



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS:

**“Costos Operativos y Financieros de Reconversión de los Restaurantes turísticos
Gourmet L&G Inversiones sac en tiempo de covid para su recuperación económica-
periodo 2020”**

Presentado por los Bachilleres:

EDIMERSON CCANTO QUISPE

MANUEL JOSÉ FERNÁNDEZ BACA NAVARRO

PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PUBLICO

ASESOR: MGT GABRIEL MOZO AYMA

CUSCO 2021



Tabla de contenido

PRESENTACIÓN	V
DEDICATORIA.....	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	XI
Capitulo I: Introducción	- 1 -
1.1. Planteamiento del Problema.....	- 1 -
1.2. Formulación del Problema	- 4 -
1.2.1. Problema General.....	- 4 -
1.2.2. Problemas Específicos	- 4 -
1.3. Justificación de la Investigación	- 4 -
1.3.1. Conveniencia.-	- 4 -
1.3.2. Relevancia Social.-	- 4 -
1.3.3. Implicancias Prácticas.-	- 5 -
1.3.4. Valor Teórico.-.....	- 5 -
1.3.5. Utilidad Metodológica.-.....	- 5 -
1.4. Objetivos de la Investigación	- 5 -
1.4.1. Objetivo General.....	- 5 -
1.4.2. Objetivos Específicos	- 6 -
1.5. Delimitación de la Investigación.....	- 6 -
1.5.1. Delimitación Espacial	- 6 -
1.5.2. Delimitación Temporal	- 6 -
Capitulo II Marco Teorico	- 7 -
2.1. Antecedentes del Estudio	- 7 -
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	- 7 -
2.1.2. Antecedentes Nacionales	- 8 -



2.2.	Bases Teóricas.....	- 8 -
2.2.1.	Enfoque de la Administración de Costos.....	- 8 -
2.2.2.	Origen del Capital de Trabajo	- 14 -
2.2.3.	Capital de Trabajo Neto o Fondo de Maniobra.....	- 15 -
2.2.4.	Concepto de la Administración Estratégica	- 16 -
2.2.5.	Conceptos Básicos Sobre Administración Financiera	- 18 -
2.2.5.1.	El Valor del dinero a través del tiempo	- 18 -
2.2.5.2.	Línea de Tiempo del flujo de efectivo	- 19 -
2.2.5.3.	Valor Futuro.....	- 19 -
	Valor Presente (VP).....	- 20 -
2.2.6.	Teoría sobre la Reconversión y Transformación de Empresas	- 20 -
2.2.7.	La empresa Restaurantes Turísticos Gourmet L&G Inversiones SAC .	- 37 -
2.2.8.	Clasificación Internacional de Productos y Servicios (NIZA).....	- 38 -
2.3.	Hipótesis.....	- 41 -
2.4.	Variables	- 42 -
2.4.1.	Identificación de variables	- 42 -
2.4.2.	Operacionalización de las Variables.....	- 42 -
2.5.	Definición de Términos.....	- 43 -
Capítulo III:	Método De Investigación.....	- 47 -
3.1.	Alcance del estudio	- 47 -
3.2.	Diseño de la Investigación	- 47 -
3.3.	Población.....	- 48 -
3.4.	Muestra.....	- 48 -
3.5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección	- 48 -
3.6.	Validez y confiabilidad de instrumentos	- 49 -
Capítulo IV	Resultados y Análisis De Los Hallazgos.....	- 49 -



4.1.	Desarrollo y Procesamiento de la Información	- 49 -
4.2.	Filosofía empresarial de atención al cliente en la cadena de restaurantes-	52
-		
4.3.	Composición de los Activos Fijos de la empresa.....	- 52 -
4.4.	Determinación de los Componentes que provocan las pérdidas financieras del Restaurante de la ciudad del Cusco	- 61 -
4.5.	Reconversión del restaurante de 5 tenedores a uno sin clasificación y requerimiento de flujo de efectivo.....	- 66 -
4.6.	Reconversión del restaurante de 5 tenedores a uno sin clasificación y Plan de Ingresos por venta de alimentos y bebidas	- 70 -
4.7.	Entrevista aplicada al Gerente General de la organización.....	- 75 -
4.8.	Logro de los Objetivos planteados: General y Específicos.....	- 78 -
4.8.1.	<i>Objetivo</i> General	- 78 -
4.8.2.	<i>Objetivo</i> Específico 1	- 78 -
4.8.3.	<i>Objetivo</i> Específico 2	- 79 -
Capitulo V	Discusión de los Resultados	- 80 -
5.1.	Hallazgos más significativos.....	- 80 -
5.2.	Comparación con los antecedentes	- 81 -
4.9.	Limitaciones de la investigación.....	- 82 -
CONCLUSIONES	- 83 -
RECOMENDACIONES	- 85 -
Principal	87
Secundarias	87
CUESTIONARIO	93
VALIDACION DE INSTRUMENTOS	95



Índice de Tablas

Tabla 1 Anexo de la cuenta 33.....	53
Tabla 2 Resumen del Anexo de la cuenta 33 para el Restaurante del Cusco	57
Tabla 3 Resumen del Anexo de la cuenta 39 para el Restaurante del Cusco	58
Tabla 4 Componentes de los gastos vigentes al 31.12.2020.....	62
Tabla 5 Análisis de los costos fijos por componentes.....	64
Tabla 6 Calculo del costo financiero sobre la base de la inversión.....	65
Tabla 7 Inversión Complementaria.....	66
Tabla 8 Costo de los insumos y suministros de cocina y bar.....	68
Tabla 9 Resumen del requerimiento de flujo de efectivo para reconversión...	69
Tabla 10 Plan de reconversión del menú de comidas y bebidas.....	71
Tabla 11 Pronostico de caja.....	73

Índice de Figuras

Figura 1 Diagrama estructural de la empresa.....	51
Figura 2 Relación de la inversión del restaurante de Cusco con el total.....	60
Figura 3 Diagrama de gastos operativos incurridos en el periodo.....	61
Figura 4 Análisis de los costos fijos por componentes.....	70
Figura 5 Resumen del requerimiento de flujo de efectivo para reconversión.....	70
Figura 6 Rendimiento semanal del menú.....	73
Figura 7 Recuperación de inversión y gastos de reconversión.....	74



PRESENTACIÓN

Con esta investigación, que se halla aplicada dentro del campo de la Ciencia Contable, tratamos de exponer un hecho que es presencial y de vigencia latente, el cual está de por sí manifiesto y evidente, que se muestra como una situación real y patente, puesto que hoy, a la fecha del desarrollo de nuestra investigación, nos encontramos frente a una situación única, palpable y sobre todo impredecible, pues tanto las personas, que se han visto afectadas por la ocurrencia de un virus que ha generado una pandemia mundial y que ha alterado el normal desarrollo de la vida y costumbres de la vida social de las personas, también observamos que las empresas se han visto afectadas en todos sus extremos y grados por esta situación sanitaria.

Percibimos, de manera irrefutable, que la emergencia sanitaria ha afectado de manera directa y total a la subsistencia de la vigencia de la gestión de aquellas empresas que se dedican al desarrollo de un conjunto de actividades operativas y financieras que están orientadas al sector turismo, esto se observa en el caso de todas aquellas empresas como son: hotelería, agencias de viajes, agentes de traslado de pasajeros, lugares de entretenimiento, tiendas de souvenirs y por su puesto los servicios de restaurante y bares.

Todos estos recintos empresariales tienen varias características en común, sin embargo, uno de los hechos que relleva su incidencia y estado es la parte que se refiere a que todos estos recintos tienen una carga fija de costos de alquiler muy significativos, cuando son locales arrendados, destacándose porque se encuentran en la zona de impacto del centro histórico del Cusco, es decir ser la zona turística por preferencia, excelencia y distinción, situación por la cual los propietarios de los inmuebles cobran mercedes conductivas muy elevadas.



Todos estos aspectos, y muchos más que se expondrán en el presente trabajo de investigación, los que se van a mostrar de manera sistemática y técnica, se arriba a una conclusión simple basada en una observación empírica, y es que si estas empresas no proceden con un cambio de operaciones, sin perder su esencia del objeto del giro del negocio, se verán obligadas a adoptar medidas de huida del mercado y cierre definitivo de sus locales.

Los tesisistas

Composición del Jurado

Jurado Dictaminante

Dr. Miriam I. Yépez Chacón
Mag Edith Alata Huañac

Jurado Replicante

Asesor de Tesis

Mag. Gabriel Mozo Ayma



DEDICATORIA

A mis queridos padres Edilberto Ccanto Moscoso y Elizabeth Quispe Ccorimanya y a mis hermanos que moralmente me dieron su apoyo, consejo, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, principios, carácter, empeño, perseverancia, para poder conseguir mis objetivos.

Br. Edimerson Ccanto Quispe

A mi padre José Alberto Fernández Baca Aguirre y mi madre Rosy Navarro Arredondo quienes me formaron y me apoyaron dándome confianza, fortaleza y amor para que sea posible lograr este importante objetivo y así darles una alegría por el enorme esfuerzo que hicieron y hacen por mí.

A mi hermana Verenice que siempre me dio su apoyo y amor incondicional para siempre seguir adelante.

A todas las personas que participaron e hicieron posible la realización de la tesis, muchas gracias por el apoyo brindado.

Br. Manuel José Fernández Baca Navarro



AGRADECIMIENTO

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios por guiarme a lo largo de este camino, por darme fortaleza y salud para cumplir esta meta.

A Dios y a la Virgen Natividad, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera y por brindarme una vida llena de aprendizaje y experiencias.

A todas aquellas personas que siempre estuvieron pendientes en el proceso de este trabajo, gracias por su tiempo, apoyo moral e incondicional.

Br. Edimerson Ccanto Quispe

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera profesional, por ser el apoyo y la fortaleza en los momentos de dificultad y debilidad, lo cual nos impulsó a poder culminar nuestro trabajo de investigación.

A mi familia por su apoyo y confianza, valores que fueron pilares fundamentales en mi superación profesional.

A los docentes de la Universidad Andina del Cusco, por haberme preparado en mi etapa universitaria, porque gracias a sus enseñanzas logre alcanzar uno de nuestros objetivos profesionales.

A nuestro asesor Mgt. CPCC. Gabriel Mozo Ayma por haber compartido sus conocimientos y dirigirnos en el desarrollo del presente trabajo de investigación,

A nuestra prestigiosa Universidad Andina del Cusco por dejarme poder ser parte de esta familia.

Br. Manuel José Fernández Baca Navarro



RESUMEN

Nuestra investigación se ha abocado a estudiar y exponer, todo aquello que tiene que ver con los flujos de efectivo y los costos de operativos y financieros para poder reactivar las actividades operativas de la empresa **RESTAURANTES TURÍSTICOS GOURMET L&G INVERSIONES SAC**, la misma que por motivos de índole exógena se vio obligada a cerrar sus puertas en señal de acatamiento a las medidas gubernamentales que dispusieron el confinamiento sanitario de locales públicos por la emergencia de la pandemia del COVID 19 (capítulos I y III)

En lo que respecta al fundamento teórico de nuestra investigación, se ha considerado toda aquella teoría que es relativa a los costos, porque estos se asocian a las actividades operativas de reactivación económica y al costo de aplicación de los flujos de efectivo, así mismo hemos considerado los aspectos de gestión como son la planeación, ejecución y retroalimentación, como también, las operaciones. (Capítulo II)

Los resultados de la presente investigación están sustentados en lo contenido en los instrumentos señalados y que se aplicaron técnicamente como son: las encuestas, entrevistas, análisis de datos, los mismos que poseen una serie de datos que han sido procesados, analizados e interpretados. Los cuales nos han permitido identificar y determinar los costos financieros y operativos que se han tramontado en pérdidas, pero también se ha establecido la viabilidad y factibilidad de realiza la reconversión (Capítulo IV)

Se concluye, que los datos alcanzados fueron sometidos a un análisis, evaluación y estudio técnico / administrativo / financiero y normativo, que acredita y sustenta la discusión y correlato con los objetivos que se han propuesto y que han sido debidamente alcanzados, y que la comprobación de las hipótesis define que con la exposición de las conclusiones a las cuales se ha arribado y las sugerencias o recomendaciones consignadas, la presente investigación alcanza una propuesta en tiempos COVID para que la alta dirección de la



empresa defina y decida por la reconversión y de esta manera generar ingresos con los cuales tener soporte financiero para absorber los costos fijos que incurre inexorablemente. (Capítulo V)

Palabras Clave

Reconversión operativa

Costos fijos

Costo financiero

Perdida Financiera



ABSTRACT

Our research has focused on studying and exposing everything that has to do with cash flows and operating and financial costs in order to reactivate the operating activities of the company RESTAURANTES TURÍSTICOS GOURMET L&G INVERSIONES SAC, the same as for reasons of An exogenous nature was forced to close its doors as a sign of compliance with the government measures that ordered the sanitary confinement of public places due to the emergency of the COVID 19 pandemic (chapters I and III)

Regarding the theoretical basis of our research, all that theory that is relative to costs has been considered, because these are associated with the operational activities of economic reactivation and the cost of applying cash flows, thus we have considered management aspects such as planning, execution and feedback, as well as operations. (Chapter II)

The results of this research are supported by what is contained in the aforementioned instruments and that were applied technically such as: surveys, interviews, data analysis, which have a series of data that have been processed, analyzed and interpreted. Which have allowed us to identify and determine the financial and operating costs that have been traced to losses, but the viability and feasibility of carrying out the reconversion has also been established (Chapter IV)

It is concluded that the data obtained were subjected to an analysis, evaluation and technical / administrative / financial and regulatory study, which accredits and supports the discussion and correlates with the objectives that have been proposed and that have been duly achieved, and that the verification of the hypotheses defines that with the presentation of the conclusions reached and the suggestions or recommendations consigned, this research reaches a proposal in COVID times for the top management of the company to define and decide on



the reconversion and this way to generate income with which to have financial support to absorb the fixed costs that it inexorably incurs. (Chapter V)

Keywords

Operational reconversion

Fixed costs

Financial cost

Financial loss



Capítulo I: Introducción

1.1. Planteamiento del Problema

La estructura financiera de cualquier empresa, se muestra esquemáticamente en dos espacios: el activo y el pasivo, lo que posee y lo que debe; ahora bien, en lo que respecta a su temporalidad se tiene que es de corto plazo y de largo plazo, esto significa que hay un componente corriente y otro componente no corriente.

Todos estos aspectos y partes de la estructura financiera, se muestran y desarrollan en un contexto de una dinámica de gestión empresarial de orden operativa y financiera, los que se llevan a cabo de manera recurrente y permanente; por lo tanto, existe un proceso cíclico de ingresos y gastos, que se llevan a cabo de manera sistémica y rutinaria, las que guardan relación directa y única con la razón u objeto del giro del negocio.

El desarrollo de las medidas gubernamentales, con relación a las medidas de la cuarentena por la emergencia sanitaria del COVID, han obligado a que las actividades económicas se ralenticen, es decir que estas se encuentren paralizadas o semiparalizadas, aun cuando el gobierno central está abocado a llevar a cabo medidas concretas de reactivación económica; sin embargo, en el caso del sector turismo lo que se observa es que no podrá reactivarse solo porque el Estado dicte medidas concretas, sino que esta va a responder a que la emergencia sanitaria a nivel mundial se declare como un hecho pasado y que no reviste de ninguna amenaza para el turista.

Como se podrá apreciar, el sector turismo no responde a una disposición de carácter gubernamental, sino más bien a las condiciones favorables de orden, social, económico, seguridad, políticas y de salubridad, obviamente, que permitan al turista realizar la visita y sentirse seguro de que su permanencia en ese punto turístico le va a generar satisfacción, buenas experiencias, y por sobre todo la tranquilidad que la seguridad razonable le ofrece.

El presente tema que nos motivó a realizar el estudio del presente trabajo de



investigación, es que actualmente existen empresas que se hallan bajo este contexto de apremio operativo, situación que las ubica y por la que se encuentran al borde del cierre de sus actividades operativas, aun cuando muchas de ellas han tomado muy seriamente la posibilidad de realizar una reconversión inmediata de sus actividades operativas, para que de esta manera puedan hacer frente a las condiciones que el mercado del sub sector turismo les impone.

Esta reconversión de actividades operativas, que para el caso de las empresas dedicadas al servicio turístico de restaurant y bares, responde a que sus actividades operativas y dentro de ellas sus funciones, recursos, medios y procedimientos internos están orientados para atender el servicio de restaurante de un nivel de consumo de medio alto y con estándares gastronómicos altos que corresponde a una clasificación de 4 tenedores, ello significa que su característica principal es el estilo de cocina “gourmet”, aspecto muy propio de la alta cocina, del uso de insumos de primera calidad, empleo de personal de cocina altamente especializado y calificado, y por ende con una lista de precios de los platos que en carta sobrepasan en promedio los \$25.00 US, y de \$15.00 US de las bebidas espirituosas.

Como se podrá observar, todos estos aspectos estructurales de estas empresas de restaurante de servicio turístico, se encuentran limitados casi al 100% en el desarrollo de sus actividades operativas, pues su segmento objetivo del negocio que son los turistas extranjeros no están presente, por lo tanto al no tener presente su demanda a quien ofertar sus servicios, prácticamente sus ingresos han caído al “0”, lo que está interrumpiendo el ciclo de ingresos / gastos.

En consecuencia, las circunstancias actuales de la realidad económica del sub sector económico del turismo en la ciudad del Cusco, que no solamente es un efecto de la pandemia sanitaria en el Perú, sino que es un problema de todo orbe, y que el proceso de recuperación del mismo, que será muy lento, no se dará sino hasta el año 2022, lo cual iniciará en el



hemisferio norte (Europa, Norte América), en tal sentido esto plantea dos caminos a elegir a los propietarios, gerentes, directores de las empresas que se ubican en este sector, y principalmente a los restaurantes: **1)** Qué procedan con un cambio de estrategia, que sin atender con la calidad del servicio que prestan, reorienten el rubro de sus actividades de oferta culinaria provocando una reconversión, de esta manera se orientaran hacia un mercado local, que le permita captar ingresos, es cierto con menor margen de ganancia, pero tendrán un permanente flujo de ingresos, y **2)** Qué la empresa opte por cerrar el negocio, es decir que adopte la estrategia de “huida” del sector.

Como se aprecia, esta situación reviste el inexorable agotamiento de su capital de trabajo, la presencia continua e ininterrumpida de costos fijos, y finalmente que las actividades operativas del giro de su negocio están siendo migradas hacia otras formas de prestación del servicio culinario, por lo que si eligen la primera alternativa, entonces, deberán de proceder con la reconversión de las actividades operativas del giro habitual del negocio, en esta última alternativa, resulta siendo técnica y financieramente viable, factible y de respuesta inmediata llevar a cabo su implementación para hacer frente al entorno económico / social descrito, pero la medida de “reconversión” tiene un “precio”, pues se requiere realizar muchas actividades de implementación y con ello incurrir en un conjunto de costos que permitan adecuar la infraestructura del restaurante hacia un público objetivo *“no gourmet”*, y aun cuando la principal base de los activos fijos del negocio están disponibles para hacer el cambio, dicho cambio requiere que se lleve a cabo de un proceso de implantación rápida y sostenida, lo cual requiere aplicar recursos financieros, por lo tanto, ¿cuánto costara el proceso de reconversión para ser llevada a cabo?, ¿qué márgenes de utilidad se deberán aplicar para que un público “no gourmet” acceda a este servicio?, ¿Cuáles serán los niveles de servicio que se deberán mantener sin tener que afectar la calidad e imagen del negocio?



1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿En qué medida la reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet es factible en términos de costos operativos y financieros, para que la empresa **GOURMET L&G INVERSIONES SAC**, pueda reactivarse económicamente en tiempo COVID - periodo 2020?

1.2.2. Problemas Específicos

¿En qué medida la reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet es factible en términos operativos, para que la empresa **GOURMET L&G INVERSIONES SAC**, pueda reactivarse económicamente en tiempo COVID - periodo 2020?

¿En qué medida la reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet es factible en términos financieros, para que la empresa **GOURMET L&G INVERSIONES SAC**, pueda reactivarse económicamente en tiempo COVID - periodo 2020?

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. Conveniencia.-

Nuestra investigación se efectúa dentro del ámbito de las competencias propias del sector privado. El trabajo se justifica porque va contribuir a mostrar la factibilidad operativa y financiera de reactivar económicamente una empresa dedicada al sector turístico en tiempos COVID, como es el caso de la empresa **GOURMET L&G INVERSIONES SAC**.

1.3.2. Relevancia Social.-

Este trabajo de investigación permitirá demostrar la factibilidad técnica, operativa y financiera, en términos de costos, de adoptar la opción de la reconversión del giro del negocio para reactivar las actividades operativas de la empresa **GOURMET L&G INVERSIONES**



SAC, ello permitirá demostrar cuantitativamente que es la única alternativa viable, que es posible con un costo adecuado de inversión y que su recuperación económica se realizara de manera lenta pero sostenida hasta que se normalice la actividad del flujo de turistas.

1.3.3. Implicancias Prácticas.-

Con esta investigación se podrá demostrar, establecer y determinar en términos cuantitativos que los costos operativos y financieros que se incurrirían están justificados y son asumible para que la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC a pueda dar un giro en el segmento de sus servicios y permitirse la oportunidad de reactivarse económicamente.

1.3.4. Valor Teórico.-

Lo que se pretende alcanzar con la presente investigación es llegar a demostrar que operativamente y financieramente, en términos de costos son factibles y practicables para que se pueda llevar a cabo un programa de reconversión operativa en la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC, para lograr su recuperación económica.

