

## CAPÍTULO I - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### Contextualización del Problema

Al estar en una época de constantes cambios, donde todo evoluciona de un día a otro debido a la globalización y a la alta competitividad tanto de productos como de servicios, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado.

Las empresas deben tomar en cuenta varios factores para manejarse dentro de un mercado altamente competitivo. Los administradores al ser quienes realizarán esta interesante tarea deben utilizar todos los recursos que estén a su alcance para lograr ganancias y satisfacer las necesidades de sus clientes, mediante una adecuada administración y control de sus actividades y recursos.

La administración consecuente y bien aplicada es una de las soluciones que se vienen imponiendo en el mundo empresarial de forma inevitable para subsistir. El manejo Administrativo de una empresa, debe estar continuamente actualizándose si desea utilizar adecuadamente los recursos a su disposición realizando un seguimiento a las operaciones y los procedimientos administrativos que se aplican en las mismas.

### *Antecedentes*

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado la administración. El manejo administrativo nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir como se puede evidenciar desde la época de la construcción de la Gran Pirámide de Egipto en donde se

manifiesta el trabajo coordinado y organizado, el libro del Éxodo menciona la dirección y liderazgo de Moisés, Sócrates transmitió la importancia universal de la armonía y la organización, para lograr los objetivos, Platón habla sobre la división del trabajo, con Cristo, surge un liderazgo fuerte y decidido, la Revolución Industrial que acarreó estudios sobre la productividad humana, los principios administrativos, los conceptos de administración, las funciones de ésta y el enfoque de proceso.

Posteriormente aparece Fayol, quien considera a las funciones administrativas, y estructura organizacional, sin considerar a las personas que conforman la misma ni al medio al cual pertenecen. En el período neoclásico evoluciona la administración considerando al hombre sin dar énfasis ni a la empresa ni a los trabajadores, complementándose a lo largo de la historia con la aparición de otras teorías hasta llegar a la teoría de las contingencias en la que la eficiencia empresarial se alcanza mediante un diagnóstico situacional de las variables externas e internas, ofreciendo alternativas prácticas para el administrador.

### *Situación actual*

En los últimos años el mundo ha sufrido una serie de cambios, especialmente en lo que respecta a las prácticas de los negocios. El sector de los servicios es una de las actividades con mayor proyección de futuro y en constante expansión en nuestro país y en todo el mundo.

La experiencia adquirida en el manejo de 8 restaurantes franquiciados en la provincia de Imbabura a través del asesoramiento empresarial en el proyecto de desarrollo PROCANOR y la información levantada en encuestas y observación a permitido entender que los restaurantes al igual que cualesquier empresa necesitan mejorar continuamente en el manejo administrativo que permita el cumplimiento de su misión por el aporte que dan al adelanto de la ciudad. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el

desarrollo de la ciencia y tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos.

Estas microempresas poseen una administración empírica que en muchos de los casos son negocios familiares que nacen con la necesidad de generar ingresos para los hogares de sus propietarios; carecen de herramientas de planificación a largo, mediano y corto plazo, elaborando sus platos en función de la demanda del producto y las existencias.

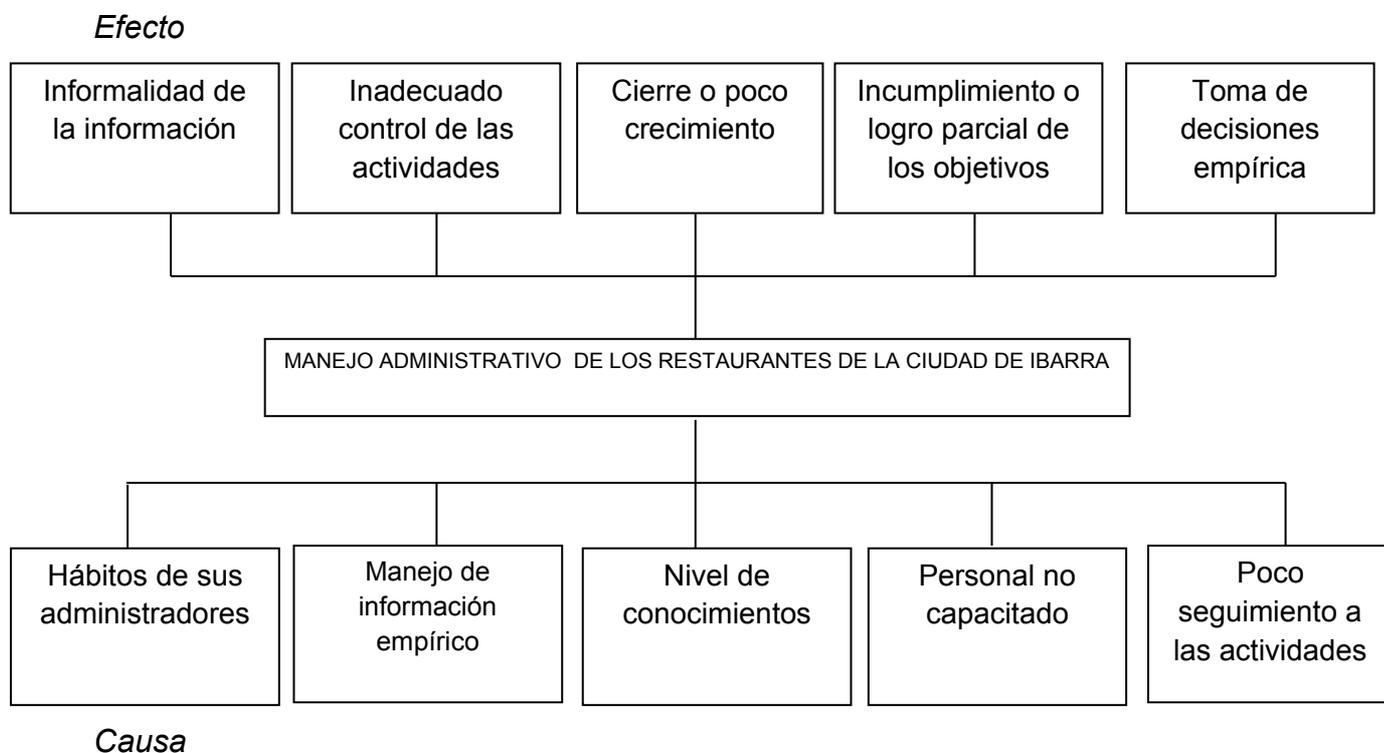
La gestión de los microempresarios de los restaurantes carece de documentación clara y precisa del desarrollo de sus actividades a través de sus diferentes períodos de funcionamiento, dificultando de esta manera la toma de decisiones empresariales. El talento humano en su mayoría no cuenta con una estructura funcional que permita establecer las personas adecuadas para los cargos existentes en la empresa, teniendo un recurso humano que no ha potencializado sus destrezas y habilidades por el desconocimiento administrativo de sus dirigentes.

Finalmente, se debe considerar para que un restaurante tenga más ventas que otro no depende exclusivamente de que tan sabrosa es su sazón, ya no es suficiente tener buenos cocineros, sino saber venderse mejor y convertir a los clientes en sus mejores vendedores. Para esto, el mercado exige negocios más capacitados en temas administrativos.

### *Proyección*

Mejorar su capacidad de oferta del servicio a través del uso del mejoramiento continuo con empresas que se involucran en el proceso de formalización de la información. Así como incrementar en un período de 5 años el número de restaurantes que se involucren en el manejo de herramientas administrativas en el desarrollo de las actividades de sus empresas.

## Causas-Efectos



Elaboración: Autora

## Planteamiento del Problema

El manejo administrativo de los restaurantes radica por el desconocimiento de sus administradores, quienes al operar empíricamente con poco seguimiento a sus actividades administrativas no desarrollan el potencial del negocio. Asimismo con los altos niveles de competencia se genera el interés de auto capacitarse en temas de administración y manejo de registros, caso contrario la informalidad seguiría su rumbo al paulatino crecimiento de las empresas e incluso la terminación de sus actividades económicas.

Este tipo de empresas en su mayoría involucra un manejo empírico y por ende se necesita organizar y orientar sus decisiones hacia determinados objetivos, contando para el efecto con un talento humano que permita generar un valor para el restaurante, en miras de una expansión sostenible en el tiempo.

## Formulación del Problema

¿Qué elementos de carácter administrativo, contable y conducción del Talento Humano tienen que ver con el manejo de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra y que instrumentos podrían desarrollarse con la finalidad de tener un manejo eficiente en este tipo de empresas?

### *Objetivos*

#### *Generales*

1. Analizar el manejo administrativo en los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra para que las herramientas a diseñarse se ajusten a la realidad de las empresas.
2. Diseñar una estrategia administrativa con la finalidad de contribuir en el manejo de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra.

#### *Específicos*

- 1.1 Identificar los problemas administrativos que enfrentan los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra.
- 1.2 Analizar las políticas y estrategias utilizadas en el manejo del talento humano de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra.
- 1.3 Determinar la forma de llevar registros contables para la toma de decisiones empresarial por parte de los(as) administradores(as) de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra.
- 2.1 Auscultar las posibles soluciones al problema de manejo de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra.
- 2.2 Seleccionar la estrategia más pertinente y viable para mejorar el manejo administrativo de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra.

2.3 Estructurar técnica y administrativamente la estrategia para mejorar el manejo administrativo de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra.

#### Preguntas de Investigación

- a) ¿En su mayoría afecta en el manejo empresarial los problemas que enfrentan los administradores, en relación a los factores de carácter administrativo, contable y conducción del Talento Humano?
- b) ¿Constituirá un Sistema de Gestión Administrativa la solución para mejorar la administración de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra?

#### Justificación

El proyecto de investigación propuesto, tiene gran relevancia e importancia hacia la colectividad ibarreña en general ya que el aporte que brindará a éste sector de los restaurantes, son puntuales y factibles de implantar.

Los beneficiarios directos con el presente proyecto serán:

- a) Los administradores(as) mejorarán el manejo de sus empresas al contar con herramientas administrativas.
- b) El talento humano que laboren en la empresa obtendrán un ingreso fijo.

Los beneficiarios indirectos cuando se desarrolle el presente proyecto podrán ser entre otros los siguientes:

- a) El sistema financiero se beneficiaría con empresas que formalicen la información, debido al incremento de la capacidad de ahorro y liquidez de la misma.

- b) La sociedad podría acceder a un mejor servicio y producto con una administración organizada que generará nuevas plazas de trabajo con el crecimiento de las empresas.

Es por ello que los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra necesitan manejarse bajo un proceso de planificación, organización, dirección, integración del talento humano y control, que les permita hacer frente a los desafíos del mercado en el que se desarrollan y puedan responder a las exigencias y necesidades de sus clientes que buscan obtener un valor agregado al momento de su compra.

### Viabilidad

La investigación cuenta con las facilidades administrativas y políticas al poseer el involucramiento e interés de los propietarios y talento humano de los restaurantes a ser investigados. Además, cuenta con viabilidad técnica al ser un investigador una persona que tienen conocimientos y experiencia en el manejo administrativo de restaurantes.

Igualmente se encuentra la viabilidad legal al contar con ciertos requisitos categorizados como Alimentos y Bebidas de acuerdo a lo estipulado en el Ministerio de Turismo ubicado en la Gerencia Regional Sierra Norte; en donde se detallan las condiciones generales, en instalaciones, talento humano, comedor, cocina y servicios. Finalmente, es viable al no ser una investigación muy costosa siendo asumido sus gastos por el investigador.

## CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

### Aspecto administrativo de las empresas

En la administración de las empresas se busca generar, diseñar y mantener un ambiente de trabajo grupal con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos a ser alcanzados.

#### *La empresa*

Chiliquinga M (2001), considera a la empresa como una “unidad económica que mediante la combinación de los factores de la producción, ofrece bienes y o servicios de excelente calidad para los consumidores, con el propósito de obtener un beneficio económico” (p. 30).

Constituye una organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y servicios en general, para satisfacer diversas necesidades humanas. Es una entidad compuesta por capital y trabajo convirtiéndose en el motor que mueve la economía de un país.

Se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.

## Cuadro 1

*Tipos de empresa*

Por su actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comercial: acerca el producto del productor al consumidor sin transformación.</li> <li>▪ Industrial: transformación de materia prima en nuevos productos.</li> <li>▪ Servicios: ofrecen un servicio a la comunidad.</li> </ul>
Por su dimensión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Microempresa: posee menos de 10 trabajadores.</li> <li>▪ Pequeña: tiene menos de 50.</li> <li>▪ Mediana: tiene un número entre 50 y 250.</li> <li>▪ Grandes: poseen más de 250.</li> </ul>
Por el sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pública: capital perteneciente al Estado.</li> <li>▪ Privada: capital perteneciente a personas naturales y jurídicas.</li> <li>▪ Mixta: capital privado y público.</li> </ul>
Por la integración del capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unipersonal: capital perteneciente a una persona natural.</li> <li>▪ Pluripersonal: capital perteneciente a dos o más personas naturales.</li> </ul>

Tomado de: Wikipedia. (2010). La Empresa. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

*La microempresa*

Entre sus principales características se puede mencionar las siguientes:

- a) Administración independiente usualmente dirigida y operada por el dueño.
- b) Limitados recursos financieros.
- c) Tecnología en relación al mercado que abastece.
- d) Proyecciones de crecimiento a largo plazo.
- e) Generalmente poco conocimiento técnico por parte del administrador del manejo de empresas.

*Requisitos de funcionamiento de las microempresas.*

De acuerdo a la información proporcionada por el Ilustre Municipio de Ibarra los requisitos de funcionamiento constituyen:

1. Copia del RUC.
2. Fotocopia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación.

3. Copia de una planilla de agua, luz o teléfono. Contrato de arrendamiento en caso de no ser de propiedad el inmueble del solicitante.

Además, el Ministerio de Turismo dictamina los siguientes requisitos que deberán ser cumplidos por los restaurantes:

1. Copia certificada de la escritura de constitución, aumento de capital o reforma de Estatutos, tratándose de personas jurídicas.
2. Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito en la oficina de Registro Mercantil, tratándose de personas jurídicas.
3. Certificado de no encontrarse registrada la razón social otorgado por el IEPPI, ubicado en la Av. República # 396 y Diego de Almagro Edif. FORUM 300 (Mezanine), Teléfonos: 022 508 000 / 508 002 Ext. 226.
4. Copia del RUC, fotocopia de la cédula de ciudadanía, según sea la persona natural ecuatoriana o extranjera, así como del certificado de votación.
5. Lista de precios (original y copia). Fotocopia del título de propiedad o contrato de arrendamiento del local, registrado en el juzgado de inquilinato.
6. Fotocopia del contrato de compra. Venta del establecimiento, en caso de cambio de propietario con la autorización de utilizar la razón social.

#### *La administración de las microempresas.*

El administrador se puede decir que administra un servicio o producto, incluyendo la planificación y la administración del talento humano, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control contable financiero; apoyar a la dirección y asegurar la satisfacción del cliente.

#### *Elementos de la administración*

En cuanto a los elementos administrativos de las empresas constituyen los conforman siendo estos:

#### *Planificación*

Ledesma J (2008) considera, a la planificación como una “Herramienta para el emprendedor moderno que le permite asumir riesgos calculados siendo el fundamento de la administración de empresas, mediante ella se proyecta la empresa hacia el futuro, fijándole metas y objetivos y los medios para alcanzarlos” (p. 21).

Para el pequeño empresario es de trascendental importancia la planeación, ya que esta contribuye a disminuir las acciones improvisadas que provocan un desperdicio de recursos.

Una persona planificadora mira el entorno para medir sus riesgos y oportunidades, su innovación parte del análisis de las necesidades y de la comprensión del entorno, esta consiente su mentalidad de ajustar las actividades a los cambios.

### *La planificación estratégica.*

Proceso por el cual los administradores de forma sistemática y coordinada piensan en el futuro de la empresa, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas en un tiempo determinado. Entre sus componentes:

#### *1. Visión*

Ramírez E (2008) considera, a la visión como “La percepción clara del futuro de una empresa, señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para el desarrollo esperado de la empresa” (p. 15).

#### *2. Misión*

Ramírez E (2008) considera, a la misión como “El propósito, finalidad que persigue una empresa, un área o un departamento. Razón de ser de una empresa” (p. 15).

#### *3. Objetivos*

Los objetivos especifican las condiciones futuras que la alta gerencia espera lograr; los objetivos son resultados que la empresa ha definido a través del tiempo y que se ha propuesto alcanzar.

#### *4. Estrategias*

Camino a seguir para llegar a los objetivos y ubicar a la empresa en una posición de ventaja frente al entorno, teniendo en cuenta el valioso aporte del talento humano y logrando siempre la participación activa de sus actores.

#### *5. Políticas*

Constituyen en guías para orientar la acción, criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones.

#### *6. Valores*

Tiene que ver con las actitudes, comportamientos, costumbres, hábitos sobre los cuales se fundamenta la empresa y han de ser practicados en todos los miembros.

#### *Organización*

Arreglo ordenado de los recursos y de las funciones que deben desarrollar todos los miembros de la empresa para lograr sus metas y objetivos.

##### *A) Organigrama*

Forma en que se enlazan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

##### *Ventajas.*

- a) Sirve como medio de información para clientes externos e internos.

- b) Determina quienes son los dirigentes y quienes los dirigidos dentro de la empresa.
- c) Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la empresa.
- d) Permite trazar líneas de autoridad para la toma de decisiones.
- e) Delimita las tareas de cada persona.

### *Tipos de organigrama.*

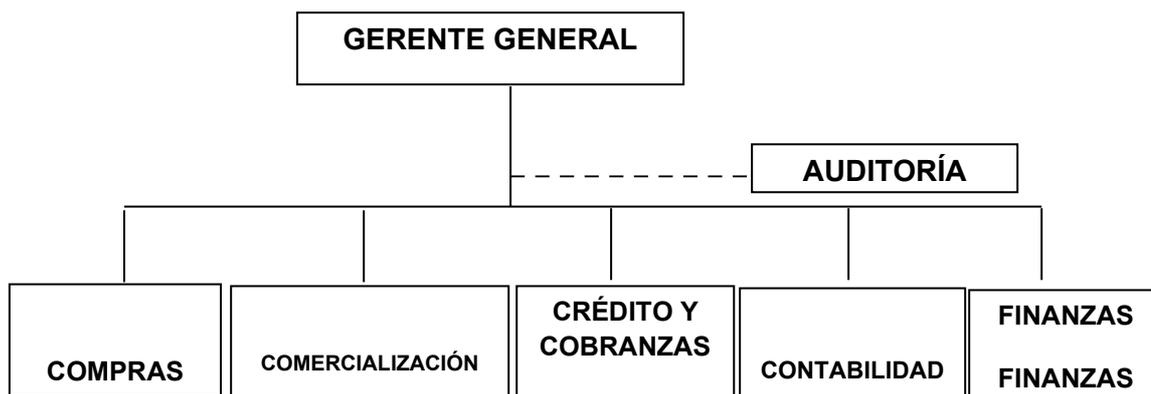
En una organización su estructura orgánica esta conformada por dos tipos de posición de personal y funcional como se explica a continuación:

#### *A) Organigrama de posición de personal*

Muestra claramente el nivel jerárquico y las líneas de autoridad existentes dentro de la empresa. A continuación se presenta un esquema:

Figura 1

#### *Organigrama estructural*



Elaborado por: Autora

#### *La autoridad administrativa.*

Derecho de mandar y hacer que las personas realicen lo que les corresponde para el logro de los objetivos de la empresa. Facultad que tiene el dirigente, la cual debe emplear sin excesos y atropellos contra sus dirigidos, ya que nunca se debe olvidar que son seres humanos con sentimientos, derechos y deberes que deben ser respetados. Entre sus tipos de autoridad:

Autoridad en línea que está formada por una línea continua de escalones de autoridad, donde el supervisor delega al subalterno y este a su vez en otro, y así sucesivamente hasta llegar al último nivel de responsabilidad. Constituye una vista panorámica de la empresa en donde se puede aplicar el manejo de estructuras planas.

Asesoría que se refiere a las entidades y personas que asesoran al empresario para el buen funcionamiento de su empresa. En esta relación el personal asesor se limita a recomendar y sugerir la ejecución de determinadas tareas, carece de mando y autoridad.

### *B) Organigrama funcional*

Considera además de las unidades y sus relaciones, cada línea de mando con la respectiva función que debe cumplir cada integrante, de tal manera que el personal tenga claro conocimiento de las funciones a cumplir dentro de la empresa de acuerdo al cargo que desempeña.

#### *Manejo de procesos.*

Constituye hallar la forma mas viable para optimizar los recursos; mejorando los tiempos de entrega y de producción que se manejan en la empresa. Así se reduce costos. La eficiencia de una organización depende de la efectividad de sus procesos. Entre sus problemas se encuentran los desperdicios de recursos, conflictos internos, pérdida de clientes y escasa capacidad competitiva. El análisis de los procesos permite evaluar y cuestionar las actividades de la empresa frente a sus objetos y por ende ser realmente competitivos en un mercado exigente.

## *Dirección*

Se encarga de orientar el recurso humano para que con su trabajo contribuya al logro de los objetivos fijados por la empresa. En este sentido, el pequeño empresario como líder en su organización deberá tener la habilidad suficiente para hacer que sus subordinados entiendan y realicen adecuadamente sus decisiones.

### *Pautas generales de la dirección.*

- a) Mostrar interés por las personas de la organización, tratándolas con el respeto que se merecen.
- b) Ser estricto en cuanto a los principios pero flexible en cuanto a los procedimientos para el desarrollo de las actividades.
- c) Inculcar en cada una de las personas el conocimiento y la claridad de los objetivos de la empresa y de su trabajo en particular.
- d) Crear y mantener un buen nivel de comunicación en la empresa.
- e) Impulsar el progreso y desarrollo de todos los miembros de la organización.
- f) Consultar, preguntar, participar y delegar.

## *Control*

Robbins, S (2000), considera al control como el "...proceso de monitorear las actividades para asegurarse que se lleven acabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa" (p. 13).

La planificación siempre tiene que estar sujeta a un control donde existe una comparación de los planes con los resultados, de esta manera en caso de aparecer o existir desviaciones de los planes se deben adoptar acciones correctivas, para dar cumplimiento con los objetivos planteados y de esta manera poder evitar posibles problemas en el futuro que dificulten el desarrollo de las actividades.

Un buen sistema de control de ser objetivo es decir basarse en hechos y datos reales no en suposiciones o rumores. Debe ser económico, si este resulta ser más costoso que la actividad o proceso que se controla resultará ineficiente para la empresa. Además, debe efectuarse a tiempo en el momento oportuno en el que permita evitar determinados errores. El control puede prestarse a interpretaciones dudosas o erróneas, debe especificar claramente la acción o control a efectuar.

### *Toma de decisiones gerenciales*

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones, que constituye la adecuada selección de alternativas y gran parte del éxito de cualquier empresa, teniendo presente siempre la relación costo-beneficio.

Para generar toma de decisiones acertadas se debe:

- a) Determinar el problema.
- b) Establecer alternativas de solución.
- c) Evaluar y seleccionar la mejora opción.
- d) Ejecución y seguimiento de la alternativa seleccionada.

Dentro de los componentes que influyen directa o indirectamente en la toma de decisiones se puede mencionar:

- a) Experiencia en donde proporciona información para la solución de un problema similar.
- b) Conocimientos en relación al tema a ser tratado.
- c) Información de aspectos a favor o en contra del problema, datos disponibles.
- d) Juicio que es propio de la persona, realiza la combinación de la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis.
- e) Realizar un análisis de los componentes anteriores para decidir.

La colaboración favorece la sinergia logra un mayor compromiso a través de la participación de las personas en la toma de decisiones.

### *Características de la información*

El proceso de toma de decisiones considera la información además de las cualidades propias de quién debe tomar decisiones, pudiendo ser relevante, mejorando y aportando a la toma de decisiones; accesible; oportuna disponible en tiempo adecuado para la toma de decisiones; comprensible para el decisor y confiable o verificable debiendo proceder de datos reales.

Además, tiene como propósito disminuir la incertidumbre de quien necesita tomar una decisión; estos pueden ser de procedencia interna o externa dependiendo del requerimiento. La calidad de la información depende de la calidad de los datos.

### *Administración de restaurantes*

El administrador de restaurantes con la finalidad de poder minimizar el riesgo al que deben afrontar en el manejo de este tipo de negocios debe:

#### *Planificar el trabajo*

Creando soluciones, alternativas, definiendo políticas de trabajo, análisis de resultados y rentabilidad, definir la distribución de los recursos para alcanzar objetivos, así como analizar la situación mediante una base de datos.

#### *Participar en la composición del menú*

Buscar la orientación al cliente en productos, proveedores y tipos de cliente, establecer directrices de planificación y producción del menú, costo y precio de venta final.

### *Coordinar el servicio*

Efectuar compras de alimentos y bebidas, control de inventarios de mercaderías, control financiero contable de costos y personal, asegurarse del cumplimiento de trámites legales para el funcionamiento.

### *Atender o supervisar la atención al cliente*

Investigar preferencias y necesidades, esclarecer dudas del gasto, explicar y acordar la forma de pago, despedir al cliente e incentivar su retorno.

### *Cuidar de la seguridad alimentaria*

Asegurar la aplicación de los procedimientos de higiene y seguridad en la administración de alimentos, en la limpieza de utensilios usados, en la higiene y limpieza personal del equipo y del espacio físico.

### *Promover ventas*

Autorizar descuentos, negociar contratos y acuerdos comerciales. Una de las herramientas utilizadas es los medios de comunicación siendo los mas efectivos la televisión, prensa y radio, mediante los cuales puede llegar de manera oportuna y rápida a sus clientes y potenciales clientes.

### *Apoyar al cliente*

Brindar información sobre el establecimiento y los servicios que ofrece, aclarar dudas sobre reserva, precio, productos y servicios, solucionar problemas.

### *Apoyar al equipo*

Ayudar al equipo en la atención al cliente, supervisar y orientar el arreglo del salón, mesas y utensilios.

### *Liderar al equipo*

Definir reglas para reclutamiento, selección y promoción de personal, desarrollar acciones motivadoras.

### *La empresa familiar.*

Inicia para satisfacer las necesidades familiares, autoconsumo. Muchas caen por mal manejo administrativo e incluso pueden generar rupturas familiares.

### *Instalaciones en restaurantes*

En el manejo de los restaurantes debe considerar tener:

- a) Amplitud en las instalaciones donde se desarrollan las actividades del restaurante.
- b) Claridad e instalación adecuada de la luz para mejorar la realización de los trabajos, limpieza en los platos, entre otros.
- c) Ventilación natural o artificial por medio de extractores.
- d) Abundante agua potable.
- e) Revestimiento de paredes, suelos y techos que sean fáciles de lavar y limpiar.

### *Manejo comercial*

En el manejo comercial es importante conocer ciertos aspectos que lo componen:

- a) Venta directa que parte de la toma de decisiones para la venta del producto y satisfacción del cliente.
- b) Conocer las necesidades de los clientes, para ello se puede formular una ficha en donde se hagan notar datos básicos como nombre, dirección, actividad, mercadería que compra con frecuencia y en que cantidades.
- c) Segmentación de clientes en edad, localidad y negocios.
- d) Mantener un proceso claro al momento de negociar, vender, cobrar y facturar.

- e) Buscar conocer, captar, vincular y tratar de fidelizar al cliente.
- f) Finalmente, una herramienta que puede contribuir es el estudio interno y externo del negocio que permite generar estrategias concretas encaminadas a potencializar las fortalezas, minimizar las debilidades, contrarrestar las amenazas y hacer uso de las oportunidades.

### Manejo del talento humano

En la empresa el manejo del talento humano goza de importancia debido a que es el responsable de satisfacer al cliente, tienen en sus manos la posibilidad de lograr que la empresa aprenda a buscar la excelencia. Es de ahí la importancia de potencializar sus habilidades y orientarlo hacia el beneficio propio y del negocio.

El microempresario debe saber dirigir a sus empleados y trabajadores. Manteniendo una comunicación efectiva con sus trabajadores; de esta manera abre las posibilidades para que estos propongan cómo aprovechar mejor sus energías y aptitudes en la realización de las actividades que requiere la empresa.

Esto lleva a que el talento humano se interese y comprometa con el logro de los propósitos del negocio. Permitted obtener un servicio rápido, completo, atento y entusiasta frente al consumidor.

### *Relación laboral*

Se encuentran reguladas por el Código de Trabajo que define las relaciones entre empleadores y trabajadores.

### *Beneficios laborales legales del talento humano.*

Entre los principales beneficios laborales que debe cumplir el empleador al momento de la contratación del personal, mismos que deben estar escritos en el contrato de trabajo se puede encontrar:

- a) Indemnizaciones.
- b) Vacaciones remuneradas.
- c) Décimos tercero y cuarto.
- d) Remuneración extraordinaria por horas extras.
- e) Participación en utilidades.
- f) Afiliación al IESS.

### *Reclutamiento*

Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Es esencial responder a que es necesario hacer, saber, aprender y que experiencia es realmente relevante. Los canales más usuales los constituyen los contactos de amistades, agencias de empleo y la respuesta a los avisos de la prensa.

### *Selección*

Una vez realizado el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En ocasiones la administración determina entre sus políticas que el puesto se debe ofrecer al personal interno antes de ofrecerlo al mercado externo. Entre sus pasos:

- a) Recepción de carpetas.
- b) Pruebas a los aspirantes.

- c) Validación de las pruebas.
- d) Entrevista de selección.
- e) Verificación de datos y referencias.
- f) Exámenes médicos si son requeridos.
- g) Decisión de contratación.

### *Contratación*

La contratación llevada a cabo entre la organización y el trabajador , esta debe estar registrado en un contrato de trabajo con la finalidad que se encuentren claras las obligaciones y derechos que se deban cumplir, así como formalizar la relación laboral.

### *Inducción y capacitación*

Informa las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo, debe conocer todo en la empresa, dando para el efecto todas las ayudas técnicas que ameriten. Se lo realiza con el objeto de promover seguridad al trabajador, reducir quejas, facilitar supervisión del personal, agilizar el desarrollo de las actividades y reducción en costos de operación.

### *Control*

El control del talento humano es el proceso que permite garantizar que las actividades se ajusten a lo proyectado. Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por sus trabajadores a fin de lograr los propósitos así como constituye una herramienta para sus administradores a través de la cual se comprueba la eficiencia de los colaboradores y las medidas correctivas a tomar.

### *Integración del talento humano*

Procedimiento mediante el cual se destina al individuo adecuado en el puesto que se ajuste a sus capacidades y de esta manera mejorar las actividades dentro de la empresa.

Los directivos deben considerar a los empleados como el recurso más valioso de la organización y por ende invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y logrando su satisfacción personal.

### *Técnicas para la integración del personal*

Entre las principales técnicas de integración que se utilizan en la conducción del talento humano y que facilitan el desarrollo de las actividades existen:

#### *Asignación de salarios.*

Lograr que los salarios sean justos y equitativos, de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo asignados a cada puesto.

#### *Asignación de funciones.*

Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto en el que se encuentren claras y definidas sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

#### *Calificación de méritos.*

Constituye evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

#### *Desarrollo de las capacidades del talento humano*

Se parte desde la necesidad de desarrollar las capacidades humanas ofreciendo mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. De acuerdo a lo manifestado por Ramírez E (2008) considera, que “Se debe partir desde la necesidad de ser como identidad de la persona, saber adquirir conocimientos,

saber hacer la aplicación de lo que se conoce y saber estar es decir tener un vivir en bienestar” (p. 16).

Para motivar al talento humano no necesariamente se lo puede hacer con mayores ingresos ya que la empresa no siempre esta en posibilidades de ofrecer un incentivo económico, sin embargo puede utilizar un buen trato, haciéndolos sentir útiles y demostrarles que tan importantes son para la empresa. Ofrecer un buen ambiente con comodidad y con los medios para que realicen su trabajo siempre ayuda.

### *Capacitaciones del talento humano*

Un personal capacitado ayuda a solucionar problemas y no a generarlos. Las capacitaciones deben orientarse hacia el trabajo de cada persona de manera que se desarrolle personalmente y a la empresa con sus conocimientos. Es una inversión y no un gasto.

### *Comunicación*

La comunicación con los empleados debe existir en cualquier empresa si quiere funcionar correctamente. El no informar a los empleados en lo relativo a las políticas corporativas y asuntos que afecten a sus intereses puede llevar a malos entendidos que afecten el buen desenvolvimiento de la empresa, ocasionando reprocesos y en ocasiones pérdidas significativas.

MONTEROS, Edgar (2005) menciona:

Este proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, por lo que en la actualidad, con los procesos de globalización y los vaivenes de la economía, los microempresarios tienen la necesidad de hacer que sus empleados se sientan seguros en sus empresas. Para lograrlo, el concepto básico, es la comunicación interna, pues todos los cambios organizativos

que requiera efectuarse por este hecho, convierten en puntual definitivo el concepto de comunicación (p. 77).

Respecto a la información que hay que transmitir al empleado, además de la operativa que necesita para realizar su función, hay que transmitirle información personal entre esta la forma de valoración, su seguridad en la compañía, competencia y demás que creyere conveniente que de seguro el personal contribuirá con sus ideas para el mejoramiento y que de acuerdo a las posibilidades de la empresa pueda cumplir.

### *Liderazgo*

Esta encaminada por un emprendedor que es la persona que representa una propuesta de cambio y logra que esta sea reconocida y asumida por un grupo de personas.

#### *Funciones de un líder*

- a) Guiar, orientar y conducir un grupo poniendo en práctica sus conocimientos y capacidades para ejercer tales funciones.
- b) Encarar los problemas y ayudar a solucionarlos.
- c) Interesarse por las necesidades de los clientes internos y externos ya que ellos constituyen la razón de ser de la empresa.
- d) Dar cumplimiento a los objetivos de la empresa.

#### *Tipos de líder*

El líder no es la persona que impone su criterio, sino que, luego de escuchar el criterio de los demás, toma decisiones por consenso. Es el proceso de participación activa de todos (as) los integrantes de la empresa; aprovechando las capacidades, habilidades, destrezas e iniciativas de cada persona. Sin

embargo entre los diferentes tipos de liderazgo existen: democrático, autocrático y permisivo.

