

DISEÑO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA ENFOCADA EN LA APLICACIÓN DEL  
MODELO CAPM, BASADO EN UNA ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS QUE  
PERMITA MEJORAR LA LIQUIDEZ DEL RESTAURANTE XY

PAULA ANDREA ARISTIZABAL HERNÁNDEZ

OMAR FELIPE RAMÍREZ MORALES

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
VILLAVICENCIO

2016

DISEÑO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA ENFOCADA EN LA APLICACIÓN DEL  
MODELO CAPM, BASADO EN UNA ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS QUE  
PERMITA MEJORAR LA LIQUIDEZ DEL RESTAURANTE XY

PAULA ANDREA ARISTIZABAL HERNÁNDEZ

OMAR FELIPE RAMÍREZ MORALES

Trabajo de grado para optar al título de especialista en Finanzas

Fernando Baquero Cortes

Director

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
VILLAVICENCIO

2016

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
AUTORIDADES ACADEMICAS

Jairo Iván Frías Carreño

Rector

Doris Consuelo Pulido

Vicerrector Académico

José Milton Puerto Gaitán

Secretario general

Rafael Ospina Infante

Decano de la Facultad de ciencias económicas

Carlos Leonardo Ríos Viasus

Director de la escuela de Economía y Finanzas

Javier Díaz Castro

Director del Centro de Investigaciones FCE

Marcos Edilson Hernández

Director de programa especialización en finanzas

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**MARCOS E HERNANDEZ**  
Director Especialización en Finanzas

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## Tabla de contenido

<b>1.</b>	<b>Introducción</b> .....	11
<b>2.</b>	<b>Formulación del problema</b> .....	13
<b>2.1</b>	<b>Antecedentes del problema:</b> .....	13
<b>2.2</b>	<b>Descripción del problema:</b> .....	13
<b>2.3</b>	<b>Formulación del Problema</b> .....	14
<b>3</b>	<b>Justificación:</b> .....	15
<b>4</b>	<b>Objetivos</b> .....	18
<b>4.1</b>	<b>Objetivo general</b> .....	18
<b>4.2</b>	<b>Objetivos específicos:</b> .....	18
<b>5</b>	<b>Marco referencial</b> .....	19
<b>5.1</b>	<b>Marco Histórico</b> .....	19
<b>5.2</b>	<b>Marco Conceptual</b> .....	19
<b>5.3</b>	<b>Marco Teórico</b> .....	23
<b>5.4.</b>	<b>Marco legal</b> .....	27
<b>6</b>	<b>Diseño metodológico</b> .....	29
<b>6.1</b>	<b>Tipo de Investigación</b> .....	29
<b>6.2</b>	<b>Muestra</b> .....	29
<b>6.3</b>	<b>Recursos</b> .....	29
<b>6.4</b>	<b>Fuentes</b> .....	29
<b>6.4.1</b>	<b>Fuentes Primarias</b> .....	29
<b>6.4.2</b>	<b>Fuentes Secundarias</b> .....	30
<b>7</b>	<b>Desarrollo</b> .....	31
<b>7.1</b>	<b>Diagnostico General</b> .....	31
<b>7.1.1</b>	<b>Generalidades del negocio</b> .....	31

<b>7.1.2</b>	<b>Ubicación, mercado y nicho de mercado</b> .....	31
<b>7.1.3</b>	<b>Política de precios</b> .....	31
<b>7.1.4</b>	<b>Política de ventas</b> .....	32
<b>7.1.5</b>	<b>Estrategias de publicidad y promoción</b> .....	32
<b>7.1.6</b>	<b>Principales competidores</b> .....	32
<b>7.1.7</b>	<b>Recurso Humano</b> .....	33
<b>7.1.8</b>	<b>Recurso Físico</b> .....	34
<b>7.1.9</b>	<b>Procesos</b> .....	34
<b>7.2</b>	<b>Diagnostico financiero</b> .....	35
7.2.1	Estados Financieros .....	35
<b>7.3.</b>	<b>Análisis</b> .....	37
<b>7.3.1.</b>	<b>Productos más vendidos año 2013</b> .....	37
<b>7.3.2.</b>	<b>Productos más vendidos año 2014</b> .....	40
<b>7.3.3.</b>	<b>Análisis financiero</b> .....	43
7.3.3.1.	<i>Análisis horizontal</i> .....	44
7.3.3.2.	<i>Análisis vertical</i> .....	49
7.3.3.3.	<i>Indicadores financieros restaurante XY</i> .....	54
7.3.3.4.	<i>Aplicación del modelo CAPM</i> .....	64
7.3.3.5.	<i>Costo promedio ponderado de capital (WACC)</i> .....	65
7.3.3.6.	<i>Calculo VPN, TIR y EVA</i> .....	72
7.3.3.7.	<i>Herramientas administrativas</i> .....	72
7.3.3.7.1.	<i>Misión</i> .....	73
7.3.3.7.2.	<i>Visión</i> .....	73
7.3.3.7.3.	<i>Organigrama</i> .....	74
7.3.3.7.4.	<i>Matriz Dofa</i> .....	75

<b>8. Conclusiones</b> .....	76
<b>9. Recomendaciones</b> .....	78
<b>10. Bibliografías</b> .....	79

### **Agradecimientos.**

Agradecemos a Dios por acompañarnos, guiarnos y ser nuestra fortaleza en los momentos difíciles, y sobre todo por brindarnos sabiduría para terminar nuestro proyecto y lograr culminar a satisfacción nuestra especialización en Finanzas.

Igualmente queremos agradecer a nuestros padres y hermanos, por los valores y educación que nos han inculcado, por ser un apoyo incondicional, por el amor que nos brindan y por ser la mayor motivación para cumplir nuestros objetivos.

Además, agradecemos de manera especial y sincera a nuestro director Fernando Baquero Cortes quien fue de gran apoyo en este proyecto, y a nuestros profesores Marcos Edilson Hernández, María del Carmen Ruiz, René Mora Rojas, Juan Nicolás Montoya, Juan Antonio Noriega, Jesús Elías Yepes, entre otros, quienes con su dedicación, experiencia y esfuerzo nos han orientado en nuestra formación como especialistas íntegros.



### Lista de tablas

Tabla 1 Balance General 2012, 2013 y 2014 .....	36
Tabla 2 Estado de resultados 2012, 2013, 2014.....	37
Tabla 3 Cantidades vendidas por plato 2013 .....	38
Tabla 4 Cantidades vendidas por bebida 2013 .....	39
Tabla 5 Cantidades vendidas por plato 2014 .....	41
Tabla 6 Cantidades vendidas por bebida 2014 .....	43
Tabla 7 Composición de las fuentes de financiación.....	44
Tabla 8 Análisis horizontal balance general 2012-2013.....	46
Tabla 9 Análisis horizontal balance general 2013 - 2014.....	47
Tabla 10 Análisis horizontal estado de resultados 2012-2013.....	48
Tabla 11 Análisis horizontal estado de resultados 2013-2014.....	48
Tabla 12 Análisis vertical balance general 2012 .....	50
Tabla 13 Análisis vertical balance general 2013 .....	51
Tabla 14 Análisis vertical balance general 2014 .....	52
Tabla 15 Análisis vertical estado de resultados 2012 .....	53
Tabla 16 Análisis vertical estado de resultados 2013 .....	53
Tabla 17 Análisis vertical estado de resultados 2014 .....	54
Tabla 18 Indicadores de liquidez 2012 .....	54
Tabla 19 Indicadores de liquidez 2013 .....	55
Tabla 20 Indicadores de liquidez 2014 .....	55
Tabla 21 Indicadores de eficiencia 2012 .....	57
Tabla 22 Indicadores de eficiencia 2013 .....	57
Tabla 23 Indicadores de eficiencia 2014 .....	58
Tabla 24 Indicadores de actividad 2012 .....	59
Tabla 25 Indicadores de actividad 2013 .....	59
Tabla 26 Indicadores de actividad 2014 .....	60
Tabla 27 Indicadores de endeudamiento 2012.....	61
Tabla 28 Indicadores de endeudamiento 2013.....	62
Tabla 29 Indicadores de endeudamiento 2014.....	63
Tabla 30 Indicadores Dupont.....	64

Tabla 31 Modelo CAPM.....	65
Tabla 32 Préstamo 1.....	66
Tabla 33 Amortización Préstamo 1.....	66
Tabla 34 Costo financiero préstamo 1 .....	67
Tabla 35 Préstamo 2.....	68
Tabla 36 Amortización Préstamo 2.....	68
Tabla 37 Costo financiero préstamo 1 .....	70
Tabla 38 Calculo WACC .....	70
Tabla 39 Calculo VPN, TIR, EVA .....	72
Tabla 40 Matriz Dofa.....	75

**Lista de ilustraciones**

Ilustración 1 Platos más vendidos 2013.....	38
Ilustración 2 Bebidas más vendidas 2013.....	39
Ilustración 3 Platos más vendidos 2014.....	40
Ilustración 4 Bebidas más vendidas 2014.....	42
Ilustración 5 Organigrama .....	74

## 1. Introducción

El presente ejercicio académico tiene como objetivo analizar la problemática que está presentando la empresa objeto de estudio, para este caso un restaurante, para ello se tendrán en cuenta aspectos administrativos y financieros.

El estudio del caso se hará mediante una investigación descriptiva, recopilando la información necesaria para ello, para así mostrar una realidad acorde con la situación actual de la empresa, por esto se tendrá en cuenta información relacionada en los estados financieros en el periodo 2012 – 2015.

Dentro del desarrollo del trabajo aplicaremos técnicas de análisis financiero como el análisis horizontal y vertical, indicadores de rentabilidad, endeudamiento, actividad y eficiencia, además se calcularán indicadores no convencionales como el EVA, WACC, TIR y por último se dará aplicación al modelo CAMP que evalúa los activos financieros de la empresa.

Lo anterior tendrá como insumo toda la información suministrada por la dueña del restaurante, con el único objetivo y fin de desarrollar el presente trabajo, como condición expresa se guardará confidencialidad de los datos conocidos, así como del nombre de ella y del restaurante, debido a esto se ha denominado el Restaurante XY.

## **2. Formulación del problema**

### **2.1 Antecedentes del problema:**

El restaurante XY es un negocio que lleva en funcionamiento 8 años en la ciudad de Villavicencio, el cual inicio como resultado del emprendimiento y tradición familiar, desde su inicio a hoy el restaurante ha crecido en su infraestructura pero carece de organización administrativa y financiera.

A lo largo del tiempo la empresa ha sido administrada por su dueña, quien es una chef reconocida en el sector, lo cual le ha permitido ganar posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, al ser un negocio unipersonal y familiar, no ha contado con un orden en sus finanzas para permitir la liquidez y flujo de caja adecuado para crecer, destinando los ingresos de la empresa para cubrir los gastos personales, impidiendo un retorno de las utilidades y cumplimiento de las obligaciones.

### **2.2 Descripción del problema:**

Administrativamente el restaurante XY no cuenta con una estructura organizacional enmarcada en un organigrama, misión y visión del negocio, carece de un manual de funciones que le permita optimizar el talento humano, en cuanto a sus procesos y procedimientos, necesita un manual que defina los pasos a seguir, mejorando la toma de decisiones para definir el rumbo de la empresa. Por lo cual, se cometen errores en la adquisición de materia prima ya que no está establecido un adecuado proceso en su cotización y requisición, elevando los costos de la misma; falta definir las funciones y responsabilidades para cada cargo, con lo cual mejoraría la eficiencia

y productividad; por omisión no está definido un salario para la dueña y administradora del restaurante, generando considerables salidas de dinero con destino a gastos personales.

En consecuencia se incurre en iliquidez, llegando al punto de incumplir obligaciones financieras y tributarias, ocasionando un mayor gasto en intereses moratorios, multas y sanciones, además de exponerse a un alto riesgo legal y reputacional.

### **2.3 Formulación del Problema**

¿Diseñar una planeación financiera enfocada en la aplicación del modelo CAPM, basado en una estructura de costos y gastos, se convertirá en una herramienta gerencial para mejorar la liquidez del restaurante XY?

### 3 Justificación:

Actualmente el departamento del Meta y el municipio de Villavicencio como su capital, se ha convertido en un destino turístico, por su cercanía con la capital de nuestro país. La ampliación de esta vía y el crecimiento acelerado del municipio, hacen que cada día nos visiten más personas con el ánimo de conocer una nueva ciudad o con el fin de vivir un clima y un dinamismo de ciudad diferente, teniendo como opciones el ecoturismo, el agroturismo y para los amantes de la adrenalina, el turismo de aventura, todo esto acompañado de un turismo gastronómico para lo cual existen varias opciones.