1.3.5. Utilidad Metodológica.-

La investigación demostrará y probará que técnicamente es factible la reconversión de las actividades operativas de la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC a en tiempos COVID, ello tendrá un efecto directo sobre los aspectos operativos y financieros de los costos de la empresa.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Demostrar que la reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet son factibles de desarrollarse en términos de costos operativos y financieros, para que la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC, pueda reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020.



1.4.2. Objetivos Específicos

Demostrar que la reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet son factibles de desarrollarse en términos de costos operativos, para que la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC, pueda reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020.

Demostrar que la reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet son factibles de desarrollarse en términos de costos financieros, para que la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC, pueda reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020.

1.5. Delimitación de la Investigación

1.5.1. Delimitación Espacial

Nuestro trabajo de investigación se ubica en la Región de Cusco, Provincia de Cuscos, ubicada geográficamente en la calle Santa Catalina Ancha de la ciudad del Cusco, centro histórico.

1.5.2. Delimitación Temporal

Nuestro trabajo de investigación analizara, examina y evaluara información cuantitativa de orden operativa y financiera del periodo 2020 sobre la reconversión de sus actividades operativas a la que se sometería a la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC.



Capítulo II Marco Teórico

2.1. Antecedentes del Estudio

Las referencias más próximas que se tienen a la vista y para ser consideradas en nuestro problema objeto de investigación, son los antecedentes siguientes:

2.1.1. Antecedentes Internacionales

El trabajo de investigación intitulado COSTOS DE CAMBIO DE GIRO EN LAS OPERACIONES DE FABRICACIÓN DE AGREGADOS PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, que fue desarrollado por los investigadores MANUEL MARÍA MOYA URQUIETA, SHANNON ELIZABET CONGRIO AVELLANEDA y JORGE FRANCISCO DISKOPOLUS SAMANIEGO, para optar al título de Ingeniero Comercial de la UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA / MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN 2018. El presente proyecto comprende la evaluación y análisis de las operaciones de inversión de cambio de giro del negocio productivo y la factibilidad de su desarrollo y su costo financiero.

Presenta una descripción de cómo cada proceso tiene un conjunto de actividades, las cuales deben de reflejar factibilidad y costos financieros. **EL PROBLEMA:** ¿En qué medida es factible viabilizar el proyecto de cambio de giro del negocio y cuál es su impacto financiero?. **EL OBJETIVO GENERAL** es: determinar la evaluación técnica de los procesos de aplicación y puesta en operación del proyecto de cambio de giro y su costo financiero. **CONCLUSIONES:** 1) Es factible su implementación y desarrollo del proyecto de cambio de giro, significando que la inversión que se incurra son viables; y 2) Lo que significa que el proceso de desarrollo de puesta en operación del proyecto de cambio de giro es perfectamente viable en términos financieros cuyos costos determinan un Valor Actual Neto igual a “0”.



2.1.2. Antecedentes Nacionales

En el repositorio de la Universidad Tecnológica de los Andes, se halla un trabajo de investigación intitulado “PROPUESTA DE MECANISMOS TÉCNICOS DE EVALUACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO DE PROGRAMAS DE DESARROLLO AGROPECUARIO EN LA LOCALIDAD DE ANDAHUAYLAS, PERIODO 2018”, presentado por las Bachilleres Raimunda Huachapongo Gonzales y Amelia Meléndez Lorenzo, para optar al título profesional de Contador Público.

Presentan un desarrollo técnico sobre el procedimiento de evaluación y análisis para establecer la pertinencia de llevar a cabo proyectos de desarrollo agropecuario, la mecánica es carácter cuantitativo. **EL PROBLEMA:** ¿Qué mecanismos de evaluación y análisis financiero son aplicables para determinar la aplicabilidad los programas de desarrollo agropecuario en la región de Apurímac Andahuaylas, periodo 2018? **EL OBJETIVO GENERAL** es: Establecer los mecanismos de evaluación ya análisis financiero Apurímac, son aplicables para determinar la aplicabilidad los programas de desarrollo agropecuario en la región de Apurímac Andahuaylas periodo 2018. **CONCLUSIÓN:** Los mecanismos de evaluación y de análisis cuantitativo financiero para determinar la factibilidad los proyectos de agropecuarios en la localidad de Andahuaylas.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Enfoque de la Administración de Costos

Sobre este aspecto precisan que el ambiente económico actual ha demandado una reestructuración de la administración de los costos. Las presiones de la competencia mundial, el crecimiento de la industria de servicios y los avances den la tecnología de administración y manufactura, han transformado la naturaleza de nuestra economía y provocado que muchos fabricantes cambien drásticamente la forma en que manejan sus operaciones.

Estos cambios han impulsado prácticas de administración de costos relevantes e



innovadoras. En consecuencia, en muchas organizaciones se ha desarrollado y puesto en vigor el sistema de contabilidad basados en actividades. Además, se ha empleado el enfoque de la contabilidad administrativa para los responsables de la gestión de la organización sirvan tengan una mejor fuente de información para la toma de decisiones.

Los sistemas de transportación y comunicaciones, son dos aspectos que los autores han puesto énfasis, dado que han sido enormemente mejorados y conducido a la globalización del mercado. Por lo tanto los costos de fricción en términos de costos de fletes y tiempo se han abreviado, significado un claro abaratamiento de los precios de los productos y servicios en el mercado.

La técnica de costos se originó y desarrolló por y para la producción de bienes, esto es que en ningún momento se pensó que la generación de los servicios pudiera verse beneficiada con esta técnica; sin embargo, el tiempo y el crecimiento e importancia dentro de la economía de la producción de los servicios ha permitido que hoy la técnica de los costos se extienda hacia este sector de la actividad económica,

Se tiene información sobre la evolución e importación productiva de la industria con chimeneas y sin chimeneas, esta última asociada a la industria de generación de servicios (nótese que no se usa el termino producción), donde en los Estados Unidos de Norteamérica a partir de la década de los '70, se produjo un trasvase de las industrias productoras de bienes a los países denominados NIC (New Industry Countries, por sus siglas en ingles) y se reservó para esta las compañías generadoras de servicios, siendo hoy en día el mayor rubro de importancia que contribuye al PBI de ese país en más de 2/3.

La Contabilidad y los Costos, en este segundo campo se tiene que la contabilidad responsable de procesar la información que se genera en los centros de producción lo transmute en un lenguaje que sea capaz de ser leído y explotado para la toma de decisiones. El papel de los contadores de costos de una organización es el de ofrecer apoyo, auxilian a los



individuos que tienen la responsabilidad directa de lograr los objetivos básicos de una organización.

2.2.1.1. Los Sistemas de Información Contable

Está referido al proceso contable, proceso que se encarga de llevar a cabo un conjunto de fases sistemáticas y lógicas orientadas a un fin específico, cual es procesar información financiera que ocurre en una organización.

Recopilación; conjunto de actividades orientadas a capturar la información financiera que ocurre en la organización ya sea esta de fuente interna o externa, cuya naturaleza se caracteriza porque incidirá sobre la composición de los Estados Financieros.

Registro; conjunto de actividades orientadas a clasificar la información recopilada y determinar en base a su naturaleza y los criterios técnico - contables normativos la dirección que el registro tendrá en la contabilidad.

Control; conjunto de actividades orientadas a evaluar y determinar que la naturaleza de la operación financiera, registro contable y que la aplicación de criterios técnico – contables, se han efectuado de manera apropiada y adecuada.

Reporte de datos; conjunto de actividades orientadas a elaborar y formular documentos financieros que revelen la información financiera de la organización de acuerdo a los principios, normas y reglamentos que normalizan su preparación. A partir de esta fase empieza el trabajo real y profesional del Contador Público.

Análisis; conjunto de actividades relacionadas a interpretar la información contenida en los reportes financieros a través del uso de herramientas de análisis financiero y otorgarles el sentido y significado que estos representan.

Como cualquier otro sistema, un sistema de información contable usa procesos, cuya “materia prima” son los hechos económicos que acontecen en una organización seguidos del modelo operacional de un sistema de información contable, puesto que el resultado de la



contabilidad genera acciones que adoptaran los responsables de una organización.

El sistema de información contable puede dividirse en dos grandes subsistemas que son: Sistema de Información Contable, y Sistema de Información de Administración de Costos

2.2.1.2. Sistema de Información Contable.-

Es un sub sistema de información contable que tiene que ver principalmente con la obtención de información para los usuarios *EXTERNOS*. Utiliza como insumos hechos económicos bien especificados y sus procedimientos siguen ciertas reglas y convenciones, es decir se regula por normas, principios y prácticas contables propias, que son criterios que permiten homogenizar la información.

Debemos tener en consideración y cuenta que la información financiera se emplea y usa para las decisiones de inversión, la evaluación de la gestión financiera de la administración, la actividad de vigilancia de organismos fiscalizadores, los rendimientos financieros de los inversionistas y el cumplimiento de las medidas regulatorias.

2.2.1.3. Sistema de Información de Administración de Costos.-

Es el segundo subsistema de información contable, que tiene que ver principalmente con la obtención de productos para los usuarios internos, utilizando los insumos y procesos que se requieren para satisfacer los objetivos de la administración.

Este subsistema no está subordinado a ningún criterio técnico, normativo de principio formal que le defina cómo y de qué forma tratar con la información que se genera en el centro de producción de bienes o generación de servicios y que la procesa. En vez de ello los criterios que utiliza para procesar la información son establecidos de acuerdo a la naturaleza y características propias de los procesos productivos (proceso de producción de bienes).

El subsistema de costos persigue básicamente tres objetivos explícitos que son:

- a) Proveer de información al determinar los costos de los servicios, productos y otros



objetos de interés para la administración de la organización.

- b) Proporcionar de información relevante para fines de la planeación y el control de la organización.
- c) Ofrecer información específica relativa a los costos para la toma de decisiones.

Proveer de información al determinar los costos de los servicios, productos y otros objetos de interés para la administración de la organización; Los requerimientos de información para satisfacer el primer objetivo dependen de la naturaleza del objeto que se está costearo (determinando el costo de producir un bien o servicio) y las razones por las cuales la administración de la organización desea y necesita conocer ese costo. Para este propósito es necesario conocer el valor de los tres elementos del costo, pero en otros casos se va requerir información donde los todos los costos de la estructura de los costos estén relacionados, esto con fines de análisis de rentabilidad táctica y estratégica. En estas circunstancias entonces se va a requerir de información adicional de costos relacionad con aspectos como diseño, desarrollo, comercialización y distribución del producto.

Proporcionar de información relevante para fines de la planeación y el control de la organización.- Para satisfacer este segundo objetivo, los costos se constituyen en un dato básico de la planeación y el control, porque permite coadyuvar a la gestión de la organización a decidir que, por qué y cómo debe hacerse el proceso productivo y en general sobre todos los aspectos de la organización que son vinculantes con los costos y en qué medida se está llevando a cabo en forma eficiente la combinación de los recursos destinados a la producción de bienes o generación de servicios.

Ofrecer información específica relativa a los costos para la toma de decisiones.- El tercer objetivo, sobre la información de costos, es un elemento sustantivo para las decisiones de la administración de la organización, porque sobre esta base se puede definir el margen de utilidad, el precio de los bienes o servicios, la decisión de penetrar o salir del mercado,



responder a la agresión de otros productos similares o complementarios, adoptar medidas tendientes a disminuir el efecto del costo fijo, etc. Para este fin se debe tener un conocimiento analítico sobre el costo de los materiales, mano de obra y otros costos de fabricación en los que incurre la organización durante su proceso productivo.

2.2.1.4. Distribución de los Costos

En esta parte se observa la importancia de conceptualizar los costos, naturaleza, alcance y finalidad, es en ese sentido que los costos deben asumirse como la técnica que permite determinar el valor de producir un bien o generar un servicio; sin embargo se tiene que el costo es también el incurrir en el efectivo o equivalente de efectivo que se sacrifica para obtener bienes y servicios que se espera aporten un beneficio a futuro inmediato para la organización, por lo tanto los costos que se incurren en el presente son para obtener beneficios futuros.

2.2.1.5. El Objeto de Costos.

Este aspecto constituye la parte sustantiva de la implementación de un sistema de costos, dado que la ausencia de este no será posible desarrollar el sistema, por lo tanto su adecuada identificación va a permitir que se estructure el sistema de costos y en segundo lugar el de distribuirlos.

UN OBJETO DE COSTOS, es cualquier aspecto plenamente identificable e individualizable al cual se mide y distribuyen los costos, lo cual puede ser, productos, servicios, clientes, departamentos, proyectos, actividades, etc. De otro lado debemos conocer con precisión lo que significa **ACTIVIDAD**, y la relevancia que esta tiene dentro de un sistema de costos. **ACTIVIDAD**, es un conjunto de tareas específicas y medibles que se ejecutan de principio a fin para completar la actividad, por consiguiente una actividad puede estar compuesta de dos o más tareas a las cuales también se les denomina como operaciones.

DISTRIBUCIONES, La distribución se ejecuta sobre el **OBJETO DE COSTOS**, por



ello es indispensable que este sea definido adecuadamente. El propósito de la distribución es medir tan precisamente como sea posible el costo de los recursos que se imputan al objeto de costos. La relación que existe entre el objeto de costos y los costos es el medio más directo y real que permite realizar la distribución precisa de los costos, es decir asignar el valor de manera adecuada y debida de lo que cuesta producir o generar cada **OBJETO DE COSTOS**.

Por lo tanto la factibilidad de rastreo es simplemente la capacidad de distribuir un costo directamente a un objeto de costos en un forma factible desde el punto de vista económico mediante una relación causal, mientras más costos se puedan rastrear al objeto, mayor será la precisión de las distribuciones de costos. El establecimiento de la factibilidad de rastreo es un elemento clave en la construcción de distribuciones precisas de costos, se debe destacar un punto adicional. Los sistemas de administración de costos suelen tener que ver con muchos objetos de costos. Así es posible que un elemento de costos es el punto de referencia, sin embargo, si los objetos de costos son productos fabricados en la planta entonces este costo de la planta es un costo indirecto.

2.2.2. Origen del Capital de Trabajo

Plantea que el término de Capital se originó “con el legendario pacotillero estadounidense, quien solía cargar su carro con numerosos bienes y recorrer una ruta para venderlos. Dicha mercancía recibía el nombre de Capital de Trabajo porque era lo que realmente se vendía, o lo que rotaba por el camino para producir utilidades”. “El término capital de Trabajo se originó como tal en una época en que la mayor parte de las industrias estaba estrechamente ligadas con la agricultura; los procesadores compraban las cosechas en otoño, las procesaban, vendían el producto terminado y finalizaban antes de la siguiente cosecha con inventarios relativamente bajos. Se usaban préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año para financiar tanto los costos de la compra de materia prima como los del procesamiento, y estos préstamos se retiraban con los fondos provenientes de la venta de los



nuevos productos terminados” .

Tanto el origen como la necesidad del Capital de Trabajo residen en el entorno de los flujos de caja de la empresa, los que pueden ser predecibles; también se fundamentan ambas en el conocimiento del vencimiento de las obligaciones con terceros y en las condiciones de crédito con cada uno. Aunque vale añadir que lo realmente esencial y complicado es la predicción de las futuras entradas a caja; ya que los activos (como las cuentas por cobrar y los inventarios), son rubros que, en corto plazo, resultan de difícil convertibilidad en efectivo. Lo anterior pone en evidencia el hecho de que, en tanto más predecibles sean las futuras entradas a caja, menor será el Capital de Trabajo requerido por la empresa.

2.2.3. Capital de Trabajo Neto o Fondo de Maniobra

En el sitio “**Salonhogar, (2014)** se dice que “El capital de trabajo es el exceso de activos corrientes sobre las cuentas de pasivo, que constituyen el capital de trabajo de disposición inmediata necesario para continuar las operaciones de un negocio”. De hecho, el Capital de Trabajo no es más que la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa dispondrá de Capital Neto de Trabajo.

Casi todas las compañías actúan con un monto de esta naturaleza, el cual depende, en gran medida, del tipo de industria a la que pertenezca. Las empresas con flujo de efectivo predecibles, como por ejemplo los servicios eléctricos, pueden operar con un Capital Neto de Trabajo negativo, si bien la mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos del mismo.

La administración del Capital de Trabajo es sumamente importante, pues los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales. En el caso de una empresa distribuidora, estos activos representan aún más. Para que una empresa opere con eficiencia, es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por



cobrar y los inventarios. En el caso de una empresa de rápido crecimiento, esto es muy importante, debido a que la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control. Niveles excesivos de activos circulantes pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión.

Sin embargo, las empresas con niveles bajos de activos circulantes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables, cita a **Gitman, (2016)** en “Fundamentos de Administración Financiera” plantea: ”... mientras más grande sea la cantidad de activos circulantes existentes mayor es la probabilidad de que algunos de ellos puedan convertirse en efectivo para pagar una deuda vencida ...

La administración de Capital de Trabajo abarca todos los aspectos del mismo, el cual requiere una comprensión de las interrelaciones entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre el Capital de Trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo. Según Peñate, (2014): “La administración del Capital de Trabajo es particularmente importante para las empresas pequeñas. Aunque estas empresas pueden minimizar su inversión en activos fijos, arrendando plantas y equipos, no pueden evitar la inversión en efectivo , cuentas por cobrar e inventarios. Además debido a que una empresa pequeña tiene un acceso limitado a los mercados de capital a largo plazo , debe usarse sólidamente el crédito comercial y los préstamos bancarios a corto plazo , los cuales afectan al capital del trabajo aumentando los pasivos circulantes” (6).

Según Horne, (1994) en “Fundamentos de Administración Financiera”: “... la determinación de los niveles apropiados del activo y pasivo circulante sirve en la fijación del nivel del fondo de maniobra, e incluye decisiones fundamentales sobre la liquidez de la empresa y la composición de los vencimientos de su deuda.

2.2.4. Concepto de la Administración Estratégica

Se conceptualiza como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las



decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esto implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, mercadotecnia, **finanzas**, contabilidad, producción, investigación y desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

2.2.4.1. Proceso de la Administración Estratégica

Consta de tres etapas que son relativas a la: 1) Formulación de la Estrategia, 2) Implementación, y 3) Evaluación. Estas etapas son concatenadas y sucesivas. Por lo tanto su desarrollo es obligatorio.

2.2.4.2. Formulación de la Estrategia.-

Los recursos de cualquier organización sea cual fuere su rubro o volumen de operaciones siempre sus recursos serán limitados por ello la definición de que estrategias alternativas son las más benéficas para la organización. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnológicas especificaos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determina n las ventajas competitivas a largo plazo, las cuales tienen efecto sobre la organización,

2.2.4.3. Implementar la Estrategia.-

La organización debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas, la implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, prepara presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la empresa. Implementar se entiende que los empleados y gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. Lo cual suele ser la etapa más difícil dado que requiere de disciplina, dedicación y sacrificio personales. Por ello es importante que los gerentes motiven a los empleados.



2.2.4.4. Evaluación de la Estrategias.-

Se debe saber cuándo no está funcionando las estrategias, y para ello se debe evaluar la estrategia para obtener el estado en que se encuentra su implementación y ejecución. Todas las estrategias se modifican, ajustan o replantean en el futuro, porque los factores internos y fundamentalmente los externo son los que cambian permanentemente y como tal se suceden hechos que escapan al control o dominio de la organización. Para ello se tienen tres actividades básicas y clave para evaluar las estrategias que son: 1) Revisión de los factores internos y externo que son la base de las estrategias presentes, 2) Medición del desempeño, y 3) Aplicación de acciones correctivas. Es preciso que se evalúen las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana, porque el mañana tiene nuevos problemas, retos, condiciones, etc.

Las actividades para formular, implementar y evaluar estrategias se presentas en tres niveles de la jerarquía de una organización grande: el corporativo, el de las unidades estratégicas de negocios o las divisiones y el de las funciones.

La administración estratégica propicia la comunicación e interacción entre el personal de la empresa.

2.2.4.5. Adaptación al Cambio.-

El proceso de la administración estratégica parte del supuesto de que a organización debe estar siempre atenta a las tendencias y a los hechos interno y externos, de tal forma que se puedan ejecutar cambios y que estos sean oportunos a como sea necesario.

2.2.5. Conceptos Básicos Sobre Administración Financiera

Este tópico teórico se ha tomado de los autores *SCOTT BESLEY / EUGENE F. BRINGHAM* – (2013) los términos siguientes:

2.2.5.1. El Valor del dinero a través del tiempo

La toma de decisiones financieras, ya sea desde el punto de vista de los empresarios o



inversionistas, está relacionada con la determinación de la manera como el valor de la empresa se verá afectado por los resultados esperados (rendimientos) asociados a elecciones alternativas.

Un sol que se reciba de inmediato valdrá más que un dólar que se espere recibir en el futuro distante, debido a que se podrá invertir más rápido y alcanzar rendimientos positivos. Entonces si se tienen una disyuntiva de donde opciones en diferentes tiempos a futuro, lo mejor será llevar ambos valores a un mismo estándar, es decir al tiempo presente. Los principios del valor del análisis del valor del dinero a través del tiempo tienen muchas aplicaciones, desde la puesta en práctica de programas para la liquidación de los préstamos hasta la decisión de adquirir un nuevo equipo.

