⁰⁸MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín. Estados Financieros. Análisis e Interpretación. Bogotá: Editorial Grupo País Cultural. 2003. ISBN: 970-24-0412-6. En ÁLVAREZ, Mariana y ABREU, J. I., Estrategias Financieras, en la Pequeña y Mediana Empresa, en <http://es.scribd.com/doc/34555690/Estrategias-financieras-en-la-pequena-y-mediana-empresa>. (Consultado Julio 10 de 2014).

En las empresas es posible que el Tesorero sea el único directivo financiero; por su parte en las empresas grandes tienen también en Jefe de Gestión, quien debe encargarse de preparar los Estados Financieros, así como de realizar la contabilidad de gestión y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Las funciones del Tesorero y del Jefe de Gestión son diferentes: la principal responsabilidad del Tesorero es obtener y gestionar el capital de la empresa, mientras que el Jefe de Gestión, se encarga de que el dinero sea utilizado de forma eficiente. En las empresas grandes, el trabajo del Tesorero y del Jefe de Gestión suele estar supervisado por el Director Financiera. Sin embargo, las decisiones importantes tienen que ser aprobadas por el Consejo de Administración; mientras que en las pequeñas y medianas empresas, es el Director Financiero o Tesorero, el que se encarga de todas las funciones, que involucran dinero.¹⁰⁹

Los Estados Financieros: el objetivo de los estados financieros es más que nada informar sobre la situación financiera de la empresa, estos son en una fecha específica, y son en base a los resultados de las operaciones y los fondos, en un rango de tiempo determinado. Los estados financieros sirven, para distintas funciones, entre ellas se encuentran:

- Tomar decisiones sobre inversión y crédito, lo que requiere conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad.
- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer el origen y las características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos, y capacidad de crecimiento.

Los Estados Financieros interesan en las pequeñas y medianas empresas internamente, debido a que ayudan a determinar la situación de la empresa, sin embargo, los estados financieros también son importantes, para el entorno de la empresa; por ejemplo, a los inversionistas les interesa para saber si les conviene invertir o no en ella, a los accionistas por otra parte, les interesa conocer los estados financieros, para ver en papel si la empresa se encuentra en una buena situación económica o no, debido a que esto va a determinar si les conviene o no invertir.

El estado de la situación financiera, el estado de ingresos y gastos, el estado de utilidades retenidas, el estado de resultados y el estado de cambios en la situación

¹⁰⁹MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín. Estados Financieros. Análisis e Interpretación. Bogotá: Editorial Grupo País Cultural. 2003. ISBN: 970-24-0412-6. En ÁLVAREZ, Mariana y ABREU, J. I., Estrategias Financieras, en la Pequeña y Mediana Empresa, en <http://es.scribd.com/doc/34555690/Estrategias-financieras-en-la-pequena-y-mediana-empresa>. (Consultado Julio 10 de 2014).

financiera, con base en efectivo, son los estados principales o de uso general, interesan a un mayor número de personas, en virtud de que cubren los aspectos fundamentales de la operación de las empresas.¹¹⁰

El Riesgo Financiero: puede definirse como la pérdida o daño o peligro, de este modo se refiere a la posibilidad de que ocurra un suceso desfavorable. El riesgo es una de las cosas más importantes a tratar por la administración de cualquier empresa, y en especial una pequeña y mediana empresas; por lo cual la administración integral del riesgo es un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y permean a cada aspecto de los recursos y operaciones de la organización.

Involucra a la gente a todos los niveles y requiere ver toda la organización como un portafolio de riesgos. El encargado de la administración de una empresa, debe conocer y tratar de manejar lo que son los riesgos, ya que en la actualidad la capacidad de dominar un riesgo cualquiera que sea, se ha convertido en una ventaja competitiva, mientras que si el riesgo se ignora, puede llevarse al fracaso de la empresa misma.