Según el Plan Maestro de Turismo del departamento del meta (Meta, 2010), existen registros donde nos muestran que cada fin de semana ingresan a la ciudad de Villavicencio 18000 vehículos; sin embargo, la ciudad se ha convertido en segunda residencia de habitantes de Bogotá que han adquirido casas y fincas propias (meta es llano instituto de turismo del meta 2010).

Además, en el plan de desarrollo del municipio de Villavicencio 2012 – 2015, en la estrategia 2.2, turismo sin miedo desarrollo seguro, se establece mejorar la competitividad, mercadeo y promoción de la ciudad de Villavicencio, como destino turístico (plan de desarrollo Villavicencio sin miedo “gobierno de la ciudad”).(Villavicencio, 2012)

Todo esto hace que el mercado gastronómico en la ciudad sea creciente, y que la oferta gastronómica se hace importante para atender la demanda, por esto se pretende que los restaurantes como el que es objeto de estudio en este trabajo, sean sostenibles en el tiempo, para esto en definitiva debe tener un plan estratégico definido y dentro de este una planeación financiera milimétrica que le pueda asegurar el adecuado uso de los recursos del negocio.

Es por esto que es importante tener claro cómo se debe manejar el dinero, en el flujo de caja de la empresas, como invertir los excesos de liquides, como manejar los periodos de iliquidez, como atender las obligaciones en el corto y en el largo plazo.

El inadecuado manejo del efectivo y del capital de trabajo, puede llevar al negocio a tener riesgos que no estaría dispuesto a asumir, tales como el riesgo reputacional, se vería afectada la imagen de la empresa, por el pago no oportuno de proveedores y empleados, riesgo legal, incurrir en sanciones monetarias por el no pago de impuestos, o sobrecostos, riesgo de iliquidez, no poder atender compras necesarias para la operación, riesgo de mercado, podríamos perder clientes y participación en el mercado, riesgo financiero, no poder atender las obligaciones por sobreendeudamiento, entre otros, que sin lugar a dudas llevaría todos juntos al cierre definitivo.

Sin lugar a dudas, y con los datos obtenidos, es un negocio ubicado en un sector creciente, apoyado por el turismo, es por eso que se hace importante que se mantengan en el tiempo, ya podremos atender la demanda actual y futura en esta ciudad, lo que supone que debemos tener una excelente planeación financiera, que permita tener una buena operatividad del negocio sin sobresaltos.

Es importante reconocer que aunque en el negocio sujeto de este estudio, en su trayectoria no ha tenido ninguna planeación financiera, se ha mantenido con las puertas abiertas, suponemos que con las herramientas que obtendremos en este trabajo lograremos un crecimiento para el restaurante, una mejor organización administrativa y una mejor inversión de los recursos.

Cabe resaltar que el restaurante cuenta con una muy buena ubicación en la ciudad, donde puede atender clientes que van acorde al nicho de mercado que pretende atender, es por esto



que sus ventas son constantes y se pretende determinar el mejor uso de los recursos mediante este estudio.

## 4 Objetivos

### 4.1 Objetivo general

Diseñar la planeación financiera enfocada en la aplicación del modelo CAPM, basado en una estructura de costos y gastos que permita mejorar la liquidez del restaurante XY

### 4.2 Objetivos específicos:

- ) Realizar el diagnostico general y financiero de la empresa.
- ) Analizar los resultados del diagnóstico.
- ) Calcular indicadores tradicionales del restaurante XY.
- ) Aplicar el modelo CAPM y calcular indicadores no tradicionales WACC, TIR y EVA

## **5 Marco referencial**

### **5.1 Marco Histórico**

La Señora XX (como denominaremos a la dueña del negocio), que por tradición familiar ha pertenecido al sector de restaurantes; estudio cocina e inspirada en la comida llanera decide iniciar su propio restaurante; encontró una casa histórica e intacta en la ciudad de Villavicencio, la cual adecuaron para abrir sus puertas al público en marzo de 2008.

El restaurante XY está en operación hace aproximadamente 8 años, ha sido un negocio familiar, que le apunta a ser reconocido por utilizar ingredientes típicos de la región, acompañados de recetas innovadoras, tiene nueve empleados y ofrece una comida de excelente calidad y con una muy buena atención.

Desde entonces la Señora XX, se ha destacado en la región con sus nuevas técnicas y recetas, haciendo de este restaurante uno de los más reconocidos por su excelente calidad y servicio

### **5.2 Marco Conceptual**

Para abordar este estudio tendríamos que reconocer varios conceptos entre ellos, que es una estructura de costos y gastos eficiente, entendiendo costo como toda erogación para producir un bien o servicio, como materia prima, insumos, mano de obra, servicios, etc., los cuales hacen parte del producto final o servicio prestado; y entendiendo como gasto las erogaciones destinadas a la distribución o venta, a la administración y mantenimiento, son erogaciones que no se pueden identificar de forma directa en el producto final o servicio prestado. (Gerencie.com, 2015)

También es importante definir que entenderíamos por planeación financiera, por tanto (Quintero Pedraza, 2009) , expresa que la planeación financiera es la correcta definición de las necesidades, es uno de los aspectos más importantes y trascendentes, es preferible dedicar tiempo a identificar dichas necesidades correctamente, que convertir el “apagar fuegos” en una actividad cotidiana, evitando elevados gastos financieros.

Para (Ortega, 2008) la planeación financiera es “Una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”

Además, el autor (Álvarez, 2011) señala que las medianas y pequeñas empresas, tienen problemas por la ambición de sus planes, su baja capacidad administrativa y el deficiente nivel académico no les permite logros sustanciales, deberían ser utilizados como instrumento para direccionar efectivamente su negocio.

Dichos aspectos citados en los párrafos anteriores dan cuenta que es una tendencia en este tipo de empresas como la objeto de este estudio.

Otros conceptos que son relevantes y pertinentes dentro del desarrollo de este trabajo son:

Según definición tomada del diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su sitio web (Española, 2016), Restaurante, se define como “un establecimiento público, donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local”, por lo tanto describe perfectamente el objeto social.

Asimismo (Bancolombia, 2016) para la universidad EAFIT en su diccionario financiero define Activo como:

Conjunto de las cuentas que representan los bienes y derechos tangibles e Intangibles de propiedad del ente económico, que por lo general, son fuente potencial de beneficios presentes o futuros. Comprende los siguientes grupos: El Disponible, las Inversiones y derivados, los Deudores, las Propiedades y Equipo, los Intangibles, los Diferidos, los Otros Activos y las Valorizaciones. Las cuentas que integran esta clase tendrán siempre saldo de naturaleza débito con excepción de las Provisiones, de las Depreciaciones y de las Amortizaciones Acumuladas, que serán deducidas, de manera separada, en los correspondientes grupos de cuentas. (Bancolombia, 2016)

También define el Pasivo como:

Conjunto de las cuentas que representan las obligaciones contraídas por el ente económico en desarrollo del giro ordinario de su actividad, pagaderas en dinero, o en bienes o en servicios. Comprende las Obligaciones Financieras, las Cuentas por Pagar, los Impuestos y Gravámenes, las Obligaciones Laborales, los Diferidos, Otros Pasivos, los Pasivos Estimados y Provisiones y los Bonos convertibles en acciones. Las cuentas que integran esta clase tendrán siempre saldos de naturaleza crédito. (Bancolombia, 2016)

En el presente estudio analizaremos los estados financieros del restaurante XY, recordemos que los estados financieros se definen según la universidad EAFIT (Bancolombia, 2016), en su diccionario financiero de la web como “aquellos que presentan la situación financiera, los resultados de la operaciones, los cambios en el patrimonio y la situación financiera, así como los flujos de efectivo, de un ente matriz y sus subordinadas”, los cuales nos darán información sobre su situación actual.

Para su análisis, aplicaremos entre otras herramientas el análisis vertical y horizontal, que se definen a continuación tomados del diccionario financiero de una universidad EAFIT (Bancolombia, 2016),

El **análisis horizontal** se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, representados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.

**Análisis vertical** consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo. El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes. Las cifras absolutas nos muestran la importancia de cada rubro en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la

empresa. Por el contrario, el porcentaje que cada cuenta presenta sobre una cifra base nos dice mucho de su importancia como tal, de las políticas de la empresa, del tipo de empresa, de la estructura financiera, de los márgenes de rentabilidad. (Bancolombia, 2016)

Lo anterior en últimas para mejorar como resultado, la liquidez y la rentabilidad del restaurante, para esto definimos estos conceptos tomados del diccionario financiero de la universidad nacional de Colombia en su página web; (Universidad Nacional de Colombia, s.f) como lo siguiente:

Según la (Universidad Nacional de Colombia, s.f) Liquidez, es la Situación financiera que expresa la capacidad de una entidad o persona de responder en el corto plazo por sus obligaciones o pasivos corrientes, es la Mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o de un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.

También define rentabilidad como el “Beneficio que se obtiene de una inversión o de la gestión de una actividad por parte de una entidad o empresa, es Relación entre la utilidad proporcionada por un título y el capital invertido en su adquisición” (Universidad Nacional de Colombia, s.f).

Lo anterior como base para comprender mejor lo que se va a desarrollar en el presente caso de estudio.

### **5.3 Marco Teórico**

El control de los costos y los gastos en los restaurantes se hace necesario para mejorar la rentabilidad y liquidez del negocio, normalmente el control nos sirve para evitar fugas en el

establecimiento, además existe un control de materiales y procesos, que es justamente lo que se abordara en este marco.

Para este proyecto se toma como referencia a (Cuevas, 2006) quien señala la importancia del control de materiales y procesos, fundamental en cualquier tipo de empresa, ya sea comercial, industrial o de servicios; dentro del ramo industrial existen tres elementos para llevar a cabo la producción: la materia prima, maquinaria y el personal y se deberá tener el control sobre todas las relaciones que se den entre estos tres elementos.

El sector industrial es el más complejo en lo que a cuantificación de costos se refiere, ya que maneja un mayor número de conceptos que en las empresas de otros sectores como por ejemplo el de servicios o comercial, en las industrias no solo impacta el costo de la materia prima utilizada, también deberá integrarse dos elementos adicionales: la mano de obra y los gastos de producción, además de algunos costos indirectos como la depreciación de las maquinas, combustibles, lubricantes arrendamientos entre otros, todos ellos indispensables en la fabricación del producto. (Cuevas, 2006)

En los restaurantes es importante conocer y controlar la materia prima, pues se pueden presentar fugas en cualquier parte del proceso de producción. Se debe tener un proceso eficiente para determinar a quién se va a comprar, cuanto se va a comprar, y cada cuanto comprar, teniendo en cuenta las alternativas de proveedor, precio, crédito y calidad. Además el almacenamiento es de suma importancia, se debe tener el control de las entradas, las salidas, existencias, rotación de productos, precio de compra y mermas, lo cual puede generar problemas de costos.



Las principales causas del sobrecosto en los restaurantes, se deben a las fugas, que se supone con frecuencia son a causa de la falta de honradez de sus trabajadores, pero al realizar un análisis más profundos de las mencionadas fugas, se puede detectar una gran cantidad de variables que las provoca, en su gran mayoría ocasionadas por las malas decisiones de los propietarios o gerentes y por falta de control interno.

Dentro de los principales causas existen: una mala selección del proveedor, pedidos de mercancía mal hechos, sin tener en cuenta fechas de caducidad de productos faltantes y sobrantes, no se hace una correcta recepción de la mercancía, no se acomoda adecuadamente, no se refrigera adecuadamente, falta de control en el almacén, y falta control en las requisiciones.

También es fundamental conocer el origen de la planeación financiera, (Ortega, 2008) menciona que fue creada por profesores de la Universidad de Harvard en los años sesenta, la cual se convirtió de suma importancia en el ámbito de los negocios ya que de ella depende el éxito de las inversiones; pues, si se planean bien las finanzas, será posible lograr que el dinero de las empresas o de las personas se inviertan en los instrumentos que generen mayores rendimientos. Por lo cual las personas dedicadas a los negocios deben saber hacer una buena planeación financiera.

Se pueden identificar tres fases en la planeación financiera según (Ortega, 2008), para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace. Mediante un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

Igualmente para esta investigación es necesario conocer las teorías del Promedio ponderado del Costo de Capital WACC, pues es costo promedio de los recursos utilizados por la

empresa, los cuales provienen de los fondos aportados por los inversionistas y de la deuda adquirida. La teoría Clásica por Fisher (1930) propone que las tasas de interés son el resultado de tres factores: la tasa marginal de preferencia la cual es tasa de interés a la cual un individuo cambia consumo inmediato por ahorro, el nivel de ingresos pues se supone que con ingresos más altos el individuo ahorraría más, y la recompensa por ahorrar debido a la relación directa entre la tasa de interés y el nivel de ahorro, suponiendo a mayor tasa de interés un menor consumo y aumento en el nivel de ahorro. Fisher propuso además que la tasa de interés depende de dos componentes, del nivel esperado de inflación en un periodo de tiempo y de la tasa de interés real que paga el mercado en el mismo período. (Cayón, Sierra, & Sarmiento, 2003)

Keynes (1936) en la teoría de la preferencia por la liquidez, propone que entre más baja la tasa de interés, mayor será la preferencia a mantener efectivo, debido a la propensión al consumo, los individuos definen que porcentaje de su ingreso se destina al ahorro y que porcentaje se destina al consumo inmediato, además se define la forma de mantener el ahorro líquido o invertido.