2.2.5.2. Línea de Tiempo del flujo de efectivo

Es una de las herramientas más importantes para analizar el valor del dinero a través del tiempo. Es utilizada para determinar en qué momento ocurren los flujos de efectivo asociados con una situación en particular. Nos ayuda a resolver problemas relacionados con el valor del dinero a través del tiempo. Dentro de esta línea se consideran dos aspectos: el FLUJO DE SALIDA, que representa un pago, o desembolso, de efectivo para cubrir gastos, inversiones y otros conceptos relacionados. Por otra parte se encuentra el FLUJO DE ENTRADA, que representa la entrada de efectivo proveniente de una inversión, de un empleado o de otras fuentes.

2.2.5.3. Valor Futuro.

Es el monto hasta el cual crecerá un flujo de efectivo o una serie de flujos de efectivo a lo largo de un periodo determinado, cuando este se capitaliza a una tasa de interés específica. El proceso de ir desde los valores actuales, los cuales se denominan valores presentes (VP), hasta los valores futuros (VF), recibe el nombre de capitalización. Entonces la forma de hallar el VF en función al VP es la siguiente: **El interés compuesto viene a ser el interés que se ganan**



sobre los intereses, por lo tanto la fórmula anterior puede ser representada:

$$VF = VP(1 + i)$$

$$VF_n = VP(1 + i)^n$$

Donde n es el número de períodos de la operación.

Tasa Del Costo de Oportunidad.

Es la tasa de rendimiento sobre la mejor alternativa de inversión disponible de igual riesgo, es decir la tasa de rendimiento que se podría ganar sobre inversiones alternativas de riesgo similar.

Valor Presente (VP)

Es el valor actual de un flujo de efectivo futuro o de una serie de flujos de efectivo. El valor presente de un flujo de efectivo que se recibirá dentro de “n” años hacia el futuro es la cantidad, que, si estuviera a la mano el día de hoy, crecería hasta ser igual a su monto futuro.

$$VP = \frac{VF_n}{(1 + i)^n}$$

2.2.6. Teoría sobre la Reversión y Transformación de Empresas

La exposición que se halla descrita en la obra *ASAMA Guía de Transformación y Reversión de Empresas 2017*, plantea que una alternativa real y muy poco conocida pero sobre la que se debería de profundizar aún más, porque pese a que el desarrollo del proceso en sí, desde un punto de vista estrictamente legal, presenta los mismos problemas de cualquier otro tipo de sociedad mercantil, sin embargo, su carácter laboral, le atribuye unas connotaciones muy especiales que las hacen distintas a las demás, donde el elemento personal y humano adquiere un mayor protagonismo, lo que se traduce en una mayor implicación y preocupación de las personas por el compromiso con la calidad y estabilidad del empleo, a la



vez que las convierte en unas empresas socialmente muy responsables y comprometidas con su territorio. Por tales motivos, es evidente que el recurso a la figura empresarial de la sociedad laboral, desde un enfoque global, debería recibir una atención especial como vía que permite dar una respuesta eficaz a la amplia y compleja casuística que presentan muchas de las empresas en las que existe un riesgo inequívoco de pérdida de sus puestos de trabajo y en los que su cierre es un hecho consumado ya sea porque en las mismas no existe un sólido plan de su sucesión o relevo generacional, y las únicas alternativas que manejan sus propietarios/as, pasan por la venta a un tercero o el cierre de la empresa, o bien porque entran formalmente en concurso de acreedores y sus trabajadores ven peligrar su empleo e incluso a muchos de ellos se le adeudan salarios atrasados. Sin embargo, no cabe ninguna duda que el proceso de la transformación o reconversión de una sociedad convencional en una sociedad laboral, es una tarea muy compleja y no exenta de evidentes dificultades, y puede plantear importantes problemas jurídicos y económicos, tanto para los socios como para terceros, o incluso para el grupo de personas que en aquel momento forman parte de la plantilla de la empresa. Para superar este reto, la presente guía, pretende sobre todo ser una herramienta práctica y sencilla que ayude a empresarios, profesionales y agentes sociales desde sus respectivas responsabilidades, durante el difícil camino de conseguir que el proceso de la transformación o reconversión empresarial, sea ordenado y consume todos sus resultados perseguidos, imprescindible, si queremos favorecer en el futuro la continuidad de nuestro tejido empresarial, sustento básico del empleo y la riqueza, y por lo tanto, aprovechar mejor las distintas opciones y oportunidades que nos otorga actualmente nuestro marco normativo, para que un colectivo de personas trabajadoras pueda crear o seguir manteniendo su empleo anterior, mediante la puesta en marcha de un proyecto empresarial compartido sobre la base de la corresponsabilidad y de la cultura participativa. En la sociedad actual, la necesidad de mantener el tejido empresarial es de vital importancia. Para preservarlo, podemos encarar la



realidad desde dos líneas de actuación: por un lado, la de crear nuevos negocios y nuevas empresas y otra, y quizá más importante, la de ser capaz de mantener todos aquellos negocios que, bien por falta de continuidad, bien por problemas económicos o societarios, se verían abocados al cierre. La actual guía se centra en esta última opción.

En líneas generales, esta guía pretende servir de apoyo en la transformación de una empresa viva y en actividad donde los trabajadores compren las acciones y/o participaciones de la misma, apostando por su continuidad a través de su directa participación en la toma de decisiones, en los resultados, y en la propiedad empresarial. El Objetivo último de la misma es promover la participación en el capital de Trabajadores en empresas existentes, para que estas se transformen en Empresas con forma jurídica de Sociedad Laboral.

2.2.6.1. Concepto de Transmisión y Modalidades.

La transmisión de empresa es la enajenación, por título oneroso o lucrativo, del conjunto organizado de elementos en funcionamiento que constituyen la empresa, con traslado de la totalidad de relaciones jurídicas que tiene contraídas, y asunción de cuantas obligaciones accesorias sean necesarias, a fin de hacer posible la continuación en la actividad desarrollada mediante dicha organización por un nuevo empresario. En esta guía vamos a centrarnos en la transformación empresarial que adopte como opción empresarial de futuro el modelo de Sociedad Laboral. Este tipo de transformación garantiza el mantenimiento de la actividad de la empresa y el empleo, a través de la adquisición de trabajadores para darle continuidad y sostenibilidad colectiva, siempre dentro de un modelo de empresa de Economía Social.

2.2.6.2. Causas para Transmitir

Sucesión empresarial: Jubilación o agotamiento del empresario/a o socios Deterioro económico o financiero Dando a los trabajadores con una participación en la propiedad Existen oportunidades de incorporar nuevas líneas de negocio, productos y servicio Acometer



nuevos proyectos, retos, líneas de negocio dentro de la empresa requiera una ampliación de capitalización en la que se incorporan los trabajadores. Problemas intersocietarios Motivados por la forma de gestión de la empresa.

2.2.6.3. Diferencia entre Transformación y Reversión

Previamente a entrar en materia, consideramos que es oportuno el diferenciar entre dos conceptos muy próximos, pero de los que resultan consecuencias distintas. Donde las Transformaciones Reversiones - Cambio de forma jurídica de una empresa ya preexistente. Definición.- Proceso de modernización o de transformación de una empresa o de un sector industrial con el fin de mejorar su rendimiento o de adaptarlos a la demanda del mercado. - Cambio de forma jurídica de la empresa. - No da lugar a una empresa nueva, sino más viable - Nuevos socios - No hay cambio de los socios anteriores - Se realizan compra/ventas y modificaciones de estatutos. - No hay operaciones jurídicas, sino solo cambios organizativos, tecnológicos 3.- TIPOS DE TRANSMISIÓN DE EMPRESAS. Existen varias modalidades de transmisión en función de si existe o no flujo de contraprestaciones, las clasificaremos entre: Transmisión Lucrativa Herencia Compra venta de activos y fondos de comercio Traspaso de local de negocio o cesión de contrato Onerosa Donación Venta de participaciones sociales/ acciones Comunidad de Bienes Examinémoslas separadamente sin ánimo exhaustivo.

2.2.6.4. Compra-Venta de Activos y Fondo de Comercio

Consiste en un contrato de compraventa en el que a cambio de un precio, el titular del negocio cede a quien lo compra todos sus activos y su fondo de comercio Objeto de la transmisión Activos materiales (Infraestructuras, maquinaria, equipos de oficina, mobiliario...). Existencias o stocks. Fondo de comercio. No se incluyen los bienes adquiridos en leasing. Determinar cuáles son mediante Due Dilligence. Aspectos a tener en cuenta Salvo los pactos en contra, no se transmiten: Los créditos y deudas. Los contratos de suministros



(Luz, Gas, Renting...) en estos casos realizar contratos de Novación. Los contratos con proveedores. Muy importante antes de la transmisión es concretar la forma de transmisión del local de negocio. Requisitos formales Si no se transmiten bienes inmuebles, no es necesario documento escrito, pero sí recomendable. Si se transmiten inmuebles escritura pública ante notario. El contrato debe recoger todo lo convenido entre las partes - Identificación de las personas que venden y adquieren - Objeto del contrato activos que se transmiten

2.2.6.5. Venta de participaciones sociales / acciones

Consiste en la venta de participaciones sociales (S.L.L) o acciones (S.A.L) en el caso de que la titularidad del negocio la ostente una sociedad mercantil. Las Sociedades Mercantiles se inscriben en el Registro Mercantil pero allí no se anotan los cambios de titularidad de las acciones o participaciones sociales, solo figuran los socios fundadores. Sin embargo en el Registro Administrativo dependiente de la Consejería de Economía Empleo y Hacienda de la Comunidad de Madrid, cuando se llevan a cabo este tipo de operaciones si se deja constancia de ello. Formulas Se pueden dar las siguientes situaciones: 1.- Venta de la totalidad de las participaciones o acciones de la sociedad. Con la transmisión de todas las acciones se transfiere todo el patrimonio de la sociedad y todas sus obligaciones contractuales. Conviene tener previa auditoría de cuentas (Due Diligence) y/o pactar garantías en caso de aparecer pasivos no previstos. El nuevo adquirente es el nuevo dueño podrá ser su administrador, pero la persona jurídica es la misma (fiscalmente, registralmente). 2.- Venta de parte de las participaciones o acciones de la Sociedad, a tener en cuenta: Las S. Anónimas y S. Limitadas pueden tener cláusulas estatutarias que limitan la venta de participaciones a terceros ajenos a la sociedad estableciendo un derecho preferente entre socios ya existentes. Podemos tener mayoría de Capital Social (51%) pero tener problemas con los socios minoritarios familiares. Forma La venta de acciones o participaciones debe obligatoriamente ser transcritas en el libro de acciones o accionistas de la Sociedad, ya que la Ley solo computa



como accionista o socio a quien esté inscrito en dicho libro. Podría valer un certificado del Secretario aludiendo a la titularidad de las acciones para comparecer ante Notario y vender. Opcionalmente vendedores y compradores acuden al Notario para realizar la compraventa. Los vendedores deben aportar escritura pública de titularidad de las acciones.

2.2.6.6. Comunidad de bienes

Consiste en la venta de participaciones que corresponden a una Comunidad de Bienes. La comunidad de Bienes no es una persona Jurídica, no es una sociedad mercantil. La CB no puede realizar actividad económica alguna son las personas físicas que las componen las que realizan las actividades comerciales, industriales... Los titulares de la CB copropietarios de los bienes adquiridos son los responsables personalmente de las deudas contraídas. Formulas Se pueden dar las siguientes situaciones: • Todos los comuneros transmiten todas las participaciones. El caso es similar al encontrarnos en la situación (3.3) • Venta de activos y fondo de comercio, solo que ahora hay que identificar bien a todos los socios que forman la comunidad y el % de participación de cada uno. • No todos los comuneros transmiten su parte. La persona vendedora deberán ofrecer las participaciones primero a los restantes comuneros que tendrán derecho preferente. A tener en cuenta: Rige el principio de mayoría para administrar el negocio y el socio minoritario solo podrá ejercer actividad económica con el acuerdo de los demás. Forma Se puede formalizar mediante un documento privado siempre que no se transmitan inmuebles. (Identificación de las personas intervinientes, objeto, precio, fecha del traspaso efectivo, garantías, documentación adjunta del contrato).

2.2.6.7. Diagnóstico previo al proceso de transformación: Identificación de los principales grupos de interés y su participación en el proceso

Por lo general, existen varias definiciones relativas al concepto de grupos de interés,



pero todas tienen en común el tratarse de personas o grupos de personas que tienen interés en cualquier decisión o actividad de la organización. Tampoco encontramos una lista genérica de grupos de interés ya que éstos dependerán directamente del tipo de organización, sector de actividad, ubicación geográfica, etc....., pudiendo además estos grupos de interés variar en el tiempo. Así, corresponde a cada organización identificar y priorizar sus grupos de interés en función, entre otros, de:

- Si se trata de grupos de interés internos (equipo humano, accionistas, socios, etc.) o grupos de interés externos (proveedores, administración pública, clientes, etc.).
- El grado de influencia, dependencia e impacto del grupo de interés hacia la organización y de ésta hacia el grupo de interés.

No obstante lo anterior, podemos afirmar que los grupos de interés se definen como todas las personas, entidades y organizaciones que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial de la nueva sociedad laboral, y que por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente al desarrollo de su vida. En la actualidad, la correcta identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa constituye uno de los factores esenciales el éxito de la nueva sociedad laboral. Por tanto, en la medida que todos los grupos de interés no mantienen el mismo grado de relación con la organización, ni demandan la misma información, ello implica la búsqueda de un equilibrio entre todas las demandas, ofreciendo respuestas que permitan satisfacerlas de manera eficaz. En este marco descrito, parece claro que sin la colaboración y el apoyo de los principales grupos de interés, difícilmente la nueva sociedad laboral podrá consolidarse y tener éxito. Por otra parte, también parece que no hay dudas, que el hecho de escuchar y tener en cuenta las preocupaciones y los comentarios de estos grupos es una forma eficiente de potenciar la nueva empresa y de alcanzar los objetivos planteados en el proceso de transformación y en la misma actividad de la sociedad laboral. Para la identificación de los grupos de interés, se pueden utilizar distintos parámetros:



Por responsabilidad: incluye a los grupos vinculados a la nueva sociedad laboral en virtud de normativas, contratos, etc. (administración pública, proveedores, clientes,...) 2. Por influencia: grupos que tienen o tendrán la capacidad de influir en la consecución de los objetivos de la nueva sociedad laboral (personas propietarias-familia, responsables directivos, etc.....) 3. Por cercanía: son los grupos de los que depende la nueva sociedad laboral para su funcionamiento diario (trabajadores, clientes, proveedores, etc...) 4. Por dependencia: se trata de los grupos que más dependen la nueva sociedad laboral, y de sus productos o servicios como, por ejemplo, el personal y sus familias, la clientela, las empresas proveedoras, etc. 5. Por representación: son los grupos que representan instituciones clave, que interactúan con la nueva sociedad laboral (asociaciones, federaciones, patronales, sindicatos, etc.....) En otro orden de cosas, hay que señalar que, la diversidad y complejidad que caracteriza a los grupos de interés, hace aconsejable que después de haber realizado su correcta identificación, sea crucial ir analizando una a uno, para establecer un orden de relevancia o prioridad entre cada uno de ellos y evaluar los que pueden tener un mayor impacto en la consecución de los objetivos estratégicos de la sociedad laboral. Por esta razón, ha de realizarse una valoración de las aportaciones realizada por cada grupo de interés a partir de los diferentes ámbitos que determinan la actividad de la nueva sociedad laboral (económico, social y ambiental, etc.....) y dar una puntuación que pueda ir del 1 al 5 considerando que 5 es la puntuación máxima.

2.2.6.8. Perfil activo para nuevas iniciativas empresariales y liderazgo del colectivo de trabajadores.

El proceso de la transformación o sucesión empresarial es una de las situaciones más delicadas a las que se enfrenta cualquier tipo de organización. No es una tarea simple y requiere de tiempo, por cuanto no existe un plan de transformación o sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las empresas. Pero si existen las claves para optimizarlo,



según las características y potencialidades de cada empresa. De ahí que contar desde un primer momento con la asunción de un papel de liderazgo activo, firme, sólido y visible, sea imprescindible para poder determinar en estas situaciones la estrategia y los objetivos futuros de la organización y la capacidad de materializarlos con éxito durante todas las etapas por la que pasa este proceso. En la práctica, el liderazgo en el ámbito de la gestión implica lo siguiente: «Líder es aquella persona que, identificada con la misión de la empresa, motiva, da ejemplo, transmite conocimientos e ideas, reconoce y organiza.».

Contar con un buen liderazgo es imprescindible para que una empresa funcione correctamente o que a la hora de trabajar en equipo todo fluya con normalidad. Para evitar que el inicio de cualquier andadura empresarial no esté abocada desde sus comienzos necesariamente a su fracaso es importante considerar que este liderazgo este conformado por un equipo de personas que cuenten con las capacidades exigidas para gestionar con todas las consecuencias este proceso y que previsiblemente tendrán cargos de responsabilidad en la sociedad laboral transformada. Lo ideal, es que este equipo pueda estar constituido por personas, que si bien no eran los propietarios antiguos, si formaban parte del equipo de gestión contratado por ellos (que ya están en la antigua empresa), o por un equipo de gestión externo con habilidades y capacidades concretas, o por una combinación de estas dos alternativas. Además, en este último caso, cabe asimismo la posibilidad de que habitualmente, también el equipo interno disponga de un asesoramiento externo para desarrollar tanto las actividades necesarias para culminar el proceso de transformación o sucesión, como las de acompañamiento en la gestión de la sociedad laboral y su estrategia organizacional. En líneas generales, si proyectamos esta idea del liderazgo al campo de la Sociedad Laboral podemos afirmar que: «Líder es aquella persona que cree en la Sociedad Laboral como tal; que posibilita la puesta en prácticas de los contenidos de una empresa de economía social, autogestionaria; que ayuda a sus compañeros a sentirse bien trabajando en cooperación; que



da ejemplo; que trabaja para que la sucesión de la empresa como Sociedad laboral sea siempre posible; que forma a otras personas y que incorpora valores como humildad, compromiso, abnegación y/o generosidad.» En efecto, el liderazgo en la Sociedad Laboral es un liderazgo compartido entre la Dirección, la persona que asuma la Presidencia, los miembros de Consejo de Administración, y cuantas personas se comprometan en el proyecto. No cabe duda que, cuanto más sólido sea este liderazgo, más posibilidades de éxito habrá como Sociedad Laboral. Por tanto, la Sociedad Laboral tiene éxito y tiene futuro en la medida en que la inmensa mayoría de las personas compartan el modelo de empresa, se sientan cómodas en él y defiendan sus valores.

2.2.6.9. Factores de análisis de la situación económica, jurídica y fiscal de la empresa mediante la due diligence.

Tras tomar la decisión de quien guiará y liderará el proceso, el siguiente paso a la hora de tomar la decisión de si conviene o no el realizar la transformación de la empresa, debe ser el visualizar cual es escenario real que esta presenta. Y para realizar este análisis utilizaremos como instrumento el llamado “DUE DILIGENCE” que consiste en una serie de pasos a seguir que de forma conjunta conforman un proceso de investigación y análisis de uso imprescindible para obtener información suficiente para: Valorar la oportunidad de la inversión, Identificar y evaluar sus riesgos potenciales, y Determinar el precio adecuado de la transacción. Se trata por tanto de una especie de auditoria le permitirá saber de antemano qué es lo que compra y cuánto vale realmente, es decir: Conocer cuál es el precio de las acciones o participaciones de la sociedad que pretende adquirir. Detectar con antelación posibles riesgos fiscales, financieros, laborales, etc. Valorar y comprobar si la operación de compra es realmente interesante. Evaluar la veracidad y el grado de fiabilidad de las garantías y manifestaciones otorgadas. Determinar la procedencia de correcciones en el precio convenido o la ejecución de las cláusulas de resolución del negocio. Gracias a ello reduciremos el riesgo



de la transmisión aportándole al comprador: – Una opinión independiente y detallada del negocio y, en su caso, – La existencia de posibles deudas o contingencias en las áreas de estudio o revisión. De forma resumida diremos que el “DUE DILLIGENCE” consiste en la recopilación de la información y su oportuno análisis, para que esto sirva de base a la hora de redactar un informe en el que se expliciten la realidad de los aspectos fiscales, laborales y legales de la actividad de la sociedad a transmitir. Entre los objetivos que pretende el “DUE DILLIGENCE” podríamos indicar los siguientes:

- Desarrollar una estrategia apropiada para la post-venta.
- Identificar sinergias que puedan ser explotadas.
- Cuantificar posibles pasivos ocultos respecto a las garantías aportadas.
- Determinar probables contingencias medioambientales y laborales del negocio.

2.2.6.10. Implementación del proceso de transformación.

Con carácter general, hay que señalar que, el proceso de la transformación o reconversión de una empresa mercantil ordinaria a una sociedad de carácter laboral, no siempre pasa por la necesidad de tener que llevar a cabo la transformación literal de la empresa primitiva. Desde un punto de vista práctico, se puede considerar, por ende, que también excepcionalmente se puede utilizar en sentido amplio el término de “transformación”, para aludir a una serie de supuestos específicos, donde técnicamente no se requiere recurrir a la transformación legal de la empresa. Nos estamos refiriendo a todos aquellos procesos en los que los ex - trabajadores de la empresa originaria o al menos alguno (s) de ellos, y a través de la constitución “ad hoc” de una nueva una sociedad laboral, deciden continuar con el desarrollo de la actividad empresarial realizada bajo su antigua empresa, cuando la misma ha dejado de tener razón para existir para los mismos por diferentes causas o motivos. Por tanto, dependiendo de cuál sea el origen real de la causa en la que se fundamenta



la decisión de la transformación y la naturaleza básica de las actuaciones que sean necesarias ejecutar para dar cumplimiento al proceso, se ha elaborado la siguiente tabla, en la que, igualmente, se muestra desde la óptica estricta de la técnica jurídica, cuál es el contenido de la normativa jurídica de referencia que suele ser aplicable a cada caso concreto.

