



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL
RESTAURANTE “MELANY” EN LA CIUDAD DE IBARRA**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

AUTORA: RAMÍREZ, Ana del Rocío

DIRECTOR: Ing. POSSO, Ramiro

Ibarra, Enero 2013

RESUMEN EJECUTIVO

En la Ciudad de Ibarra los salones y restaurantes se han convertido en un significativo sector turístico y empresarial para el soporte, progreso económico y social de sus habitantes, por ello es necesario que los propietarios y administradores adquieran conocimientos de gestión y aspectos financieros de sus instituciones para la toma de decisiones oportunas y confiables. El presente trabajo de investigación es un instrumento que orienta al personal del Restaurante “Melany” a cumplir y poner en práctica lo expuesto, para cubrir con las necesidades que se evidenciaron en el diagnóstico, como es la falta de organización, ampliación de servicios, con el fin de brindar una atención con calidad y calidez a todos sus clientes y procurar mejores resultados económicos; así como también la falta de rotación de funciones, la ausencia de registros contables y de producción, entre otras. Este documento se presenta de manera clara y concisa utilizando formatos con su respectiva explicación, de igual forma se describen los procedimientos y funciones que cada trabajador debe realizar, con la finalidad de mejorar el desempeño en la ejecución de sus labores. Además cabe recalcar que la aplicación de este Modelo Administrativo y Financiero ha sido realizado con un vocabulario de fácil comprensión para el usuario. Finalmente se ha expuesto recomendaciones que ayudarán al mejoramiento de la gestión y el empleo de los recursos en las empresas investigadas.

EXCECUTIVE SUMMARY

Salons and restaurants of Ibarra City have become a significant tourism and business sector to support social and economic progress of the province of Imbabura, therefore owners need to acquire knowledge of the administrative and financial aspects of their institutions to make relevant and reliable decisions. The present research is a tool that guides Melany's restaurant staff to implement and put into practice the above, to meet the needs were found in the diagnosis, as is the lack of organization, expansion of services, in order to provide quality and warmth to all customers and increased profits comes in addition; as well as the lack of job rotation, there are no accounting and production records, among others. This paper provides a clear and concise manner using formats with its explanation, similarly It describes the procedures and functions that each worker must perform with in order to improve performance in the execution of their duties. In addition it should be emphasized that the implementation of this Administrative and Financial Model has been made with an easily understood vocabulary to better use. Finally recommendations have been stated that will help to improve the management and use of resources of the investigated companies.

DECLARACIÓN

Yo, Ana del Rocío Ramírez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Firma

Ana del Rocío Ramírez

C. C. 100175736-6

CERTIFICADO DEL ASESOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la señora Ana del Rocío Ramírez para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es: Modelo Administrativo y Financiero para el Restaurante “Melany” en la ciudad de Ibarra. Considero el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los tres días del mes de enero del 2013.

Firma

Ing. Ramiro Posso

C.C. N°

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Ana del Rocío Ramírez, con cédula de ciudadanía N° 100175736-6, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: “MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL RESTAURANTE MELANY EN LA CIUDAD DE IBARRA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A., en la Universidad Técnica del Norte quedando la Universidad Facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Firma

Ana del Rocío Ramírez

C.C. 100175736-6

Ibarra, a los tres días del mes de enero del 2013

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100175736-6		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Ramírez Calderón Ana del Rocío		
DIRECCIÓN:	Ibarra, Plazoleta Boyacá 4-84		
EMAIL:	rocioramirezc@yahoo.es		
TELÉFONO FIJO:	062951007	TELÉFONO MÓVIL:	0991671443
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“Modelo Administrativo y Financiero para el Restaurante Melany en la ciudad de Ibarra”		
AUTORA:	Ana del Rocío Ramírez		
FECHA: AAAA/MM/DD	2013-01-03		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO	<input type="checkbox"/> POSGRADO	
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A		
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Ramiro Posso Andrade		

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Ana del Rocío Ramírez, con cédula de ciudadanía N° 100175736-6, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley Orgánica de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que esta obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto dicha obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido del mismo y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 3 días del mes de enero del 2013

EL AUTOR:

(Firma).....

Rocío Ramírez

C.C.: 100175736-6

ACEPTACIÓN:

(Firma).....

Ing. Betty Chávez

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución del H. Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

He culminado una etapa muy importante en mi vida con esfuerzo, responsabilidad, ahínco y la satisfacción del deber cumplido.

Es por esto que dedico este logro a mi padre: Fausto Ramírez, quien con su constante apoyo me ayudó a lograr mi meta personal y sembrar en mí el deseo de superación.

A mi familia, que estuvieron a mi lado brindándome su apoyo incondicional y desinteresado.

Ana del Rocío Ramírez

AGRADECIMIENTO

Sobremana mi agradecimiento a Dios, por darme la vida, fortaleza y sabiduría para concluir con las metas propuestas.

A la gloriosa Universidad Técnica del Norte, en especial a los Catedráticos de la Facultad Ciencias Administrativas y Económicas, quienes con su experiencia y enseñanzas sembraron en mí la fuerza de voluntad para superarme, y lograr este esperado sueño; al Ing. Ramiro Posso, quien con su guía y paciencia estuvo conmigo en todo el proceso de elaboración de este proyecto.

A la Señora: Martha Calderón, propietaria del Restaurante “Melany” quien dio acogida a mi iniciativa.

Ana del Rocío Ramírez

PRESENTACIÓN

El presente Modelo Administrativo Financiero para el Restaurante “Melany” se lo elaboró en base a las necesidades de establecer buenas prácticas de control interno, en el ámbito administrativo y contable de la microempresa, con información de todo el personal que pertenece a la misma, sus clientes y un experto en la rama de acuerdo al siguiente detalle:

PRIMER CAPÍTULO: Es el estudio del diagnóstico en donde se plantea los objetivos generales y específicos que permiten aplicar metodológicamente un análisis FODA, de tal manera que permita conocer los problemas que se presentan y además plantear estrategias que permitan maximizar las fortalezas, oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades.

SEGUNDO CAPÍTULO: Se hace referencia al marco teórico, que sirve de sustento para el desarrollo del trabajo, se buscó el significado de todos los temas mediante la consulta de conceptos, definiciones, y criterios de todos los temas en estudio.

TERCER CAPÍTULO: Está compuesto por la propuesta que se presenta para la estructura del control interno administrativo, contable y financiero mediante un modelo de manuales a saber: administrativo, procedimientos, funciones y contable. El trabajo es viable dada las condiciones de apertura por parte de su propietaria y el desempeño de la investigadora.

CUARTO CAPÍTULO: Presenta el análisis de los impactos que se pudieran generar por la aplicación de la nueva estructura de control en el Restaurante los mismos pueden ser resultados positivos o negativos.

Finalmente se plantea las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en el desarrollo del Modelo Administrativo y Financiero.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
EXCECUTIVE SUMMARY	iii
DECLARACIÓN.....	iv
CERTIFICADO DEL ASESOR.....	v
CESIÓN DE DERECHOS	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	vii
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN	xi
CAPÍTULO I.....	23
1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	23
1.1 ANTECEDENTES.....	23
1.2 OBJETIVOS.....	24
1.2.1 General.....	24
1.2.2 Específicos.....	24
1.3 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	25
1.4 MECÁNICA OPERATIVA	26
1.4.1 Identificación de la Población.....	26
1.4.2 Diseño de instrumentos de investigación.....	27
1.4.2.1 Información Primaria.....	27
1.4.2.2 Información Secundaria.....	27
1.5 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	28
1.5.1 Entrevista realizada a la Propietaria del Restaurante “Melany”: Sra. Martha Calderón.....	28
1.5.2 Entrevista realizada a una empleada del restaurante: Sra. Sonia Irua:	29
1.5.3 Entrevista realizada a un experto en el área de Restaurantes Ing. Víctor García, propietario del “Rancho San Miguel” ubicado en Yahuarcocha.....	30
1.5.4 Encuestas aplicadas a los clientes del Restaurante Melany.....	33
1.6 ANÁLISIS FODA.....	44
1.7 CRUCES ESTRATÉGICOS.....	45

1.8 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO	46
CAPÍTULO II	47
2 BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS	47
2.1 LA EMPRESA.....	47
2.1.1 Elementos que forman la empresa.....	48
2.1.2 Clasificación de las empresas.....	49
2.1.3 El Empresario.....	51
2.1.4 Fines de la empresa	52
2.1.5 Concepto de logotipo	53
2.2 EL RESTAURANTE.....	53
2.2.1 Definición.....	53
2.2.2 Misión.....	54
2.2.3 Visión	54
2.2.4 Valores Corporativos.....	55
2.2.5 Habilidades Directivas y Liderazgo	55
2.2.6 Las siete mega habilidades del Líder Nanus	56
2.2.7 Ingredientes básicos del líder Bennis	56
2.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	57
2.3.1 Proceso Administrativo	58
2.3.1.1 Planeación.....	58
2.3.1.2 Organización.....	59
2.3.1.3 Integración.....	60
2.3.1.4 Dirección	61
2.3.1.5 Evaluación y Control.....	62
2.3.2 Organigramas	63
2.3.2.1 Definición.....	63
2.3.2.2 Importancia.....	63
2.3.3 Manuales Administrativos.....	64
2.3.3.1 Definición.....	64
2.3.3.2 Importancia.....	65
2.3.3.3 Características.....	65
2.3.3.4 Tipos de Manuales.....	65

2.3.3.5	Contenido del Manual.....	68
2.3.3.6	Pasos para elaborar Manuales Administrativos	71
2.3.4	Procesos y Procedimiento.....	74
2.3.4.1	Diagramación.....	74
2.3.4.1.1	Símbolos usados en los diagramas de flujo	75
2.3.5	Clientes	75
2.3.5.1	Concepto	75
2.3.5.2	Clases de clientes	76
2.3.6	Gerencia.....	78
2.3.6.1	Concepto	78
2.3.6.2	Excelencia Empresarial.....	78
2.3.6.3	Líderes basados en valores.....	79
2.4	GESTIÓN CONTABLE.....	80
2.4.1	Concepto de Contabilidad.....	80
2.4.2	Importancia de la Contabilidad.....	80
2.4.3	Proceso Contable	81
2.4.3.1	Plan de Cuentas.....	81
2.4.3.2	Documentos de soporte de la transacción.....	82
2.4.3.3	Libro Diario	83
2.4.3.4	Libro Mayor	83
2.4.3.5	Estado de Resultados	83
2.4.3.6	Balance General	84
2.4.3.7	Notas a los Estados Financieros.....	84
2.4.4	Normativa Legal	84
2.4.4.1	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)	84
2.4.4.2	Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)	87
2.4.4.3	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs)	91
2.4.4.4	Ley de Equidad Tributaria	92
2.4.4.5	Código de Trabajo.....	93
2.4.5	Obligaciones Tributarias.....	98
2.4.5.1	Impuesto al Valor Agregado	98
2.4.5.2	Impuesto a la Renta.....	100

2.4.5.3 Retenciones.....	101
2.4.6 Control Interno	102
2.4.6.1 Objetivos.....	103
2.4.6.2 Elementos del Control Interno.....	103
2.4.6.3 Evaluación del Control Interno	104
CAPÍTULO III.....	105
3 PROPUESTA ESTRATÉGICA	105
3.1 INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA.....	105
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	106
3.3 LOGOTIPO Y DENOMINACIÓN DE LA EMPRESA.....	106
3.4 BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA	106
3.4.1 Misión.....	106
3.4.2 Visión	107
3.4.3 Principios y Valores	107
3.4.4 Políticas Institucionales.....	108
3.5 MANUAL ADMINISTRATIVO	108
3.5.1 Reglamento Interno para el Restaurante “MELANY”.....	110
3.6 MANUAL DE FUNCIONES	121
3.7 MANUAL DE CONTABILIDAD	127
3.7.1 Aspectos contables básicos	127
3.7.2 Registros básicos	137
3.7.2.1 Libro Diario.....	137
3.7.2.2 Asientos Contables.....	137
3.7.2.3 Libro mayor.....	137
3.7.2.4 Balances.....	138
3.8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	141
3.9 MAPA DE PROCESOS	145
3.10 CONTROL INTERNO	160
3.10.1 Lineamientos del Control Interno.....	160
3.10.1.1 Modelo de Control Interno para el Restaurante “Melany”.....	160
a) Valores Éticos	160
3.11 ESTRATEGIAS.....	163

3.11.1 Estrategias Empresariales	163
3.11.2 Estrategias mercadológicas de posicionamiento.....	163
3.11.3 Estrategias Operativas.....	164
3.11.4 Estrategias Financieras	164
CAPÍTULO IV	165
4 ANÁLISIS DE IMPACTOS	165
4.1 SISTEMA DE IMPACTOS	165
4.1.1 Impacto Social	166
4.1.2 Impacto Económico	167
4.1.3 Impacto Educativo	168
4.1.4 Impacto Ambiental	169
4.1.5 Impacto General del Proyecto.....	170
CONCLUSIONES.....	171
RECOMENDACIONES	172
BIBLIOGRAFÍA.....	173

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Matriz Diagnóstica.....	25
Cuadro N° 2 Recurso humano del Restaurante “MELANY”	26
Cuadro N° 3 Matriz ingreso de datos.....	27
Cuadro N° 4 Estructura de la Muestra	27
Cuadro N° 5 Consideración del precio de venta de almuerzos.....	33
Cuadro N° 6 Atención al cliente ágil y oportuna.....	34
Cuadro N° 7 Limpieza y aseo en el restaurante	35
Cuadro N° 8 Presentación física y vestimenta de los empleados	36
Cuadro N° 9 Menús nutritivos	37
Cuadro N° 10 Variedad de menús	38
Cuadro N° 11 Publicidad del restaurante.....	39
Cuadro N° 12 Beneficios al cliente con promociones y descuentos.....	40

Cuadro N° 13 Servicio de parqueadero.....	41
Cuadro N° 14 Seguridad en el área exterior del restaurante	42
Cuadro N° 15 Análisis FODA.....	44
Cuadro N° 16 Cruces Estratégicos	45
Cuadro N° 17 Resumen de la clasificación de las empresas	50
Cuadro N° 18 Ficha de identificación	70
Cuadro N° 19 Simbología de diagramas de flujo.....	75
Cuadro N° 20 Esquema de nomenclatura de cuentas.....	81
Cuadro N° 21 Impuesto al Valor Agregado	100
Cuadro N° 22 Plazos para declarar y pagar impuestos.....	102
Cuadro N° 23 Principios y Valores	107
Cuadro N° 24 Proceso Contratación Personal.....	109
Cuadro N° 25 Ficha de Gerencia.....	122
Cuadro N° 26 Ficha de Contador	123
Cuadro N° 27 Ficha de Chef	124
Cuadro N° 28 Ficha de Ayudante de Cocina - Vajillero.....	125
Cuadro N° 29 Ficha de Salonero.....	126
Cuadro N° 30 Plan Uniforme de Cuentas.....	129
Cuadro N° 31 Auxiliar de Ingresos	135
Cuadro N° 32 Auxiliar de Gastos	136
Cuadro N° 33 Estructura del Diario	137
Cuadro N° 34 Auxiliar Libro Mayor	138
Cuadro N° 35 Balance de Comprobación	138
Cuadro N° 36 Estado de Resultados.....	139
Cuadro N° 37 Balance General	140
Cuadro N° 38 Procedimiento para compra de materiales	141
Cuadro N° 39 Proceso de Producción	142
Cuadro N° 40 Atención al cliente y registro de la venta	143
Cuadro N° 41 Depósitos de Caja.....	143
Cuadro N° 42 Proceso para emisión de fondos financieros	144
Cuadro N° 43 Declaración de Impuestos	145
Cuadro N° 44 Flujo de Administración-Talento H.	150

Cuadro N° 45 Flujo de Administración- Control Interno	151
Cuadro N° 46 Flujo Contratación y funcionamiento sitio web.....	152
Cuadro N° 47 Flujo de Administración-Aseo local.....	153
Cuadro N° 48 Rutas de Emergencia	153
Cuadro N° 49 Flujo de Contabilidad	154
Cuadro N° 50 Flujo compra de insumos.....	155
Cuadro N° 51 Flujo de Producción.....	156
Cuadro N° 52 Flujo venta almuerzos.....	157
Cuadro N° 53 Flujo de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	158
Cuadro N° 54 Flujo de Finanzas	159
Cuadro N° 55 Sistema de impactos	165
Cuadro N° 56 Impacto Social	166
Cuadro N° 57 Impacto Económico	167
Cuadro N° 58 Impacto Educativo	168
Cuadro N° 59 Impacto Ambiental	169
Cuadro N° 60 Impacto General del Proyecto	170

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Precio razonable del almuerzo	33
Gráfico N° 2 Atención ágil y oportuna	34
Gráfico N° 3 Limpieza y aseo del restaurante	35
Gráfico N° 4 Presentación adecuada de los empleados	36
Gráfico N° 5 Menús nutritivos en el restaurante	37
Gráfico N° 6 Variedad de menús	38
Gráfico N° 7 Publicidad.....	39
Gráfico N° 8 Promociones y descuentos	40
Gráfico N° 9 Disposición de parqueadero	41
Gráfico N° 10 Seguridad externa.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Criterios de clasificación de las empresas	49
Figura N° 2 Régimen jurídico de las empresas	51
Figura N° 3 Tipos de Planeación.....	59
Figura N° 4 Etapas de la Organización	60
Figura N° 5 Etapas de la Integración:.....	61
Figura N° 6 Proceso de Dirección	61
Figura N° 7 Evaluación y Control	62
Figura N° 8 Excelencia Empresarial	79
Figura N° 9 Organigrama Estructural.....	106
Figura N° 10 Logotipo y denominación de la Empresa	106
Figura N° 11 Mapa de Procesos del Restaurante “Melany”.....	145
Figura N° 12 Mapa de Procesos: Administración	146
Figura N° 13 Mapa de Procesos: Contabilidad	147
Figura N° 14 Mapa de Procesos: Compras.....	147
Figura N° 15 Mapa de Procesos: Producción.....	148
Figura N° 16 Mapa de Procesos: Ventas	148
Figura N° 17 Mapa de Procesos: Seguridad y Salud en el Trabajo.....	149
Figura N° 18 Mapa de Procesos: Finanzas	149

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

Ibarra se encuentra ubicada en la zona norte del Ecuador, a 115 km al noreste de Quito y 125 km al sur de Tulcán, su temperatura oscila entre 12° y los 32° Celsius, su población de 180.000 habitante aproximadamente. Fundada el 28 de Septiembre de 1606 por el Capitán Cristóbal de Troya, bajo la orden de Miguel de Ibarra. Conocida históricamente como "La ciudad blanca" por sus fachadas y por los asentamientos de españoles en la villa.

El cambio vertiginoso, la necesidad de buscar alternativas de ingresos, hace que se establezcan pequeñas y medianas empresas; como es el caso de los restaurantes, permitiendo un desarrollo económico de la entidad y la comunidad.

Según datos estadísticos recopilados por la Dirección de Salud de Ibarra, indican que hasta Octubre del 2011 existen 479 Restaurantes registrados en la ciudad de Ibarra, dentro de los cuales 148 no han renovado su permiso o tal vez cerraron.

El Restaurante “Melany” se encuentra ubicado en Ibarra, en la Plazoleta Boyacá 4-84 junto al Convento de los Padres Dominicos; viene prestando sus servicios desde el 13 de Noviembre del 2000, su propietaria la Sra. Martha Calderón cuenta que empezó su actividad de manera rudimentaria en su domicilio en el segundo piso. Luego adquirió una cocina industrial y demás implementos; empezó a funcionar en un área física no utilizada de su domicilio luego de haber hecho las adecuaciones e instalaciones pertinentes el 20 de Noviembre del 2001.

Posteriormente registra su actividad económica en el Servicio de Rentas Internas el 4 de Abril del 2007. Actualmente cuenta con la colaboración de 6 personas.

La finalidad del presente trabajo es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso, establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos

administrativos y financieros, para evitar que el largo y arduo trabajo de la microempresa sea distorsionado.

Es por ello necesario que las instituciones integren y documenten la información, mejorando el desempeño y crecimiento; para ser competitivas en su respectivo mercado; así como facilitar a su personal el desarrollo de sus funciones, permitiendo además, identificarse con la misma.

Para solucionar estos inconvenientes se elaboran los modelos administrativos y financieros para la microempresa, serán documentos que servirán como medios de comunicación y coordinación que permitan registrar y trasladar la información en forma ordenada y sistemática.

OBJETIVO GENERAL

Estructurar un Modelo Administrativo y Financiero para el Restaurante “Melany” en la ciudad de Ibarra.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico situacional para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el restaurante.
2. Estructurar las bases teóricas científicas, cualificar mediante información bibliográfica y lincográfica el proyecto.
3. Elaborar el Modelo Administrativo y Financiero para el Restaurante “Melany”.
4. Analizar los impactos: social, económico, educativo y ambiental que el proyecto generará.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo puede justificarse desde diversas perspectivas:

Desde la organización empresarial.- Ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso, así como facilitar a su personal el desarrollo de sus funciones; permitiendo además, un mejor desempeño para ser eficientes y sentirse identificados con la misma.

Desde la optimización del uso de recursos.- Se considera que el presente trabajo contribuirá positivamente a la optimización de los recursos disponibles, con ello se proyecta una imagen de eficacia administrativa y calidad, tanto interna como externamente;

Desde la implementación de buenas prácticas en restaurantes.- Serán documentos que servirán como medios de comunicación y coordinación que permita registrar y trasladar la información en forma ordenada y sistemática.

Desde la práctica de la teoría aprendida en clase.- Generará una intensa satisfacción a la investigadora, por el aporte al Restaurante y por la aplicación de los conocimientos adquiridos a través de los años de estudio universitario.

CAPÍTULO I

1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad se cree que un número considerable de microempresarios no cuentan con una profesión que les permita hacer un plan de negocios, es por ello que una gran cantidad de empresas cierran al poco tiempo de ser establecidas. En las empresas grandes coinciden en que es de vital importancia realizar un plan de negocios, que es la concretización de las ideas de un emprendedor.

La situación que se encuentra el Restaurante “Melany” y que se pudo evidenciar es: no existe una organización administrativa, ni un control financiero, tampoco registros de ninguna naturaleza, todo se lo hace en forma empírica; por lo que no permite identificar los costos y gastos que incurre en el servicio prestado, ni establecimiento de funciones de acuerdo al puesto de trabajo. De ahí la necesidad de llevar un control interno adecuado para sus actividades.

Se propone investigar los motivos por lo que no puede crecer el Restaurante “Melany”, salir de sus horizontes, ya que sus ventas pueden verse afectadas por un manejo inadecuado en el área operativa, financiera, administrativa entre otras; que son un obstáculo para cumplir con las metas propuestas.

De la misma manera se plantea analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para que se proponga una alternativa de cambio y dar parámetros para abrir nuevos caminos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General

Realizar un diagnóstico situacional para identificar los problemas de organización, administración y control, a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el restaurante.

1.2.2 Específicos

- Identificar el proceso contable y financiero del restaurante.
- Conocer cómo se desarrolla la gestión administrativa del Restaurante Melany.
- Analizar la calidad de los servicios ofertados por el Restaurante.
- Evaluar la forma de preparación de platos y el manejo de insumos necesarios en el proceso productivo.

1.3 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Cuadro N° 1 Matriz Diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTE INFORMACIÓN
Identificar el proceso contable y financiero del restaurante	Proceso Contable y Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ○ Plan de cuentas ○ Registros Contables ○ Normas y políticas ○ RUC, impuestos, documentos tributarios ○ Estados Financieros 	<p>Observación directa</p> <p>Entrevista</p>	Propietaria del Restaurante “Melany”
Conocer cómo se desarrolla la gestión administrativa del Restaurante	Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección personal ✓ Contratación ✓ Capacitación ✓ Inducción ✓ Flujo de información ✓ Ambiente laboral ✓ Organización interna ✓ Toma de decisiones ✓ Comunicación 	<p>Entrevista</p> <p>Observación directa</p>	<p>Propietaria y personal del Restaurante</p> <p>Experto</p>
Analizar la calidad de los servicios ofertados por el Restaurante	Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacción del cliente. ○ Servicios del Restaurante. ○ Determinación de precio de venta. ○ Atención al cliente. ○ Desempeño del personal. 	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Observación directa</p>	<p>Propietaria</p> <p>Trabajadores</p> <p>Clientes</p>
Evaluar la forma de preparación de platos y el manejo de insumos necesarios en el proceso productivo	Proceso de Producción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de elaboración de platos. ✓ Normas sanitarias. ✓ Adquisiciones. ✓ Control de inventarios. 	<p>Entrevista</p> <p>Observación directa</p>	<p>Propietaria</p> <p>Chef</p> <p>Ayudante de cocina</p>

1.4 MECÁNICA OPERATIVA

1.4.1 Identificación de la Población

La población de la cual se obtendrá información para determinar el diagnóstico situacional del Restaurante “Melany” en la ciudad de Ibarra serán: la propietaria, 5 empleados, 60 clientes y un experto en la rama de restaurantes.

Cuadro N° 2 Recurso humano del Restaurante “MELANY”

CARGO	N° DE PERSONAS
Administrador	1
Chef	1
Mesero	2
Cajera	1
Ayudante de cocina - Aseo	1
TOTAL	6

Fuente: Restaurante “Melany”

Elaboración: La Autora

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA - CLIENTES

Para determinar la muestra de los clientes a quienes se les encuestará, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\delta^2Z^2}{e^2(N-1) + \delta^2Z^2}$$

De donde:

N = Población

n = Muestra

δ^2 = Varianza

N-1 = Factor de corrección

e^2 = % margen de error

Z^2 = % nivel de confianza

Cuadro N° 3 Matriz ingreso de datos

INGRESAR LA INFORMACION <i>SOLO</i> , EN LAS CELDAS DE COLOR VERDE																		
CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA																		
Items	DATOS:	Valores																
Poblacion	N =	160																
Z critico	Zc =	1.96	Tamaño de la muestra: 60 muestras															
error	e =	0.10																
porcion exitos	p =	0.50																
ivel confianza =	70%	75%	80%	85%	90%	91%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%				
Zc =	1.04	1.15	1.28	1.44	1.65	1.70	1.75	1.81	1.88	1.96	2.05	2.16	2.33	2.58				

Cuadro N° 4 Estructura de la Muestra

ACTIVIDAD	No DE PERSONAS
Clientes del restaurante (muestra)	60
Experto en restaurantes	1
TOTAL	61

1.4.2 Diseño de instrumentos de investigación

Para la recolección de información se utilizará información primaria y secundaria.

1.4.2.1 Información Primaria

Para el presente proyecto se realizó:

- Observación directa: A la mano de obra utilizada, materiales y herramientas que emplean, control de calidad y organización.
- Encuestas dirigidas a los clientes del Restaurante “Melany”
- Entrevistas dirigidas a la propietaria del Restaurante y a los trabajadores del mismo y a un experto en restaurantes.

1.4.2.2 Información Secundaria

La información secundaria se obtuvo a través de documentos técnicos referentes al tema de investigación como:

Investigaciones previas tales como: Leyes, normas, revistas, libros y folletos.

1.5 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.5.1 Entrevista realizada a la Propietaria del Restaurante “Melany”: Sra. Martha Calderón.

1.- ¿Considera que su restaurante debe ser ampliado o prestar otros servicios adicionales?

Se debe ampliar parcialmente con otros servicios adicionales que no afecten al horario de los almuerzos, caso de una cafetería.

2.- ¿Considera que los parqueaderos alrededor del parque son suficientes?

El parque es muy amplio para parqueaderos, si se debe tomar en cuenta una seguridad privada poniéndose de acuerdo con los vecinos del sector.

3.- ¿Considera que es una buena oportunidad prestar servicios de Restaurant a Instituciones Públicas?

No es tan buena oportunidad por la demora en los pagos, pues ese capital no utilizado puede servir para otras inversiones.

4.- ¿Cuáles son sus mejores clientes, a nivel de empleados públicos, turistas, profesores entre otros?

Los mejores clientes son comensales antiguos entre los que se encuentran jubilados, negociantes, profesores.