En la Teoría Clásica de estructuración de capital, los recursos con lo que la empresa opera puede provenir de fuentes externas como deudas o de capital del patrimonio de los dueños, este último tiene un mayor riesgo y por lo tanto en general es más costoso que los de pasivos. Esto significa que a medida que la empresa aumenta la utilización de recursos de capital, su costo promedio aumentará. (Cayón, Sierra, & Sarmiento, 2003)

Por otra parte, el premio Nobel William Sharpe (1964), desarrolló el modelo de valoración de activos financieros, también llamado CAMP por su nombre en inglés Capital Asset Pricing Model, partiendo de la base que la tasa de rendimiento requerida de un inversionista es

igual a la tasa de rendimiento sin riesgo mas una prima de riesgo, que se mide mediante el coeficiente de volatilidad conocido como beta, donde el único riesgo importante es el sistemático. Éste nos indica cómo responde el rendimiento de la acción ante las variaciones sufridas en el rendimiento del mercado de valores. (Ortega, 2008)

El coeficiente Beta es uno de los más descriptivos, es una medida de análisis y respuesta de uno o varios activos financieros respecto al resto del mercado, además es un parámetro fundamental en la construcción del modelo CAMP, que permite asignar, calcular, valorar el precio y comportamiento de activos financieros. (Perilla, 2008)

#### **5.4. Marco legal.**

Dentro de las principales leyes, normas y decretos del orden nacional que rigen sobre el negocio de los restaurantes encontramos las siguientes según (Turismo, 2015):

Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines, resolución ministerial n° 363-2005/minsa

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- USNA 001. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. 2015.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- USNA 002. Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos. 2015.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 003. Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad, 2002.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 004. Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa, 2002.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 005. Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos, 2003.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 006. I actualización. Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica, 2012.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007. Norma sanitaria de manipulación de alimentos, 2005.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 008 I actualización. Categorización de restaurantes por tenedores, 2009.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 009. Seguridad industrial para restaurantes, 2007.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 010. Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida, 2007.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 011. Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes 2012.

## **6 Diseño metodológico**

### **6.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación utilizado es de naturaleza descriptivo, porque su finalidad es describir con base en todos los aspectos relevantes, la realidad del restaurante.

Por lo anterior para dar solución al problema de estudio utilizaremos información de tipo cualitativa y cuantitativa; cualitativa puesto que se están analizando aspectos de la empresa tales como estructura organizacional, manejo de contratación, procesos y funciones, y cuantitativo por que se realizan cálculos, proyecciones a partir de estados financieros de la empresa

### **6.2 Muestra**

La muestra tomada para esta investigación es única, el restaurante XY, como resultado de una necesidad establecida en la descripción del problema

### **6.3 Recursos**

En la presente investigación, los recursos utilizados fueron humanos y físicos, humanos por la entrevista a la dueña del restaurante, el personal de mesa y bar, de cocina, el auxiliar administrativo, además recursos físicos como libros, revistas y estados financieros

### **6.4 Fuentes**

#### **6.4.1 Fuentes Primarias**

Para esta investigación, se tuvo en cuenta fuentes primarias como: estados financieros de la empresa otorgados por la dueña, y entrevistas con ella y los empleados

## **6.4.2 Fuentes Secundarias**

Como fuentes secundarias se utilizaron artículos de revista, publicaciones en internet, trabajos de grado y libros.

## **7 Desarrollo**

### **7.1 Diagnostico General**

#### **7.1.1 Generalidades del negocio**

El Restaurante XY está constituido como persona natural del régimen común, responsable del impuesto al consumo, dedicándose a la prestación del servicio de restaurante, ofreciendo platos a la carta, con recetas innovadoras e ingredientes típicos de la región llanera

#### **7.1.2 Ubicación, mercado y nicho de mercado**

El restaurante XY está ubicado en el centro de la ciudad de Villavicencio, muy cerca al parque principal. Se ubica dentro del sector comercio, restaurantes y hoteles, que además de crecer a una tasa del 5% respecto al primer trimestre de 2014, ahora aporta 12,1% en la producción nacional según (Dinero.com, 2015). En el mercado de restaurantes, el 80% son pequeños y atomizados (los corrientazos), XY pertenece a los restaurantes de comida casual y comida rápida que representan el 15% del mercado (Dinero.com, Dinero.com, 2015); su demanda esta principalmente en personas de estratos socioeconómicos superiores a 4, además de las personas que laboran en la zona de ubicación del restaurante

#### **7.1.3 Política de precios**

Se hace un costeo por producto, se miden las porciones y los costos de estas en los platos principales, aumentando alrededor del 30% para su utilidad; aprovechando los subproductos de la materia prima, para ofrecer subproductos como las entradas, generando mejores rendimientos. Esto con el fin de no cargar tantos costos al cliente y brindarle un precio justo (XY, 2015)

#### **7.1.4 Política de ventas**

Se busca innovar en fechas importantes y eventos, cautivando a nuestros clientes. También se promueven eventos empresariales, para los meses que se consideran de bajas ventas para este sector, las ventas a crédito son a 30 y 60 días (XY, 2015)

#### **7.1.5 Estrategias de publicidad y promoción**

Para esta Empresaria la mejor publicidad y promoción es “el voz a voz” de los clientes y el “free press” debido a que generan más credibilidad e interés en las personas (XY, 2015).

Por lo cual se les brinda una agradable experiencia en nuestro restaurante, para generarles una buena impresión y que nos recomienden con sus conocidos.

También la participación en grandes eventos para dar a conocer nuestros productos y calidad, aprovechando la publicidad gratuita que brindan los medios de comunicación asistentes a tales eventos

#### **7.1.6 Principales competidores**

En este sector gastronómico de la ciudad de Villavicencio, se puede considerar competidor a todos los negocios que ofrecen alimentos, pues es un mercado virgen, en el cual hasta ahora se está creando la costumbre de comer fuera de la casa, sobre todo de exigir y pagar por la calidad.

Dentro de los principales competidores están los restaurantes del mismo nivel como los restaurantes ubicados en la plazoleta de comidas del Buque, Neruda, Limoncello y los restaurantes nuevos en la ciudad



### **7.1.7 Recurso Humano**

El Restaurante XY cuenta con un equipo de trabajo de nueve personas, distribuido en áreas de Cocina, Caja y bar, Mesas, y Administración, dividiendo así las funciones:

Cocina: cuatro auxiliares de cocina, encargadas de la preparación de los platos a la carta.

Caja y bar: una persona encargada de facturar y sacar los pedidos de bebidas.

Mesas: tres meseros, encargados del servicio al cliente y toma de pedidos.

Auxiliar administrativa: una persona encargada de la parte administrativa y de recurso humano.

Las nueve personas en las áreas mencionadas, devengan un salario mínimo legal mensual vigente, con contrato a término fijo, afiliación a seguridad social y todas las prestaciones sociales de ley.

La gerencia está a cargo de la Señora XX propietaria del restaurante, la Mama de la Señora XX es la encargada de la administración; ellas no cuentan con un salario establecido y no están afiliadas a seguridad social por parte del restaurante.

El Contador Público es externo y percibe sus ingresos por honorarios, solo se entiende para el tema tributario.

### **7.1.8 Recurso Físico**

El restaurante cuenta con una infraestructura antigua, típica y catalogada como patrimonio Histórico de la ciudad de Villavicencio.

Este espacio físico cuenta con:

Dos salones en donde se ubican doce mesas, con capacidad para atender 70 personas.

El bar, para la elaboración de las bebidas y facturación.

La cocina, para la preparación de todos los platos y el almacenamiento de las materias primas.

La oficina, para el personal administrativo, donde se ubica el archivo de recurso humano.

Cuenta con dos baños para los clientes y uno para los colaboradores.

### **7.1.9 Procesos**

El Restaurante no cuenta con manual de funciones ni manual de procesos. La gerente y la administradora, son las personas encargadas de la toma de decisiones, la contratación de personal, y todas las compras. Ellas realizan directamente las cotizaciones y pedidos a los proveedores, con los cuales acuerdan la forma y plazos para el pago. Y no existe control de los inventarios de las materias primas, ni de las bebidas.

## **7.2 Diagnostico financiero**

### **7.2.1 Estados Financieros**

Para el diagnostico financiero del restaurante XY, se tendrán en cuenta los estados financieros de los años 2012, 2013, y 2014.

Tabla 1 Balance General 2012, 2013 y 2014

BALANCE A 31 DE DICIEMBRE	AÑOS DE ANALISIS		
	2012	2013	2014
<b><u>ACTIVO</u></b>			
DISPONIBLE			
Efectivo y Bancos	\$ 9,813,843	\$ 61,471,000	\$ 1,949,896
DEUDORES	\$ 31,243,346	\$ 20,961,000	\$ 50,895,300
INVENTARIOS			
Productos no Fabricados por la Empresa	\$ 6,276,770	\$ 6,754,000	\$ 6,265,000
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 47,333,959</b>	<b>\$ 89,186,000</b>	<b>\$ 59,110,196</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
INVERSIONES			
Inversiones S.A.S.	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 450,950,485</b>	<b>\$ 530,000,000</b>	<b>\$ 621,671,000</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 498,284,444</b>	<b>\$ 619,186,000</b>	<b>\$ 680,781,196</b>
<b><u>PASIVO</u></b>			
CUENTAS POR PAGAR	\$ 31,248,603	\$ 38,420,000	\$ 64,666,025
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 31,248,603</b>	<b>\$ 38,420,000</b>	<b>\$ 64,666,025</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 167,390,765	\$ 256,988,000	\$ 245,334,000
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 167,390,765</b>	<b>\$ 256,988,000</b>	<b>\$ 245,334,000</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 198,639,368</b>	<b>\$ 295,408,000</b>	<b>\$ 310,000,025</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>			
Capital de Personas Naturales	\$ 250,119,138	\$ 250,806,857	\$ 278,367,923
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 49,525,938	\$ 72,971,143	\$ 92,413,249
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 299,645,076</b>	<b>\$ 323,778,000</b>	<b>\$ 370,781,171</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 498,284,444</b>	<b>\$ 619,186,000</b>	<b>\$ 680,781,196</b>

Tabla 2 Estado de resultados 2012, 2013, 2014

ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE	AÑOS DE ANALISIS		
	2012	2013	2014
<b>VENTAS NETAS</b>			
Ventas brutas	\$ 493,446,476	\$ 701,294,200	\$ 645,079,122
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
Compras	\$ 257,244,351	\$ 400,029,381	\$ 302,240,870
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 236,202,125</b>	<b>\$ 301,264,819</b>	<b>\$ 342,838,252</b>
<b>GASTOS DE ADMON Y VENTAS</b>	<b>\$ 175,374,072</b>	<b>\$ 212,923,759</b>	<b>\$ 253,373,456</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 60,828,053</b>	<b>\$ 88,341,060</b>	<b>\$ 89,464,796</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>			
Otros ingresos diversos	\$ 20,016,000	\$ 21,930,000	\$ 32,129,486
<b>OTROS GASTOS</b>			
	\$ 31,318,113	\$ 37,299,917	\$ 29,181,034
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 49,525,940</b>	<b>\$ 72,971,143</b>	<b>\$ 92,413,249</b>

### 7.3. Análisis

El restaurante XY ofrece interesantes alternativas gastronómicas en representación de la región llanera, a continuación se presentan los productos más vendidos

#### 7.3.1. Productos más vendidos año 2013

En el año 2013 los tres productos más vendidos fueron: falsa mamona, amarillo a la monseñor y lomito de res asado a la plancha. (facturación, 2015).