### *Higiene en alimentos preparados*

La imagen proyectada a los clientes en cuanto a las normas de higiene utilizadas en la empresa hace la diferencia frente a la competencia, por lo tanto la administración debe mantener un control permanente y efectivo de estos aspectos.

### *Manipulación de alimentos*

El manejo en restaurantes exige un cuidado en sanidad del espacio de trabajo, equipos, higiene del personal y manipulación de alimentos con la finalidad de que el producto final sea apto para satisfacer al cliente. Contando con la participación y concentración de sus colaboradores.

### *Importancia*

A través de los alimentos servidos se logrará proyectar una mejor imagen del establecimiento.

### *Especificaciones técnicas*

- a) Servicios higiénicos limpios y ventilados.
- b) Alimentos que no presenten signos de descomposición.
- c) Bodega o espacio aislado para almacenaje de materiales de limpieza.
- d) Pisos, paredes, techos y mesones con material fácil de limpieza.
- e) Utensilios en buen estado.
- f) Eliminación de desperdicios de comida.
- g) Recipientes para basura con fundas plásticas, con tapa y lavables.
- h) Ausencia de insectos y roedores.

- i) Conservación adecuada de alimentos perecibles.
- j) Lavado y desinfección de frutas y legumbres para ensaladas crudas.
- k) Indumentaria básica del personal: cofias, delantales, guantes, mantener cabello recogido y no presentar enfermedades.

### La contabilidad

Constituye de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones. Permite determinar la real situación económica financiera de una empresa. Al no llevar contabilidad no se puede saber cuanto se tiene, cuanto se debe y cual es el volumen de compras, ventas, gastos.

En definitiva al realizarlo de forma empírica no se puede saber si las decisiones a tomarse son las adecuadas, el rumbo de la empresa, su rentabilidad y acciones a emprender para la permanencia de ésta en el mercado competitivo en el que se desarrolla.

#### *Manejo de auxiliares de ingresos y egresos.*

Demuestran las diferentes transacciones financieras de una empresa durante un periodo económico; permitiendo contar con herramientas que determinarán la situación económica de la empresa.

#### *Administración de la cartera de clientes*

Las ventas a crédito implican que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes, en muchas ocasiones. La gestión de cartera debe ser una política manejada en la empresa ya que de la eficiencia con que se administre en cuanto a su registro y cobro depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Los principales factores que se deben considerar en la administración de las cuentas por cobrar son el volumen de ventas a crédito, límites del crédito, condiciones de las ventas y políticas de crédito.

### *Costos de producción*

El cálculo de los costos de producción en un negocio es importante ya que permite conocer cuanto cuesta cada producto realizado y si los productos se están vendiendo a un precio correcto. Esto permite a la administración analizar las actividades y tener información oportuna para toma de decisiones.

Dentro de sus elementos están la materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación que contribuyen a la fabricación del producto.

### *Estado de resultados*

Determina la utilidad o pérdida de un ejercicio económico, presentando en forma ordenada las cuentas de ingresos y gastos durante un período de tiempo determinado.

### *Conceptos básicos*

Chiliquinga M (2001) menciona:

- a) *Ingresos*: se produce en la venta de un producto o servicio, recibiendo en retribución una compensación económica.
- b) *Costos*: constituye la salida de dinero que será recuperable al momento de la venta del producto o servicio.
- c) *Gastos*: son los desembolsos o disminuciones de dinero que la empresa debe hacer para ayudar a generar un ingreso.
- d) *Utilidad*: se produce cuando los gastos son menores a los ingresos, es el beneficio o ganancia que produce una empresa.

- e) *Pérdida*: se produce cuando los ingresos son menores que los gastos, es el resultado negativo de un conjunto de operaciones correspondientes a un ejercicio económico.

### *Análisis financiero*

Evaluación y diagnóstico económico-financiero de la empresa, que ayuda a determinar para lograr una toma oportuna de decisiones.

### *Tributación*

El cumplimiento de las obligaciones tributarias es aplicable para todo tipo de negocio es por ello su importancia, sin embargo en muchas de las ocasiones por desconocimiento de sus propietarios estas no son cumplidas.

#### *Impuesto a la Renta*

Impuesto sobre ingresos de actividades, personales, comerciales, industriales, agrícolas y en general actividades económicas durante un año luego de descontar los costos y gastos incurridos.

#### *Plazos para declarar y pagar.*

Los agentes de retención del IR, presentarán las declaraciones de los valores retenidos de forma anual, cuyo monto de ingresos exceda los USD 60.000 dólares anuales hasta las fechas que se indican a continuación, atendiendo al noveno dígito del número del RUC.

## Cuadro 2

*Fechas de declaración del IR*

Si el noveno dígito es:	Fecha de vencimiento (Hasta el día)
1	10 de marzo
2	12 de marzo
3	14 de marzo
4	16 de marzo
5	18 de marzo
6	20 de marzo
7	22 de marzo
8	24 de marzo
9	26 de marzo
0	28 de marzo

Tomado de: Portal SRI (2010). Impuesto a la Renta. Recuperado de [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

*Impuesto al Valor Agregado*

Impuesto que afecta a todas las etapas de la comercialización.

## Cuadro 3

*Fechas de declaración del IVA*

	IVA
--	-----

Noveno digito del RUC	Mensual
1	10 del mes siguiente
2	12 del mes siguiente
3	14 del mes siguiente
4	16 del mes siguiente
5	18 del mes siguiente
6	20 del mes siguiente
7	22 del mes siguiente
8	24 del mes siguiente
9	26 del mes siguiente
0	28 del mes siguiente

Tomado de: Portal SRI (2010). Impuesto al valor agregado. Recuperado de [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

### *Régimen Impositivo Simplificado*

Régimen voluntario que reemplaza el pago del IVA y del IR por medio de cuotas mensuales. Se pueden inscribir a partir del 01 de agosto del 2008 en las oficinas del SRI.

#### *Condiciones.*

- a) Ser persona natural
- b) No tener ingresos mayores a USD 60,000 en el año, o si se encuentra bajo relación de dependencia que no supere por este concepto los USD. 7,850 al año.
- c) No dedicarse a alguna de las siguientes actividades: Bolsa de valores, depósitos de bienes para otras personas, trámites de comercio exterior, estaciones de combustible, juegos de azar (casinos, bingos y salas de

juegos), publicidad y propaganda, organización de espectáculos, libre ejercicio profesional, comercialización y producción principal de bienes gravados con ICE, imprentas autorizadas por el SRI, compra-venta comisión de bienes.

d) No haber sido agente de retención durante los últimos 3 años.

*Requisitos de inscripción.*

- a) Presentar el original y copia de la cédula de identidad o ciudadanía y último certificado de votación.
- b) Presentar original y copia de una planilla de agua, luz o teléfono, o contrato de arrendamiento, o comprobante de pago del impuesto predial, o estado de cuenta bancaria o de tarjeta de crédito (de los 3 últimos meses).

*Beneficios.*

- a) No necesita hacer declaraciones.
- b) Se evita que le hagan retenciones de impuestos.
- c) Entregar comprobantes de venta simplificados en los cuales solo se llenará fecha y monto de venta superior a los USD 4 dólares, salvo el caso de que un cliente lo solicite.
- d) No tendrá obligación de llevar contabilidad.
- e) Por cada nuevo trabajador que incorpore a su nómina y que sea afiliado en el IESS, podrá descontar un 5% de su cuota, hasta llegar a un máximo del 50% de descuento.

Tabla 1

*Pagos del RISE*

Ingreso Anual		Ingreso mensual promedio		Cuota Mensual
Desde	Hasta	Desde	Hasta	Hotel y Restaurant
0	5000	0	417	5

5001	10000	417	833	19
10001	20000	833	1667	38
20001	30000	1667	2500	66
30001	40000	2500	3333	105
40001	50000	3333	4167	144
50001	60000	4167	5000	182

Tomado de: Portal SRI (2010). RISE. Recuperado de [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

## Sistema de gestión administrativa

### *Uso de manuales*

Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir de una forma ordenada y sistemática la diferente información de una empresa.

### *Clasificación de manuales.*

- a) Por su contenido: organizacionales, políticas de funcionamiento, procedimientos administrativos, manual de contenido múltiple.
- b) Por su función específica: producción, compras, ventas, finanzas, contabilidad, crédito y cobranzas, manual de personal.

### *Pasos en la elaboración de un manual.*

Un manual requiere de ciertos pasos para una correcta elaboración, dentro de los principales pasos:

- a) Planificar dividiendo el manual en etapas bien definidas.
- b) Estructuración del manual considerando que este debe contar con una extensión y lenguaje apropiado.
- c) Socializar el manual a los involucrados.

### *Estructura de los manuales.*

Su estructura dependerá del contenido del manual sin embargo entre sus principales ítems:

- a) Portada del manual.
- b) Índice.
- c) Introducción.
- d) Objetivos del manual.
- e) Contenido.
- f) Conclusiones.
- g) Bibliografía utilizada.

## CAPÍTULO III - METODOLOGÍA

### Tipo de investigación

La investigación se enmarca en un paradigma mixto; siendo exploratoria porque involucra a los administradores, trabajadores y clientes de los restaurantes, descriptivo porque una vez caracterizado el problema mediante la recopilación de la información básica con respecto a los diferentes componentes de la administración de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra se realiza su descripción y propositiva porque permite elaborar una propuesta para dar una solución ubicada en un clima de sinergia y pro actividad.

### Diseño de la investigación

#### *Diseño documental*

La presente investigación se considera documental al contar con teoría suficiente en: libros, revistas, folletos, internet y demás documentos de apoyo en temas administrativos, contables, manejo del talento humano, investigación, entre otros, las cuales facilitarán el desarrollo de la misma.

#### *Diseño de campo*

En la investigación se utilizarán técnicas como observación de campo en relación a aspectos administrativos, talento humano y contable; así como, encuestas cuyos cuestionarios estarán dirigidos a los administradores, trabajadores y clientes de los restaurantes.

## Variables

### *Factores que determinan el manejo administrativo de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra*

La SEPE define a la administración como el conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.

### *Operacionalización de las variables*

Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Índice de medición
<p>Se refiere a los factores administrativos, contables y del talento humano que determinan el manejo de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra.</p>	<p>Factores administrativos</p>	<p>-Criterios para la planificación de los servicios</p>	<p>-Criterios del cliente</p>
		<p>-Clases de personas que participan en la planificación</p>	<p>Políticas del restaurante Gustos de temporada -Trabajadores Asesoramiento de experto Asesoramiento familiar Sin ayuda adicional</p>
		<p>- Frecuencia de difusión de las actividades planificadas por parte del personal</p>	<p>-Siempre Casi siempre Rara vez Nunca</p>
		<p>-Tipos de aportes del personal en la planificación</p>	<p>-Presentando inquietudes Solucionado problemas Enviando sugerencias y comentarios oportunos No aporta</p>
		<p>-Satisfacción del cliente con la planificación de las actividades</p>	<p>-Muy conforme Medianamente conforme Ni conforme, ni inconforme Nada conforme</p>
		<p>-Criterios para la planificación de los alimentos</p>	<p>-Consejos de profesionales En base a la experiencia del dueño Criterios de la demanda</p>
		<p>-Organización del espacio físico del restaurante según el cliente</p>	<p>-Adecuado entre mesas Con áreas claramente definidas Fácilmente accesible en entradas y salidas Presenta áreas internas y externas limpias Reducido -Observación</p>
		<p>-Formas de comunicación con el personal</p>	<p>-Verbal Escrita Práctica -Observación</p>
		<p>-Direccionamiento de los productos y servicios</p>	<p>-Empleados públicos y privados Familias Estudiantes</p>
		<p>-Tipos de medios publicitarios utilizados por el restaurante</p>	<p>-Radio Televisión Prensa escrita Publicidad informal</p>

37

*Estrategias de gestión administrativa para los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra*

En el Glosario de Administración de Empresas de José Rojas manifiesta a las estrategias de gestión administrativa como el proceso regulable mediante el cual el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

*Operacionalización de las variables*

Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Índice de medición
<p>Elaboración: Autora</p> <p>Se refiere a la generación de estrategias de carácter administrativos, contables y manejo del talento humano para los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra.</p>	Estrategias administrativas	<p>-Lineamientos utilizados en la planificación de las actividades del restaurante</p> <p>-Estructura orgánico funcional del restaurante</p> <p>-Percepción del cliente en la comunicación entre procesos</p> <p>-Percepción de la calidad de los productos y servicios del restaurante por parte del cliente</p> <p>-Herramientas utilizadas en el control de normas de higiene</p> <p>- Temas a fortalecer en los restaurantes</p>	<p>-Programa de actividades Experiencia de años anteriores La competencia 39 Precios De acuerdo a las circunstancias</p> <p>-Observación</p> <p>-Muy adecuados Medianamente adecuados Ni adecuados, ni inadecuados Poco adecuados Nada adecuados</p> <p>-Muy nutritiva Medianamente nutritiva Ni nutritiva, ni no nutritiva Poco nutritiva Nada nutritiva</p> <p>-Observación</p> <p>-Políticas de seguridad alimenticia Gestión del Talento Humano Registro contable básico Políticas administrativas Entrega de comprobantes de venta autorizados</p>
	Estrategias contables	<p>-Manejo de ingresos, costos y gastos</p> <p>-Facilidades de pago que ofrecen los restaurantes -Determinación de los costos de los bienes y servicios</p> <p>-Registros de manejo de estado de resultados</p>	<p>-Registro manual Máquina registradora Sistema contable computarizado Sin registro documentado</p> <p>-Observación -Observación Registro documentado Competencia No realiza</p> <p>-Observación</p>
		-Nivel de conocimientos de beneficios laborales	- Mucho Poco Nada



## Población a investigar

### *Universo a investigar*

Para la aplicación de las técnicas de investigación se consideró como población a los administradores(as) de los restaurantes que de acuerdo a la constatación física su población constituyen 20 personas ubicados en la zona urbana de la Ciudad de Ibarra, cuyos restaurantes poseen una razón social conocida, dedican como su actividad principal el expendio de desayunos, almuerzos, meriendas y platos a la carta.

De acuerdo a los datos proporcionados por el Ilustre Municipio y el Ministerio de Turismo de Ibarra los locales que se ajustan a los requerimientos de la investigación son 20 restaurantes, mismos que poseen un talento humano no menor a tres personas (sin incluir al administrador), dirigidos a una clase social media, con un número de mesas no menor a 5.

Asimismo, el número de clientes de acuerdo a la información proporcionada por los administradores de los restaurantes es de aproximadamente 20 clientes fijos.

De esta manera se obtiene una población de 480 personas como se detalla a continuación:

Administradores	20 personas
Trabajadores	60 personas
Clientes	<u>400 personas</u>
Total	480 personas

### Métodos

Básicamente se emplearán los métodos generales o lógicos en el desarrollo de cada uno de los componentes del proyecto:

### *Inductivo*

Este método permitió llegar a conclusiones de carácter general sobre la base del análisis de la investigación captada de hechos y acontecimientos de carácter particular; método que tendrá mayor vigencia o aplicación en el diagnóstico y análisis de impactos.

### *Deductivo*

Método lógico que servirá para llegar a particularizar y a determinar elementos puntuales en la ejecución del proyecto sobre la base de conceptos generales, principios y paradigmas que proporciona la administración, las finanzas y todas las áreas relacionadas y teóricamente fundamentadas en el presente programa de investigación.

### *Analítico-sintético*

Será de vital importancia el análisis a realizarse de aspectos concretos de la presente investigación que permitirá determinar, comprender y aplicar sobre la base de la descripción del todo investigado en sus componentes. De igual manera una vez analizados sus aspectos teóricos se podrá realizar síntesis explicitadas en el informe final a través de redacciones, cuadros sinópticos, diagramas y otros.

### *Técnicas*

Como técnicas de recolección de datos se utilizarán:

### *Observación*

En el desarrollo de la investigación se observará a los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra con la finalidad de determinar el comportamiento de los administradores(as) en relación al manejo de registros, talento humano y utilización de herramientas administrativas en los restaurantes.

### *Encuestas*

Serán aplicadas a los administradores(as) permitiendo establecer la realidad de la problemática y las soluciones a desarrollar; trabajadores(as) de los restaurantes, así como a sus clientes con la finalidad de recopilar información para el desarrollo de estrategias que se adapten a la realidad.

### *Técnica documental*

Para recopilar información necesaria en el presente proyecto de los conceptos básicos se procederá a utilizar esta técnica que será de gran ayuda para el desarrollo del mismo.

### Instrumentos

Para operativizar las técnicas anteriormente mencionadas como instrumentos de recolección de información existen: ficha de observación, formato de encuesta e Internet.

### Procedimientos

Construcción del diagnóstico:

- a) Identificación del problema.
- b) Planteamiento de objetivos.
- c) Hipótesis.
- d) Marco Teórico.
- e) Métodos e instrumentos de investigación.
- f) Recopilación de datos.
- g) Verificación de hipótesis.
- h) Conclusiones y recomendaciones.

### Construcción de la solución:

- a) Análisis de los resultados del diagnóstico.
- b) Antecedentes.
- c) Justificación.
- d) Objetivos.
- e) Diseño técnico de la solución.
- f) Plan de implantación.
- g) Señalamiento de impactos.
- h) Validación de la solución.

### Valor práctico

La investigación permitirá determinar el manejo administrativo de los restaurantes de la ciudad de Ibarra, determinar sus falencias y establecer una herramienta de fácil utilización por parte de los administradores de los restaurantes, involucrando en el proceso de gestión empresarial tanto a sus dirigentes y empleados, encaminando sus esfuerzos al cliente.

Las estrategias administrativas contribuirán a incrementar los conocimientos de sus dirigentes ofreciendo de esta manera un mejor servicio a la sociedad ibarreña permitiendo a los restaurantes ser más competitivos.

Los instrumentos que se desarrollen no solo servirán de guía para los negocios existentes sino que actualmente para el desarrollo de ese plan se tiene acercamientos con dirigentes del Ministerio de Turismo ubicado en la Ciudad de Ibarra quienes aportaría con sus conocimientos, contribuyendo de esta manera a generar empresas con proyecciones al futuro dirigidas por verdaderos emprendedores quienes constantemente buscan mejorar sus empresas.

Finalmente, al mejorar su desarrollo administrativo permitirá generar mayores beneficios económicos a sus propietarios ya que al contar con información oportuna facilita la toma de decisiones y rumbo empresarial.

Transcendencia Científica

Desde el punto de vista de la ciencia administrativa los hallazgos y herramientas administrativas que generen mediante el desarrollo de la propuesta permitirán contribuir a la formalización empresarial, ampliando los conocimientos de sus dirigentes, permitiendo ser de un mejor nivel competitivo y por ende logrando cumplir el objetivo de satisfacer al cliente.

## CAPÍTULO IV- PRESENTACIÓN, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Actualmente la actividad de los restaurantes es de gran interés para emprendedores, fuerza laboral y clientes debido a la exigente demanda de estos productos y servicios en Ibarra, mismos que deben ajustarse a los requerimientos del mercado con la finalidad de llegar a ser verdaderamente competitivos.

Por tanto, buscando satisfacer esta necesidad, en la investigación realizada se procedió a recopilar información mediante la técnica encuesta, misma que fue aplicada a los tres principales segmentos: administradores que son los ejes de acción y permitirán tener un panorama de las formas de tomar decisiones y administrar el negocio al cual representan; el personal quienes contribuyen con información relacionada a sus aportes y participación en aspectos relacionados con la planificación, organización, dirección y control; y los clientes como fuente primordial a la hora de tomar una decisión de los diferentes restaurantes ubicados en Ibarra. Así mismo, en la presente investigación se utilizó como técnica de recopilación la observación directa de las actividades e infraestructura de los restaurantes, refiriendo aspectos como la estructura orgánica, higiene e instalaciones.

Dichos instrumentos permitieron detectar el manejo empresarial en relación a los factores de carácter administrativo, contable y conducción del talento humano. De acuerdo a la población establecida se aplicaron las encuestas y observaciones a 20 restaurantes de la zona urbana de Ibarra, en los cuales se encontró al administrador, 3 empleados y 20 clientes por local, utilizando para el efecto la técnica de censo; haciendo un total de 480 informantes.

Los resultados fueron presentados en bloques los cuales se presentan: los de las encuestas dirigidas a los administradores, personal, clientes que permitieron recolectar información para ser analizada y explicada de manera

cuantitativa y cualitativa mediante tablas y gráficos estadísticos y finalmente los resultados de la observación.

#### Presentación de los datos de la investigación de campo

Para facilitar la recopilación de la información y debido al gran número de personas pertenecientes a la población objetivo de la investigación se decidió aplicar encuestas cuyos resultados obtenidos de los administradores, personal y clientes de los restaurantes de Ibarra se muestran a continuación:

#### *Resultados, análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los administradores*

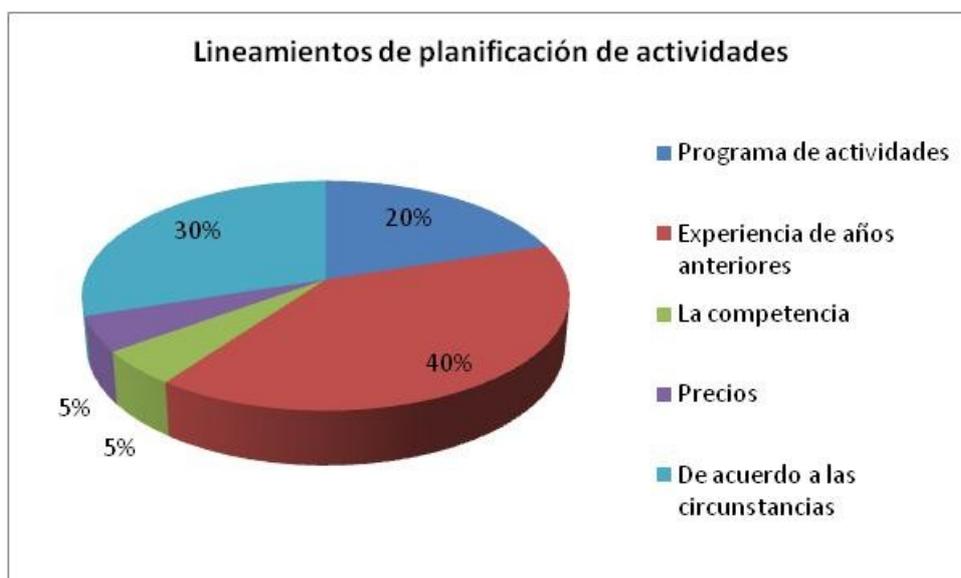
La técnica utilizada a los 20 administradores de los restaurantes de Ibarra fue la encuesta, cuyo instrumento es un cuestionario de 20 preguntas de selección múltiple. La razón de haber seleccionado se debe a que ellos tienen información fundamental de acuerdo a la experiencia ganada por los años de funcionamiento en la actividad de los restaurantes, además para conocer su predisposición de mejorar su administración a través de una propuesta de solución. En cada una de las preguntas se obtuvieron los siguientes resultados:

1.- ¿Cómo realiza Ud. la planificación de las diferentes actividades del restaurante?

Cuadro 4: Lineamientos de planificación de actividades

Opción de Respuesta	f	%
Programa de actividades	4	20%
Experiencia de años anteriores	8	40%
La competencia	1	5%
Precios	1	5%
De acuerdo a las circunstancias	6	30%
TOTAL	20	100%

Gráfico 1



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

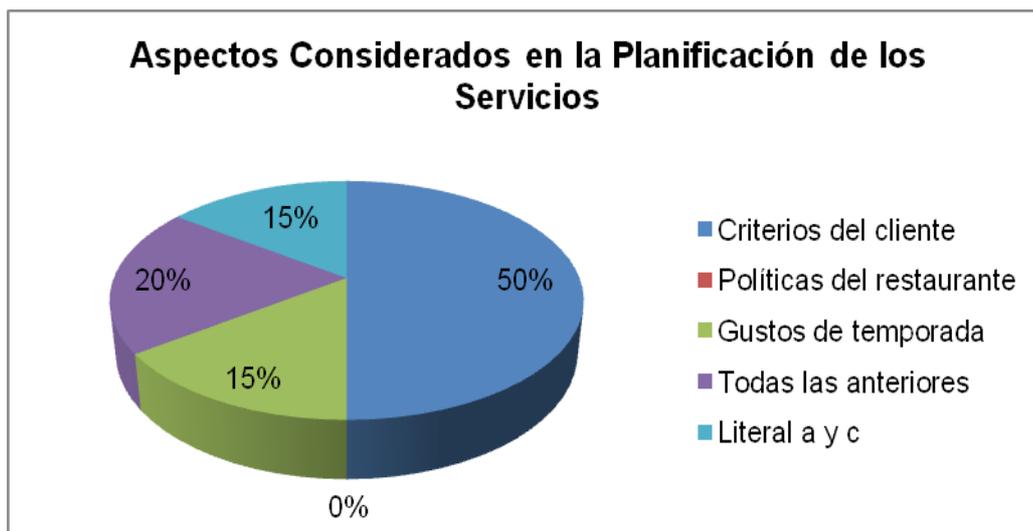
De acuerdo a lo manifestado por los informantes la planificación en su mayoría es basada en su experiencia debido a que son negocios que tienen como mínimo 5 años de funcionamiento, así como actúan de acuerdo a la circunstancia denotando empirismo en el manejo de las actividades que realizan. Sin embargo es importante destacar que el 20% de los encuestados manejan un programa de actividades, mismo que en su mayoría no se encuentra documentado sino que reposa en la memoria de sus actores.

2.- ¿Qué aspectos considera Ud. para la planificación de los servicios?

Cuadro 5: Aspectos considerados en la planificación de los servicios

Opción de Respuesta	f	%
Criterios del cliente	10	50%
Políticas del restaurante	0	0%
Gustos de temporada	3	15%
Todas las anteriores	4	20%
Literal a y c	3	15%
TOTAL	20	100%

Gráfico 2



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Para lograr una adecuada planificación de sus servicios los administradores se basan principalmente en los criterios del cliente debido a que estos son quienes tienen la capacidad de elección de los servicios frente a la competencia. Sin dejar de lado a los gustos de temporadas como son en fechas especiales de semana santa, navidad, catorce de febrero, entre otras que son festejadas por los clientes y necesitan de ser planificadas por la demanda existente.

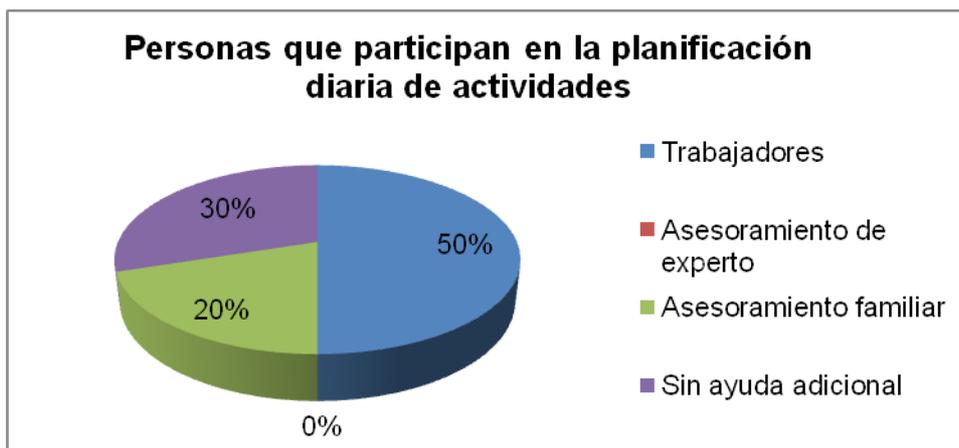
Al no obtener mayores resultados en cuanto a sus políticas del restaurante da a conocer que este tipo de negocios no cuentan con reglas establecidas para su funcionamiento.

3.- ¿Qué personas participan en la planificación de las actividades diarias del restaurante?

Cuadro 6: Personas que participan en la planificación diaria de actividades

Opción de Respuesta	f	%
Trabajadores	10	50%
Asesoramiento de experto	0	0%
Asesoramiento familiar	4	20%
Sin ayuda adicional	6	30%
TOTAL	20	100%

Gráfico 3



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Para la planificación diaria de las actividades en un 50% las realizan con la participación de sus trabajadores ya que ellos son quienes desarrollaran lo planificado en sus diferentes puestos de trabajo. Sin embargo debido a la experiencia con la que cuentan estos administradores en un 30% lo realizan de manera personal sin ayuda adicional. El no obtener ningún resultado en el asesoramiento de expertos se debe no a que no lo consideren importante sino que en su mayoría no han tenido la oportunidad de que una persona con conocimientos se acerque a ayudarles en el negocio.

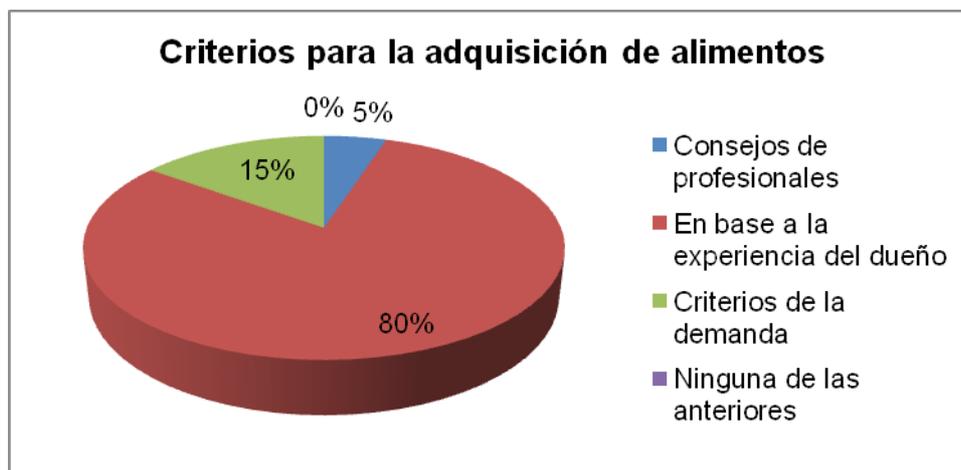
4.- ¿Qué criterios utiliza Ud. para la compra de alimentos en el restaurante?

Cuadro 7: Criterios para adquisición de alimentos

Opción de Respuesta	f	%
Consejos de profesionales	1	5%

En base a la experiencia del dueño	16	80%
Criterios de la demanda	3	15%
Ninguna de las anteriores	0	0%
TOTAL	20	100%

Gráfico 4



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

La adquisición de los alimentos se basa fundamentalmente en la experiencia de los administradores, sin embargo cabe destacar que dentro de sus criterios de compra se considera a la demanda del restaurante debido a que los productos adquiridos en su mayoría son perecibles, estas compras generalmente son realizadas por la administración con la finalidad de preservar la calidad en los alimentos.

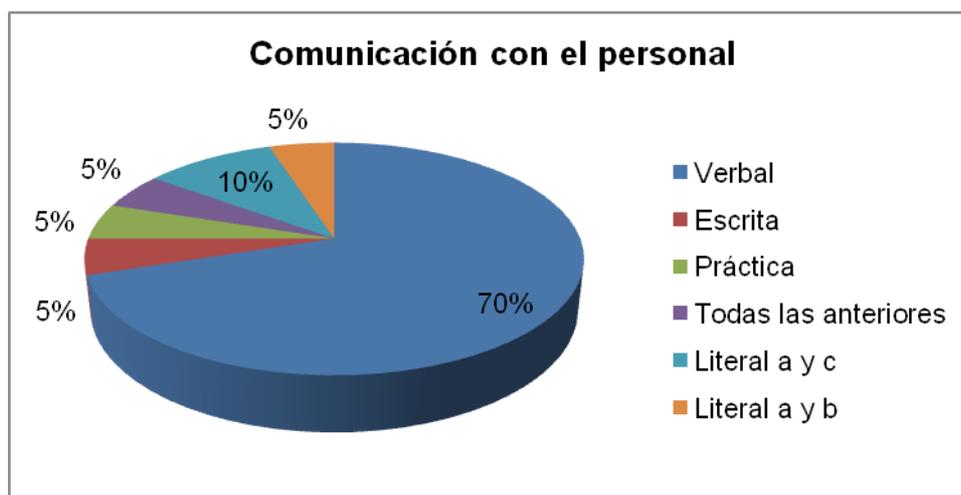
5.- ¿Cómo realiza Ud. el proceso de comunicación con el personal del restaurante?

Cuadro 8: Comunicación con el personal

Opción de Respuesta	f	%
---------------------	---	---

Verbal	14	70%
Escrita	1	5%
Práctica	1	5%
Todas las anteriores	1	5%
Literal a y c	2	10%
Literal a y b	1	5%
TOTAL	20	100%

Gráfico 5



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

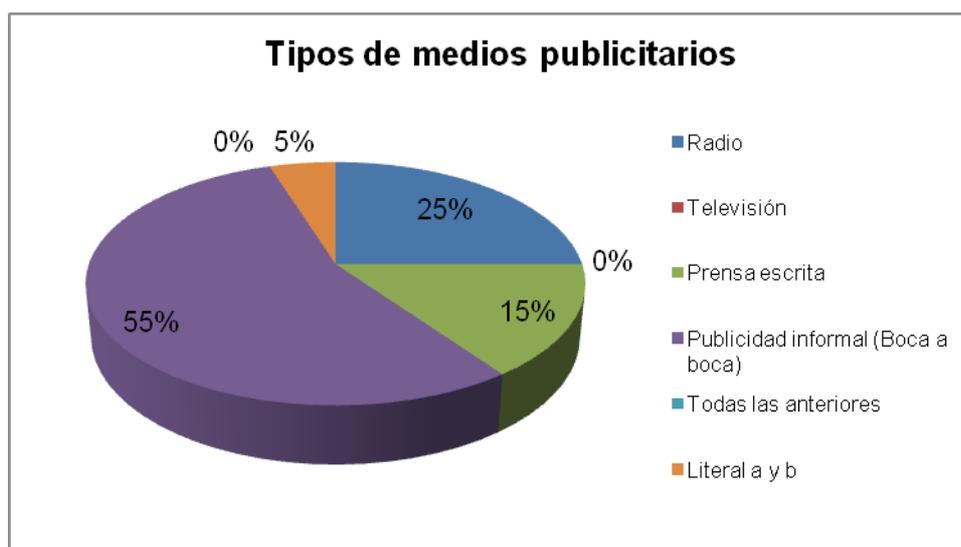
La comunicación en la mayoría de los restaurantes de acuerdo a los administradores se maneja de manera verbal por la rapidez para dar a conocer a sus colaboradores las diferentes necesidades y requerimientos del restaurante. Sin embargo este tipo de comunicación de lo que se pudo observar en ocasiones se la realiza a gritos entre las personas de atención al cliente y el área de cocina; son pocos los locales que cuenta con una comunicación escrita y otros pocos una mezcla entre verbal, escrita y práctica denotando en su mayoría la carencia de sustentos documentales en las decisiones, manejo inadecuado en procesos y políticas en este tipo de negocios.