5.- ¿Cree que el cambio de horario en el Magisterio es una oportunidad para aumentar la cliente y en qué porcentaje?

Es una buena oportunidad que debe ir acompañada con un servicio ágil, porque su horario para almorzar es limitado, pues esto ha permitido que el restaurante acoja un 30 % de clientes nuevos.

6.- ¿Ha observado que la competencia en restaurantes ha crecido a su alrededor?

Si, la competencia es permanente y creciente, se han creado varios restaurantes nuevos, lo que nos mantiene en el mercado es la preparación de los menús.

7.- ¿Las políticas gubernamentales, han beneficiado o perjudicado a su negocio?

Ha perjudicado debido a la subida de sueldos, beneficios sociales, impuestos, tasas, y requisitos que nos imponen tanto del Gobierno Central, como los Gobiernos Seccionales.

8.- ¿Qué tiempo tiene de experiencia en este tipo de negocio, y pretende innovar sus servicios?

Doce años, la innovación se debe realizar a la infraestructura y parcialmente a los servicios.

9.- ¿Está enterada de los beneficios que está brindando el Gobierno Nacional como préstamos a través del Banco Nacional de Fomento como es el crédito del 5, 5, 5 (\$5.0000, al 5% a 5 años) para pequeños negocios?

No estoy enterada, pero sería bueno realizarlo dependiendo de las trabas burocráticas no tendría problema en solicitar el crédito.

10.- ¿Cree usted que existe suficiente mano de obra en cocina en el mercado laboral?

Si existe personas con experiencia y calidad no necesariamente Chefs.

1.5.2 Entrevista realizada a una empleada del restaurante: Sra. Sonia Irua:

1.- ¿Ha recibido capacitación y en qué temas o áreas?

No se ha recibido capacitación en ninguna área, lo único que contamos es con la experiencia.

2.- ¿Trabaja en el servicio de restaurante por necesidad o por que le gusta?

Me gusta otra profesión, trabajo en restaurantes por necesidad.

3.- ¿Considera que el ambiente de trabajo es el más adecuado, y por qué?

El ambiente de trabajo es bueno; existe relaciones interpersonales de amistad y comprensión con la propietaria del Restaurante y con los demás compañeros.

4.- ¿Considera que los empleados deben estar correctamente uniformados?

¿Por qué?

Sí, porque el uniforme transmite organización, confianza, limpieza para todos los clientes que nos observan.

5.- ¿El trato que recibe de sus superiores es el adecuado? Por qué.

El trato y la confianza mutua con los superiores es adecuada por mi comportamiento.

6.- ¿Cuáles incentivos cree usted que son los más convenientes para su motivación? Ejemplo: Capacitación, vacaciones, estímulo económico.

Se trabaja por necesidad y para mí el mejor estímulo es el económico.

1.5.3 Entrevista realizada a un experto en el área de Restaurantes Ing. Víctor García, propietario del “Rancho San Miguel” ubicado en Yahuarcocha.

1.- ¿Qué servicios complementarios debe tener un restaurante?

Los servicios adicionales dependen de la ubicación del Restaurante, si se dedica solo almuerzos, variedad de menús, en la tarde y parte de la noche se puede adicionar con una cafetería.

2.- ¿Cuáles son los medios de comunicación más adecuados para ofertar servicios de restaurante?

- a) La recomendación de los clientes satisfechos son la mejor propaganda.
- b) Una página Web, cuesta \$ 800; es sólo una inversión y le sirve de forma permanente y con la posibilidad de tener clientes de otras regiones.
- c) Tarjetas de presentación ofertando los servicios.

3.- ¿Cuáles son los aspectos más exigentes de los clientes: ejemplo: Menú, agilidad atención, cantidad, trato, calidad del producto?

El aspecto que más exige el cliente es la atención con calidad, calidez, personalizada y rápida.

4.- ¿Considera que estar asociados a la Cámara de Turismo es favorable?

Es una ventaja competitiva estar asociado a Cámara de Turismo, pues es el ente que le promociona, capacita y protege.

5.- ¿Cree usted que las últimas leyes gubernamentales y la ayuda del sector público son beneficiosas para este sector?

No, son perjudiciales, porque le exigen requisitos que son nocivos económicamente para el propietario del establecimiento, por ejemplo el Seguro Social exige la afiliación para todos los empleados, la Sanidad obliga a comprar materiales que no sean inoxidable, el SRI le vigila sobre los impuestos y le exige, el Ministerio de Relaciones Laborables exige pagos con todos los beneficios; entre otros.

6.- ¿Qué tipo de capacitación y en qué temas debe tener los empleados de un restaurante?

El personal que atiende a las mesas debe ser especializado en atención y buen trato al cliente, de este factor depende que regrese, y promocióne. Se paga el 0,50% por intermedio del IESS, al SECAP, por lo tanto estos cursos son gratuitos, por el aporte que se realiza.

7.- ¿Qué tipo de infraestructura física debe tener un restaurante?

Las sillas y las mesas deben ser bien cómodas y seguras, la decoración, pintura, el menaje, debe ser de calidad, como sus baterías sanitarias deben estar limpias.

8.- ¿Qué clase de normas o políticas debe tener un restaurante?

- El personal debe estar limpio de pies a cabeza y correctamente uniformado.
- Los precios deben ser asequibles, justos y competitivos.
- El horario de atención debe ser preciso y establecido.
- Debe tener un sitio determinado para las sugerencias y recomendaciones.

Conclusiones sobre las entrevistas

Partiendo del hecho que existen una serie de acontecimientos que son comunes a la mayoría de vidas humanas, y la manera en la que reaccionan o hacen frente a los mismos, constituye lo que se conoce como *condición humana*.

Las entrevistas realizadas en el presente proyecto, si bien nos demuestran la reacción ante un hecho consultado es susceptible de análisis de distintas maneras, en función de los intereses personales que de forma generalizada evade ser objeto de control y tributación, en general de cumplir las leyes, reglamentos y normas que regulan los negocios.

El presente modelo pretende que cada inversionista asuma las obligaciones y responsabilidades que genere un negocio, permitiendo reflexionar, pensar, analizar, discutir y sobre todo reciba las pautas de cómo aplicar las ideas reflejadas en él, en su empresa u actividad diaria.

El aumento salarial beneficia a los trabajadores alrededor de un 10% anual, porque aumentan el nivel de vida de los mismos. Este valor difícilmente se le puede endosar al cliente, razón por la cual se disminuye las utilidades para el restaurante.

También se puede deducir que la afiliación a la Cámara de Turismo es necesaria, se abren puertas para la promoción y capacitación, así como los cursos que realiza el SECAP, en convenio con el IESS, son gratuitos por el aporte patronal que se paga el 0,05 % para capacitación en gastronomía y atención al cliente; entre otros.

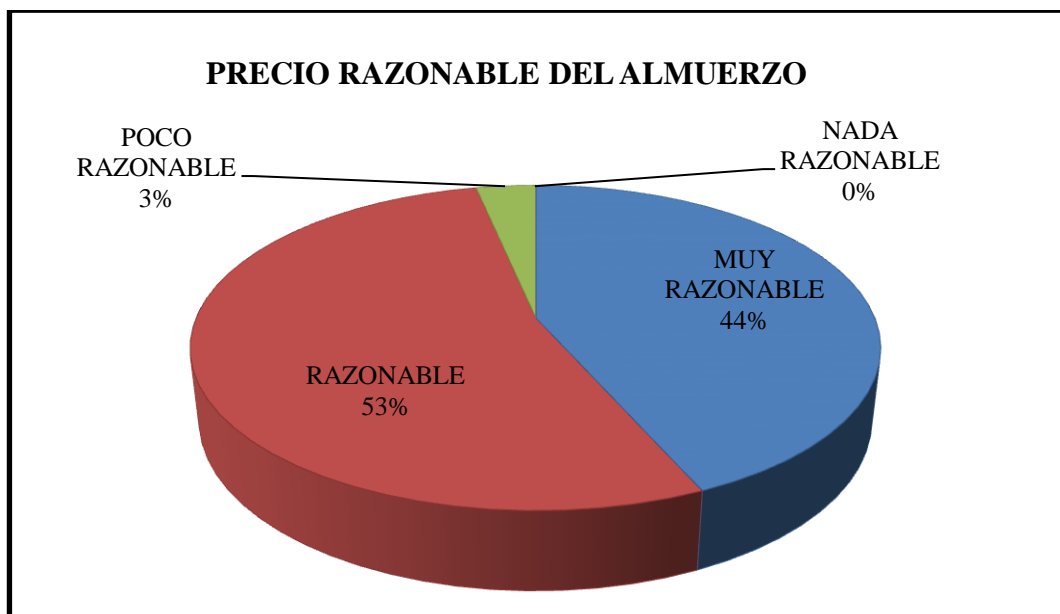
1.5.4 Encuestas aplicadas a los clientes del Restaurante Melany.

1.- ¿Considera que el precio de venta de los almuerzos es razonable?

Cuadro N° 5 Consideración del precio de venta de almuerzos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY RAZONABLE	26	44%
RAZONABLE	32	53%
POCO RAZONABLE	2	3%
NADA RAZONABLE	0	0%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 1 Precio razonable del almuerzo



Fuente: Encuesta Enero 2012

Elaboración: La Autora

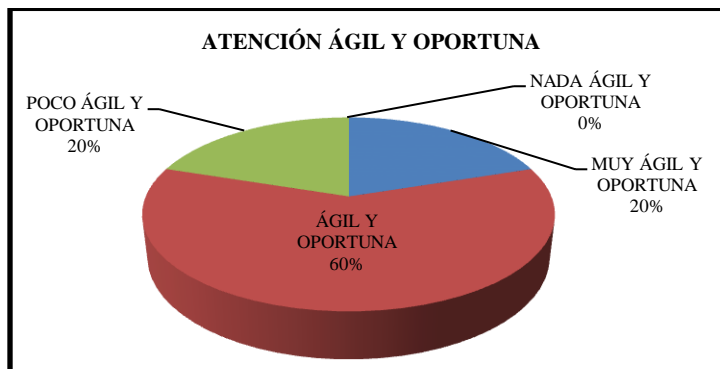
ANÁLISIS.- Apenas una mínima parte de los clientes consideran que los almuerzos tienen un precio poco razonable, y el 97 % que están entre el rango de razonable y muy razonable manifiestan que los precios establecidos son accesibles, además están en concordancia con la cantidad, calidad de los menús, por lo tanto es una fortaleza su precio.

2.- ¿Considera que la atención al cliente es ágil y oportuna?

Cuadro N° 6 Atención al cliente ágil y oportuna

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ÁGIL Y OPORTUNA	12	20%
ÁGIL Y OPORTUNA	36	60%
POCO ÁGIL Y OPORTUNA	12	20%
NADA ÁGIL Y OPORTUNA	0	0%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 2 Atención ágil y oportuna



Fuente: Encuesta Enero 2012
Elaboración: La Autora



Atención por parte del mesero

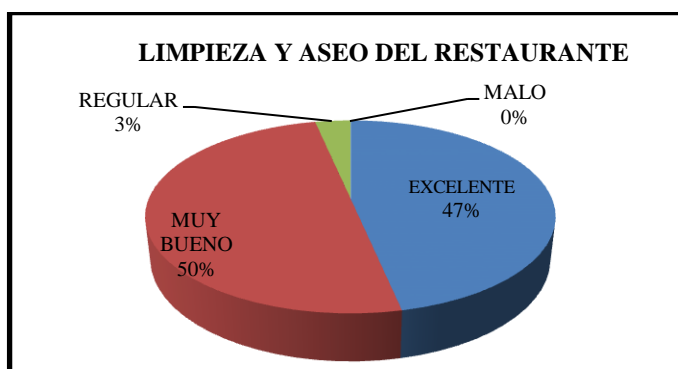
ANÁLISIS.- Por lo general los clientes exigen atención ágil y oportuna, este problema es difícil corregir porque a veces vienen más comensales de lo previsto y desean atención al mismo tiempo, sin embargo es necesario tener un plan de contingencia para estos percances siendo necesario tener personal ocasional para momentos de mayor demanda, es una debilidad que se puede corregir.

3.- La limpieza y el aseo que tiene el Restaurante es:

Cuadro N° 7 Limpieza y aseo en el restaurante

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	28	47%
MUY BUENO	30	50%
REGULAR	2	3%
MALO	0	0%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 3 Limpieza y aseo del restaurante



Fuente: Encuesta Enero 2012
Elaboración: La Autora



Personal haciendo el aseo del establecimiento.

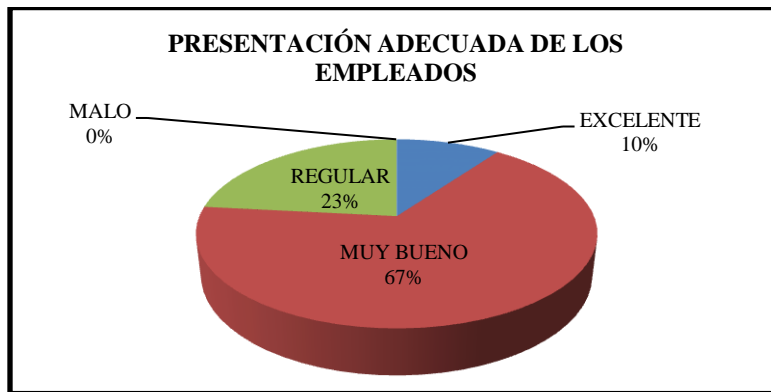
ANÁLISIS.- Más del 96% de los encuestados manifiestan que el aseo del restaurante se encuentra entre excelente y muy bueno, esta calificación le convierte al local en una fortaleza, sin embargo, siempre hay que mejorar para conseguir la calidad total en lo referente a limpieza y aseo.

4.- La presentación física y vestimenta de los empleados es:

Cuadro N° 8 Presentación física y vestimenta de los empleados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	6	10%
MUY BUENO	40	67%
REGULAR	14	23%
MALO	0	0%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 4 Presentación adecuada de los empleados



Fuente: Encuesta Enero 2012
Elaboración: La Autora



Personal del Restaurante “Melany”

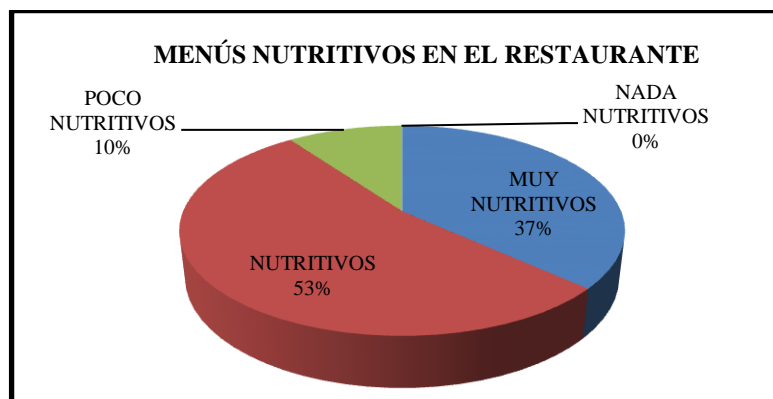
ANÁLISIS.- El cliente exige que todo el personal del restaurante deben estar correctamente uniformados y la limpieza de sus prendas de vestir debe estar impecable, por lo tanto el restaurante debe realizar una inversión para corregir esta debilidad.

5.- En cuanto a la nutrición, considera que los menús ofertados son:

Cuadro N° 9 Menús nutritivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY NUTRITIVOS	22	37%
NUTRITIVOS	32	53%
POCO NUTRITIVOS	6	10%
NADA NUTRITIVOS	0	0%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 5 Menús nutritivos en el restaurante



Fuente: Encuesta Enero 2012
Elaboración: La Autora



Menús de acuerdo al requerimiento del cliente.

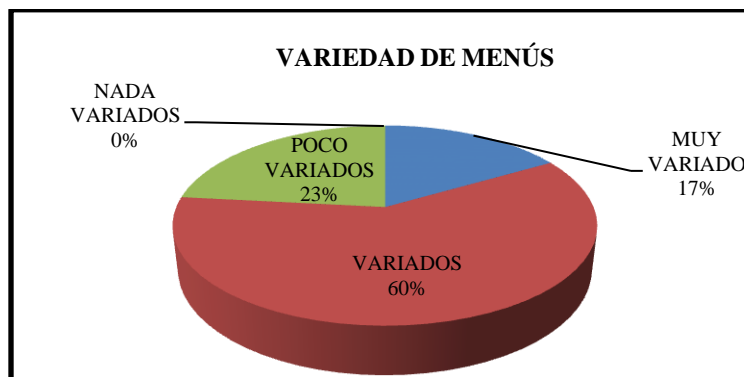
ANÁLISIS.- Los comensales que asisten diariamente al restaurante, manifiestan en su mayoría que están satisfechos, con los menús nutritivos que se ofertan en los almuerzos; este tipo de alimentación es acogida, sin embargo se puede variar y mejorar dando algunas alternativas tratando de satisfacer las necesidades y solicitudes del cliente.

6- En cuanto a la variedad de los menús que ofrece el Restaurante Melany, usted piensa que son:

Cuadro N° 10 Variedad de menús

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY VARIADOS	10	17%
VARIADOS	36	60%
POCO VARIADOS	14	23%
NADA VARIADOS	0	0%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 6 Variedad de menús



Fuente: Encuesta Enero 2012
Elaboración: La Autora



Almuerzos diarios

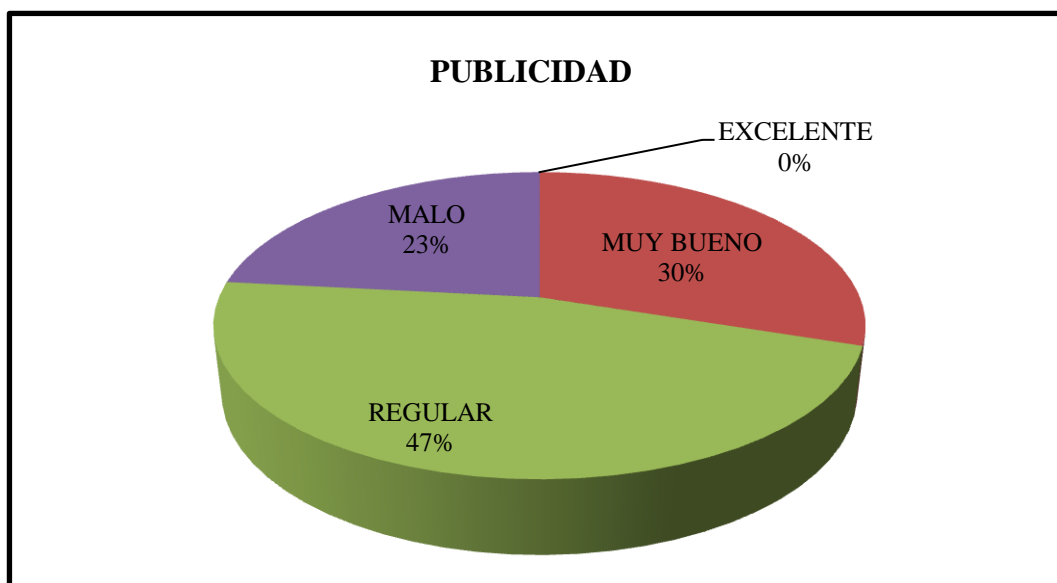
ANÁLISIS.- Los clientes permanentes que asisten diariamente al restaurante, manifiestan en su minoría se debe incrementar otros menús, mientras la mayoría está satisfecha con los actuales platos que se ofertan en los almuerzos, sin embargo se puede variar y mejorar dando algunas alternativas de menús en el acompañado del plato fuerte.

7.- Según su criterio la publicidad que tiene el restaurante es:

Cuadro N° 11 Publicidad del restaurante

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENO	18	30%
REGULAR	28	47%
MALO	14	23%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 7 Publicidad



Fuente: Encuesta Enero 2012
Elaboración: La Autora

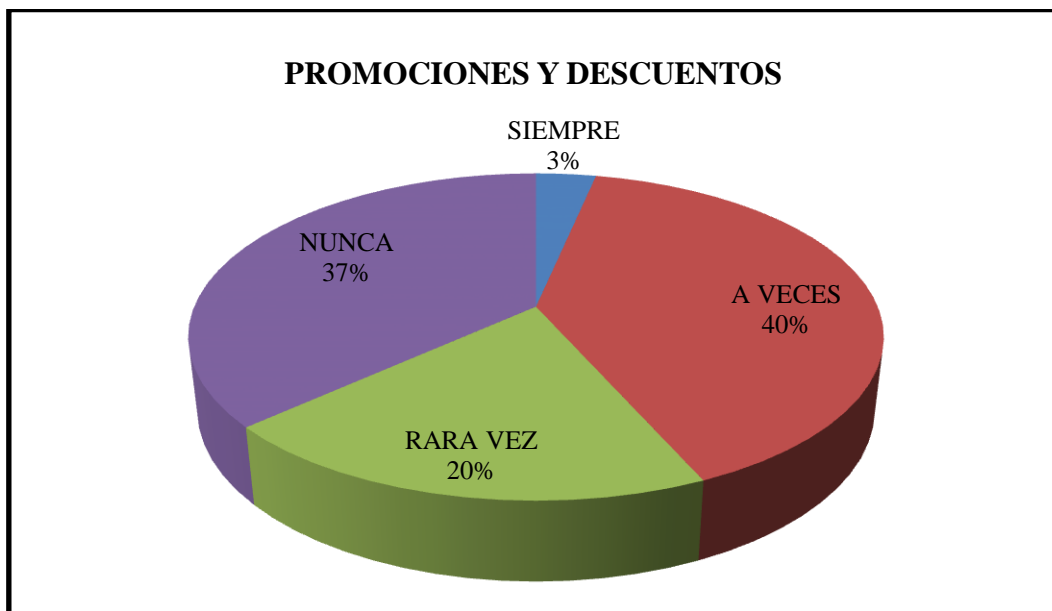
ANÁLISIS.- La mayoría de los clientes manifiestan que el restaurante no tiene publicidad, el único medio es un cliente satisfecho, que recomienda a los demás, por lo tanto es necesario realizar un plan estratégico de márketing sobre publicidad y promociones.

8.- ¿Ha sido beneficiado de promociones y/o descuentos?

Cuadro N° 12 Beneficios al cliente con promociones y descuentos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	3%
A VECES	24	40%
RARA VEZ	12	20%
NUNCA	22	37%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 8 Promociones y descuentos



Fuente: Encuesta Enero 2012
Elaboración: La Autora

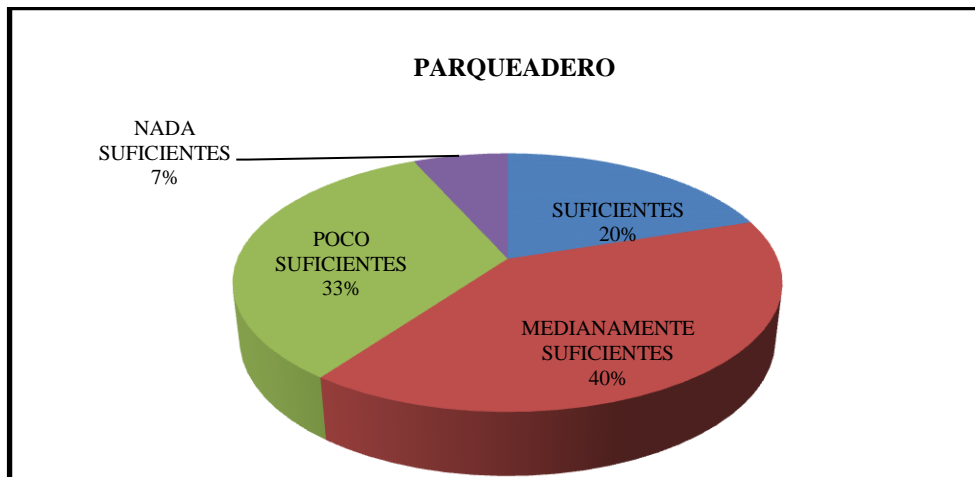
ANÁLISIS.- Si existen promociones y descuentos, entre otros brindados son obsequios esporádicos solicitados por los clientes, un almuerzo gratis a los mejores clientes que llevan más comensales, también se otorga rebajas a grupos grandes de clientes.

9.- ¿Considera que alrededor del restaurante hay parqueaderos suficientes?

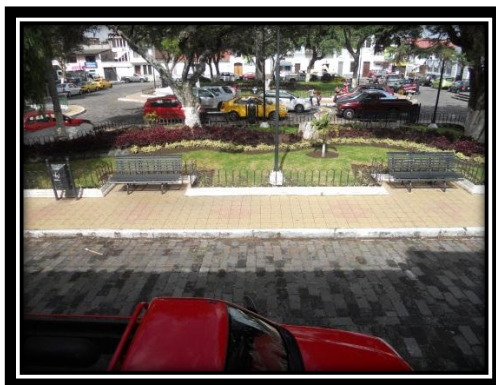
Cuadro N° 13 Servicio de parqueadero

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SUFICIENTES	12	20%
MEDIANAMENTE SUFICIENTES	24	40%
POCO SUFICIENTES	20	33%
NADA SUFICIENTES	4	7%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 9 Disposición de parqueadero



Fuente: Encuesta Enero 2012
Elaboración: La Autora



Espacio físico del Parque Santo Domingo (Boyacá)

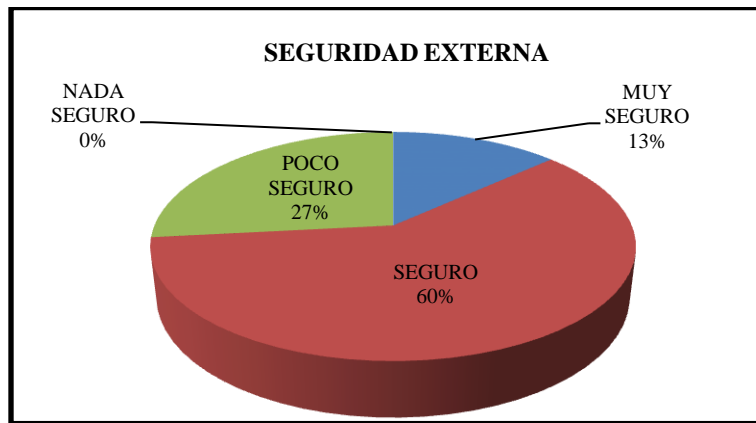
ANÁLISIS.- Los clientes prefieren parqueaderos seguros sin embargo existe suficiente espacio alrededor del parque, el usuario por lo regular desconfía del sitio, si hubiese una persona que cuide sus vehículos mientras almuerzan se soluciona esta debilidad.

10.- ¿Cómo califica la seguridad en el exterior del restaurante?

Cuadro N° 14 Seguridad en el área exterior del restaurante

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SEGURO	8	13%
SEGURO	36	60%
POCO SEGURO	16	27%
NADA SEGURO	0	0%
TOTAL	60	100%

Gráfico N° 10 Seguridad externa



Fuente: Encuesta Enero 2012
Elaboración: La Autora



Parque Santo Domingo

ANÁLISIS.- Los clientes no se sienten seguros pese a ser un sitio tranquilo y acogedor, debido a que no existe ningún tipo de seguridad ni pública ni privada, en caso de presentarse una emergencia.

Conclusión sobre las encuestas:

De las encuestas realizadas se deduce que la mayor parte de los clientes prefieren un sitio donde se brinden servicios de calidad; entendiéndose como calidad a las instalaciones adecuadas, alimentos bajo normas sanitarias, atención ágil y calidez humana; además, variedad de menús, nutritivos a precios justos y con un valor agregado, para cambiar este problema siempre serán necesarias las estrategias, y en este caso la creación de un Modelo Administrativo Financiero, para normar procedimientos y políticas que puedan beneficiar al Restaurante.