2.2.6.11. Plan de viabilidad de la nueva empresa.

Teniendo en cuenta todo lo dicho en el último punto anterior respecto, consideramos de capital importancia la plasmación de todas estas ideas en un Plan de Empresa que las refleje, y lo es más aún si cabe, en el caso de continuar con una actividad económica que ya se venía desarrollando, bien para no volver a repetir los errores de la antigua empresa, bien para mejorar el modelo que hasta ese momento se venía desarrollando. Indudablemente la elaboración de un Plan de Empresa, supone un gran trabajo, que requiere de mucha dedicación y tiempo, pero debe ser considerado como una inversión más, ya que se trata de una herramienta fundamental para acometer el nuevo proyecto con unas mínimas garantías. En aras a animar a su elaboración, proponemos la estructura del plan de empresa a desarrollar:

A continuación una breve explicación de cada una de estas partes, así como de los elementos que las conforman: 1. Resumen ejecutivo El resumen ejecutivo es un resumen de las otras partes que conforman el plan de negocios, por lo que a pesar de ir al inicio del plan, debe ser desarrollado después de haber culminado las demás partes. Un resumen ejecutivo suele incluir los siguientes elementos: → Los datos básicos del negocio: el nombre del negocio que se va a realizar, su ubicación, su tipo de empresa (en este caso SLL o SAL), etc.

- La descripción del negocio: una breve descripción del negocio que se va a realizar y/o del producto o servicio que se va a ofrecer.
- Las características diferenciadoras: las características innovadoras con las que va a contar el negocio, producto o servicio, y que le van a permitir a uno diferenciarse de la competencia.



- Las ventajas competitivas: los aspectos en donde se va a tener una ventaja sostenible ante los demás competidores.
 - La visión y la misión: las declaraciones de la visión y la misión del negocio.
 - La idea de la necesidad u oportunidad del negocio: las razones que justifican la propuesta o elección del negocio.
 - Los objetivos de la empresa: los objetivos que se buscarán alcanzar una vez puesto en marcha el negocio.
 - Las estrategias de la empresa: las estrategias que se utilizarán para alcanzar los objetivos.
 - El equipo ejecutivo: las personas que se encargarán de poner en marcha y posteriormente gestionar el negocio. → La inversión requerida: la inversión que será necesaria para poner en marcha el negocio y hacerlo funcionar durante el primer ciclo productivo.
 - La rentabilidad esperada: los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.
 - El impacto ambiental: un resumen del impacto ambiental que tendrá el negocio.
 - Las conclusiones del proyecto: las conclusiones a las que se ha llegado una vez culminado el desarrollo del plan de negocios. Un resumen ejecutivo debe ser efectivamente un resumen capaz de mostrar en una sola lectura en qué consiste el plan de negocios, razón por la cual su desarrollo no debería abarcar más de tres páginas.
2. Definición del proyecto.

En la definición del negocio se describe el negocio que se va a realizar, así como otros aspectos relacionados con este, tales como las razones que justifican su propuesta, sus objetivos y sus estrategias. La definición del negocio suele incluir los siguientes elementos:

Los datos básicos del negocio: el nombre del negocio que se va a realizar, su ubicación, su



tipo de empresa.

- La descripción del negocio: la descripción del negocio que se va a realizar y/o del producto o servicio que se va a ofrecer.
- Las características diferenciadoras: las características innovadoras con las que va a contar el negocio, producto o servicio, y que le van a permitir a uno diferenciarse de la competencia.
- Las ventajas competitivas: los aspectos en donde se va a tener una ventaja sostenible ante los demás competidores.
- El mercado objetivo: el mercado o público objetivo al cual se va a dirigir el negocio.
- La visión y la misión: las declaraciones de la visión y la misión del negocio.
- La idea de la necesidad u oportunidad del negocio: las razones que justifican la propuesta o elección del negocio.
- Los objetivos del negocio: los objetivos que se buscarán alcanzar una vez puesto en marcha el negocio.
- Las estrategias del negocio: las estrategias que se utilizarán para alcanzar los objetivos. La definición del negocio debe ser capaz de explicar claramente en qué consiste el negocio que se va a realizar y/o el producto o servicio que se va a ofrecer, pero a la vez ser capaz de generar interés por estos. 3.

Estudio de mercado En el estudio de mercado se desarrolla, el análisis del mercado objetivo, el pronóstico de la demanda y otros elementos relacionados con el mercado en donde va a operar el negocio. El estudio de mercado suele comprender los siguientes elementos: 1) Análisis del sector: el análisis y descripción del o sector en la cual va a operar el negocio (antecedentes, evolución, tamaño, perspectivas de crecimiento, principales actores, etc.). 2) Definición y análisis del mercado objetivo: la definición del mercado al cual se va a



dirigir el negocio, y el análisis y descripción del consumidor que lo conforma (ubicación, rango de edad, gustos, preferencias, deseos, comportamientos de compra, hábitos de consumo, costumbres, actitudes, etc.). 3) Análisis de la competencia: el análisis y descripción de los futuros competidores del negocio (cantidad, líderes o principales, ubicación, experiencia, capacidad productiva, estrategias, precios, puntos de venta, medios publicitarios, fortalezas, debilidades, etc.). 4) Análisis y pronóstico de la demanda: el análisis y pronóstico de la demanda que tendrá el negocio para el periodo de tiempo en que está proyectado el plan de negocios. Análisis de la comercialización: el análisis y desarrollo de las estrategias comerciales o estrategias de marketing que se utilizarán para atender el mercado objetivo. 5) Análisis del mercado proveedor: el análisis y descripción de los proveedores que tendrá o que podría tener el negocio (ubicación, niveles de abastecimiento o de producción, líneas de crédito, precios, garantías, facilidades de pago, etc.). Para el desarrollo del estudio de mercado es necesario realizar previamente una investigación de mercado en donde se utilicen técnicas de recolección de información tales como la encuesta, o focus group.

Estudio técnico.- En el estudio técnico se describen los requerimientos físicos necesarios para el funcionamiento del negocio, su proceso productivo y la infraestructura, tamaño y demás características del local en donde funcionará. El estudio técnico suele comprender los siguientes elementos: 1) Los requerimientos físicos: los elementos físicos que serán necesarios para el funcionamiento del negocio (terrenos, edificios, maquinaria, equipos, herramientas, vehículos, mobiliario, insumos, etc.). 2) El proceso del negocio: las fases o etapas que conformarán el proceso o los procesos del negocio (procesos de compras, almacenamiento, producción, distribución, ventas, etc.). 3) El local del negocio: la descripción del local en donde funcionará el negocio (infraestructura, tamaño, ubicación, capacidad productiva, disposición de planta, etc.). Para una mejor descripción de los elementos que conforman el estudio técnico es recomendable hacer uso de herramientas tales como cuadros,



gráficos, diagramas de flujo o flujogramas, planos, etc.

Organización interna. En la organización del negocio se describe la estructura jurídica y orgánica del negocio, las áreas o departamentos que lo conformarán, y otros elementos relacionados con estas. La organización del negocio suele incluir los siguientes elementos: 1) La estructura jurídica: la forma jurídica bajo la cual estará constituida la empresa (persona jurídica), su tipo de empresa. La estructura orgánica: el tipo de organización que tendrá el negocio (funcional, por producto, matricial, etc.), las áreas o departamentos que lo conformarán, y las relaciones jerárquicas que se darán entre estas. 2) Los cargos y las funciones: los cargos o puestos que tendrá cada área o departamento del negocio, y las funciones, tareas, obligaciones, responsabilidades, jefes y subordinados que tendrá cada uno. 3) El requerimiento de personal: el personal que será requerido para cada cargo o puesto del negocio, y el perfil que deberá tener una persona para poder postular a cada uno de estos (experiencia, conocimientos, habilidades, etc.). 4) Los gastos de personal: los sueldos, salarios y beneficios que serán asignados a cada cargo o puesto. 5) Los sistemas de información: la forma en que se registrará, procesará y distribuirá la información en el negocio. 6) El perfil del equipo ejecutivo: el perfil de las personas con las que ya se cuenta para poner marcha y posteriormente gestionar el negocio (experiencia, logros, conocimientos, habilidades, etc.). Para una mejor descripción de los elementos que conforman la organización del negocio es recomendable también hacer uso de herramientas tales como cuadros, organigramas, flujogramas, etc.

Estudio de la inversión.- En el estudio de la inversión se señala la inversión que se va a requerir para poner en marcha el negocio y hacerlo funcionar durante el primer ciclo productivo, y el financiamiento que se va a utilizar o necesitar. El estudio de la inversión suele incluir los siguientes elementos: 1) Activos fijos: los activos fijos o tangibles que se van a requerir antes de iniciar operaciones (terrenos, edificios, construcciones, infraestructura,



maquinaria, equipos, herramientas, vehículos, mobiliario, etc.), y la inversión que se realizará en estos. 2) Activos intangibles: los activos intangibles que se van a requerir antes de iniciar operaciones (investigaciones de mercado, diseño del producto, constitución legal del negocio, obtención de licencias y permisos, selección y capacitación del personal, marketing de apertura, etc.), y la inversión que se realizará en estos. 3) Capital de trabajo: los elementos que conformarán el capital de trabajo (insumos, productos en proceso, productos terminados, envases, útiles de escritorio, servicios básicos, planilla administrativa y de ventas, mantenimiento, tributos municipales, publicidad, seguros, etc.), y la inversión que se realizará en estos. 4) La inversión total: la inversión total del proyecto (la suma de la inversión en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. 5) Estructura del financiamiento: el monto o porcentaje de la inversión que será financiado con capital propio y el monto o porcentaje que será financiado con capital externo. 6) Fuentes de financiamiento: la descripción de las fuentes de financiamiento externo que se van a utilizar y de los créditos que estas otorgarán (monto, plazo, costo, etc.). En general, el estudio de la inversión muestra cuál será el capital que se necesitará para hacer funcionar el negocio, en qué se utilizará dicho capital, y cómo se obtendrá o intentará obtener.

Estudio de los ingresos y gastos. En el estudio de los ingresos y egresos se desarrollan las proyecciones de los ingresos y egresos del negocio para el periodo de tiempo en que está proyectado el plan de negocios. El estudio de los ingresos y egresos suele comprender los siguientes elementos: 1) Los presupuestos de ingresos (presupuesto de ventas, presupuesto de cobros, etc.). 2) Los presupuestos de gastos (presupuesto de compras, presupuesto de pagos, presupuesto de gastos administrativos, presupuesto de gastos de ventas, presupuesto del pago de la deuda, etc.). 3) El cálculo del punto de equilibrio. 4) El presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado. 5) El presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado. 6) El balance general proyectado. El tiempo en que es proyectado un plan de negocios suele



depender de los objetivos del mismo y del tipo de negocio que se va a realizar, siendo lo usual los planes de negocios con proyecciones a 1, 3 o 5 años. 8.

Estudio financiero.- En el estudio financiero se desarrolla el cálculo del periodo de recuperación de la inversión y de la rentabilidad del negocio. El estudio financiero suele comprender los siguientes elementos: 1) El periodo de recuperación de la inversión: el cálculo del periodo de tiempo que va a tomar recuperar el capital invertido. 2) El retorno sobre la inversión: la rentabilidad del negocio según el índice financiero del retorno sobre la inversión.

2.2.7. La empresa Restaurantes Turísticos Gourmet L&G Inversiones SAC

Esta empresa fue constituida en el año 2001 en la ciudad de Lima, la misma que fue otorgada por dos socios, chefs de profesión (los nombres se guardan en reserva, como condición previa para acceder a la información), el capital inicial fue de S/.10,000.00, por partes iguales y se denominaba Restaurantes Turísticos L&G SRLtda; operando con un restaurante catalogado en 3 tenedores que funcionaba en el distrito de Miraflores.

En el año de 2007 cambia de razón social para convertirse en la persona jurídica que actualmente es, así mismo, por la incorporación de un nuevo socio, chef de profesión y de nacionalidad española, deja de ser S.R.Ltda y pasa a ser una sociedad anónima por acciones, suscribiendo 60,000 acciones con un valor nominal de S/.1.00 cada una, siendo la participación de un 40% para los socios peruanos y 20% para el socio español.

En el año 2010 apertura 2 locales más en la ciudad de Lima, ocasión donde delinear las políticas de la empresa y además se reclasifican en la categoría de 5 tenedores, convirtiéndose en “meet points”, y se establecen en el mercado consumidor por la calidad de sus productos, el arte de la presentación de sus potajes y sobre todo por la exquisitez y selección de sus insumos; también logran una reputación por la cava, es decir por los vinos selectos importados que ofrecen y los bar tender experimentados fueron muy importantes para este propósito. La reputación de su nombre generó que para conseguir mesa se tenía que hacer



reserva con 3 a 5 días de anticipación, todos los clientes son tratados como VIP (personas muy importantes)

En el año 2012 apertura su primer local descentralizado en la ciudad del Cusco, ubicándose en el centro histórico de la ciudad y sus clientes son todos turistas donde los operadores turísticos establecen convenios con esta empresa estableciéndose **“tarifas ocultas o preferenciales”**, el restaurante se ha posicionado internacionalmente, pues figura en las revistas especializadas y páginas web de turismo y gastronomía, como el **“mejor restaurante ubicado en la capital del imperio de los Incas”**. La apertura de este local fue la razón por la cual tomaran la decisión de que el restaurante se constituyera como una persona jurídica Sociedad de Responsabilidad Limitada, cuyo único propietario es la empresa Restaurantes Turísticos Gourmet L&G Inversiones SAC, a partir de ese momento todos los demás restaurantes se conformaron como personas jurídicas, excepto el primer restaurante que es el que ha dado la forma a la empresa.

La organización de la empresa está dada por un Directorio, donde la presidencia del mismo es rotatoria, luego está la gerencia general, que recae en un profesional muy acreditado y que es el responsable del crecimiento y posicionamiento de la empresa, luego están los administradores de restaurantes; en la parte de apoyo se encuentra el departamento de contabilidad y finanzas, donde se centraliza todas las contabilidades de todos los restaurantes, el departamento de asesoría legal, el departamento de recursos humanos y el departamento de operaciones y estrategias.

2.2.8. Clasificación Internacional de Productos y Servicios (NIZA)

La **Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas (de ahora en adelante denominada 1979 “Clasificación de Niza”**, fue instituida en virtud de un arreglo concluido en ocasión de la Conferencia Diplomática de Niza el 15 de junio de 1957, revisado en Estocolmo en 1967 y en Ginebra en 1977, y modificado en 1979.



Los países parte en el Arreglo de Niza se constituyen en Unión Particular en el marco de la Unión de París para la Protección de la Propiedad Industrial. Estos países han adoptado y aplican la Clasificación de Niza para el registro de marcas. Cada país parte en el Arreglo de Niza deberá aplicar, para el registro de marcas, la Clasificación de Niza, bien sea como sistema principal, bien como sistema auxiliar, y deberá hacer figurar en los documentos y publicaciones oficiales de sus registros el número de las clases de la Clasificación a las que pertenecen los productos y servicios para los que se registran las marcas. El uso de la Clasificación de Niza es obligatorio no sólo para el registro nacional de marcas en los países parte en el Arreglo de Niza. También lo es para el registro internacional de marcas que lleva a cabo la Oficina Internacional de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en virtud del Arreglo de Madrid Relativo al Registro Internacional de Marcas, y del Protocolo concerniente al Arreglo de Madrid Relativo al Registro Internacional de Marcas, así como para el registro de marcas efectuado por la Oficina de Armonización del Mercado Interior (marcas, dibujos y modelos) de la Unión Europea (OAMI), la Organización Africana de la Propiedad Intelectual (OAPI), la Organización Benelux de la Propiedad Intelectual (OBPI) y la Organización Regional Africana de la Propiedad Intelectual (ARIPO). La Clasificación de Niza se aplica también en varios países que no son parte en el Arreglo (véase la lista en la página (viii)).

REVISIONES DE LA CLASIFICACIÓN DE NIZA La Clasificación de Niza se basa en la clasificación establecida en 1935 por las Oficinas Internacionales Reunidas para la Protección de la Propiedad Intelectual (BIRPI), predecesora de la OMPI. Esta Clasificación, compuesta por una lista de 34 clases y una lista alfabética de productos, es la que se adoptó en el marco del Arreglo de Niza y que fue más tarde ampliada para abarcar también ocho clases de servicios y una lista alfabética de estos servicios. El Arreglo de Niza prevé la creación de un Comité de Expertos en el que estén representados todos los países parte en el Arreglo. Este Comité de Expertos decide todos los cambios que se han de



introducir en la Clasificación, principalmente en lo que se refiere al cambio de productos o servicios de una clase a otra, la actualización de la lista alfabética y la incorporación de las notas explicativas indispensables. (vi) Desde la entrada en vigor del Arreglo de Niza, el 8 de abril de 1961, el Comité de Expertos ha celebrado 21 sesiones y cuenta entre sus logros más significativos la revisión general de la Lista Alfabética de Productos y Servicios desde el punto de vista de la forma (a finales de los años setenta); la modificación sustancial del texto de las Observaciones Generales, de los Títulos de las Clases y de la Lista de Clases con Notas Explicativas (en 1982), así como la inclusión de un “número de base” para cada producto o servicio de la lista alfabética (en 1990), número que brinda al usuario la posibilidad de encontrar el producto o el servicio equivalente en las listas alfabéticas de otras versiones lingüísticas de la Clasificación; así como la reestructuración de la clase 42, con la creación de las clases 43 a 45 (en 2000). En el curso de su vigésima primera sesión, que tuvo lugar en noviembre de 2010, el Comité de Expertos adoptó los cambios que habrían de ser introducidos en la décima edición de la Clasificación de Niza.

EDICIONES DE LA CLASIFICACIÓN DE NIZA La primera edición de la Clasificación de Niza fue publicada en 1963, la segunda en 1971, la tercera en 1981, la cuarta en 1983, la quinta en 1987, la sexta en 1992, la séptima en 1996, la octava en 2001 y la novena en 2006. La presente edición (décima edición), publicada en junio de 2011, entró en vigor el 1º de enero de 2012.

TEXTO OFICIAL EN ESPAÑOL DE LA DÉCIMA EDICIÓN DE LA CLASIFICACIÓN DE NIZA

De conformidad con lo previsto en el Artículo 1.6) del Arreglo de Niza, el Director General de la OMPI estableció el presente texto oficial en idioma español de la décima edición de la Clasificación de Niza. Este texto fue elaborado por la Oficina Internacional en consulta con los Gobiernos de los Estados hispanohablantes parte en el Arreglo de Niza, a saber, Argentina, Cuba, España, México y Uruguay, y validado por los representantes de esos Gobiernos. * * * Las versiones auténticas de la Clasificación de Niza (en inglés y en francés)



y la versión oficial en español se publican en formato papel y en línea. La versión papel se publica en dos partes. La Parte I contiene, por orden alfabético, la lista de todos los productos y la lista de todos los servicios. La Parte II contiene las listas de productos y servicios por orden alfabético dentro de cada clase. La Clasificación de Niza en formato papel puede ser solicitada a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), 34, chemin des Colombettes, Casilla postal 18, CH-1211 Ginebra 20, y también en la librería electrónica del sitio web de la OMPI en la siguiente dirección: <http://www.wipo.int/ebookshop>. La versión en línea puede ser consultada gratuitamente en <http://www.wipo.int/classifications/nivilo>.

2.3. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

La reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet es factible de ser realizada en términos de costos operativos y financieros, de esta manera la empresa **GOURMET L&G INVERSIONES SAC**, podrá reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020

2.4.2. Hipótesis Específicas

La reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet es factible de ser realizada en términos de costos operativos, de esta manera la empresa **GOURMET L&G INVERSIONES SAC**, podrá reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020.

La reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet es factible de ser realizada en términos de costos financieros, de esta manera la empresa **GOURMET L&G INVERSIONES SAC**, podrá reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020.



2.4. Variables

2.4.1. Identificación de variables

Variable principal

- Reversión operativa

Variable secundaria

- Costos operativos
- Costos financieros

2.4.2. Operacionalización de las Variables

Reversión operativa

Cambio de las actividades operativas habituales por otras actividades que son diferentes en sus procesos y funciones para obtener diferentes productos o servicios a los que originalmente se realizaban. *CHARLES HORNGREEN / GEORGE FOSTER-(20014)*

Costos operativos

Son aquellos costos que están referidos al conjunto de gastos que se incurren de manera directa en el proceso productivo / servuctivo, los cuales están asociados a los costos variables.