El riesgo es una de las causas por las que existe una empresa, debido a que la empresa se arriesga con la creación de su producto, por decirlo así. Por este motivo, se puede que las pequeñas y medianas empresas necesitan un nuevo proceso de negocios, para que manejen adecuadamente su riesgo. El riesgo es una pérdida potencial a la que una entidad está expuesta; los tipos de pérdidas se clasifican en realizables, no realizadas (minusvalías) y costos y gastos no previstos. El origen de las pérdidas es de carácter financiero (de crédito, mercado o de liquidez), operativo y legal.

En el proceso de administración del riesgo, hay que tomar en cuenta seis acciones vitales: diseñar indicadores para todos los riesgos clave; monitorear los costos reales y de oportunidad en las decisiones; asegurar que la información fluya; proporcionar a los dueños de los riesgos acceso en línea a la información, que necesitan; utilizar internet para obtener información externa sobre los riesgos relacionados con los competidores, regulaciones, nuevas tecnologías, política y economía, e integrar la información de la administración interna del riesgo con otra información del negocio.

Por ello, hay que identificar los riesgos y ejercer acciones para evitarlos o controlarlos en caso de que se presenten. Esto se puede lograr por medio de planes organizacionales y gente, que los supervise.

¹¹⁰ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín. Estados Financieros. Análisis e Interpretación. Bogotá: Editorial Grupo País Cultural. 2003. ISBN: 970-24-0412-6. En ÁLVAREZ, Mariana y ABREU, J. I., Estrategias Financieras, en la Pequeña y Mediana Empresa, en <http://es.scribd.com/doc/34555690/Estrategias-financieras-en-la-pequena-y-mediana-empresa>. (Consultado Julio 10 de 2014).

Finalmente, se le recomienda aplicar a la empresa, estrategias generales y en ellas incluir estrategias financieras, basadas en análisis económicos, no solamente utilizar los estados financieros, sino adentrarse un poco más a otros análisis como las razones financieras, el Valor Presente Neto, entre otros, para ver todas las opciones de una mejor manera, y finalmente, darle la importancia que se merece a las finanzas a nivel empresa. Aplicar las estrategias antes mencionadas, debido a que ellas van a ayudar en gran parte, a que la empresa sea un éxito y un día llegue a ser una empresa grande y reconocida en el mercado municipal y regional, en que se desenvuelve.¹¹¹

¹¹¹ MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín. Estados Financieros. Análisis e Interpretación. Bogotá: Editorial Grupo País Cultural. 2003. ISBN: 970-24-0412-6. En ÁLVAREZ, Mariana y ABREU, J. I., Estrategias Financieras, en la Pequeña y Mediana Empresa, en <http://es.scribd.com/doc/34555690/Estrategias-financieras-en-la-pequena-y-mediana-empresa>. (Consultado Julio 10 de 2014).

5. BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO, Julián Roberto; ERAZO, Leydy Aleen; GUZMÁN, Gabriel; RODRÍGUEZ, Andrea Patricia. Guía Práctica para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en Pymes, con base en la NTC/ISO 9001:2008.

ANSOFF, H. I. y HAYES, R. et al (eds.). From Strategic Planning to Strategic management, New York: Wiley, 1976. p,1.

DÍAZ MORENO, Hernando. Contabilidad General. Enfoque Práctico con Aplicaciones Informáticas. Bogotá: Editorial Prentice Hall. 2002, p, 211-372.

ESCRIBANO NAVAS, María; JIMENEZ GARCÍA, Alicia. Análisis Contable y Financiero. Bogotá D.C.: Editorial Ediciones de la U. 2010.

FAYOL, H. Administración Industrial y General. Buenos Aires: el Ateneo. 1980.

FRED, R., David. Gerencia Estratégica. Santa Fe de Bogotá: Editorial Legis. Novena Edición.1994.

FRED R., David. Planeación Estratégica en las empresas. Santa Fe de Bogotá: Editorial Legis. Novena Edición. 1998.