Conclusiones sobre la observación directa:

En la observación directa realizada al Restaurante “Melany”, se detectó que no lleva contabilidad, tampoco registros de ingresos y gastos, además existe un mediano ambiente laboral por falta de incentivos laborales económicos y psicológicos. La atención a los clientes es medianamente ágil, ya que en varios casos tienen que esperar, y en su mayoría el tiempo es limitado. La elaboración de los menús, no tiene alternativas en platos fuertes; y, cumple con todas las normas sanitarias.

1.6 ANÁLISIS FODA

Cuadro N° 15 Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Limpieza y aseo del local2. Precio de almuerzos aceptados por los clientes.3. Menús nutritivos4. Promociones y descuentos5. Propiedad6. Comensales fidelizados7. Amplitud	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Cambio de horario de 8 horas al Magisterio.2. Afiliación a la Cámara de Turismo.3. Creación de la página WEB.4. Capacitación IESS-SECAP por el aporte patronal. (0,05%)5. Ubicación
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Procesos no definidos.2. Ausencia de buenas prácticas contables.3. Falta de estándares.4. No existe publicidad y propaganda5. Falta de parqueaderos.6. No existe seguridad externa.7. Falta de uniformes y presentación de los empleados	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Creación de nuevos restaurantes.2. Incremento de la delincuencia y mendicidad.3. Competencia desleal.

1.7 CRUCES ESTRATÉGICOS

Cuadro N° 16 Cruces Estratégicos

<p style="text-align: center;"><i>EXTERNOS</i></p> <p style="text-align: center;"><i>INTERNOS</i></p>	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de horario de 8 horas al Magisterio. 2. Afiliación a la Cámara de Turismo. 3. Creación de la página WEB. 4. Capacitación IESS-SECAP por el aporte patronal. (0,05%). 5. Ubicación 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de nuevos restaurantes. 2. Incremento de la delincuencia y mendicidad. 3. Competencia desleal
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Limpieza y aseo del local. 2. Precio de almuerzos justo. 3. Menús nutritivos. 4. Promociones y descuentos. 5. Propiedad. 6. Comensales fidelizados. 7. Amplitud. 	<p style="text-align: center;"><u>FO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de capacitación a los empleados. 2. Afiliación a la Cámara de Turismo, para promocionarse y capacitarse. 3. Aumentar los menús en el acompañado de platos fuertes. 4. Factibilidad de ampliación de infraestructura. <p style="text-align: center;"><i>Estrategias Maxi-Maxi</i></p>	<p style="text-align: center;"><u>FA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega de almuerzos a domicilio con un valor adicional, convenio con un medio de transporte. 2. Plan de seguridad mediante alarmas y sensores. 3. Plan de márketing. 4. Plan promocional orientado hacia clientes fidelizados. <p style="text-align: center;"><i>Estrategias Maxi-Mini</i></p>
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos no definidos. 2. Ausencia de buenas prácticas contables. 3. Falta de estándares. 4. No existe publicidad y propaganda 5. Falta de parqueaderos. 6. No existe seguridad externa. 7. Falta de uniformes y presentación de los empleados 	<p style="text-align: center;"><u>DO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de seguridad Ciudadana. 2. Adquisición de uniformes para todo el personal. 3. Creación de la página WEB., para dar a conocer los servicios. 4. Implementación de un sistema administrativo-contable. <p style="text-align: center;"><i>Estrategias Mini-Maxi</i></p>	<p style="text-align: center;"><u>DA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descuentos a los clientes permanentes en tarjetas, con el 10 %. 2. Ampliación de horario de atención en dos horas, y pago de horas extras. 3. Solicitar mediante la Directiva del Barrio ronda policial en estas horas. <p style="text-align: center;"><i>Estrategias Mini-Mini</i></p>

1.8 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Realizado el análisis de las encuestas y entrevistas el problema principal que tiene el restaurante, es la falta de procedimientos administrativos y financieros que le permitan crecer y no estancarse en el pasado, con la experiencia de más de diez años en servicios de restaurante, se puede detectar que no existe capacitación para el personal ni presentación adecuada, aseada y uniformada; a estos problemas se suman la falta de alternabilidad en los menús por lo que siempre se debe pensar en lo que el cliente quiere consumir mas no en lo que se quiere vender. Además no lleva registros contables que le permitan verificar si en realidad está ganando o perdiendo, por otra parte se debe realizar un inventario de todos los bienes, menaje, entre otros.

La falta de estrategias, información, publicidad y promoción le ha dado ventajas a la competencia, como se puede observar clientes insatisfechos con estos problemas se han ido a los demás restaurantes.

Por lo tanto de acuerdo a lo descrito anteriormente se hace necesario la elaboración de un “Modelo Administrativo y Financiero para el Restaurante Melany en la ciudad de Ibarra”.

CAPÍTULO II

2 BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

2.1 LA EMPRESA

"Es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad" (Sarmiento, 2008)

"La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad, creando satisfactorias a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. La empresa al estar formada de hombres alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano como finalidad principal al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa." (Administración: 1.4. Definición de empresa y su clasificación, 2009)

Se ha mencionado estas definiciones porque son claras sobre lo que es una empresa. Concluyo que empresa es una organización cuya finalidad es la de ofrecer bienes o servicios y que sean de calidad, a un precio justo; con el objetivo de obtener utilidad y atención a una privación social satisfaciendo sus necesidades y mejorando la calidad de vida de las personas.

2.1.1 Elementos que forman la empresa

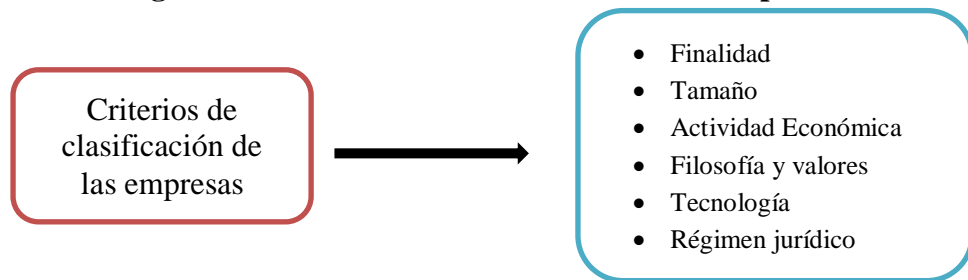
Dentro de los más importantes se encuentran: (Pérez., 2012)

- Un empresario: Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. El empresario es el dueño de la empresa, el que la organiza y maneja con fines de lucro.
- Los trabajadores: Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben unos salarios mínimo o elevado según su forma y ritmo de trabajo.
- La tecnología: Está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, etc.).
- Los proveedores: Son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria; necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad.
- Los clientes: Constituyen el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes producidos o los servicios prestados por la empresa.
- Los organismos públicos: Tanto el Estado Central como los Organismos Autónomos condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales.
- La competencia: Son las empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con las cuales se ha de luchar por atraer a los clientes.
- El capital: es el fin económico con el cual una empresa empieza su producción para que esta sea sustentable en todo su periodo.

2.1.2 Clasificación de las empresas

Para MÚRCH, Lourdes; en su obra “Administración”, 2010; manifiesta: “Los grandes avances científicos, tecnológicos y económicos han proporcionado el surgimiento de una gran variedad de empresas. Para su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, con la finalidad de aplicar el enfoque o escuela de administración más adecuado a los requerimientos de la organización.”

Figura N° 1 Criterios de clasificación de las empresas



Fuente: MÚNCH, Lourdes; “Administración, gestión organizacional”, México, 2010
Elaboración: La Autora

Por su finalidad: Dependiendo de la finalidad para la que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital se pueden clasificar en públicas y privadas.

Públicas: El capital pertenece al Estado, y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad.

Privadas: El capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades y pueden ser: nacionales, extranjeras y transnacionales, multinacionales, globalizadas, controladoras, maquiladoras, franquiciatarias y familiares.

Por su tamaño: Existen varios criterios como el volumen de ventas, de producción, capital y personal ocupado; y determina si puede ser micro, pequeña, mediana o grande.

Cuadro N° 17 Resumen de la clasificación de las empresas

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
<i>Microempresa</i>	0 – 10 empleados	0 – 10 empleados	0 – 10 empleados
<i>Pequeña empresa</i>	11 – 50 empleados	11 – 30 empleados	11 – 50 empleados
<i>Mediana empresa</i>	51 – 250 empleados	31 – 100 empleados	51 – 100 empleados
<i>Gran empresa</i>	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Fuente: MÚNCH, Lourdes; “Administración, gestión organizacional”, México, 2010
 Elaboración: La Autora

Por su actividad económica: De acuerdo con la actividad económica las empresas pueden ser:

Industriales: Producen bienes mediante la transformación y extracción de materias primas y pueden clasificarse en: extractivas, de transformación o manufactureras.

Comerciales: Son intermediarias entre el productor y el cliente, su principal actividad es la compra – venta y distribución de productos. Pueden ser: autoservicio, comercializadoras, mayoristas, minoristas, comisionistas.

De servicios: Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos.

Por su filosofía y valores: La filosofía organizacional está íntimamente relacionada con la cultura organizacional y compromiso con la sociedad, siendo éstas lucrativas o no lucrativas.

Por su tecnología: De acuerdo con el grado de tecnificación que exista dentro del proceso de producción, las empresas se clasifican en:

Alta tecnología: Cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura.

Mediana tecnología: Se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero sólo en alguna parte de sus etapas.

Tradicional: Son empresas de baja tecnología, en la cual no intervienen aunque sí utilizan maquinaria y equipo.

Artesanales: El proceso de producción está a cargo de personas que se encargan de elaborar el producto manualmente.

Por su régimen jurídico: En relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de sociedades, cuyas características se contemplan en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Figura N° 2 Régimen jurídico de las empresas



Fuente: MÚNCH, Lourdes; “Administración, gestión organizacional”, México, 2010
Elaboración: La Autora

2.1.3 El Empresario

“Un empresario es aquel que es capaz de arriesgar algo (esfuerzo, tiempo y recursos) para poner en marcha y desarrollar una unidad de producción y/o

prestación de servicios para la satisfacción de determinadas necesidades y/o deseos existentes en la sociedad a cambio de una utilidad o beneficio.” (Promonegocios.net, 2007)

Existen dos grandes estilos de dirección: los que ponen énfasis en los resultados (fijación de metas y su cumplimiento) y los que ponen énfasis en las personas (gratificación, motivación, buenas relaciones humanas). Lo ideal es que vayan los dos estilos de la mano.

En términos reales el gerente es el capitán del barco porque toma decisiones en el rumbo o rindas de la empresa de donde debe salir y adonde debe llegar, para lo cual se plantea objetivos y metas. Para dirigir a los demás es fundamental tener liderazgo, visión, relaciones humanas y conocimientos básicos respecto al negocio, a los problemas y en general ante la vida.

Una cualidad importante de un buen dirigente es predicar con el ejemplo, sólo puede exigir trabajo y eficacia quien se muestra como el más trabajador y eficaz, al final cada uno cosecha lo que ha sembrado, no solo en el plano de los negocios. El trabajador desmotivado llega inevitablemente a la ineficiencia, lo que significa el fracaso del empresario como líder.

2.1.4 Fines de la empresa

La empresa es la base de la producción, la conforman personas que la dirigen, que la administran y que la levantan, y las finalidades económicas de la misma se la pueden definir de la siguiente manera:

Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. La empresa está

para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas estén por encima de sus finalidades sociales. Esto es lo que conocemos como responsabilidad social empresarial.

Capacitar, motivar, incentivar son factores importantes ya que de esta forma habrá un buen ambiente laboral, por ende un incremento de la productividad. Lograr una buena imagen corporativa, ya que muchos de los clientes son atraídos hacia las marcas, compañías por su buena reputación y con responsabilidad social.

Las empresas que demuestran responsabilidades éticas, sociales, y medioambientales tienen acceso disponible a capital, que no es fácil de obtener.

2.1.5 Concepto de logotipo

"Un diseño gráfico que se usa para denotar el símbolo de la marca, el nombre de ésta o ambos; el cual, es utilizado por empresas y organizaciones para que sus marcas (corporativas o de productos) sean fácilmente identificadas, rápidamente reconocidas y/o mentalmente relacionadas con alguna cosa con la que existe alguna analogía". (Thompson, DEFINICIÓN DE LOGOTIPO - Promonegocios.net, 2006)

El logotipo es un elemento importante porque ayuda a que la organización o empresa sea fácilmente identificada y rápidamente reconocida.

2.2 EL RESTAURANTE

2.2.1 Definición

“Son restaurantes todos los establecimientos turísticos, cualquiera que sea su denominación, que sirvan al público comidas y bebidas, mediante precio, para ser

consumidas en el mismo local.” (Definición de restaurante - Consumoteca.com, 2010)

Al ser la alimentación una necesidad prioritaria en el ser humano, que puede dejar los gastos de vestimenta, suntuarios, pero jamás puede postergar su nutrición.

2.2.2 Misión

"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impedidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". (Thompson, Promonegocios.net, 2007)

Administrar o remar en una sola dirección, es como se debe trabajar para conseguir los objetivos. En cada sistema social las instituciones tienen una función o tarea básica asignada por la sociedad. La misión tiene que ver con las actividades diarias que se realizan, en este caso es la venta de almuerzos.

2.2.3 Visión

“La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.” (Thompson, Promonegocios.net, 2006)

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

La visión es un sueño realizable, que se puede conseguir aplicando las estrategias operativas y de mercadeo correctamente. Es necesario que se cumplan los objetivos que son cualitativos, y las metas que son cuantitativos.

2.2.4 Valores Corporativos

“Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.” (Gómez, 2007)

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y cómo somos? Es el fundamento del ser humano y lo trasladamos a la empresa u organización.

2.2.5 Habilidades Directivas y Liderazgo

“En cuanto a las habilidades que el mundo empresarial requiere de sus niveles superiores, aquellos que desean triunfar deben desarrollar una elevada capacidad de escuchar, adaptarse y dar respuesta creativa ante los contratiempos y obstáculos cotidianos, desarrollar la capacidad de controlarse a sí mismos, cooperación y trabajo en equipo, así como sostener una participación activa dentro y fuera de la organización. Por desgracia, aún existen directivos que no han respondido al cambio y que han llevado a sus empresas al borde del fracaso, ellos muestran con frecuencia una continua resistencia al cambio mantienen relaciones muy pobres, no soportan la presión mostrando una total falta de control, reaccionan siempre a la defensiva y con irresponsabilidad y muestran deslealtad hacia el “otro”, exhibiendo poco interés por los demás.

En este mundo tan convulsionado, hoy día existen investigadores profesionales que se han abocado al estudio del desarrollo de las habilidades directivas y las características necesarias para un mejor liderazgo empresarial, resaltando las propuestas de Nanus, Bennis y O'Tolle” (García, 2009)

El dueño o administrador debe ser líder, lo contrario de jefe. Líder es el amigo en quien confiar, es la persona ideal que resuelve problemas y no los complica, además de ser el espejo donde se miran los subalternos, y el que atrae a los clientes.

2.2.6 Las siete mega habilidades del Líder Nanus

- ☞ Visión de futuro: Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.
- ☞ Dominio de los cambios: Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización, de modo que su crecimiento y evolución concuerde con el ritmo externo de los acontecimientos.
- ☞ Diseño de la organización: Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
- ☞ Aprendizaje anticipado: Es un aprendizaje tenaz que está comprometido a promover el aprendizaje organizativo-
- ☞ Iniciativa: Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
- ☞ Dominio de la interdependencia: Inspira a otros para tener ideas y confiar entre ellos, comunicarse bien y, con frecuencia, buscar soluciones a los problemas.
- ☞ Altos niveles de integridad: Es honrado, tolerante, formal, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

Estos postulados de habilidades son necesarios para el diario vivir, el mejoramiento continuo, para alcanzar la prosperidad y la satisfacción de todas sus metas.

2.2.7 Ingredientes básicos del líder Bennis

- Visión.- Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer y la fuerza para persistir a los contratiempos, e incluso a los fracasos.

- Pasión.- Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
- Integridad.- Su integridad deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fortalezas y debilidades, actúa de acuerdo a sus principios y ha aprendido por experiencia cómo asimilar y trabajar con los demás.
- Confianza.- Se ha ganado la confianza de los demás.
- Curiosidad.- Se cuestiona todo y busca ampliar sus conocimientos al máximo posible.
- Osadía.- Está deseando correr riesgos, experimentar y probar experiencias nuevas.

Esta filosofía permite e invita a los seres humanos a cambiar la forma de pensar, sentir y actuar, para llegar al éxito.

2.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La administración y gerencia de las organizaciones son sistemas integrales complejos dotados de diferentes recursos físicos, financieros y talento humano, el mismo que es considerado como un potencial importante y estratégico en cualquier organización; los mismos que requieren ser administradas mediante el proceso de planeación, organización, integración, dirección y control.

Inicialmente el objetivo central de la administración se orientó a facilitar que las organizaciones sean eficientes (uso óptimo de los recursos), es decir hacer bien las cosas. Por la limitación y la escases de recursos, su objetivo se orientó a lograr eficacia (realizar actividades de trabajo para alcanzar sus objetivos).

Como consecuencia del aumento de la competencia entre las organizaciones, éstas buscaron nuevas formas de permanecer en el mercado siendo eficientes, eficaces y competitivos.

Por más pequeñas que sean las empresas necesitan una administración eficiente, y una atención con calidad y calidez para ser competitivos, y aplicar estrategias de toda índole para atraer a los clientes.

2.3.1 Proceso Administrativo

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (Münch, 2010)

En el ambiente actual, caracterizado por el cambio, la globalización, la incertidumbre y la competitividad implican retos para las organizaciones y es necesario administrar de modo estratégico y tener ventajas competitivas.

2.3.1.1 Planeación

“La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito” (Münch, 2010)

Planear es decidir con anticipación el qué, cómo, cuándo, cuánto debe producir la empresa o institución, ésta se decide en el nivel jerárquico alto de la organización. La planificación gira alrededor de toda actividad económica o social, ninguna organización o institución sea privada o pública con fines y sin fines de lucro pueden prescindir de la planificación.

Tipos de planeación: De acuerdo con el nivel jerárquico, con el ámbito de la organización que comprenda y con el período que contenga, puede ser:

Figura N° 3 Tipos de Planeación



Fuente: MÚNCH, Lourdes; “Administración, gestión organizacional” México, 2010
Elaboración: La Autora

Estratégica: Se realiza en los altos niveles de la organización, se refiere a la planeación general que es a mediano y largo plazo.

Táctica o funcional: Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

Operativa: Se diseña de acuerdo con los planes tácticos.

Mediante la planificación se optimiza recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos. Como resultado de una buena planificación se ahorra recursos, por lo tanto gana el cliente y la empresa.

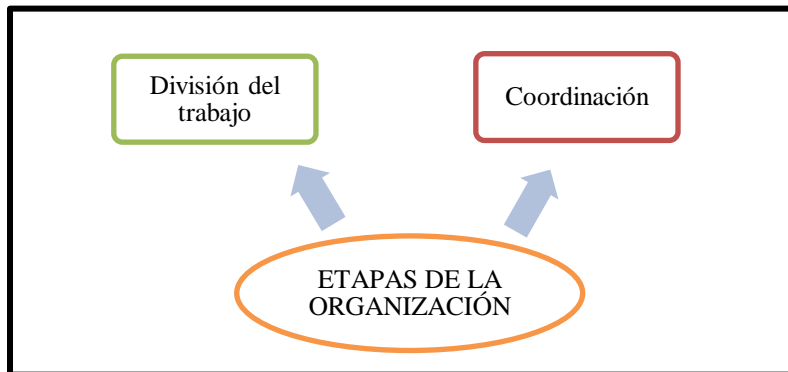
En una planificación correcta, los directivos y trabajadores tienen pleno conocimiento de las acciones a ejecutar y de las tareas para cumplir, objetivos y metas a alcanzar.

2.3.1.2 Organización

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.” (Münch, 2010)

El proceso de organización está constituido por 2 etapas: división del trabajo y coordinación.

Figura N° 4 Etapas de la Organización



Fuente: MÜNCH, Lourdes; “Administración, gestión organizacional” México, 2010
Elaboración: La Autora

Para dividir el trabajo se lleva una secuencia de etapas como: describir los procesos, definir funciones, clasificar y agrupar funciones, establecer líneas de comunicación, estructuras de organización, jerarquización, departamentalización, descripción de actividades, entre otros.

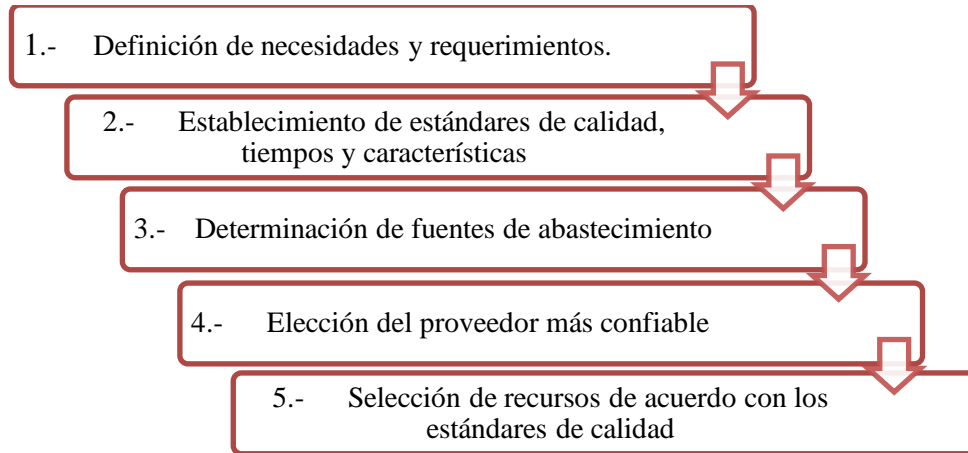
Con la coordinación se armoniza las actividades a realizarse con la oportunidad y calidad requeridas.

El trabajo en equipo, los líderes, rompen paradigmas y jerarquías, y establecen cambios positivos en las empresas.

2.3.1.3 Integración

“La integración es la función a través de la cual se eligen y se obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional” (Münch, 2010)

Figura N° 5 Etapas de la Integración:



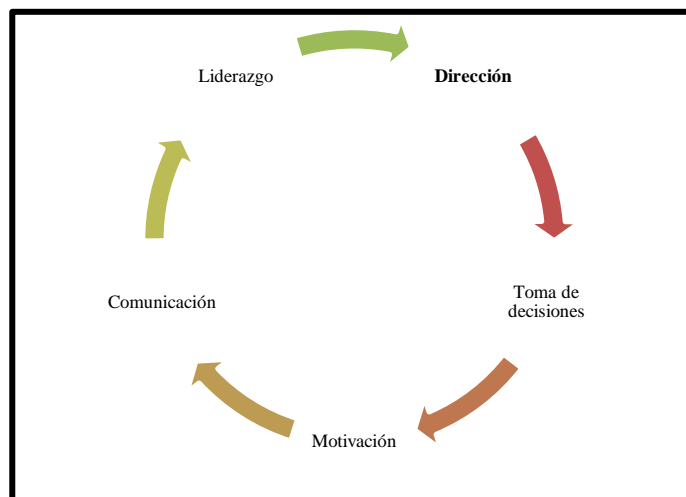
Fuente: MÚNCH, Lourdes; “Administración, gestión organizacional” México, 2010
Elaboración: La Autora

2.3.1.4 Dirección

“La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.” (Münch, 2010)

Proceso de dirección: Comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

Figura N° 6 Proceso de Dirección



Fuente: MÚNCH, Lourdes; “Administración, gestión organizacional” México, 2010
Elaboración: La Autora

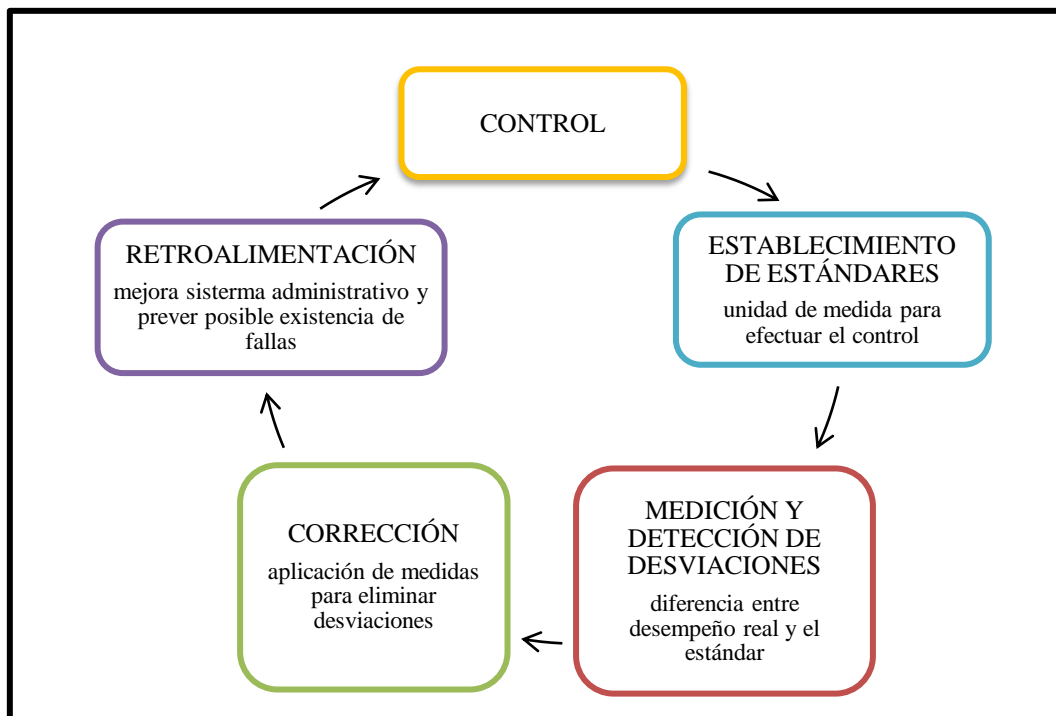
La tarea de todo directivo es saber el comportamiento humano y reconocer que las personas son el potencial más valioso con el que cuentan las organizaciones para el desarrollo de sus actividades y hacen la diferencia entre la capacidad competitiva de una organización con otra.

En la actualidad los gerentes son líderes, que involucran a todos los empleados y trabajadores a la prosperidad y calidad de la empresa. El ser humano es el principal recurso de la empresa que en la actualidad mediante cursos, adiestramientos y motivación se aumentan los activos intangibles.

2.3.1.5 Evaluación y Control

“La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa.” (Münch, 2010)

Figura N° 7 Evaluación y Control



Fuente: MÚNCH, Lourdes; “Administración, gestión organizacional” México, 2010
Elaboración: La Autora

El sistema de control administrativo se considera cada vez más un sistema de retroalimentación cuyo propósito central es identificar oportunidades de mejoramiento y logro de resultados mediante un mejor desempeño de las organizaciones, el mismo debe ser preventivo, concurrente y posterior.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control, el mismo consta de tres elementos: establecer normas de desempeño, medir los resultados presentes de desempeño y compararlos con las normas de desempeño y tomar las medidas correctivas cuando no se cumplan las normas.

Una forma de conocer el desempeño de la organización es la medición de resultados mediante indicadores, los mismos que nos permiten medir el uso que la organización está haciendo de sus recursos y capacidades.

Se debe establecer el control interno y de calidad para corregir errores y evitar desperdicios en el producto o servicio.

2.3.2 Organigramas

2.3.2.1 Definición

Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender. (2.0, 2011)

2.3.2.2 Importancia

Un organigrama es una estructura organizacional que nos ayuda a visualizar dentro de una empresa y las responsabilidades de cada empleado o funcionario, pues sirve para responder estas preguntas ¿Cómo se va dividir el trabajo? ¿Cuáles

son los niveles de administración? ¿Cómo se interrelacionan los distintos segmentos de la empresa? ¿Qué característica tiene cada puesto? ¿Qué perfil requiere cada puesto?