## 6.- A través de qué medios publicitarios Ud. promociona el restaurante

Cuadro 9: Tipos de medios publicitarios

Opción de Respuesta	f	%
Radio	5	25%
Televisión	0	0%
Prensa escrita	3	15%
Publicidad informal (Boca a boca)	11	55%
Todas las anteriores	0	0%
Literal a y b	1	5%
TOTAL	20	100%

Gráfico 6



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

**Análisis e Interpretación**

Este tipo de restaurantes en su mayoría no realizan una publicidad formal manejándola a través del llamado boca a boca en donde las referencias de amigos y familiares han sido su mejor estrategia a la hora de hacer conocer sus productos y servicios. Sin embargo en algunos negocios se utiliza la radio y prensa escrita especialmente cuando son fechas especiales como días de la

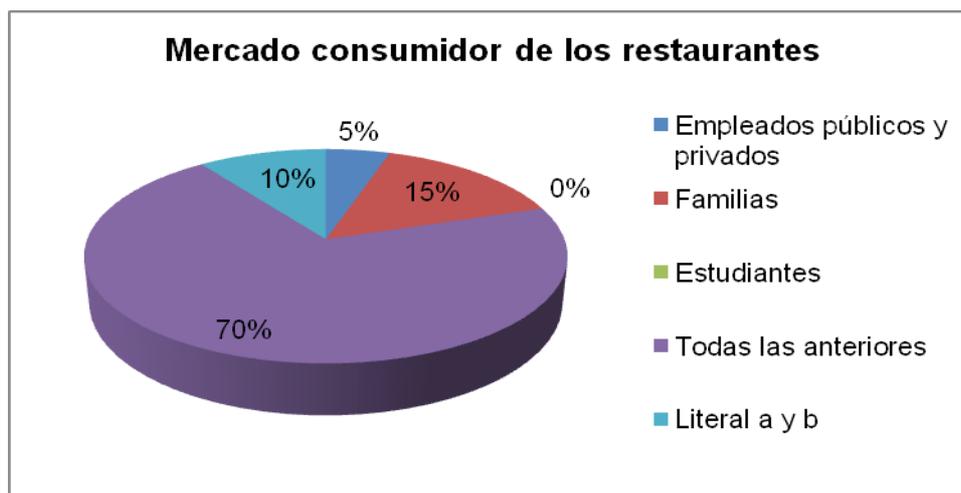
madre, catorce de febrero entre otras donde su menú es adecuado para la ocasión, en cuanto a la televisión por los costos que involucra la publicidad no registra resultados.

7.- A qué mercado están dirigidos los productos y servicios que ofrece el restaurante

Cuadro 10: Mercado consumidor de los restaurantes

Opción de Respuesta	f	%
Empleados públicos y privados	1	5%
Familias	3	15%
Estudiantes	0	0%
Todas las anteriores	14	70%
Literal a y b	2	10%
TOTAL	20	100%

Gráfico 7



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Los administradores no tienen estratificado un segmento específico al cual se encuentren enfocados sin embargo se puede notar que los consumidores están conformados principalmente por familias, sin dejar de lado que atienden a empleados públicos y privados que debido a su limitado tiempo y diversas ocupaciones prefieren acceder a los servicios ofertados por los restaurantes de

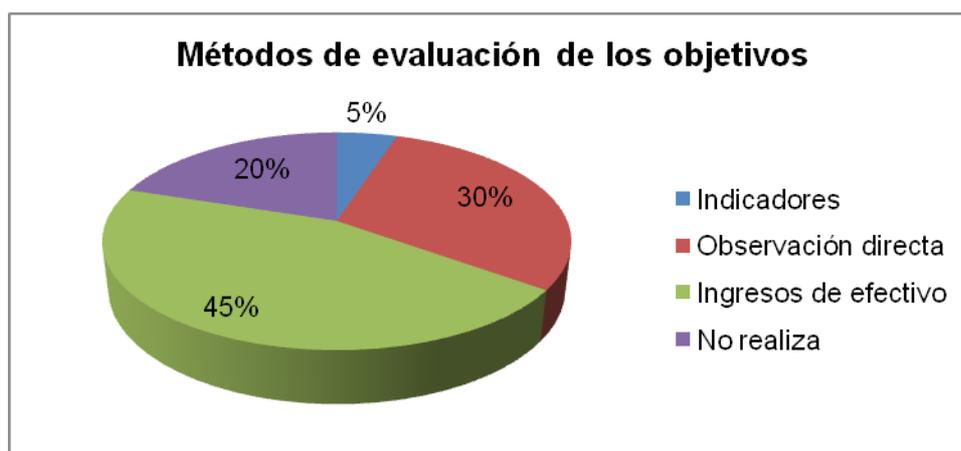
Ibarra. Ofreciéndoles a estos últimos tarjetas de consumo a ser canceladas cada semana o fin de mes dependiendo de las facilidades del restaurante.

8.- ¿Cómo evalúa Ud. el cumplimiento de los objetivos del restaurante?

Cuadro 11: Métodos de evaluación de los objetivos

Opción de Respuesta	f	%
Indicadores	1	5%
Observación directa	6	30%
Ingresos de efectivo	9	45%
No realiza	4	20%
TOTAL	20	100%

Gráfico 8



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

En la evaluación de los objetivos por parte de los administradores lo realizan mediante los ingresos de efectivo y la observación, permitiendo determinar así que existe desconocimiento a ciencia cierta de la realidad del negocio teniendo un panorama incierto del futuro. El 20% de los encuestados no lo realizan porque actúan de acuerdo a la circunstancia sin una visión empresarial

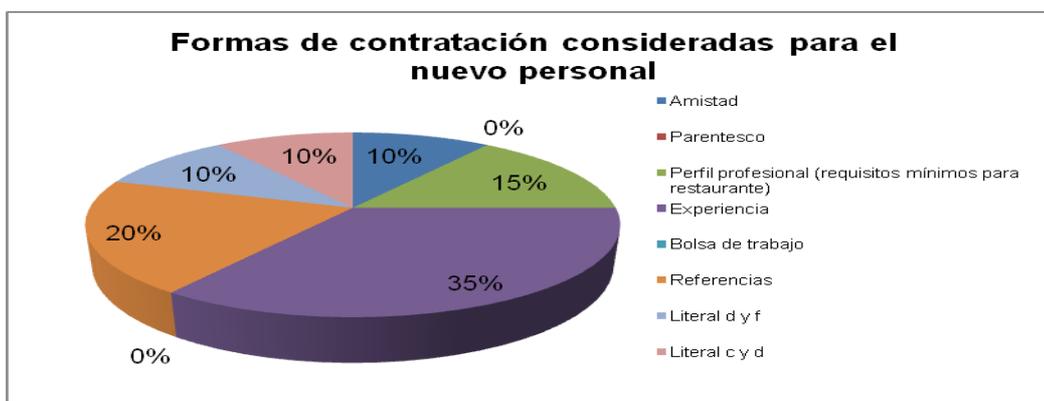
y tan solo el 5% posee indicadores de medición que permiten tomar correctivos a tiempo dando cierta ventaja frente a la competencia en el manejo administrativo.

9.- ¿Cómo realiza Ud. frecuentemente la contratación del personal para el restaurante?

Cuadro 12: Formas de contratación del personal

Opción de Respuesta	f	%
Amistad	2	10%
Parentesco	0	0%
Perfil profesional (requisitos mínimos para restaurante)	3	15%
Experiencia	7	35%
Bolsa de trabajo	0	0%
Referencias	4	20%
Literal d y f	2	10%
Literal c y d	2	10%
TOTAL	20	100%

Gráfico 9



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Esta es realizada de manera verbal sin ningún documento de soporte prevaleciendo como características fundamentales la experiencia y las referencias antes que el cumplimiento de un perfil profesional específico. Los propietarios no registran contrataciones por parentesco porque a los familiares que trabajan en el restaurante no los consideran trabajadores ya que no perciben ningún sueldo y

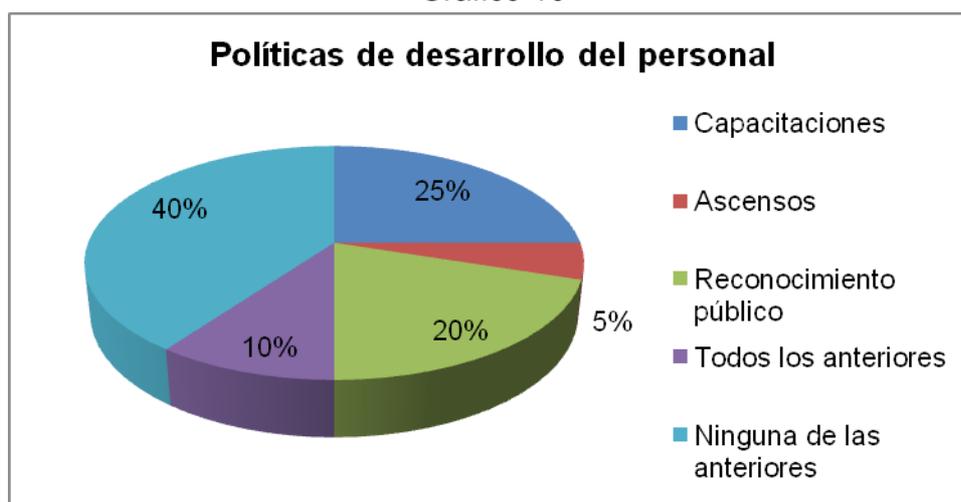
estos están en su mayoría en el área administrativa. Además, existe un 10% de contrataciones por amistad de los dueños. Percibiendo de esta manera cierta informalidad en la contratación.

10.- ¿Qué políticas de desarrollo del personal aplica Ud. en el restaurante?

Cuadro 13: Políticas de desarrollo del personal

Opción de Respuesta	f	%
Capacitaciones	5	25%
Ascensos	1	5%
Reconocimiento público	4	20%
Todos los anteriores	2	10%
Ninguna de las anteriores	8	40%
TOTAL	20	100%

Gráfico 10



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Lamentablemente no se cuenta con políticas de desarrollo de personal claras, sin embargo se puede encontrar en un 25% a negocios que brindan capacitaciones generalmente otorgadas dadas por los mismos administradores

del local en el desarrollo de las diferentes actividades. Otras lo hacen a través de reconocimientos públicos ante el resto de colaboradores y en mínima cantidad ascienden al personal de acuerdo a las capacidades demostradas prefiriendo la administración contratar personal de afuera del negocio.

11.- ¿Qué estrategias utiliza Ud. para mantener y controlar la seguridad del personal en el restaurante?

Cuadro 14: Estrategias de seguridad del personal

Opción de Respuesta	f	%
Sistemas de ventilación y extracción de olores	1	5%
Suficiente iluminación en el restaurante	2	10%
Dotación periódica al personal de equipos auxiliares (mascarillas, guantes, gorras o cofias, entre otros)	2	10%
Reglamento interno de manipulación de equipos	1	5%
Capacitación de manipulación de equipos	1	5%
Todas las anteriores	1	5%
Literal b y c	3	15%
Literal b, c y e	4	20%
Literal a, b, c y e	5	25%
Ninguna de las anteriores	0	0%
TOTAL	20	100%

Gráfico 11



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Los administradores buscan mantener la seguridad del personal a través de dotación periódica de equipos auxiliares, mismos que en ocasiones no son usados por sus trabajadores por la cultura de la gente. Los principales usados son guantes y mandiles; existe una suficiente iluminación para realizar sus actividades. La ventilación en la mayoría es adecuada sin embargo en algunos locales no existe extractor de olores causando incomodidad en el cliente. La capacitación en equipos se la realiza de manera verbal antes de utilizar los equipos.

12.- ¿Qué técnicas utiliza Ud. para el control de horarios y tareas del personal?

Cuadro 15: Técnicas para control de horarios y tareas

Opción de Respuesta	f	%
Observación del administrador	17	85%
Firmas	1	5%
Registro en máquina	0	0%
Registro computacional	0	0%
No posee	2	10%
TOTAL	20	100%

Gráfico 12



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

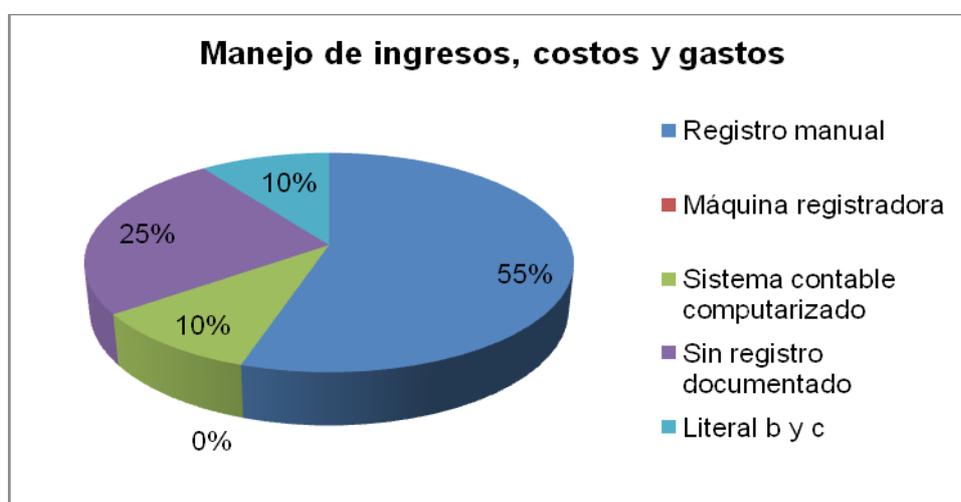
El 85% de los encuestados manifiestan no llevar ningún registro documental de control de horarios y tareas realizando esto mediante la observación y curiosamente uno de ellos maneja control a través de firmas. En cuanto a registro de máquinas o computadoras no se evidenciaron resultados debido a que consideran no necesitarlo por la magnitud del negocio. Sin embargo el 10% no posee ningún registro denotando la falta de control en las actividades.

13.- ¿Cómo maneja Ud. los ingresos, costos y gastos del restaurante?

Cuadro 16: Manejo de ingresos, costos y gastos

Opción de Respuesta	f	%
Registro manual	11	55%
Máquina registradora	0	0%
Sistema contable computarizado	2	10%
Sin registro documentado	5	25%
Literal b y c	2	10%
TOTAL	20	100%

Gráfico 13



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

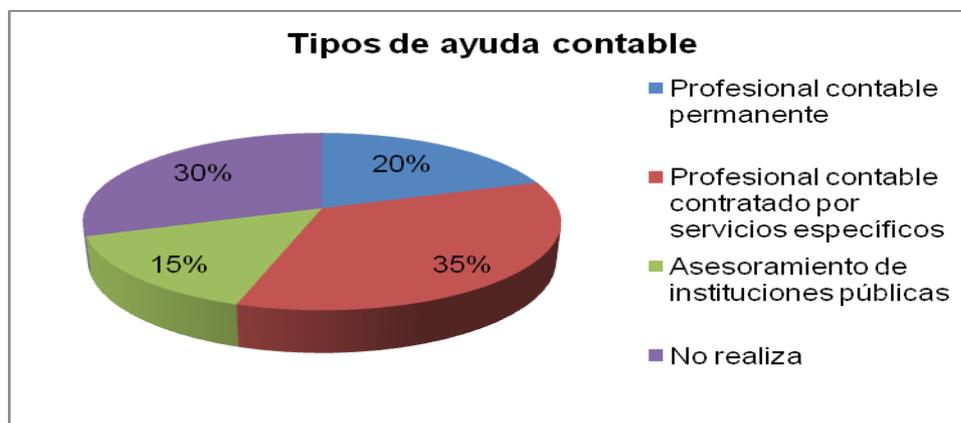
En cuanto a los ingresos, costos y gastos son realizados en forma manual pero empíricamente utilizando un cuaderno u hojas; sin embargo el 25% no lo realizan manteniéndolos en su memoria, lo cual ha causado el desconocimiento de una verdadera rentabilidad del negocio. Finalmente, unos pocos manifiestan utilizar un sistema contable y máquina registradora denotando la importancia de utilizar estas herramientas para una toma de decisiones acertada y oportuna en este tipo de negocios.

14.- ¿Qué tipo de ayuda recibe Ud. para el manejo contable del restaurante?

Cuadro 17: Tipos de ayuda contable

Opción de Respuesta	f	%
Profesional contable permanente	4	20%
Profesional contable contratado por servicios específicos	7	35%
Asesoramiento de instituciones públicas	3	15%
No realiza	6	30%
TOTAL	20	100%

Gráfico 14



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

En su mayoría han optado por contratar un profesional para servicios específicos en cuanto a declaraciones de impuestos. El 20% buscando dar uso al acceso a la tecnología que poseen tienen un profesional contable permanente, no obstante debido a que estos negocios son informales en un 30% no realizan este tipo de actividad. De igual manera gracias a la apertura dada en capacitación por instituciones mantienen relaciones con instituciones como el SRI para sus declaraciones.

15.- ¿Cómo organiza Ud. los documentos de ingresos, costos y gastos?

Cuadro 18: Organización de documentos de ingresos, costos y gastos

Opción de Respuesta	F	%
Archivo cronológico de años anteriores	8	40%
Archivos del último año	5	25%
Archivos en base a necesidades futuras	2	10%
No posee	5	25%
TOTAL	20	100%

Gráfico 14



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Los administradores de los restaurantes en un 40% denotan contar con información mediante un archivo cronológico de años anteriores en cuanto a facturas dadas por sus proveedores y en ciertos casos de las declaraciones efectuadas. Otros mantienen archivos del último año o lo hacen dependiendo de las necesidades de ese momento sin dar mayor importancia al sustento de actividades de años anteriores.

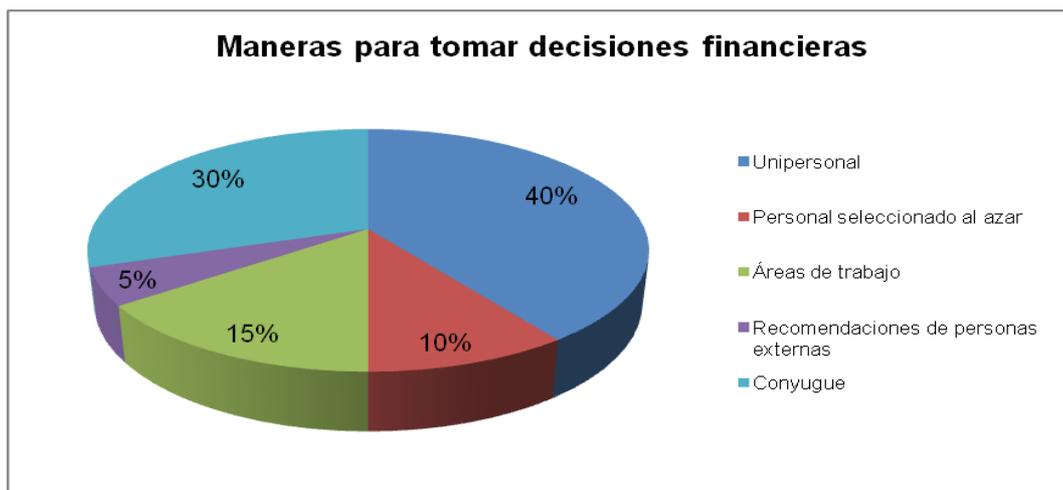
Al no llevar registros tampoco cuentan con documentación organizada siendo el 25% de los encuestados quienes no poseen datos referentes a ingresos, costos y gastos.

16.- ¿Cuál es la manera que normalmente utiliza Ud. para la toma de decisiones financieras del restaurante?

Cuadro 19: Maneras para tomar decisiones financieras

Opción de Respuesta	F	%
Unipersonal	8	40%
Personal seleccionado al azar	2	10%
Áreas de trabajo	3	15%
Recomendaciones de personas externas	1	5%
Conyugue	6	30%
TOTAL	20	100%

Gráfico 16



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Los restaurantes al ser manejados por administraciones familiares el resultado de esta pregunta manifiesta que la toma de decisiones la realizan ya sea con su conyugue, socios o de manera personal sin tomar el criterio del personal por la confidencialidad de la información y consideran que al trabajador en muchos casos no le interesa la situación de la empresa conformándose este con recibir su sueldo de manera oportuna.

Sin embargo el resto de encuestados lo hacen ya sea por áreas de trabajo o con personal al azar dando a conocer de manera general la situación, recabando los criterios dados y finalmente tomando una decisión. Los expertos son manejados solo por un restaurante por el cuidado que tienen con la información que maneja la administración.

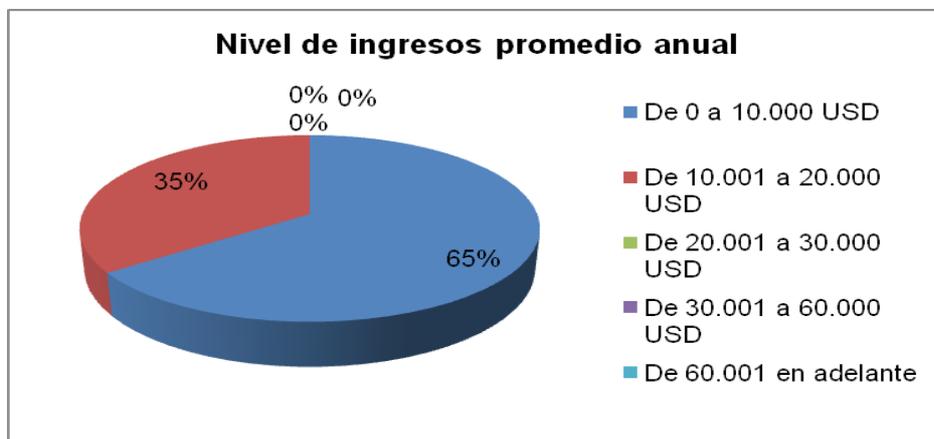
17.- ¿Cuál es el nivel de ingresos promedio anual que maneja en el restaurante?

Cuadro 20: Nivel de ingresos promedio anual

Opción de Respuesta	f	%
---------------------	---	---

De 0 a 10.000 USD	13	65%
De 10.001 a 20.000 USD	7	35%
De 20.001 a 30.000 USD	0	0%
De 30.001 a 60.000 USD	0	0%
De 60.001 en adelante	0	0%
TOTAL	20	100%

Gráfico 17



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

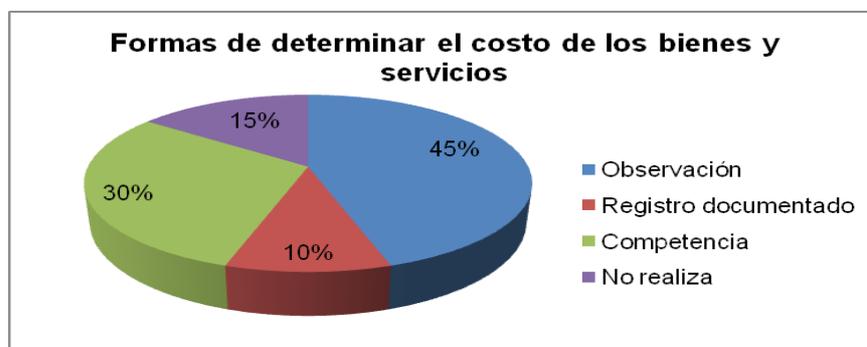
La mayoría de restaurantes dan a conocer que sus ingresos promedios anuales se encuentran hasta los USD 20.000,00, manejándose un promedio mensual entre USD 800,00 y USD 1.200, 00. Los montos a partir de los USD 20.000,00 se pueden determinar que son llevados por negocios de mayor magnitud a los encuestados.

18.- ¿Cómo determina Ud. el costo de los bienes y servicios que oferta en el restaurante?

Cuadro 21: Formas de determinar el costo de los bienes y servicios

Opción de Respuesta	f	%
Observación	9	45%
Registro documentado	2	10%
Competencia	6	30%
No realiza	3	15%
TOTAL	20	100%

Gráfico 18



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

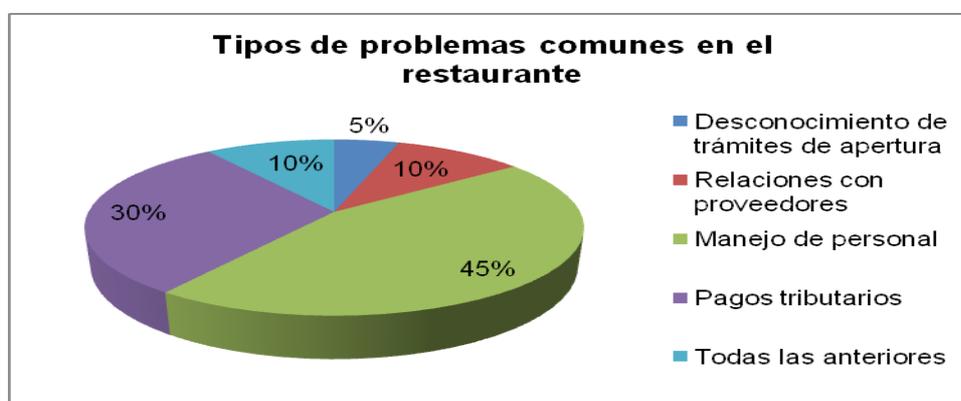
Este se realiza mediante la observación de los administradores denotando un desconocimiento del costo real de los productos y servicios ofertados. Los precios establecidos por la competencia notan importancia en el costo del producto este influirá en la rentabilidad deseada. Pero hay un 15% de los encuestados que no determinan el costo del producto sin conocer verdaderamente el rumbo de sus negocios. No obstante el 10% lo mantiene en un registro documentado que permite realizar comparaciones y toma de decisiones basándose en resultados y con datos que gozan de mayor veracidad.

19.- ¿En cuál de los siguientes aspectos a tenido mayores problemas en el manejo del restaurante?

Cuadro 22: Tipos de problemas comunes en el restaurante

Opción de Respuesta	f	%
Desconocimiento de trámites de apertura	1	5%
Relaciones con proveedores	2	10%
Manejo de personal	9	45%
Pagos tributarios	6	30%
Todas las anteriores	2	10%
TOTAL	20	100%

Gráfico 19



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Uno de los principales problemas es el manejo de los colaboradores debido a que estos tienen que adaptarse a los requerimientos del dueño y en ocasiones no se llega a compaginar con la gente debido a que tienen un nivel de instrucción básica. Los pagos tributarios constituyen una dificultad para los administradores por el desconocimiento de sus propietarios en este tema teniendo que recurrir a profesionales contables o instituciones estatales para tratar de cumplir sus obligaciones.

Los inconvenientes en las relaciones con los proveedores se presentan en minoría debido a que estos ya conocen los requerimientos del restaurante y las compras en su mayoría las realizan los mismos administradores. Finalmente, en

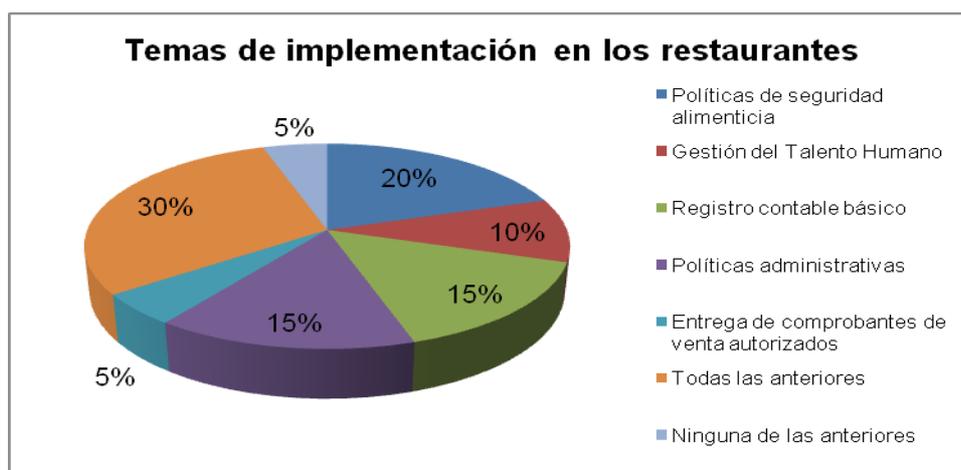
cuanto a los trámites de apertura aparecen en menor grado debido a una inadecuada comunicación por parte de las instituciones públicas.

20.- ¿Qué le gustaría implementar en la administración del negocio?

Cuadro 23: Temas de implementación en los restaurantes

Opción de Respuesta	f	%
Políticas de seguridad alimenticia	4	20%
Gestión del Talento Humano	2	10%
Registro contable básico	3	15%
Políticas administrativas	3	15%
Entrega de comprobantes de venta autorizados	1	5%
Todas las anteriores	6	30%
Ninguna de las anteriores	1	5%
TOTAL	20	100%

Gráfico 20



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

*Análisis e Interpretación*

Los propietarios coinciden en que deben mejorar su administración fortaleciendo temas de seguridad alimenticia, registro contable, políticas administrativas y por último pero no de menor importancia la gestión al talento humano y así conseguir a largo plazo la expansión en otras localidades. Denotando así la predisposición de mejoramiento en la administración para poder llegar a ser más competitivos en el mercado.

*Resultados, análisis e interpretación de las encuestas aplicadas al personal*

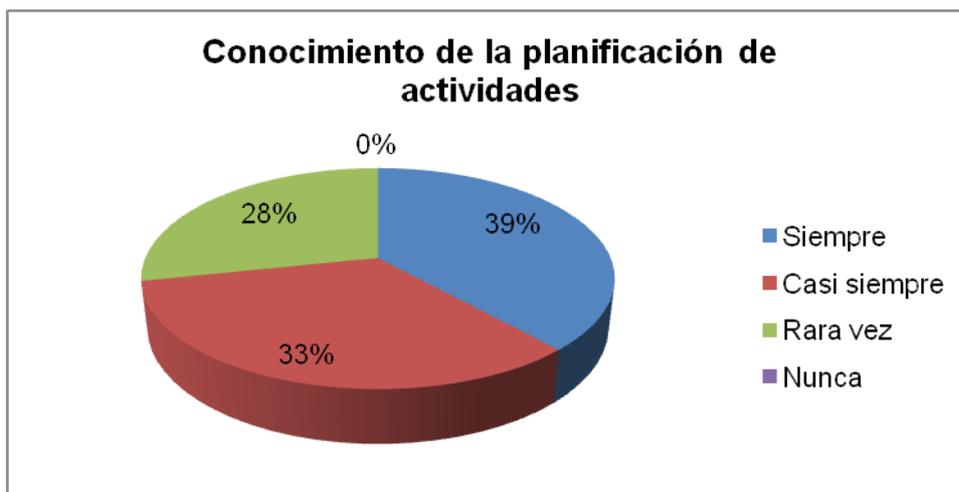
La presente encuesta se encaminó a recopilar información de los trabajadores de cada restaurante, 3 por establecimiento. El cuestionario constó de 16 preguntas de selección múltiple. La decisión de aplicar una encuesta al personal radica en que como parte importante en el funcionamiento sus necesidades y expectativas son valederas, así como para conocer su disposición de acatar las reformas en el manejo administrativo del restaurante. A continuación se muestran los resultados de cada una de las preguntas:

1.- Conoce Ud. las actividades que planifica el restaurante antes de ser aplicadas

Cuadro 24: Conocimiento de la planificación de actividades

Opción de Respuesta	f	%
Siempre	23	38%
Casi siempre	20	33%
Rara vez	17	29%
Nunca	0	0%
TOTAL	60	100%

Gráfico 21



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

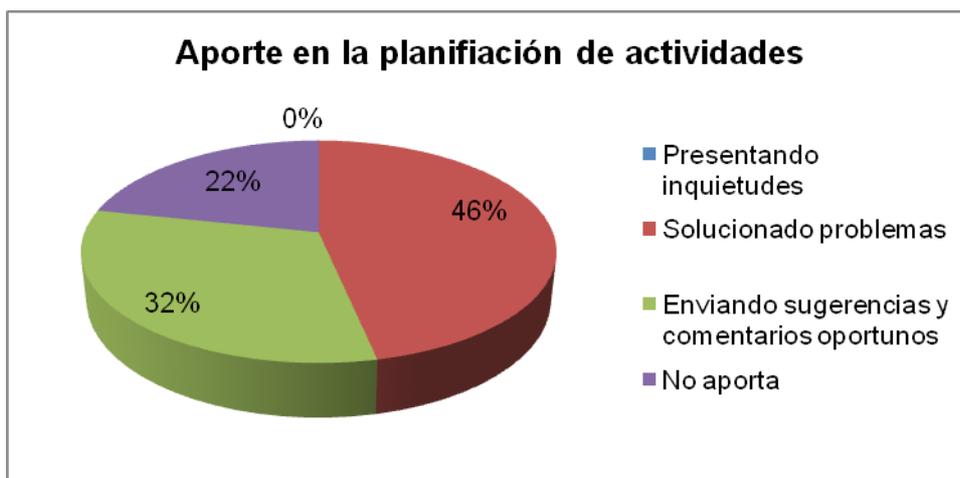
El personal manifiesta tener conocimiento de las actividades planificadas mostrando una participación del personal en el desarrollo de las acciones del negocio. El 29% rara vez es tomado en cuenta por el motivo de que la administración considera que cuenta con la experiencia necesaria para realizar la planificación.

2.- ¿Cómo aporta Ud. en la planificación de las actividades del restaurante?