Costos financieros

Son aquellos costos que están referidos al conjunto de gastos de financiamiento que se incurren por la obtención de flujos externos de financiamiento; así mismo se computa el costo del dinero, cuando se trata del uso de los propios fondos de la empresa

Variable	Variables (Definición Operacional)	Dimensiones	Indicadores
Reversión operativa	Conjunto de unidades de bienes producidos que contienen los	Programa de producción	Presupuesto Factor Horas Hombre



	elementos del costo y sobre los cuales se define el valor del costo de producción. HANSSEN / MOWEN (2014)	Ejecución de la producción	Unidad de Medida Factor Horas Hombre
Costos operativos	Valor que permite cubrir los costos fijos y mostrar la ganancia o utilidad del volumen de producción. HANSSEN / MOWEN (2014)	Marginalidad de la producción	Costo Fijo Costo Variable Ingreso Volumen de producción
Costos financieros	Herramienta de análisis y evaluación de la estructura de los costos de planta a través del comportamiento de los costos con respecto al volumen de producción. HANSSEN / MOWEN (2014)	Estructura de costos	Costo Fijo Punto de equilibrio

2.5. Definición de Términos

Costo.-	Sinónimo de coste, valor de las cargas de explotación que están relacionadas con la producción de bienes o servicios
Costo Unitario	Valor que finalmente tiene el producto, se obtiene dividiendo los costos acumulados entre el volumen de producción o su equivalencia.
Costos fijos	Aquellos cuyos importes permanecen constantes dentro de ciertos límites de producción.
Costos financieros	Son aquellos costos que están referidos al conjunto de gastos de financiamiento que se incurren por la obtención de flujos externos de financiamiento; así mismo se computa el costo del dinero, cuando se trata del uso de los propios fondos de la empresa
Costos operativos	. Son aquellos costos que están referidos al conjunto de gastos que se incurren de manera directa en el proceso productivo / servuctivo, los cuales están asociados a los costos variables.



Costo de Reversión	Conjuntó de gastos que se incurren en el desarrollo de un programa de cambio de giro del negocio o de las actividades productivas / servuctivas de una empresa
Costos Variables	Costos que aumentan con las alteraciones que se producen en el volumen de producción.
Eficiencia	Efectividad para alcanzar los objetivos propuestos con el menor costo y tiempo posibles; es la búsqueda de la racionalización.
Estrategia	El marco lógico y conjunto de decisiones coordinadas que vinculan los objetivos de desarrollo con las acciones necesarias para lograrlos. Para el DDR, la estrategia propuesta que incluye componentes económicos, sociales, ambientales y espaciales, especifica los principales problemas que deben solucionarse, y las oportunidades que pueden aprovecharse mediante inversiones a corto y mediano plazo en proyectos específicos.
Estudio de factibilidad	El estudio de factibilidad abarca todos los aspectos económicos, institucionales, sociales y de ingeniería de un proyecto. La necesidad de un proyecto es analizada junto con la disponibilidad de recursos, y se efectúan estimaciones refinadas de (1) beneficios del proyecto, (2) costos de construcción, (3) costos anuales de operación y mantenimiento, (4) parámetros económicos para la evaluación, como por ejemplo el valor actual neto y la tasa interna de retorno u otros, y (5) las probabilidades de amortización de la deuda (compárese con "estudio de prefactibilidad").
Gasto	Carga de explotación incurrida por la empresa en los procesos de administrar, vender y financiar; los cuales afectan directamente el resultado económico.



Idea de proyecto	Una propuesta de inversión tentativa basada en la identificación y evaluación de la demanda o los recursos. No se realizan análisis de costo-beneficio, pero la propuesta debe responder a un problema o una necesidad (véase "perfil"),
Hoja de costos	Documento que contiene detalles valorizados de los elementos del costo de cada trabajo, proceso o departamento.
Medio ambiente	La forma y función de los ecosistemas naturales y los producidos por el hombre, que rodean y sostienen la vida humana: Por lo general el término se refiere a la vida humana (como en el "ambiente humano").
Método de ruta crítica	Una técnica para planificar la forma más eficiente de lograr un objetivo dado determinando las actividades y sucesos necesarios, y mostrando la forma en que se relacionan entre sí en el tiempo.
Paquete de proyectos	Proyectos complementarios de inversión en infraestructura, sectores de producción y servicios. El conjunto de proyectos está diseñado para su ejecución en una forma coordinada para lograr objetivos económicos y sociales predeterminados (compárese con "programa").
Plan	Un grupo unificado de decisiones que expresa las opciones de desarrollo económico y social de un país o región, incluyendo las medidas específicas requeridas para alcanzar objetivos seleccionados. El plan se compone de (1) una definición de objetivos; (2) un ordenamiento de los recursos humanos y materiales; (3) una determinación explícita de los métodos y formas de organización, y un marco de tiempo; (4) la ubicación sectorial y espacial de las actividades, y (5) otras especificaciones necesarias para orientar la ejecución y el control del proceso de desarrollo.



Plan de acción	Un paquete integrado de proyectos de inversión junto con (1) propuestas de apoyo para cambios reglamentarios y legislativos, subsidios e incentivos; (2) fuentes de financiamiento, y (3) un programa de inversiones a corto o mediano plazo. Todos los componentes se ajustan a una estrategia de desarrollo tendiente a lograr un desarrollo sostenido en una región o país.
Programa	Un conjunto coherente e interactivo de propuestas y proyectos dentro de un sector económico que se hallan sincronizados dentro de un esquema de planificación y ejecución (compárese con "paquete de proyectos").
Reconversión operativa	Cambio de las actividades operativas habituales por otras actividades que son diferentes en sus procesos y funciones para obtener diferentes productos o servicios a los que originalmente se realizaban
Rentabilidad	En Economía, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa.
Sector productivo	Un sector de la economía que produce un bien material. Los sectores productivos incluyen la minería, la silvicultura, la pesca, la agricultura, la industria y la energía, y los servicios.
Tasa interna de retorno	Un indicador de los beneficios netos que se esperan de un proyecto durante su vida útil, expresado como un porcentaje comparable al costo de oportunidad del capital o a la tasa de interés prevaleciente en el mercado.



Capítulo III: Método De Investigación

3.1. Alcance del estudio

La investigación se ubica dentro del campo del sector privado, en las líneas de especialidad de las fianzas y operaciones de costos, circunscrita a la parte relativa a la gestión y capacidad operativa financiera de adoptar decisiones de reconversión, para reactivar sus operaciones económicas.

3.2. Diseño de la Investigación

Nuestro trabajo de investigación científica que se desarrolla es de naturaleza no aplicada, para cuyo efecto se ha tomado la guía metodológica del trabajo de **César Augusto Bernal T. (2019)**. En tal sentido, este trabajo de investigación está ubicado dentro del contexto de una empresa de servucción, por lo tanto le corresponde el tipo de investigación sustantiva.

Por la naturaleza que rodea a esta investigación es de naturaleza no experimental y su estudio es transversal, en consideración que los fenómenos serán vistas por una sola vez por lo tanto las variables no serán manipuladas

El enfoque de la Investigación que se planea desarrollar, exige que por su naturaleza y características tenga un contenido de carácter descriptivo – analítico. De otro lado el diseño de la Investigación es de carácter científica le corresponde el diseño descriptivo – transversal, *No Experimental*, en razón que las variables determinadas no serán manipuladas y serán vistas por un vez en el estado en que se encuentren durante el trabajo de campo que vayamos a realizar. Finalmente, los métodos de investigación que se han empleado para el desarrollo del presente trabajo - estudio de investigación, fueron los siguientes: 1) Métodos: inductivo – deductivo; y 2) Métodos: analítico y el sintético, de acuerdo a las necesidades, exigencias y requerimientos del trabajo de investigación.



3.3. Población

La población y muestra está constituida por las operaciones generales que la empresa **RESTAURANTE TURÍSTICO GOURMET L&G INVERSIONES SAC.**, realiza en cocina (08), comedor (04), bar (05), la misma que está dedicada al rubro de la prestación del servicio de restaurante, cuyo focus de nicho de negocio se orientaba hacia el turismo de alto nivel, ofertando una gama variada de alimentos preparados de alta calidad gourmet.

3.4. Muestra

Para determinar la muestra con respecto de la población (N), hemos optado por una selección que es exactamente al tamaño de la población es decir 17 operaciones generales que se realizan, por lo tanto nuestra muestra No es Probabilística. La muestra es la empresa **RESTAURANTE TURÍSTICO GOURMET L&G INVERSIONES SAC.**

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección

Se aplicarán entrevistas y encuestas, y el instrumento es la guía de entrevistas sobre la prestación del servicio de restaurante gourmet en sus diferentes procesos, también se recurrirá a la información documental de costos y fichas de control del servicio. Toda esta información se ha clasificado en dos tipos: información teórica y práctica: 1) La información teórica, es sobre la teoría de costos, publicaciones especializadas y trabajos de investigación que tiene que ver nuestra investigación; y 2) La información práctica, es la que se obtendrá de encuestas a través de cuestionarios, entrevistas y la permanente, así como el uso de la técnica de la observación e indagación. Se usa y explota la información levantada, la cual será procesada utilizando las técnicas de análisis: cuantitativo y cualitativo, valiéndonos de diferentes instrumentos auxiliares de procesamiento de datos electrónicos.



3.6. Validez y confiabilidad de instrumentos

Instrumento	Validez			Confiabilidad				
	Baja	Media	Alta	1	2	3	4	5
Matriz de Consistencia			X					X
Matriz de instrumentos			X				X	
Encuesta							X	

Capítulo IV Resultados y Análisis De Los Hallazgos

4.1. Desarrollo y Procesamiento de la Información

Para nuestra investigación se ha tomado la situación del caso de la empresa Restaurantes Turísticos Gourmet L&G Inversiones SAC, la misma que es una empresa que agrupa a varias empresas dedicadas únicamente al rubro de comidas gourmet (nacional e internacional), en la modalidad de *restaurantes de 5 tenedores*.

Los restaurantes son empresas con personería jurídica cada una, y están organizadas como empresas de: **“sociedad de Responsabilidad Limitada”**, todas ellas registran su domicilio fiscal y legal en la ciudad de Lima, aunque sus centros de actividades operativas de servicio se encuentran ubicadas en diversas ciudades del territorio nacional.

En tal sentido todos los restaurantes funcional y orgánicamente son filiales de la empresa matriz Restaurantes Turísticos Gourmet L&G Inversiones SAC, por lo tanto legalmente le pertenecen al 100% las participaciones que representan el capital de cada una de estos restaurantes, esto se entiende que cada restaurante que se encuentra ubicado en las principales ciudades turísticas del Perú (Lima, Chiclayo, Trujillo, Iquitos, Arequipa y Cusco), tienen su propia personería jurídica, Registro Único de Contribuyentes, etc., en los aspectos formales, laborales, tributarios y de servicios,



La parte que corresponde a la administración operativa del servicio de restaurante se encuentran en los encargados para dirigirlos, quienes son los responsables (administrador de restaurante) de desarrollar todas las actividades operativas de servucción, bajo los estándares y lineamientos propios que la empresa asociante ha establecido, y cumplir todos aspectos inherentes a la gestión de los restaurantes.

La política de la empresa aglutinante (S.A.C.) es determinar e identificar de manera individualizada, lo que cada unidad económica (restaurante) responde y refleje de manera individualizada sobre los aspectos relativos de la rentabilidad, operatividad, eficiencia y eficacia operativas, y rendimientos financieros, etc., como resultado de la gestión que desarrolla en el periodo, pero se recalca que todas la empresas se encuentran bajo los mismos lineamientos generales de su matriz.

A consecuencia de las medidas sanitarias impuestas por efectos de la pandemia del COVID 19, y que fueron determinadas por el gobierno nacional, todos los restaurantes, centros de diversión y esparcimiento, etc., se han visto obligados a “cerrar” sus puertas y por lo tanto a paralizar sus operaciones, y para el caso que ocupa nuestra investigación, se debe considerar el añadido que las empresas que encuentran en el sector turismo, la situación agravante es más sensible, pues el nicho de mercado de estas empresas son personas que se ubican en los sectores económicos BBB+ para arriba, por consiguiente, esta condicionante hace que todos estos servicios de comidas en los restaurantes de 5 tenedores no podrán reactivarse prontamente, en la medida que la actividad turística a nivel mundial, que se encuentra aun semi paralizada operativamente siga en ese estado, mientras tanto la mayoría (90%) de los locales de los restaurantes de esta empresa son locales alquilados con contratos vigentes en curso, debiendo enfatizar que en el caso de la ciudad del Cusco el alquiler del local se ha reconvenido, pero las condiciones económicas del consumo local no se prestan para que se pueda reactivar en el renglón de 5 tenedores, mientras tanto los costos fijos



operativos de servucción se encuentran corriendo y afectando la liquidez de la empresa.

En la figura siguiente observaremos un resumen de todo lo descrito precedentemente sobre el aspecto de la naturaleza, relación y contextualización operativa, económica y geográfica:

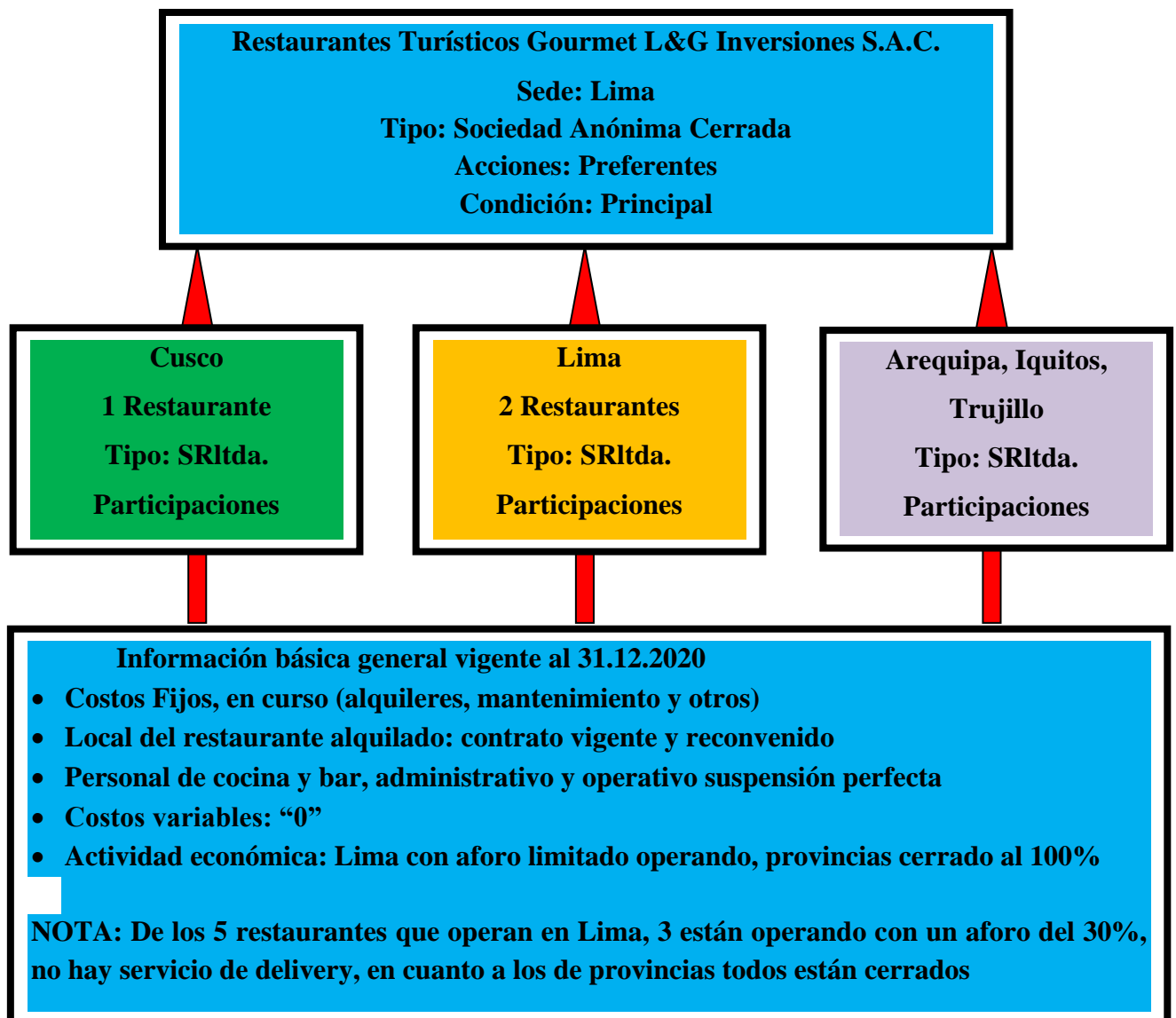


Figura 1



Elaboración propia

4.2. Filosofía empresarial de atención al cliente en la cadena de restaurantes

Como se ha indicado, todos los restaurantes de esta empresa, no obstante que son personas jurídicas independientes entre sí, responden a las políticas y lineamientos de gestión operativa, financiera y procedimental que dicta la principal, las cuales están desarrolladas bajo los fundamentos de: 1) Calidad Gourmet, y 2) Cliente Gourmet. Estos dos aspectos son los que delinear las políticas de:

- a) Qué atención se ofrece al cliente
- b) Qué tipo de comida nacional / internacional se ofrece en la carta
- c) Que perfil debe poseer el personal que atiende a los clientes
- d) Que infraestructura de cocina, bar y comedor debe poseer el restaurante
- e) Que menajería debe presentarse para el servicio de la comida gourmet
- f) Que calidad de insumos se debe disponer para la preparación de las comidas y postres
- g) Que calidad de bebidas se debe disponer para la preparación de tragos
- h) Que calidad de cava se debe contar para la presentación y oferta de vinos
- i) Que correspondencia debe producirse entre la calidad del servicio y la atención al cliente gourmet con respecto al precio en la “carta”

Lo anterior se sintetiza en la misión que tiene esta empresa y es: ***“Ofrecer el placer de la ambrosia de los dioses al paladar de nuestros clientes con calidad de servicio y atención”***, como se puede observar, la empresa tiene una política empresarial de operaciones y atención al cliente muy rigurosa y exquisita, pues lo que pretende es destacar no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional, y por tal consideración participan sus chefs seleccionados en eventos de cocina y ha obtenido reconocimientos de gastronomía y arte culinario.

4.3. Composición de los Activos Fijos de la empresa



El hecho de ser categorizados todos los restaurantes en el nivel de “5 tenedores”, significa que la empresa en todos sus restaurantes deben de cumplir y mantener escrupulosamente un conjunto de estándares exigidos, todos estos están referidos, entre otros, a que sus activos fijos deben cumplir rigurosamente con ciertas características, calidades y presentaciones, destacándose por ejemplo que la batería de ollas de las cocinas es de acero inoxidable, que las cocinas, paredes, mesas de trabajo, menajería, etc., son también son de acero inoxidable; en lo que respecta a los cubiertos de mesa estos deben ser de acero quirúrgico y deben poseer un determinado peso en el mango, longitud y estado de presentación, en lo que atañe a la locería esta debe fina y ser “blanca” con ribetes de oro o plata (opcionalmente), totalmente “sanas”; finalmente a la copera de todos estos deben ser de vidrio A -1 y/o “cristal”.

En lo que respecta a la decoración la misma debe ser soberbia y con muestras de obras de arte contemporáneo o réplicas de obras de arte antiguo, las sillas de mesa, mobiliario de bar y taburetes deben ser elegante, en fina madera y tapizadas para ofrecer confort.