En conjunto facilita el cumplimiento de metas y objetivos, mediante la labor de equipo. (Importancia del Organigrama en la Empresa - Boletín Virtual, 2012)

El organigrama tiene su vital importancia porque mediante esta herramienta se sintetiza la estructura orgánica funcional de toda la empresa, y se determina funciones y responsabilidades. Se conoce diferentes tipos de organigramas como el estructural que son los procesos o departamentos de acuerdo a su jerarquía de la empresa, el posicional donde se visualiza el número de empleados y trabajadores y por último el funcional que representa todas las funciones departamentales, pues conociendo los organigramas se tiene una visión general de que se trata y a que se dedica la empresa.

2.3.3 Manuales Administrativos

2.3.3.1 Definición

Según Enrique Benjamín Franklin en su obra: Organización de Empresas, 2009 dice: “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.”

La elaboración de los manuales de funciones, procedimientos, control interno, calidad, son los que norman las políticas, procedimientos, actividades, tareas y comportamientos de todas las personas que forman parte de la empresa, porque tienen un camino a seguir, plan a ejecutar; para cumplir objetivos conjuntamente con la planificación.

Para que los objetivos y metas se alcancen, es necesario que sean difundidos, de ahí se hace imperioso la elaboración de manuales, mismos que ayudarán a lograr de mejor manera: cómo actuar, normas, procesos tanto internos como externos, políticas; de una manera clara y concisa de manera oficial.

2.3.3.2 Importancia

Son documentos básicos de referencia para el control de esfuerzos del personal, se establecen los deberes, responsabilidades, políticas, objetivos, entre otros pero de una manera directa y autorizada.

2.3.3.3 Características

- Presenta una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisa las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Muestra claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Relaciona las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos del negocio.
- Promueve el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Facilita el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Sirve como fuente de información para conocer a la organización.
- Funciona como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

2.3.3.4 Tipos de Manuales

Existen diversos tipos de manuales y se clasifican de la siguiente manera: (Franklin & Ceja) 2009

Por su naturaleza o área de aplicación:

- **Microadministrativos:** Son aquellos que corresponden a una sola organización y se habla en forma general o se ajustan a cierta área en forma específica.
- **Macroadministrativos:** Documentos que contienen información de más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Incluyen una o más organizaciones de un mismo sector o rama específica, éste término generalmente se usa en el sector público, también en el privado.

Por su contenido:

- **De organización:** Cita con detalle los antecedentes, la estructura de la empresa, misión y funciones; si corresponde a una área específica se señalan los puestos.
- **De procedimientos:** Constituye un documento técnico en el que se sigue una sucesión cronológica y secuencial concatenadas entre sí. Indica tiempos de ejecución, el uso de materiales y tecnologías así como su control de manera oportuna y eficiente. La descripción de procedimientos permite comprender de mejor manera el desarrollo de las actividades en todos los niveles jerárquicos con lo que se disminuye las fallas u omisiones en el incremento de la productividad.
- **De gestión de calidad:** Documentos que describen el sistema de gestión de calidad que incluye el alcance, directrices, exclusiones, responsabilidades de la alta dirección, medición, análisis y referencia, y referencias normativas.
- **De historia de la organización:** Es importante darles a conocer a los empleados la historia de la empresa, sus inicios, logros y posición actual; ayuda a sentirse el empleado parte de la misma; además sirve como

mecanismo de enlace con otras organizaciones, autoridades, proveedores y clientes.

- **De políticas:** También conocidos como normas, incluye guías básicas que sirve como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias.
- **De contenido múltiple:** En las empresas los manuales suelen estar diseñados para diferentes fines. El objetivo de agruparla en un solo documento se debe a las siguientes razones:
 - Que sea más accesible para su consulta.
 - Que resulte más viable económicamente.
 - Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
 - Que sea una instrucción del nivel directivo.
- **De ventas:** Información específica para apoyar la función de ventas y que puede incluir estrategias de comercialización, descripción de productos y/o servicios, mecanismos de negociación, políticas de funcionamiento, análisis de la competencia, división del territorio, entre otros.
- **De personal:** Trata sobre la administración del personal, consta de reglas y reglamentos de oficina, manual del empleado, manual de empleo; que básicamente incluye información sobre condiciones de trabajo, lineamientos para contratación, análisis y evaluación de puestos; normatividad, prestaciones, entre otras.
- **De producción:** Se usa para coordinar la producción en todas sus fases, así como uniformar criterios y sistematizar trabajos.
- **De finanzas:** Está orientada para aquellas personas que deben proteger los bienes de la empresa y requieren instrucciones específicas y numerosas.

Por su ámbito:

- **Generales:** Son documentos de información general de la organización según su naturaleza, estructura, operaciones o giro industrial, tipo de personal.
- **Específicos:** En estos manuales contendrá información de una unidad administrativa o área, incluye la descripción de los puestos.
- **Enfoque:** Contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y sistemas de gestión de calidad, son de uso más generalizado en las organizaciones.

2.3.3.5 Contenido del Manual

Manuales de Organización

Identificación:

- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Título y extensión del manual (general o específico)
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de páginas
- Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: escribir las siglas de la organización, luego la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; número consecutivo del formulario y por último el año.

Índice o contenido:

Constituyen el cuerpo del documento.

Prólogo, introducción o ambos

Es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, la misma que es una breve explicación del contenido del documento y la necesidad de mantenerlo vigente.

Antecedentes históricos.- Descripción breve sobre el origen y desarrollo de la empresa en el que debe incluirse documentos, archivos, entre otros.

Legislación o base legal.- Relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos y las atribuciones de la entidad y sus unidades administrativas así: constitución política, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares.

Atribuciones.- Transcripción textual que la entidad confiere a las unidades administrativas y dan base legal a sus actividades de forma muy detallada.

Estructura orgánica.- Descripción ordenada de las unidades administrativas de la organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Organigrama.- Representación gráfica de la estructura orgánica de la organización, e indica las unidades administrativas y sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Misión.- Sirve como guía o referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

Funciones.- Se especifica las tareas de cada unidad administrativa necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. Se recomienda que se siga el orden establecido en la estructura, redacción en verbo en infinitivo.

Descripción de puestos.- Reseña del contenido básico de los puestos de cada unidad administrativa que incluye: identificación del puesto, relaciones de autoridad y asesoría, funciones generales y específicas, responsabilidades y deberes, relaciones de comunicación con otras unidades, especificaciones en cuanto a conocimientos, experiencia; entre otras.

Directorio.- Constan nombres, puestos, números telefónicos, correos electrónicos de las personas comprendidas en el manual.

Manual de Procedimientos

Identificación:

- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Título y extensión del manual (general o específico)
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de páginas
- Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización.
- Clave del formulario: escribir las siglas de la organización, luego la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; tercero, número consecutivo del formulario y por último el año.

Cuadro N° 18 Ficha de identificación

	Nombre de la organización	Fecha			
		Página		De	
	Manual de organización (general o específico)	Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			
Descripción de puestos					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A) Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> Nombre del puesto Número de plazas Clave Ubicación (física y administrativa) Ámbito de operación <p>B) Relaciones de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> Jefe inmediato Subordinados directos Dependencia funcional <p>Propósito del puesto</p> <p>Funciones generales</p> <p>Funciones específicas</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> Ascendente Horizontal Descendente Externa <p>Especificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> Conocimientos Experiencia Iniciativa Personalidad 					
Elaboró		Revisó		Autorizó	

Fuente: FRANKLIN, Benjamín; "Organización de Empresas", 2009

Elaboración: La Autora

2.3.3.6 Pasos para elaborar Manuales Administrativos

Diseño del proyecto

Para preparar estos manuales se requiere mucha precisión en la asentación de los datos para no confundir a quien los consulta. Debe ponerse mucha atención en cada una de sus etapas en el que consten todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

▪ Responsables

Es indispensable que no se diluya este trabajo en varias personas la responsabilidad de conducir las acciones, por lo que debe designarse a un coordinador apoyado por líderes del proyecto, asistentes y analistas homologando la información.

▪ Delimitación del universo de estudio

Los responsables deben definir y delimitar su universo para actuar de manera lógica y ordenada: manejo de contenidos, cargas de trabajo y jerarquía de necesidades.

Estudio preliminar

Es indispensable para conocer en forma general los procesos, funciones y actividades en el área o áreas a actuar; así se podrá levantar la información, actividades que se realizarán, alcances e instrumentos que se requieran para el trabajo.

Fuentes de información

Datos para la investigación como: áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información; así: normativas con lineamientos de carácter obligatorio, organizaciones cuyas prácticas administrativas son un marco de referencia enriquecedor; archivos de la organización, personal directivo y empleados, clientes-usuarios, mecanismos informáticos de información.

Preparación del proyecto

Luego de haber logrado los elementos debe prepararse el documento de partida – propuesta técnica, que constará de lo siguiente:

- Naturaleza: Tipo de manual
- Alcance: Área de influencia, en cuanto a estructura orgánica o territorial.
- Justificación: Demostrar la necesidad del manual y sus ventajas.
- Antecedentes: Recuento de manuales anteriores.
- Objetivos: Logros que se pretenden alcanzar.
- Estrategia: Vía para orientar los cursos en acción y asignación de recursos.
- Acciones: Actividades necesarias para elaborarlo.
- Recursos: Humanos, materiales y tecnológicos para desarrollarlo.
- Costo: Estimación global de recursos financieros.
- Resultados: Beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento de la organización, posicionamiento del producto, calidad de su cultura organizacional.
- Información complementaria: Material que puede servir de apoyo.

Presentación del proyecto de manual a las autoridades competentes

- ☞ A los participantes: Para depurar el contenido y perfeccionar sus parámetros y su viabilidad operativa, es recomendable presentar a las áreas de intervención directa, a los responsables de recursos económicos para su cuantificación y al resto de áreas para su sensibilización.
- ☞ Al responsable de su autorización: A su titular o al personal designado; si no hay cambios, informará a todos los niveles jerárquicos el propósito que perseguía la elaboración de este manual, los beneficios que se obtendrán, con el fin de que todos apoyen el proyecto.
- ☞ Captación de los datos: Obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de datos, especificando sus cargas de trabajo.

Integración de los datos

Luego que los datos se encuentran en las áreas involucradas, hay que ordenar y sistematizar para preparar su análisis.

Preparación del Manual

Luego del análisis, se integran todos los elementos separados para presentar una propuesta de manual.

Formulación de Recomendaciones

Convertir las conclusiones y observaciones en recomendaciones, tomando en cuenta de entre las más viables, sus ventajas y limitaciones.

Elaboración del Informe

Incluir los resultados y adjuntar información estratégica del proyecto.

Presentación del manual para su aprobación

Luego que está debidamente estructurado debe convocar al equipo de trabajo para su última revisión y luego proceder a una reunión de trabajo para entregar los resultados a los involucrados.

Reproducción del manual

Coordinar con al área financiera para la reproducción del documento y su distribución e implementación.

Implementación del manual

Momento crucial para convertir las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para incrementar la productividad, mejorar la coordinación y agilizar el trabajo.

Difusión del Manual

Mediante pláticas, seminarios, foros y cualquier otro mecanismo de difusión; así incrementar la confianza y colaboración del personal.

Revisión y Actualización

Hay que mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas: medidas de mejoramiento administrativo, establecer un calendario para la actualización y de igual manera un responsable.

Los manuales deben ser elaborados por los líderes departamentales, quienes llevarán todas las inquietudes de sus equipos.

Para cumplir los objetivos de los manuales que norman las actividades, procedimientos, tareas, procesos, se debe aplicar estrategias, como son: la socialización con todos los involucrados, difusión, aplicación de los manuales, la evaluación.

Los manuales garantizan la organización de la empresa y por ende, el ahorro de recursos económicos y evita conflictos laborales.

2.3.4 Procesos y Procedimiento

“Las organizaciones demandan recursos técnicos que les permitan precisar, mediante diagramas de flujo y mapas de proceso, los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente. Como herramienta de estrategia permite elevar el desempeño de la fuerza de trabajo, lograr economías en la producción de bienes y prestación de servicios, mejorar la coordinación con grupos de interés y capitalizar las capacidades distintivas para lograr ventajas sustentables.” (Franklin E. B., 2009).

Los Flujogramas de procesos son guías de pasos para llegar a un objetivo o producto final, con rapidez sin cometer errores.

2.3.4.1 Diagramación


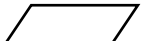

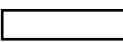



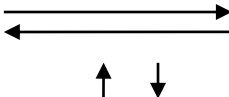
“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos”
(es.scribd.com/doc/6962069/diagramacion, 2008)

“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.” (Franklin E. B., 2009)

Los mapas o flujogramas representados gráficamente permiten visualizar de forma clara y precisa los pasos, procedimientos para cumplir un objetivo sin salirse del tema.

2.3.4.1.1 Símbolos usados en los diagramas de flujo

Cuadro N° 19 Simbología de diagramas de flujo

NOMBRE	SÍMBOLO	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y salida.
	Decisión	Tiene dos salidas de información: falso o verdadero. Ramificación
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutarán con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Documento	Se establece el documento necesario para continuar o terminar el proceso
	Archivo	Archivo permanente o temporal
	Conector	Permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.
	Líneas de flujo de información	Indica el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.

Fuente: FRANKLIN, Benjamín; “Organización de Empresas”, 2009

Elaboración: La Autora

2.3.5 Clientes

2.3.5.1 Concepto

“El termino cliente proviene del latín cliens. El cliente permite hacer mención a la persona que accede a un producto o servicio. El cliente es aquel individuo que,

mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, entre otros)” (Definición De Clientes - Documentos - Pichoncita2, 2011)

“Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.” (Thompson, 2009).

La razón de ser de todas las empresas son los clientes, por lo que siempre debe existir una atención personalizada, con calidad y calidez.

Ninguna empresa puede sobrevivir sin clientes, por eso actualmente las estrategias están enmarcadas a captar el mayor número de consumidores, lo demás viene por añadidura.

2.3.5.2 Clases de clientes

Existen un sinnúmero de clasificaciones de los clientes, pero orientado al tipo de negocio se considera que es muy importante la fidelidad y satisfacción.

“El día 10 de junio en el plantel del Sena nos dieron a conocer algunas partes de mandamientos, componentes, además las clases de clientes lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer con cada cliente” (Lamus, 2008):

Clases de clientes, comportamiento que debemos tener al frente de estos clientes:

- Clientes agresivos: Estos son los clientes que tienen un temperamento fuerte el cual se debe a algún comportamiento inadecuado por parte de alguna persona de la empresa.
- Clientes quejumbrosos: Es la persona que se queja del servicio, producto hasta de la misma empresa; regaña a diestra y siniestra; se aferra en pequeños

detalles para atacar de manera contraria es decir: "el cliente interno dice blanco ellos dicen negros"

- Cientes dominantes: Le gusta imponer sus opiniones a obligar a los demás para que hagan lo que él quiere, no acepta sugerencias de ninguna clase.
- Cientes simpáticos: Es la persona que quiere ser gracioso y llamar la atención con sus comentarios; se puede llegar a extremos en propasarse siendo muy indelicado.
- Cliente inseguro: Persona insegura con poca confianza en sí mismo no suele saberlo que quiere o no es capaz de comunicarlo.
- Cientes preguntones: Es el que tiene curiosidad y agilidad mental para hacer perder tiempo, quiere saberlo todo y exige mucha información.
- Cliente ofensivo: Es el cliente con razón o sin ella pasa al campo de grosería, de los insultos e intento de humillación.
- Cliente callado: Parece ausente o preocupado, pero no expresa sus sentimientos cuesta saber cuál es su intención real.

Lo que se debe hacer:

- Cliente agresivo: Mantener la serenidad, escucharlo, dejarlo desahogarse.
- Cliente quejumbroso: Escucharlo con calma hasta cuando termine y luego hacer saber que le entiende aunque no se comporta sus opiniones.
- Cliente dominante: Guardar serenidad, llevarlo al campo con los argumentos lógicos.
- Cliente simpático: Interrumpirle cortésmente, mantener la serenidad y cambiarle de manera como diciéndole con tanto, lo ocupado que se está.
- Cliente inseguro: Contagiarlo de serenidad, inspirarle confianza, mostrándole un deseo auténtico de servirle.
- Cliente preguntón: Relevante y orientarlo para que satisfaga su curiosidad con otras personas.
- Cliente ofensivo: Demostrarlo nuestra cultura con un comportamiento adecuado.
- Cliente callado: Ser capaz de tener momentos de silencio, hacer preguntas abiertas que impliquen respuestas amplias.

Lo que no se debe hacer:

- Cliente agresivo: Pelear y contradecir, mantener la ironía.
- Cliente quejumbroso: Contestarle o contradecirle en el mismo tono.
- Cliente dominante: Mostrarle sumiso o angustiado.
- Cliente simpático: Caer en sus redes teniéndose a llevar su simpatía, no cortar a tiempo cuando interrumpe.
- Cliente inseguro: Atacarlo con preguntas y presionarlo para concretar lo que se desea despreciarle.
- Cliente preguntón: Permitir salir del tema resolviéndole preguntas de otro tema.
- Cliente ofensivo: Igualarse, contestar, también con groserías y falta de respeto.
- Cliente callado: Presionarlo en exceso con impaciencia para que exprese sus sentimientos subvaloración a un lado para no perder tiempo.

2.3.6 Gerencia

2.3.6.1 Concepto

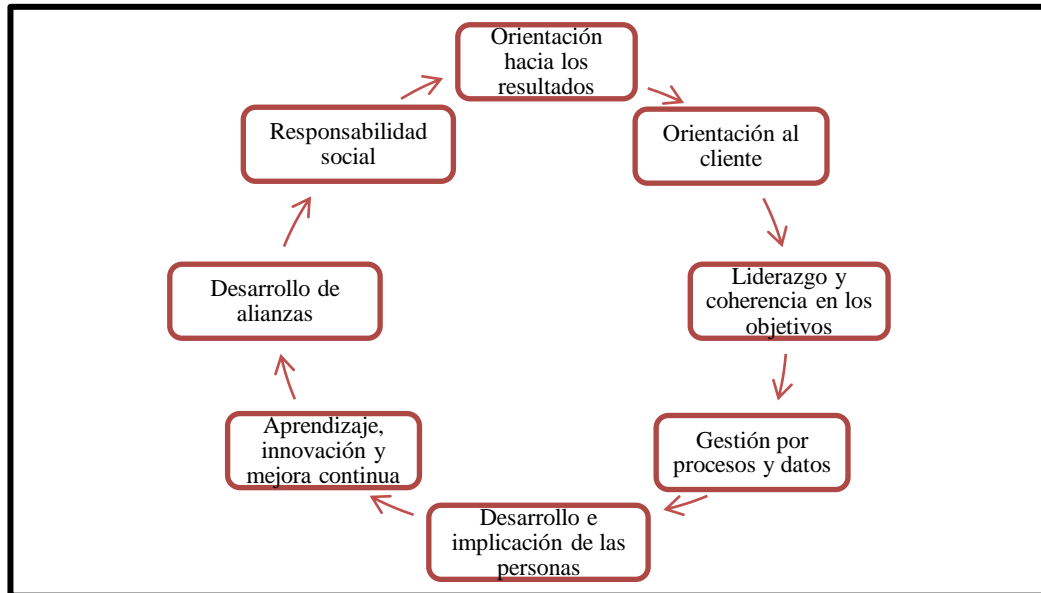
“Es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas, la gerencia es un proceso social, integral, intuitivo, que se adapta siempre en pro de la calidad, de la buena administración de recursos y acuerdos. La gerencia se pone en sus hombros la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa u organización que pongan en riesgos sus lucros en una actividad financiera, comercial o administrativa. La gerencia es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (Gerencia, definicion, concepto, significado, que es Gerencia, 2011).

2.3.6.2 Excelencia Empresarial

“Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y

hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.” (García, 2009)

Figura N° 8 Excelencia Empresarial



Fuente: GARCÍA, Carlos; “El éxito restaurantero, habilidades directivas” México, 2009
Elaboración: La Autora

2.3.6.3 Líderes basados en valores

Para Carlos García en su obra “El éxito restaurantero, habilidades directivas” enumera: (García, 2009)

- **Integridad:** Nunca pierde de vista sus objetivos o compromete sus principios. Es una persona de fuertes principios y pragmática, a la vez.
- **Confianza:** Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta ser líder como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás.
- **Saber actuar:** Escucha a aquellos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones.
- **Respeto por los seguidores:** Es un líder de líderes. Es pragmático en lo esencial, pero cree pasionalmente en lo que dice y hace.

2.4 GESTIÓN CONTABLE

Es una estructura organizada mediante la cual se recoge la información de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de diversos recursos que presentados a la gerencia le permitirán a la empresa tomar decisiones financieras; un sistema de contabilidad no es más que normas, pautas y procedimientos para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa.

El sistema contable es el arte de organizar en términos de dinero todos los recursos que posee la empresa, por lo tanto la parte contable es el motor de la institución y por ende tiene que ser el departamento más organizado.

2.4.1 Concepto de Contabilidad

Para BRAVO VALDIVIESO Mercedes, afirma: “Es la ciencia el arte y la técnica que permite el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o periodo contable”. (Bravo Valdivieso, 2011)

Toda empresa en los actuales momentos necesita obligatoriamente llevar un sistema contable que le permita organizar, y tener resultados concretos para tomar decisiones a tiempo. Lo fundamental es tener los documentos bases como libros contables, inventarios y estados financieros.

2.4.2 Importancia de la Contabilidad

Para Bravo Valdivieso Mercedes la importancia radica en la necesidad de registrar, clasificar y analizar las transacciones comerciales y controlar las finanzas de un ente contable, aplicando la partida doble:

- Toda empresa tiene la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras para corregir errores o desviaciones del capital.

- Además de planificar, controla e informa sobre la situación económica de una empresa, sirve de apoyo a los ejecutivos en la toma de decisiones.
- Brindar información financiera en cualquier momento para uso interno y externo.
- Establecer el monto de los activos, pasivos y patrimonios.
- Llevar control de los ingresos y egresos de la organización.
- Facilitar el proceso de planeación de la empresa.
- Determinar las utilidades o pérdidas de la compañía

2.4.3 Proceso Contable

2.4.3.1 Plan de Cuentas

Es el listado de Cuentas que una empresa ha determinado utilizar para el desarrollo de sus procesos contables, lo que dependerá de la naturaleza de las actividades económicas que realice.

Requisitos para el Plan de Cuentas

Para desarrollar el plan de cuentas debemos tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- a) Debe ser amplio, de manera que abarque todas las actividades de la empresa.
- b) Debe ser flexible, para que pueda adaptarse a la evolución de la empresa.
- c) Debe tener un sistema de codificación numérico de las cuentas, de manera que sea fácil su identificación por grupos.

Esquema de Nomenclatura de Cuentas

Cuadro N° 20 Esquema de nomenclatura de cuentas

CODIGO	C U E N T A
1	ACTIVO
1.1	CIRCULANTE
1.1.1	Caja
1.1.1.01	Caja General
1.1.1.01.01	Fondo Fijo
1.1.1.01.02	Caja Chica
1.1.2	Bancos
1.1.2.01	Banco XX

Igual que este esquema, se desarrollan las demás áreas del balance, creando las cuentas de acuerdo con las necesidades de cada organización, así:

- a. Activos
- b. Pasivos
- c. Patrimonio
- d. Ingresos
- e. Costos
- f. Gastos
- g. Cuentas de orden

Toda empresa obligada o no a llevar contabilidad debe tener una contabilidad básica que le permita conocer sus utilidades o pérdidas, y pueda tomar decisiones a tiempo.

2.4.3.2 Documentos de soporte de la transacción

Los documentos de soporte de una transacción que una empresa debe poseer:

- a) Comprobantes de ingreso y egreso
- b) Kardex.
- c) Proformas
- d) Orden de requisición de compras
- e) Liquidación de compras y servicios
- f) Notas de crédito
- g) Notas de débito
- h) Orden de pedido
- i) Ingreso a bodega
- j) Egreso Bodega
- k) Papeletas de depósito
- l) Rol de Pagos
- m) Facturas
- n) Contratos
- o) Actas de entrega - recepción
- p) Planillas de aportes, etc.

2.4.3.3 Libro Diario

Para BRAVO Mercedes, Manifiesta: “Pertenece al grupo de los libros principales, en este libro se registra en forma cronológica todas las operaciones de la empresa. El registro se realiza mediante asientos, a lo que se denomina también *jornalización*” (Bravo Valdivieso, 2011)

En el Libro Diario se registran todas las transacciones aplicando el principio de partida doble no hay deudor sin acreedor y viceversa..

2.4.3.4 Libro Mayor

Para REYES POMBO José, 2009. Pag.83. Manifiesta: “Son los asientos registrados del libro diario se transcriben en el libro mayor por orden riguroso de fecha, a cada cuenta se les va destinado una hoja en el libro mayor, para conocer si un asiento del diario se ha transcrito en el mayor, se indica en el diario el folio del mayor y en este el número de asientos del diario”.

El libro mayor consolida toda la información del libro diario, por cuentas, en base a esta información se continúa con el proceso contable.

2.4.3.5 Estado de Resultados

Según SCOTT Besley y BRIGHAM, Eugene F. (2009). Pag.89. Manifiestan: “Que también se le conoce como estado de pérdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios durante un periodo específico, como un trimestre o un año y resume los ingresos generados y los gastos en que la empresa incurrió durante un periodo contable”.

En el Estado de Pérdidas y Ganancias se consolidan los ingresos y gastos y se determina una ganancia o pérdida, en un periodo determinado.

2.4.3.6 Balance General

CASTILLO, Patricio. (2009). Pág. 1 Agenda Informativa Contable Laboral. Manifiesta: “El balance general debe incluir y presentar en forma adecuada todos los activos, pasivos y clases de propietarios del Patrimonio, en forma establecida en las actuales normas. Se define como un documento básico, de la Contabilidad en el que se resume la información y se presenta la situación financiera a una fecha determinada”.

El balance General da información de todos los activos, pasivos y patrimonio que posee la empresa para determinar su situación financiera a una fecha determinada.

2.4.3.7 Notas a los Estados Financieros

Los estados financieros deben ser claros y comprensibles. Se basan en políticas contables que varían de una empresa a otra. La revelación de las políticas contables significativas sobre las cuales se basan los estados financieros, es por lo tanto necesaria para que sean entendidos adecuadamente” (Bravo Valdivieso, 2011)

Las notas explicativas en los Estados Financieros son resúmenes necesarios para la interpretación de éstos estados.

2.4.4 Normativa Legal

2.4.4.1 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

Se emiten con el objetivo de estandarizar la elaboración de los Estados Financieros.

Equidad: Es el principio fundamental en toda organización. En toda entidad se hallan diversos intereses que deben estar reflejados en los Estados Financieros. Al crear éstos deben ser equitativos con respecto a los intereses de las distintas partes.

Ente: Los estados financieros se refieren siempre a un ente donde el elemento subjetivo o propietario es considerado como tercero. El concepto de "ente" es distinto del de "persona" ya que una misma persona puede producir estados financieros de varios "entes" de su propiedad.

Bienes Económicos: Los estados financieros se refieren a bienes materiales e inmateriales que posean valor económico y por ende susceptibles de ser valuados en términos monetarios.

Unidad de Medida (Moneda): Para reflejar el patrimonio de una empresa mediante los estados financieros, es necesario elegir una moneda y valorizar los elementos patrimoniales aplicando precio a cada unidad. Generalmente, se utiliza como común denominador a la moneda que tiene curso legal en el país en que funciona el ente o la empresa.

Empresa en Marcha: Se refiere a todo organismo económico que emita estados financieros tiene plena vigencia y proyección futura.

Valuación al Costo: Significa que debe prevalecer el de "costo" como concepto básico de valuación. Las fluctuaciones del valor de la moneda de cuenta, no constituyen, alteraciones al principio expresado, sino que, en sustancia, constituyen ajustes a la expresión numeraria de los respectivos costos.

Ejercicio: En las empresas en marcha es necesario medir el resultado de la gestión de tiempo en tiempo, ya sea para satisfacer razones de administración, legales, fiscales o para cumplir con compromisos financieros, etc. Es una condición que los ejercicios sean de igual duración, para que los resultados de dos o más ejercicios sean comparables entre sí.

Devengado: Las variaciones patrimoniales que deben considerarse para establecer el resultado económico son las que competen a un ejercicio sin entrar a considerar si se han cobrado o pagado.