## Platos más vendidos 2013

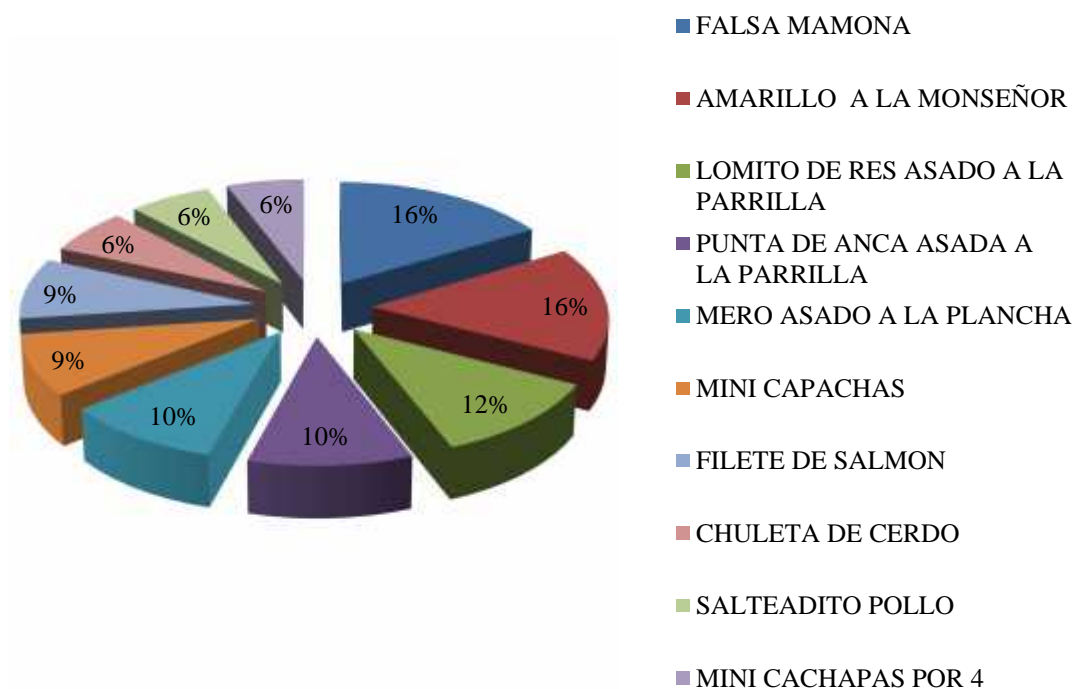


Ilustración 1Platos más vendidos 2013

Tabla 3Cantidades vendidas por plato 2013

Plato	Cantidad
FALSA MAMONA	1811
AMARILLO A LA MONSEÑOR	1774
LOMITO DE RES ASADO A LA PARRILLA	1265
PUNTA DE ANCA ASADA A LA PARRILLA	1131
MERO ASADO A LA PLANCHA	1096
MINI CAPACHAS	955
FILETE DE SALMON	948
CHULETA DE CERDO	703
SALTEADITO POLLO	687
MINI CACHAPAS POR 4	643

En el año 2013 las tres bebidas más vendidas fueron: gaseosa, jugo de mandarina y jugo de piña con hierbabuena. (facturación, 2015).

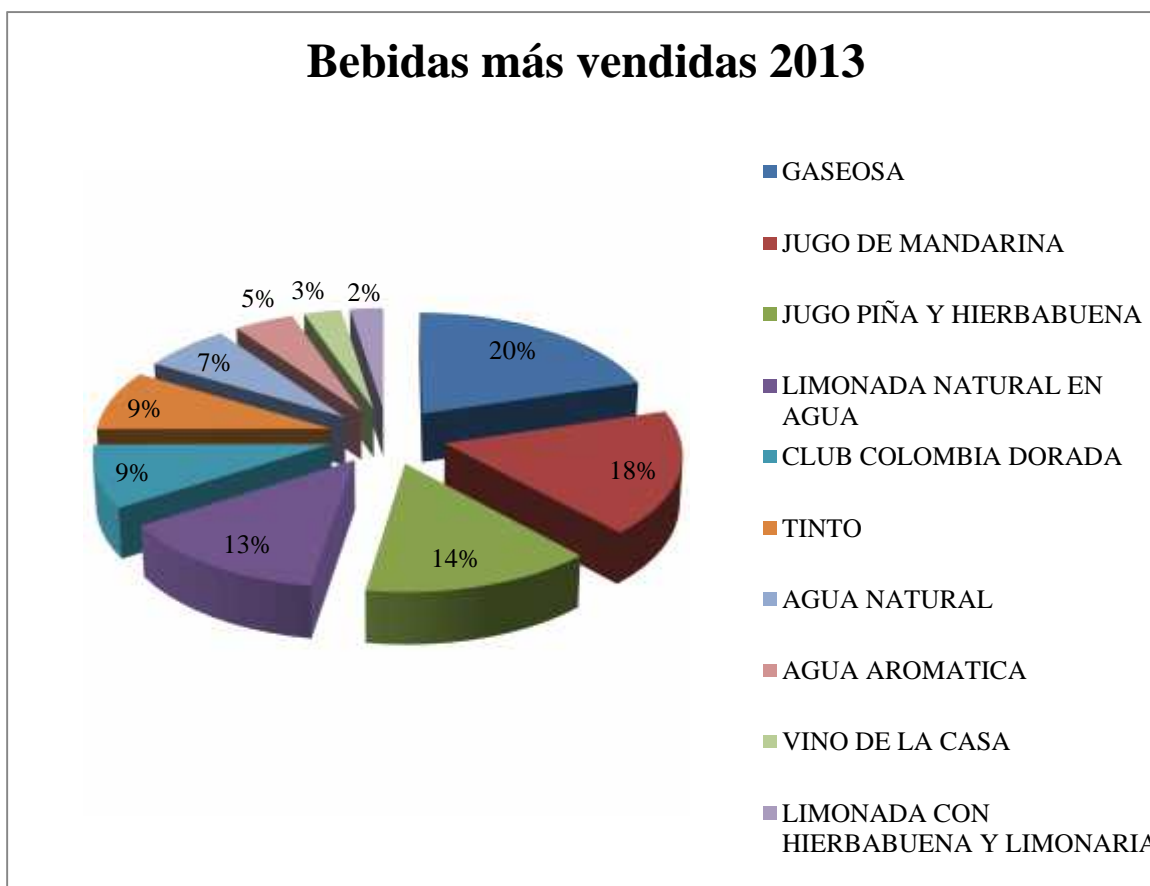


Ilustración 2 Bebidas más vendidas 2013

Tabla 4 Cantidades vendidas por bebida 2013

Bebida	Cantidad
GASEOSA	4502
JUGO DE MANDARINA	3926
JUGO PIÑA Y HIERBABUENA	3189
LIMONADA NATURAL EN AGUA	2983
CLUB COLOMBIA DORADA	1976
TINTO	1887
AGUA NATURAL	1470
AGUA AROMATICA	1005
VINO DE LA CASA	625
LIMONADA CON HIERBABUENA Y LIMONARIA	555

### 7.3.2. Productos más vendidos año 2014

En el año 2014 los tres productos más vendidos fueron: amarillo a la monseñor, falsa mamona y el lomito de res asado a la plancha. (facturación, 2015).



Ilustración 3 Platos más vendidos 2014



Tabla 5 Cantidades vendidas por plato 2014

<b>Plato</b>	<b>Cantidad</b>
AMARILLO A LA MONSEÑOR	1767
FALSA MAMONA	1484
LOMITO DE RES ASADO A LA PARRILLA	1144
MERO ASADO A LA PLANCHA	1046
MINI CAPACHAS	1006
PUNTA DE ANCA ASADA A LA PARRILLA	977
FILETE DE SALMON	962
PAELLA Y SANGRIA	800
CHULETA DE CERDO	791
FILETE DE MOJARRA	670
SALTEADITO POLLO	658
BASTIMENTO	588
CREME BRULEE MARACUYA	565
MINI CACHAPAS POR 4	559
CHIPS CON SALSA DE MARACUYA	531
ÑOQUIS DE PLATANO MADURO	510

En el año 2014 las tres bebidas más vendidas fueron: jugo de mandarina, jugo de piña con hierbabuena y coca-cola. (facturación, 2015).



Ilustración 4 Bebidas más vendidas 2014

Tabla 6 Cantidades vendidas por bebida 2014

<b>Bebidas</b>	<b>Cantidad</b>
JUGO DE MANDARINA	3513
JUGO PIÑA Y HIERBABUENA	3486
COCA-COLA	2374
LIMONADA NATURAL EN AGUA	2132
TINTO	1813
LIMONADA CON HIERBABUENA Y LIMONARIA	1467
AGUA NATURAL	1297
CLUB COLOMBIA DORADA	1212
AGUA AROMATICA	955
LIMONADA DE PANELA	646
VINO DE LA CASA	607

En cuanto al recurso humano, el Restaurante cumple con las obligaciones de seguridad social y pago de prestaciones de ley a los trabajadores. Pero falta la aplicación del decreto 1443 de 2014, por el cual se dictan disposiciones generales para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Se puede evidenciar la falta de parqueadero en el recurso físico para mejorar el servicio a los clientes, pues solo puede ofrecer dos horas de parqueo en un parqueadero cercano, con el cual se tiene convenio.

Además carece de manual de funciones y manual de procesos, importantes para la delegación de tareas, contratación de personal y un mejor manejo de costos en compras.

### **7.3.3. Análisis financiero**

A continuación se realiza el análisis financiero del Restaurante XY, empezando con el análisis horizontal, el análisis horizontal y el cálculo de los principales indicadores financieros.

### 7.3.3.1. Análisis horizontal

La composición de las fuentes de financiación del restaurante en los años 2012 a 2014 es la siguiente:

Tabla 7 Composición de las fuentes de financiación

<b>FINANCIACIÓN</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
PASIVO	39,86%	47,71%	45,54%
PATRIMONIO	60,14%	52,29%	54,46%

Fuente: los autores.

En los tres periodos de análisis, la variación en la composición de las fuentes de financiación no ha sido significativa, se ha compuesto casi en un 50/50 el financiamiento con pasivos y recursos propios.

En promedio en los tres años el 91% de los activos totales de la empresa son activos fijos, esto debido a que es una industrial y debe hacer transformación de materia prima para elaborar sus productos, el restante 9% hace parte del activo corriente.

Las cuentas por pagar que pertenecen al pasivo en el corto plazo representan en 2014 el 20,86% del pasivo total y en los tres últimos años ha tendido a incrementarse, lo cual puede afectar notoriamente la liquidez de la empresa.

Las obligaciones en el largo plazo representan en 2014 el 80% del total de los pasivos, debido a financiación de un activo fijo (inmueble) adquirido para funcionamiento del restaurante.

De 2013 a 2014 las ventas a crédito se han incrementado en un 142% afectando la cuenta deudores en el balance general, esto debido a que la cartera superior a 30 días aumento.

Las cuentas por pagar en el pasivo de corto plazo se han incrementado en un 68%, debido al no pago a proveedores e impuestos.

El activo corriente ha disminuido en el último año en un 33,7%, por una disminución en el efectivo a causa de compra de más activos fijos productivos en la empresa.

Las obligaciones financieras de largo plazo han disminuido en un 4,5% producto de sus amortizaciones a capital pagadas dentro de las cuotas mensuales.

Tabla 8. Análisis horizontal balance general 2012-2013.

BALANCE A 31 DE DICIEMBRE	AÑOS DE ANALISIS		Variación Absoluta	Variación Relativa
	2012	2013	2012 - 2013	
<b>ACTIVO</b>				
DISPONIBLE				
Efectivo y Bancos	\$ 9,813,843	\$ 61,471,000	\$ 51,657,157	526.37%
DEUDORES	\$ 31,243,346	\$ 20,961,000	-\$ 10,282,346	-32.91%
INVENTARIOS				
Productos no Fabricados por la Empresa	\$ 6,276,770	\$ 6,754,000	\$ 477,230	7.60%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 47,333,959</b>	<b>\$ 89,186,000</b>	<b>\$ 41,852,041</b>	<b>88.42%</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 420,950,485	\$ 500,000,000	\$ 79,049,515	18.78%
INVERSIONES				
Inversiones S.A.S.	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 0	0.00%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 450,950,485</b>	<b>\$ 530,000,000</b>	<b>\$ 79,049,515</b>	<b>17.53%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 498,284,444</b>	<b>\$ 619,186,000</b>	<b>\$ 120,901,556</b>	<b>24.26%</b>
<b>PASIVO</b>				
CUENTAS POR PAGAR	\$ 31,248,603	\$ 38,420,000	\$ 7,171,397	22.95%
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 31,248,603</b>	<b>\$ 38,420,000</b>	<b>\$ 7,171,397</b>	<b>22.95%</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 167,390,765	\$ 256,988,000	\$ 89,597,235	53.53%
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 167,390,765</b>	<b>\$ 256,988,000</b>	<b>\$ 89,597,235</b>	<b>53.53%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 198,639,368</b>	<b>\$ 295,408,000</b>	<b>\$ 96,768,632</b>	<b>48.72%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital de Personas Naturales	\$ 250,119,138	\$ 250,806,857	\$ 687,719	0.27%
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 49,525,938	\$ 72,971,143	\$ 23,445,205	47.34%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 299,645,076</b>	<b>\$ 323,778,000</b>	<b>\$ 24,132,924</b>	<b>8.05%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 498,284,444</b>	<b>\$ 619,186,000</b>	<b>\$ 120,901,556</b>	<b>24.26%</b>

Fuente: los autores.