Cuadro 25: Aporte en la planificación de actividades

Opción de Respuesta	f	%
Presentando inquietudes	0	0%
Solucionado problemas	28	46%
Enviando sugerencias y comentarios oportunos	19	32%
No aporta	13	22%
TOTAL	60	100%

Gráfico 22



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

La manera de aportar en la planificación por parte del personal es comentándole oportunamente sus sugerencias y solucionando los problemas en conjunto con la administración para un mejor desenvolvimiento de las actividades a ser planificadas. Hay quienes denotan sin embargo su desinterés sin dar ningún aporte debido a que solo les interesa percibir puntualmente su sueldo. Curiosamente no registran presentar inquietudes en cuanto a los aportes de la planificación.

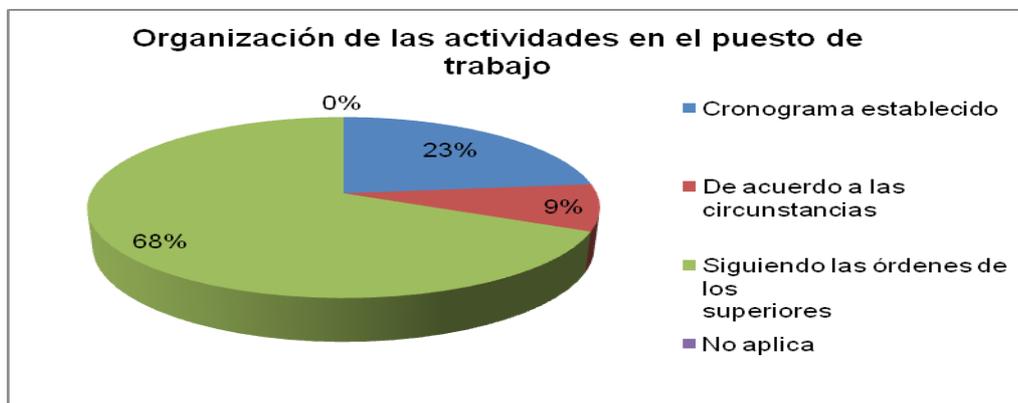
3.- ¿Cómo se organiza Ud. para realizar las diferentes actividades en el restaurante?

Cuadro 26: Organización de las actividades en el puesto de trabajo

Opción de Respuesta	F	%	fa	% fa
Cronograma establecido	14	23%	14	23%
De acuerdo a las circunstancias	5	9%	19	32%
Siguiendo las órdenes de los superiores	41	68%	60	100%
No aplica	0	0%	60	100%

TOTAL	60	100%		
-------	----	------	--	--

Gráfico 23



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

En cuanto a la organización de los puestos de trabajo es llevada a cabo siguiendo las órdenes de los superiores. Un 23% posee un cronograma establecido dado por la administración y el 5% actúa de acuerdo a como se le presente la circunstancia improvisando las acciones a tomar de acuerdo a su criterio.

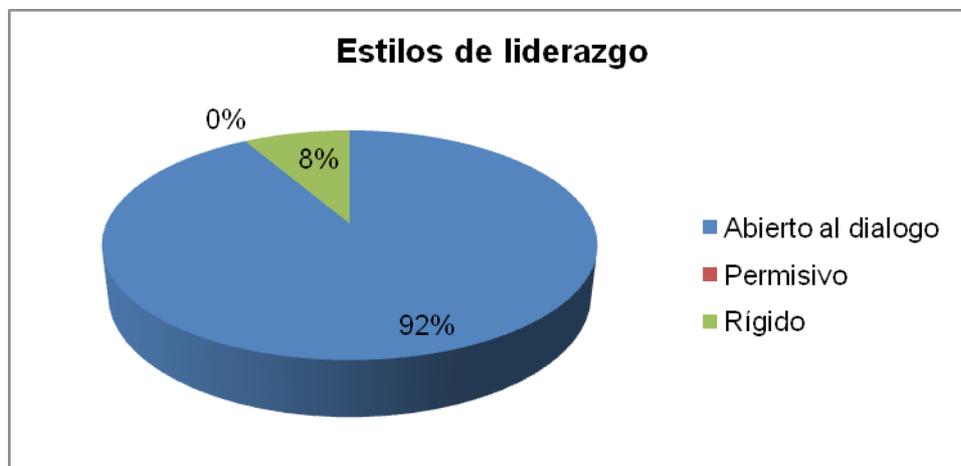
4.- ¿Cómo considera Ud. es el administrador con el personal del restaurante?

Cuadro 27: Estilos de liderazgo

Opción de Respuesta	f	%
Abierto al dialogo	55	92%
Permisivo	0	0%
Rígido	5	8%
TOTAL	60	100%

--	--	--

Gráfico 24



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

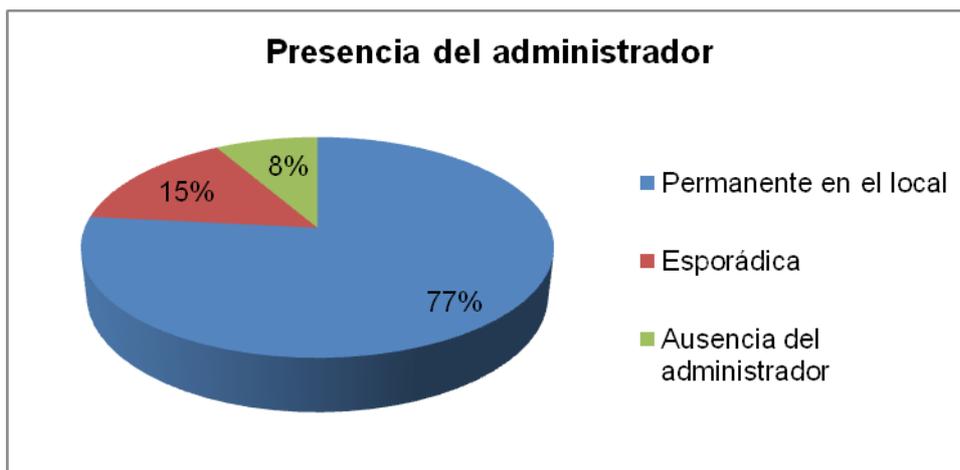
La administración es considerada como buena, manteniendo el respeto, abierta al diálogo, permitiendo incrementar de esta manera la predisposición por parte del personal y recepción de comentarios de mejoramiento a tiempo para una toma de decisiones adecuada. Sin embargo un 8% la considera rígida por cuanto prefieren actuar siguiendo los mandatos sin preguntar.

5.- ¿Cómo describe Ud. la presencia del administrador en el restaurante?

Cuadro 28: Presencia del administrador

Opción de Respuesta	f	%
Permanente en el local	46	77%
Esporádica	9	15%
Ausencia del administrador	5	8%
TOTAL	60	100%

Gráfico 25



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Con la finalidad de que este tipo de negocios funcionen se necesita la presencia del administrador es por ello que este permanece en el local guiando y coordinando las diferentes actividades a realizarse. En algunos esta es esporádica o nula delegando en estos tiempos de ausencia al colaborador con mayor antigüedad o experiencia y que conoce acatará las reglas establecidas por la administración en cuanto a la forma de manejo, sin embargo debe existir un control que vaya de la mano para verificar que las cosas realmente se están haciendo de acuerdo a lo requerido.

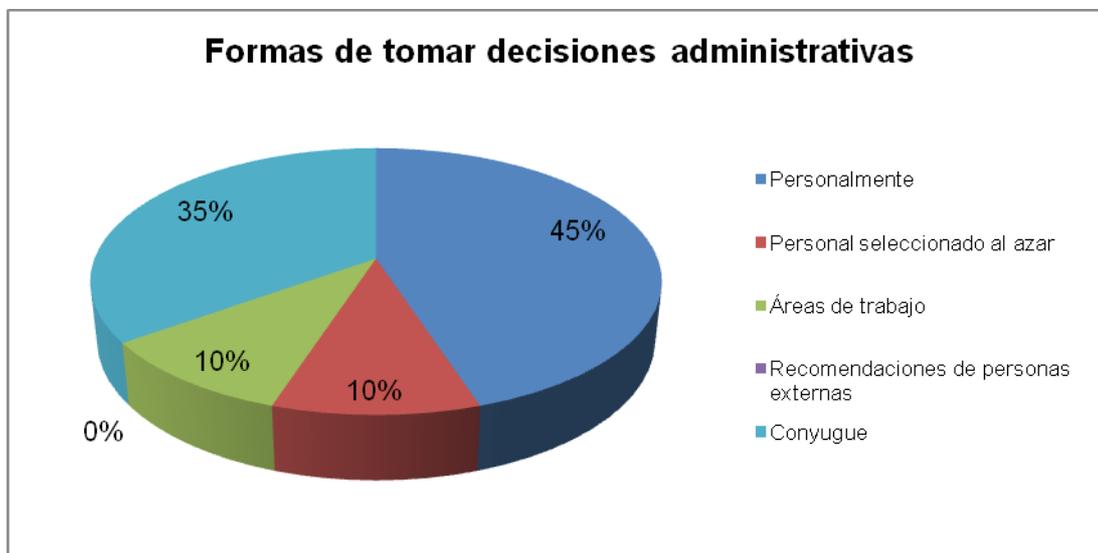
6.- ¿Cómo se toman generalmente las decisiones administrativas en el restaurante?

Cuadro 29: Formas de tomar decisiones administrativas

Opción de Respuesta	f	%
Personalmente	27	45%
Personal seleccionado al azar	6	10%
Áreas de trabajo	6	10%
Recomendaciones de personas externas	0	0%
Conyugue	21	35%

TOTAL	60	100%
-------	----	------

Gráfico 26



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Las decisiones se llevan a cabo de manera personal por parte del administrador o en algunos casos con su conyugue debido a que el administrador goza de experiencia en el manejo de restaurantes y estos negocios son manejados de manera familiar. Los colaboradores manifestaron también que en ocasiones lo realiza con personal al azar o por áreas de trabajo indicando que son participes no en todas las decisiones pero si en parte de ellas. Las recomendaciones de expertos son percibidas por los trabajadores en la toma de decisiones.

7.- ¿Qué opina Ud. de los productos y servicios que tiene el restaurante?

Cuadro 30: Calificación de los productos y servicios

Opción de Respuesta	f	%
Muy buenos	32	53%
Buenos	28	47%

Ni buenos, ni malos	0	0%
Regulares	0	0%
Malos	0	0%
TOTAL	60	100%

Gráfico 27



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Los trabajadores consideran los productos y servicios muy buenos demostrando la demanda de los mismos por parte de los clientes que acuden a estos negocios. Algunos los catalogan como buenos pero ninguno registro que son considerados como regulares o malos.

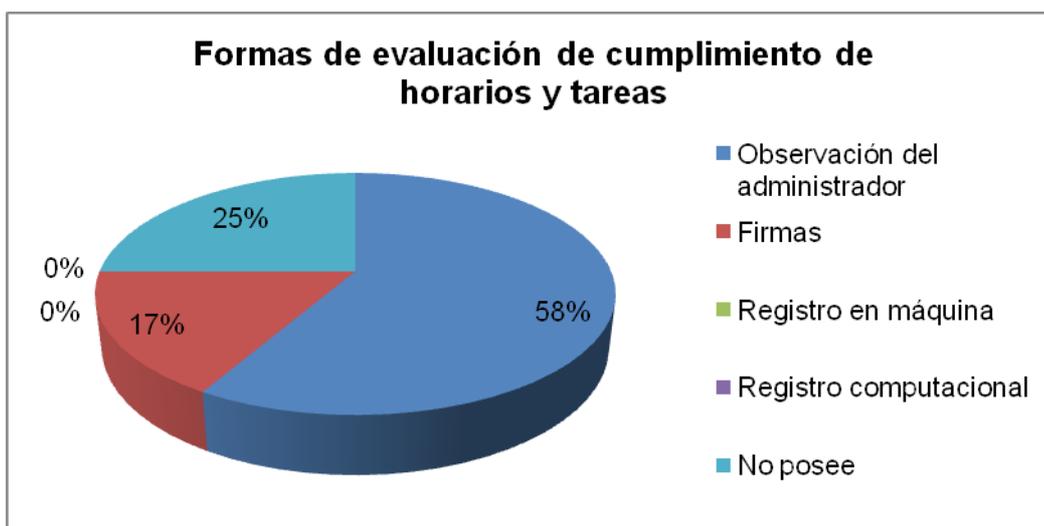
8.- ¿Cómo generalmente le evalúa a Ud. la administración el cumplimiento de horarios y tareas en el restaurante?

Cuadro 31: Formas de evaluación de cumplimiento de horarios y tareas

Opción de Respuesta	f	%
Observación del administrador	35	58%
Firmas	10	17%
Registro en máquina	0	0%

Registro computacional	0	0%
No posee	15	25%
TOTAL	60	100%

Gráfico 28



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

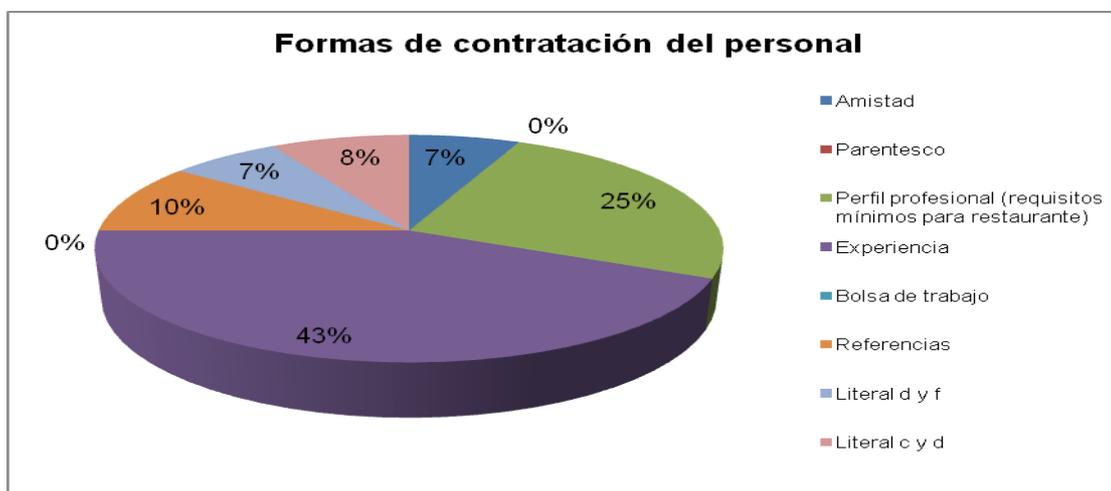
Ratificando lo expuesto por la administración en su mayoría no existe una evaluación documental siendo realizada en base a la observación del administrador. En un 25% esta no es percibida por parte del personal mostrando una falta de control administrativa establecida. Tan solo el 17% lo realiza a través de firmas que servirán de respaldo en la toma de decisiones. En cuanto a un registro de maquina o computadora no se existe la inversión ya que por la magnitud del negocio los administradores no consideran necesario hacerlo.

9.- Según su opinión ¿Cómo debe la administración realizar la contratación del nuevo personal para el restaurante?

Cuadro 32: Formas de contratación consideradas para el nuevo personal

Opción de Respuesta	f	%
Amistad	4	7%
Parentesco	0	0%
Perfil profesional (requisitos mínimos para restaurante)	15	25%
Experiencia	26	43%
Bolsa de trabajo	0	0%
Referencias	6	10%
Literal d y f	4	7%
Literal c y d	5	8%
TOTAL	60	100%

Gráfico 29



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Coinciden los trabajadores que los aspectos fundamentales a considerar en la contratación son la experiencia y un perfil básico para el cargo para facilitar así

el desarrollo de los diferentes procesos en el restaurante. Sin descartar que las referencias cuentan con su importancia y en mínima cantidad que deben hacerlo por amistad con la finalidad de desarrollar su trabajo con mayor eficiencia.

10.- ¿Cómo se comunica la administración del restaurante con el personal?

Cuadro 33: Maneras de comunicación en el restaurante

Opción de Respuesta	f	%
Verbal	43	72%
Escrita	3	5%
Práctica	3	5%
Todas las anteriores	3	5%
Literal a y c	5	8%
Literal a y b	3	5%
TOTAL	60	100%

Gráfico 30



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

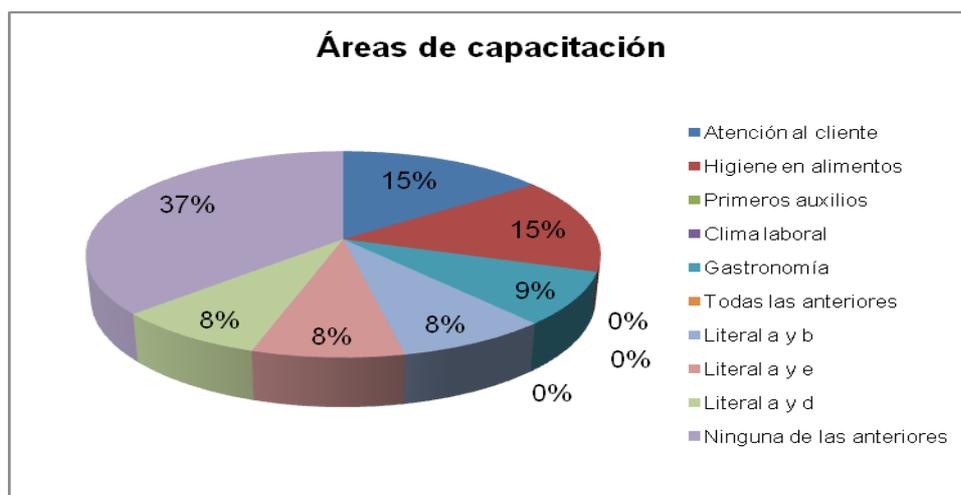
La comunicación es de manera verbal y en pocas ocasiones escrita denotando la informalidad de este tipo de negocios. Algunos también combinan lo verbal, con lo escrito y práctico con la finalidad que mantener una constancia de lo dicho y obtener mayor entendimiento al poner en ejecución las decisiones tomadas.

11.- ¿En qué áreas se ha capacitado Ud.?

Cuadro 34: Áreas de capacitación

Opción de Respuesta	f	%
Atención al cliente	9	15%
Higiene en alimentos	9	15%
Primeros auxilios	0	0%
Clima laboral	0	0%
Gastronomía	5	8%
Todas las anteriores	0	0%
Literal a y b	5	8%
Literal a y e	5	8%
Literal a y d	5	8%
Ninguna de las anteriores	22	38%
TOTAL	60	100%

Gráfico 31



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

De acuerdo a los trabajadores la administración no les otorga muchas capacitaciones sin embargo las recibidas son en temas de atención al cliente e higiene en alimentos. Una minoría es en gastronomía, dichas capacitaciones generalmente son dadas por la administración es por esto que los trabajadores no

las perciben como si lo fueran. Es importante destacar que no se mencionan muchas capacitaciones en temas de primeros auxilios y clima laboral.

12.- ¿Qué tipo de incentivos no económicos le gustaría recibir a Ud.?

Cuadro 35: Tipos de incentivos no económicos que desean recibir

Opción de Respuesta	F	%
Capacitaciones	23	38%
Ascensos	9	15%
Reconocimiento público	18	31%
Todos los anteriores	5	8%
Literal a y c	5	8%
TOTAL	60	100%

Gráfico 32



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Si bien es cierto la mayoría de incentivos que prefieren los trabajadores es de tipo económico sin embargo al no contar en muchos de los casos la administración con los recursos necesarios se pueden adoptar otros tipos de incentivos. En cuanto a lo mencionado los trabajadores buscan capacitaciones para su crecimiento profesional y mejor desarrollo en el restaurante, sin dejar de

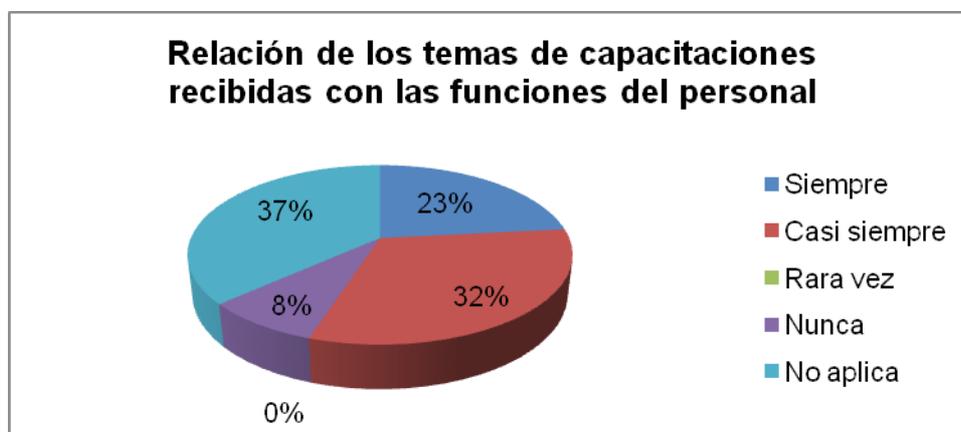
lado el reconocimiento ante los demás compañeros de trabajo y los ascensos por el desenvolvimiento demostrado en su trabajo.

13.- En caso de haber recibido capacitaciones dadas por la administración estas se relacionan con la función que Ud. desempeña en el restaurante

Cuadro 36: Relación de los temas de capacitaciones recibidas con las funciones del personal

Opción de Respuesta	F	%
Siempre	14	23%
Casi siempre	19	32%
Rara vez	0	0%
Nunca	5	8%
No aplica	22	37%
TOTAL	60	100%

Gráfico 33



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

En los restaurantes donde se dio alguna capacitación casi siempre se relacionan con las funciones que cumple sin embargo en un 37% no se preocupa por el crecimiento de los conocimientos de su personal. Curiosamente en un 8% no tiene ninguna relación debiendo enfocar la capacitación de acuerdo a su

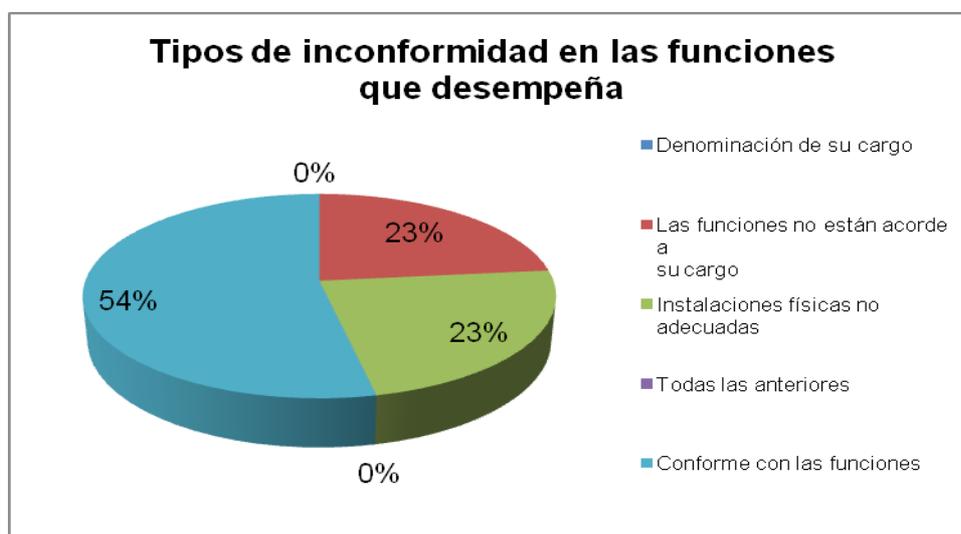
puesto de trabajo para obtener los resultados esperados por parte de la administración.

14.- ¿Qué no le gusta a UD. de las funciones que tiene en el restaurante?

Cuadro 37: Tipos de inconformidad en las funciones que desempeña

Opción de Respuesta	f	%
Denominación de su cargo	0	0%
Las funciones no están acorde a su cargo	14	23%
Instalaciones físicas no adecuadas	14	23%
Todas las anteriores	0	0%
Conforme con las funciones	32	54%
TOTAL	60	100%

Gráfico 34



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

El 54% de los encuestados se encuentra conforme con las funciones, a pesar de ello el 23% manifiesta que tiene una denominación para su puesto sin

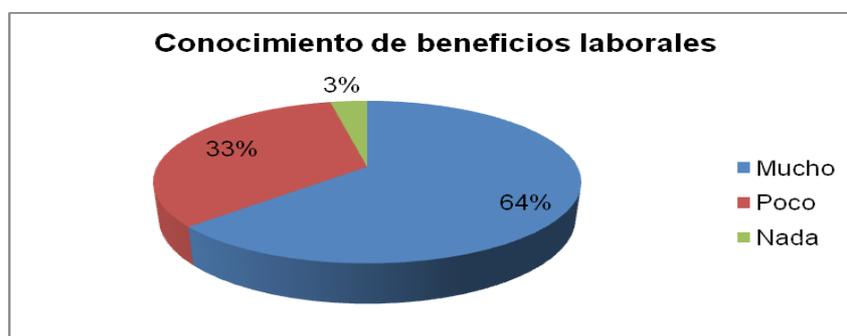
embargo realiza actividades referentes a otros cargos causando malestar entre los colaboradores. Las instalaciones generan también un limitante a la hora de desarrollar las funciones debido a que estas son reducidas y no permiten comodidad por parte de los trabajadores.

15.- Conoce Ud. los beneficios laborales qué tiene derecho según la ley.

Cuadro 38: Conocimiento de beneficios laborales

Opción de Respuesta	f	%
Mucho	38	63%
Poco	20	33%
Nada	2	4%
TOTAL	60	100%

Gráfico 35



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

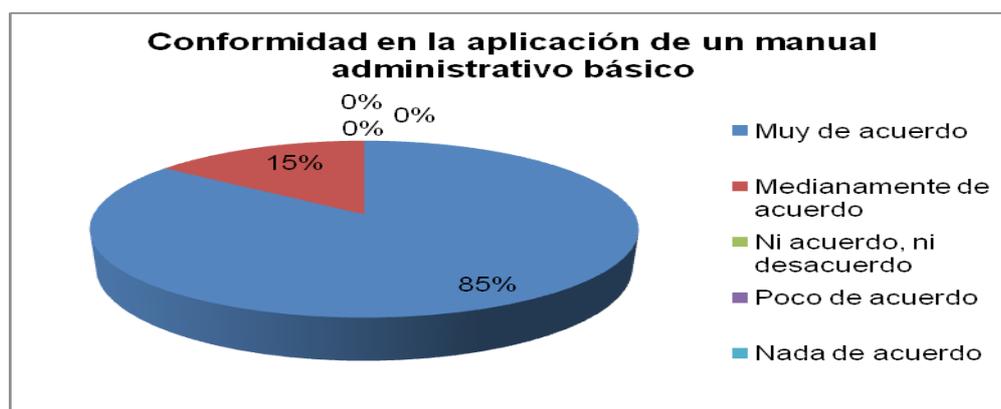
A pesar de que los empleados cuentan con los conocimientos necesarios en cuando a sus beneficios laborales de acuerdo a lo manifestado, la mayoría prefieren no exigirlos por temor a ser despedidos y quedarse sin el ingreso para mantener sus hogares. Poco o nada son en menor cantidad registrando que el incumplimiento no es por desconocimiento sino por temor.

16.- Estaría Ud. de acuerdo que la administración utilice un manual administrativo básico para mejorar los resultados del restaurante.

Cuadro 39: Conformidad en la aplicación de un manual administrativo básico

Opción de Respuesta	f	%
Muy de acuerdo	51	85%
Medianamente de acuerdo	9	15%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	0	0%
Poco de acuerdo	0	0%
Nada de acuerdo	0	0%
TOTAL	60	100%

Gráfico 36



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Aquí se denota la aceptación del personal en la aplicación de un manual administrativo básico para el mejor desarrollo de las actividades en el restaurante y su crecimiento en el mismo, indicando la factibilidad de implantación de este tipo de estrategias administrativas.

*Resultados, análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los clientes*

En el caso de la encuesta dirigida a los clientes (400 personas) se utilizó como instrumento al cuestionario, el cual contó de 14 preguntas de selección múltiple. Se considera importante la recopilación de la información proveniente de los clientes debido a que la permanencia de un negocio depende mucho de la satisfacción de los mismos y por ende conocer sus puntos de vista permitirá mejorar la administración de los restaurantes de Ibarra.

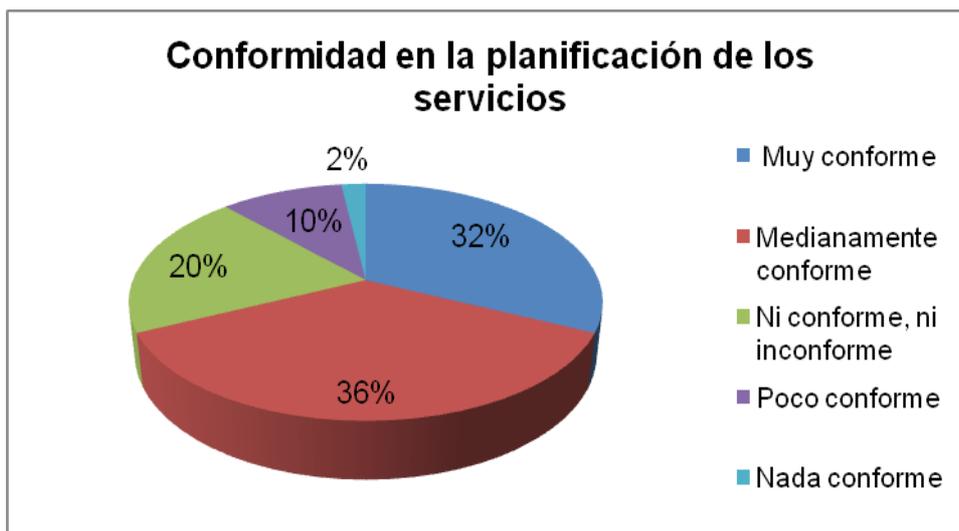
En cada una de las preguntas se obtuvieron los siguientes resultados:

1.- Esta Ud. conforme con la planificación de los servicios de este restaurante

Cuadro 40: Conformidad en la planificación de los servicios

Opción de Respuesta	F	%
Muy conforme	128	32%
Medianamente conforme	144	36%
Ni conforme, ni inconforme	80	20%
Poco conforme	40	10%
Nada conforme	8	2%
TOTAL	400	100%

Gráfico 37



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

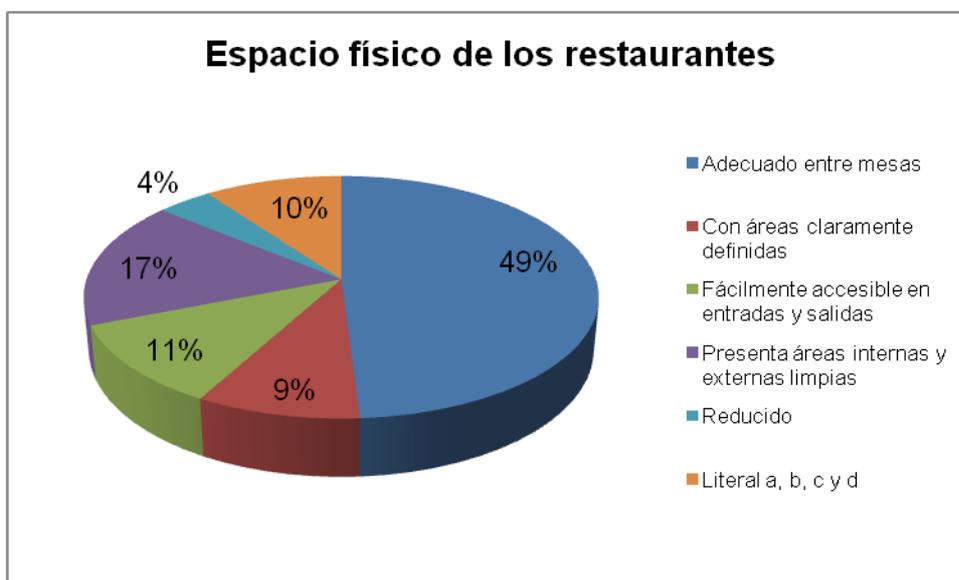
Los clientes manifiestan su conformidad en la planificación de los servicios del restaurante sin embargo no se encuentran totalmente satisfechos siendo un 12% que se encuentra poco o nada conforme debido a la informalidad manejada por parte de ciertas administraciones.

2.- ¿Cómo considera Ud. la organización del espacio físico del restaurante?

Cuadro 41: Espacio físico de los restaurantes

Opción de Respuesta	f	%
Adecuado entre mesas	196	49%
Con áreas claramente definidas	36	9%
Fácilmente accesible en entradas y salidas	44	11%
Presenta áreas internas y externas limpias	68	17%
Reducido	16	4%
Literal a, b, c y d	40	10%
TOTAL	400	100%

Gráfico 38



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

De acuerdo a la percepción del cliente el espacio físico es adecuado entre mesas, a pesar de ello hay quienes lo consideran reducido para una adecuada atención, buscando que existan áreas de parqueo y mayor número de mesas para evitar tener que esperar para ser atendidos.

3.- ¿Cómo observa Ud. al administrador actuar con el personal en las diferentes operaciones del restaurante?

Cuadro 42: Liderazgo administrativo

Opción de Respuesta	f	%
Abierto al dialogo	312	78%
Permisivo	32	8%
Rígido	56	14%
TOTAL	400	100%

Gráfico 39



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

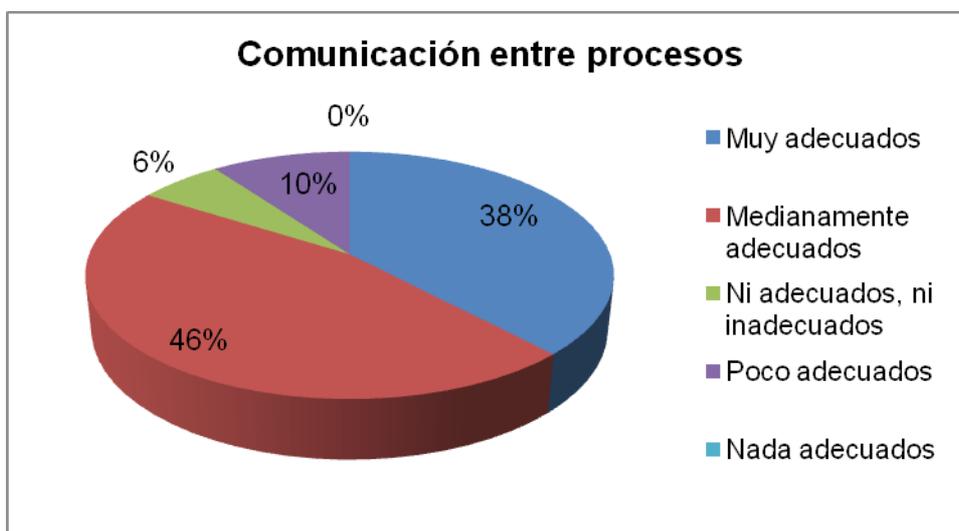
El administrador denota ser abierto al diálogo por la forma de tratar a su personal de acuerdo a la percepción del cliente quien observa este comportamiento al momento de acceder a los servicios que oferta el restaurante. Hay quienes lo catalogan como rígido y permisivo por los gritos que se presentan en la comunicación entre las áreas de trabajo.