Objetividad: Los cambios en los activos, pasivos y en la expresión contable del patrimonio neto, deben reconocerse formalmente en los registros contables, tan pronto como sea posible medirlos objetivamente y expresar esa medida en moneda de cuenta.

Realización: Los resultados económicos solo deben computarse cuando sean realizados, o sea cuando la operación que los origina queda perfeccionada desde el punto de vista de la legislación o prácticas comerciales aplicables y se hayan ponderado fundamentalmente todos los riesgos inherentes a tal operación. Debe establecerse con carácter general que el concepto "realizado" participa del concepto devengado.

Prudencia: Significa que cuando se deba elegir entre dos valores por un elemento del activo, normalmente se debe optar por el más bajo, o bien que una operación se contabilice de tal modo que la alícuota del propietario sea menor. Este principio general se puede expresar también diciendo: "contabilizar todas las pérdidas cuando se conocen y las ganancias solamente cuando se hayan realizado".

Uniformidad: Los principios generales y las normas particulares deben ser aplicados uniformemente de un ejercicio al otro. Debe señalarse por medio de una nota aclaratoria, el efecto en los estados financieros de cualquier cambio de importancia en la aplicación de los principios generales y de las normas particulares.

Materialidad (significación o importancia relativa): Al ponderar la correcta aplicación de los principios generales y de las normas particulares debe necesariamente actuarse con sentido práctico. Frecuentemente se presentan situaciones que no encuadran dentro de aquéllos y, que, sin embargo, no presentan problemas porque el efecto que producen no distorsiona el cuadro general. Desde luego, no existe una línea demarcatoria que fije los límites de lo que es y no es significativo y debe aplicarse el mejor criterio para resolver lo que corresponda en cada caso, de acuerdo con las circunstancias, teniendo en cuenta factores tales

como el efecto relativo en los activos o pasivos, en el patrimonio o en el resultado de las operaciones.

Exposición: Los estados financieros deben contener toda la información y discriminación básica y adicional que sea necesaria para una adecuada interpretación de la situación financiera y de los resultados económicos del ente a que se refieren.

En los actuales momentos estamos en una transición de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad a las Normas Internacionales de Contabilidad, y estos principios contables deberán enmarcarse en la nueva normativa.

2.4.4.2 Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)

Las NIC, son un conjunto de normas que integran la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que debe aparecer. Estas normas son producto de grandes estudios y esfuerzos de diferentes entidades educativas, financieras y profesionales del área contable a nivel mundial, para estandarizar la información financiera presentada en los estados financieros.

NIC 1: Presentación de Estados Financieros

Esta Norma establece las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general, para asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades. Esta Norma establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido.

Una entidad identificará claramente los estados financieros y los distinguirá de cualquier otra información publicada en el mismo documento.

NIC 2: Inventarios

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos. Esta Norma suministra una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del periodo, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. El valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

El costo de los inventarios será asignado siguiendo el método de primera entrada primera salida (FIFO) o el coste medio ponderado.

Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo también diferentes.

Cuando los inventarios sean vendidos, el importe en libros de los mismos se reconocerá como gasto del periodo en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de operación. El importe de cualquier disminución de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en los inventarios, serán reconocidas como gasto en el periodo en que ocurra la disminución o la pérdida. El importe de cualquier reversión de la disminución de valor que resulte de un incremento en el valor neto realizable, se reconocerá como una reducción en el valor de los inventarios, que hayan sido reconocidos como gasto, en el periodo en que la recuperación del valor tenga lugar.

NIC 12: Impuestos a las ganancias

El objetivo de esta norma es prescribir el tratamiento contable del impuesto a las ganancias. Para los propósitos de esta Norma, el término impuesto a las ganancias incluye todos los impuestos, ya sean nacionales o extranjeros, que se relacionan con las ganancias sujetas a imposición. Debe reconocerse un activo por impuestos diferidos, siempre que se puedan compensar, con ganancias fiscales de periodos posteriores, pérdidas o créditos fiscales no utilizados hasta el momento, pero sólo en la medida en que sea probable la disponibilidad de ganancias fiscales futuras, contra los cuales cargar esas pérdidas o créditos fiscales no utilizados.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos deben medirse empleándolas tasas fiscales que se espera sean de aplicación en el período en el que el activo se realice o el pasivo se cancele, basándose en las tasas y leyes fiscales que a la fecha del balance hayan sido aprobadas o prácticamente terminado el proceso de aprobación.

NIC 18: Ingresos de actividades ordinarias

La principal preocupación en la contabilización de ingresos de actividades ordinarias es determinar cuándo deben ser reconocidos. El ingreso de actividades ordinarias es reconocido cuando sea probable que los beneficios económicos futuros fluyan a la entidad y estos beneficios puedan ser medidos con fiabilidad.

Esta Norma identifica las circunstancias en las cuales se cumplen estos criterios para que los ingresos de actividades ordinarias sean reconocidos. También suministra una guía práctica sobre la aplicación de tales criterios.

Ingreso de actividades ordinarias es la entrada bruta de beneficios económicos, durante el periodo, surgidos en el curso de las actividades ordinarias de una entidad, siempre que tal entrada dé lugar a un aumento en el patrimonio, que no esté relacionado con las aportaciones de los propietarios de ese patrimonio.

El importe de los ingresos de actividades ordinarias derivados de una transacción se determina, normalmente, por acuerdo entre la entidad y el vendedor o usuario del activo. Puede generarse por venta de bienes, prestación de servicios e intereses, regalías y dividendos.

NIC 19: Beneficios para empleados

Beneficios a los empleados son todas las formas de contraprestación concedida por una entidad a cambio de los servicios prestados por los empleados o por indemnizaciones por cese.

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable y la información a revelar sobre los beneficios a los empleados. La Norma requiere que una entidad reconozca:

- (a) un pasivo cuando el empleado ha prestado servicios a cambio de beneficios a los empleados a pagar en el futuro; y
- (b) un gasto cuando la entidad consume el beneficio económico procedente del servicio prestado por el empleado a cambio de los beneficios a los empleados.

La norma requiere un método simplificado de contabilización de otros beneficios a largo plazo a los empleados.

NIC 36: Deterioro del valor de los Activos

Asegurar que los activos no están registrados a un importe superior a su importe recuperable y definir cómo se calcula el mismo.

Pérdida por deterioro de valor:

- La pérdida por deterioro en el valor de los activos debe reconocerse cuando su valor neto contable excede de su importe recuperable.
- En el caso de los activos registrados al costo, el reconocimiento de la pérdida por deterioro de valor se registra en la cuenta de resultados.

- En el caso de los activos revaluados, se considera como disminución de la reserva por revaluación.
- Si no es posible determinar el importe recuperable de un activo, habrá que determinar el importe recuperable correspondiente a la unidad generadora de efectivo que incluye a ese activo.

Evaluación a fecha de cierre de ejercicio:

- En cada fecha de balance, se debe revisar la situación de los activos para detectar indicios de deterioro en su valor. Si existen indicios de deterioro, habrá que calcular el importe recuperable.
- El valor llave y otros activos intangibles con vida útil indefinida deben ser sometidos a pruebas de deterioro de valor al menos una vez al año y a un cálculo de su importe recuperable.
- Se permite la reversión de pérdidas por deterioro de valor reconocidas en años anteriores en determinadas circunstancias (está prohibida en el caso del valor llave).
- Se deben desglosar las pérdidas por deterioro de valor por clase de activos y por segmento.
- También se requiere desglosar las reversiones de pérdidas por deterioro en el valor de un activo previamente registradas.

2.4.4.3 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs)

NIIF 7: Instrumentos Financieros: Información a Revelar

El objetivo de esta NIIF es requerir a las entidades que, en sus estados financieros revelen información que permita a los usuarios evaluar. Relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad.

La naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el período y en la fecha de presentación, así como la forma de gestionar dichos riesgos. La información a

revelar cualitativa describe los objetivos, las políticas y los procesos de la gerencia para la gestión de dichos riesgos.

Las informaciones a revelar cuantitativas dan información sobre la medida en que la entidad está expuesta al riesgo, basándose en información provista internamente al personal clave de la dirección de la entidad. Juntas estas informaciones a revelar dan una visión de conjunto del uso de instrumentos financieros por parte de la entidad y de la exposición a riesgos que éstos crean.

2.4.4.4 Ley de Equidad Tributaria

El incremento del Impuesto a la salida de divisas (ISD) de 1% a 2% está entre los cambios que plantea la Presidencia en el proyecto reformativo a la Ley de Equidad Tributaria. Con el incremento del impuesto planteado, el régimen aspira recaudar 110 millones de dólares adicionales.

El objetivo del proyecto reformativo, que incluye a otros impuestos, medidas y detalles se concluyen en la Secretaría Jurídica de la Presidencia, "es mejorar los niveles de equidad, combatir la evasión tributaria y enfrentar el déficit de la balanza comercial", explicó Carrasco.

A las entidades financieras que les solicitan créditos se exija como requisitos la presentación de los balances reportados al SRI por parte de las sociedades. Así, las empresas con mejor rendimiento tendrán mayor capacidad de endeudamiento y las que registran pérdidas, una menor capacidad.

El documento también incluye, entre otros, reformas encaminadas a impulsar la producción.

Del 25% que actualmente pagan las sociedades por concepto de Impuesto a la Renta (IR), se plantea una exención del 10% para las empresas que vuelvan a invertir estos recursos en activos fijos productivos relacionados con investigación y tecnología.

Actualmente la Ley exonera sólo a quienes invierten en equipos y maquinarias.

Además proponen que la exención se amplíe a todo aquello que tiene que ver con inversiones en investigación y tecnología, siempre y cuando esta inversión conlleve a una mejora de la productividad, diversificación productiva e incremento del empleo.

2.4.4.5 Código de Trabajo

Jornada de Trabajo

Salvo ciertas excepciones, la jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias y cuarenta horas semanales, durante cinco días.

Los días sábados y domingos son de descanso obligatorio, salvo que por la naturaleza de la actividad o empresa no se pudiere interrumpir el trabajo en esos días. En este caso, de mutuo acuerdo entre las partes, se puede designar otros días de la semana para el descanso obligatorio.

La jornada realizada entre las 19h00 y las 06h00 se la califica como nocturna y tiene un recargo del 25% sobre el monto de la remuneración que regularmente se paga durante la jornada matutina.

Se entiende por horas suplementarias aquellas horas de trabajo siguientes a la jornada ordinaria. No pueden exceder de cuatro horas al día y doce a la semana.

Las horas suplementarias de trabajo desarrolladas durante el día y hasta las 24h00 tienen un recargo del 50% sobre la remuneración correspondiente a la jornada ordinaria.

Si las horas suplementarias tienen lugar entre las 24h00 y las 06h00, el recargo será del 100%. Este recargo también se aplica cuando el trabajo suplementario se lo realiza en días sábados o domingos.

Vacaciones y Días Festivos

Todo empleado tiene derecho a gozar de 15 días de vacaciones ininterrumpidas cada año. Luego del quinto año de trabajo para el mismo empleador, el empleado tiene derecho a un día adicional de vacación por cada año excedente. Los días adicionales de vacación no pueden ser más de 15 y es facultad del empleador el compensarlos en dinero y determinar la fecha de vacaciones.

La vacación es pagada. El pago equivale a la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante el año inmediato anterior. Para el cálculo se computará todo lo percibido por el trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias, comisiones y toda otra retribución accesorio que haya tenido el carácter de normal en la empresa.

Además de los feriados locales, las fechas que constan a continuación son feriados nacionales y constituyen días de descanso obligatorio: 1 de Enero, Viernes Santo, 1 de Mayo, 24 de Mayo, 10 de Agosto, 9 de Octubre, 2 de Noviembre, 3 de Noviembre y 25 de Diciembre.

Remuneración

El pago de la remuneración puede estipularse por horas o días, si las labores del trabajador no son permanentes o si se trata de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se trata de labores estables y continuas.

La remuneración se pacta libremente entre las partes. Existe un salario mínimo de US 318,00. También existen salarios mínimos sectoriales para distintas ramas de actividad. Los salarios mínimos sectoriales son normalmente mayores que el salario mínimo y se fijan anualmente.

Ningún empleado puede percibir un salario menor al salario mínimo aplicable, aun cuando así se haya pactado libremente entre las partes.

Además del sueldo, la remuneración se compone de otros beneficios adicionales, a saber:

- Décimo tercera remuneración.- Este pago se realiza hasta el 24 de diciembre de cada año y es equivalente a la doceava parte de lo percibido por el empleado durante el período comprendido entre el 1 de diciembre del año anterior y el 30 de noviembre del año en curso. Para calcular el monto a pagar se debe considerarse el sueldo, horas suplementarias y extraordinarias, comisiones y cualquier otra retribución que tenga el carácter de normal en la empresa.
- Décimo cuarta remuneración.- Debe cancelarse hasta el 15 de agosto de cada año, en la regiones Sierra y Oriente, y hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular, y corresponde a un valor equivalente a un salario mínimo. Abarca el período comprendido entre el 1 de septiembre del año anterior y el 31 de agosto del año en curso para las regiones Sierra y Oriente, y entre el 1 de abril del año anterior y el 31 de marzo del año en curso para las regiones Costa e Insular.
- Fondo de reserva.- Se paga después del primer año de trabajo y equivale a un mes de sueldo o salario. Debe depositarse anualmente en el Instituto de Seguridad Social Ecuatoriano.

Participación en las Utilidades

El empleador está obligado a distribuir entre sus empleados y trabajadores el 15% de las utilidades netas del año. El monto es deducible para propósitos tributarios.

Si el empleador entrega durante el año a sus empleados o trabajadores bonos iguales o superiores a lo que les correspondería por concepto de utilidades, no está obligado a distribuir el 15% de utilidades antes referido.

Seguridad Social y Jubilación Patronal

El empleador está obligado a afiliar a sus empleados o trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Para el efecto deberá presentar un aviso de entrada al IESS en el formulario proporcionado por esta institución. El empleador contribuye con el 12.15% y el empleado el 9.35% del sueldo o salario mensual.

Aporte Patronal	11,15 %
Aporte IECE	0,50 %
Aporte SECAP	0,50 %

El Aporte Patronal al IECE. Este recurso sirve para las becas estudiantiles.

Aporte SECAP. Con este recurso se capacitan los trabajadores.

Esta obligación existe inclusive cuando el empleador proporciona un seguro privado para sus empleados o trabajadores e incluye a funcionarios expatriados.

Los riesgos básicos cubiertos por el IESS son: enfermedad, maternidad, jubilación por invalidez o por vejez, accidentes de trabajo, enfermedad profesional, cesantía y muerte.

Cuando un empleado completa 25 años de servicio para el mismo empleador, este está obligado a asumir la jubilación patronal.

Terminación de la Relación Laboral

La relación laboral entre las partes puede terminar por una de las siguientes causas:

- Mutuo acuerdo entre las partes.
- Vencimiento del plazo del contrato.
- Terminación del empleador (“desahucio”).
- “Visto Bueno” (causales establecidas en la ley para que una de las partes termine la relación laboral unilateralmente).
- Despido intempestivo.

Si una de las partes desea dar por terminado un contrato de trabajo a plazo fijo al vencimiento del plazo, deberá notificar a la otra parte su decisión a través de las autoridades laborales. Esto se conoce como “desahucio”. En el caso de contratos

de trabajos eventuales, ocasionales, de temporada y por hora esta notificación no es necesaria.

En caso de faltas cometidas por el empleado, el empleador deberá terminar la relación laboral, previa la autorización de las autoridades laborales. Esto se conoce como “Visto Bueno”. Las causas para terminar el contrato de trabajo están detalladas en la ley y se refieren a: (i) faltas o atrasos injustificados por más de tres días consecutivos; (ii) indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos y a disposiciones del empleador; (iii) ineptitud manifiesta en el desempeño del trabajo; (iv) injurias u ofensas al empleador.

La relación laboral puede suspenderse al momento de iniciar el trámite de “Visto Bueno”, si el empleador deposita ante las autoridades laborales un valor equivalente a la última remuneración mensual del empleado.

Cuando el empleador termina unilateralmente la relación con el empleado, o cuando se niega el trámite de “Visto Bueno”, se produce un despido intempestivo. En este caso, el empleado tiene derecho a que se le reconozcan las indemnizaciones que se detallan a continuación, dependiendo del tipo de contrato de trabajo:

Contratos a plazo indefinido:

- En relación al tiempo de servicio:

- Hasta tres años de servicio: el valor correspondiente a tres meses de remuneración.
- Más de tres años: el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio hasta un máximo de veinte y cinco meses de remuneración. La fracción de año se considera como año completo para efectos de cálculo.
- Un bono equivalente al 25% de la última remuneración mensual por cada año de servicio.

- Los trabajadores que hubieren completado más de 20 años y menos de 25 años de servicio para el mismo empleador sean estos continuos o interrumpidos, tendrán derecho a la jubilación patronal proporcional.

Contratos a plazo fijo:

- El empleador podrá elegir entre una indemnización equivalente al 50% de la última remuneración mensual por cada mes que faltare para completar el contrato, o la indemnización aplicada a los contratos a plazo indefinido.
- Un bono equivalente al 25% de la última remuneración mensual por cada año de servicio.

Trabajo de Mujeres y Menores de Edad

En el caso de menores de edad comprendidos entre los quince y diez y ocho años, la jornada máxima de trabajo es de seis horas al día. Las mujeres pueden laborar la jornada ordinaria de trabajo.

Los trabajos nocturnos así como trabajos contrarios a la salud están prohibidos para los menores de diez y ocho años.

En caso de embarazo, se prohíbe el trabajo de la mujer durante doce semanas posteriores al parto. Durante este período el empleador debe pagar el 25% del sueldo o salario y el 75% restante le corresponde pagar al IESS. Durante nueve meses posteriores al parto, la mujer tiene un horario especial de lactancia. En este caso, la jornada de trabajo es de seis horas diarias y el empleador reconocerá una remuneración completa.

2.4.5 Obligaciones Tributarias

2.4.5.1 Impuesto al Valor Agregado

Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que

afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

Deben pagar todos los adquirentes de bienes o servicios, gravados con tarifa 12%. El pago lo hará el comerciante o prestador del servicio, quien a su vez, luego de percibir el tributo lo entrega al Estado mediante una declaración.

En el caso de importaciones paga el importador el momento de desaduanizar la mercadería.

El IVA se paga sobre la base imponible que está constituida por el precio total en el que se vendan los bienes o se presten los servicios, precio en el que se incluirán impuestos, tasas u otros gastos atribuibles.

El IVA es un impuesto que debe ser declarado y pagado en forma mensual, sin embargo, la declaración puede ser semestral cuando los bienes vendidos o los servicios prestados están gravados con tarifa cero por ciento.

El valor a pagar depende del monto de ventas de bienes y de servicios gravados, realizados en un mes determinado, suma total sobre la cual se aplicará el 12%, y del valor obtenido se restará: el impuesto pagado en las compras y las retenciones, del mismo mes; además el crédito o pago excesivo del mes anterior, si lo hubiere.

El sector público, las sociedades, los contribuyentes especiales y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, están obligados a retener el IVA, cuando adquieran bienes o servicios a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.

Cuadro N° 21 Impuesto al Valor Agregado

TRANSACCIÓN	HECHO GENERADOR DEL IVA
Transferencias locales de bienes	El momento de la entrega del bien o del pago total o parcial del precio, lo que suceda primero.
Prestación de servicios	El momento en que se preste efectivamente el servicio, o el momento del pago total o parcial del precio o acreditación en cuenta, a elección del contribuyente.
Prestación de servicios por avance de obra o etapas	Se verificará el hecho generador con la entrega de cada certificado de avance de obra o etapa.
Uso o consumo personal de bienes	Fecha en que se produzca el retiro de los bienes.
Introducción de mercadería al territorio nacional	El despacho por la aduana.
Transferencia de bienes o prestación de servicios que adopten la forma de tracto sucesivo	Al cumplirse las condiciones para cada período.

2.4.5.2 Impuesto a la Renta

Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Deben pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador.

Se paga sobre la base imponible, entendiéndose por tal, el monto de las rentas gravadas percibidas en el año menos los costos o gastos denominados deducciones. Para las personas naturales existe una cantidad desgravada, que es la cantidad fijada por la Ley sobre la cual la tarifa del impuesto es de 0%.

El período tributario es anual, empieza el 1 de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año, en él se deben incluir todas las rentas y presentar una

declaración, salvo los ingresos por herencias, legados y donaciones; premios; e ingresos ocasionales de no residentes, que son declarados en forma separada.

El monto que se debe pagar depende de la base imponible, sobre la cual las sociedades pagan el 24%,(2012), 23% (2013) desde el 2014 en adelante 22 % y las personas naturales y las sucesiones indivisas deben aplicar una tabla progresiva.

Cabe mencionar que están obligados a llevar contabilidad todas las sociedades y las personas naturales y sucesiones indivisas que al 1ro. de enero operen con un capital superior a los USD 60.000, o cuyos ingresos brutos anuales de su actividad económica sean superiores a USD 100.000, o los costos y gastos anuales sean superiores a USD 80.000; incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Sí, estas constituyen un prepago del impuesto. Su porcentaje y monto depende del tipo de renta. En rentas del trabajo en dependencia (remuneraciones), el empleador, durante el año, retiene el total del impuesto causado; en los demás tipos de rentas el porcentaje varía entre el 1% y el 10% del ingreso o renta.

2.4.5.3 Retenciones

Las retenciones del IVA son:

- Venta servicios a excepción de los prestados por el Estado, retener el 70 %.
- Venta de bienes la retención es del 30 %.
- Arriendos, honorarios y liquidación de compras la retención es del 100 %

Las Retenciones del adelanto del impuesto a la renta varían dependiendo el caso:

Donde predomina la mano de obra sobre los materiales, servicios en general es el 2% y la compra de bienes a partir de \$ 50,00 debe retener el 1%, en casos especiales arriendos el 8%, honorarios profesionales 10 %; entre otros.

Cuadro N° 22 Plazos para declarar y pagar impuestos

PLAZOS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS							
Noveno Dígito Del RUC	IMPUESTO A LA RENTA		Anticipos Impuesto a la renta	ICE y Retenciones en la fuente	IVA		
	Personas naturales	Sociedades			Mensual	SEMESTRAL	
						1er.	2do.
						Semestre	Semestre
1	10 de marzo	10 de Abril	10 de julio y septiembre	10 del mes siguiente	10 del mes siguiente	10 de julio	10 de enero
2	12 de marzo	12 de Abril	12 de julio y septiembre	12 del mes siguiente	12 del mes siguiente	12 de julio	12 de enero
3	14 de marzo	14 de Abril	14 de julio y septiembre	14 del mes siguiente	14 del mes siguiente	14 de julio	14 de enero
4	16 de marzo	16 de Abril	16 de julio y septiembre	16 del mes siguiente	16 del mes siguiente	16 de julio	16 de enero
5	18 de marzo	18 de Abril	18 de julio y septiembre	18 del mes siguiente	18 del mes siguiente	18 de julio	18 de enero
6	20 de marzo	20 de Abril	20 de julio y septiembre	20 del mes siguiente	20 del mes siguiente	20 de julio	20 de enero
7	22 de marzo	22 de Abril	22 de julio y septiembre	22 del mes siguiente	22 del mes siguiente	22 de julio	22 de enero
8	24 de marzo	24 de Abril	24 de julio y septiembre	24 del mes siguiente	24 del mes siguiente	24 de julio	24 de enero
9	26 de marzo	26 de Abril	26 de julio y septiembre	26 del mes siguiente	26 del mes siguiente	26 de julio	26 de enero
0	28 de marzo	28 de Abril	28 de julio y septiembre	28 del mes siguiente	28 del mes siguiente	28 de julio	28 de enero

2.4.6 Control Interno

Recopilación de información veraz y objetiva, verificación de los resultados obtenidos para tomar medidas correctivas. Comparar lo planificado versus lo cumplido. Cotejar los resultados en forma legal y expresa. Cumplir con las disposiciones legales.

El control es la medición y corrección de las actividades de los trabajadores para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes. Mide el desempeño contra metas y planes, muestran cuando existen desviaciones negativas y al poner en marcha acciones para corregirlas.

2.4.6.1 Objetivos

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

2.4.6.2 Elementos del Control Interno

Reconoce cinco elementos interrelacionados del control interno, que dirigen un negocio y están constituidos en el proceso administrativo:

Ambiente de control

Muestra el espíritu ético en la empresa con respecto a la actuación de los ejecutivos, la responsabilidad con que asumen sus actividades, y la importancia que le dan al control interno.

Evaluación de riesgos

Establece cómo los ejecutivos identifican estos riesgos evalúan su importancia y toman medidas para corregirlos.

Actividades de control

Son los procedimientos específicos establecidos para el cumplimiento de los objetivos, orientados hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Información y comunicación

Es preciso contar con una información oportuna y orientar sus acciones hacia el logro de los objetivos.

Supervisión o monitoreo

Se procede a la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, ya que pierden su eficacia o resultan inaplicables.

2.4.6.3 Evaluación del Control Interno

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos y usados son los siguientes: Memorándum o Narrativas; Flujogramas y Cuestionarios de control interno.

Memorándum o Narrativas: Describe los procedimientos empleados en las diferentes áreas de una organización.

Flujogramas: Diseños gráficos de la organización y sistemas administrativos de manera esquematizada.

Cuestionarios de Control Interno: Forma escrita, preguntas agrupadas secuencialmente, valoración de respuestas, se considera que es la mejor técnica de evaluación.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1 INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

La presente propuesta ha sido elaborada con el fin de reflejar los propósitos referentes a: control interno, administrativo y contable financiero del Restaurante “Melany”, para establecer líneas de responsabilidad, coordinación, funciones para la gerencia y los trabajadores que laboran en esta microempresa, de esta manera contar con herramientas necesarias para el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos propuestos.

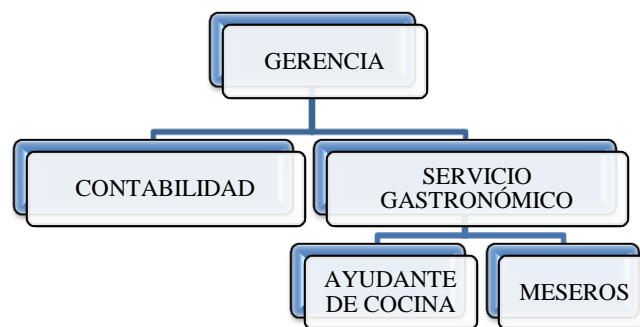
Dada la importancia que tiene el Restaurante y la calidad de atención con calidad y calidez que se pretende brindar, es importante contar con un documento que norme el control, gestión administrativa y los procesos contables financieros para que los beneficiarios directos que son los clientes tengan un respaldo en la correcta aplicación de las tareas que cumplen cada uno de los estamentos y además sea el producto de una planificación administrativa y organizacional que avale el desarrollo operativo.

El desarrollo de la propuesta se desplegará en dos partes: La primera parte el aspecto administrativo que hace énfasis en la base filosófica de la empresa a fin de lograr las metas, objetivos planteados; el cumplimiento de las normas legales internas y externas. La segunda parte hará referencia a los aspectos contables financieros, para reconocer, analizar y registrar todas las transacciones competentes al giro de la organización y base para la toma de decisiones.

Esta propuesta contiene información que es producto del análisis de documentos, entrevistas, encuestas y observación a los diferentes miembros que conforman la microempresa como a sus clientes, el cumplimiento o no será responsabilidad del gerente.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura N° 9 Organigrama Estructural



3.3 LOGOTIPO Y DENOMINACIÓN DE LA EMPRESA

Figura N° 10 Logotipo y denominación de la Empresa



3.4 BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA

3.4.1 Misión

Satisfacer el buen gusto de nuestros comensales con alimentos nutritivos, garantizando higiene en su producción y una atención personalizada.

3.4.2 Visión

Para el año 2017 Melany será una cadena de restaurantes con sucursales ubicadas en Ibarra, Otavalo, Cotacachi y Atuntaqui.