Por lo anterior, todo el equipamiento de un restaurante 5 tenedores “gourmet” es altamente oneroso, lo cual hemos podido observar y determinar en el anexo del Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2020, donde únicamente se extractado toda la infamación del valor de adquisición de los bienes (valor en libros) que corresponden a las unidades operativas de cada restaurante y las respectivas depreciaciones acumuladas, lo que a continuación lo presentamos en su formato contable y tal como está revelado en dicho documento financiero, bajo los criterios de organización contable centralizada que han sido establecidos por el Contador de la Empresa:

Tabla 1

Anexo de la cuenta 33



Cuenta 33		
Propiedad, Planta y Equipo		
333		
Maquinaria y equipo de explotación		
3331		3,067,271.00
Maquinaria y equipo de explotación		
33311		813,344.00
Equipos de cocina, bar y cafetería -		
333111 Lima	589,151.00	
333112 Cusco	71,256.00	
333113 Arequipa	65,465.00	
333114 Trujillo	51,151.00	
333115 Iquitos	36,321.00	
33312		1,717,421.00
Baterías de cocina		
333121 Lima	1,386,221.00	
333122 Cusco	105,356.00	
333123 Arequipa	87,523.00	
333124 Trujillo	82,461.00	
333125 Iquitos	55,860.00	
33313		46,811.00
Menajería de mesa		
333131 Lima	28,301.00	



333132 Cusco	5,823.00	
333133 Arequipa	4,542.00	
333134 Trujillo	4,583.00	
333135 Iquitos	3,562.00	
33314 Cubiertos		62,717.00
333141 Lima	25,812.00	
333142 Cusco	11,984.00	
333143 Arequipa	10,514.00	
333144 Trujillo	9,846.00	
333145 Iquitos	4,561.00	
33315 Cristalería		26,211.00
333151 Lima	18,301.00	
333152 Cusco	2,823.00	
333153 Arequipa	1,942.00	
333154 Trujillo	1,583.00	
333155 Iquitos	1,562.00	
33316 Obras y réplicas de arte		92,994.00
333161 Lima	37,348.00	
333162 Cusco	23,045.00	
333163 Arequipa	18,316.00	
333164 Trujillo	9,112.00	



333165 Iquitos	5,173.00	
33317 Misceláneos		14,574.00
333171 Lima	6,348.00	
333172 Cusco	3,783.00	
333173 Arequipa	1,146.00	
333174 Trujillo	2,254.00	
333175 Iquitos	1,043.00	
335 Muebles y Enseres		
3351 Equipamiento de mobiliario de restaurantes		
33511 Mobiliario Sillas y taburetes		197,415.00
335111 Lima	143,716.00	
335112 Cusco	21,618.00	
335113 Arequipa	11,619.00	
335114 Trujillo	12,831.00	
335115 Iquitos	7,631.00	
33512 Mobiliario bar		95,784.00
335121 Lima	63,516.00	
335122 Cusco	12,618.00	
335123 Arequipa	8,147.00	



335124 Trujillo	7,612.00	
335125 Iquitos	3,891.00	

Fuente: Data Contable de la empresa

Elaboración propia

De lo anterior, podemos inferir para el caso del restaurante del Cusco (S.R.Ltda), en lo que respecta y concierne al valor de la inversión realizada y que ha significado implementarla, también solo para este caso, se ha extraído la data del monto de la depreciación acumulada. En tal sentido se expone en la siguiente tabla el resumen de nuestro sujeto de estudio y que es como sigue:

Tabla 2

Resumen del Anexo de la cuenta 33 para el Restaurante del Cusco

Cuenta 33		
Propiedad, Planta y Equipo		
333		
Maquinaria y equipo de explotación		
3331		258,306.00
Maquinaria y equipo de explotación		
33311		71,256.00
Equipos de cocina, bar y cafetería -		
333112 Cusco	71,256.00	
33312		105,356.00
Baterías de cocina		
333122 Cusco	105,356.00	
33313		5,823.00



Menajería de mesa		
333132 Cusco	5,823.00	
33314		11,984.00
Cubiertos		
333142 Cusco	11,984.00	
33315		2,823.00
Cristalería		
333152 Cusco	2,823.00	
33316		23,045.00
Obras y réplicas de arte		
333162 Cusco	23,045.00	
33317		3,783.00
Misceláneos		
333172 Cusco	3,783.00	
335		
Muebles y Enseres		
3351		
Equipamiento de mobiliario de restaurantes		
33511		21,618.00
Mobiliario Sillas y taburetes		
335112 Cusco	21,618.00	
33512		12,618.00
Mobiliario bar		
335122 Cusco	12,618.00	



Fuente: Data Contable de la empresa

Elaboración propia

Tabla 3

Resumen del Anexo de la cuenta 39 para el Restaurante del Cusco

Cuenta 39			
Depreciación y amortización acumulada			
395			
Depreciación acumulada de planta y equipo			
3952			84,307.25
Depreciación Acumulada Costo			
39524			84,307.25
Maquinarias y equipos de explotación			
395241 Cusco Depreciación Acumulada			84,307.25
3952411 Equipos y maquinaria	5,621.00	22,866.10	
3952412 Baterías de cocina	8,275.00	39,161.35	
3952413 Menajería de mesa	680.10	1,658.85	
3952414 Cubiertos	820.00	2,053.45	
3952415 Cristalería	42.10	215.00	
3952416 Obras y réplicas de arte		0.00	
3952417 Misceláneos	218.00	943.50	
3952418 Mobiliario sillas y taburetes	3,185.55	9,561.00	
3952419 Mobiliario bar	1,816.00	7,848.00	



Depreciación del periodo 2020	19,987.75		
-------------------------------	-----------	--	--

Fuente: Data Contable de la empresa

Elaboración propia

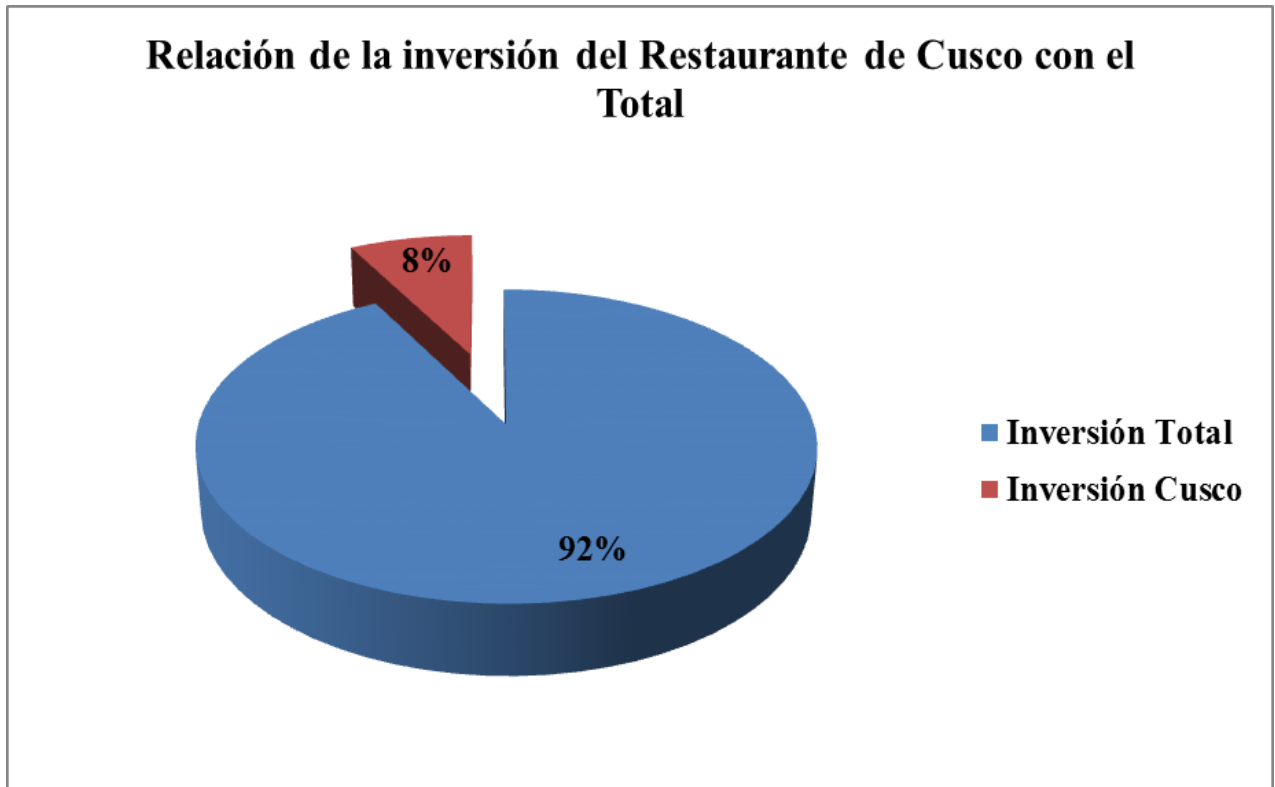


Figura 2

Elaboración propia

En consecuencia la inversión en “activos fijos” que tiene aplicados el restaurante que opera en la ciudad del Cusco asciende a **S/. 258,306.00**; así mismo, en lo que respecta al valor de la “depreciación acumulada al 31.12.2020, le corresponde una monto de **S/.84,307.25**, lo cual significa y representa el primer valor del componente del “costo fijo”, pues la empresa esté o no en actividades de operaciones servuctivas, este concepto y valor se va a manifestar de manera “constante” dentro de la estructura de costos y financiera de la empresa. Por lo tanto, se ha determinado que la empresa, para el caso del restaurante del Cusco, en el periodo 2020 ha calculado una depreciación del año 2020 de **S/.19,987.75**.

4.4. Determinación de los Componentes que provocan las pérdidas financieras del Restaurante de la ciudad del Cusco

Este aspecto es uno de los cálculos determinantes más significativos de nuestra investigación, pues con ella vamos a determinar e identificar a los componentes que durante el 2020 se han manifestado como componentes que se configuran, en primer lugar como “costos fijos”, esto con relación a su comportamiento al volumen de servucción, en segundo lugar realizaremos un análisis financiero de la relación que tienen los gastos y las pérdidas, finalmente expondremos el costo financiero que incurre la empresa porque su inversión se encuentra ociosa, es decir no está operando; para comprender mejor nuestro desarrollo en la figura siguiente mostraremos en paralelo el comportamiento de los gastos que incurre cualquier empresa y como son tramitados:

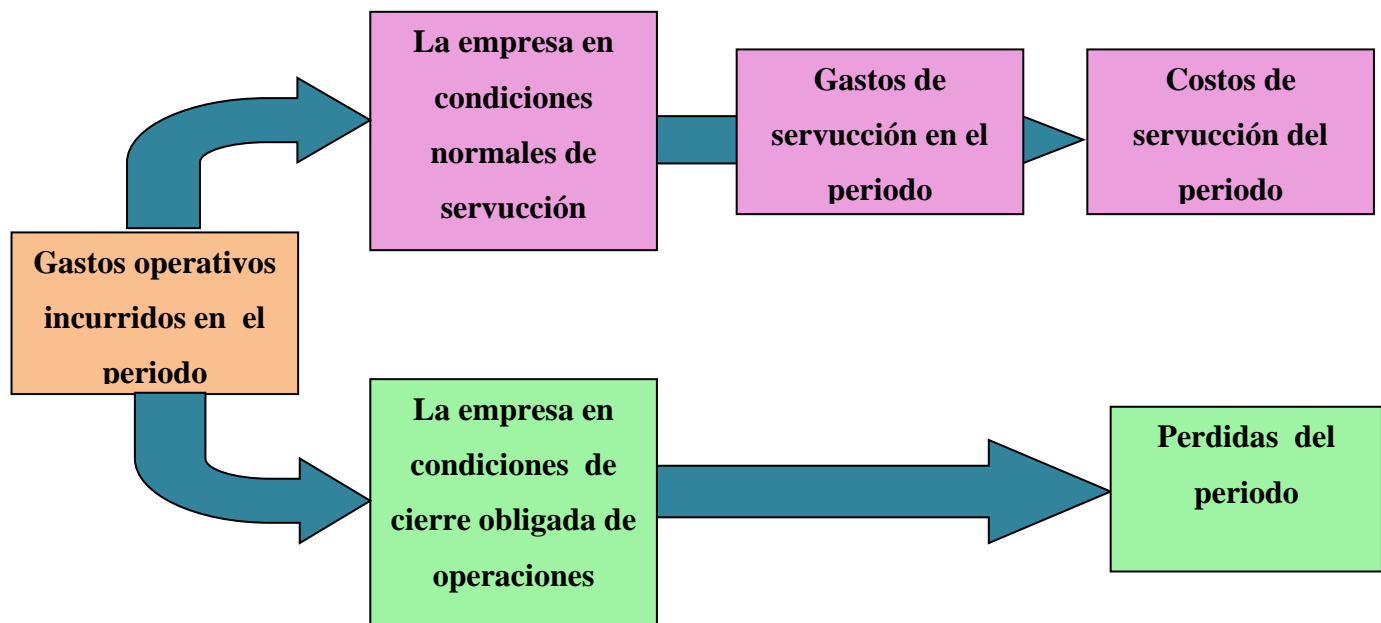


Figura 3

Elaboración propia

Como ya hemos visto en el numeral 4.3., el sujeto de nuestra investigación ya tiene un costo fijo manifiesto, cual es la depreciación de los activos fijos que posee, lo cual asciende a



S/.19,987.75, costo anual que se determina con relación a la aplicación de los factores de depreciación; sin embargo, debemos de señalar que esta empresa además de ello tiene otros costos fijos, los cuales se siguen produciendo, no obstante estar el negocio “cerrado”, pues aun cuando se ha autorizado el funcionamiento con un 30% de su aforo, el hecho es que estas empres no tiene la clientela que tendría la capacidad de pago en contraprestación del servicio de 5 tenedores que se les oferta, por lo tanto, siendo que el 96% de su clientela son turistas americanos, canadienses, europeos y australianos, por efectos de la contracción del turismo en el mundo este tipo de clientes no están próximos a concertar viajes al menos al tercer mundo.

De otro lado, se ha podido verificar un conjunto de gastos que financieramente la empresa incurre de manera periódica y que por su naturaleza y características son inevitables, por lo tanto la composición de aquellos gastos que técnicamente se catalogan como costos son los siguientes:

Tabla 4

Componentes de los gastos vigentes al 31.12.2020

Elemento del Costo	Componente	Costo mensual	Observación
Materiales, Insumos y siniestros directos e indirectos	Para la cocina y el bar	0.00	Cierre de operaciones
	Administrador	0.00	Suspensión laboral
	Chefs	0.00	perfecta
	Ayudantes de cocina	0.00	
	Bar tender	0.00	
Mano de obra Directa e	Cajera	0.00	



Indirecta	Mozos	0.00	
	Mantenimiento	1,100.00	Único personal permanente que custodia y mantiene
Costos Indirectos (costos fijos)	Alquiler local	22,000.00	Renegociado
		4,000.00	Vigente
	Servicio de agua potable	68.00	Promedio
	Servicio de energía eléctrica	47.00	Promedio
	Insumos de limpieza y mantenimiento de equipos	35.00	Promedio
	Servicio de limpieza publica	12.00	Prorrateo
	Total de costos fijos mensuales		5,262.00

Fuente: Data de la empresa

Elaboración Propia

De la tabla anterior se observa que se ha llegado a determinar que el restaurante del Cusco tiene un costo fijo mensual de S/5,262.00, ello en razón que la empresa no quiere perder el local alquilado que actualmente ocupa, pues su ubicación estratégica es preferencial a ello se agrega el hecho que internacionalmente su locación ya es conocida, por lo tanto los directivos de la empresa estiman que es necesario incurrir en este tipo de gastos, para conservar la locación.

Pero desde el enfoque técnico financiero, por el tiempo transcurrido, y los montos que



se incurren de manera permanente (costos fijos), aun cuando las actividades operativas del servicio de restaurante está paralizado, todos ellos se han configurado técnicamente como pérdidas financieras y no como gastos para la empresa, pues dichos gastos no se están recuperando y sus ingresos son “0”, por lo tanto nos muestra que la empresa está incurriendo en perdidas y no en gastos por el mantenimiento del restaurante de Cusco, este análisis se presenta en la tabla que sigue:

Tabla 5
Análisis de los costos fijos por componentes

Tipo de Costo	Componente	Periodicidad del costo	
		Anual	Mensual (*)
Costo Fijo	Mantenimiento		1,100.00
	Alquiler local		4,000.00
	Servicio de agua potable		68.00
	Servicio de energía eléctrica		47.00
	Insumos de limpieza y mantenimiento de equipos		35.00
	Servicio de limpieza publica		12.00
	Depreciación Anual	19,987.75	1,665.65
Perdida financiera mensual			6,927.65
Perdida financiera anual			69,276.50



(*) Se ha deducido los meses de enero y febrero

Fuente: Data contable

Elaboración Propia

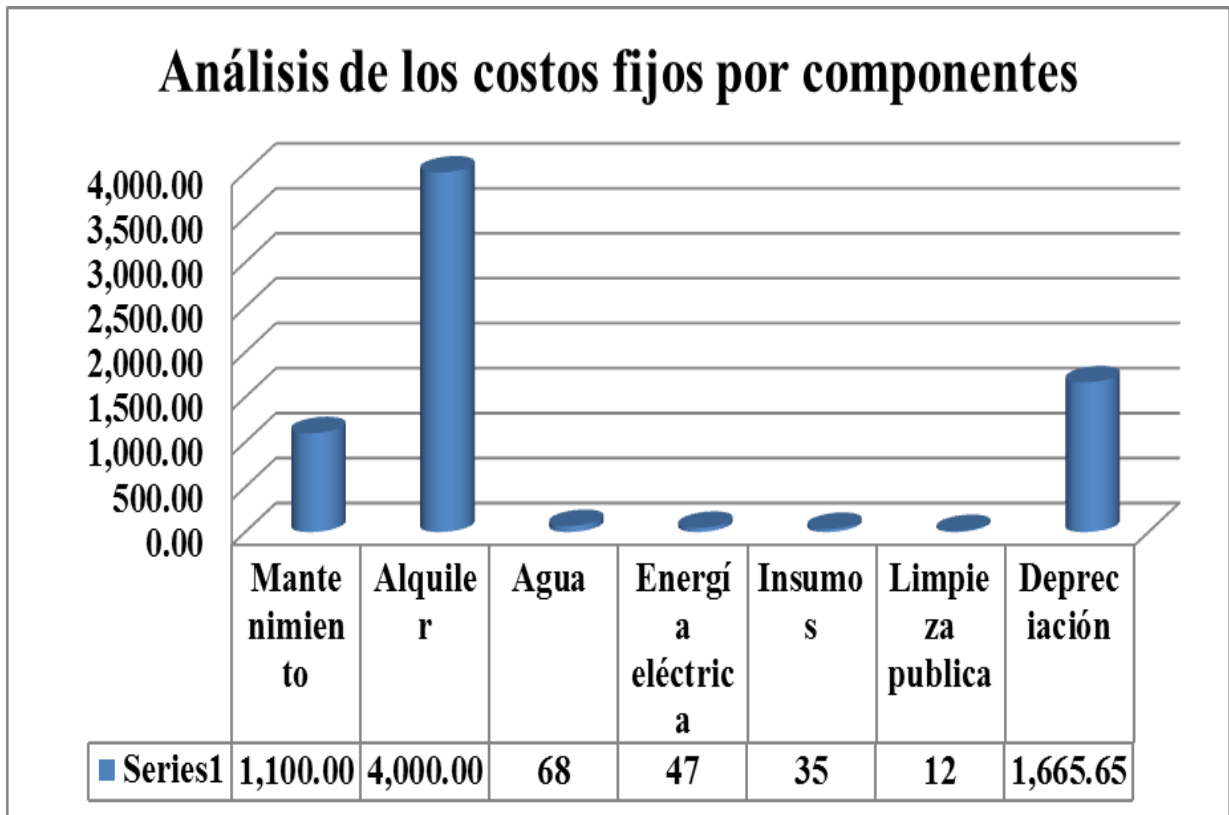


Figura 4

Elaboración propia

Ahora bien pasaremos a mostrar el impacto del “costo financiero” por la medida sanitaria impuesta por el gobierno nacional, respecto al cierre obligatorio de locales, pero además por el efecto que ha provocada la pandemia mundial con respecto a que el turismo, actividad principal que le provee de clientes (capacidad de consumo alto) a este nicho de mercado del renglón de restaurantes, para ello tenemos identificados que la inversión que la empresa ha realizado en su restaurante de Cusco asciende a S/. **258,306.00**. Para realizar el análisis financiero y determinar el costo financiero que resulta de la situación en la que se encuentra la empresa, es imperativo que la misma se asuma con relación al parámetro más alto de la tasa de interés pasiva (deposito sujeto a plazo de 360 días) que el mercado del



sistema financiero oferta para el periodo 2020, en tal sentido se obtendrá lo siguiente:

Tabla 6

Calculo del costo financiero sobre la base de la inversión

Principal	Tasa de interés pasiva anual (*)	Tiempo	Interés (**)
258,306.00	12.75%	10 meses	27,445.013
Total costo financiero del periodo 2020			27,445.013
(*) Tasa promedio pasiva / Obtenida del BCR			
(**) Se ha deducido los meses de enero y febrero			

Fuente: Data contable

Elaboración Propia

Entonces como veremos a los costos fijos incurridos que se han tramitado financieramente como gastos, se le debe adicionar el “costo financiero”, el cual técnicamente es la pérdida total que ha incurrido el restaurante del Cusco durante el periodo 2020 (10 meses). En tal sentido, la pérdida total de la empresa que por este restaurante ha incurrido es de **S/.96,721.51**.

4.5. Reconversión del restaurante de 5 tenedores a uno sin clasificación y requerimiento de flujo de efectivo

La reconversión se ha vuelto una opción inmediata para la dirección de la empresa, pues como hemos visto la empresa por mantener el local ya ha incurrido financieramente en una pérdida por la suma de de **S/.96,721.51**. Monto que no será recuperado, por ello se ha visto que se deba implantar un proceso de reconversión operativa, para lo cual consideramos que se debe tener en cuenta los aspectos técnicos y operativos, acompañado de la asignación de flujos de efectivo iniciales, que se precisan en la tabla siguiente:

Tabla 7

Inversión complementaria



Aspectos	Concepto	Costo Unitario	Costo Total
Técnicos	1 Chef no calificado	2,500.00	
	1 ayudante de cocina	1,350.00	
	1 Bar tender no calificado	1,800.00	
	2 Mozos	550.00	
	1 Cajera	550.00	
	1 Administrador	1,500.00	
Operativos	Cambio de razón social	5,800.00	Escritura pública, inscripción en SUNARP y pago del abogado y derechos
	Vajilla nacional	2,500.00	
	Cristalería nacional	2,150.00	
	Cubertería nacional	1,675.00	
	Papelería	1,000.00	
Total de aplicación de fondos para reconversión		21,375.00	

Fuente: data propia

Elaboración propia

De todo lo anterior, lo más significativo es que la reactivación económica de la empresa del restaurante del Cusco, pasa porque en primer lugar se tiene que cambiar la razón social, esto para evitar la pérdida de la categoría de 5 tenedores que ya tiene el nombre del restaurante y para que su posicionamiento en el mercado internacional en los sitios web de gastronomía y turismo no se pierdan. El otro aspecto es el cambio de la vajilla, cristalería y



cubertería, pues la actual tiene características mínimas exigidas por las clasificadoras internacionales de gastronomía, y de otro lado está el valor de las mismas, por ello se deben reemplazar por otras de menor costo, pero eso si aparentes pues la calidad de atención seguirá siendo la misma. En consecuencia el flujo de efectivo inmediato que requieren para reconvertir el renglón del negocio de gourmet a restaurante es de S/. **21,375.00**

Otro aspecto que se tiene que tener en consideración es con respecto al alquiler del local, el cual actualmente está en S/4,000.00 soles mensuales, y la renegociación con el propietario se ha realizado en la consideración que la empresa esta inoperativa al 100%; sin embargo, existe la cláusula que establece que en cuanto el restaurante abra sus puertas el alquiler se incrementará en un 100% por los 6 primeros meses y será el alquiler S/8,000.00, luego se incrementara al 100% para ubicarse en S/16,000.00 hasta llegar al año, a partir del cual se volverá a establecer nuevas condiciones contractuales de alquiler. Este aspecto, que de por si es fluctuante, nos muestra que en los 6 meses el alquiler tendrá un incremento, es decir que sus costos fijos que se ubican mensualmente en S/5,262.00 (no se toma en cuenta la depreciación porque no constituye flujo de efectivo real), se incrementaran a S/ **9,262.00**.