4.- ¿Cómo percibe Ud. la comunicación entre los diferentes procesos del restaurante?

Cuadro 43: Comunicación entre procesos

Opción de Respuesta	f	%
Muy adecuados	152	38%
Medianamente adecuados	184	46%
Ni adecuados, ni inadecuados	24	6%
Poco adecuados	40	10%
Nada adecuados	0	0%
TOTAL	400	100%

Gráfico 40



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

La comunicación manejada es medianamente adecuada porque no se observa una claridad en las órdenes dadas por la administración. Hay quienes se mantienen indiferentes ya que solo buscan satisfacer su necesidad alimenticia y no les molesta como se manejen la comunicación. Es importante destacar que el 10% lo considera poco adecuado debiendo este mejorar para lograr un mayor grado de cumplimiento en cuanto a las expectativas del cliente.

5.- ¿Qué medios utiliza Ud. para comunicar las sugerencias a la administración del restaurante?

Cuadro 44: Medios para comunicar sugerencias

Opción de Respuesta	f	%
Verbal	312	78%
Escrito	8	2%
Todas las anteriores	8	2%
No realiza	72	18%
TOTAL	400	100%

--	--	--

Gráfico 41



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

El cliente en un 78% presenta sus sugerencias de manera verbal, pero también se encuentra una parte de la población investigada que manifiesta satisface su necesidad y no realiza comentarios de mejoramiento adicionales a la administración. Son pocos quienes lo hacen de manera escrita pudiendo este porcentaje incrementarse si existiera un formato de llenado y lugares apropiados para sugerencias como un buzón.

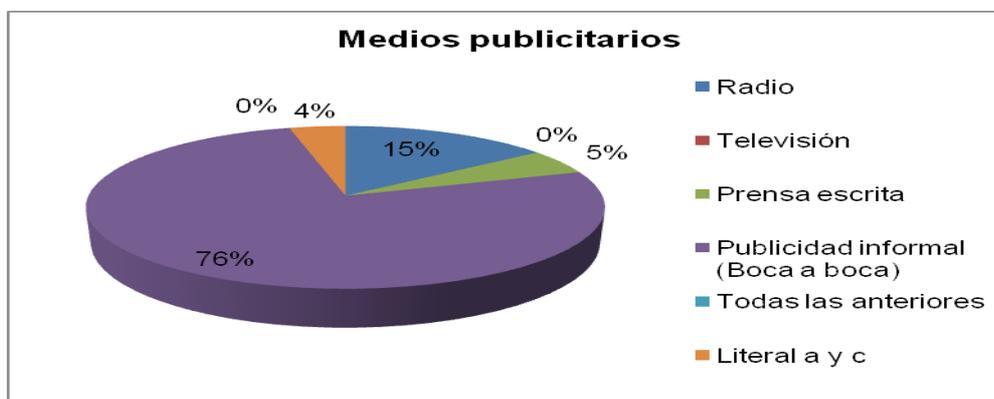
6.- A través de qué medios publicitarios conoce Ud. se promociona el restaurante

Cuadro 45: Medios publicitarios

Opción de Respuesta	F	%
Radio	60	15%
Televisión	0	0%
Prensa escrita	20	5%
Publicidad informal (Boca a boca)	304	76%
Todas las anteriores	0	0%
Literal a y c	16	4%

TOTAL	400	100%

Gráfico 42



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

El principal medio de comunicación por el cual acude al restaurante es por la publicidad informal llevada por comentarios o sugerencias de familiares y amigos a quienes agrado los productos y servicios encontrados. El 15% conoce al restaurante por radio y el 5% por prensa. En cuanto a televisión no se registran promociones por las cuales se conoce al restaurante por el costo que este medio implica.

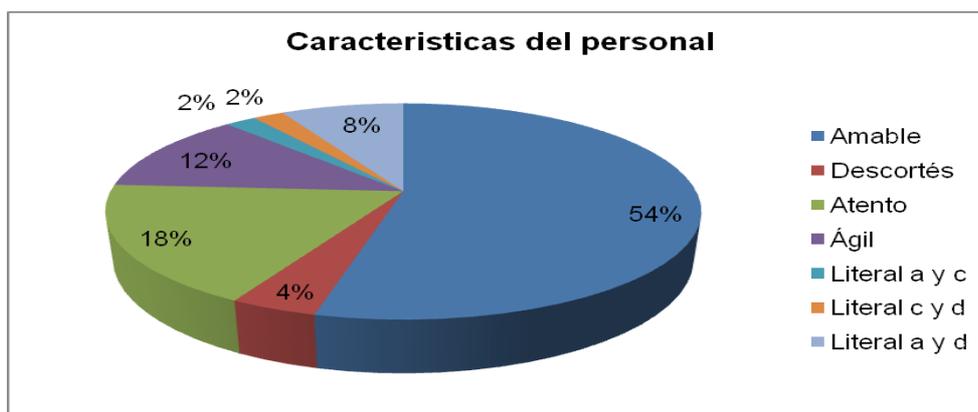
7.- De acuerdo a su criterio cuales son las características principales del personal que trabaja en el restaurante

Cuadro 46: Características del personal

Opción de Respuesta	f	%
Amable	216	54%
Descortés	16	4%
Atento	72	18%

Ágil	48	12%
Literal a y c	8	2%
Literal c y d	8	2%
Literal a y d	32	8%
TOTAL	400	100%

Gráfico 43



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

El personal es amable y atento sin embargo necesita mejorar su agilidad en el servicio para llegar a obtener un mayor grado de satisfacción por parte del cliente. Se debe destacar que hay quienes lo consideran descortés, siendo un aspecto que la administración debe controlar ya que los trabajadores son la primera cara que el cliente percibe del restaurante y en ocasiones marca su regreso.

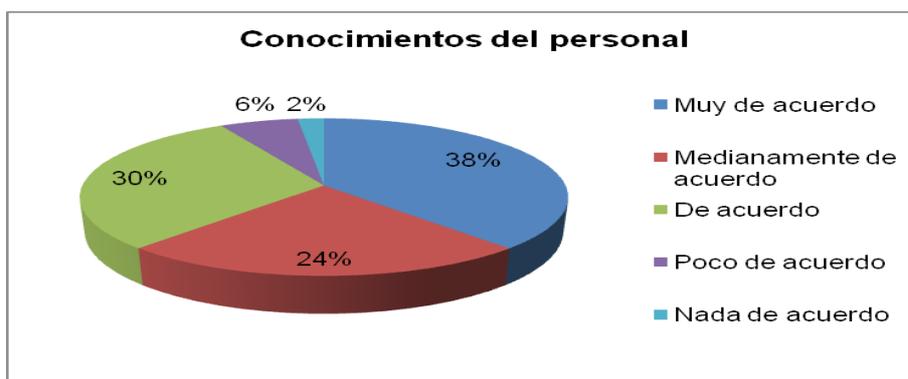
8.- Considera Ud. que el personal cuenta con los conocimientos necesarios para realizar las actividades en este restaurante

Cuadro 47: Conocimientos del personal

Opción de Respuesta	f	%
Muy de acuerdo	152	38%
Medianamente de acuerdo	96	24%

De acuerdo	120	30%
Poco de acuerdo	24	6%
Nada de acuerdo	8	2%
TOTAL	400	100%

Gráfico 44



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Los clientes manifiestan estar muy de acuerdo en cuanto a los conocimientos del personal que labora en estos restaurantes sin embargo consideran que deben capacitarse en ciertos temas. Una minoría lo considera poco y nada de acuerdo debido al nivel de instrucción y cultura de los trabajadores que han llegado a estos puestos por su experiencia y referencia mas no por un perfil determinado.

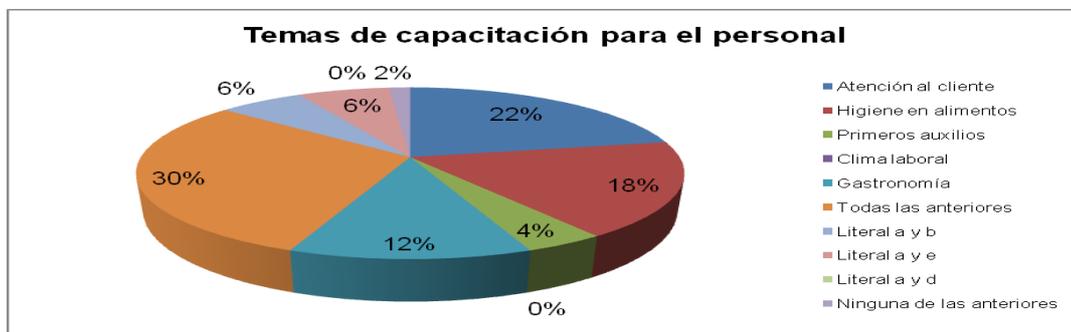
9.- ¿En qué temas considera Ud. que el personal del restaurante debe capacitarse?

Cuadro 48: Temas de capacitación para el personal

Opción de Respuesta	f	%
---------------------	---	---

Atención al cliente	88	22%
Higiene en alimentos	72	18%
Primeros auxilios	16	4%
Clima laboral	0	0%
Gastronomía	48	12%
Todas las anteriores	120	30%
Literal a y b	24	6%
Literal a y e	26	7%
Literal a y d	0	0%
Ninguna de las anteriores	6	1%
TOTAL	400	100%

Gráfico 45



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Entre los principales temas de capacitación se encuentra la atención al cliente y la higiene en los alimentos debido a que el cliente exigente busca calidad en los productos y servicios que adquiere considerando para ello que el personal debe estar continuamente mejorando sus conocimientos. Sin dejar de lado el tema de gastronomía, primeros auxilios para preservar su seguridad y clima laboral ya que este de cierta forma es percibido por el cliente. El 1% al estar muy

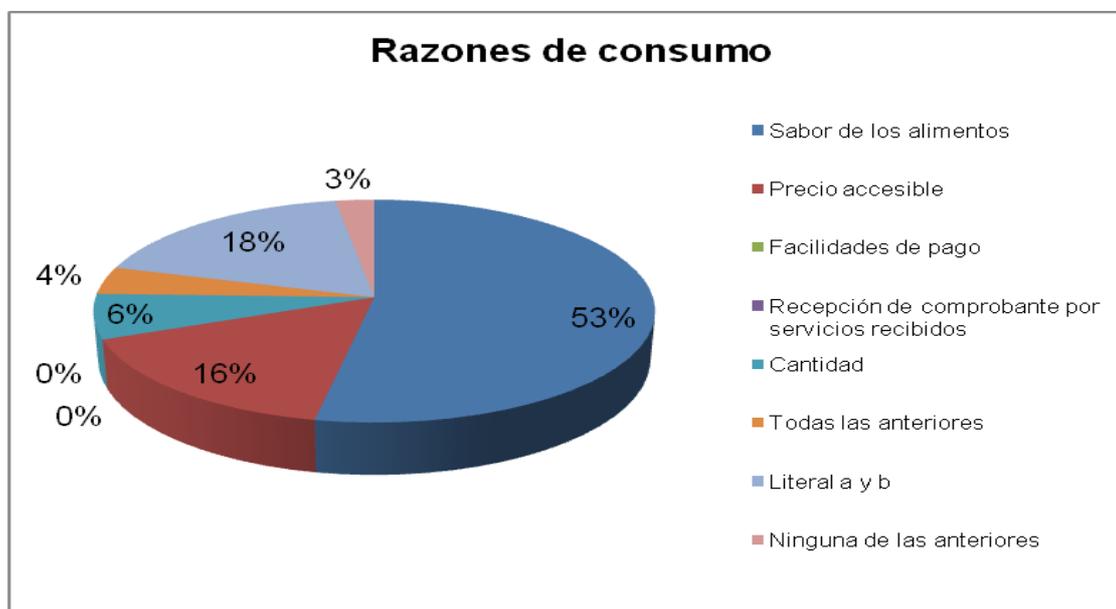
conformes con el personal consideran que no necesitan mayor capacitación de la que poseen.

10.- ¿Cuáles son sus principales razones para consumir en este restaurante?

Cuadro 49: Razones de consumo

Opción de Respuesta	f	%
Sabor de los alimentos	212	53%
Precio accesible	64	16%
Facilidades de pago	0	0%
Recepción de comprobante por servicios recibidos	0	0%
Cantidad	26	7%
Todas las anteriores	16	4%
Literal a y b	72	18%
Ninguna de las anteriores	10	3%
TOTAL	400	100%

Gráfico 46



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

*Análisis e Interpretación*

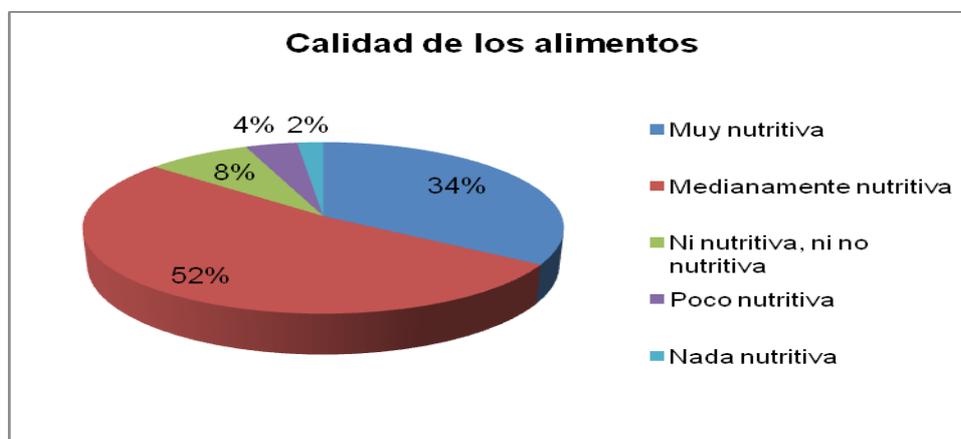
Las principales razones de consumo son el sabor y el precio accesible, curiosamente la facilidad de pago y la recepción de un comprobante de venta no son sus principales razones de consumo. La cantidad también juega un papel importante y entre otras mencionan a la calidad e higiene.

11.- ¿Cómo percibe Ud. la calidad de los alimentos ofertados en el restaurante?

Cuadro 50: Calidad de los alimentos

Opción de Respuesta	f	%
Muy nutritiva	136	34%
Medianamente nutritiva	208	52%
Ni nutritiva, ni no nutritiva	32	8%
Poco nutritiva	16	4%
Nada nutritiva	8	2%
TOTAL	400	100%

Gráfico 47



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

La nutrición de los alimentos es mediana sin embargo de acuerdo a los clientes esta puede mejorar mediante una capacitación por parte de sus

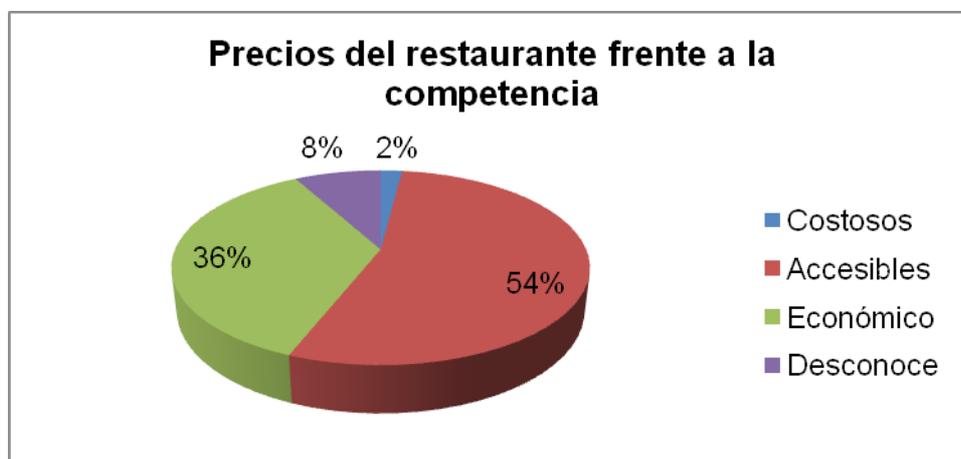
propietarios. En un 6% la perciben como poco o nada nutritiva sin embargo al no tener más opciones de oferta consumen este tipo de alimentos.

12.- ¿Cómo considera Ud. los precios que oferta este restaurante en relación a los establecidos por la competencia?

Cuadro 51: Precios del restaurante frente a la competencia

Opción de Respuesta	f	%
Costosos	8	2%
Accesibles	216	54%
Económico	144	36%
Desconoce	32	8%
TOTAL	400	100%

Gráfico 48



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Los precios son considerados como accesibles al bolsillo bordeando entre USD 1,50 y USD 2,50 dependiendo del establecimiento. El 36% los considera económicos en relación a la competencia y el 8% desconoce ya que sus razones

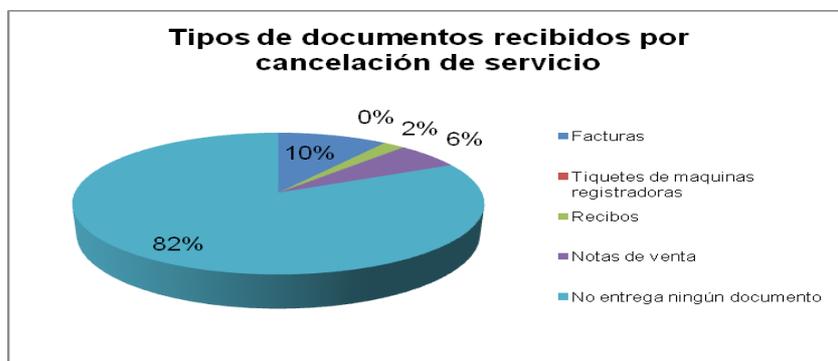
de consumo en estos restaurantes radican no solo en el precio sino también en su sabor.

13.- ¿Qué tipo de documento recibe Ud. al pagar por la utilización del servicio del restaurante?

Cuadro 52: Tipos de documentos recibidos por cancelación del servicio

Opción de Respuesta	F	%
Facturas	40	10%
Tiquetes de maquinas registradoras	0	0%
Recibos	8	2%
Notas de venta	24	6%
No entrega ningún documento	328	82%
TOTAL	400	100%

Gráfico 49



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

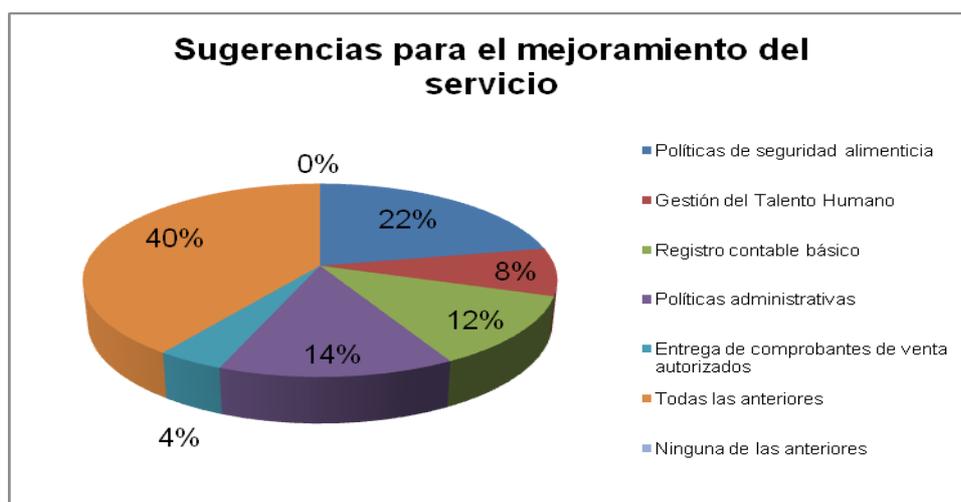
En su mayoría no reciben ningún tipo de documento denotando el incumplimiento de este requisito por parte de los administradores de los restaurantes a pesar de manejar registros manuales y tener profesionales contables. Esto se debe a que sus clientes en su mayoría no es una requerimiento para ellos el tener un comprobante sin embargo la cultura de entrega de comprobantes no se registra. Son pocos los establecimientos que entregan facturas, recibos o notas de venta.

14.- ¿Qué sugeriría Ud. a la administración del restaurante para mejorar su servicio?

Cuadro 53: Sugerencias para el mejoramiento del servicio

Opción de Respuesta	f	%
Políticas de seguridad alimenticia	88	22%
Gestión del Talento Humano	32	8%
Registro contable básico	48	12%
Políticas administrativas	56	14%
Entrega de comprobantes de venta autorizados	16	4%
Todas las anteriores	160	40%
Ninguna de las anteriores	0	0%
TOTAL	400	100%

Gráfico 50



Elaboración: Autora

Fuente: Encuestas realizadas

### *Análisis e Interpretación*

Se hace hincapié en las políticas de seguridad alimenticia, políticas administrativas, registro contable básico y gestión del talento humano. Evidenciando que la administración desde la perspectiva del cliente necesita mejorar. También a pesar de no recibir un comprobante de venta hay quienes consideran deben entregarlo sin necesidad que se los pidan.

### *Resultados de la observación realizada a los restaurantes*

Es preciso indicar que otra de las técnicas utilizadas en la presente investigación es la observación, misma que se orienta a aspectos: administrativos, talento humano y contables. A continuación se dan a conocer lo observado en cada uno de los aspectos mencionados:

#### *Administrativos*

- a) Los permisos sanitarios se encuentran a la visibilidad del cliente.
- b) Los clientes buscan variedad en la comida y buen sabor.
- c) El espacio disponible para desarrollar las actividades del restaurante es limitado ocasionando espera por parte del cliente hasta encontrar lugares libres para acceder al servicio. Además, se observó una desorganización de las cosas tanto en el área de servicio como de procesamiento provocando un inadecuado ambiente del negocio.
- d) Entre sus entretenimientos se encuentran: música o videos musicales y programas televisivos. Pero en algunos casos su volumen es demasiado alto propiciando cierta incomodidad al cliente.
- e) Dentro de las estrategias para manejo de clientes ciertos restaurantes dan como cortesía un vaso de jugo adicional y buen trato.
- f) Uno de los principales problemas que enfrentan es el manejo del personal por la complejidad de sus requerimientos y actitudes.
- g) En cuanto a su estructura orgánica esta integrada por un número de empleados aproximado de 3-4 personas en donde existe la presencia de un cocinero, ayudante de cocina y limpieza, meseros y administrador del restaurante.
- h) Los precios se encuentran claros y a visibilidad del cliente, estos varían para almuerzos y meriendas entre USD 1,50 a USD 2,50; para platos a la carta hasta USD 5,00 de acuerdo a la observación realizada el 20 de mayo del 2010.

- i) Dentro de sus facilidades de pago se ha podido encontrar a las tarjetas de comida, efectivo o crédito a empleados a ser cancelado cada semana de acuerdo al registro documental que llevan.
- j) Se pudo divisar entre los materiales principales de limpieza a desinfectantes y cloro. Sin embargo no se cuenta con ninguna hoja de control de higiene.
- k) Se pudo evidenciar que el material de la mayoría de utensilios de cocina es de acero inoxidable, plástico y porcelana, su estado es semi nuevo.

#### *Talento humano*

- a) La comunicación es verbal sin embargo en muchos de los restaurantes lo hacen a través de gritos en horarios de atención entre los meseros y los responsables de cocina.
- b) El personal no cuenta con la indumentaria básica de protección de higiene para manipular los alimentos y atender al cliente, tan solo se observó el uso de delantales y guantes. Así como la mayoría de locales no tienen ventilación de olores.
- c) Se encuentra dividido por áreas de trabajo.
- d) Para la contratación del personal son realizados de manera verbal ya que no se encontró ningún documento de respaldo que acredite lo contrario.

#### *Contables*

- a) Registran sus ventas en cuadernos u hoja sin ningún formato en particular especialmente se observo un manejo en cuanto a sus ingresos y créditos otorgados.
- b) La gran cantidad de restaurantes de acuerdo a los registros observados no se pudo constatar un manejo de estados de resultados.
- c) En su mayoría no se observó entrega o petición de comprobantes de venta por parte de los restaurantes, llevando esta actividad de manera informal.

### Discusión de resultados

De acuerdo a la investigación realizada se ha llegado a determinar que en cuanto al aspecto administrativo se refiere la planificación, organización, dirección y control de las actividades del restaurante es realizada de forma empírica de acuerdo a la circunstancia haciendo valer para la toma de decisiones la experiencia, sin embargo esta ha conllevado a cometer varios errores que en muchos de los casos a ocasionado pérdidas económicas y de tiempo significativas para sus propietarios.

Cuando se habla de dirección se tienen que mencionar los medios de difusión utilizados, en la teoría la utilización de este tipo de herramientas es fundamental para llegar de manera rápida al cliente siendo los mas efectivos la televisión, prensa y radio. Sin embargo, en este tipo de negocios prevalece el uso de una publicidad informal conformándose con la llegada del cliente por referencia de amistades y familiares.

De acuerdo a la experiencia si bien es cierto el reconocimiento de la población ayuda a mantener los clientes existentes pero no permite una expansión rápida a nuevos mercados y al manejarse bajo una competencia agresiva es importante utilizar herramientas de publicidad formal que con el tiempo constituyen una inversión.

Cabe mencionar que para obtener un mejor resultado al aplicar la estrategia de publicidad seleccionada se debe establecer el tipo de clientes en cuanto a su estado socio económico ya que en muchas de las ocasiones como se registran en las encuestas realizadas la población consumidora no conoce de la publicidad utilizada.

Además, con la finalidad de mantener un orden y cumplimiento de los objetivos es importante contar con herramientas de control de horarios y tareas; de acuerdo a la investigación este es realizado mediante la observación del administrador. Con la finalidad de no generar mayores gastos administrativos la teoría y la práctica presentan alternativas de control como son la utilización de firmas de entrada y salida; así como control a través de un manual de funciones básico establecido para cada trabajador.

Es por ello, que en cuanto a los parámetros administrativos mencionados anteriormente con la finalidad de minimizar el riesgo necesitan contar con una guía básica de funcionamiento; lo manifestado se confirma de acuerdo a lo establecido en la teoría en la que manifiesta que el uso de esta herramienta permite comunicar, coordinar y transmitir de forma ordenada y sistemática la diferente información de una empresa.

De igual forma, en los resultados de las encuestas relacionados con el liderazgo manejado en los restaurantes se puede evidenciar que se confirma lo expuesto en la teoría y experiencia, en donde se establece que la mejor manera de realizar la conducción del talento humano es a través de un dialogo abierto, mismo que permite tener un mejor ambiente de trabajo.

La comunicación y retroalimentación de la misma son realizadas de manera informal sin contar con un respaldo documental de las disposiciones administrativas y en ocasiones causando confusión en el desarrollo de las actividades por parte de sus colaboradores, debiendo considerar aspectos de etiqueta y protocolo para su mejoramiento.

En el manejo del personal al momento de realizar la contratación tiene peso la experiencia o referencias y no necesariamente un perfil definido debilidad que ha llevado a la administración a tener varios problemas en el manejo de sus colaboradores, quienes al contar con un nivel de instrucción básico en ocasiones presentan inconvenientes con los requerimientos establecidos y por ende un incumplimiento con las expectativas de servicio demandadas por los clientes de los restaurantes.

La teoría considera al personal como el responsable de satisfacer al cliente es por ello que éste necesita estar motivado en cuanto a su crecimiento profesional; a pesar de ello en la investigación se registran como capacitaciones las dadas por sus propios administradores, mismas que no siempre son percibidas por el personal como un incentivo, buscando estos las capacitaciones sean impartidas por actores externos a la empresa.

Entre los centros de capacitación de acuerdo a la experiencia y lo mencionado por José Guzman funcionario del Ministerio de Turismo para no

generar mayores costos a los administradores de los restaurantes se pueden acceder a instituciones públicas como el está o el Ilustre Municipio de Ibarra, dichas capacitaciones son dadas en diferentes temas de interés para los actores de los restaurantes debiendo cumplir con número mínimo de participantes.

Si bien es cierto los administradores de acuerdo a las encuestas mantienen actualmente la política de polifuncionalidad en el manejo de sus colaboradores es importante establecer cuales son las funciones básicas que deben cumplir de acuerdo a un manual sencillo de funcionamiento sin limitar a que puedan apoyar en los diferentes procesos con la finalidad de agilizar el servicio.

La seguridad en el restaurante es un requerimiento del cliente y trabajadores, a pesar de ello no se mantienen controles de seguridad registrados, manejándose de manera empírica. De acuerdo a la experiencia el uso de estas normas impacta en la mente del consumidor porque incrementa la seguridad de la calidad de alimentos y servicios ofertados por parte del restaurante ratificando así lo mencionado en la teoría que menciona que entre los requerimientos mínimos que el personal debe poseer una indumentaria básica para su desarrollo; a pesar de la resistencia del personal en el uso de los implementos dotados los administradores necesitan educar a sus colaboradores de tal forma que con el tiempo se les convierta en un hábito.

El aspecto contable tributario es considerado importante por parte de los administradores sin embargo no se evidencia la aplicación de mayores técnicas contables por los propietarios debido a su desconocimiento en el tema; registrando en hojas o cuadernos. Sin embargo, dichos registros no cuentan con un análisis posterior.

Siendo locales no obligados a llevar contabilidad podrían evitar el gasto de pago de un profesional si contaran con conocimientos contables básicos que faciliten la toma de decisiones, establecimiento de una rentabilidad que se acerque a la realidad empresarial y cumplimiento de obligaciones.

Los costos de producción son de fácil aplicación sin embargo estos de acuerdo a la investigación son manejados mediante la observación o de acuerdo a la competencia, siendo estos factores importantes al hablar de costos pero que

constituyen un complemento porque al registrarlos mediante una técnica apropiada como se manifiesta en la teoría utilizando ciertas matrices que permitirá una adecuada determinación del precio de venta y control en costos y gastos.

Al hablar de registros intervienen los créditos otorgados a los clientes mismos que de acuerdo a la observación en su mayoría son registrados, clasificándolos por cliente y día, conformando lo manifestado en la teoría en donde un control de las cuentas por cobrar debe ser documentado con la finalidad de controlar los ingresos de dinero y no descapitalizar a la empresa.

Finalmente, es importante mencionar el interés común de los tres segmentos estudiados en la investigación por mejorar y adoptar nuevas técnicas que permitan un mejor desarrollo de sus actividades. Así como denotando que la experiencia es importante pero siempre se necesita de una actualización en cuanto a conocimientos y uso de herramientas administrativas, conducción de talento humano y contables que faciliten la ardua tarea de manejar los restaurantes minimizando el riesgo de desaparecer del mercado.

#### Contrastación de preguntas de investigación con los resultados

¿En su mayoría afecta en el manejo empresarial los problemas que enfrentan los administradores, en relación a los factores de carácter administrativo, contable y conducción del Talento Humano?

Los problemas referentes al manejo administrativo, contable y de conducción del Talento Humano son de gran dificultad para sus administradores debido a que por su manejo empírico no permite un rápido crecimiento del negocio y genera pérdidas en tiempo y en ocasiones en recursos. Este problema se puede confirmar de acuerdo a la investigación realizada a sus administradores en lo manifestado en la pregunta 19 que dice que en cuál de los aspectos han tenido mayores problemas en el manejo del restaurante; siendo su respuesta en el manejo del personal, la parte contable tributaria y por ende la parte administrativa que va enmarcada en el desarrollo de las actividades.

¿Constituirá un Sistema de Gestión Administrativa la solución para mejorar la administración de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra?

La aplicación de un Sistema de gestión Administrativa definitivamente permitirá mejorar la situación de los restaurantes debido a que gracias a la experiencia acumulada en años anteriores por los diferentes actores investigados serán lineamientos guía en la toma de decisiones y adecuado manejo administrativo y contable en estos negocios. Además, en la investigación se ha llegado a demostrar el interés en aplicar este tipo de herramienta administrativa por parte de sus principales actores: administradores, trabajadores y clientes quienes tendrán que asumir el proceso de mejoramiento.

#### Proceso de validación de los instrumentos de investigación

El proceso de validación de las encuestas se lo llevó a cabo en la zona Urbana de la Ciudad de Ibarra, mediante la técnica de pilotaje. Instrumentos que fueron aplicados a los tres fundamentales segmentos que intervienen en la investigación: Administradores, trabajadores y clientes de los restaurantes, siendo estos los siguientes:

Razón social	Ubicación
Restaurante Ricky	Av. Jaime Rivadeneira
Restaurante blanca tradición	Obispo Mosquera
Restaurante dianita	Av. Eugenio espejo

El día miércoles 19 de mayo del 2010 se visitó el Restaurante Ricky aproximadamente a las 14:00 pm, este cuenta con 12 mesas, tres empleados y su clientela en su mayoría es de un estrato social medio y medio bajo. Para la aplicación del cuestionario primero se la realizó a la administradora cuya formación profesional es Bachiller en Contabilidad y su edad es de 40 años, la encuesta contó con 20 preguntas las cuales fueron respondidas paulatinamente para finalizar con el llenado del formato de evaluación del instrumento,

estableciéndose que la encuesta se la consideró coherente y pertinente, sin embargo la pregunta número 1 que dice: “En base a que lineamientos realiza Ud. la planificación de las actividades del restaurante”, debe ser revisada ya que es poco entendible en su formulación, para lo cual se procedió a ser redactada de la siguiente manera: “¿Cómo realiza Ud. la planificación de las diferentes actividades del restaurante”, por lo demás cuenta el instrumento con claridad.