3.4.3 Principios y Valores

Cuadro N° 23 Principios y Valores

Calidad
Honestidad
Pasión
Empatía
Tolerancia
Trabajo en Equipo

- 👉 Calidad: Procuramos hacer las cosas muy bien, evitamos redundar en procesos y procedimientos, cuidamos los más pequeños detalles, queremos lograr un producto excelente.
- 👉 Honestidad: Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgar lo que se ofrece; no prometer si no se puede cumplir lo acordado; un valor que compromete a ser conscientes que lo ofrecido es compromiso y debe cumplirse sin buscar soluciones a medias, ni pretextos para ocultar los errores.
- 👉 Pasión: Crear nuestros productos con la búsqueda de la satisfacción propia y de nuestros clientes. Hacer las cosas con la idea y el sentimiento de lograr el bien cumplido.
- 👉 Empatía: Pensar y adecuar nuestros actos buscando la satisfacción del cliente como propia. Ponernos en los zapatos de nuestros clientes y hacer las cosas como deseamos sean hechas para nosotros.

- 👉 Tolerancia: Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

- 👉 Trabajo en Equipo: Implica la voluntad para promover la máxima colaboración, confianza y comunicación entre todos aquellos que forman la microempresa para generar sinergias y alcanzar objetivos comunes.

3.4.4 Políticas Institucionales

- La atención al cliente es personalizada y sujeta a un horario establecido desde las 12h00 hasta las 15h00.
- El valor agregado que se brindará al cliente es una tasa de hierbas naturales antes de servir el almuerzo.
- Después de servirse el almuerzo el cliente cancela su pedido. (política de confianza).
- Se prioriza el servicio comenzando por los niños, adultos mayores, damas, caballeros.
- Promociones en feriados y días festivos.
- Brindar información financiera a los entes que solicitaren.

3.5 MANUAL ADMINISTRATIVO

El objetivo del manual administrativo es normar y controlar los procedimientos administrativos de ingreso y salida de personal y resolver conflictos laborales. Una vez detectadas las necesidades, se pondrá en marcha el proceso de selección, que comienza con el análisis de las mismas y el diseño de los instrumentos clave: el puesto de trabajo y el perfil del candidato.

Definición del puesto de trabajo.- A partir de la definición de la tarea o función se podrá elaborar el perfil del candidato idóneo. El puesto de trabajo se define a través de los siguientes elementos:

- Problemas que ha de resolver. Aquí entra el nivel de complejidad de las tareas, así como las capacidades, conocimientos u habilidades necesarias para resolverlas.

Cuadro N° 24 Proceso Contratación Personal

ETAPAS	TAREAS	RECURSOS	INSTRUMENTOS
1. Análisis de las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Realización del análisis de la micro empresa y del puesto de trabajo que se ha de cubrir • Elaboración del perfil del candidato • Determinación del método de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre puestos similares en otras empresas. • Confección del perfil del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios • Entrevistas • Observación
2. Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Selección y consulta de las fuentes de reclutamiento. • Determinación de técnicas de reclutamiento. • Publicación de la oferta de empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios en prensa. • Búsqueda directa. • Base de datos propia. • Internet página WEB 	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios • Contactos telefónicos, reuniones, cartas.
3. Preselección	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y análisis de las candidaturas. • Primera selección de candidatos • Efectuar los comunicados de respuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formularios y cuestionarios. • Currículum vitae 	<ul style="list-style-type: none"> • Curriculum vitae
4. Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del material hasta ahora obtenido. • Preparación de la entrevista. • Análisis, valoración y elaboración de informes sobre la entrevista. • Respuesta a todos los candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Currículum vitae • Perfil del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes anteriores • Entrevista abierta.
5. Incorporación y acogida	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación • Recepción y entrevista de ingreso • Capacitación y formación inicial. • Itinerario profesional en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios documentales • Gestoría • Planes de carrera • Planes de formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco legal • Marco jurídico de la empresa
6. Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento del calendario de seguimiento. • Control de rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de observación • Técnicas de entrevista

3.5.1 Reglamento Interno para el Restaurante “MELANY”

Para establecer una normativa clara y precisa que debe ser cumplida por el personal administrativo y operativo del Restaurante, y con el objeto de guiar las tareas básicas del negocio y cumpliendo las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo se procede a reglamentar:

CAPITULO I CONCEPTOS BÁSICOS

Dueño o Administrador

Es la persona responsable del buen o mal funcionamiento del restaurante, así como también de todos sus recursos, humanos, materiales y económicos.

Contador(a) - Cajero(a)

Es el (la) empleado encargado de los ingresos y egresos de efectivo, así como de los pagos y cobros; y llevar la contabilidad en coordinación con el administrador.

Chef

Encargado de elaborar los menús diarios y la preparación de los potajes.

Ayudante de cocina

Encargado de tener listos los alimentos e insumos para la preparación, y el lavado de la vajilla.

Salonero

Encargado de servir los alimentos a los clientes así como la limpieza del local.

CAPITULO II SELECCIÓN DEL PERSONAL

Art. 1. Reclutamiento.- El reclutamiento se lo realizará previa publicación en los principales diarios de la localidad con los requisitos solicitados de acuerdo a los puestos requeridos, estudios realizados, experiencia laboral y predisposición a trabajar.

Art. 2. Selección.- De las carpetas de las personas reclutadas se escogerán las que cumplan con todos los requisitos, y posteriormente se realizarán las entrevistas y pruebas de conocimiento por el administrador quien escogerá a la persona más idónea.

Art. 3. Requisitos.- Los requisitos previa elaboración del contrato son:

- 1.- Llenar formulario con datos personales.
- 2.- Copias de cédula y papeleta de votación.
- 3.- Copias de libreta militar y pasado judicial.
- 4.- Tres certificados de honorabilidad.
- 5.- Certificado de estudios.
- 6.- Certificado de Salud.
- 7.- Certificado de trabajo del último patrono.
- 8.- Una foto tamaño carnet.

Nota.- Los extranjeros deberán presentar copias de pasaporte y visa o carnet de refugiado.

Art. 4. El área financiera, deberá tener un expediente por cada trabajador donde además de contar con toda la documentación incluido el contrato de trabajo legalizado por el Ministerio de trabajo, conste el sueldo, vacaciones, fecha de ingreso, entre otros.

Art. 5. El primer día de trabajo se le entregará el reglamento interno y sus uniformes.

CAPÍTULO III

CONTRATO DE TRABAJO

SECCIÓN I: GENERALIDADES

Art. 6. Requisitos

- Ser mayor de 18 años y encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía.
- Someterse a exámenes médicos requeridos por el administrador.

- Todo trabajador firmará un contrato de trabajo, abalizado por el Ministerio de Relaciones Laborales, y sus salarios estarán de acuerdo a las comisiones sectoriales.
- El modelo de contrato estará en concordancia con el regulado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

NOTA: Todos los trabajadores firmarán un contrato individual de trabajo antes del ingreso al Restaurante.

Art. 7. Terminación de Contrato

De acuerdo al Art. 169 del Código de Trabajo los causales serán:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato.
- b) Por acuerdo de las partes;
- c) Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;
- d) Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;
- e) Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;
- f) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;
- g) Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código;
- h) Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y,
- i) Por desahucio.

SECCIÓN II: JORNADA DE TRABAJO

Art. 8. La jornada de trabajo será de 8 horas diarias, 40 horas semanales, las horas extraordinarias y complementarias, se pagarán de acuerdo al Código de Trabajo Art. 56. En casos especiales de media jornada será de 4 hora diarias, 20 horas semanales, y media remuneración.

Art. 9.- El horario normal de trabajo será desde 08h00 a 16h30 con media hora de receso, y para el horario de medio tiempo será desde las 10h30 a 15h00, incluida media hora de receso.

Art. 10.- Todos los trabajadores deberán estar con 5 minutos de anticipación en el lugar de trabajo para uniformarse, caso contrario serán amonestados verbalmente y si reinciden, se les descontará de sus haberes el tiempo de atraso; calculados en forma prorrateada de su remuneración.

Art. 11.- Ningún trabajador podrá ausentarse de su lugar de trabajo, salvo casos por calamidad doméstica o enfermedad debidamente justificada, con autorización del gerente-administrador.

Art. 12.- Todo permiso será autorizado por el Administrador, caso contrario la ausencia injustificada se le tomará en cuenta como falta y se procederá a sancionar de acuerdo al Código de Trabajo.

Art. 13.- Los permisos remunerados se concederán por enfermedad o calamidad doméstica.

Art. 14.- Los permisos particulares sin remuneración serán concedidos hasta por cinco días y serán descontados de sus vacaciones anuales y no superarán los 15 días anuales.

SECCIÓN III: ATRASOS Y AUSENCIAS AL TRABAJO

Art. 15.- Atrasos.- Los atrasos están en concordancia con el artículo Nro. 63 del Código de Trabajo, en la que habrá tolerancia de 10 minutos por semana, en caso de reincidencia tendrá una multa económica del tiempo de atraso validado con el sueldo que percibe. En caso de reincidencia se le duplica la multa.

Art. 16.- Ausencias.- Toda ausencia por enfermedad será justificada en 24 horas laborables, caso contrario la gerencia investigará de acuerdo a la facultad que le da el artículo 178 de Código de Trabajo. Toda falta o ausencia por casos fortuitos será justificada por el gerente, previo diálogo con el trabajador.

Art. 17.- Circunstancias para justificar la falta.- Se considerarán:

- a) Enfermedad debidamente comprobada con certificado médico otorgado por el IESS, u otra Institución pública.
- b) Por calamidad domestica hasta por 3 días por accidente o muerte de un familiar hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, debidamente comprobado.
- c) Necesidad de presentarse ante un Juez o una autoridad; debidamente comprobados, para atender asuntos judiciales.
- d) Los previstos en el Código de Trabajo.

SECCIÓN IV: REMUNERACIONES

Art. 18.- Los salarios unificados, estarán de acuerdo con las Comisiones Sectoriales emitidas anualmente por el Ministerio de Relaciones Laborales. Los incentivos se darán de acuerdo a satisfacción del cliente y al aumento de ventas.

Art. 19.- Los salarios serán cancelados mensualmente, máximo en los primeros cinco días de cada mes en efectivo y deberá firmar el documento de pago respectivo.

Art. 20.- El trabajador que no estuviera de acuerdo con la liquidación de su sueldo o salario, deberá presentar un reclamo dentro de los 10 días siguientes, pasado este plazo se entenderá como aceptada por el trabajador. Si se reconociera que fue falla de la empresa se procederá a rectificar inmediatamente, para satisfacción del trabajador.

SECCIÓN V: VACACIONES

Art. 21.- Todos los trabajadores gozarán de su derecho a vacaciones anuales pagadas, a partir del año de trabajo cumplido, las mismas no podrán ser compensadas en dinero, según lo dispuesto en el Art. 72 del Código de Trabajo.

Art. 22.- Las vacaciones son derechos irrenunciables para los trabajadores, por lo tanto se realizará una programación anual para que no se perjudique al Restaurante ni al trabajador de acuerdo al artículo Nro. 73 del Código de Trabajo.

Art. 23.- El Restaurante se reserva la facultad de negar las vacaciones anuales a cualquier trabajador de conformidad con el Art. 74 del Código de Trabajo. De la misma manera el trabajador podrá acumular sus vacaciones según lo dispuesto en el Art. 75 del mismo Código.

CAPITULO IV ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Art. 24.- La organización del trabajo, su administración y demás actividades son responsabilidad del Restaurante.

SECCIÓN I: OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 25.- Ejecutar el trabajo en los términos establecidos en el contrato, con cuidado y esmero apropiados, en el lugar, forma y tiempo convenidos.

Art. 26.- Tiene la responsabilidad de restituir al empleador los materiales que se le hayan roto o que no esté usando y conservar en buen estado los implementos y menaje en su trabajo. El uso personal de los mismos se considerará como falta grave.

Art. 27.- Los trabajadores están obligados a informar inmediatamente cuando los equipos, herramientas u otros elementos no funcionen o tengan algún desperfecto a su jefe inmediato, caso contrario será considerado como negligencia y falta grave.

Art. 28.- Es obligación de todos los trabajadores acatar una orden y respetar a sus superiores, sin dar lugar al quebrantamiento de la disciplina.

Art. 29.- Es obligación de todo el personal observar estrictamente los horarios de entrada y salida del lugar de trabajo.

Art. 30.- Los trabajadores que tuvieren a su cargo dinero o bienes del Restaurante como: pagador, chef, son responsables de todo faltante, pérdida o deterioro de los bienes o fondos bajo su custodia y responsabilidad. El Restaurante se reserva el derecho de acudir a las acciones civiles o penales para obtener el pago de las indemnizaciones correspondientes.

Art. 31.- Cualquier trabajador que notare alguna anomalía tiene el deber de comunicar inmediatamente el particular al personal competente.

Art. 32.- Durante su permanencia en el Restaurante, usar la ropa de trabajo e implementos de seguridad proporcionados por el empleador y mantenerlos aseados e impecables.

Art. 33.- Sujetarse a las medidas de prevención de riesgos de trabajo que establece el Reglamento de Seguridad e Higiene de trabajo.

Art. 34.- Todos los trabajadores del Restaurante deberán presentar los documentos personales que la Gerencia requiera tanto para fines legales como para el archivo individual de cada trabajador.

SECCIÓN II: PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

Art. 35.- Las prohibiciones contenidas en este literal, tienen por objeto velar por el orden y la disciplina interna, aplicables a todos los trabajadores y adicionales a las establecidas en el Art. 46 del Código de Trabajo y las demás determinadas por la Ley.

- a) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez, o ingerir bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes durante la jornada de trabajo.
- b) Tomarse prestado o disponerse en forma arbitraria útiles de trabajo, materias primas o artículos, así como apropiarse de objetos o dinero de los compañeros o clientes.
- c) Toda salida de bienes o artículos de la microempresa, saldrán previa autorización de gerencia y con recibo de bienes.
- d) Hacer competencia desleal con la microempresa.
- e) Concurrir al lugar de trabajo portando armas de fuego o corto punzantes, salvo el caso de personal debidamente autorizado por Gerencia.
- f) Abandonar el trabajo reiteradamente sin causa legal o trasladarse a un lugar distinto del asignado.
- g) Negarse en forma reiterada a acatar instrucciones de sus superiores para mejor ejecución del trabajo y las preventivas de seguridad e higiene que establezca la empresa.
- h) Hacer escándalos, propiciar o inmiscuirse en altercados o cualquier acto reñido con la moral y las buenas costumbres dentro o fuera del lugar de trabajo.
- i) Hacer rifas o colectas de cualquier naturaleza en horas laborables, así sea con fines benéficos, excepto las autorizadas por la Gerencia.

CAPÍTULO V SANCIONES

Art. 36.- Se establece las siguientes sanciones de acuerdo a la gravedad de las faltas:

- a) Amonestación verbal.- Por inobservancia por primera vez de las prohibiciones detalladas el capítulo IV, Sección II de este Reglamento Interno; siempre y cuando las faltas se consideren leves.
- b) Llamada de atención por reincidir en el literal anterior.
- c) Multas en el caso de volver a reincidir por tercera vez en inobservancia de las obligaciones y prohibiciones detalladas en el Capítulo IV de este Reglamento Interno, cuando la infracción sea leve.
- d) Visto Bueno.- Por inobservancia en el Capítulo IV de este Reglamento Interno, siempre y cuando la falta se le considere como grave.

Art. 37.- No se podrá sancionar por la misma falta dos veces, y en caso de tener dos faltas se le sancionará por la más grave.

CAPITULO VI RECLAMOS Y CONSULTAS DE LOS TRABAJADORES

Art. 38.- Los trabajadores tienen derecho a ser escuchados en sus reclamos, peticiones o consultas que provengan del trabajo.

Art. 39.- Los reclamos, peticiones o consultas deben ser presentadas ante el Gerente o Administrador, quien tratará de atender cada caso y dar solución de conformidad con la Ley.

CAPÍTULO VII EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Art. 40.- El Gerente, Administrador o Jefe de Personal, deberán juzgar periódicamente el comportamiento laboral de cada uno de los trabajadores para ascender, recompensar, trasladar, entrenar o despedir según corresponda.

Art. 41.- Se evaluará al trabajador desde el período a prueba para tomar la decisión de vincularlo definitivamente en el Restaurante.

Art. 42.- Métodos de evaluación del desempeño. Se utilizarán los siguientes:

- a) Administración por objetivos: Gerencia identificará objetivos comunes, áreas responsables y términos de resultados esperados y usará objetivos como guías para las operaciones.
- b) Auto Evaluación: Todos los integrantes del Restaurante deberán identificar, valorar y comparar los avances relacionados con las metas propuestas durante el período específico.
- c) Control de Calidad: Orientado hacia la mejora continua de la calidad de los servicios ofertados por el Restaurante, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y en una mejora continua.
- d) Desarrollo Organizacional: Planear procesos para aplicar modificaciones culturales para mejorar su atención.
- e) Auditoría Administrativa: Se realizará un examen completo y constructivo en todas las áreas del Restaurante con el fin tomar decisiones y una mejora continua.

CAPITULO VIII NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Art. 43.- La microempresa está en condiciones de salvaguardar la integridad física, psicológica y la salud de sus trabajadores.

Art. 44.- Los trabajadores de la microempresa tienen la obligación de cumplir con las normas y procedimientos de higiene y seguridad dictadas por este reglamento y el Código de Trabajo y otras dictadas por la Sanidad, Ministerio de Salud, Municipio y otros.

Art. 45.- Los trabajadores están obligados a usar uniformes, e implementos de protección personal.

Art. 46.- Todos los trabajadores están obligados por lo menos una vez al año, someterse al control de medicina preventiva y obtener el certificado de la autoridad correspondiente.

Art. 47.- Las instalaciones del Restaurante tendrán iluminación y ventilación suficientes, se conservará en estado de constante limpieza y al cuidado de toda emanación infecciosa. Por lo menos una vez al mes todos los trabajadores realizarán una minga de limpieza total de todo el local utilizando implementos y químicos para dicho fin, independientemente del mantenimiento y limpieza diaria que se realice.

Art. 48.- Se realizará una revisión periódica de toda la maquinaria y equipos, para comprobar su mejor funcionamiento por lo menos cada dos meses.

Art. 49.- Queda terminantemente prohibido tanto para trabajadores como para clientes fumar dentro de las instalaciones del restaurante.

Art. 50.- Los accidentes de trabajo por casos fortuitos comprobados será responsabilidad de la empresa, mas no de los casos de accidentes provocados.

Art. 51.- De todo accidente el Administrador deberá llevar un registro indicando la fecha, hora, sector, circunstancia en que ocurrió el mismo, como nombre de los testigos y comunicar a la División de Riesgos del Trabajo del IESS.

Disposiciones Generales

Art. 52.- En todo lo no citado en este Reglamento, se someterá a lo dispuesto en el Código de Trabajo y más leyes y reglamentos pertinentes vigentes.

Art. 53.- Este Reglamento entra en vigencia a partir de la fecha de aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 54.- El desconocimiento de las normas contenidas en este Reglamento Interno, no excusa ni a los trabajadores ni al empleador.


Art. 55.- Este Reglamento podrá ser reformado en cualquier momento por la empresa previa autorización del Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 56.- Dentro de las disposiciones de este Reglamento, el Restaurante podrá dictar normas o regulaciones de detalle que pueden ser permanentes o transitorias, generales o para determinado grupo de trabajadores.


3.6 MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones tiene como objeto delimitar, determinar, normar y controlar las funciones, tareas, responsabilidades, de orden jerárquico para el normal desenvolvimiento de las actividades.


Cuadro N° 25 Ficha de Gerencia

	Restaurante "Melany"	Fecha		
		Página		De
	Manual de organización	Sustituye a		
		Página		De
		Fecha		
GERENTE				
<p>PERFIL</p> <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título en Ingeniería Comercial o afines - Capacitación Permanente -Cursos en Administración de Empresas. -Cursos de Relaciones Humanas <p>RELACIÓN FUNCIONAL</p> <p><u>Depende de:</u></p> <p><u>Coordina con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Contador ☞ Chef <p><u>Supervisa a:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Contador ☞ Chef 	<p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar el trabajo de grupos de compañeros/colaboradores. - Ampliar las responsabilidades propias para lograr la realización de una actividad. - Hacer frente a nuevos retos a fin de completar una parte específica del trabajo. - Responder a las peticiones de ayuda de compañeros/colaboradores que acuden cuando la necesitan. - Supervisar la realización de cada una de las actividades que forman parte del trabajo del equipo. <p>FUNCIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrar los recursos económicos y humanos. - Coordinar los menús diarios con el chef. - Realizar las adquisiciones para el Restaurante. - Conceder permisos y vacaciones a los empleados. - Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno. <p>RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Representante legal en todas las actividades y trámites con el SRI, IESS, Municipio, Dirección de Salud, Bomberos, entre otros. - Correcta administración de los recursos económicos de la empresa. 			
Elaboró	Revisó		Autorizó	


Cuadro N° 26 Ficha de Contador

	Restaurante "Melany"	Fecha		
		Página		De
	Manual de organización	Sustituye a		
		Página		De
		Fecha		
CONTADOR				
<p>PERFIL</p> <p>REQUISITOS: Título Profesional CPA de Universidad acreditada categoría A o B. Experiencia: 2 años</p> <p>Capacitación: - Cursos de tributación - Cursos contabilidad comercial. - Curso de relaciones humanas.</p> <p>RELACIÓN FUNCIONAL</p> <p>Depende de: ☞ Gerente</p> <p>Coordina con: ☞ Gerencia ☞ Chef</p> <p>Supervisa a: ☞ Chef</p>	<p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar los sistemas y programas informáticos disponibles y saber cómo funcionan. - Utilizar los conocimientos técnicos y la experiencia para mejorar su efectividad. - Adaptarse fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes. - Realizar eficaz y eficientemente diversas actividades al mismo tiempo. - Hablar con superiores para recibir y/o proporcionarles información. <p>FUNCIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar, dirigir, supervisar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades financieras contables - Declarar oportunamente los impuestos y anexos ante el SRI. - Realizar todos los pagos relacionados con el giro negocio incluido los del Seguro Social. - Informar las actividades económicas en forma eficaz y eficiente. - Encargado de la caja y la emisión de facturas y cobros de cuentas pendientes. - Realizar roles de pago. <p>RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la información contable financiera. - Del movimiento financiero. 			
Elaboró	Revisó		Autorizó	


Cuadro N° 27 Ficha de Chef

	Restaurante "Melany"	Fecha		
	Manual de organización	Página		De
		Sustituye a		
		Página		De
		Fecha		
CHEF				
<p>PERFIL</p> <p>REQUISITOS:</p> <p>Título: Profesional Chef</p> <p>Experiencia: 1 año</p> <p>Capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cursos de Comida Nacional - Cursos de Repostería - Cursos de Relaciones Humanas <p>RELACIÓN FUNCIONAL</p> <p><u>Depende de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Gerencia <p><u>Coordina con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Gerencia ☞ Contador <p><u>Supervisa a:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Ayudante de cocina ☞ Mesero 	<p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquirir conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia. - Utilizar los nuevos conocimientos y destrezas en las áreas de su actividad - Desempeñar distintas funciones según exija la tarea o el momento. - Utilizar los conocimientos técnicos y la experiencia para mejorar su efectividad. - Recoger distintas informaciones, a partir de diferentes fuentes, sobre un tema determinado - Organizar el propio trabajo y el de los compañeros/colaboradores para satisfacer las necesidades de los clientes. <p>FUNCIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar los menús diarios así como el número de almuerzos programados. - Calcular la cantidad de ingredientes a utilizar, evitando desperdicios. - Elaborar lista de compras para su adquisición. - Verificar la calidad y peso del artículo recibido. - Coordinar con contabilidad para el pago respectivo. - Mantener sus uniformes en buen estado y limpios. - Otras actividades que la gerencia le asigne dentro del ámbito de su competencia. <p>RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de calidad del menú - Responsable de los equipos de trabajo. 			
Elaboró	Revisó		Autorizó	

Cuadro N° 28 Ficha de Ayudante de Cocina - Vajillero

	Restaurante "Melany"	Fecha	
	Manual de organización	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
	Fecha		
AYUDANTE DE COCINA – VAJILLERO(A)			
<p>PERFIL</p> <p>REQUISITOS:</p> <p>Título: Bachiller</p> <p>Experiencia: 1 año</p> <p>Capacitación:</p> <p>Cursos Gastronomía</p> <p>RELACIÓN FUNCIONAL</p> <p><u>Depende de:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Gerencia ☞ Chef <p><u>Coordina con:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Chef <p><u>Supervisa a:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Salonero 	<p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeñar distintas funciones según exija la tarea o el momento. - Buscar constantemente el modo de mejorar la forma en que se lleva a cabo cada actividad. - Poner en marcha un plan o actividad sin esperar que otros se lo digan. - Establecer buenas relaciones de comunicación con los compañeros de trabajo. - Aceptar la ayuda de otros compañeros cuando se necesita. <p>FUNCIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeñar las tareas dispuestas por el Chef en la preparación de los alimentos. - Encargarse del aseo de sus uniformes. - Lavar los platos y limpieza de la cocina. - Encargarse de limpieza del local cuando sea requerido; y, constatación física del menaje de cocina. <p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>- Responsable del Aseo del local</p>		
Elaboró	Revisó	Autorizó	

Cuadro N° 29 Ficha de Salonero

	Restaurante "Melany"	Fecha		
	Manual de organización	Página		De
		Sustituye a		
		Página		De
		Fecha		
SALONERO				
<p>PERFIL</p> <p>REQUISITOS: Título: Ciclo Básico Experiencia: 1 año Capacitación: Cursos de Relaciones Humanas</p> <p>RELACIÓN FUNCIONAL Depende de: ☞ Gerencia ☞ Chef</p> <p><u>Coordina con:</u> ☞ Chef ☞ Ayudante de cocina</p> <p><u>Supervisa a:</u> -----</p>	<p>COMPETENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar acciones proactivas para la detección de las necesidades de los clientes. - Establecer buenas relaciones de comunicación con los clientes. - Proporcionar ayuda a otros compañeros cuando éstos se la solicitan. - Mostrar reconocimiento y valorar las opiniones e ideas de otros. - Asistir a cursos y acciones formativas para mejorar su efectividad - Conservar la calma en situaciones de urgencia o presión. - Reaccionar tranquila y racionalmente ante los problemas o adversidades, a pesar de las tensiones. <p>FUNCIONES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar un servicio de calidad al cliente de manera cortés - Tomar el pedido de la mesa. - Servir con eficiencia los alimentos y bebidas solicitados por el cliente. - Entregar el pedido a la cajera para su cancelación y emisión de la factura. - Verificar los saleros y ajiceros se encuentren en todas las mesas y estén llenos y limpios. - Encargarse del aseo del local y de sus uniformes. - Limpiar las mesas después de ser utilizadas. <p>RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ofrecer servicio de calidad y calidez. 			
Elaboró	Revisó	Autorizó		

3.7 MANUAL DE CONTABILIDAD

En esta parte se integra un conjunto de instrucciones para la operación del sistema de contabilidad aplicado al Restaurante “Melany” en concordancia con los principios básicos de la contabilidad, aspectos de tributación y aspectos de contratación pública y código laboral. Para conformar un cuerpo normativo integrado.

3.7.1 Aspectos contables básicos

Cuentas

Es un término usado en contabilidad para registrar, clasificar, resumir los incrementos y disminuciones de naturaleza similar originando en las transacciones diferentes rubros de integrantes del activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos. Por lo tanto hay tantas cuentas como elementos patrimoniales tenga la microempresa en estudio.

Plan de cuentas

Es una lista de cuentas ordenadas metódicamente, ideada de manera específica para la institución o empresa que sirve como base al sistema de procedimientos contables para el logro de sus fines.

El plan de cuentas es un instrumento que permite presentar los estados financieros y estadísticos de importancia trascendente para la toma de decisiones, posibilitar un adecuado control. Se diseña y elabora atendiendo los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Estructura

El plan se debe estructurar de acuerdo con las necesidades de información presentes y futuras, se elabora luego de un estudio previo que permita conocer sus metas, particularidades, políticas.