Otro aspecto que también se ha considerado es la adquisición de insumos y suministros para la cocina y el bar lo cual se desglosa como sigue:

Tabla 8

Costo de los insumos y suministros de cocina y bar

Requerimiento	Concepto	Semanal	Mensual
Cocina	Insumos	1,450.00	5,800.00
	Suministros	1,750.00	7,000.00
	Otros	200.00	800.00
Bar	Insumos		3,500.00
	Suministros	50.00	200.00



Requerimiento de efectivo total	17,300.00
--	------------------

Fuente: data de la empresa

Elaboración propia

Por lo tanto en resumen para que la empresa se reactive, con la condición que cambie su razón social, reduzca la carta de su menú, deje de ser gourmet, y sus precios de comidas y bebidas se establezcan en soles, requiere que cuente con una asignación de flujo de efectivo para el primer mes como sigue:

Tabla 9

Resumen del requerimiento de flujo de efectivo para reconversión

Rubros Generales	Monto Inicial para el primer mes
Inversión	21,375.00
Adquisición de insumos y suministros	17,300.00
Costos fijos	5,262.00
Incremento de alquiler	4,000.00
Total de requerimiento de flujo de efectivo	48,937.00

Fuente: data de la empresa

Elaboración propia

Por lo tanto, el requerimiento de flujo de efectivo para proceder con el plan de reconversión del restaurante del Cusco, requiere para el primer mes la suma de S/. 41,937.00, a partir del segundo mes hasta el sexto mes se va a requerir la suma de S/.20,002.00, para luego a partir del séptimo mes se deberá agregar el segundo tramo del incremento de alquiler. En la figura siguiente se observa gráficamente el resumen de flujo de efectivo como sigue:

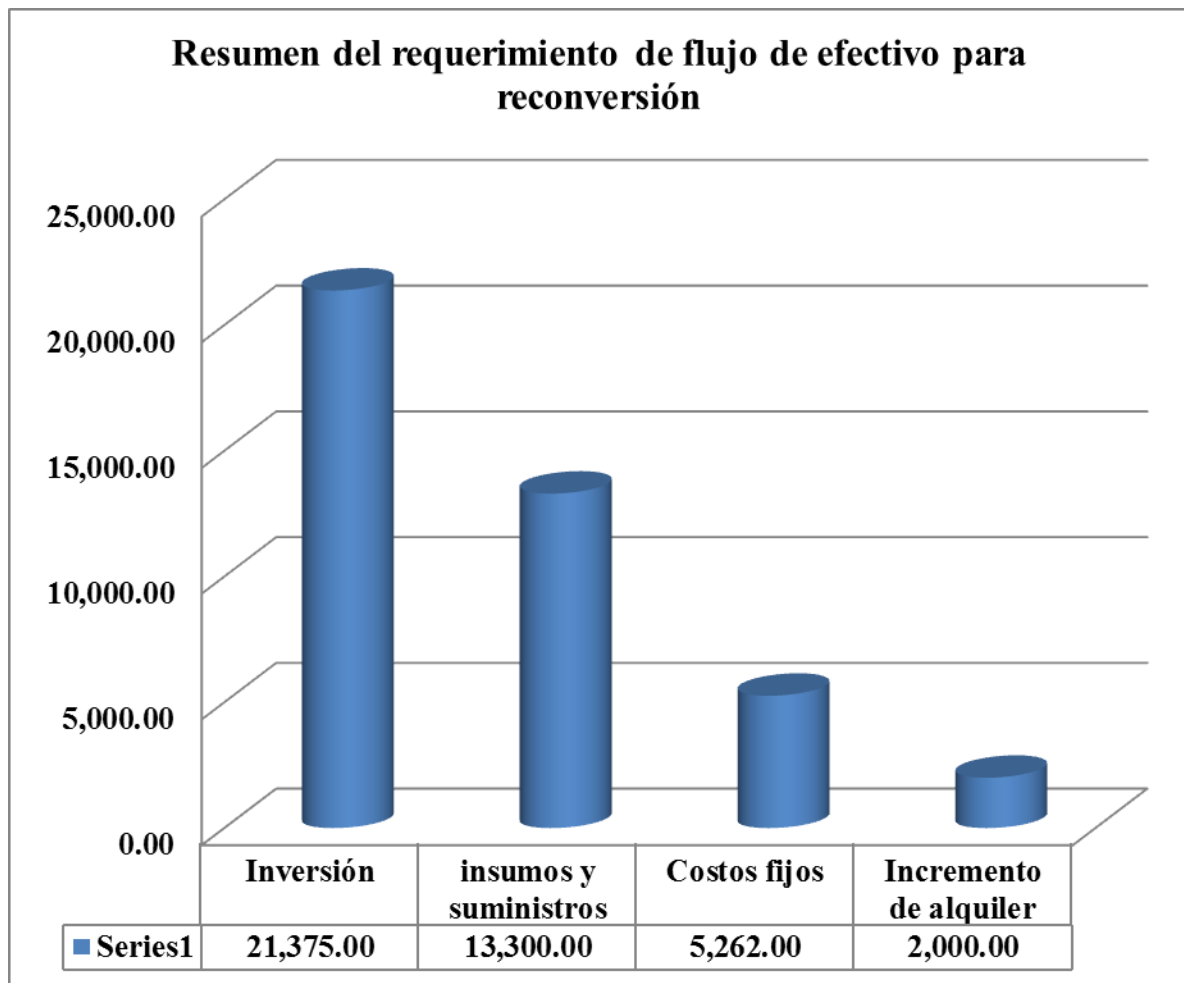


Figura 5

Elaboración propia

4.6. Reconversión del restaurante de 5 tenedores a uno sin clasificación y Plan de Ingresos por venta de alimentos y bebidas

La reconversión del restaurante ubicado en la ciudad del Cusco, para que pueda generar ingresos con los cuales cubrir sus costos fijos y mantener la tenencia del local, es reconvenir muchas de sus actividades culinarias gourmet y de bar de 5 tenedores a un restaurant sin clasificación, esto es que pasa por modificar la carta del menú, que presentaba 55 platos y 33 bebidas espirituosas y 11 bebidas refrescantes a 10 platos de comida criolla y 7 bebidas espirituosas y 5 bebidas refrescantes. En ese sentido observaremos que el plan de la carta del menú se concentraría en lo siguiente:



Tabla 10

Plan de reconversión del menú de comidas y bebidas

Descripción	Ingresos (S/)			
	Cantidad	Precio	Diario	Semanal (6)
Menú diario	25	15.00	375.00	2,250.00
Sopa Criolla	10	15.00	150.00	900.00
Sopa a la minuta	10	15.00	150.00	900.00
Lomo saltado	15	25.00	375.00	2,250.00
Causa rellena	15	15.00	225.00	1,350.00
Tallarín saltado	15	25.00	375.00	2,250.00
Estofado de pollo	15	25.00	375.00	2,250.00
Bistec a lo pobre	15	30.00	450.00	2,700.00
Ají de Gallina	15	20.00	300.00	1,800.00
Milanesa de pollo	10	25.00	250.00	1,500.00
Bebidas espirituosas	15	15.00	225.00	1,350.00
Bebidas refrescantes	20	6.00	120.00	720.00
Total de ingresos			4,200.00	25,200.00

Fuente: data de la empresa

Elaboración propia

Lo anterior se ha formulado con la asistencia del chef, jefe de operaciones, quien considera que la reconversión es la única salida que se tiene a la mano para poder generar ingresos y sostener los locales de los restaurantes, aunque afirma que los locales de Iquitos y Trujillo fueron devueltos a los propietarios. Otro aspecto a tener en cuenta es que se ha considerado un aforo del 30%, es decir que solamente se atenderán en simultaneo hasta 15 clientes, ello por los niveles de autorización. Por lo tanto, los ingresos semanales serian en un



término de S/. 25,200.00, que al mes reportaría S/.100,800.00

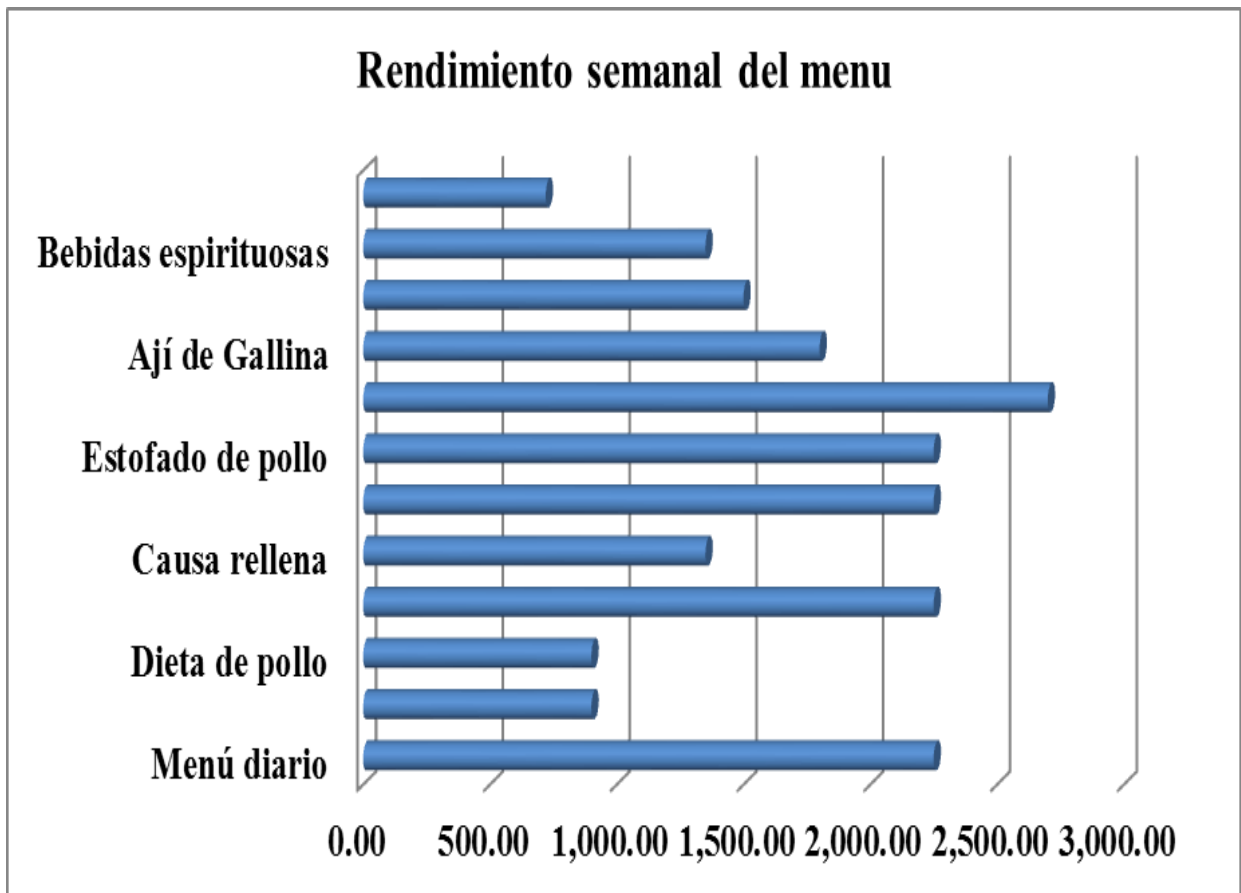


Figura 6

Elaboración propia

Sobre la base precedente se ha preparado un pronóstico de caja que nos permite conocer de manera objetiva cual sería la respuesta de estos ingresos frente a sus costos y que saldo de flujo de efectivo estaría generando, pues dependiendo de la respuesta que tiene el plan se podría viabilizar la reconversión, como la medida inmediata para responder a su situación actual.



Tabla 11
Pronostico de caja

Concepto	Periodo de 6 meses						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Ingresos							
Carta del Menú	100,800.00	100,800.00	100,800.00	100,800.00	100,800.00	100,800.00	604,800.00
Total ingresos	100,800.00	100,800.00	100,800.00	100,800.00	100,800.00	100,800.00	604,800.00
(-) Costos y Gastos							
Remuneración	8,550.00	8,550.00	8,550.00	8,550.00	8,550.00	8,550.00	51,300.00
Insumos Suministros	17,300.00	17,300.00	17,300.00	17,300.00	17,300.00	17,300.00	103,800.00
Inversión	21,375.00						21,375.00
Gastos de reconversión	5,800.00						5,800.00
Mantto	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00	8,100.00
Alquiler local	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	48,000.00
Agua potable	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	1,500.00
Electricidad	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	4,800.00
Limpieza publica	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	72.00
Otros	15,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Total Costos y Gastos	78,437.00	46,262.00	36,262.00	36,262.00	36,262.00	36,262.00	269,747.00
Saldo de efectivo del mes	22,363.00	54,538.00	64,538.00	64,538.00	64,538.00	64,538.00	335,053.00

Fuente: data de la empresa

Elaboración propia



Del cuadro anterior podemos afirmar que la reconversión para los próximos 6 meses a un año es la respuesta para sostener los dos locales de Cusco y Arequipa, pues de lo contrario por la incidencia que tienen los gastos permanentes que se vienen incurriendo le está quitando liquidez a la organización. En tal sentido si es viable financieramente, técnicamente y operativamente reconvertir el restaurante gourmet, maginando la marca en todos los casos, hasta que nuevamente los clientes VIP se normalicen en su concurrencia. Por lo tanto podemos definir lo siguiente:

- a) **La reconversión es factible y viable financieramente**, pues permite que en un periodo de 6 meses la inversión complementaria y los gastos operativos se logren ingresos suficientes, y se recupere en su integridad en el segundo mes todo la inversión y gastos de reconversión, esto porque se aprovechará las instalaciones de cocina, bar y comedor.

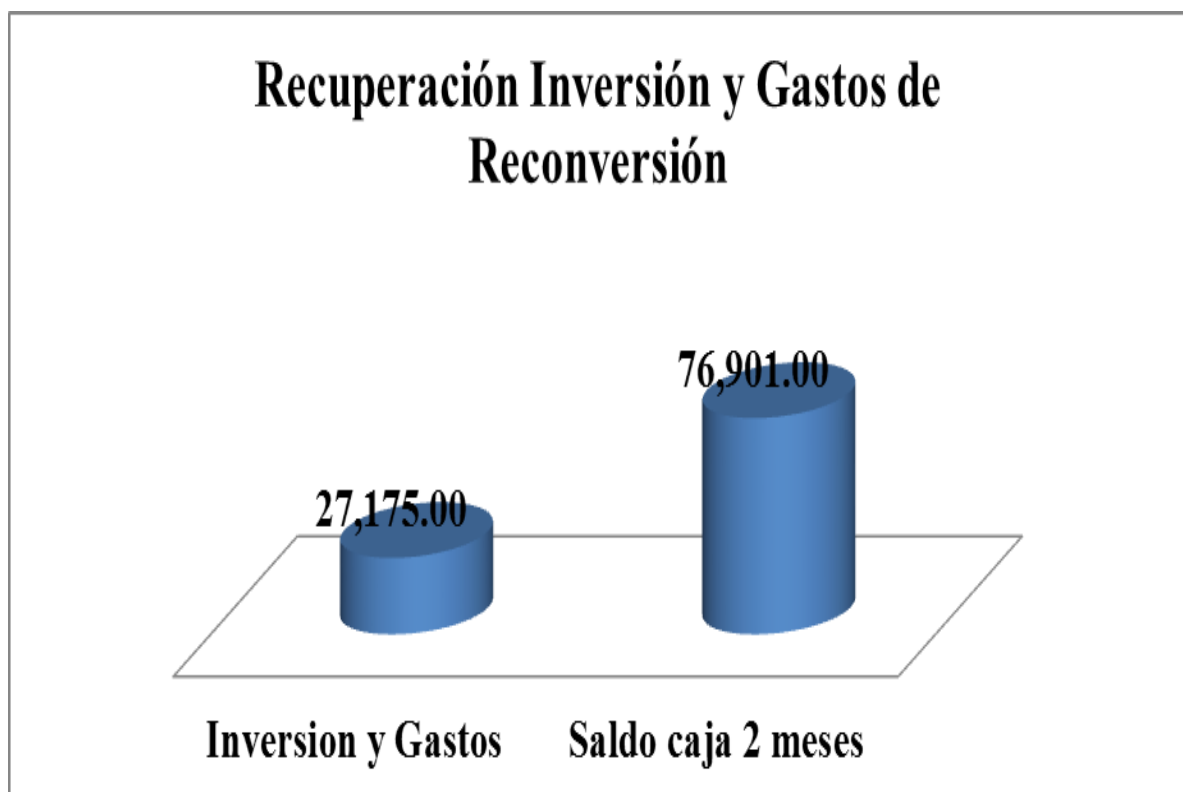


Figura 7

Elaboración propia



- b) Las actividades operativas de servucción permitirán mantener el local y dejaran de incurrir en costos fijos que por la ausencia de ingresos se han convertido en pérdidas.
- c) Que la operación de reconversión requiere de una inyección de efectivo para adecuarla a un tipo de restaurante donde no se tenga que mantener la membresía de 5 tenedores, por ello, con una inversión mínima de S/. 21,375.00 y para gastos notariales y de registro de S/.5,800.00, se podrá llevar a cabo la reconversión.

4.7. Entrevista aplicada al Gerente General de la organización

Buenos días Sr. Gerente, agradecemos la entrevista que nos brinda, y por lo cual pasamos a formular 8 preguntas que ayudaran a nuestro trabajo de investigación, y es como sigue:

Pregunta 1: ¿en qué medida las medidas dictadas por el gobierno nacional con respecto al cierre de locales públicos durante el periodo 2020 comprometió la estabilidad de la organización?

Respuesta:

Afecta en todo lo significa las actividades del servicio de atención al cliente en todos nuestros puntos de locación, como bien saben ustedes, somos una cadena de restaurantes a nivel nacional que ha logrado una marca internacional, y nuestro segmento de mercado, por el tipo de servicio gourmet que brindamos, se ha comprometido, no llegan los turistas al Perú.

Pregunta 2: ¿Dichas medidas se cumplieron rigurosamente en todo el ámbito de operaciones de la organización?

Respuesta:

Sí, porque no queríamos exponer nuestra marca a sanciones gubernamentales, el cierre



de locales fue total, cuando se autorizó la reapertura de los locales con aforo reducido, primero 50%, luego al 30%, solo en Lima pudimos implementarla, porque en provincias fue imposible, no hay clientes que den soporte a nuestras operaciones VIP de comidas gourmet.

Pregunta 3: ¿Se ha llegado a evaluar el perjuicio operativo, financiero y técnico de lo que ha significado el cierre del local de la organización por efectos de la pandemia?

Respuesta:

Si, para el caso de los 3 restaurantes de Lima y los 4 restaurantes de provincias, de lo cual ustedes conocen porque han visto la realidad, tanto así que hemos tenido que entregar los locales de Trujillo e Iquitos, y todo el mobiliario, menajería y baterías de cocina, así como los equipos diversos se han tenido que liquidarlos a menos del 50% de su valor, no había forma de sostenerlos, los únicos locales que estamos aguantando, y no sé por cuánto tiempo más, son los locales de Cusco y Arequipa, tenemos la esperanza que pronto se normalizara a nivel mundial. Ojala!!!

Pregunta 4: ¿en qué medida la contracción de la actividad económica del turismo VIP a nivel internacional, ha causado impacto sobre los ingresos de la organización?

Respuesta:

Como bien conocen ustedes, la política y la cultura empresarial de la organización está orientada a cubrir la demanda de clientes VIP, para ello se deben cumplir y demostrar los más altos estándares de atención, calidad y servicio, para ello se requiere contar con un abastecimiento permanente y garantizado de insumos, suministros y otros elementos de la más alta calidad, fineza y exquisitez, así como también el personal de operaciones debe ser destacado y reconocido en sus campos, todo ello orientado a



satisfacer a nuestros clientes, que deparan los casos de los restaurantes de Cusco y Arequipa, quienes se orientan a los turistas VIP, porque no hay respuesta adecuada de los locales para el servicio gourmet. Recuerden que los precios de la carta están en dólares americanos.

Pregunta 5: ¿en qué medida, para el caso del restaurante ubicado en la ciudad del Cusco, la contracción de la actividad económica del turismo VIP a nivel internacional, ha causado impacto sobre los ingresos de este restaurante?

Respuesta:

Como les dije anteriormente, el caso de Cusco y Arequipa, nuestros restaurantes están orientados para los turistas VIP.

Pregunta 6: ¿Se ha llegado a evaluar el perjuicio operativo, financiero y técnico de lo que ha significado la paralización de las actividades del local del Cusco?

Respuesta:

Como bien saben ustedes, ya se realizó un primer tanteo del efecto financiero, porque operativamente lo que cuidamos es la marca, pero financieramente nos están comiendo los alquileres aun cuando han sido renegociados, pues hay gastos permanentes que se deben atender, aun cuando no estamos operando, es inevitable, y eso cuesta.