Posteriormente, con el consentimiento de la administración se aplicó la encuesta a una de las cocineras del restaurante quien labora desde hace 3 años y es considerada una persona idónea para responder al cuestionario de 16 preguntas, de igual forma llenó el cuestionario y el formato de evaluación del instrumento, estableciéndose que la encuesta se la consideró clara, coherente y pertinente, sin ninguna observación adicional.

Finalmente, se aplicó el cuestionario de 14 preguntas a uno de sus clientes frecuentes cuya profesión es docente, quien luego de contestar y evaluar el instrumento dentro de sus observaciones estableció que la encuesta es clara, coherente y pertinente, así como que este tipo de preguntas facilita las respuestas porque no necesita llenado adicional.

El día jueves 20 de mayo del 2010 se visitó el Restaurante Blanca Tradición aproximadamente a las 10:00 am, este cuenta con 9 mesas. Para la aplicación del cuestionario primero se la realizó al administrador cuya actividad es de comerciante y su edad es de 30 años, dicha persona se mostró abierta y dispuesta a contestar las preguntas porque comentó considerar que a pesar de la experiencia en el manejo de restaurantes estos estudios contribuyen siempre a poder mejorar; las preguntas fueron respondidas paulatinamente para finalizar con el llenado del formato de evaluación del instrumento, estableciéndose que la encuesta se la consideró clara, coherente y pertinente, sin ninguna observación adicional.

En cuanto al personal, fue llenado por la cocinera principal quien labora desde hace 10 años con el administrador, de igual forma al finalizar el

cuestionario y la evaluación del instrumento, estableciéndose que la encuesta se la consideró coherente y pertinente, sin embargo en la pregunta número 3 que dice: “¿Cómo organiza las diferentes actividades en su puesto de trabajo? necesita utilizar un lenguaje mas sencillo; siendo esta reformulado de la siguiente manera: ¿Cómo se organiza Ud. para realizar las diferentes actividades en el restaurante?.

Finalmente, se aplicó el cuestionario a uno de sus clientes que frecuenta el local por la variedad de comida, buen sabor y amabilidad de las personas; cuya profesión es comerciante, mismo que estableció a la encuesta como clara, coherente y pertinente.

El mismo día jueves 20 de mayo del 2010 se visitó al Restaurante Dianita aproximadamente a las 14:00 pm. Para la aplicación del cuestionario primero se la realizó a la administradora cuya edad es de 38 años, dicha persona se mostró abierta y dispuesta a contestar las preguntas; al finalizar con la evaluación del instrumento, estableciéndose que la encuesta se la consideró clara, coherente y pertinente, sin ninguna observación adicional.

Posteriormente se aplico la encuesta a una de sus meseras, quien después de contestar las preguntas y llenar el formato de evaluación del instrumento estableció que la encuesta se la consideró clara, coherente y pertinente.

Finalmente, se aplicó el cuestionario y evaluación a uno de sus clientes del restaurante cuya profesión es comerciante, quien estableció que la encuesta es clara, coherente y pertinente.

En el estudio se presentaron algunas preguntas de investigación, mismas que se procedieron a encuestar a 1 representante por cada instrumento por restaurante. Esta fue aplicada de manera individual y con el consentimiento de sus propietarios.

Finalmente, una vez recopilada la información se llegó a determinar que las preguntas aplicadas cuentan con coherencia y pertinencia, sin embargo se procederá a la respectiva aclaración de la pregunta número 1 de la encuesta realizada al administrador y la 3 de la encuesta realizada al talento humano, con la finalidad de tener un instrumento que se ajuste a la población sujeta a la investigación.

En cuanto a la observación esta fue realizada durante las visitas del día 19 y 20 de mayo del 2010 a los restaurantes encuestados.

## CAPÍTULO V – SOLUCIÓN PERTINENTE Y VIABLE DEL PROBLEMA

### Desarrollo de la Propuesta

#### *“Manejo administrativo de los restaurantes de la zona urbana de la ciudad de Ibarra”*

En el diagnóstico a los(as) administradores (as) de los restaurantes de la ciudad de Ibarra se determinó la problemática existente en el sector, para lo cual con el desarrollo de un manual se podrá contribuir en una mejor administración y control en las actividades, entregando servicios de mejor calidad y organización por parte de sus administradores (as).

Este manual cuenta con el interés demostrado por los beneficiarios, detallando aspectos administrativos, talento humano, costos y declaraciones de impuestos, temas que aportan un valor agregado a los(as) administradores (as) de los restaurantes quienes han venido manejando sus actividades basados principalmente en el empirismo.

Dentro de la propuesta se pretende hacer la difusión del producto terminado entregando a universidad quien en coordinación con instituciones como el Ilustre Municipio de Ibarra y Ministerio de Turismo ubicado en la Ciudad de Ibarra podría trabajar en la replicación a la ciudadanía.

### Antecedentes de la Propuesta

Previo al desarrollo de la investigación al observar y conversar informalmente con ciertos(as) administradores(as) se detectaron algunas necesidades y falencias para lo cual se decidió realizar un trabajo completo en base a un diagnóstico de la problemática que atraviesan.

El manejo administrativo, políticas y estrategias referentes al talento humano y las formas de llevar sus registros fue investigada en los restaurantes ubicados en el centro de la ciudad de Ibarra.

La información proporcionada de la experiencia de los administradores, criterio de los clientes internos y externos; así como, fuentes bibliográficas ha facilitado contar con bases para la orientación y elaboración de una propuesta viable acercada a la realidad del sector.

### Justificación o Propósito

A lo largo de la investigación se ha llegado a determinar las falencias administrativas, en manejo de talento humano y en registros que los(as) administradores(as) de los restaurantes tienen que enfrentar en el desarrollo de las actividades en el manejo de los restaurantes, factores que han contribuido a establecer las razones por las cuales pueden fracasar sus emprendimientos.

Motivos los cuales han motivado proponer una alternativa de solución que permita a los restaurantes de la ciudad de Ibarra contribuir a una mejor toma de decisiones y control en sus operaciones, formando empresarios con criterio administrativo y contable.

El propósito esencial de esta investigación es brindar una guía que permita mejorar la calidad de los restaurantes; así como, acceder a mejores niveles de ingresos a través de una administración técnica y sustentable, con el diseño de un manual administrativo contable.

### Base Teórica

La propuesta se basa en fundamentos teóricos sobre la empresa, administración, toma de decisiones gerenciales, talento humano y registros contables lo cual ayudará al desarrollo de un manual orientado a tener

emprendimientos sustentables con instrumentos guías en el manejo administrativo.

Además, se sustenta en un marco teórico referente al uso, clasificación, pasos y estructura de manuales que contribuirán a tener un nivel de conocimiento técnico en la elaboración del manual a desarrollar.

#### Objetivos de la Propuesta

1. Orientar con posibles soluciones para los(as) administradores(as) de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra en los problemas administrativos que deben enfrentar.
2. Contribuir con estrategias pertinentes y viables para mejorar el manejo administrativo de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra.
3. Ilustrar técnica y administrativamente las estrategias para la toma de decisiones empresarial por parte de los(as) administradores(as) de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra.

#### Descripción de la Propuesta

Constituyen políticas y estrategias generadas por la experiencia de sus administradores y bases teóricas que pretenden formar un documento fuente en el cual puedan guiar y fortalecer la toma de decisiones empresariales.

Igualmente, esta propuesta busca capacitar a los(as) administradores(as) de los restaurantes debido a que en un exigente mercado consumidor los emprendimientos necesitan organizarse en su estructura y técnicas de funcionamiento.

#### Beneficiarios

Los beneficiarios directos con esta propuesta son los administradores(as) de los restaurantes quienes podrán contar herramientas administrativas para el

desarrollo de sus diferentes actividades; así mismo, el talento humano quienes podrán mejorar sus condiciones laborales y ambiente de trabajo.

Además, se beneficia el sistema financiero con empresas que formalizan la información, capacidad de ahorro y liquidez para su funcionamiento. Finalmente, la sociedad en si quienes podrán acceder a un mejor producto y servicio brindado por emprendimientos organizados que gracias a su crecimiento sostenible podrán ser generadores de plazas de trabajo.

## Diseño Técnico de la Propuesta

### MANUAL PARA EL MANEJO ADMINISTRATIVO EN RESTAURANTES

Como apoyo en el desarrollo de las actividades de los restaurantes ubicados en la ciudad de Ibarra, se ha desarrollado este manual para que sus administradores(as) puedan contar con negocios organizados en un mercado competitivo.

Este manual se construyó luego de realizar una investigación profunda del sector aplicando ciertas técnicas de la investigación como son la observación y encuestas; así como la experiencia compartida por sus beneficiarios y bibliografía existente, pretende ser una guía escrita de consultas que contribuya al aseguramiento de una larga vida de sus negocios. Así mismo servirá para apoyar la replicación de las estrategias empresariales para futuros emprendimientos.

## Capítulo I

### *Área administrativa*

Implementar y administrar un negocio requiere experiencia, motivación, deseo y talento. Una vez superados los aspectos legales de la constitución se



debe tener en claro cuáles serán las estrategias para desarrollar y organizar, administrar, controlar y dirigir su negocio.

Los procesos de aprendizaje y mejora deben estar acompañados de las experiencias vividas y asimiladas como hábitos a la propia vida para que los(as) administradores(as) de los restaurantes se empoderen y tomen decisiones estratégicas y empresariales.

## **CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRESARIO**

La labor de un buen empresario (a) no constituye una tarea sencilla ya que a través de la experiencia y auto capacitación contribuirán a la hora de decidir.

Dentro de sus características básicas se puede mencionar:

1. Visión.
2. Sentido común.
3. Realismo.
4. Capacidad para organizar los elementos de la empresa.
5. Familiaridad con el producto o servicio que ofrece al mercado.
6. Criterio para asumir riesgos.
7. Agilidad y sentido práctico.
8. Habilidad de comunicación y motivación.
9. Habilidad promocional y de ventas.
10. Deseo de superación.
11. Flexibilidad para aceptar críticas y sugerencias.
12. Vocación para el negocio.

“Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar”

Dr. Pedro Mendoza A.

## ESTRATEGIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Las decisiones se toman sobre una base sólida con cifras reales y permite saber con anticipación el margen de beneficio de cada uno de los productos al momento de hacer una venta en relación a los que ofrece la competencia.

El secreto de un negocio atractivo es el buen conocimiento de su entorno y sus clientes junto al cuidado del local y los productos.

Recuerde...



Mantenga un listado de sus principales proveedores

### Competitividad

No puede cerrar los ojos a la competencia, usted debe:

- a) Recorrer la zona donde está ubicado su negocio para detectar a los principales competidores directos que ofrezcan menús similares o indirectos con opciones diferentes de alimentos.
- b) Hacer una lista de los productos más vendidos y los que le dejan mayor utilidad.
- c) Definir cuáles son los clientes potenciales y sus necesidades.
- d) Realizar encuestas periódicas a sus clientes para saber su opinión de los productos y servicios, puede utilizar un formato de encuesta rápido.

Cuadro 54

## FORMATO ENCUESTA AL CLIENTE

<b>RESTAURANTE EL TRADICIONAL CEIBO</b>	
<b>Fecha:</b>	
Sírvese llenar la siguientes preguntas que permitirán mejorar los productos y servicios del restaurante. Marque con una X en la(s) respuestas que considere pertinentes:	
1. ¿Qué le gusta del restaurante?	
Sabor	
Cantidad	<input type="checkbox"/>
Calidad de atención	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
2. ¿Cómo conoció la existencia del restaurante?	<input type="checkbox"/>
Sugerencia de amistades	
Publicidad	<input type="checkbox"/>
3. ¿Qué le gustaría mejore el restaurante?	<input type="checkbox"/>
Servicio	
Imagen	<input type="checkbox"/>
Alimentación	<input type="checkbox"/>
Facilidades de pago	<input type="checkbox"/>
Capacitación del personal	<input type="checkbox"/>
<b>GRACIAS POR SU VALIOSA CONTRIBUCIÓN</b>	
	<input type="checkbox"/>

Elaboración: Autora

- e) Definir cuál es la diferencia entre los productos del restaurante con los de competencia considerando: producto, promoción (50% de todo negocio), precio y plazo o distribución, es decir su sistema de ventas.

- f) Aplicar un lema: yo siempre puedo superar lo que la competencia ofrece.

### **Conozca a su mercado**

Estos pueden ser:

- a) Adultos jóvenes: salen a comer con sus parejas o amigos; prefieren restaurantes que están de moda.
- b) Familias: gustan de un ambiente agradable donde los niños puedan sentirse cómodos y comer lo que les gusta al mismo tiempo que los padres puedan degustar tranquilamente alimentos de su agrado.
- c) Adultos mayores: visitan restaurantes normalmente elegantes, están menos enfocados en el valor, pero si prefieren buen servicio y comida.

Haga un listado mensual en donde especifique sus fortalezas y las de la competencia con la finalidad de obtener aspectos que le permitan generar ventajas que solo usted puede ofrecer al consumidor, para ello utilice la retroalimentación de su equipo de trabajo (reuniones) y clientes externos (encuestas rápidas).

### **Ambiente de trabajo**

Es un nuevo parámetro de competitividad. No todo es precio y calidad de producto, la gestión medioambiental permitirá hacer la diferencia frente a los competidores.

Debe hacer notar al cliente el interés de cuidar su salud mediante un manejo adecuado de los alimentos:

- a) Clasifique los desechos en orgánicos e inorgánicos.
- b) No mantenga mas de 5 a 6 horas los desperdicios en el área de cocina.
- c) Tape los tachos de basura y este pendiente del repartidor para evacuarlos.

- d) Mantenga desagües libres de desperdicios.
- e) Trate de no manejar utensilios descartables (cubiertos, servilletas).

## ATENCIÓN AL CLIENTE

Debe valorar la importancia del talento humano en el negocio. Un buen vendedor es aquel que se siente parte del mismo, conoce al producto y mantiene un contacto fácil con el cliente.

Recuerde...



Un excelente vendedor permite tener ganada la mitad de éxito en el negocio

### Consideraciones para el manejo del cliente

Para el trato con el cliente debe recordar:

- No hay nada imposible cuando se quiere.
- Cumpla todo lo que prometa: la confianza se pierde más rápidamente de lo que se la gana.
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente: darle más de lo que espera.
- Para el cliente quien le atiende marca la diferencia.
- Fallar en un punto significa fallar en todo.
- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
- El juicio sobre la calidad del servicio, lo hace el cliente.
- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.
- Cuando se trata de satisfacer al cliente todos serán un equipo.

Al momento de servir a los clientes:

- Soria y atienda las necesidades del cliente.
- Nunca de impresión de fatiga o cansancio.
- El aseo personal es indispensable.
- Al tomar una orden termine de atender a esa persona antes de seguir con la siguiente.
- Revisar la cuenta antes de entregársela al cliente.
- Los platos se sirven por la derecha y se retiran por el lado izquierdo.

### Manejo de comandas

Para facilitar la toma de pedidos el restaurante es útil manejar comandas por triplicado (mesero, cocinero y cajero) que agilizarán la atención al cliente.

Cuadro 55 FORMATO DE COMANDA

<b>RESTAURANTE EL TRADICIONAL CEIBO</b> 			
Fecha:	Mesero:	Mesa:	
PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Desayuno			
Almuerzo			
Merienda			
Sopa			
Segundo			
Postre			
Jugo			
<b>Plato a la carta</b>			
Apanado			
Chuleta a la plancha			
<b>Subtotal (USD)</b>			
<b>10% Servicio</b>			
<b>12% IVA</b>			

<b>TOTAL</b>			
--------------	--	--	--

Elaboración: Autora

Recuerde...



El negocio debe estar enfocado a retener a sus clientes y buscar nuevos, no suponga que sus clientes frecuentes siempre lo seguirán siendo, es necesario premiar la fidelidad de su clientela y hacer un esfuerzo por reconquistarla día a día.

n excelente vendedor permite tener ganada la mitad de éxito en el negocio

### Imagen corporativa

Responde a ciertas necesidades:

- a) Necesita un nombre llamativo, sencillo y que identifique a los clientes, productos y servicios que ofrece.
- b) Logotipo que impacte visualmente con colores representativos.
- c) Diseño de los menús de alimentos.
- d) Decoración y ambientación del restaurante.

### Consejos en el manejo empresarial

1. Relaciónese bien con las personas, escuche a sus colaboradores y clientes.
2. Mantenga organizados sus documentos, utilice un archivo por mes y año.
3. No se desanime los éxitos se consiguen con paciencia y perseverancia.
4. Presente sus productos de una forma atractiva y ordenada, eso llama la atención.

5. La ubicación de sus mesas debe permitir el movimiento fácil de clientes y personal.
6. Mantenga sus productos higiénicamente presentados, lejos de basureros y moscas.
7. Dentro de las opciones promocionales puede encontrar: participación en eventos locales, patrocinio de equipos deportivos, cupones de descuento, publicaciones en prensa o radio, entre otros.

Recuerde...



“Donde hay una empresa de éxito,  
alguien tomó alguna vez una  
decisión valiente”

Peter Drucker

### **Políticas en el restaurante**

En todo negocio deben fijarse guías o directrices que involucren a procesos y por ende a sus integrantes con la finalidad de lograr la eficiencia en la administración, estas variarán dependiendo de las necesidades. A manera de ejemplo:

### **Políticas del restaurante EL TRADICIONAL CEIBO**



### **Personal**

- a) Mantener personal capacitado para desarrollar las funciones por lo menos dos veces al año.
- b) Se destinará un 5% de las utilidades anuales para capacitación.
- c) Horario de trabajo de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 20:00 p.m. debiendo firmar la entrada y salida.
- d) El personal deberá portar el uniforme y demás implementos de protección entregados por la empresa.
- e) En caso de incumplimiento de algunas de las funciones encomendadas al personal el administrador tiene la potestad de imponer las sanciones necesarias que se encuentren de acorde a la ley.
- f) En caso de atraso o inasistencia al trabajo deberá ser comunicado con anticipación salvo el caso de fuerza mayor.
- g) Se mantendrán turnos para mantener la limpieza del restaurante.

### **Caja – Bancos**

- a) Se mantendrá un saldo en caja de USD 100. Mismo que será repuesto inmediatamente al llegar al monto mínimo de USD 50, así como al finalizar cada mes se incrementará o disminuirá el monto en caso de ser necesario.
- b) El dinero será depositado cuando el monto sobrepase los USD 500, salvo caso de imprevisto justificado.

### **Procesos**

- a) Una vez llegado el producto a las instalaciones se limpia, clasifica, almacena y refrigera.
- b) La recepción del producto y entrega de pedidos es diaria de acuerdo a la necesidad del restaurante.
- c) La recepción de pedidos lo hará el administrador o el encargado.

- d) Al finalizar el horario de trabajo el local deberá quedar en condiciones adecuadas para el próximo día tanto en la mercadería como en limpieza; sin embargo se deberá al iniciar el siguiente día volver a realizar una limpieza.
- e) Para el despacho de cualquier mercadería deberá realizarse cumpliendo con calidad y sanidad en los alimentos.

### **Pagos**

- a) Se maneja un fondo de efectivo en cualesquier negociación con el proveedor.
- b) El día lunes será destinado para los pagos ya sean estos en efectivo o cheque.

### **Cobros**

- a) Todos los valores serán manejados en efectivo.
- b) En caso de otorgar crédito no será mayor a 8 días para su cobro.
- c) Los descuentos dependerán de los volúmenes de ventas.

### **Otros**

Festividades, homenajes, gratificaciones quedarán a criterio del administrador.

### **Código de ética**

El restaurante debe mantenerse bajo lineamientos claros y de fácil aplicación, con la finalidad de guiar las actividades del negocio en donde sus integrantes hablen el mismo lenguaje:

A manera de ejemplo:

### **Código de ética restaurante EL TRADICIONAL CEIBO**

Todos los trabajadores del restaurante EL TRADICIONAL CEIBO deben considerar los principios fundamentales de conducta ética, siendo un compromiso claro y consciente a desarrollar en las diferentes actividades diarias debe:

- a) Realizar las actividades considerando las leyes y reglamentos.
- b) No permitir ofrecimientos o gratificaciones ilegales.
- c) Considerar que todos los cobros y pagos deben realizarse de manera justa y transparente en las cuentas.
- d) Evitar conflictos de intereses en las actividades realizadas en el negocio.
- e) Recordar que la información confidencial que se genere en el restaurante no esta disponible al público.
- f) Pensar que todos serán responsables de dar un buen uso a los activos del restaurante.
- g) Considerar que el compromiso del restaurante es proporcionar un ambiente de trabajo seguro y sano.
- h) Recordar que se valora la confianza, integridad y trabajo en equipo.
- i) Comercializar los productos responsablemente.
- j) Esperar que los terceros respeten y ayuden en el cumplimiento del código de ética.
- k) Mantener una buena imagen y funcionabilidad de todo el personal en desarrollo de las actividades del restaurante.

Fuente: Recopilación datos de la autora

Algunos puntos claves que debe cuidar:

### **Presentación del local**

Cada negocio tiene sus propios requerimientos en términos de espacio e higiene, pero de manera general:

1. La ubicación debe ser estratégica con una buena visibilidad.

2. El tamaño del local debe ser suficiente para las necesidades del vendedor.
3. Aseo exterior e interior.
4. No debe haber objetos ajenos a la situación del local (ropa, equipos o elementos de ferretería).
5. Útiles de aseo y manteles limpios.
6. Pisos, mesones y paredes desinfectadas.
7. Los basureros deben estar tapados y en buen estado.
8. Recoger todo el exceso de agua producto de la limpieza de los pisos, esto evitará accidentes.
9. La imagen del restaurante se mide entre otros aspectos por la limpieza en sus baños.

Recuerde...



Se debe empezar a limpiar las partes más altas para que las suciedades no vuelvan a ensuciar lo que se ha limpiado en la parte baja.

## LISTAS DE INSPECCIÓN

El manejo de esta sencilla herramienta podrá ser aplicada una vez al mes, se basa en lo mencionado y experiencia de los administradores de los restaurantes.

Busca realizar una autoevaluación que estará a cargo de los miembros del equipo de trabajo dirigidos por el administrador o propietario, siendo importante la sinceridad en respuestas y calificación. Para su uso debe conocer:

1. El grado de cumplimiento se encuentra clasificado en muy bueno, bueno, regular y no cumplido.
2. Los pesos de los elementos a considerar pueden variar dependiendo del entorno y criterio del administrador o propietario, no es una regla.
3. Para la evaluación del grado de cumplimiento cuyas ponderaciones es 1, 2 y 3 deberá considerar si este fue regular, bueno y muy bueno.
4. Las observaciones se registraran en caso de existir algo por mejorar.
5. El cálculo del porcentaje alcanzado es de la suma de la evaluación, multiplicado por el peso y dividido para 3.
6. La fila total se calcula: (peso total (100%) multiplicado por el total de porcentaje alcanzado), dividido para el peso total (100%).
7. El nivel de evaluación esta en función del grado de cumplimiento.

### **Presentación del local**

A continuación se detallan ciertos criterios que constantemente como empresarios se debe controlar:

Cuadro 56

<b>LISTA DE INSPECCIÓN - PRESENTACIÓN DEL LOCAL</b>
---

**Nombre:**

**Fecha :**

GRADO DE CUMPLIMIENTO		
Cumplido del 68 al 100%	<b>MUY BUENO</b>	<b>3</b>
Cumplido del 31 al 67%	<b>BUENO</b>	<b>2</b>
Menor o igual al 30%	<b>REGULAR</b>	<b>1</b>
No se cumplió en absoluto		<b>0</b>

ELEMENTOS A CONSIDERAR	PESO SOBRE	%	Evaluación			OBSERVACIONES
	100%	ALCANZADO	1	2	3	
Aseo exterior	10%	0%				
Aseo interior	15%	0%				
Objetos o alimentos ajenos al local	15%	0%				
Otras instalaciones limpias	10%	0%				
Pisos y paredes desinfectados	10%	0%				
Meson desinfectados	15%	0%				
Ingreso de animales en el local	10%	0%				
Basureros tapados y en buen estado	15%	0%				
	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>TOTAL:</b>			<b>0,0</b>
	<b>Nivel</b>		<b>EVALUACIÓN</b>			

Elaboración: Autora

Y entonces se puede tener:

### LISTA DE INSPECCIÓN - PRESENTACIÓN DEL LOCAL

**Nombre:** RESTAURANTE EL TRADICIONAL CEIBO



**Fecha :** 28/07/2011

GRADO DE CUMPLIMIENTO		
Cumplido del 68 al 100%	<b>MUY BUENO</b>	<b>3</b>
Cumplido del 31 al 67%	<b>BUENO</b>	<b>2</b>
Menor o igual al 30%	<b>REGULAR</b>	<b>1</b>
No se cumplió en absoluto		<b>0</b>

ELEMENTOS A CONSIDERAR	PESO SOBRE	%	Evaluación			OBSERVACIONES
	100%	ALCANZADO	1	2	3	
Aseo exterior	10%	10%			3	
Aseo interior	15%	15%			3	
Objetos o alimentos ajenos al local	15%	10%		2		Existen cartones y tablas que no son del negocio
Otras instalaciones limpias	10%	10%			3	
Pisos y paredes desinfectados	10%	7%		2		No se realiza la limpieza con frecuencia
Meson desinfectados	15%	15%			3	
Ingreso de animales en el local	10%	10%			3	
Basureros tapados y en buen estado	15%	10%		2		Ultima compra de basureros hace un año
	<b>100%</b>	<b>87%</b>	<b>TOTAL:</b>			<b>86,7</b>
	<b>Nivel</b>		<b>MUY BUENO</b>			

Elaboración: Autora

## Presentación del producto

Es importante considerar:

1. Mantener limpias las mesas no arrojando los desperdicios al suelo, con un paño aseado y ligeramente humedecido con desinfectante de preferencia sin aroma.
2. Cuidar de la presentación y decoración del plato.
3. Cuidar la carne que compran y asegurarse que sus productos sean frescos.
4. Para una buena conservación se debe evitar juntar productos de diferente procedencia es decir lácteos, carnes, pescado y aves.
5. Cubiertos y servilletas limpias.

## Capítulo II

### *Manejo del talento humano*

Un buen trabajador es aquel que se siente parte del negocio, que tiene un contacto fácil con la gente, conoce y está seguro de los productos y servicios que ofrece el restaurante.

## PROCESO DEL SERVICIO

Para facilitar el desarrollo de las actividades se puede estandarizar un flujo de procesos. A manera de ejemplo:

Figura 2



Elaboración: Autora

**Inventario mercadería:** revisar stock, caducidad y cantidad de alimentos.

**Planificación menú:** revisar inventarios, sondear precios de alimentos, considerar demandas del cliente y ofertas de la competencia, se pone a

consideración del administrador, se establecen costos de menú considerando el mercado y tipos de clientes a los cuales está dirigido.

**Abastecimiento y almacenaje de mercadería:** registra y adquiere los insumos necesarios, receipta los insumos, verifica que cumplan los requerimientos, clasifica los alimentos en porciones separando tipos de carnes, legumbres y enlatados de preferencia en empaques o fundas para evitar contaminación de los alimentos, limpia, almacena y refrigera.

**Preparación y arreglo del local:** elabora el menú del día, limpia el restaurante y prepara las mesas (es decir aplica mise en place que significa preparar, disponer de todos los elementos necesarios para una determinada tarea o trabajo).

**Atención al cliente:** toma y entrega los pedidos, cobra y registra las ventas.

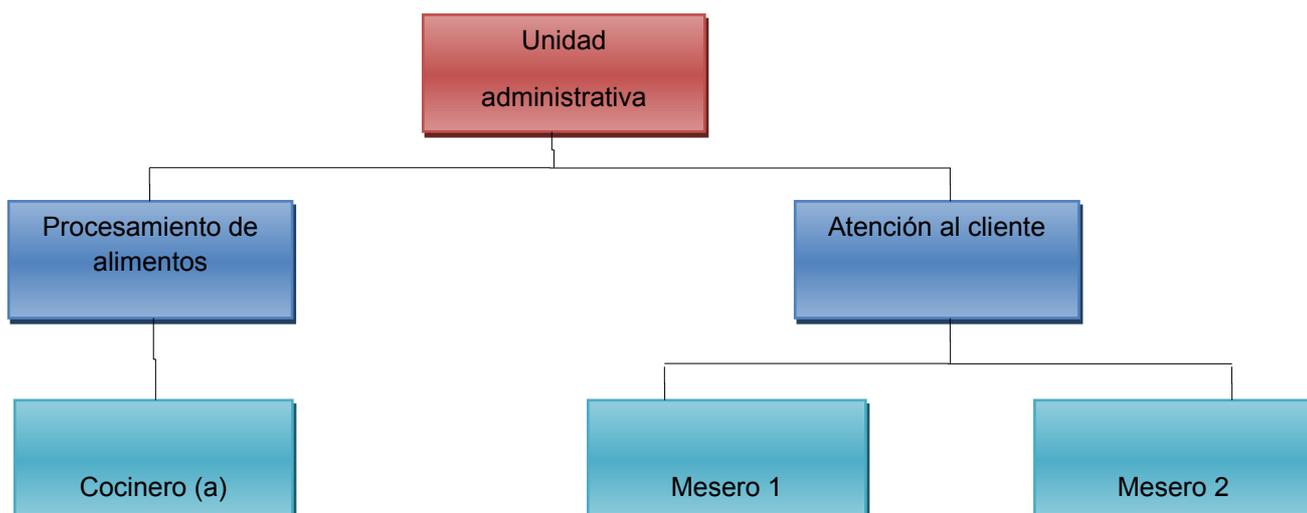
**Limpieza y cierre del local:** realiza el aseo completo del restaurante y cierra la caja.

### Estructura organizacional

En el proyecto se define el diseño administrativo que involucra al personal que desarrollará las actividades inherentes a los restaurantes siendo estos conformados y reclutados de acuerdo a las necesidades de cada negocio. Al ser microempresas aplica un esquema básico para su funcionalidad y de acuerdo a la evolución del emprendimiento requerirá de un incremento en su figura organizacional. A continuación se detalla una estructura orgánica básica para un restaurante.

Figura 3

*Organigrama Estructural Restaurante el Tradicional Ceibo*



Elaboración: Autora

### **Funciones en el restaurante**

Entre la naturaleza, funciones, responsabilidades y perfil de cada uno de los cargos que se observa en el organigrama:

**Cargo:** Administrador

#### **Naturaleza del puesto o trabajo**

Representante de la empresa quien asume responsabilidades y obligaciones; encargado de la toma de decisiones, organización de la parte legal del restaurante y dirección al talento humano. Siendo el responsable directo del éxito o fracaso del restaurante.

#### **Funciones y responsabilidades**

- a) Velar por el bienestar y crecimiento del restaurante.
- b) Eliminar debilidades que limitan el desarrollo de la organización.
- c) Llevar a su talento humano al cumplimiento de objetivos comunes.
- d) Delegar funciones a cada una de las áreas.
- e) Indagar posibles fuentes de financiamiento.
- f) Formular y aplicar estrategias que le hagan mas competitivo.
- g) Estar informado acerca de la competencia.
- h) Establecer políticas en el manejo de personal y administración del negocio.
- i) Administrar créditos, realizar cobros y pagos.
- j) Atender quejas y sugerencias del cliente.
- k) Velar por el cumplimiento de obligaciones tributarias y sanitarias.
- l) Registro, control de compras y ventas.
- m) Adquirir y revisar los insumos.
- n) Establecer las utilidades del restaurante.

**Perfil (requisitos mínimos)**

- a) Toma de decisiones inmediatas.
- b) Alto nivel de liderazgo.
- c) Poseer conocimientos básicos del manejo de restaurantes.

**Cargo:** Cocinero (a)

**Naturaleza del puesto o trabajo**

El cocinero tiene a su cargo el manejo y preparación de alimentos con el objetivo de ofrecer un producto saludable que se ajuste a las exigencias del consumidor, el desarrollo de sus funciones y responsabilidades se deberán realizar en coordinación con el administrador.

**Funciones y responsabilidades**

- a. Recepcionar insumos para la preparación de alimentos.
- b. Sugerir menús.
- c. Transformar los insumos en platos que oferta el restaurante.
- d. Control de inventarios.
- e. Mantener la limpieza en el área de trabajo.
- f. Predisposición al trabajo en equipo.

**Perfil (requisitos mínimos)**

- a. Mínimo título de bachiller.
- b. Experiencia en cargos similares mínimo de 2 años.
- c. Dispuesto/a a trabajar bajo presión.

**Reporta al:** Administrador

**Cargo:** Mesero (a)

**Naturaleza del puesto o trabajo**

De acuerdo a la necesidad del restaurante este puede requerir más de un mesero, considerando que uno estaría en capacidad de atender a 25 personas de acuerdo a lo manifestado por el experto en la validación.

El mesero tiene a su cargo la atención al cliente con el objeto de lograr la fidelización del mismo a través de un servicio ágil y amable.

### **Funciones y responsabilidades**

- a. Receptar e informar las ordenes.
- b. Atención al cliente.
- c. Aseo del local.
- d. Presentar y sugerir platos al cliente; es decir, ser el directo vendedor de los productos que ofrece el restaurante.

### **Perfil (requisitos mínimos)**

- a. Cursar o haber terminado instrucción primaria.
- b. Experiencia en cargos similares mínimo de 2 años.
- c. Dispuesto/a a trabajar bajo presión.
- d. Manejo de buenas relaciones interpersonales (compañeros, administrador, propietario y clientes).
- e. Excelente nivel de comunicación.
- f. Predisposición al trabajo en equipo.
- g. Excelente presentación personal (uso de perfume, sin barba, cabello corto, calzado limpio, baño diario).

### **Reporta al:** Administrador

Es importante destacar que al ser el talento humano uno de los pilares en toda empresa debe contar con experiencia y conocimientos suficientes para lograr alcanzar los objetivos planteados.

Este diseño permite tener un control directo de las actividades debido a que los(as) administradores(as) son los dueños de los restaurantes, mismos que

establecen políticas y formas de trabajo; así como, pueden brindar una capacitación permanente a su talento humano, quien tendrá sus obligaciones y derechos bajo la dirección del administrador.