Tabla 9 Análisis horizontal balance general 2013 - 2014

BALANCE A 31 DE DICIEMBRE	AÑOS DE ANALISIS		Variación Absoluta	Variación Relativa
	2013	2014	2013 - 2014	
<b>ACTIVO</b>				
DISPONIBLE				
Efectivo y Bancos	\$ 61,471,000	\$ 1,949,896	-\$ 59,521,104	-96.83%
DEUDORES	\$ 20,961,000	\$ 50,895,300	\$ 29,934,300	142.81%
INVENTARIOS				
Productos no Fabricados por la Empresa	\$ 6,754,000	\$ 6,265,000	-\$ 489,000	-7.24%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 89,186,000</b>	<b>\$ 59,110,196</b>	<b>-\$ 30,075,804</b>	<b>-33.72%</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 500,000,000	\$ 591,671,000	\$ 91,671,000	18.33%
INVERSIONES				
Inversiones S.A.S.	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 0	0.00%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 530,000,000</b>	<b>\$ 621,671,000</b>	<b>\$ 91,671,000</b>	<b>17.30%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 619,186,000</b>	<b>\$ 680,781,196</b>	<b>\$ 61,595,196</b>	<b>9.95%</b>
<b>PASIVO</b>				
CUENTAS POR PAGAR	\$ 38,420,000	\$ 64,666,025	\$ 26,246,025	68.31%
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 38,420,000</b>	<b>\$ 64,666,025</b>	<b>\$ 26,246,025</b>	<b>68.31%</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 256,988,000	\$ 245,334,000	-\$ 11,654,000	-4.53%
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 256,988,000</b>	<b>\$ 245,334,000</b>	<b>-\$ 11,654,000</b>	<b>-4.53%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 295,408,000</b>	<b>\$ 310,000,025</b>	<b>\$ 14,592,025</b>	<b>4.94%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital de Personas Naturales	\$ 250,806,857	\$ 278,367,923	\$ 27,561,066	10.99%
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 72,971,143	\$ 92,413,249	\$ 19,442,106	26.64%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 323,778,000</b>	<b>\$ 370,781,171</b>	<b>\$ 47,003,171</b>	<b>14.52%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 619,186,000</b>	<b>\$ 680,781,196</b>	<b>\$ 61,595,196</b>	<b>9.95%</b>

Fuente: los autores.

Tabla 10 Análisis horizontal estado de resultados 2012-2013

ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE	AÑOS DE ANALISIS		Variación Absoluta	Variación Relativa
	2012	2013	2012 - 2013	
<b>VENTAS NETAS</b>				
Ventas brutas	\$ 493,446,476	\$ 701,294,200	\$ 207,847,724	42.12%
<b>COSTO DE VENTAS</b>				
Compras	\$ 257,244,351	\$ 400,029,381	\$ 142,785,030	55.51%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 236,202,125</b>	<b>\$ 301,264,819</b>	<b>\$ 65,062,694</b>	<b>27.55%</b>
GASTOS DE ADMON Y VENTAS	\$ 175,374,072	\$ 212,923,759	\$ 37,549,687	21.41%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 60,828,053</b>	<b>\$ 88,341,060</b>	<b>\$ 27,513,007</b>	<b>45.23%</b>
OTROS INGRESOS				
Otros ingresos diversos	\$ 20,016,000	\$ 21,930,000	\$ 1,914,000	9.56%
OTROS GASTOS	\$ 31,318,113	\$ 37,299,917	\$ 5,981,804	19.10%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 49,525,940</b>	<b>\$ 72,971,143</b>	<b>\$ 23,445,203</b>	<b>47.34%</b>

Fuente: los autores

Tabla 11 Análisis horizontal estado de resultados 2013-2014

ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE	AÑOS DE ANALISIS		Variación Absoluta	Variación Relativa
	2013	2014	2013 - 2014	
<b>VENTAS NETAS</b>				
Ventas brutas	\$ 701,294,200	\$ 645,079,122	-\$ 56,215,078	-8.02%
<b>COSTO DE VENTAS</b>				
Compras	\$ 400,029,381	\$ 302,240,870	-\$ 97,788,511	-24.45%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 301,264,819</b>	<b>\$ 342,838,252</b>	<b>\$ 41,573,433</b>	<b>13.80%</b>
GASTOS DE ADMON Y VENTAS	\$ 212,923,759	\$ 253,373,456	\$ 40,449,697	19.00%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 88,341,060</b>	<b>\$ 89,464,796</b>	<b>\$ 1,123,736</b>	<b>1.27%</b>
OTROS INGRESOS				
Otros ingresos diversos	\$ 21,930,000	\$ 32,129,486	\$ 10,199,486	46.51%
OTROS GASTOS	\$ 37,299,917	\$ 29,181,034	-\$ 8,118,883	-21.77%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 72,971,143</b>	<b>\$ 92,413,249</b>	<b>\$ 19,442,106</b>	<b>26.64%</b>

Fuente: los autores.



### 7.3.3.2. *Análisis vertical*

La utilidad operacional en el último año represento el 13,87% de las ventas y la utilidad neta representa el 14,33%, pues los otros ingresos superan los otros gastos, aportando positivamente a la utilidad neta.

En el 2014 los costos de ventas representan el 46,84% de las ventas y los gastos de administración y de ventas representan el 39,28% de las ventas, lo que hace que se tenga una estructura de costos y gastos muy elevada, lo cual no permite tener una utilidad adecuada y causa iliquidez a la empresa.

En el último año de análisis las ventas disminuyeron en un 8,02% vendiendo 56 millones de pesos menos que en el 2013, esto debido a que en 2014 no se presentaron eventos atendidos por el restaurante, que en 2013 contribuyeron a las altas ventas.

La utilidad operacional se ha mantenido estable en los últimos años teniendo un crecimiento solo del 1,27%, aunque se espera mejorar con una estructura de costos y gastos más eficiente.

La utilidad neta en los dos últimos años ha crecido, en el último año aumento en 26,64%, pero este efecto es a causa que los otros ingresos, los cuales también han crecido año a año, teniendo un incremento en el último año de 46,51%.

Los gastos de administración y ventas han crecido en los dos últimos años en el 21 y 19 por ciento respectivamente, esto debido a la contratación de más personal que no es proporcional con un aumento en ventas, puesto que estas cayeron.

Tabla 12 Análisis vertical balance general 2012

BALANCE A 31 DE DICIEMBRE	AÑOS DE ANALISIS	
	2012	%
<b><u>ACTIVO</u></b>		
DISPONIBLE		
Efectivo y Bancos	\$ 9,813,843	1.97%
DEUDORES	\$ 31,243,346	6.27%
INVENTARIOS		
Productos no Fabricados por la Empresa	\$ 6,276,770	1.26%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 47,333,959</b>	<b>9.50%</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 420,950,485	84.48%
INVERSIONES		
Inversiones S.A.S.	\$ 30,000,000	6.02%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 450,950,485</b>	<b>90.50%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 498,284,444</b>	<b>100.00%</b>
<b><u>PASIVO</u></b>		
CUENTAS POR PAGAR	\$ 31,248,603	15.73%
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 31,248,603</b>	<b>15.73%</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 167,390,765	84.27%
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 167,390,765</b>	<b>84.27%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 198,639,368</b>	<b>100.00%</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
Capital de Personas Naturales	\$ 250,119,138	83.47%
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 49,525,938	16.53%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 299,645,076</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 498,284,444</b>	

Fuente: los autores

Tabla 13 Análisis vertical balance general 2013

<b>BALANCE A 31 DE DICIEMBRE</b>	<b>AÑOS DE ANALISIS</b>	
	<b>2013</b>	<b>%</b>
<b><u>ACTIVO</u></b>		
DISPONIBLE		
Efectivo y Bancos	\$ 61,471,000	9.93%
DEUDORES	\$ 20,961,000	3.39%
INVENTARIOS		
Productos no Fabricados por la Empresa	\$ 6,754,000	1.09%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 89,186,000</b>	<b>14.40%</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 500,000,000	80.75%
INVERSIONES		
Inversiones S.A.S.	\$ 30,000,000	4.85%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 530,000,000</b>	<b>85.60%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 619,186,000</b>	<b>100.00%</b>
<b><u>PASIVO</u></b>		
CUENTAS POR PAGAR	\$ 38,420,000	13.01%
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 38,420,000</b>	<b>13.01%</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 256,988,000	86.99%
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 256,988,000</b>	<b>86.99%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 295,408,000</b>	<b>100.00%</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
Capital de Personas Naturales	\$ 250,806,857	77.46%
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 72,971,143	22.54%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 323,778,000</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 619,186,000</b>	

Fuente: los autores.

Tabla 14 Análisis vertical balance general 2014

BALANCE A 31 DE DICIEMBRE	AÑOS DE ANALISIS	
	2014	%
<b><u>ACTIVO</u></b>		
DISPONIBLE		
Efectivo y Bancos	\$ 1,949,896	0.29%
DEUDORES	\$ 50,895,300	7.48%
INVENTARIOS		
Productos no Fabricados por la Empresa	\$ 6,265,000	0.92%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 59,110,196</b>	<b>8.68%</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 591,671,000	86.91%
INVERSIONES		
Inversiones S.A.S.	\$ 30,000,000	4.41%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 621,671,000</b>	<b>91.32%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 680,781,196</b>	<b>100.00%</b>
<b><u>PASIVO</u></b>		
CUENTAS POR PAGAR	\$ 64,666,025	20.86%
<b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b>	<b>\$ 64,666,025</b>	<b>20.86%</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 245,334,000	79.14%
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 245,334,000</b>	<b>79.14%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 310,000,025</b>	<b>100.00%</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
Capital de Personas Naturales	\$ 278,367,923	75.08%
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 92,413,249	24.92%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 370,781,171</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 680,781,196</b>	

Fuente: los autores.

Tabla 15 Análisis vertical estado de resultados 2012

ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE	AÑOS DE ANALISIS	
	2012	%
VENTAS NETAS		
Ventas brutas	\$ 493,446,476	100.00%
COSTO DE VENTAS		
Compras	\$ 257,244,351	52.13%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 236,202,125</b>	<b>47.87%</b>
GASTOS DE ADMON Y VENTAS	\$ 175,374,072	35.54%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 60,828,053</b>	<b>12.33%</b>
OTROS INGRESOS		
Otros ingresos diversos	\$ 20,016,000	4.06%
OTROS GASTOS	\$ 31,318,113	6.35%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 49,525,940</b>	<b>10.04%</b>

Fuente: los autores

Tabla 16 Análisis vertical estado de resultados 2013

ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE	AÑOS DE ANALISIS	
	2013	%
VENTAS NETAS		
Ventas brutas	\$ 701,294,200	100.00%
COSTO DE VENTAS		
Compras	\$ 400,029,381	57.04%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 301,264,819</b>	<b>42.96%</b>
GASTOS DE ADMON Y VENTAS	\$ 212,923,759	30.36%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 88,341,060</b>	<b>12.60%</b>
OTROS INGRESOS		
Otros ingresos diversos	\$ 21,930,000	3.13%
OTROS GASTOS	\$ 37,299,917	5.32%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 72,971,143</b>	<b>10.41%</b>

Fuente: los autores

Tabla 17 Análisis vertical estado de resultados 2014

ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE	AÑOS DE ANALISIS	
	2014	%
VENTAS NETAS		
Ventas brutas	\$ 645,079,122	100.00%
COSTO DE VENTAS		
Compras	\$ 302,240,870	46.85%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 342,838,252</b>	<b>53.15%</b>
GASTOS DE ADMON Y VENTAS	\$ 253,373,456	39.28%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 89,464,796</b>	<b>13.87%</b>
OTROS INGRESOS		
Otros ingresos diversos	\$ 32,129,486	4.98%
OTROS GASTOS	\$ 29,181,034	4.52%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 92,413,249</b>	<b>14.33%</b>

Fuente: los autores

7.3.3.3. *Indicadores financieros restaurante XY.*

Tabla 18 Indicadores de liquidez 2012

		2012	
<b>L i q u i d e z</b>	<b>Razón Corriente</b>		
	<u>Activo Corriente</u>	<u>\$47,333,959</u>	1.51
	Pasivo Corriente	\$31,248,603	
	<b>Prueba Acida</b>		
	<u>Activo Corriente-Inventarios</u>	<u>\$41,057,189</u>	1.31
	Pasivo Corriente	\$31,248,603	
	<b>Capital de Trabajo Neto</b>		
	Activo Corriente (-) Pasivo Corriente	\$47,333,959 -\$31,248,603	\$16,085,356

Fuente: los autores

Tabla 19 Indicadores de liquidez 2013

		2013	
L i q u i d e z	<b>Razón Corriente</b>		
	<u>Activo Corriente</u>	<u>\$89,186,000</u>	2.32
	Pasivo Corriente	\$38,420,000	
	<b>Prueba Acida</b>		
	<u>Activo Corriente-Inventarios</u>	<u>\$82,432,000</u>	2.15
	Pasivo Corriente	\$38,420,000	
	<b>Capital de Trabajo Neto</b>		
	Activo Corriente	\$89,186,000	\$50,766,000
(-) Pasivo Corriente	-\$38,420,000		

Fuente: los autores

Tabla 20 Indicadores de liquidez 2014

		2014	
L i q u i d e z	<b>Razón Corriente</b>		
	<u>Activo Corriente</u>	<u>\$59,110,196</u>	0.91
	Pasivo Corriente	\$64,666,025	
	<b>Prueba Acida</b>		
	<u>Activo Corriente-Inventarios</u>	<u>\$52,845,196</u>	0.82
	Pasivo Corriente	\$64,666,025	
	<b>Capital de Trabajo Neto</b>		
	Activo Corriente	\$59,110,196	-\$5,555,829
(-) Pasivo Corriente	-\$64,666,025		

Fuente: los autores

El restaurante XY cerró el año 2014 en el activo corriente con un respaldo de 0.91 por cada peso del pasivo corriente. Como el nivel de inventarios es bajo realizando la prueba acida nos arroja un resultado de 0.82 por cada peso del pasivo corriente. Con base en lo anterior

podemos evidenciar que el restaurante XY posee un déficit en su capital de trabajo de - \$5.555.829, ya que sus pasivos a corto plazo son superiores a sus activos más líquidos.