Pregunta 7: ¿Se ha pensado en reconvertir las actividades operativas del restaurante ubicado en la ciudad del Cusco?

Respuesta:

Es la medida que se tiene en mesa y que prácticamente debemos implementarla, el problema es que no sabemos cómo proteger la marca de la compañía, eso ha costado mucho posesionarla

Pregunta 8: ¿Cuál considera que es el mayor impedimento para poder reconvertir las actividades operativas del restaurante ubicado en la ciudad del



Cusco?

Respuesta:

Es la marca, aún no sabemos cómo protegerla.

4.8. Logro de los Objetivos planteados: General y Específicos

4.8.1. Objetivo General

Demostrar que la reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet son factibles de desarrollarse en términos de costos operativos y financieros, para que la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SRLtda, pueda reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020.

Se ha demostrado que la reconversión del restaurante gourmet 5 tenedores ubicado en la ciudad del Cusco, es factible de ser reconvertida, para ello debe realizar un cambio de razón social y proceder a bajar el nivel del servicio gourmet a una atención de restaurante convencional orientado a los consumidores locales y nacionales, cuyo poder adquisitivo les permita degustar de comida criolla preparada con altos estándares de calidad, bebidas espirituosas garantizadas; así mismo, se ha demostrado que financieramente es conveniente que se produzca la reconversión pues después de seis meses estará generando una utilidad bruta de S/335,053.00, con lo cual podrá mantener flujos de efectivo, aunque sus márgenes de utilidad se vean ostensiblemente disminuidos.

4.8.2. Objetivo Específico 1

Demostrar que la reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet son factibles de desarrollarse en términos de costos operativos, para que la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC, pueda reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020.

Se ha evidenciado que la empresa viene perdiendo financieramente más de S/.5,000.00 mensuales en su restaurante de la ciudad del Cusco, ello porque durante el periodo 2020 y por



efectos de la medida sanitaria por la pandemia mundial, se tuvo que cerrar las actividades operativas, a ello se agrega que la actividad turística se ha visto afectada sensiblemente, tanto así que el nivel de flujo de turistas VIP al Perú, quienes tienen los mayores niveles de gasto, es 0%, por lo tanto, siendo este nivel de turistas su nicho focus de mercado, los restaurantes de esta organización se han visto obligados a cerrar sus locales completamente, inclusive no es alternativa aperturarlos para un aforo de 30%, porque no hay demanda local que soporte los niveles de precios que ofrece el servicio gourmet de 5 tenedores.

4.8.3. *Objetivo Específico 2*

Demostrar que la reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet son factibles de desarrollarse en términos de costos financieros, para que la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC, pueda reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020.

Se ha puesto de relieve que el restaurante de Cusco, mensualmente y por espacio de 10 meses, en lo que corre el periodo 2020, ha perdido financieramente la suma de S/. **69,276.50**, ello por la presencia de los costos fijos que se incurren inexorablemente, entre ellos el más sensible es el costo del alquiler, lo que se hace para mantener la tenencia del local. Así mismo, se ha demostrado que la reconversión del restaurante es factible financieramente, su operacionalización va a generar rendimientos financieros y la recuperación de la inversión se producirá en tan solo dentro de los 2 primeros meses, ello porque se aprovechará la infraestructura de lo existente, la condición es que se cambie la razón social y operativamente deje de ser gourmet para atender comida criolla.



Capítulo V Discusión de los Resultados

5.1. Hallazgos más significativos

Entre los hallazgos más significativos que hemos determinado consideramos los siguientes:

- a) La empresa **GOURMET L&G INVERSIONES SAC**, a consecuencia de las medidas sanitarias impuestas por efecto de la pandemia mundial, que también ha afectado al turismo mundial, para mantenerse vigente en el mercado y retener en uso el local de su restaurante de Cusco, le es conveniente realizar la operación de reconversión requiere de una inyección de efectivo para adecuarla a un tipo de restaurante donde no se tenga que mantener la membresía de 5 tenedores, por ello, con una inversión mínima de S/. 21,375.00 y para gastos notariales y de registro de S/.5,800.00, se podrá llevar a cabo la reconversión.
- b) La forma inmediata y que no reviste de mayor erogación financiera y por ende de incurrir en costos financieros es que el restaurant ubicado den la ciudad del Cusco sea sometida a un proceso de reconversión, convirtiendo las operaciones propias del restaurante gourmet de 5 estrellas a uno que no esté categorizado, sin que ello signifique bajar la calidad de la atención, así mismo, es factible y viable financieramente llevar a cabo el proceso, pues permite que en un periodo de 6 meses la inversión complementaria y los gastos operativos que se apliquen se van a recuperar en su integridad en el segundo mes, esto obedece porque se aprovechará las instalaciones de cocina, bar y comedor, excepto la cubertería, menajería y cristalería.
- c) Las actividades operativas de servucción que se lleven a cabo con la reconversión van a generar ingresos financieros, los que permitirán mantener el



la tenencia del local físico del restaurant gourmet, de esta manera se podrá absorber los costos fijos que se incurren, así como también se dejará de tratar los costos fijos como pérdidas financieras.

5.2. Comparación con los antecedentes

Sobre este aspecto con relación a los trabajos de investigación que hemos considerado, por ser afines a nuestro tema de investigación, determinamos de manera comparativa lo siguiente:

Con relación a la tesis internacional intitulada El trabajo de investigación intitolado **COSTOS DE CAMBIO DE GIRO EN LAS OPERACIONES DE FABRICACIÓN DE AGREGADOS PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN**, en la **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA / MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN 2018**. El presente proyecto comprende la evaluación y análisis de las operaciones de inversión de cambio de giro del negocio productivo y la factibilidad de su desarrollo y su costo financiero.

Presenta el problema en términos de: ¿En qué medida es factible viabilizar el proyecto de cambio de giro del negocio y cuál es su impacto financiero?. Cuya finalidad es la de: determinar la evaluación técnica de los procesos de aplicación y puesta en operación del proyecto de cambio de giro y su costo financiero; finalmente llegan a concluir en que : **1) Es factible su implementación y desarrollo del proyecto de cambio de giro, significando que la inversión que se incurra son viables; y 2) Lo que significa que el proceso de desarrollo de puesta en operación del proyecto de cambio de giro es perfectamente viable en términos financieros cuyos costos determinan un Valor Actual Neto igual a "0"**.

En consecuencia, este trabajo de investigación concilia con nuestros objetivos pero también determina que es factible realizar la reconversión técnica, operativa y financiera de la empresa.

En el repositorio de la Universidad Tecnológica de los Andes, se halla un trabajo



de investigación intitulado “PROPUESTA DE MECANISMOS TÉCNICOS DE EVALUACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO DE PROGRAMAS DE DESARROLLO AGROPECUARIO EN LA LOCALIDAD DE ANDAHUAYLAS, PERIODO 2018”.

Presentan un desarrollo técnico sobre el procedimiento de evaluación y análisis para establecer la pertinencia de llevar a cabo proyectos de desarrollo agropecuario, la mecánica es carácter cuantitativo estableciendo la situación problemática en los términos de: ¿Qué mecanismos de evaluación y análisis financiero son aplicables para determinar la aplicabilidad los programas de desarrollo agropecuario en la región de Apurímac Andahuaylas, periodo 2018?

En consecuencias su finalidad es la de establecer los mecanismos de evaluación y análisis financiero Apurímac, son aplicables para determinar la aplicabilidad los programas de desarrollo agropecuario en la región de Apurímac Andahuaylas periodo 2018. Finalmente llegan a la conclusión de que Los mecanismos de evaluación y de análisis cuantitativo financiero para determinar la factibilidad de los cambios de los proyectos de agropecuarios en la localidad de Andahuaylas, son factibles y que los mismos van a generar rendimientos financieros en favor de los inversionistas

4.9. Limitaciones de la investigación

En nuestra investigación, por las condiciones que la emergencia sanitaria impone se ha tenido acceso limitado a la data documental, y la data que hemos levantado, constituye la información obtenida de las fuentes primarias de origen documental, las que se encuentran en los archivos de las diferentes áreas orgánicas de la propia entidad.

La encuesta que se aplicó al personal de la entidad debemos mencionar que es al personal que corresponde a la presente gestión edil, en la mayoría de los casos fue una encuesta remota.



CONCLUSIONES

1. La retención del local del restaurante gourmet en la ciudad del Cusco, el cual se encuentra cerrado a consecuencia de las medidas sanitarias impuestas por efecto de la pandemia mundial, que también ha afectado al turismo mundial, deberá tomar la decisión de llevar a cabo el desarrollo de la operación de la reconversión de las actividades operativas, para lo cual requiere que se autorice de inyectar un flujo de efectivo, con el cual se genere otra empresa que no sea catalogada, de esta manera no se verá afectada la membresía de 5 tenedores, posicionamiento y reputación internacional bien ganada en el ambiente gastronómico y culinario, para ello deberá de disponer de una asignación de fondos que se constituirán e una inversión mínima de S/. 21,375.00 y de S/.5,800.00 para gastos notariales y de registro, lo que le permitirá llevar a cabo la reconversión.
2. La reconversión es una medida estratégica adecuada y conveniente para someter al restaurante gourmet 5 tenedores ubicado en la ciudad del Cusco a un cambio para que sea un restaurante no categorizado, este proceso no reviste de una mayor disposición de flujo de efectivo, cambio que no implica que se tenga que bajar la calidad de la atención a los clientes, así mismo, de la evaluación de la factibilidad y viabilidad financiera de llevar a cabo el proceso, se ha calculado que en un periodo de 2 meses la inversión complementaria y los gastos operativos que se apliquen se van a recuperar en su integridad, y que a partir del tercer mes se van a generar utilidad brutas; esta condición financiera favorable obedece porque se aprovechará las instalaciones de cocina, bar y comedor, excepto la cubertería, menajería y cristalería.
3. El cambio de las actividades operativas de servucción del restaurante gourmet



de 5 tenedores de la ciudad del Cusco por otro no categorizado, implica que muchas de las funciones propias del servicio gourmet no se van a llevar a cabo con la reconversión, para ello se guardará la marca de la empresa para preservarla de la condición que impondrá la reconversión operativa; significando que dicho cambio va a generar ingresos financieros, los que permitirán mantener la tenencia del local físico del restaurant gourmet, así como también se absorberá los costos fijos que se incurren, de esta manera se dejará de tratar los costos fijos como pérdidas financieras.



RECOMENDACIONES

1. La Alta Dirección de la empresa **GOURMET L&G INVERSIONES SAC** deberá considerar para la retención física del local del restaurante gourmet en la ciudad del Cusco, deberá tomar la decisión de llevar a cabo el desarrollo de la operación de la reconversión de las actividades operativas, debiendo autorizar la inyección de un flujo de efectivo, con la cual genere otra empresa de restaurante que no sea catalogada, de esta manera no se verá afectada la membresía de 5 tenedores, posicionamiento, marca y reputación internacional en el ambiente gastronómico y culinario, para ello deberá de disponer de la asignación de fondos que requiere el plan de inversión mínima de S/. 21,375.00 y de S/.5,800.00 para gastos notariales y de registro, con lo que podrá llevar a cabo la reconversión.
2. La Alta Dirección de la empresa **GOURMET L&G INVERSIONES SAC** debe considerar que la reconversión del negocio es una medida estratégica adecuada y conveniente para someter al restaurante gourmet 5 tenedores ubicado en la ciudad del Cusco a un cambio para que sea un restaurante no categorizado, este proceso no reviste de una mayor disposición de flujo de efectivo, cambio que no implica que se tenga que bajar la calidad de la atención a los clientes, así mismo, de la evaluación de la factibilidad y viabilidad financiera de llevar a cabo el proceso, se ha calculado que en un periodo de 2 meses la inversión complementaria y los gastos operativos que se apliquen se van a recuperar en su integridad, y que a partir del tercer mes se van a generar utilidad brutas; esta condición financiera favorable obedece porque se aprovechará las instalaciones de cocina, bar y comedor, excepto la cubertería, menajería y cristalería.



3. La Alta Dirección de la empresa **GOURMET L&G INVERSIONES SAC** determine que actividades operativas de servucción del restaurante gourmet de 5 tenedores que se realizaban en la ciudad del Cusco, ya no se aplicaran en el restaurante no categorizado, servicio gourmet no se van a llevar a cabo con la reconversión, para ello se guardará la marca de la empresa para preservarla de la condición que impondrá la reconversión operativa; significando que dicho cambio va a generar ingresos financieros, los que permitirán mantener la tenencia del local físico del restaurant gourmet, así como también se absorberá los costos fijos que se incurren, de esta manera se dejará de tratar los costos fijos como pérdidas financieras.



A. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	COSTOS DE RECONVERSIÓN OPERATIVA DEL RESTAURANTE TURÍSTICO RESTOBAR CUSCO SAC EN TIEMPO DE COVID - PERIODO 2020				
PROBLEMA GENERAL	¿En qué medida reconvertir las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet es factible, en términos de costos operativos y financieros, para que la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC , pueda reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020?				
OBJETIVO GENERAL	Demostrar que la reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet son factibles de desarrollarse en términos de costos operativos y financieros, para que la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC , pueda reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020.				
HIPÓTESIS GENERAL	La reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet es factible de ser realizada en términos de costos operativos y financieros, de esta manera la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC , podrá reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020				
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS
¿En qué medida reconvertir las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet es factible, en términos de costos operativos, para que la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC , pueda	Demostrar que la reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet son factibles de desarrollarse en términos de costos operativos, para que la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC , pueda	La reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet es factible de ser realizada en términos de costos operativos, de esta manera la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC , podrá	Principal <ul style="list-style-type: none"> • Reconversión operativa Secundarias <ul style="list-style-type: none"> • Costos operativos • Costos Financieros 	Índice de operaciones Índice de personal Índice de ingresos Costos fijos	Observación, Análisis documental Entrevista



<p>reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020?</p> <p>¿En qué medida reconvertir las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet es factible, en términos de costos financieros, para que la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC, pueda reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020?</p>	<p>reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020.</p> <p>Demostrar que la reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet son factibles de desarrollarse en términos de costos financieros, para que la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC, pueda reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020.</p>	<p>reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020.</p> <p>La reconversión de las actividades operativas del servicio de restaurante gourmet es factible de ser realizada en términos de costos financieros, de esta manera la empresa GOURMET L&G INVERSIONES SAC, podrá reactivarse económicamente en tiempos COVID - periodo 2020.</p>		<p>Costos variables</p> <p>Costo del dinero</p> <p>Tasa de interés promedio</p> <p>Costo Total</p>	
---	---	---	--	--	--

B. MATRIZ DE INSTRUMENTOS

• **VARIABLE 1: Reconversión Operativa**

DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
-----------	-------------	-----------	----------	--------------



Procesos operativos	Índice de operaciones Índice de personal Índice de ingresos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La reconversión de las actividades operativas deben responder a un plan de cambio? 2. ¿El plan considera el conjunto de acciones que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo la reconversión? 3. ¿Se identificaron que procesos operativos se van a cambiar? 4. ¿Se han cuantificado el costo de cada proceso? 	<p>Análisis Comparación Evaluación Comprobación</p>	ENCUESTA HOJA EXCEL
<p>• VARIABLE 2: Costos operativos</p>				
DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	CRITERIO DE EVALUACIÓN	
Costos de operación directos	Costos fijos Costos variables	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se tienen identificados y cuantificados los procesos productivos de servucción? 2. ¿Se cuenta con un plan financiero? 3. ¿Se cuenta con un diario de registro de operaciones de costos? 	<p>Análisis Comparación Evaluación Comprobación</p>	ENCUESTA HOJA EXCEL
<p>VARIABLE 3: Costos Financieros</p>				
DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	CRITERIO DE EVALUACIÓN	
Costo del dinero	Costo del dinero Tasa de interés promedio Costo Total	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Se han identificado plenamente que componentes de la estructura de los costos financieros? 5. ¿Se ha analizado y evaluado la composición financiera de la empresa? 6. ¿Se ha determinado el nivel del costo financiero que se va a incurrir por aplicar el plan de reconversión? 	<p>ANÁLISIS Comparación Evaluación Comprobación</p>	ENCUESTA HOJA EXCEL





C. BIBLIOGRAFÍA

1. César Augusto Bernal T. / Metodología de la Investigación / editorial Prentice Hall / Edición 2019
2. CHARLES HORNGREEN / GEORGE FOSTER- La Contabilidad de Costos un enfoque gerencial (20017)
3. Don R. Hanse y Maruane M. Mowen, en su obra Administración de Costos Contabilidad y Control (editorial pretencie hall / Edición 2008)
4. Harold Kuntz y Heinz Wierhich , La Adminsitracion una perspectiva global 2014
5. James A Brimsom Contabilidad Por Actividades / 2016
6. NEUNER, JOHN J.W. CONTABILIDAD DE COSTOS, PRINCIPIOS Y PRÁCTICA. TOMO I. 2008
7. Polimeni – Fabozzi – Adelberg / Contabilidad de Costos Conceptos y Aplicaciones para la Tomade Decisiones/ 2005
8. *SCOTT BESLEY / EUGENE F. BRINGHAM – La gestión de costos (2013)*
9. *FONNEGRA MARIO DE JESÚS CADAVID*
10. *Contabilidad de Costos Colombia. 2008*
11. *GOMEZ GIOVANNY E. Una aproximacion a la Historia de los Costos en Contabilidad*
12. *METTCALFE HENRY Costo de Manufactura Contabilidad de Costos*
13. *Colombia 1997*
14. *Norma American Section of the International Association for Testing Materials (ASTM) C-94 / Norma Técnica Peruana (NTP) 339.114*



15. *R. Hanse y Maruane M. Mowen, en su obra Administración de Costos Contabilidad y Control (editorial pretencie hall / Edición 2008)*
16. *Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el Registro de las Marcas (de ahora en adelante denominada Clasificación de Niza 1979)*



D. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

FORMULADO AL PERSONAL DE DIRECCIÓN

1. **¿en qué medida las medidas dictadas por el gobierno nacional con respecto al cierre de locales públicos durante el periodo 2020 comprometió la estabilidad de la organización?**
2. **¿Dichas medidas se cumplieron rigurosamente en todo el ámbito de operaciones de la organización?**
3. **¿Se ha llegado a evaluar el perjuicio operativo, financiero y técnico de lo que ha significado el cierre del local de la organización por efectos de la pandemia?**
4. **¿en qué medida la contracción de la actividad económica del turismo VIP a nivel internacional, ha causado impacto sobre los ingresos de la organización?**
5. **¿en qué medida, para el caso del restaurante del ubicado en la ciudad del Cusco, la contracción de la actividad económica del turismo VIP a nivel internacional, ha causado impacto sobre los ingresos de este restaurante?**



6. **¿Se ha llegado a evaluar el perjuicio operativo, financiero y técnico de lo que ha significado la paralización de las actividades del local del Cusco?**
7. **¿Se ha pensado en reconvertir las actividades operativas del restaurante ubicado en la ciudad del Cusco?**
8. **¿Cuál considera que es el mayor impedimento para poder reconvertir las actividades operativas del restaurante ubicado en la ciudad del Cusco?**



VALIDACION DE INSTRUMENTOS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

I. INFORMACIÓN GENERAL

Nombres y Apellidos	<i>Mag Nélica Paullo Dávalos</i>
Cargo / Institución donde labora	Docencia en la UAC
Trabajo de investigación	COSTOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS DE RECONVERSIÓN DE LOS RESTAURANTES TURÍSTICOS GOURMET L&G INVERSIONES SAC EN TIEMPO COVID PARA SU RECUPERACIÓN ECONÓMICA- PERIODO 2020
Nombre de los instrumentos	<i>Matriz de Consistencia</i> <i>Cuestionario Formulado al Personal de Obras</i> Matriz de Operacionalización de las Variables

Nº	ITEMS	Apreciación		Observación
		SI	NO	
1	¿En qué medida las medidas dictadas por el gobierno nacional con respecto al cierre de locales públicos durante el periodo 2020 comprometió la estabilidad de la organización?	✓		
2	¿Dichas medidas se cumplieron rigurosamente en todo el ámbito de operaciones de la organización?	✓		
3	¿Dichas medidas se cumplieron rigurosamente en todo el ámbito de operaciones de la organización?	✓		
4	¿Se ha llegado a evaluar el perjuicio operativo, financiero y técnico de lo que ha significado el cierre del local de la organización por efectos de la pandemia?	✓		
5	¿En qué medida la contracción de la actividad económica del turismo VIP a nivel internacional, ha causado impacto sobre los ingresos de la organización?	✓		
6	¿En qué medida, para el caso del restaurante del ubicado en la ciudad del Cusco, la contracción de la actividad económica del turismo VIP a nivel internacional, ha causado impacto sobre los ingresos de este restaurante?	✓		
7	¿Se ha llegado a evaluar el perjuicio operativo, financiero y técnico de lo que ha significado la paralización de las actividades del local del Cusco?	✓		
8	¿Se ha pensado en reconvertir las actividades operativas del restaurante ubicado en la ciudad del Cusco? ¿Cuál considera que es el mayor impedimento para poder reconvertir las actividades operativas del restaurante ubicado en la ciudad del Cusco?	✓		

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Luego de haber conocido y analizado los instrumentos que han sido puestos a mi alcance por
Parte de las interesadas, considero que los mismos guardan relación con la estructura de la
Consistencia de la investigación que está en curso

III. APRECIACIÓN FINAL

Se puede aplicar

Se debe reformular
parcialmente

Se debe reformular
completamente

Mag Nélica Paullo Dávalos
Docente Contratada de T.C.