## **PRESENTACIÓN DEL PERSONAL**

El vendedor es el primer contacto con los clientes pudiendo su apariencia y actitud cambiar todo. Un vendedor de calidad:

1. Recibe a los clientes con una sonrisa.
2. Evitar toser o estornudar sobre el producto para que los microorganismos no contaminen los alimentos.
3. Está prohibido comer o mantener objetos dentro de la boca durante el proceso de los alimentos.
4. “No hay”, no es una respuesta; debe buscar una solución para nuestro cliente; no solo se debe vender sino aconsejar a al clientes.

## **SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**

En la gestión del talento humano el empresario debe conocer la situación en la cual esta desarrollando su personal las diferentes actividades:

- Realizar reuniones semanales para conocer los pensamientos de sus colaboradores.
- Generar un espacio a manera de buzón de sugerencias interno para obtener información de aspectos a mejorar en el trato a sus colaboradores.

Recuerda...

Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Puede aplicar incentivos como pagos de horas extras, obsequio de prendas de vestir adicionales al uniforme, paseos organizados por la empresa para todo el equipo de trabajo.

### **Lista de inspección- presentación y manejo del talento humano**

A continuación se detallan ciertos criterios que constantemente como empresarios se debe controlar. Para el manejo de esta herramienta se aplica lo mencionado la explicación del cuadro 57:

Cuadro 57



### LISTA DE INSPECCIÓN - PRESENTACIÓN Y MANEJO DEL TALENTO HUMANO

**Nombre:**

**Fecha :**

GRADO DE CUMPLIMIENTO		
Cumplido del 68 al 100%	<b>MUY BUENO</b>	<b>3</b>
Cumplido del 31 al 67%	<b>BUENO</b>	<b>2</b>
Menor o igual al 30%	<b>REGULAR</b>	<b>1</b>
No se cumplió en absoluto		<b>0</b>

ELEMENTOS A CONSIDERAR	PESO SOBRE	%	Evaluación			OBSERVACIONES
	100%	ALCANZADO	1	2	3	
Uniforme limpio y en buen estado	5%	0%				
Uso de gorra o cofia, delantal, guantes	10%	0%				
Manos limpias y uñas bien recortadas	10%	0%				
Presencia de joyas al manipular los alimentos	10%	0%				
Manipulación de dinero y alimentos al mismo tiempo	15%	0%				
El personal presenta síntomas de enfermedad	10%	0%				
El personal fuma en el local	10%	0%				
Actitud positiva del personal	10%	0%				
Cumplimiento de horarios de trabajo	5%	0%				
Cumplimiento de tareas designadas al personal	5%	0%				
Incentivos al personal	5%	0%				
Capacitación al personal	5%	0%				
	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>TOTAL:</b>			<b>0,0</b>
	<b>Nivel</b>		<b>EVALUACIÓN</b>			

Elaboración: Autora

## Capítulo III

### Área contable - financiera

Contar con un negocio de calidad no es suficiente se necesita saber si gana o pierde, donde puede invertir para incrementar la ganancia, que decisión estratégica tomar a favor del negocio.

Antes del inicio del negocio hay que asegurarse de la existencia de un capital de trabajo, que es el financiamiento de los inventarios, créditos a los clientes, dinero para instalar el negocio y después operarlo. Se calcula sobre las previsiones y el conocimiento del mercado.

Recuerde...

Es importante no mezclar los recursos económicos del negocio con los del hogar.

Trate de buscar financiamiento a través de sus proveedores antes del financiamiento por préstamos financieros.

El uso de registros es la base de una buena administración del negocio.

Para poder llevar una contabilidad es necesario recoger información de manera organizada y estructurada.

Aunque al principio parece una pérdida de tiempo, luego será lo contrario porque la información permite toma de decisiones oportunas.

## **Compras**

Se debe registrar todas las compras de los insumos necesarios para el restaurante. Es importante conocer la diferencia entre costos (compras de materia prima) y gastos (egresos administrativos), para poder determinar el margen de contribución que genera el negocio.

Se debe planificar las compras, para ello se debe conocer la demanda, stock, lista de proveedores, proveer el dinero para las compras y planificar pagos ya que los créditos que dan los proveedores son bajo condiciones que debe respetar.

A continuación se presenta un formato que puede servir de guía en el registro de las compras:

Cuadro 58 FORMATO DE COMPRAS

NOMBRE: Restaurante el tradicional ceibo

MES: Marzo 2011



**NOMBRE: Restaurante Pepito**

**MES: Marzo 2011**

COMPRAS DE CARNE									GASTOS VARIOS				
FECHA	DETALLE	DETALLE COMPRA EN LIBRAS					PRECIO TOTAL		MERCADO	SERVICIOS BÁSICOS	SALARIOS	ARRIENDO	OTROS
		RES	CHANCHO	EMBUTIDOS	PESCADO	POLLO	CONTADO	CREDITO					
01/03/2011	Carne	24					33,6						
	Carne					6	7,20						
	Arroz							13,50					
	Pago mes julio								12,00				
	Articulos de aseo											5,00	
	TOTAL	24	0	0	0	6	33,6	7,20	13,50	12,00	0	0	5,00

Elaboración: Autora

Para manejar los pagos puede ser interesante llevar un registro de cuentas por pagar.

Al registrar las compras permite verificar los costos y ver si necesita reajustar los precios de venta.

## **Ventas**

Debe registrar todas las ventas y créditos otorgados a sus clientes; la memoria es frágil, es mejor saber lo que se vende antes de imaginarse lo que se vende. Es recomendable llevar un registro de los clientes frecuentes.

Cuadro 59

FORMATO DE VENTAS



Cuadro 60

RESTAURANTE EL TRADICIONAL CEIBO				El Tradicional Ceibo
SALDO DE CAJA				
Fecha	Detalle	Entradas usd	Salidas usd	Saldo usd
01/07/2011	Saldo inicial de caja	100,00		100,00
01/07/2011	Ventas	260,00		360,00
04/07/2011	Pago a proveedores		78,00	282,00
04/07/2011	Ventas	300,00		582,00
05/07/2011	Ventas	250,00		832,00
06/07/2011	Compra de utensilios de aseo		20,00	262,00
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>				262,00

Elaboración: Autora

### Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias P&G; PYG

Registro que muestra detalladamente y ordenadamente si se gana o se pierde el negocio durante un período de tiempo.

#### Primera parte del estado de pérdidas y ganancias



Consiste en analizar todos los elementos que entran en la compra-venta de los platos preparados, colas, entre otros hasta determinar la utilidad bruta en ventas. Para ello es necesario conocer los siguientes resultados:

Ventas netas= ventas totales menos devoluciones y descuentos sobre ventas

#### Ejemplo

Durante el mes de marzo 2011, se vendió platos de comida con valor de USD 5.824,50 de las cuales los clientes devolvieron el equivalente de USD 5,00 y además se les concedió descuentos por un valor de USD 30,00.

Entonces si aplica la fórmula:

Ventas totales	USD 5 824,50
-Devoluciones	USD 5,00
-Descuentos	<u>USD 30,00</u>
Ventas netas	USD 5 789,50

Compras totales o brutas= compra mas el gasto de compra

### Ejercicio

Durante el ejercicio se compraron insumos por el valor de USD 3 836,98 (compras netas) y se tuvo que pagar para trasladarlas al restaurante USD 30,00 por concepto de flete.

Aplicando la fórmula se tiene:

Compras	USD 3 836,98
Gastos	<u>USD 30,00</u>
Compras totales	USD 3 866,98

Costo de ventas= inventario inicial (valorado a costo de compra) más las compras netas menos el inventario final.

### Ejercicio

Considerando un inventario inicial de USD 230,00 las compras netas anteriores (3. 836,98) y un inventario final de USD 200,00 se puede calcular el costo de lo vendido:

Inventario inicial	USD 230,00
+Compras netas	USD 3 836,98

-Inventario final	<u>USD 200,00</u>
Costo de ventas	USD 3 866,98

Utilidad bruta= ventas netas menos el costo de ventas.

Con la fórmula se tiene:

Ventas netas	USD 5 789,50
-Costo de ventas	USD 3 866,98
Utilidad bruta	USD 1 922,52

### **Margen bruto**

Expresa la utilidad bruta en porcentaje que permite analizar la estabilidad del negocio, es decir si el margen se mantiene estable durante un periodo de tiempo, implicando un control en los costos de compra con relación a las ventas.

### **Ejercicio**

Con una utilidad bruta de USD 1 922, 52 y ventas de USD 5 789,50 se aplicará una regla de tres simple así:

$$x = \frac{\text{USD } 1\,922,52 \cdot 100}{\text{USD } 5\,789,50}$$

$$x = 33,21\%$$

Cuadro 61

RESTAURANTE EL TRADICIONAL CEIBO  
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
AL 31 DE MARZO DEL 2011



	ENERO	FEBRERO	MARZO
VENTAS	5354,00	5912,00	5789,50
(-) COSTO DE VENTAS	3627,12	4091,58	3866,98
(=) MARGEN BRUTO	1726,88	1820,42	1922,52
%	32%	31%	33%

Elaboración: Autora

## Segunda parte: del estado de pérdidas y ganancias

Consiste en analizar los gastos de operación; así como, los gastos y productos que no corresponden a la actividad principal del negocio. Para ello es necesario conocer los siguientes resultados:

### Gastos operacionales

Son las obligaciones que permiten llevar a cabo las diversas actividades y operaciones diarias del restaurante. Constituye la suma de gastos de venta, administrativos y financieros (intereses de préstamos).

Recuerde...



No subestime o ignore gastos importantes como son los impuestos, intereses financieros, seguridad social, liquidación ocasional de personal, demandas laborales inesperadas, rentas y servicios, renovación de permisos, mantenimiento de equipo, fumigaciones, etc.

### Ejercicio

Se efectuaron gastos con los siguientes valores:

Arriendo de local	USD 120,00
Publicidad	USD 20,00
Sueldo del administrador y trabajadores	USD 500,00
Servicios básicos	USD 58,00
Suministros de aseo y papelería	<u>USD 10,00</u>
Gastos operacionales	USD 708,00

Utilidad operacional= utilidad bruta menos los gastos operacionales

### Depreciación

Permite calcular el desgaste que sufren la maquinaria y equipos que se desgastan por el uso en un determinado tiempo.

Depreciación anual= total del costo de maquinaria, equipos y vehículos por el % de depreciación o por años de vida útil. Si se hace el estado de manera mensual se dividirá para 12 meses.

Tabla 2

### Depreciación de activos fijos

Debe revisar el dato de depreciación cada vez que compre, venda o se da de baja la maquinaria y equipos.

Activo fijo	% de depreciación	Años de depreciación
-------------	-------------------	----------------------

Edificios	5	20
Muebles y enseres	10	10
Maquinaria y equipo	10	10
Vehículos	20	5
Equipo de computo	3,33	3

Tomado de: Portal SRI (2010), www.sri.gov.ec

## Amortización

Permite incluir la inversión realizada para empezar un negocio, referente a adecuaciones o construcción del local, el capital en producto invertido, entre otros; debiendo recuperar de acuerdo a las reglas contables en 5 años si desea obtener un valor mensual son 60 meses.

Amortización= total en dólares invertido dividido para 5 años o 60 meses

## Utilidad neta

Ganancia que queda después de restar todos los costos y gastos del ejercicio.

Utilidad neta= utilidad operacional menos la depreciación y amortización

## Rendimiento

Porcentaje que indica si nuestra utilidad es superior a la que le pagaría un banco al tener nuestra inversión a plazo fijo.

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}} * 100$$

Cuadro 62 FORMATO COMPLETO ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

**RESTAURANTE EL TRADICIONAL CEIBO**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**  
**AL 31 DE MARZO DEL 2011**



	ENERO	FEBRERO	MARZO
<b>VENTAS</b>	5354,00	5912,00	5789,50
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	3627,12	4091,58	3866,98
<b>(=) MARGEN BRUTO</b>	1726,88	1820,42	1922,52
<b>%</b>	32%	31%	33%
<b>(-) GASTOS OPERATIVOS</b>	722,82	627,00	708,00
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	1004,06	1193,42	1214,52
<b>(+-) DEPRECIACION</b>	102,87	102,87	104,04
<b>(+-) AMORTIZACION</b>	83,00	83,00	83,00
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	818,19	1007,55	1027,48
<b>% RENDIMIENTO</b>	15%	17%	18%

Elaboración: Autora

## **Análisis financiero**

### **Punto de equilibrio**

Constituye el volumen de ventas en unidades o en dólares en donde no se gana ni se pierde. Para determinarlo es necesario conocer los siguientes resultados:

### **Costos fijos**

Permanecen constantes frente a cualquier volumen de producción, es decir no importa si vende más o menos no varía. A manera de ejemplo:

1. Depreciación de activos fijos
2. Seguros
3. Arriendos
4. Intereses financieros
5. Sueldos del personal administrativo

6. Impuestos
7. Mantenimiento
8. Entre otros

### **Costo variable**

Costo en el cual entre más vende más se incrementa y viceversa, como ejemplo:

1. Mercaderías
2. Horas extras
3. Entre otros

### **Margen de contribución**

Es la contribución por unidad vendida para cubrir los costos fijos y generar utilidades.

Formula: precio de venta unitario menos el costo variable o de venta unitario.

### **Precio de venta unitario**

Precio por unidad de cada producto a ser vendido.

### **Costo variable o de venta**

Costo de cada producto, se lo encuentra en las facturas de compra que entregan los proveedores. El punto de equilibrio puede ser en unidades o en dólares:

### **Punto de equilibrio en unidades**

Se obtiene:

$$\text{PE en unidades} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio de venta unitario-costo variable}}$$

### Ejercicio

Durante el mes de marzo 2011 el precio de venta unitario del plato de comida es USD 2,50; sus costos variables unitarios ascienden a USD 1,67 y sus costos fijos son USD 226,34

Con los datos anteriores puede calcular:

$$\text{PE en unidades} = \frac{\text{USD } 226,34}{\text{USD } 2,50 - \text{USD } 1,67}$$

PE en unidades= 273 platos de comida

De esta manera para llegar al punto de equilibrio se debe generar unas ventas de 273 platos de comida.

### Punto de equilibrio en dólares

Se lo obtiene:

$$\text{PE en dólares} = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \frac{\text{Costo variable}}{\text{Ventas}}}$$

### Ejercicio

Durante el mes de marzo 2011 se vendieron USD 5 789,50; sus costos variables ascienden a USD 3 866,98 y sus costos fijos son USD 226,34. Con los datos anteriores puede calcular:

$$\text{PE en dólares} = \frac{\text{USD } 226,34}{1 - \frac{\text{USD } 3\,866,98}{\text{USD } 5\,789,50}}$$

$$\text{PE en dólares} = \text{USD } 681,60$$

De esta manera para llegar al punto de equilibrio en dólares se debe generar unas ventas durante el mes de marzo de USD 681,60.

Recuerde...



El punto de equilibrio constituye un referente en ventas no un limitante, el objetivo es vender siempre.

Este indica el punto en el cual el restaurante ni gana ni pierde. La aplicación del estado de resultados y los diferentes registros que lleve van a permitir tener un conocimiento completo de lo que pasa en el negocio. Constituye una base para la toma de decisiones oportunas para mejorar la gestión del negocio. Para que este sea de utilidad debe analizar ciertos aspectos:

- a) Ver la ganancia o pérdida mirando la utilidad operacional y neta.
- b) Ver si las compras fueron acertadas y tienen buen precio en relación al margen bruto.
- c) Ver donde puede reducir nuestros gastos para mejorar la utilidad.

- d) Comparar los meses y analizar los cambios de situación y las razones de esto:  
¿puede cambiar algo para mejorar?, ¿hay un elemento externo que causa el cambio?, ¿Cuáles son nuestras debilidades?
- e) Formular estrategias para enfrentar los meses que las ventas son bajas (promociones, ajuste de gastos y compras, entre otros.
- f) Productos que proporcionan mayor rentabilidad a la hora de venderlos.

### **Estrategia de precios**

Describa el precio que tendrá el producto o servicio y la manera de llegar a definir este considerando la competencia, demanda y costos de los insumos, a manera de ejemplo:

El restaurante EL TRADICIONAL CEIBO atiende a un promedio de 20 clientes diarios, su competencia ofrece un precio de 2,50 por almuerzo comprendiendo entrada, plato fuerte y postre.

Cuadro 63

# COSTOS DE PRODUCCION EL TRADICIONAL CEIBO

## RESTAURANTE EL TRADICIONAL CEIBO



Elaboración: Autora

Cientes: 20

Semana: Del 01 al 05 de agosto del 2011

**Menú:** Entrada (tostado), fuerte (sopa de verduras, arroz con pollo y ensalada, jugo de naranja) y postre (mandarina)

**Menú:** Entrada (cangil), fuerte (sopa de quinua, carne frita ensalada de col, jugo de piña) y postre (papaya)

**Menú:** Entrada (empanada de platano), fuerte (crema de esparrago, arroz con talarin con atun, limonada y ensalada) y postre (torta)

**Menú:** Entrada (platano seda), fuerte (sopa de avena, arroz albondiga, menestra de lenteja, jugo ya) y postre (frutillas con crema)

**Menú:** Entrada (huevo relleno), fuerte (sopa de acelga y carne, arroz relleno, jugo de naranjilla) y postre (dulce de guayaba)

01 de agosto 2011					02 de agosto 2011					03 de agosto 2011					04 de agosto 2011					05 de agosto 2011						
DETALLE	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	DETALLE	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	DETALLE	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	DETALLE	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	DETALLE	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL		
	Unidades	Libras				Unidades	Libras				Unidades	Libras				Unidades	Libras				Unidades	Libras			Unidades	Libras
<b>ENTRADA</b>					<b>ENTRADA</b>					<b>ENTRADA</b>					<b>ENTRADA</b>					<b>ENTRADA</b>						
Tostado		1	0,50	0,50	Cangil		1	0,40	0,40	Harina		2	0,35	0,70	Platano		20	0,04	0,80	Huevos		10		0,10	1,00	
										Royal		1	0,20	0,20						Atun		1		1,00	1,00	
										Platano		1	0,15	0,15						Mayonesa		1		0,60	0,60	
<b>SUBTOTAL</b>				0,50	<b>SUBTOTAL</b>				0,40	<b>SUBTOTAL</b>				1,05	<b>SUBTOTAL</b>				0,80	<b>SUBTOTAL</b>					2,60	
<b>FUERTE</b>					<b>FUERTE</b>					<b>FUERTE</b>					<b>FUERTE</b>					<b>FUERTE</b>						
Pollo		6	1,20	7,20	Quinua		1	0,70	0,70	Esparragos		1	1,00	1,00	Avena		0,5	0,80	0,40	Acelga		1		0,50	0,50	
Arroz		2,5	0,45	1,13	Arroz		2,5	0,45	1,13	Arroz		2,5	0,45	1,13	Arroz		2,5	0,45	1,13	Arroz		2,5		0,45	1,13	
Lechuga		2	0,50	1,00	Huevo		5	0,10	0,50	Tallarín		1	1,40	1,40	Carne molida		1	2,00	2,00	Carne con hueso		1		1,50	1,50	
Platano		3	0,15	0,45	Carne res		4	2,00	8,00	Atún		3	1,00	3,00	Huevo		2	0,10	0,20	Salchicha		1		1,50	1,50	
Aceite		0,5	1,00	0,50	Aceite		0,5	1,00	0,50	Aceite		0,5	1,00	0,50	Aceite		0,5	1,00	0,50	Aceite		0,15		1,00	0,15	
Papas		4	0,08	0,32	Papas		4	0,08	0,32	Cangil		1	0,40	0,40	Papas		4	0,08	0,32	Papas		4		0,08	0,32	
Zanahoria		1	0,50	0,50	Queso		0,5	1,50	0,75	Lechuga		1	0,60	0,60	Biscochos		4	0,10	0,40	Zanahoria		1		0,25	0,25	
Vainitas		1	0,50	0,50	Col		1	0,30	0,30	Leche		0,5	0,60	0,30	Lenteja		1,5	0,80	1,20	Alverja		0,5		1,00	0,50	
Leche		0,5	0,60	0,30	Leche		0,5	0,60	0,30	Condimentos		1	0,30	0,30	Leche		1	0,60	0,60	Pollo		1		2,00	2,00	
Condimentos		1	0,30	0,30	Condimentos		1	0,30	0,30	Azucar		1	0,45	0,45	Condimentos		1	0,30	0,30	Leche		0,3		0,60	0,18	
Azucar		1	0,45	0,45	Azucar		1	0,45	0,45	Limonas		8	0,05	0,40	Jugo ya		4	0,20	0,80	Condimentos		1		0,30	0,30	
Sandia		1	1,50	1,50	Piña		2	0,25	0,50											Azucar		1		0,45	0,45	
																				Naranjilla		8		0,13	1,00	
<b>SUBTOTAL</b>				14,15	<b>SUBTOTAL</b>				13,75	<b>SUBTOTAL</b>				9,48	<b>SUBTOTAL</b>				7,85	<b>SUBTOTAL</b>					9,78	
<b>POSTRE</b>					<b>POSTRE</b>					<b>POSTRE</b>					<b>POSTRE</b>					<b>POSTRE</b>						
Mandarina		20	0,05	1,00	Platano		5	0,04	0,20	Torta		1	2,00	2,00	Frutilla		3	0,50	1,50	Guayaba		1		2,00	2,00	
					Chocolate		1	0,30	0,30						Crema		1	1,30	1,30	Canela		1		0,10	0,10	
																				Panela		3		0,15	0,45	
<b>SUBTOTAL</b>				1,00	<b>SUBTOTAL</b>				0,50	<b>SUBTOTAL</b>				2,00	<b>SUBTOTAL</b>				2,80	<b>SUBTOTAL</b>					2,55	
<b>TOTAL</b>				15,65	<b>TOTAL</b>				14,65	<b>TOTAL</b>				12,53	<b>TOTAL</b>				11,45	<b>TOTAL</b>					14,93	
<b>COSTO UNITARIO</b>				0,78	<b>COSTO UNITARIO</b>				0,73	<b>COSTO UNITARIO</b>				0,63	<b>COSTO UNITARIO</b>				0,57	<b>COSTO UNITARIO</b>					0,75	
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				1,05	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				1,05	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				1,05	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				1,05	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					1,05	
				<b>SUBTOTAL</b> 1,83					<b>SUBTOTAL</b> 1,78					<b>SUBTOTAL</b> 1,68					<b>SUBTOTAL</b> 1,62						<b>SUBTOTAL</b> 1,80	
<b>IMPREVISTOS</b>				0,10	0,18	<b>IMPREVISTOS</b>			0,10	0,18	<b>IMPREVISTOS</b>			0,10	0,17	<b>IMPREVISTOS</b>			0,10	0,16	<b>IMPREVISTOS</b>				0,10	0,18
<b>IVA</b>				0,12	0,22	<b>IVA</b>			0,12	0,21	<b>IVA</b>			0,12	0,20	<b>IVA</b>			0,12	0,19	<b>IVA</b>				0,12	0,22
				<b>TOTAL</b> 2,24				<b>TOTAL</b> 2,17				<b>TOTAL</b> 2,05				<b>TOTAL</b> 1,98				<b>TOTAL</b> 1,98				<b>TOTAL</b> 2,19		
				<b>PRECIO DE VENTA</b> 2,50				<b>PRECIO DE VENTA</b> 2,50				<b>PRECIO DE VENTA</b> 2,50				<b>PRECIO DE VENTA</b> 2,50				<b>PRECIO DE VENTA</b> 2,50				<b>PRECIO DE VENTA</b> 2,50		
				<b>RENDIMIENTO</b> 11%				<b>RENDIMIENTO</b> 13%				<b>RENDIMIENTO</b> 18%				<b>RENDIMIENTO</b> 21%				<b>RENDIMIENTO</b> 21%				<b>RENDIMIENTO</b> 12%		

## Lista de inspección

A continuación se detallan ciertos criterios que constantemente como empresarios se debe controlar. Para el manejo de esta herramienta se aplica lo mencionado la explicación del cuadro 57:

Cuadro 64

### LISTA DE INSPECCIÓN - CONTROL ADMINISTRATIVO CONTABLE

Nombre:

Fecha :

GRADO DE CUMPLIMIENTO		
Cumplido del 68 al 100%	MUY BUENO	3
Cumplido del 31 al 67%	BUENO	2
Menor o igual al 30%	REGULAR	1
No se cumplió en absoluto		0

ELEMENTOS A CONSIDERAR	PESO SOBRE	%	Evaluación			OBSERVACIONES
	100%	ALCANZADO	1	2	3	
Registro de las ventas	15%	0%				
Registro de las compras	15%	0%				
Realización de inventario	10%	0%				
Elaboración del PyG	15%	0%				
Análisis de resultados	10%	0%				
Orden en documentos	10%	0%				
Permisos de operación en regla	10%	0%				
Emisión de facturas	10%	0%				
Documentos legibles	5%	0%				
	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>TOTAL:</b>			<b>0,0</b>
	<b>Nivel</b>		<b>EVALUACIÓN</b>			

Elaboración: Autora

## Régimen impositivo simplificado (RISE)

Para poder inscribirse debe:

- c) Presentar el original y copia de la cédula de identidad o ciudadanía
- d) Presentar el último certificado de votación

e) Presentar original y copia de una planilla de agua, luz o teléfono, o contrato de arrendamiento, o comprobante de pago del impuesto predial, o estado de cuenta bancaria o de tarjeta de crédito (de los 3 últimos meses).

Recuerde...

Tabla 3 CUOTA RISE

Para realizar su pago debe considerar la siguiente tabla:

Ingreso Anual		Ingreso mensual promedio		Cuota Mensual
Desde	Hasta	Desde	Hasta	Hotel y Restaurant
1	5000	1	417	5
5002	10000	417	833	19
10001	20000	833	1667	38
20001	30000	1667	2500	66
30001	40000	2500	3333	105
40001	50000	3333	4167	144
50001	60000	4167	5000	182

Tomado de: Portal SRI (2010). RISE. Recuperado de [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

Así como, no debe superar los USD 60 000,00 de ingresos al año y debe ser una persona natural.

## Diseño Administrativo

Cuadro 65

### Cronograma Gantt

Elaboración: Autora

#### Cuadro 66

#### *Presupuesto para la implementación*

La propuesta se encuentra enmarcada en las siguientes fases y costos de implementación:

RECURSOS	COSTOS
<b>MATERIALES</b>	
Suministros de oficina	24,90
Fotocopias	5,00
Anillados	5,00
Máquina registradora	<u>369,60</u>
<b>SUBTOTAL</b>	404,50
<b>OTROS</b>	
Capacitación	<u>100,00</u>
<b>SUBTOTAL</b>	100,00
<b>SUMAN</b>	504,50
<b>IMPREVISTOS (15%)</b>	<u>75,68</u>
<b>TOTAL</b>	580,18

Tomado: Proformas de proveedores

#### Determinación de Impactos

Nº	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
1	Entrega de manual a los administradores (as) de los restaurantes	Septiembre 2011	Humanos Materiales	Autora
2	Socialización del manual al talento humano	Septiembre 2011	Humanos	Administradores (as)
3	Aplicación del manual en el restaurante	Octubre 2011	Humanos Materiales Económicos	Administradores (as)
4	Evaluación de logros alcanzados	Abril 2012	Humanos Materiales	Administradores (as)

Los impactos que este proyecto puede generar en el ámbito social, económico y educativo se muestran a continuación:

Tabla 4

*Impacto Social*

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Estabilidad laboral							X	3
Capacidad adquisitiva							X	3
Generación de Empleo						X		2
TOTAL						2	6	8

*Ponderación de valores*

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Suma Total}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{8}{3}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = 2,66 = 3 \text{ Impacto alto positivo}$$

*Análisis*

El desarrollo de un manual tiene un impacto alto positivo debido a que constituirá un aporte para los restaurantes de la ciudad de Ibarra, debido a que contribuirá a mejorar la calidad de vida de muchas personas. Se generará nuevas fuentes de empleo mejorando su capacidad adquisitiva.

Tabla 5

*Impacto Económico*

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Beneficios económicos						X		2
Mayor rentabilidad						X		2
Optimización de recursos							X	2
TOTAL						6		6

### *Ponderación de valores*

Nivel de Impacto =  $\frac{\text{Suma Total}}{\text{Número de Indicadores}}$

Nivel de Impacto =  $\frac{6}{3}$

Nivel de Impacto = 2 Impacto medio positivo

### *Análisis*

Con la aplicación del manual administrativo contable para los restaurantes de la ciudad de Ibarra, tienen la posibilidad de obtener mejores beneficios económicos y a la vez mayor control en sus actividades y certeza en la toma de decisiones.

Tabla 6

### *Impacto Educativo*

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Fuentes de consulta especializada						X		2

Fuente de apoyo para proyectos similares						X		2
Práctica de conocimientos adquiridos							X	3
TOTAL						4	3	7

*Ponderación de valores*

Nivel de Impacto =  $\frac{\text{Suma Total}}{\text{Número de Indicadores}}$

Nivel de Impacto =  $\frac{7}{3}$

Nivel de Impacto = 2,33 = 2 Impacto medio positivo

*Análisis*

Esta propuesta sirve como ejemplo o modelo tanto para personas como estudiantes que deseen conocer la administración de los restaurantes debido a que cuenta con un estudio amplio del sector y sus necesidades. La propuesta ha permitido aplicar conocimientos adquiridos en la vida estudiantil, permitiéndolos ponerlos en práctica y demostrando que los mismos en un futuro permitirán incrementar la profesionalidad en el medio laboral.

Tabla 7

*Impacto General*

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto Social							X	3
Impacto Económico						X		2
Impacto Educativo						X		2

TOTAL						4	3	7
-------	--	--	--	--	--	---	---	---

### *Ponderación de valores*

Nivel de Impacto =  $\frac{\text{Suma Total}}{\text{Número de Indicadores}}$

Nivel de Impacto =  $\frac{7}{3}$

Nivel de Impacto = 2,33 = 2 Impacto medio positivo

### *Análisis*

Mediante la aplicación de esta propuesta se puede ofrecer una alternativa a los restaurantes que permita crear fuentes de trabajo mediante una empresa que satisfaga las necesidades del consumidor con estructuras organizadas y productos de buena calidad. Además esta propuesta servirá de incentivo para aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas por los futuros profesionales, permitiéndoles vivenciar el mundo empresarial mediante experiencias de negocios funcionando.

### Validación de la Propuesta

El Manual para el manejo administrativo de los restaurantes de la zona urbana de la ciudad de Ibarra, involucra a los administradores y talento humano de estos negocios, por lo que se puso a consideración del gerente-propietario y contador de “El Conquistador”; mismo que incursionó en este tipo de negocios desde el puesto de auxiliar de servicios hasta actualmente mantener un local exitoso y reconocido en la localidad.

Además del valioso criterio de una docente universitaria poseedora de amplios conocimientos en el área administrativa, contable y financiera.

Se definió parámetros de valoración de 0 a 10 que corresponden a la puntuación a evaluar en relación a los aspectos de la propuesta a aplicar.

Para la validación se procedió de la siguiente manera:

- Para que realicen la validación se proyectó la propuesta a cada uno de los validadores y se explicó el contenido de la misma con el fin de que sea analizada.
- Cada persona indicó las observaciones a la propuesta y se analizó y discutió en detalle el contenido de la propuesta, determinándose todas las observaciones y correcciones que se requerían realizar.
- Realizadas las correcciones se efectuó un nuevo análisis del documento, con lo que se obtuvo la propuesta aprobada por todas las personas que lo validaron.

Los comentarios realizados en relación al manual, emitidos por las personas que validaron el documento se presenta a continuación:

Nombre: Luis Antonio Tacuri

Cargo: Gerente-propietario

Local: El Conquistador

He revisado el manual para el manejo administrativo contable en los restaurantes de la zona urbana de la ciudad de Ibarra presentado por la señorita Juliana Guevara y "Considero que la propuesta es Muy Buena" ya que se ajusta a la realidad de los restaurantes siendo un proceso de cambio que contribuirá a dar una solución al problema cuyos resultados se verán con el tiempo, la matriz de lista de inspección es innovadora y seguro servirá para facilitar la administración de los restaurantes.

Nombre: Tyrone Echegaray

Cargo: Contador

Local: El Conquistador

El diseño del manual es sencillo y de fácil aplicación para una persona que no tiene formación académica, por ello considero que se debe “ESTIMULAR LA APLICACIÓN DE ESTE MANUAL EN LOS NEGOCIOS EXISTENTES”; contribuyendo a la solución del problema con resultados a ser visualizados en el tiempo.

Nombre: Gladys Mariela Villegas Montalvo

Cargo: Docente universitaria

Una vez revisado el manual presentado considero que “La propuesta es viable y ayudará a mejorar y a administrar el manejo administrativo contable de los restaurantes”, siendo esta de fácil entendimiento para sus actores.

Contrastación de las Preguntas de Investigación con la Validación de la Propuesta

1. ¿En su mayoría afecta en el manejo empresarial los problemas que enfrentan los administradores, en relación a los factores de carácter administrativo, contable y conducción del Talento Humano?

El desconocimiento administrativo, contable y en el manejo de su equipo de trabajo por parte de los administradores de los restaurantes ha limitado la formalización y permanencia de los negocios en el sector.

Contratando personal para llenar una vacante y no necesariamente cubriendo la necesidad del puesto o las exigencias del restaurante; así como, no

aprovechando el talento humano en su totalidad para el cumplimiento de los objetivos comunes.

Sus administradores han venido funcionando de manera empírica, teniendo que solucionar sus problemas mediante la toma de decisiones sin tener una base sólida de los resultados del negocio; sin conocer realmente cual es su ganancia y posición frente a la competencia, o que estrategias pueden aplicar para mejorar.

2. ¿Constituirá un Sistema de Gestión Administrativa la solución para mejorar la administración de los restaurantes ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra?

La estrategia que se propone para la administración de los restaurantes apoyará a la gestión realizada por sus propietarios o administradores permitiéndole contar con una herramienta de fácil aplicación que se ajusta a la realidad del sector.

Permitirá tener una rentabilidad justa y responsable; así como un crecimiento sostenible de este tipo de negocios en un mercado exigente y altamente competitivo.