Tabla 21 Indicadores de eficiencia 2012

		<i>2012</i>	
<b>E f i c i e n c i a</b>	<b>Margen Bruto de Utilidad</b>		
	Utilidad bruta	\$236,202,125	47.87%
	Ventas netas	\$493,446,476	
	<b>Rentabilidad sobre las Ventas</b>		
	Utilidad neta	\$49,525,940	10.04%
	Vtas netas	\$493,446,476	
	<b>Rentabilidad sobre Activos</b>		
	Utilidad bruta	\$236,202,125	47.40%
	Activo total	\$498,284,444	
	<b>Rentabilidad sobre Patrimonio</b>		
Utilidad neta	\$49,525,940	16.53%	
Patrimonio	\$299,645,076		

Tabla 22 Indicadores de eficiencia 2013

		<i>2013</i>	
<b>E f i c i e n c i a</b>	<b>Margen Bruto de Utilidad</b>		
	Utilidad bruta	\$301,264,819	42.96%
	Ventas netas	\$701,294,200	
	<b>Rentabilidad sobre las Ventas</b>		
	Utilidad neta	\$72,971,143	10.41%
	Vtas netas	\$701,294,200	
	<b>Rentabilidad sobre Activos</b>		
	Utilidad bruta	\$301,264,819	48.65%
	Activo total	\$619,186,000	
	<b>Rentabilidad sobre Patrimonio</b>		
Utilidad neta	\$72,971,143	22.54%	
Patrimonio	\$323,778,000		

Tabla 23 Indicadores de eficiencia 2014

		2014	
<b>E f i c i e n c i a</b>	<b>Margen Bruto de Utilidad</b>		
	Utilidad bruta	\$342,838,252	
	Ventas netas	\$645,079,122	53.15%
	<b>Rentabilidad sobre las Ventas</b>		
	Utilidad neta	\$92,413,249	
	Vtas netas	\$645,079,122	14.33%
	<b>Rentabilidad sobre Activos</b>		
	Utilidad bruta	\$342,838,252	
	Activo total	\$680,781,196	50.36%
	<b>Rentabilidad sobre Patrimonio</b>		
Utilidad neta	\$92,413,249		
Patrimonio	\$370,781,171	24.92%	

Fuente: los autores

Por cada peso vendido en el año 2014 el restaurante requiere \$0,53 para cubrir sus costos. Al final del ejercicio del año 2014 la rentabilidad neta ascendió al 14,33%. Realizando el análisis del activo total sobre los ingresos percibidos durante el ejercicio, indica que se obtuvo 50.36% sobre los activos. El patrimonio del inversor rento el 24.92% durante el año 2014, lo cual fue inferior al costo de oportunidad esperado.

Tabla 24 Indicadores de actividad 2012

		<i>2012</i>	
<b>A c t i v i d a d</b>	<b>Rotación de Inventario</b>		
	Costos	\$257,244,351	40.98
	Inventario promedio	\$6,276,770	
	<b>Rotación de Activos</b>		
	Vtas netas	\$493,446,476	0.99
	Activo total	\$498,284,444	
	<b>Numero de días Cartera</b>		
	Deudores * 360	\$11,247,604,560	22.79
	Vtas netas	\$493,446,476	
	<b>Rotación de Cartera</b>		
360	360	15.79	
N° de días cartera	22.79		

Tabla 25 Indicadores de actividad 2013

		<i>2013</i>	
<b>A c t i v i d a d</b>	<b>Rotación de Inventario</b>		
	Costos	\$400,029,381	59.23
	Inventario promedio	\$6,754,000	
	<b>Rotación de Activos</b>		
	Vtas netas	\$701,294,200	1.13
	Activo total	\$619,186,000	
	<b>Numero de días Cartera</b>		
	Deudores * 360	\$7,545,960,000	10.76
	Vtas netas	\$701,294,200	
	<b>Rotación de Cartera</b>		
360	360	33.46	
N° de días cartera	10.76		

Tabla 26 Indicadores de actividad 2014

		<i>2014</i>	
<b>A c t i v i d a d</b>	<b>Rotación de Inventario</b>		
	Costos	\$302,240,870	48.24
	Inventario promedio	\$6,265,000	
	<b>Rotación de Activos</b>		
	Vtas netas	\$645,079,122	0.95
	Activo total	\$680,781,196	
	<b>Numero de días Cartera</b>		
	Deudores * 360	\$18,322,307,971	28.40
	Vtas netas	\$645,079,122	
	<b>Rotación de Cartera</b>		
360	360	12.67	
N° de días cartera	28.40		

Durante el 2014 los inventarios rotaron 48.24 veces al año, equivalente a que cada 7.46 días vendía la totalidad del inventario, esto se debe al bajo nivel en el stock de inventario. La cartera del restaurante roto 12.67 veces en el periodo, cada 28 días aproximadamente se recuperan las ventas a crédito.

Tabla 27 Indicadores de endeudamiento 2012

		<i>2012</i>	
<b>E n d e u d a m i e n t o</b>	<b>Endeudamiento sobre Activos Totales</b>		
	Total Pasivo	<u>\$198,639,368</u>	39.86%
	Total Activo	\$498,284,444	
	<b>Endeudamiento de Apalancamiento</b>		
	Total Pasivo	<u>\$198,639,368</u>	66.29%
	Total Patrimonio	\$299,645,076	
	<b>Concentración Endeudamiento a Corto Plazo</b>		
	Pasivo Corriente	<u>\$31,248,603</u>	15.73%
	Total Pasivo	\$198,639,368	
	<b>Concentración Endeudamiento a Largo Plazo</b>		
Pasivo No Corriente	<u>\$167,390,765</u>	84.27%	
Total Pasivo	\$198,639,368		

Fuente: los autores

Tabla 28 Indicadores de endeudamiento 2013

		<i>2013</i>
<b>E n d e u d a m i e n t o</b>	<b>Endeudamiento sobre Activos Totales</b>	
	Total Pasivo	\$295,408,000
	Total Activo	\$619,186,000
		47.71%
	<b>Endeudamiento de Apalancamiento</b>	
	Total Pasivo	\$295,408,000
	Total Patrimonio	\$323,778,000
		91.24%
	<b>Concentración Endeudamiento a Corto Plazo</b>	
	Pasivo Corriente	\$38,420,000
Total Pasivo	\$295,408,000	
	13.01%	
<b>Concentración Endeudamiento a Largo Plazo</b>		
Pasivo No Corriente	\$256,988,000	
Total Pasivo	\$295,408,000	
	86.99%	

Fuente: los autores

Tabla 29 Indicadores de endeudamiento 2014

		<b>2014</b>	
<b>E n d e u d a m i e n t o</b>	<b>Endeudamiento sobre Activos Totales</b>		
	Total Pasivo	\$310,000,025	45.54%
	Total Activo	\$680,781,196	
	<b>Endeudamiento de Apalancamiento</b>		
	Total Pasivo	\$310,000,025	83.61%
	Total Patrimonio	\$370,781,171	
	<b>Concentración Endeudamiento a Corto Plazo</b>		
	Pasivo Corriente	\$64,666,025	20.86%
	Total Pasivo	\$310,000,025	
	<b>Concentración Endeudamiento a Largo Plazo</b>		
Pasivo No Corriente	\$245,334,000	79.14%	
Total Pasivo	\$310,000,025		

Fuente: los autores

El restaurante XY en el año 2014 posee el 45.54% de los activos en manos de los acreedores. De este endeudamiento aproximadamente el 80% se concentra en deuda de largo plazo, lo cual beneficia la liquidez de la empresa.

Tabla 30 Indicadores Dupont

DUPONT		2012	2013	2014
Rotacion Activo	$\frac{\text{Vtas netas}}{\text{Activo total}}$	0.99	1.13	0.95
Margen neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Vtas netas}}$	10.04%	10.41%	14.33%
Ind. Apalancamiento	$\frac{\text{Total Activos}}{\text{Capital}}$	1.99	2.47	2.45
SISTEMA DUPONT		19.80%	29.09%	33.20%
ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$	19.80%	29.09%	33.20%

Fuente: los autores

El indicador Dupont que combina rotación de activos, margen neto e indicador de apalancamiento arroja que la empresa obtuvo una rentabilidad de 33.20% donde el rendimiento significativo fue el indicador de apalancamiento.

#### 7.3.3.4. *Aplicación del modelo CAPM*

Dentro de la aplicación del modelo CAPM para el restaurante XY, tendremos en cuenta las variables propias del modelo que se definirán como se muestra a continuación; tasa libre de riesgo (TLR), tomada de los TES a un año (republica, 2016), rentabilidad del mercado (RM), tomando la rentabilidad promedio del sector de servicios (sociedades, 2013), beta del sector ( ), utilizado para el presente ejercicio la del sector de restaurantes y recreación (Valle, 2004), tasa de riesgo país (TRP) (Ambito.com, 2016), prima del sector (PS), calculada de la diferencia entre el rendimiento del mercado y la tasa libre de riesgo, además se tendrá como inversión inicial el valor de capital social al cierre del año 2011.



Inicialmente se identificara la tasa de rendimiento esperada para nuestro activo de acuerdo a las condiciones del mercado, acto seguido adicionara la tasa de riesgo país y la prima del sector lo que nos dará como resultado la tasa esperada total por los socios del negocio, que se convierte en uno de los insumos para calcular el costo promedio ponderado de capital.

Tabla 31 Modelo CAPM

<b>Modelo CAPM</b>	
Capital	\$ 200,739,000
TLR	6.61%
RM	15.10%
Beta Sector	1.05
TRP	3.86%
Prima Sector	8.49%
Kj	15.52%
CAPM	27.87%

Fuente: los autores

Como resultado nos da una tasa del 27,87% que es el porcentaje que el inversor espera por haber invertido en ese activo, teniendo en cuentas las variables de rentabilidad y riesgo analizadas anteriormente.

#### **7.3.3.5. Costo promedio ponderado de capital (WACC)**

El restaurante XY tiene en estos momentos dos deudas, las cuales son canceladas por el negocio y son las siguientes, crédito con banco Bogotá-Finder por 70 millones a una tasa del 5,37 EA, y crédito con Bancolombia leasing habitacional por 160 millones a una tasa del 10,20 EA, además la inversión inicial del negocio fue de 200 millones, a continuación se mostrara

finalmente cual es el costo ponderado de este apalancamiento, la tasa interna de retorno y el valor económico agregado.