GARCÍA, Oscar León. Administración Financiera. Fundamento y Aplicaciones. Cali Colombia: 1999, p, 190-211.

GONZALEZ OTALARA, Elsa María; SERNA GÓMEZ, Humberto. Fundamentos de Mercadeo. Santa Fe de Bogotá D.C.: UNISUR. Facultad de Ciencias Administrativas, 1995, p, 76.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión. 2000-2001.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro de Mando Integral: Balanced Score Card. Barcelona: Ediciones Gestión, 1996-2000. p, 321.

MÉNDEZ, Carlos Eduardo, Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 1998.

MORRISEY, G. La Planeación Táctica”. México: Editorial Prentice Hall. 1995

SINISTERRA V., Gonzalo; POLANCO I., Luis E. Contabilidad Administrativa. Bogotá D.C.: Editorial ECOE Ediciones, 2012. p, 163-115.

SPENDOLINI, M. Benchmarking. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Primera Edición. 1994.

STRICKLAND, J. y THOMPSON, A. (2004). Administración Estratégica, Textos y Casos. México: Editorial Mac Graw Hill. Tercera Edición.

RJUNKIN, Ruth y SOZA, Skarlett. Herramientas Básicas para la Planeación Financiera de Pequeñas Empresas Rurales. Una Guía para Facilitadores de Desarrollo Empresarial Rural. Costa Rica: Centro de Competitividad para Empresas. 2006, p, 2-3.

SULZER, en: "Cuadro de Mando. Modelo". [Consultado en mayo de 2014].

TAYLOR, F. Principios de la Administración Científica. Buenos Aires: Editorial el Ateneo. 1980.

VOLGEL, Mario. El Modelo de Balanced Scorecard (BSC). 1992.

WEB BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

Cuatro Recomendaciones para la Planeación Financiera de la Empresa. BANCOLDX, en http://www.bancoldx.com/documentos/1719_Gestión_financiera.ppt

Curso Básico de Estrategia Empresarial. <http://www.aulafacil.com/cursos/120772/empresa/estrategia/curso-basico-de-estrategia-empresarial/factores-claves-de-exito>. (Consultado, julio 6, 2014).

Planeación Estratégica Financiera, en <http://www.planeacionestrategicafinanciera.blogspot.com/>

MORENO FERNÁNDEZ, Joaquín. Estados Financieros. Análisis e Interpretación. Bogotá: Editorial Grupo País Cultural. 2003. ISBN: 970-24-0412-6. En ÁLVAREZ, Mariana y ABREU, J. I., Estrategias Financieras, en la Pequeña y Mediana Empresa, en <http://es.scribd.com/doc/34555690/Estrategias-financieras-en-la-pequena-y-mediana-empresa>. (Consultado Julio 10 de 2014).

Norma ISO 9001:2008, en <http://www.farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>.

Una Guía Práctica y Sencilla. 2009, en <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>.

Propiedad Intelectual de los Autores Robert Kaplan y David Norton, en Concepto de Balanced Score Card - INFOVIEWS, SA de CV, <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Cálculo de la rentabilidad económica de una empresa, en <http://www.economistas.org/ECIF/gestor/boletines/Boletin16/03.pdf>.

El Flujo de Caja y su importancia en la toma de decisiones, en <http://www.elblogsalmon.com/.../el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma>.

Importancia del Flujo de Caja en las PYMES, grandes Pymes, en <http://www.jcvalda.wordpress.com/.../importancia-del-flujo-de-caja-en-las-pymes/>

ANEXO

Anexo A.

CUESTIONARIO SOBRE HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA, APLICADAS EN LA EMPRESA RESTAURANTE PALESTINO, PUERTO TEJADA, CAUCA.

Nombre de la Empresa: _____

Año de Creación: _____

Número Total de Empleados: _____

Seleccione la respuesta para cada pregunta, marcando X en la casilla que corresponda.