Además debe reunir las siguientes características:

- Sistemático en ordenamiento y presentación.
- Flexible y capaz de aceptar nuevas cuentas.
- Homogéneo en los agrupamientos practicados.
- Claro en la denominación de las cuentas seleccionadas.

El código es la expresión resumida de una idea de la utilización de números, letras y símbolos, en consecuencia, el código viene a ser el equivalente a la denominación de una cuenta, en si el código viene a remplazar el nombre de la cuenta que se debe registrar, informar y procesar.

Codificación del Plan de Cuentas

Un código del plan de cuentas representa una herramienta sumamente útil para el registro de las operaciones, por cuanto los registros se realizan por medio de sistemas mecanizados que sustituyen a los libros manuales, los cuales son la primera experiencia de todo contador con los registros contables.

a. Grupo

Sirve para identificar si la cuenta es activo (bienes que posee la empresa), pasivo (deudas con otras personas y/o instituciones), patrimonio, ingresos o gastos.

b. Subgrupo

Permite determinar las cuentas del grupo son activos corrientes por ser fáciles de disponer, disponibles por su fácil transformación en efectivo; exigibles requieren ser cobradas para poderlas usar y realizables utilizables después de cierto proceso; activos fijos adquiridos por la institución con el fin de poder funcionar, y otros activos que no pertenecen a ninguno de los subgrupos anteriores. Los pasivos pueden ser de corto plazo, vence en menos de un año o hasta un año plazo; y a largo plazo vence en plazos mayores de un año.

Las cuentas

Son aquellas que van dentro del subgrupo; ejemplo:

Activo disponible

- Caja General
- Caja Chica

c. Subcuentas

Dentro de las cuentas existen muchas subcuentas correspondientes al parcial de cada cuenta; ejemplo:

- Bancos
 - Banco Pichincha
 - Banco Nacional de Fomento

Plan Uniforme de Cuentas

Un sistema uniforme de cuentas, es la guía que detalla los movimientos que afectarán a cada una de las cuentas. Es importante establecer un catálogo de cuentas, para establecer un manejo adecuado y el control de las operaciones financieras.

Cuadro N° 30 Plan Uniforme de Cuentas

PLAN DE CUENTAS	
CÓDIGO	CUENTA CONTABLE
1	ACTIVO
1.1	CORRIENTE
1.1.01	Caja
1.1.02	Caja Chica
1.1.03	Bancos
1.1.04	Fondo Rotativo
1.1.05	Inversiones financieras C/P
1.1.06	Documentos y Cuentas por cobrar a clientes
1.1.07	Préstamos por cobrar empleados
1.1.08	Cuentas por cobrar socios

PLAN DE CUENTAS	
1.1.09	Provisión cuenta incobrables (-)
1.1.10	Inventario Materia Prima
1.1.11	Inventario Productos en Proceso
1.1.12	Inventario Productos Terminados
1.1.13	Inventario de mercaderías
1.1.14	Mercaderías en tránsito – importaciones
1.1.15	Provisión inventarios obsoletos (-)
1.1.16	Inventarios suministros de oficina
1.1.17	IVA compras
1.1.18	Anticipo IVA retenido
1.1.19	Anticipo Impuesto a la Renta retenido
1.1.20	Anticipo a proveedores
1.1.21	Anticipo sueldos
1.1.22	Arriendos prepagados
1.1.23	Seguros prepagados
1.1.24	Publicidad prepagada
1.1.25	Depósitos entregados en garantía
1.2	FIJOS
1.2.01	Terrenos
1.2.02	Edificios
1.2.03	Depreciación acumulada edificios (-)
1.2.04	Maquinaria y Equipo
1.2.05	Depreciación acumulada maquinaria y equipo (-)
1.2.06	Equipo de computación
1.2.07	Depreciación acumulada equipo de computación (-)
1.2.08	Muebles y enseres
1.2.09	Depreciación acumulada muebles y enseres (-)
1.2.10	Muebles de oficina
1.2.11	Depreciación acumulada muebles de oficina (-)
1.2.12	Equipo de oficina
1.2.13	Depreciación acumulada equipo de oficina (-)
1.3	DIFERIDOS
1.4	OTROS ACTIVOS
1.4.01	Documentos por cobrar largo plazo
1.4.02	Cuentas por cobrar largo plazo
1.4.03	Inversión en acciones
1.4.04	Prima en acciones
1.4.05	Inversión en bonos
1.4.06	Sobrepeso en inversiones
2	PASIVO
2.1	CORRIENTE

PLAN DE CUENTAS	
2.1.01	Sueldos acumulados por pagar
2.1.02	Beneficios sociales por pagar
2.1.03	Participación trabajadores por pagar
2.1.04	Comisiones acumuladas por pagar
2.1.05	Impuestos por pagar
2.1.06	Impuesto renta retenido por pagar
2.1.07	IVA retenido por pagar
2.1.08	IVA ventas
2.1.09	Préstamo bancario corto plazo
2.1.10	Sobregiros bancarios
2.1.11	Documentos y cuentas por pagar proveedores
2.1.12	Publicidad acumulada por pagar
2.1.13	Arriendos acumulados por pagar
2.1.14	Dividendos por pagar
2.2	NO CORRIENTES
2.2.01	Préstamo bancario largo plazo
2.2.02	Hipoteca por pagar
2.3	DIFERIDOS Y OTROS PASIVOS
2.3.01	Arriendos cobrados por anticipado
2.3.02	Intereses cobrados por anticipado
3	PATRIMONIO
3.1	CAPITAL SOCIAL
3.1.01	Capital suscrito y pagado
3.1.02	Capital suscrito no pagado
3.2	RESERVAS
3.2.01	Reserva legal
3.2.02	Reserva estatutaria
3.2.03	Reserva facultativa
3.3	SUPERAVIT DE CAPITAL
3.3.01	Donaciones de capital
3.4	RESULTADOS
3.4.01	Utilidades presente ejercicio
3.4.02	Utilidades retenidas años anteriores
3.4.03	Pérdidas presente ejercicio
3.4.04	Pérdida acumuladas años anteriores (-)
4	RENTAS
4.1	OPERATIVAS
4.1.01	Ventas
4.1.02	Devolución en ventas (-)
4.2	NO OPERATIVAS
4.2.01	Comisiones ganadas

PLAN DE CUENTAS	
4.2.02	Arriendos ganados
4.2.03	Intereses ganados
4.2.04	Ingresos por multas
4.2.05	Descuento en ventas
4.3	EXTRAORDINARIAS
4.3.01	Donaciones recibidas
4.3.02	Utilidad en ventas de activos fijos
5	GASTOS
5.1	OPERATIVOS
5.1.01	Sueldos y salarios
5.1.02	Beneficios sociales
5.1.03	Comisiones a vendedores
5.1.04	Gastos de representación
5.1.05	Viáticos a empleados
5.1.06	Aporte patronal al IESS
5.1.07	Arriendos de locales y oficinas
5.1.08	Mantenimiento y reparación activos fijos
5.1.09	Lubricantes y repuestos
5.1.10	Depreciación de activos fijos
5.1.11	Amortización de cargos diferidos
5.1.12	Gastos cuentas incobrables
5.1.13	Descuento en ventas
5.1.14	Publicidad y propaganda
5.1.15	Servicios básicos
5.1.16	Alimentación y refrigerios empleados
5.1.17	Suministro y material de oficina
5.1.18	Aseo y limpieza
5.1.19	Seguridad y vigilancia
5.1.20	Gastos de constitución
5.1.21	Gastos de organización
5.1.22	Gastos de instalación y adecuación
5.1.23	Transporte y movilización
5.2	NO OPERATIVOS
5.2.01	Bonificaciones a empleados
5.2.02	Agasajos a socios y empleados
5.2.03	Intereses pagados
5.2.04	Comisiones bancarias
5.2.05	Pérdidas ocasionales
5.2.06	Multas en intereses al Fisco
5.3	EXTRAORDINARIOS
5.3.01	Pérdidas ventas activos fijos

PLAN DE CUENTAS	
6	COSTO
6.1	COSTO DE VENTAS
6.1.01	Compras
6.1.02	Devolución en compras (-)
6.1.03	Transportes y fletes en compras
6.1.04	Seguros en compras
6.1.05	Embalajes en compras
6.1.06	Costo de ventas
7	DE ORDEN
7.1	DEUDORAS
7.1.01	Mercaderías entregadas en consignación
7.1.02	Cuentas por cobrar dadas en baja
7.1.03	Mercaderías en consignación
7.2	ACREEDORES
7.2.01	Mercaderías recibidas en consignación
7.2.02	Mercaderías en consignación

Caja Bancos

Esta cuenta comprende los fondos de efectivo que están en caja, por las ventas de almuerzos del día, si los valores son significativos.

Al final de cada mes deberá hacerse una demostración del saldo de esta cuenta que refleje los valores recibidos y reportados en los informes de recaudación y los depósitos bancarios realizados, listos para la realización de conciliación bancaria.

Control

Todos los recursos realizados por recaudaciones de ventas de servicios de Restaurante, estrictamente serán depositados en la cuenta bancaria de la microempresa en veinticuatro horas laborables.

Caja chica

Es una cuenta de activo corriente rotativo disponible. Está destinada a cubrir gastos de cuantías muy pequeñas, emergentes facilitando de esta manera el pago de imprevistos.

Las características del fondo de caja chica, es de origen deudor, es auxiliar de caja-bancos, se debita cada vez que entra dinero en la caja chica, se acredita cada vez que sale dinero de caja chica y se acredita para liquidar el fondo de caja chica.

Control

Se realizarán arquezos sorpresivos de caja chica, para lo cual se efectuara una pequeña acta entre el contador y el responsable de dicho fondo.

Cuentas por Cobrar

Representan valores que la empresa tiene por cobrar, con vencimientos inferiores a un año ocasionados por créditos comerciales, prestamos, anticipo a trabajadores, microempresas relacionadas, crédito tributario del IVA, notas de crédito por pagos indebidos de impuestos, reclamaciones de seguros.

Control

Mediante el diario de compras se ingresarán las cuentas por cobrar con la fecha de cobro mediante plazos establecidos y respaldados con un cheque de garantía.

Activos Fijos

Son todos los bienes tangibles de propiedad de la microempresa como: mobiliarios, vehículos, enseres, equipos, edificios, inmuebles, maquinarias, además de tener una permanencia prolongada mayor a un año y de servicio en la gestión de la misma y no forman parte del ciclo normal de ventas.

Control

Se debe tener un inventario de activos fijos, bienes de control y materiales, para lo cual se realizará una constatación física anual para determinar el estado de los bienes, y si necesitan mantenimiento, o ser dados de baja.

Depreciaciones

Se incluyen rubros que por su naturaleza son objeto de depreciación es decir que por su uso o por su abuso se deterioran, se desgastan, pierden valor comercial por efectos de los avances tecnológicos.

Control

Es recomendable que el gasto de depreciación se deposite en la cuenta para futuras compras de reposición de activos

Cuentas por pagar

Se agrupan las cuentas que se originan de obligaciones contraídas por la microempresa en créditos comerciales, concedidos por los proveedores así como también obligaciones tributarias laborales y patronales.

Control

Todas las obligaciones deben ser canceladas oportunamente, para evitar sanciones, intereses y multas, que vienen a ser pérdidas para la microempresa.

Ingresos

Los servicios de restaurante constituyen un servicio operacional por ser la actividad económica predominante, que forma parte del giro del negocio.

Esta es una tarjeta donde se registra y controla todas las ventas de servicios de restaurante, y se representa a continuación:

Cuadro N° 31 Auxiliar de Ingresos

									
AUXILIAR DE INGRESOS									
Fecha	Factura	Cliente	Cód.	F. Vencimiento F. de Pago	Desc.	Caja	Clientes	Venta	IVA
		TOTAL							

Control


Por las ventas diarias sea al consumidor final como a los clientes potenciales se controlará mediante la tarjeta de venta de servicios, que será conciliada con los ingresos bancarios.

Gastos

Gastos son aquellos que forman parte del giro ordinario del negocio, que se originan para generar ingresos que forman parte de las actividades diarias, estos gastos están clasificados en administrativos y ventas, siendo los primeros aquellos que se generan por actividades de dirección, como administración, y los otros originados por actividades de comercialización distribución y promoción.

Esta tarjeta que sirve para controlar y registrar toda los materiales e insumos que necesita el restaurante para la preparación de los potajes. La más usual es la que presento a continuación:

Cuadro N° 32 Auxiliar de Gastos

									
AUXILIAR DE GASTOS									
Fech.	Factura	Cliente	Cod	F. Vencim. F. de Pago	Comp	IVA	Desc.	Bancos	Proveed.
		TOTAL							

Control

De acuerdo a los requerimientos de los materiales se egresarán de las tarjetas kardex y se conciliará con el diario de compras.

3.7.2 Registros básicos


3.7.2.1 Libro Diario

En este libro se registran en forma cronológica todas las transacciones, los que al sumar siempre deben ser iguales.

3.7.2.2 Asientos Contables

Se registrarán diariamente los asientos contables terminada la jornada de trabajo en el libro diario.


Cuadro N° 33 Estructura del Diario

 LIBRO DIARIO			
FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
	TOTAL		

3.7.2.3 Libro mayor

Tiene como función agrupar la información inscrita en el libro diario y sintetizarla, para proporcionar los datos necesarios para el Balance.

Cuadro N° 34 Auxiliar Libro Mayor

					
MAYOR GENERAL					
CUENTA: CAJA BANCOS			CÓDIGO: _____		
FECHA	DETALLE	REF.	DEBE	HABER	SALDO
TOTAL					

3.7.2.4 Balances

Los balances servirán en la microempresa para tener los elementos de juicio para determinar cuadros de las cuentas ingresos y egresos y establecer si tuvo ganancia o pérdida y para tomar medidas correctivas o mejorarlas.

a) Balance de comprobación

Registrar los movimientos durante cierto período para conciliarlos y tener saldos de las cuentas que se movieron.


Cuadro N° 35 Balance de Comprobación

					
BALANCE DE COMPROBACIÓN					
Al 31 de mayo del 2012					
N°	C U E N T A S	DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
	TOTAL				

b) Estado de Resultados

Presentar información relevante del Restaurante, de las operaciones durante un período determinado y determinar si tuvo utilidad o pérdida.


Cuadro N° 36 Estado de Resultados

		
RESTAURANTE "MELANY" ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX		
CUENTAS	PARCIAL	TOTAL
Ventas		xxxx
(-) Costo de Ventas		(xxxx)
(=) Utilidad Bruta en Ventas		xxxx
(-) Gastos Operacionales		(xxxx)
Sueldos	xxxx	
Comisiones Vendedores	xxxx	
Servicios Básicos	xxxx	
Depreciaciones	xxxx	
Impuestos	xxxx	
Publicidad y Promociones	xxxx	
(=) Utilidad Operacional		xxxx
Rentas no Operacionales		xxxx
Arriendos Ganados	xxxx	
Venta de Desperdicios	xxxx	
Gastos no Operacionales		(xxxx)
(=) Utilidad Antes de Impuestos		xxxx
Ingresos y Gastos Extraordinarios		xxxx
Indemnizaciones de Seguros	xxxx	
Perdidas Fortuitas	xxxx	
(=) Utilidad Contable del Ejercicio		xxxx
Participación de Trabajadores		(xxxx)
Impuesto a la Renta Causado		(xxxx)
(=) Utilidad del Ejercicio		xxxx
GERENTE	CONTADOR	

c) Balance General

Muestra a una fecha determinada la situación patrimonial de una empresa y es una herramienta de análisis financiero

Cuadro N° 37 Balance General

			
RESTAURANTE "MELANY" BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX			
ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		CORRIENTE	
DISPONIBLE		Proveedores	xxxxx
Caja General	xxxxx	Documentos por Pagar	xxxxx
Caja Chica	xxxxx	IESS por Pagar	xxxxx
Bancos	xxxxx	Retención en la Fuente	xxxxx
EXIGIBLE		IVA por Pagar	xxxxx
Clientes	xxxxx	IVA Cobrado	xxxxx
Prov.Ctas Incobrables	<xxxx>	Impuesto a la Renta	xxxxx
IVA Pagado	xxxx		
Anticipo Impto Renta	xxxx		
TOTAL ACT.CTE REALIZABLE	XXXXXX	TOTAL PASIVO	XXXXXX
Inv. de Mercadería	xxxxx		
FIJO		PATRIMONIO	
DEPRECIABLE		Capital Social	xxxxx
Vehículo	xxxxx	Utilidad o Pérdida del Ejercicio	xxxxx
Dep. Acum. Vehíc.	<xxxx>	TOTAL PATRIM.	XXXXXX
Equipo de Computac.	xxxx		
Dep. Acum. Eq Comp.	<xxxx>		
Muebles y Enseres	xxxxx		
Dep Acum M y Ens.	<xxxx>		
TOTAL ACTIVOS	XXXXXX	TOTAL PAS + PATR	XXXXXX
	<hr/> <hr/>		<hr/> <hr/>
GERENTE		CONTADOR	

d) Notas Aclaratorias a los Estados Financieros

Las notas a los estados financieros deben ser presentadas de una manera sistemática. Cada partida en el balance general y estado de resultados debe tener referencia cruzada a cualquier información relacionada en las notas.

3.8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El objetivo del manual de procedimientos permite determinar, guiar, todos los pasos a seguir hasta culminar con un objetivo.

Cuadro N° 38 Procedimiento para compra de materiales

<u>Responsable</u>	<u>Compra de materia prima e Insumos</u>
<u>Compra materia prima</u>	
Chef →	1.- Realiza un presupuesto de requerimientos.
Administrador →	2.- Recibe el presupuesto de requerimientos y entrega el efectivo al Chef para la compra.
Contador →	3.- Realiza la constatación física y recepción de facturas, notas de venta, o liquidación de compras y hace el registro correspondiente
Ayudante de cocina →	4.- Pone en la nevera y en bodega
	--- x ---
	Inventario Materia Prima xxx
	IVA xxx
	Bancos xxx
	V/Para registrar compras de materia prima e insumos.

Cuadro N° 39 Proceso de Producción

<u>Responsable</u>	<u>Proceso de Producción</u>
<u>Preparación de potajes</u>	
Chef →	1.- Verifica el menú diario, y elabora la receta de cocina e imparte al ayudante.
Ayudante de cocina →	2.- Alista los ingredientes necesarios para la preparación y comunica al Chef
Chef →	3.- Ejecuta la receta con los ingredientes listos.
Ayudante de cocina →	4.- Mide el tiempo de cocción indicada por el Chef.
Chef →	5.- Da el visto bueno para la entrega del almuerzo al cliente.
Salonero →	6.- Entrega los alimentos previo pedido
Contador →	7.- Registra salida de materia prima y costo de conversión:
	--- x ---
	Inventario Prod. Proceso xxx
	Inv. Materia Prima xxx
	Nómina xxx
	CIF aplicados xxx
	V/Para registrar uso de los elementos del costo de producción.
	--- x ---
	Inventario de Prod. Term. xxx
	Inventario Prod. Proc. xxx
	V/Para registrar el costo de producción

Cuadro N° 40 Atención al cliente y registro de la venta

<u>Responsable</u>	<u>Atención</u>																												
<u>Atención al cliente</u>																													
Cliente →	1.- Solicita el pedido																												
Salonero →	2.- Recapta el pedido y solicita al chef; y entrega en caja lo solicitado para la respectiva factura.																												
Chef →	3.- Proporciona el pedido alimenticio al Salonero.																												
Salonero →	4.- Entrega el pedido al cliente.																												
Cliente →	5.- Cancela en caja y recibe su factura.																												
Contador →	6.- Al finalizar la jornada registra el asiento Contable.																												
	<table border="0" style="width: 100%; text-align: right;"> <tr> <td></td> <td>---</td> <td>x</td> <td>---</td> </tr> <tr> <td>Costo de ventas</td> <td></td> <td>xxx</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inventario Prod. Term.</td> <td></td> <td></td> <td>xxx</td> </tr> </table> <p>V/Para registrar la salida del producto al costo</p> <table border="0" style="width: 100%; text-align: right;"> <tr> <td></td> <td>---</td> <td>x</td> <td>---</td> </tr> <tr> <td>Caja</td> <td></td> <td>xxx</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td></td> <td></td> <td>xxx</td> </tr> <tr> <td>IVA</td> <td></td> <td></td> <td>xxx</td> </tr> </table> <p>V/Para registrar las ventas diarias.</p>		---	x	---	Costo de ventas		xxx		Inventario Prod. Term.			xxx		---	x	---	Caja		xxx		Ventas			xxx	IVA			xxx
	---	x	---																										
Costo de ventas		xxx																											
Inventario Prod. Term.			xxx																										
	---	x	---																										
Caja		xxx																											
Ventas			xxx																										
IVA			xxx																										

Cuadro N° 41 Depósitos de Caja

<u>Responsable</u>	<u>Depósitos en Caja</u>
<u>Depósitos Bancarios</u>	
Contador →	1.- Valida y cuadra la información contable con área de cocina
Administrador →	2.- Validada la información se procede a autorizar el trámite de depósito al Banco.
Contador →	3.- Una vez depositado se registra la transacción en el libro diario y mayor, y posteriormente