## CONCLUSIONES

1. La administración de los restaurantes se realiza de manera empírica basada en la experiencia de sus administradores, mismos que no cuentan con un perfil profesional en el área.
2. La aplicación de esta propuesta constituye una recopilación de experiencias y conocimientos que servirán para generar negocios competitivos enmarcados en las exigencias del consumidor y cumplimiento de objetivos.
3. Se realizó un estudio sistemático y analítico de la administración de los restaurantes tomado en cuenta el mercado, experiencia de sus propietarios, personas involucradas, tipo de negocio, procedimientos de funcionamiento, entre otros aspectos; permitiendo tener un esquema ordenado para el manejo de los restaurantes.
4. Es responsabilidad de cada administrador (a) de cada restaurante la aplicación de esta propuesta, además de velar su cumplimiento y evaluación de resultados.

## RECOMENDACIONES

1. La preparación y mejora continua permite ser más eficientes en el manejo de los negocios es por ello que se recomienda a sus administradores (as) mantener una auto capacitación en diferentes áreas para conducir a su equipo de trabajo con bases encaminadas a cumplir objetivos.
2. Se recomienda aplicar esta propuesta que servirá de complemento y de ayuda para la administración de los restaurantes ya que ha sido validada por profesionales y expertos que están de acuerdo con este documento.
3. Motivar a los administradores (as) a la formalización y mejora continua de sus negocios para que puedan llegar alcanzar un crecimiento sostenible a través de la socialización de este documento pudiendo realizar alianzas estratégicas con instituciones como el Ilustre Municipio de Ibarra y Ministerio de Turismo.
4. Concienciar a los administradores (as) a través de charlas motivacionales en temas administrativos-contables, clima laboral y primeros auxilios que pueden ser generadas por la universidad, considerando la importancia del control en las operaciones de los restaurantes, todo esto enmarcado en la filosofía de contribuir a la sociedad para generar crecimiento de negocios con resultados concretos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUIRRE, Enriqueta. (2006): Diseño y gestión de microempresas, Edit. CODEU, Tecnología educativa.
2. ANZOLA, Sérvulo. (1993): Administración de pequeñas empresas, Edit. Mc. Graw-Hill, México.
3. BARRAGAN, José. (2002): Administración de las pequeñas y medianas empresas, México.
4. BERNAL, Cesar. (2006): Metodología de la investigación, Universidad de la Sabana, México.
5. BUYATTI, Osmar. (1999): Técnicas de gestión para microempresarios, Viamont.
6. CANALS, Jordi. (2000): La gestión del crecimiento de la empresa, Edit. Mc. Graw-Hill, España.
7. COORPORACION BELGA AL DESARROLLO (2004): Documento técnico financiero, Ecuador.
8. CHILQUINGA, Manuel (2001): Costos por órdenes de producción, Ecuador.
9. FRIXIONE. (2003): Auto diagnóstico de pequeños y medianas empresas, Edit. Limusa.
10. GARCÍA, Julio. (2000): Prácticas de la gestión empresarial, España.
11. GINNETT, Hughes. (2007): Liderazgo, México.
12. GRIFFIN, Ricky. (2005): Negocios, México.
13. HERNANDEZ, Roberto. (2008): Metodología de la investigación, Edit. Mc. Graw Hill, México.
14. ILUSTRE MUNICIPIO DE IBARRA, Dirección de Salud y Medio Ambiente, Dr. Ramiro Jara.
15. INSTITUTO NACIONAL TECNOLÓGICO (INATEC). (2001): Gerencia empresarial, Managua.
16. INVESTIGACIONES BIOQUÍMICAS Y TECNOLÓGICAS- INBIOTEC (2008): Sanidad para establecimientos que expenden alimentos preparados, Ecuador.

17. LEDESMA, J (2008): 10 ideas para una buena planificación empresarial, Cuenca.
18. KOONTZ, H. (2004): Administración una Perspectiva Global. Edit. Mc Graw Hill.
19. MINISTERIO DE TURISMO, Sr. José Guzmán.
20. MONTEROS, E. (2005): Manual de gestión micro empresarial, Edit. Universal.
21. RAMIREZ, E (2008): Calidad Humana- liderazgo emprendedor y estratégico, Escuela de formación empresarial Monseñor Candido Rada, Ecuador.
22. RESNIK, Paúl. (1992): Como dirigir una pequeña empresa, Paúl, Mc Graw Hill.
23. ROBBINS, S. (2000): Administración.
24. SIMON, A. (1996): La esencia de la Administración de pequeñas empresas, Prentice Hall.
25. SOTO, Rogelio. (2002): Pequeña empresa el éxito en los negocios, Lima.
26. TORRES, Luis. (2004): Gestión Empresarial, Fundación AVANZAR.
27. WALL, Stephen. (1997): Estrategias innovadoras en su negocio. Cómo crear lideres para las empresas de hoy, México.

## CONEXIONES DE INTERNET

1. ADMINISTRATIVE PROCESSES, dispone en:  
[http://babelfish.yahoo.com/translate\\_url?tt=url&trurl=http%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos17%2Fprocesos-administrativos%2Fprocesos-administrativos.shtml&lp=es\\_en&.intl=us&fr=yfp-t-501-s](http://babelfish.yahoo.com/translate_url?tt=url&trurl=http%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos17%2Fprocesos-administrativos%2Fprocesos-administrativos.shtml&lp=es_en&.intl=us&fr=yfp-t-501-s)
2. ROCHA C, Análisis organizacional, dispone en:  
<http://www.monografias.com/trabajos59/analisis-organizacional/analisis-organizacional2.shtml>
3. RAMIREZ J, Antecedentes históricos de la administración, dispone en:  
<http://www.monografias.com/trabajos55/historia-de-la-administracion/historia-de-la-administracion2.shtml>
4. DEFINITION AND PRINCIPLES OF THE ADMINISTRATION, dispone en:  
[http://babelfish.yahoo.com/translate\\_url?tt=url&trurl=http%3A%2F%2Fwww.elprisma.com%2Fapuntes%2Fadministracion\\_de\\_empresas%2Fdefinicionprincipiosadministracion%2F&lp=es\\_en&.intl=us&fr=yfp-t-501-s](http://babelfish.yahoo.com/translate_url?tt=url&trurl=http%3A%2F%2Fwww.elprisma.com%2Fapuntes%2Fadministracion_de_empresas%2Fdefinicionprincipiosadministracion%2F&lp=es_en&.intl=us&fr=yfp-t-501-s)

5. DICCIONARIO ADMINISTRATIVO, dispone en:  
[http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario\\_administrativo\\_1.html](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_1.html)
6. EL LIDERAZGO Y SUS ESTILOS. ENSAYO, dispone en:  
<http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml>
7. ENTERPRISE MANAGEMENT, dispone en:  
[http://babelfish.yahoo.com/translate\\_url?tt=url&trurl=http%3A%2F%2Fwww.caballano.com%2Femprendedores.htm&lp=es\\_en&.intl=us&fr=yfp-t-501](http://babelfish.yahoo.com/translate_url?tt=url&trurl=http%3A%2F%2Fwww.caballano.com%2Femprendedores.htm&lp=es_en&.intl=us&fr=yfp-t-501)
8. EMPRESAS SOSTENIBLE, dispone en:  
<http://www.estoesmarketing.com/Mesa%20redonda/Sostenibilidad.pdf>
9. OROZCO H, Glosario administrativo, dispone en:  
<http://www.monografias.com/trabajos13/glosadm/glosadm.shtml>
10. ROJAS J, Glosario de administración de empresas, dispone en:  
<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm#4>.
11. IMPUESTO A LA RENTA, IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, dispone en:  
<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=122>
12. LA EMPRESA, dispone en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
13. MANAGEMENTAL DECISION MAKING, dispone en:  
[http://babelfish.yahoo.com/translate\\_url?tt=url&trurl=http%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos17%2Ftoma-decisiones-gerenciales%2Ftoma-decisiones-gerenciales.shtml&lp=es\\_en&.intl=us&fr=yfp-t-501-s](http://babelfish.yahoo.com/translate_url?tt=url&trurl=http%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos17%2Ftoma-decisiones-gerenciales%2Ftoma-decisiones-gerenciales.shtml&lp=es_en&.intl=us&fr=yfp-t-501-s)
14. MANUAL DEL MESERO PERFECTO, dispone en:  
<http://www.concatur.com/home/pdf/manualdelmesero.pdf>
15. PLAN, dispone en:  
<http://www.sepe.sep.gob.mx/saepe06b/WebForm0400.aspx?strBus=estrategias>
16. PRINCIPLES AND ELEMENTS OF ADMINISTRATION, dispone en:  
[http://babelfish.yahoo.com/translate\\_url?tt=url&trurl=http%3A%2F%2Fwww.elprisma.com%2Fapuntes%2Fadministracion\\_de\\_empresas%2Fprincipiosdelaadministracion%2F&lp=es\\_en&.intl=us&fr=yfp-t-501-s](http://babelfish.yahoo.com/translate_url?tt=url&trurl=http%3A%2F%2Fwww.elprisma.com%2Fapuntes%2Fadministracion_de_empresas%2Fprincipiosdelaadministracion%2F&lp=es_en&.intl=us&fr=yfp-t-501-s)

17. RÉGIMEN IMPOSITIVO SIMPLIFICADO, dispone en:

<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=12465#anchor4>

18. STRATEGIC PLANNING, dispone en:

[http://babelfish.yahoo.com/translate\\_url?tt=url&trurl=http%3A%2F](http://babelfish.yahoo.com/translate_url?tt=url&trurl=http%3A%2F)

[www.monografias.com/trabajos7/plane](http://www.monografias.com/trabajos7/plane)

[plane.shtml&lp=es\\_en&.intl=us&fr=yfp-t-501-s](http://plane.shtml&lp=es_en&.intl=us&fr=yfp-t-501-s)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

## Lugares Investigados

A continuación se detalla la población a ser investigada:

<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
Restaurant Dianita	Av. Eugenio Espejo 03-024
El Rinconcito	Av. Eugenio Espejo
Zazú	Av. Mariano Acosta
Niko's	Av. Mariano Acosta
Bon Appetit	Av. Jaime Rivadeneira
Restaurante Ricky	Av. Jaime Rivadeneira 225
La Herencia	Bolívar 138
El Porteño	Bolívar 11-36
Restaurante Fabiancito	Sucre
Blanca Tradición	Obispo Mosquera 7-013
Hooter	Obispo Mosquera
Delicias Colombianas	Cristóbal de Troya
La Lojanita	Cristóbal de Troya
El chance	Chica Narváez
Manchego	Chica Narváez
Ciudad Blanca	Jaime Roldos
Gourmet	Sánchez y Cifuentes
Rincón de Belén	Sánchez y Cifuentes
White City	Teodoro Gómez de la Torre
Restaurante Occidental	Fray Vacas Galindo

**Fuente: IMI, 2008**

## ANEXO 2

## Formato De Instrumentos De Investigación



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**ENCUESTA DIRIGIDA A ADMINISTRADORES DE RESTAURANTES DE LA CIUDAD  
DE IBARRA**

**Objetivo:** Recoger información en torno al manejo administrativo de los restaurantes de la zona urbana de la Ciudad de Ibarra con la perspectiva de un estudio de carácter científico dentro de un programa de postgrado en afán de generar nuevas propuestas para el sector empresarial.

**Instrucciones:** En la presente encuesta sírvase señalar con una X la respuesta que gocen de mayor preferencia.

**Cuestionario**

1. ¿Cómo realiza Ud. la planificación de las diferentes actividades del restaurante?
  - a) Programa de actividades
  - b) Experiencia de años anteriores
  - c) La competencia
  - d) Precios
  - e) De acuerdo a las circunstancias
  
2. ¿Qué aspectos considera Ud. para la planificación de los servicios?
  - a) Criterios del cliente
  - b) Políticas del restaurante
  - c) Gustos de temporada
  - d) Todas las anteriores
  - e) Literal a y c
  
3. ¿Qué personas participan en la planificación de las actividades diarias del restaurante?
  - a) Trabajadores
  - b) Asesoramiento de experto
  - c) Asesoramiento familiar
  - d) Sin ayuda adicional
  
4. ¿Qué criterios utiliza Ud. para la compra de alimentos en el restaurante?
  - a) Consejos de profesionales
  - b) En base a la experiencia del dueño
  - c) Criterios de la demanda
  - d) Ninguna de las anteriores
  
5. ¿Cómo realiza Ud. el proceso de comunicación con el personal del restaurante?
  - a) Verbal
  - b) Escrita
  - c) Práctica
  - d) Todas las anteriores
  - e) Literal a y c

- f) Literal a y b ( )
6. A través de qué medios publicitarios Ud. promociona el restaurante
- a) Radio ( )  
 b) Televisión ( )  
 c) Prensa escrita ( )  
 d) Publicidad informal (Boca a boca) ( )  
 e) Todas las anteriores ( )  
 f) Literal a y b ( )
7. A qué mercado están dirigidos los productos y servicios que ofrece el restaurante
- a) Empleados públicos y privados ( )  
 b) Familias ( )  
 c) Estudiantes ( )  
 d) Todas las anteriores ( )  
 e) Literal a y b ( )
8. ¿Cómo evalúa Ud. el cumplimiento de los objetivos del restaurante?
- a) Indicadores ( )  
 b) Observación directa ( )  
 c) Ingresos de efectivo ( )  
 d) No realiza ( )
9. ¿Cómo realiza Ud. frecuentemente la contratación del personal para el restaurante?
- a) Amistad ( )  
 b) Parentesco ( )  
 c) Perfil profesional (requisitos mínimos para restaurante) ( )  
 d) Experiencia ( )  
 e) Bolsa de trabajo ( )  
 f) Referencias ( )  
 g) Literal d y f ( )  
 h) Literal c y d ( )
10. ¿Qué políticas de desarrollo del personal aplica Ud. en el restaurante?
- a) Capacitaciones ( )  
 b) Ascensos ( )  
 c) Reconocimiento público ( )  
 d) Todos los anteriores ( )  
 e) Ninguna de las anteriores ( )
11. ¿Qué estrategias utiliza Ud. para mantener y controlar la seguridad del personal en el restaurante?
- a) Sistemas de ventilación y extracción de olores ( )  
 b) Suficiente iluminación en el restaurante ( )

- c) Dotación periódica al personal de equipos auxiliares (mascarillas, guantes, gorras o cofias, entre otros)
- d) Reglamento interno de manipulación de equipos
- e) Capacitación de manipulación de equipos
- f) Todas las anteriores
- g) Literal b y c
- h) Literal b, c y e
- i) Literal a, b, c y e
- j) Ninguna de las anteriores
12. ¿Qué técnicas utiliza Ud. para el control de horarios y tareas del personal?
- a) En base a su memoria
- b) Firmas
- c) Registro en máquina
- d) Registro computacional
- e) No posee
13. ¿Cómo maneja Ud. los ingresos y gastos del restaurante?
- a) Registro manual
- b) Máquina registradora
- c) Sistema contable computarizado
- d) Sin registro documentado
- e) Literal b y c
14. ¿Qué tipo de ayuda recibe Ud. para el manejo contable del restaurante?
- a) Profesional contable permanente
- b) Profesional contable contratado por servicios específicos
- c) Asesoramiento de instituciones públicas
- d) No realiza
15. ¿Cómo organiza Ud. los documentos de ingresos y gastos?
- a) Archivo cronológico de años anteriores
- b) Archivos del último año
- c) Archivos en base a necesidades futuras
- d) No posee
16. ¿Cuál es la manera que normalmente utiliza Ud. para la toma de decisiones financieras del restaurante?
- a) Unipersonal
- b) Personal seleccionado al azar
- c) Áreas de trabajo
- d) Recomendaciones de personas externas
- e) Conyugue
17. ¿Cuál es el nivel de ingresos promedio anual que maneja en el restaurante?
- a) De 0 a 10.000 USD

- b) De 10.001 a 20.000 USD
- c) De 20.001 a 30.000 USD
- d) De 30.001 a 60.000 USD
- e) De 60.001 en adelante

18. ¿Cómo determina Ud. el costo de los bienes y servicios que oferta en el restaurante?

- a) Observación
- b) Registro documentado
- c) Competencia
- d) No realiza

19. ¿En cuál de los siguientes aspectos a tenido mayores problemas en el manejo del restaurante?

- a) Desconocimiento de trámites de apertura
- b) Relaciones con proveedores
- c) Manejo de personal
- d) Pagos tributarios
- e) Todas las anteriores

20. ¿Qué le gustaría implementar en la administración del negocio?

- f) Políticas de seguridad industrial
- g) Gestión del Talento Humano
- h) Registro contable básico
- i) Políticas administrativas
- j) Entrega de comprobantes de venta autorizados
- k) Todas las anteriores
- l) Ninguna de las anteriores

### GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### DATOS TÉCNICOS

EDAD ..... SEXO ..... PROFESIÓN .....

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### INSTITUTO DE POSTGRADO

#### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOC

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE RESTAURANTES DE CIUDAD DE IBARRA



**Objetivo:** Recoger información en torno al manejo administrativo de los restaurantes de la zona urbana de la Ciudad de Ibarra con la perspectiva de un estudio de carácter científico dentro de un programa de postgrado en afán de generar nuevas propuestas para el sector empresarial.

**Instrucciones:** En la presente encuesta sírvase señalar con una X la respuesta que gocen de mayor preferencia.

### Cuestionario

1. Conoce Ud. las actividades que planifica el restaurante antes de ser aplicadas
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Rara vez
  - d) Nunca
  
2. ¿Cómo aporta Ud. en la planificación de las actividades del restaurante?
  - a) Presentando inquietudes
  - b) Solucionado problemas
  - c) Enviando sugerencias y comentarios oportunos
  - d) No aporta
  
3. ¿Cómo se organiza Ud. para realizar las diferentes actividades en el restaurante?
  - a) Cronograma establecido
  - b) De acuerdo a las circunstancias
  - c) Siguiendo las órdenes de los superiores
  - d) No aplica
  
4. ¿Cómo considera Ud. es el administrador con el personal del restaurante?
  - a) Abierto al dialogo
  - b) Permisivo
  - c) Rígido
  
5. ¿Cómo describe Ud. la presencia del administrador en el restaurante?
  - a) Permanente en el local
  - b) Esporádica
  - c) Ausencia del administrador
  
6. ¿Cómo se toman generalmente las decisiones administrativas en el restaurante?
  - a) Personalmente
  - b) Personal seleccionado al azar
  - c) Áreas de trabajo
  - d) Recomendaciones de personas externas
  - e) Conyugue

7. ¿Qué opina Ud. de los productos y servicios que tiene el restaurante?
- a) Muy buenos
  - b) Buenos
  - c) Ni buenos, ni malos
  - d) Regulares
  - e) Malos
8. ¿Cómo generalmente le evalúa a Ud. la administración el cumplimiento de horarios y tareas en el restaurante?
- a) Observación del administrador
  - b) Firmas
  - c) Registro en máquina
  - d) Registro computacional
  - e) No posee
9. Según su opinión ¿Cómo debe la administración realizar la contratación del nuevo personal para el restaurante?
- a) Amistad
  - b) Parentesco
  - c) Perfil profesional (requisitos mínimos para restaurante)
  - d) Experiencia
  - e) Bolsa de trabajo
  - f) Referencias
  - g) Literal d y f
  - h) Literal c y d
10. ¿Cómo se comunica la administración del restaurante con el personal?
- a) Verbal
  - b) Escrita
  - c) Práctica
  - d) Todas las anteriores
  - e) Literal a y c
  - f) Literal a y b
11. ¿En qué áreas se ha capacitado Ud.?
- a) Atención al cliente
  - b) Higiene en alimentos
  - c) Primeros auxilios
  - d) Clima laboral
  - e) Gastronomía
  - f) Todas las anteriores

- g) Literal a y b
- h) Literal a y e
- i) Literal a y d
- j) Ninguna de las anteriores
12. ¿Qué tipo de incentivos no económicos le gustaría recibir a Ud.?
- a) Capacitaciones
- b) Ascensos
- c) Reconocimiento público
- d) Todos los anteriores
- e) Literal a y c
13. En caso de haber recibido capacitaciones dadas por la administración estas se relacionan con la función que Ud. desempeña en el restaurante
- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca
- e) No aplica
14. ¿Qué no le gusta a UD. de las funciones que tiene en el restaurante?
- a) Denominación de su cargo
- b) Las funciones no están acorde a su cargo
- c) Instalaciones físicas no adecuadas
- d) Todas las anteriores
- e) Conforme con las funciones
15. Conoce Ud. los beneficios laborales que tiene derecho según la ley.
- a) Mucho
- b) Poco
- c) Nada
16. Estaría Ud. de acuerdo que la administración utilice un manual administrativo básico para mejorar los resultados del restaurante.
- a) Muy de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Ni acuerdo, ni desacuerdo
- d) Poco de acuerdo
- e) Nada de acuerdo

### DATOS TÉCNICOS

EDAD ..... SEXO ..... PROFESIÓN .....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE IBARRA**

**Objetivo:** Recoger información en torno al manejo administrativo de los restaurantes de la zona urbana de la Ciudad de Ibarra con la perspectiva de un estudio de carácter científico dentro de un programa de postgrado en afán de generar nuevas propuestas para el sector empresarial.

**Instrucciones:** En la presente encuesta sírvase señalar con una X la respuesta que gocen de mayor preferencia.

**Cuestionario**

1. Esta Ud. conforme con la planificación de los servicios de este restaurante
  - a) Muy conforme
  - b) Medianamente conforme
  - c) Ni conforme, ni inconforme
  - d) Poco conforme
  - e) Nada conforme
  
2. ¿Cómo considera Ud. la organización del espacio físico del restaurante?
  - a) Adecuado entre mesas
  - b) Con áreas claramente definidas
  - c) Fácilmente accesible en entradas y salidas
  - d) Presenta áreas internas y externas limpias
  - e) Reducido
  - f) Literal a, b, c y d
  
3. ¿Cómo observa Ud. al administrador actuar con el personal en las diferentes operaciones del restaurante?
  - a) Abierto al dialogo
  - b) Permisivo
  - c) Rígido
  
4. ¿Cómo percibe Ud. la comunicación entre los diferentes procesos del restaurante?
  - a) Muy adecuados
  - b) Medianamente adecuados
  - c) Ni adecuados, ni inadecuados

- d) Poco adecuados
- e) Nada adecuados
5. ¿Qué medios utiliza Ud. para comunicar las sugerencias a la administración del restaurante?
- a) Verbal
- b) Escrito
- c) Todas las anteriores
- d) No realiza
6. A través de qué medios publicitarios conoce Ud. se promociona el restaurante
- a) Radio
- b) Televisión
- c) Prensa escrita
- d) Publicidad informal (Boca a boca)
- e) Todas las anteriores
- f) Literal a y c
7. De acuerdo a su criterio cuales son las características principales del personal que trabaja en el restaurante
- a) Amable
- b) Descortés
- c) Atento
- d) Ágil
- e) Literal a y c
- f) Literal c y d
- g) Literal a y d
8. Considera Ud. que el personal cuenta con los conocimientos necesarios para realizar las actividades en este restaurante
- a) Muy de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) De acuerdo
- d) Poco de acuerdo
- e) Nada de acuerdo
9. ¿En qué temas considera Ud. que el personal del restaurante debe capacitarse?
- a) Atención al cliente
- b) Higiene en alimentos
- c) Primeros auxilios
- d) Clima laboral
- e) Gastronomía
- f) Todas las anteriores
- g) Literal a y b
- h) Literal a y e
- i) Literal a y d
- j) Ninguna de las anteriores

10. ¿Cuáles son sus principales razones para consumir en este restaurante?

- a) Sabor de los alimentos
- b) Precio accesible
- c) Facilidades de pago
- d) Recepción de comprobante por servicios recibidos
- e) Cantidad
- f) Todas las anteriores
- g) Literal a y b
- h) Ninguna de las anteriores

11. ¿Cómo percibe Ud. la calidad de los alimentos ofertados en el restaurante?

- a) Muy nutritiva
- b) Medianamente nutritiva
- c) Ni nutritiva, ni no nutritiva
- d) Poco nutritiva
- e) Nada nutritiva

12. ¿Cómo considera Ud. los precios que oferta este restaurante en relación a los establecidos por la competencia?

- a) Costosos
- b) Accesibles
- c) Económico
- d) Desconoce

13. ¿Qué tipo de documento recibe Ud. al pagar por la utilización del servicio del restaurante?

- a) Facturas
- b) Tiquetes de maquinas registradoras
- c) Recibos
- d) Notas de venta
- e) No entrega ningún documento

14. ¿Qué sugeriría Ud. a la administración del restaurante para mejorar su servicio?

- a) Políticas de seguridad alimenticia
- b) Gestión del Talento Humano
- c) Registro contable básico
- d) Políticas administrativas
- e) Entrega de comprobantes de venta autorizados
- f) Todas las anteriores
- g) Ninguno de los anteriores

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**DATOS TÉCNICOS**

EDAD ..... SEXO ..... PROFESIÓN .....

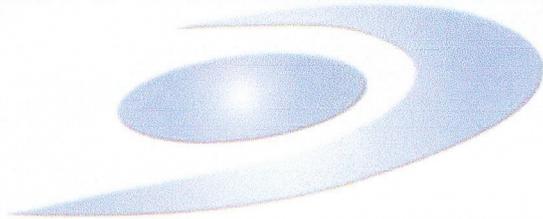
*Ficha de observación*

Para la aplicación de la observación se consideró a la población perteneciente a la ciudad de Ibarra que se dedican a la venta de desayunos, almuerzos y meriendas como su producto principal:

<b>TEMA</b>	"MANEJO ADMINISTRATIVO DE LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE IBARRA"			
<b>FECHA</b>	<b>LUGAR:</b>	<b>IBARRA</b>	<b>OBSERVADOR:</b>	<b>AUTORA</b>
	Administrativos: Talento humano: Contables:			

ANEXO 3

Proformas



## DISTRIBUIDOR MAYORISTA:

**SAM4S**  
ER-350 II



16 dep./ 300 plu's  
Para PEQUEÑOS Y  
MEDIANOS NEGOCIOS

**SAM4S**  
ER-655 II



- Impresor de cocina
- Control Stock
- Cod. de barras

**CASIO**  
TK-3200



- Inventarios
- Ticket y auditoria

**SAM4S**  
ER-600



- Cod. de barras
  - Inventarios • Cuentas abiertas
  - Impresor de cocina • Conexion al PC
- Pequeña, Rápida y Modular

## cajas Registradoras

APROBADAS POR EL



Gavetas



Scanners



Impresoras



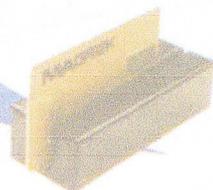
## Puntos de Venta

PDTs



Display

Lector



**PARA Supermercados, Farmacias,  
Ferreterías, Papelerías, Restaurantes,  
Cafés, Tiendas, Boutiques, etc...**



Verificador

## ANEXO 4

### Glosario de términos

1. Capacidad competitiva.- aptitudes comparadas de la empresa en el mercado en el cual se desarrollan.
2. Eficiencia.- es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.
3. Líder autocrático.- el poder de decidir lo tiene una persona, donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás.
4. Líder democrático.- alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades.
5. Líder permisivo.- encierra una posición en la que las directrices no se respetan permitiendo su equipo actúe sin ningún tipo de dirección.
6. Líneas de autoridad.- son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica.

Recuperado de:

[http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario\\_administrativo\\_1.html](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_1.html).

<http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml>.

## Anexo 5

### Información y aplicación

Ibarra, 16 de agosto del 2009

Estimado

**DIRECTOR**

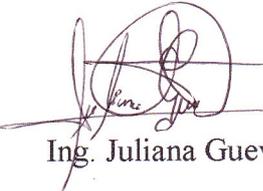
**MINISTERIO DE TURISMO**

De mis consideraciones:

Reciba un cordial y fraterno saludo y en augura de los mejores éxitos en las delicadas funciones a usted encomendadas; me dirijo muy respetuosamente, con la finalidad de solicitarle muy comedidamente, me permita contar con el apoyo de los miembros de la institución a la que representa para el acceso a información acerca del manejo adecuado en restaurantes, de la misma forma brinde las facilidades de la posterior socialización a los interesados del trabajo realizado en el desarrollo del tema de tesis: "MANEJO ADMINISTRATIVO DE LOS RESTAURANTES DE LA ZONA URBANA DE LA CIUDAD DE IBARRA" previa la obtención del MBA en la Universidad Técnica del Norte ubicada en la Ciudad de Ibarra.

Dicho tema cuenta con la aprobación del Instituto de Postgrado y se encuentra en el desarrollo del marco teórico, segura de contar con una respuesta favorable y en espera de poder contribuir con mis conocimientos a los restaurantes de la ciudad y a tan noble institución anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

  
Ing. Juliana Guevara



MINISTERIO DE TURISMO

Documento No. : 20090001800000000622

Fecha : 18 de Agosto de 2009

Recibido por : Ana Bolaños

Para verificar el estado de su documento ingrese a  
<http://www.gestiondocumental.gov.ec>  
con el usuario: "9999975258"

## ANEXO 6

## Validación De La Propuesta



**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Con la finalidad de mejorar la administración de los restaurantes, se ha elaborado la propuesta referente a un Manual para el manejo administrativo contable de los restaurantes en la zona urbana de la Ciudad de Ibarra.

Solicito a usted se digne emitir una opinión acerca de la misma. Para el efecto, se detalla una serie de aspectos a evaluar, los cuales deberá manifestar su acuerdo o desacuerdo mediante la adjudicación de un valor entre 0 y 10.

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN
La propuesta es clara.	
Contribuye a la solución del problema.	
El manual propuesto es adecuado.	
Con la propuesta se logrará mejorar los niveles de eficiencia y efectividad en la administración de los restaurantes.	
La propuesta incluye una metodología que permita a los usuarios implementar el sistema planteado.	
<b>Total</b>	

Juicio del experto

.....  
.....

Lugar y fecha: .....

Firma .....

Nombres y apellidos Luis Antonio Tacuri

Gerente-propietario

“El Conquistador “



**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**



## INSTITUTO DE POSTGRADO

### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Con la finalidad de mejorar la administración de los restaurantes, se ha elaborado la propuesta referente a un Manual para el manejo administrativo contable de los restaurantes en la zona urbana de la Ciudad de Ibarra.

Solicito a usted se digne emitir una opinión acerca de la misma. Para el efecto, se detalla una serie de aspectos a evaluar, los cuales deberá manifestar su acuerdo o desacuerdo mediante la adjudicación de un valor entre 0 y 10.

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN
La propuesta es clara.	
Contribuye a la solución del problema.	
El manual propuesto es adecuado.	
Con la propuesta se logrará mejorar los niveles de eficiencia y efectividad en la administración de los restaurantes.	
La propuesta incluye una metodología que permita a los usuarios implementar el sistema planteado.	
<b>Total</b>	

Juicio del experto

.....  
 .....

Lugar y fecha: .....

Firma .....

Nombres y apellidos Tyrone Echegaray

Contador

“El Conquistador”



**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**



## PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Con la finalidad de mejorar la administración de los restaurantes, se ha elaborado la propuesta referente a un Manual para el manejo administrativo contable de los restaurantes en la zona urbana de la Ciudad de Ibarra.

Solicito a usted se digne emitir una opinión acerca de la misma. Para el efecto, se detalla una serie de aspectos a evaluar, los cuales deberá manifestar su acuerdo o desacuerdo mediante la adjudicación de un valor entre 0 y 10.

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN
La propuesta es clara.	
Contribuye a la solución del problema.	
El manual propuesto es adecuado.	
Con la propuesta se logrará mejorar los niveles de eficiencia y efectividad en la administración de los restaurantes.	
La propuesta incluye una metodología que permita a los usuarios implementar el sistema planteado.	
<b>Total</b>	

Juicio del experto

.....  
 .....

Lugar y fecha:

.....

Firma

.....

Nombres y apellidos

Mgs Gladys Villegas

Catedrático universitario

*Evaluación de expertos*

Para realizar la validación de la propuesta adicionalmente se solicitó al gerente-propietario y contador de “El Conquistador”, así como a la magíster Gladys Villegas catedrática universitaria, manifiesten su acuerdo o desacuerdo del sistema propuesto mediante la adjudicación de un valor entre 0 y 10 puntos. Los validadores fueron:

01 Sr. Luis Antonio Tacuri

02 Sr. Tyrone Echegaray

03 Mgs. Gladys Villegas

ASPECTOS A EVALUAR	EXPERTOS			PROMEDIO
	01	02	03	
La propuesta es clara.	10	10	10	10
Contribuye a la solución del problema.	9	8	10	9
El manual propuesto es adecuado.	10	10	10	10
Con la propuesta se logrará mejorar los niveles de eficiencia y efectividad en la administración de los restaurantes.	10	10	10	10
La propuesta incluye una metodología que permita a los usuarios implementar el sistema planteado.	10	10	10	10
<b>Total</b>	49	48	50	49

De acuerdo al criterio de los validadores, la propuesta contribuye a la solución del problema cuyos resultados se verán con el tiempo y presenta una metodología que permita a los administradores y propietarios de los restaurantes aplicar el manual para el manejo administrativo de los restaurantes de la zona urbana de la ciudad de Ibarra.



**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Con la finalidad de mejorar la administración de los restaurantes, se ha elaborado la propuesta referente a un Manual para el manejo administrativo contable de los restaurantes en la zona urbana de la Ciudad de Ibarra.

Solicito a usted se digne emitir una opinión acerca de la misma. Para el efecto, se detalla una serie de aspectos a evaluar, los cuales deberá manifestar su acuerdo o desacuerdo mediante la adjudicación de un valor entre 0 y 10.

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN
La propuesta es clara.	10=
Contribuye a la solución del problema.	10:
El manual propuesto es adecuado.	10:
Con la propuesta se logrará mejorar los niveles de eficiencia y efectividad en la administración de los restaurantes.	10
La propuesta incluye una metodología que permita a los usuarios implementar el sistema planteado.	10
<b>Total</b>	50

Juicio del experto

La propuesta es viable y contribuirá a mejorar y administrar el manejo administrativo contable de los restaurantes.

Lugar y fecha:

Ibarra, 11 de Agosto 2011

Firma

*[Firma manuscrita]*

Nombres y apellidos

Obdys Mamede Velozes Montalvo