1. ¿La empresa realiza planeación financiera estratégica?

SI____ NO____

2. ¿En su empresa el manejo de todas las operaciones relacionadas con las transacciones monetarias y financieras están a cargo del departamento financiero?

SI____ NO____

3. En cuanto a los lineamientos estratégicos de la gerencia financiera, de la empresa:

a) Se conoce el propósito estratégico, pero no se han diseñado formalmente los lineamientos respectivos.

b) se definido formalmente la misión, visión, políticas organizacionales, valores, entre otros.

c) No se han identificado lineamientos generales para la estrategia de la empresa.

4. ¿Cuál es la herramienta que usted utiliza para la planeación financiera estratégica?

a) Presupuesto

b) Balance Score Card

c) Benchmarking

d) Análisis del Punto de Equilibrio

e) Apalancamiento Operativa

f) Flujo de Caja

g) Pronóstico Financiero

h) Estado de Resultados Proforma

5. La gerencia de la empresa elabora los planes con la finalidad de:

a) Orientar a la toma de decisiones en la gestión

b) Sólo para presentarlos ante agentes externos (bancos, gobierno, propietario) pero no para ejecutarlos internamente.

c) No se elaboran planes, pues no son necesarios para la ejecución de actividades en la empresa.

6. ¿En su empresa han determinado la Matriz DOFA, frente al área financiera?

SI____ NO____

7. ¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación financiera?

SI____ NO____

8. ¿Cuándo se elabora la planeación financiera estratégica se definen:

a) Se definen claramente los objetivos a alcanzar en cada periodo.

b) Sólo se definen objetivos en algunas áreas (producción, mercadeo, finanzas, otra).

c) No se ha planificado concretamente el logro de objetivos específicos

9. ¿Se asignan recursos (tecnológicos, financieros, humanos), para cumplir el plan financiero en su empresa?

SI____ NO____

10. ¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros?

SI____ NO____

11. ¿Se examina la relación entre los costos, gastos y ventas?

SI____ NO____

12. ¿Su empresa tiene definidos indicadores financieros?

SI____ NO____

13. ¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los indicadores financieros?

SI____ NO____

14. ¿En caso de desviaciones en los resultados financieros, se aplican los correctivos necesarios?

SI____ NO____

15. ¿Su empresa compara los resultados financieros con los de otras empresas?

SI____ NO____

16. ¿Su empresa desarrolla políticas financieras de corto y largo plazo?

SI____ NO____

17. ¿Se establecen políticas para la gestión del capital de trabajo?

SI____ NO____

18. ¿En su empresa tienen en cuenta para la planeación estratégica financiera inversiones para la innovación de productos o procesos?

SI____ NO____

19. ¿En su empresa se analizan los porcentajes de pasivos (deuda) y patrimonio (capital propio) que utiliza la empresa, para financiar sus inversiones o activos?

SI____ NO____

20. Al momento de solicitar un crédito en alguna institución financiera, ¿Se analiza el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de la empresa?

SI____ NO____

21. ¿El área financiera tiene clara la rentabilidad que esperan recibir los accionistas o propietarios?

SI____ NO____

22. ¿Su empresa compara los costos de la deuda y del capital propio para revisar el rendimiento esperado?

SI____ NO____

23. ¿Su empresa realiza el estado de flujo de caja para determinar los saldos de efectivo?

SI____ NO____

24. Los resultados financieros se comparan frecuentemente, con lo estipulado en el plan?

SI____ NO____

25. ¿Al momento de diseñar el plan financiero se definen los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados?

SI____ NO____

26. En caso de desviaciones en el plan financiero se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas.

SI____ NO____

27. ¿De ocurrir las desviaciones previstas en el Plan Financiero se aplican las acciones correctivas planeadas?

SI____ NO____

28. ¿Las desviaciones presentadas en el plan financiero ¿sirven como referencia para los planes futuros?

SI____ NO____