Tabla 32 Préstamo 1

<b>Prestamo Banco Bogotá-Finder</b>	
Plazo	48
Tasa	5.37% EA
Tasa	5.24% MV
Ip	0.44% Mensual
Comisión	59,094
Capital	70,000,000.00
Cuota	\$ 1,619,741.66

Fuente: los autores

Tabla 33 Amortización Préstamo 1

Periodo	Cuota	Intereses	Capital	Saldo	Comisión	Flujo de Caja
0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 70,000,000	\$ 0	\$ 70,000,000
1	\$ 1,619,742	\$ 305,795	\$ 1,313,947	\$ 68,686,053	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
2	\$ 1,619,742	\$ 300,055	\$ 1,319,687	\$ 67,366,366	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
3	\$ 1,619,742	\$ 294,290	\$ 1,325,452	\$ 66,040,914	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
4	\$ 1,619,742	\$ 288,499	\$ 1,331,242	\$ 64,709,672	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
5	\$ 1,619,742	\$ 282,684	\$ 1,337,058	\$ 63,372,614	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
6	\$ 1,619,742	\$ 276,843	\$ 1,342,899	\$ 62,029,716	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
7	\$ 1,619,742	\$ 270,977	\$ 1,348,765	\$ 60,680,950	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
8	\$ 1,619,742	\$ 265,084	\$ 1,354,657	\$ 59,326,293	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
9	\$ 1,619,742	\$ 259,167	\$ 1,360,575	\$ 57,965,718	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
10	\$ 1,619,742	\$ 253,223	\$ 1,366,519	\$ 56,599,200	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
11	\$ 1,619,742	\$ 247,253	\$ 1,372,488	\$ 55,226,711	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
12	\$ 1,619,742	\$ 241,258	\$ 1,378,484	\$ 53,848,227	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
13	\$ 1,619,742	\$ 235,236	\$ 1,384,506	\$ 52,463,721	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
14	\$ 1,619,742	\$ 229,188	\$ 1,390,554	\$ 51,073,167	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
15	\$ 1,619,742	\$ 223,113	\$ 1,396,629	\$ 49,676,539	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
16	\$ 1,619,742	\$ 217,012	\$ 1,402,730	\$ 48,273,809	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
17	\$ 1,619,742	\$ 210,884	\$ 1,408,858	\$ 46,864,951	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
18	\$ 1,619,742	\$ 204,729	\$ 1,415,012	\$ 45,449,939	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
19	\$ 1,619,742	\$ 198,548	\$ 1,421,194	\$ 44,028,745	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)

20	\$ 1,619,742	\$ 192,339	\$ 1,427,402	\$ 42,601,342	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
21	\$ 1,619,742	\$ 186,104	\$ 1,433,638	\$ 41,167,705	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
22	\$ 1,619,742	\$ 179,841	\$ 1,439,901	\$ 39,727,804	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
23	\$ 1,619,742	\$ 173,551	\$ 1,446,191	\$ 38,281,613	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
24	\$ 1,619,742	\$ 167,233	\$ 1,452,509	\$ 36,829,104	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
25	\$ 1,619,742	\$ 160,888	\$ 1,458,854	\$ 35,370,251	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
26	\$ 1,619,742	\$ 154,515	\$ 1,465,227	\$ 33,905,024	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
27	\$ 1,619,742	\$ 148,114	\$ 1,471,628	\$ 32,433,396	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
28	\$ 1,619,742	\$ 141,685	\$ 1,478,057	\$ 30,955,339	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
29	\$ 1,619,742	\$ 135,228	\$ 1,484,513	\$ 29,470,826	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
30	\$ 1,619,742	\$ 128,743	\$ 1,490,998	\$ 27,979,828	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
31	\$ 1,619,742	\$ 122,230	\$ 1,497,512	\$ 26,482,316	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
32	\$ 1,619,742	\$ 115,688	\$ 1,504,054	\$ 24,978,262	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
33	\$ 1,619,742	\$ 109,117	\$ 1,510,624	\$ 23,467,638	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
34	\$ 1,619,742	\$ 102,518	\$ 1,517,223	\$ 21,950,414	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
35	\$ 1,619,742	\$ 95,890	\$ 1,523,851	\$ 20,426,563	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
36	\$ 1,619,742	\$ 89,233	\$ 1,530,508	\$ 18,896,055	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
37	\$ 1,619,742	\$ 82,547	\$ 1,537,194	\$ 17,358,860	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
38	\$ 1,619,742	\$ 75,832	\$ 1,543,910	\$ 15,814,951	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
39	\$ 1,619,742	\$ 69,088	\$ 1,550,654	\$ 14,264,297	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
40	\$ 1,619,742	\$ 62,314	\$ 1,557,428	\$ 12,706,868	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
41	\$ 1,619,742	\$ 55,510	\$ 1,564,232	\$ 11,142,637	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
42	\$ 1,619,742	\$ 48,677	\$ 1,571,065	\$ 9,571,572	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
43	\$ 1,619,742	\$ 41,813	\$ 1,577,928	\$ 7,993,643	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
44	\$ 1,619,742	\$ 34,920	\$ 1,584,821	\$ 6,408,822	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
45	\$ 1,619,742	\$ 27,997	\$ 1,591,745	\$ 4,817,077	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
46	\$ 1,619,742	\$ 21,043	\$ 1,598,698	\$ 3,218,379	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
47	\$ 1,619,742	\$ 14,059	\$ 1,605,682	\$ 1,612,697	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)
48	\$ 1,619,742	\$ 7,045	\$ 1,612,697	\$ 0	\$ 59,094	(\$ 1,678,836)

Fuente: los autores

Tabla 34 Costo financiero préstamo 1

TIR	0.59%	Periódica mensual
IEA	7.31%	Costo EA del préstamo
Kd	4.83%	Tasa efectiva despues de impuestos

Fuente: los autores

Aunque las condiciones iniciales del crédito con Banco Bogotá-Findeter otorga una tasa del 5.37% EA al hacer la inclusión de los gastos adicionales, arroja un costo real del financiamiento de 7.31%, para efectos de cálculo del Wacc se realiza el descuento de la tasa impositiva del 34%.

Tabla 35 Préstamo 2

<b>Leasing Financiero Bancolombia</b>	
Plazo	60
Tasa	10.20% EA
Tasa	9.75% MV
Ip	0.81% Mensual
Comisión	\$ 140,374
Seguro	0.00%
Capital	\$ 160,000,000.00
Cuota	\$ 3,380,042.50

Fuente: los autores

Tabla 36 Amortización Préstamo 2

Periodo	Cuota	Intereses	Capital	Saldo	Comisión	Flujo de Caja
0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 160,000,000	\$ 0	\$ 160,000,000
1	\$ 3,380,042	\$ 1,300,278	\$ 2,079,765	\$ 157,920,235	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
2	\$ 3,380,042	\$ 1,283,376	\$ 2,096,666	\$ 155,823,569	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
3	\$ 3,380,042	\$ 1,266,337	\$ 2,113,705	\$ 153,709,864	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
4	\$ 3,380,042	\$ 1,249,160	\$ 2,130,883	\$ 151,578,981	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
5	\$ 3,380,042	\$ 1,231,842	\$ 2,148,200	\$ 149,430,781	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
6	\$ 3,380,042	\$ 1,214,385	\$ 2,165,658	\$ 147,265,123	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
7	\$ 3,380,042	\$ 1,196,785	\$ 2,183,258	\$ 145,081,865	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
8	\$ 3,380,042	\$ 1,179,042	\$ 2,201,000	\$ 142,880,865	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
9	\$ 3,380,042	\$ 1,161,155	\$ 2,218,887	\$ 140,661,977	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
10	\$ 3,380,042	\$ 1,143,123	\$ 2,236,920	\$ 138,425,058	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)

11	\$ 3,380,042	\$ 1,124,944	\$ 2,255,099	\$ 136,169,959	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
12	\$ 3,380,042	\$ 1,106,617	\$ 2,273,425	\$ 133,896,534	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
13	\$ 3,380,042	\$ 1,088,142	\$ 2,291,901	\$ 131,604,634	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
14	\$ 3,380,042	\$ 1,069,516	\$ 2,310,526	\$ 129,294,107	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
15	\$ 3,380,042	\$ 1,050,739	\$ 2,329,303	\$ 126,964,804	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
16	\$ 3,380,042	\$ 1,031,810	\$ 2,348,233	\$ 124,616,571	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
17	\$ 3,380,042	\$ 1,012,726	\$ 2,367,316	\$ 122,249,255	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
18	\$ 3,380,042	\$ 993,487	\$ 2,386,555	\$ 119,862,700	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
19	\$ 3,380,042	\$ 974,093	\$ 2,405,950	\$ 117,456,750	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
20	\$ 3,380,042	\$ 954,540	\$ 2,425,502	\$ 115,031,247	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
21	\$ 3,380,042	\$ 934,829	\$ 2,445,214	\$ 112,586,033	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
22	\$ 3,380,042	\$ 914,957	\$ 2,465,085	\$ 110,120,948	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
23	\$ 3,380,042	\$ 894,924	\$ 2,485,119	\$ 107,635,829	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
24	\$ 3,380,042	\$ 874,728	\$ 2,505,314	\$ 105,130,515	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
25	\$ 3,380,042	\$ 854,368	\$ 2,525,674	\$ 102,604,840	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
26	\$ 3,380,042	\$ 833,843	\$ 2,546,200	\$ 100,058,641	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
27	\$ 3,380,042	\$ 813,150	\$ 2,566,892	\$ 97,491,748	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
28	\$ 3,380,042	\$ 792,290	\$ 2,587,753	\$ 94,903,996	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
29	\$ 3,380,042	\$ 771,260	\$ 2,608,783	\$ 92,295,213	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
30	\$ 3,380,042	\$ 750,059	\$ 2,629,984	\$ 89,665,229	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
31	\$ 3,380,042	\$ 728,686	\$ 2,651,357	\$ 87,013,872	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
32	\$ 3,380,042	\$ 707,139	\$ 2,672,904	\$ 84,340,969	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
33	\$ 3,380,042	\$ 685,417	\$ 2,694,626	\$ 81,646,343	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
34	\$ 3,380,042	\$ 663,518	\$ 2,716,524	\$ 78,929,819	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
35	\$ 3,380,042	\$ 641,442	\$ 2,738,601	\$ 76,191,218	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
36	\$ 3,380,042	\$ 619,186	\$ 2,760,857	\$ 73,430,362	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
37	\$ 3,380,042	\$ 596,749	\$ 2,783,293	\$ 70,647,068	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
38	\$ 3,380,042	\$ 574,130	\$ 2,805,912	\$ 67,841,156	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
39	\$ 3,380,042	\$ 551,327	\$ 2,828,715	\$ 65,012,441	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
40	\$ 3,380,042	\$ 528,339	\$ 2,851,704	\$ 62,160,737	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
41	\$ 3,380,042	\$ 505,164	\$ 2,874,879	\$ 59,285,859	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
42	\$ 3,380,042	\$ 481,801	\$ 2,898,242	\$ 56,387,617	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
43	\$ 3,380,042	\$ 458,247	\$ 2,921,795	\$ 53,465,822	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
44	\$ 3,380,042	\$ 434,503	\$ 2,945,540	\$ 50,520,282	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
45	\$ 3,380,042	\$ 410,565	\$ 2,969,477	\$ 47,550,804	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
46	\$ 3,380,042	\$ 386,433	\$ 2,993,610	\$ 44,557,195	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
47	\$ 3,380,042	\$ 362,105	\$ 3,017,938	\$ 41,539,257	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
48	\$ 3,380,042	\$ 337,579	\$ 3,042,464	\$ 38,496,793	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
49	\$ 3,380,042	\$ 312,853	\$ 3,067,189	\$ 35,429,604	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
50	\$ 3,380,042	\$ 287,927	\$ 3,092,115	\$ 32,337,488	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
51	\$ 3,380,042	\$ 262,798	\$ 3,117,244	\$ 29,220,244	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)

52	\$ 3,380,042	\$ 237,465	\$ 3,142,577	\$ 26,077,667	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
53	\$ 3,380,042	\$ 211,926	\$ 3,168,116	\$ 22,909,551	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
54	\$ 3,380,042	\$ 186,180	\$ 3,193,863	\$ 19,715,688	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
55	\$ 3,380,042	\$ 160,224	\$ 3,219,818	\$ 16,495,870	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
56	\$ 3,380,042	\$ 134,058	\$ 3,245,985	\$ 13,249,885	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
57	\$ 3,380,042	\$ 107,678	\$ 3,272,364	\$ 9,977,521	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
58	\$ 3,380,042	\$ 81,085	\$ 3,298,958	\$ 6,678,563	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
59	\$ 3,380,042	\$ 54,275	\$ 3,325,768	\$ 3,352,795	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)
60	\$ 3,380,042	\$ 27,247	\$ 3,352,795	\$ 0	\$ 140,374	(\$ 3,520,416)

Fuente: los autores

Tabla 37 Costo financiero préstamo 1

TIR	0.96%	Periódica mensual
IEA	12.15%	Costo EA del préstamo
Kd	8.02%	Tasa efectiva despues de impuestos

Fuente: los autores

El leasing habitacional adquirido con Bancolombia a una tasa de 10.20% EA, al realizar el cálculo del costo real, presenta un incremento de aproximadamente 2 puntos, debido a que mensualmente registra un gasto adicional por concepto de comisiones.

Tabla 38 Calculo WACC

Fuente Financiamiento	Monto	Costo Fuente	Participación	WACC
Banco Bogotá	70,000,000	4.83%	16.25%	0.78%
Bancolombia	160,000,000	8.02%	37.15%	2.98%
Capital	200,739,000	27.87%	46.60%	12.99%
<b>Total</b>	<b>430,739,000</b>	<b>40.72%</b>	<b>100.00%</b>	<b>16.75%</b>

Realizando los cálculos de la información del Restaurante XY sobre los recursos de financiamiento y su costo con base en el indicador WACC podemos determinar que el costo promedio ponderado de capital es del 16.75%.

### 7.3.3.6. *Calculo VPN, TIR y EVA*

Con las utilidades de los años de análisis y la inversión inicial se calcula el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el valor agregado del restaurante.

Tabla 39 Calculo VPN, TIR, EVA

<b>Calculo VPN, TIR y EVA</b>	
VPN	\$ 37,818,380.71
Inv. Inicial	(\$ 200,739,000)
Periodos FCN	
2011	51,982,000
2012	80,844,052
2013	110,271,060
2014	121,594,282
<b>TIR</b>	<b>24.72%</b>
<b>EVA</b>	<b>7.97%</b>

Fuente: los autores

Con los valores del flujo de caja neto trayéndolos a la tasa de descuento del costo de capital obtenemos un valor presente neto de \$37.818.380, la tasa interna de retorno de estos flujos es de 24.72% EA, con base en estos dos resultados el Eva del Restaurante XY es de 7.97% lo cual nos indica que está generando valor cubriendo los costos y la rentabilidad esperada por el inversor.

### 7.3.3.7. *Herramientas administrativas*

La empresa no cuenta con una estructura organizacional enmarcada en un organigrama, misión y visión del negocio, por esto se realizan como producto de este trabajo.



#### **7.3.3.7.1. Misión**

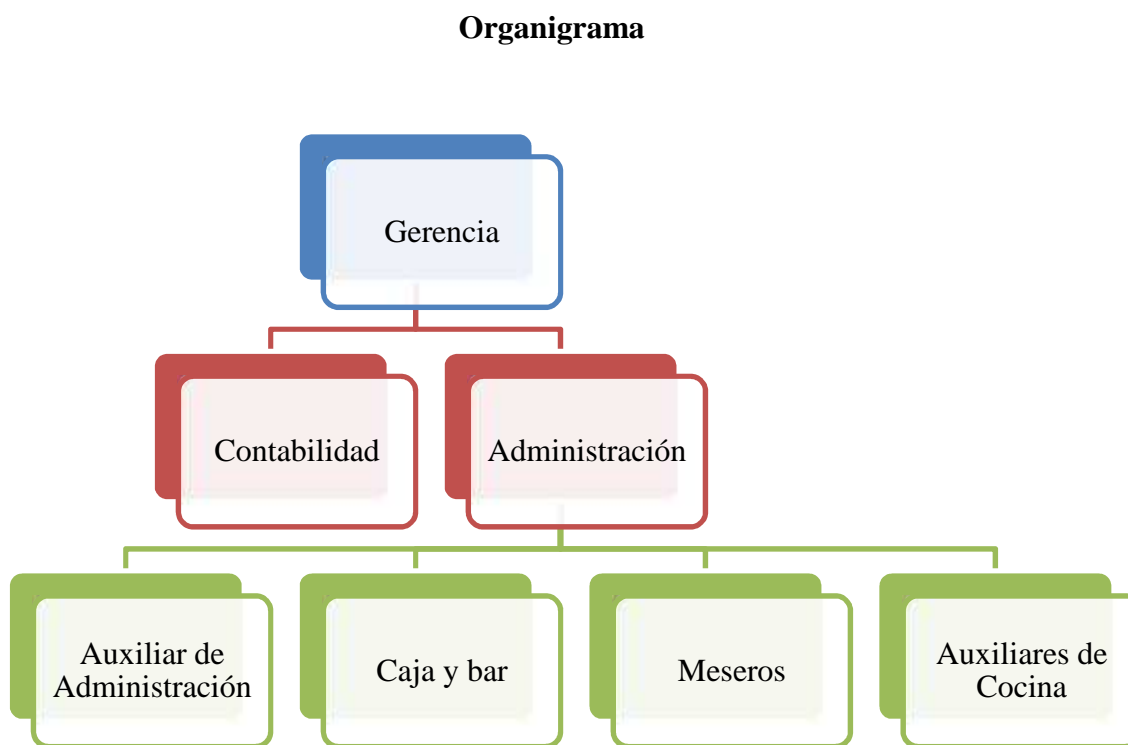
Somos una empresa llanera del sector industrial – gastronómico, que elabora platos de excelente calidad con ingredientes típicos de la región, para deleitar el paladar de propios y extranjeros en la ciudad de Villavicencio; contamos con una amplia infraestructura típica que hace más acogedora la visita en nuestro restaurante, tenemos un excelente equipo humano de trabajo, que se encuentra capacitado para atenderlos, siempre propendiendo por ser pioneros en calidad y servicio para nuestros clientes. Nuestra empresa buscar elevar la calidad de vida de las personas que trabajan con nosotros y promover el espíritu de trabajo en equipo.

#### **7.3.3.7.2. Visión**

El restaurante XY será en 2020 el restaurante con mayor reconocimiento y participación en el sector gastronómico de la ciudad de Villavicencio, manteniendo altos estándares de calidad y servicio, buscando la mejora continua para la satisfacción de nuestros clientes, generando altos retornos financieros para el crecimiento de la empresa.

### 7.3.3.7.3. Organigrama

Ilustración 5 Organigrama



Fuente: los autores

#### 7.3.3.7.4. *Matriz Dofa*

Así mismo se realiza el análisis Dofa, para el estudio de la situación de la empresa.

Tabla 40 Matriz Dofa

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Precios justos, calidad en la comida y servicio.</li> <li>) Menú diferente, Oferta de gastronomía de la región llanera.</li> <li>) Reconocimiento de la chef a nivel departamental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Su ubicación en el centro de la ciudad hace que la afluencia de los clientes en horas de la cena no sea constante.</li> <li>) Actualmente no tiene parqueadero para sus clientes, solo en convenio hasta una hora determinada.</li> <li>) No contar con una persona que elabore variedad de postres para el restaurante.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Tendencia en consumidores a conocer nuevas experiencias gastronómicas.</li> <li>) Atención de eventos especiales, por la nueva tendencia de las personas en buscan sitios y comidas especiales para sus celebraciones o reuniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Novedad en conceptos gastronómicos.</li> <li>) Crecimiento de plazoletas de comidas en centros comerciales con nuevos competidores y nuevas marcas.</li> </ul>

Fuente: los autores

Una vez aplicado el análisis Dofa al restaurante XY, se identifica que posee grandes ventajas tanto en su calidad de sus productos, variedad en gastronomía y excelente atención y servicio al cliente, gran punto a favor pues la atención en el departamento del Meta no es la mejor. Ante las debilidades presentadas, deberá buscar atreves de la tercerización suplir la falta de parqueadero durante todo el horario de servicio y el suministro de variedad de postres. También es necesario reinventarse para hacer frente a la llegada de las cadenas de comida que están llegando a la ciudad de Villavicencio, cabe resaltar la relevancia al folclor y cultura de la región lo cual lo hace atractivo al turismo.

## 8. Conclusiones

El negocio se encuentra en un lugar apropiado para llevar a cabo sus operaciones, puesto que está ubicado en el lugar céntrico de la ciudad, donde existe una gran afluencia de personas en los días hábiles.

En lo administrativo, se cumple con el pago de seguridad social a los empleados, no cuenta con un manual de procesos y funciones definido, no cuenta con una visión, misión y organigrama definido, en cuanto a los recursos físicos, son los adecuados, dotados de unas amplias instalaciones en cocina y para sus comensales, cuenta con todas las recomendaciones de higiene dadas por la norma.

En lo financiero existe sobre costo de la materia prima, al no haber una adecuada selección de los proveedores de la materia prima, además porque no existe un control sobre la materia prima del restaurante lo que puede ocasionar fugas incontrolables.

Aunque el costo del apalancamiento externo con el sector financiero es del 10,7%, los pasivos representan 1,15 veces el capital social, lo que quiere decir que se encuentra sobre endeudada y en riesgo de iliquidez en el corto plazo.

La dueña al utilizar recursos financieros del negocio para el pago de sus gastos personales, ocasiona al restaurante periodos de iliquidez, y por lo anterior genera atrasos en el pago de materia prima, pago de impuestos y demás obligaciones de corto plazo.

La TIR del negocio y el EVA son positivos, 24,73 y 6,04 por ciento respectivamente, esto demuestra que el negocio es prospero, su TIR supera el costo ponderado de capital WACC que

se calcula en un 18,69%, lo que indica que después de haber cubierto dicho costo genera un valor adicional de rendimientos a su dueña

## **9. Recomendaciones**

El restaurante en cabeza de su dueña y administradora deberá establecer un manual de procesos para garantizar la correcta ejecución de las tareas de contratación, compras y selección de proveedores, además deberá diseñar el manual de funciones para establecer el correcto cumplimiento de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo.

Al diseñar el manual de procesos posteriormente se deberá hacer un estudio de precio y análisis de mínimo tres proveedores de materia prima del restaurante, que nos ofrezcan las mejores condiciones, en cuanto a plazo, precio, entrega, calidad, presentación y todas las demás necesidades pertinentes a lo que se desea comprar.

Está claro que hasta ahora la publicidad del negocio ha sido muy poca y para maximizar la rentabilidad del negocio no es suficiente, por ende se recomienda realizar un presupuesto anual de publicidad, diseñado en el mes de enero, que permita planear y llevar a cabo la promoción a realizar en los distintos medios, tales como vallas, volantes, periódicos, radio y redes sociales, que permita aumentar las ventas del negocio.

Asignar un salario fijo mensual a la dueña del restaurante que le permita controlar sus gastos personales, evitando la iliquidez y el flujo de caja del restaurante.

## 10. Bibliografías

- Álvarez, P. (2011). *Finanzas Estratégicas y Creación de valor*. Bogotá: MBA (4ta Ed.).
- Ambito.com. (19 de 02 de 2016). *Ambito.com*. Obtenido de <http://www.ambito.com/>
- Bancolombia, G. (01 de 2016). *Universidad EAFIT*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/panorama-contable/Documents/glosarioterminoseconomicos.pdf>
- Cayón, E., Sierra, J., & Sarmiento, J. (2003). *javeriana.edu.co*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/documentos/LibroJaimeJulioEdgardo.pdf>
- Cuevas, F. J. (2006). *Control de costos y gastos en los restaurantes*. México : LIMUSA SA.
- Dinero.com. (12 de 6 de 2015). *dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-producto-interno-bruto-colombia-primer-trimestre-2015/209538>
- Dinero.com. (31 de 3 de 2015). *Dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>
- Española, R. A. (01 de 2016). Obtenido de <http://www.rae.es/>
- facturación, M. s. (12 de 10 de 2015). Ventas 2013, 2014. Villavicencio, Meta, Colombia.
- Gerencie.com. (02 de 12 de 2015). *Gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-costoygasto.html>
- Meta, G. d. (6 de 2010). *Plan Maestro de Turismo del Departamento del Meta*. Obtenido de [http://www.turismometa.gov.co/documentacion/cat\\_view/24-plan-maestro-de-desarrollo-turistico-del-meta.html](http://www.turismometa.gov.co/documentacion/cat_view/24-plan-maestro-de-desarrollo-turistico-del-meta.html)
- Ortega, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Perilla, E. (03 de 2008). *repository.lasalle.edu.co*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12134/T10.08%20P428a.pdf?sequence=1>
- Quintero Pedraza, J. ( de 10 de 2009). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcq3.htm>
- republica, B. d. (29 de 01 de 2016). *Banrep.com*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/>
- sociedades, S. d. (2013). *supersociedades.gov.co*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/Paginas/default.aspx>

Turismo, M. d. (19 de 08 de 2015). *mincit.gov.co*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=1395>

Universidad Nacional de Colombia. (s.f). *Unal.edu.co*. Obtenido de <http://gerencia.unal.edu.co/pie-de-pagina/glosario.html>

Valle, U. d. (2004). *univalle.edu.co*. Obtenido de <http://www.univalle.edu.co/>

Villavicencio, A. d. (4 de 2012). *Plan de desarrollo Villavicencio si miedo* . Obtenido de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/villavicencio%20meta%20pd%202012%20-%202015.pdf>

XY, S. (12 de 10 de 2015). Política de precios y ventas. (P. Aristizabal, & O. Ramirez, Entrevistadores)