Figura N° 12 Mapa de Procesos: Administración



Figura N° 13 Mapa de Procesos: Contabilidad

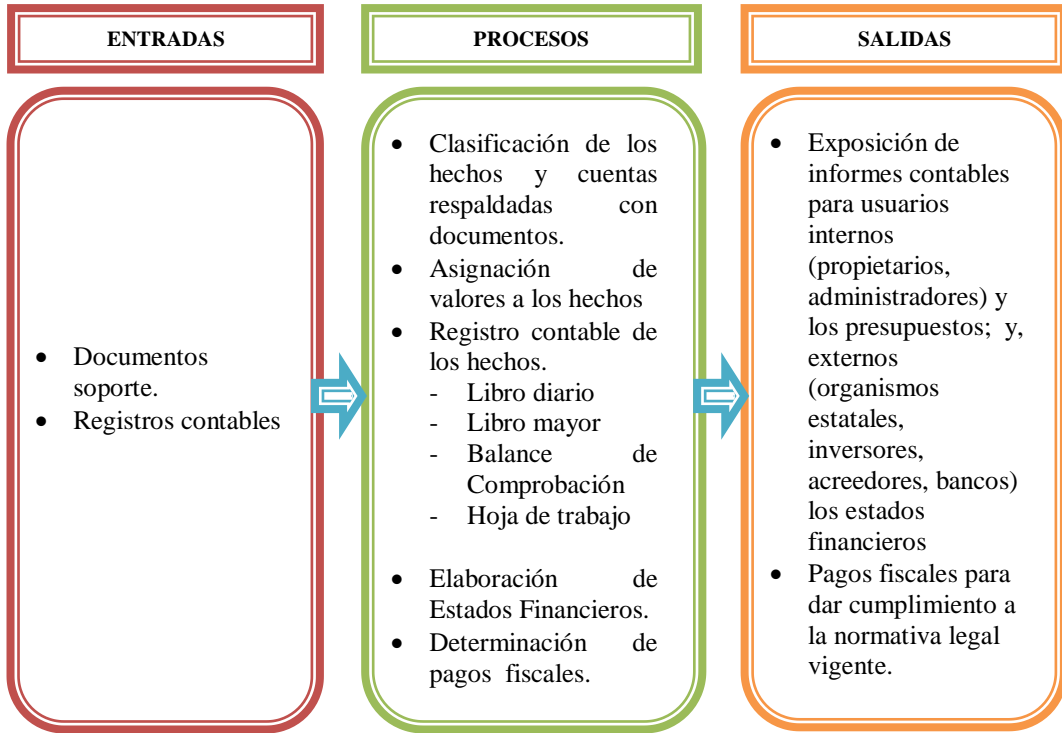


Figura N° 14 Mapa de Procesos: Compras

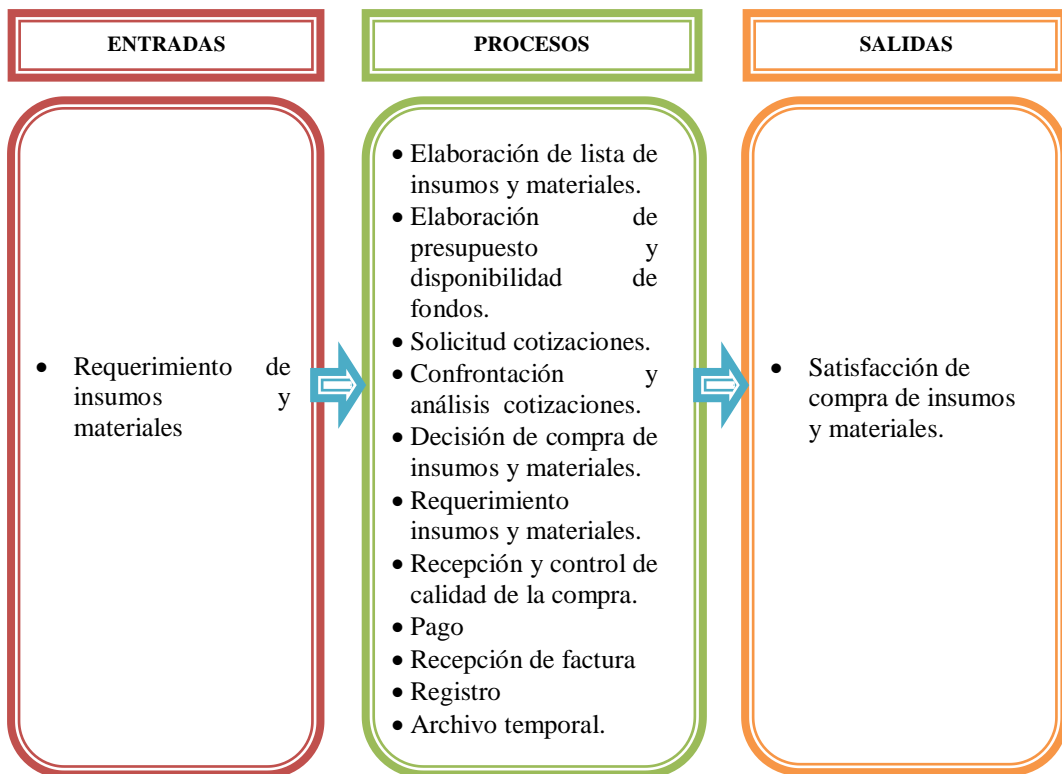


Figura N° 15 Mapa de Procesos: Producción

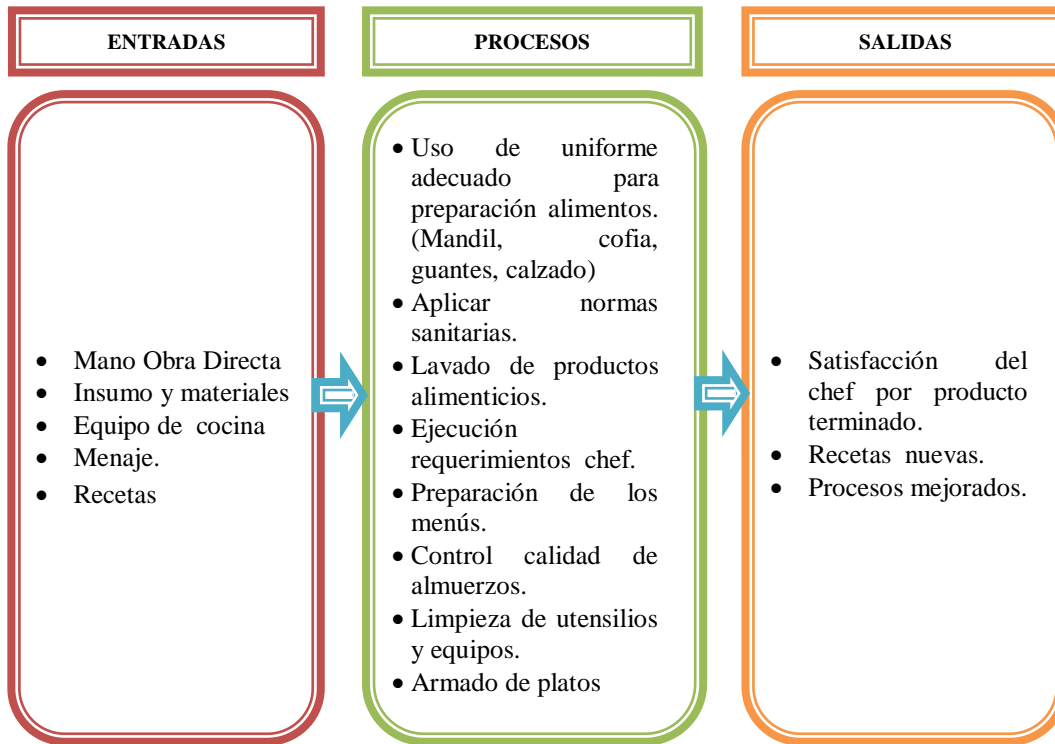


Figura N° 16 Mapa de Procesos: Ventas

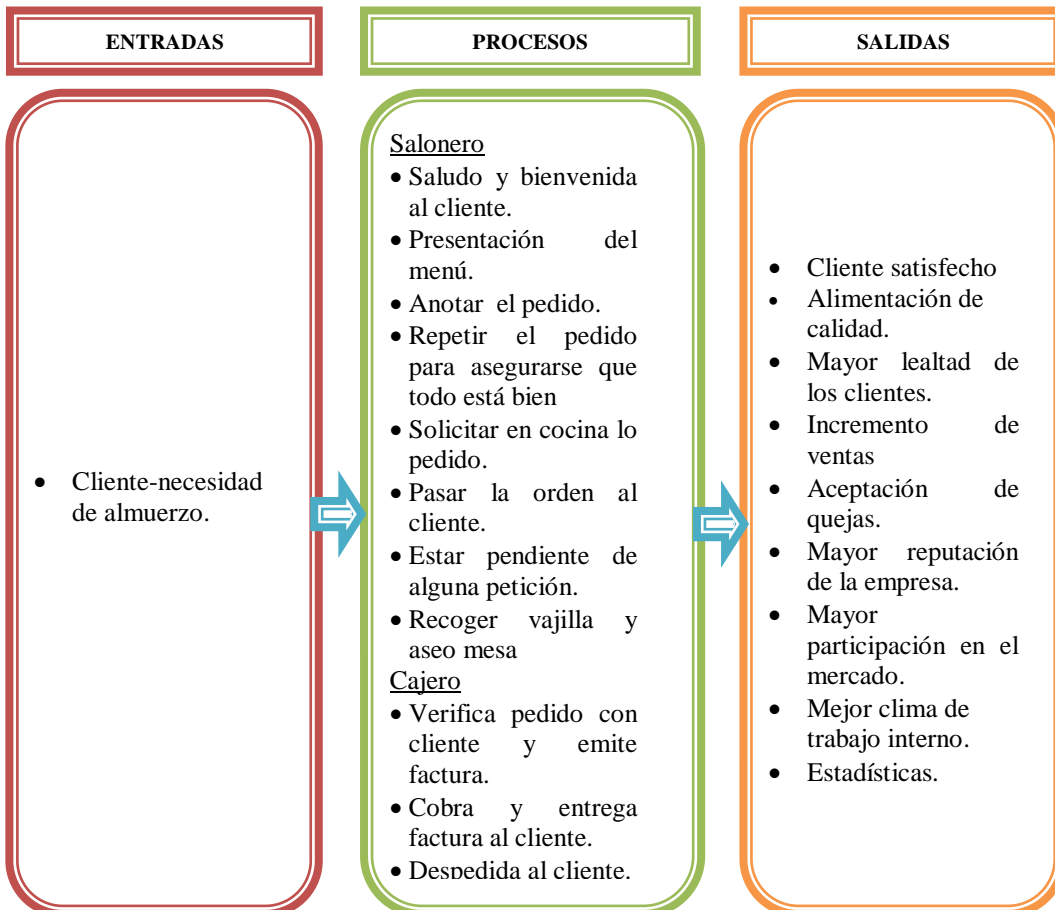


Figura N° 17 Mapa de Procesos: Seguridad y Salud en el Trabajo



Figura N° 18 Mapa de Procesos: Finanzas

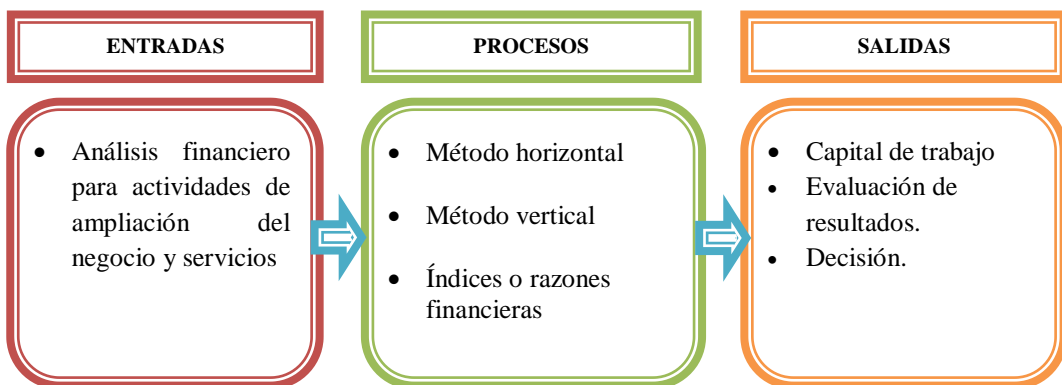
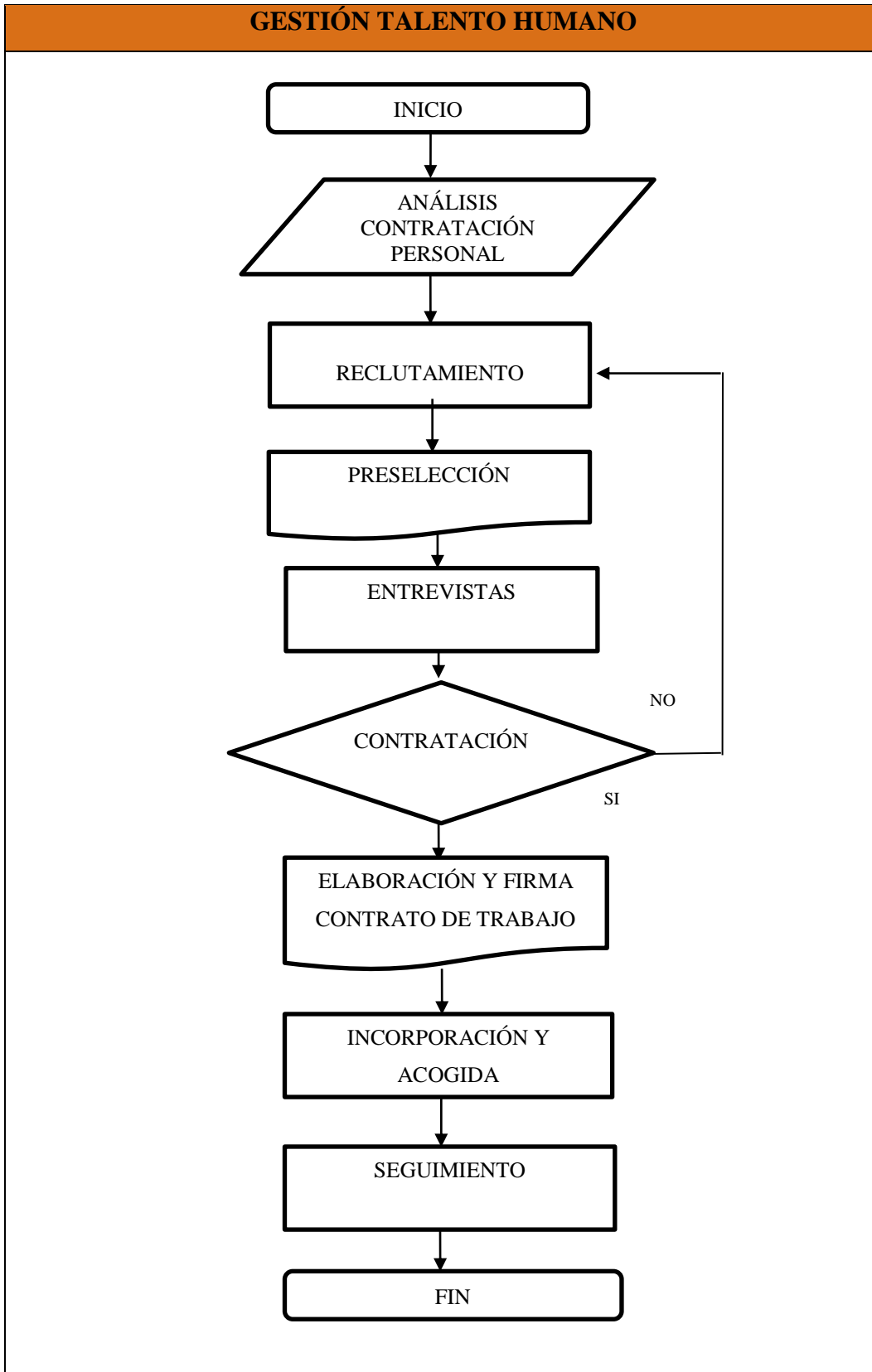


DIAGRAMA DEL FLUJO

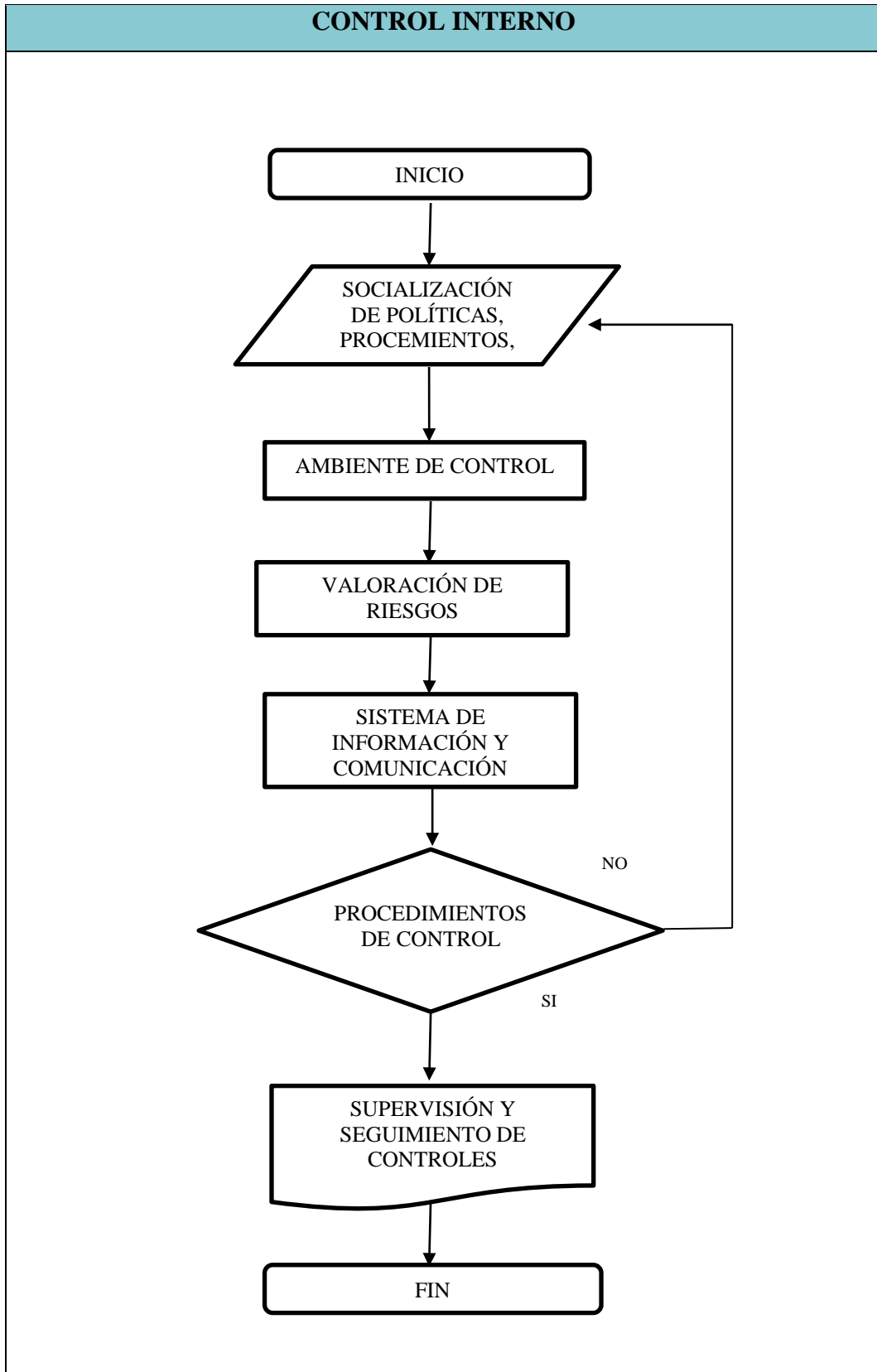
En el diagrama de flujo se detallará todos los pasos que se seguirán en cada proceso mencionado anteriormente con la finalidad de determinar las distintas actividades a realizarse.

Cuadro N° 44 Flujo de Administración-Talento H.



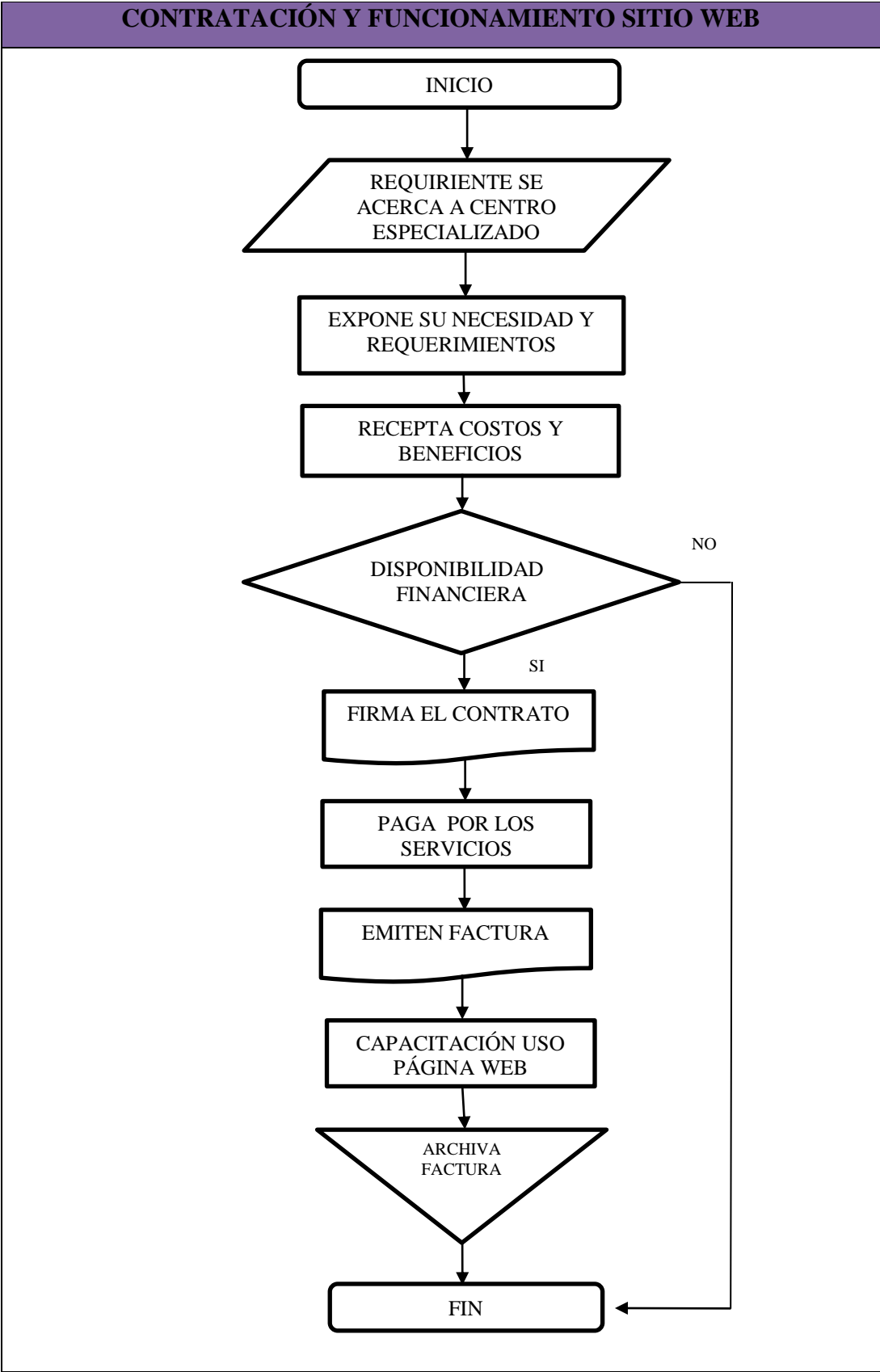
Elaboración: La Autora

Cuadro N° 45 Flujo de Administración- Control Interno



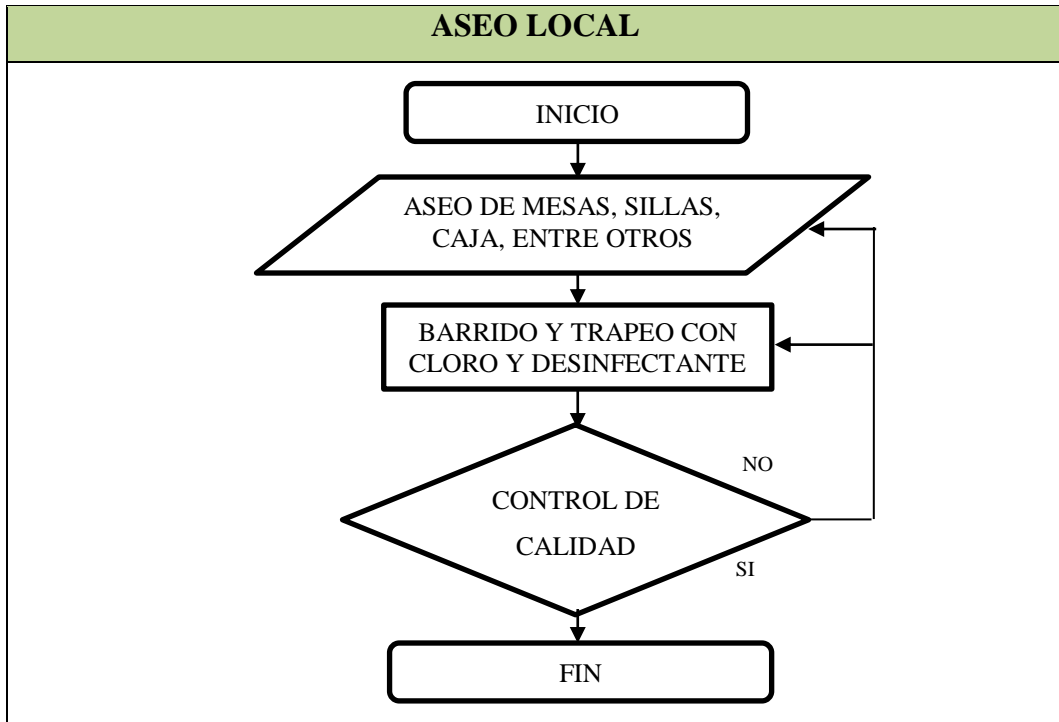
Elaboración: La Autora

Cuadro N° 46 Flujo Contratación y funcionamiento sitio web



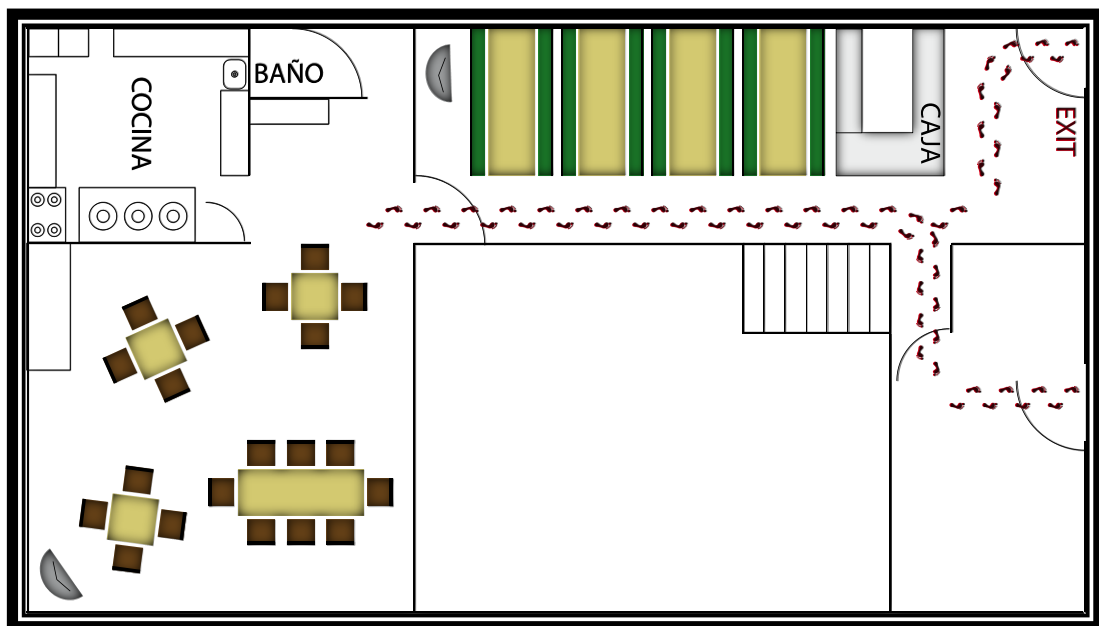
Elaboración: La Autora

Cuadro N° 47 Flujo de Administración-Aseo local



Elaboración: La Autora

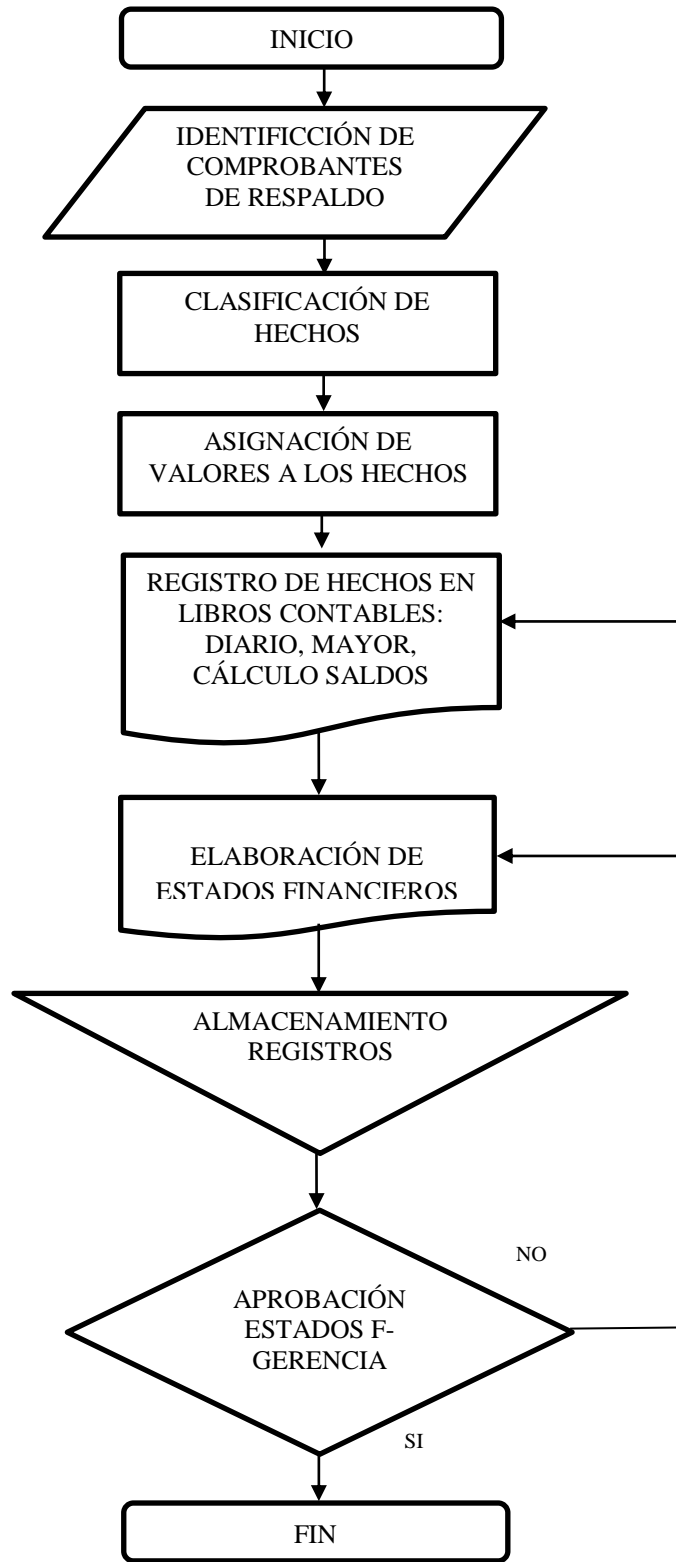
Cuadro N° 48 Rutas de Emergencia



Elaboración: La Autora

Cuadro N° 49 Flujo de Contabilidad

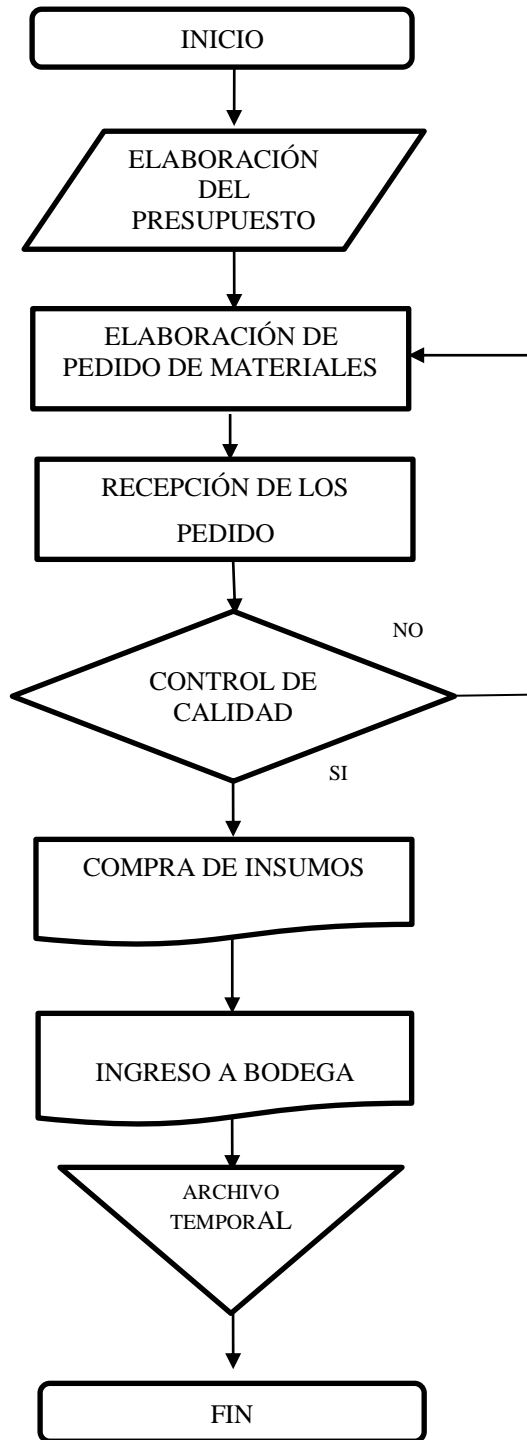
COMPRA DE INSUMOS Y MATERIALES



Elaboración: La Autora

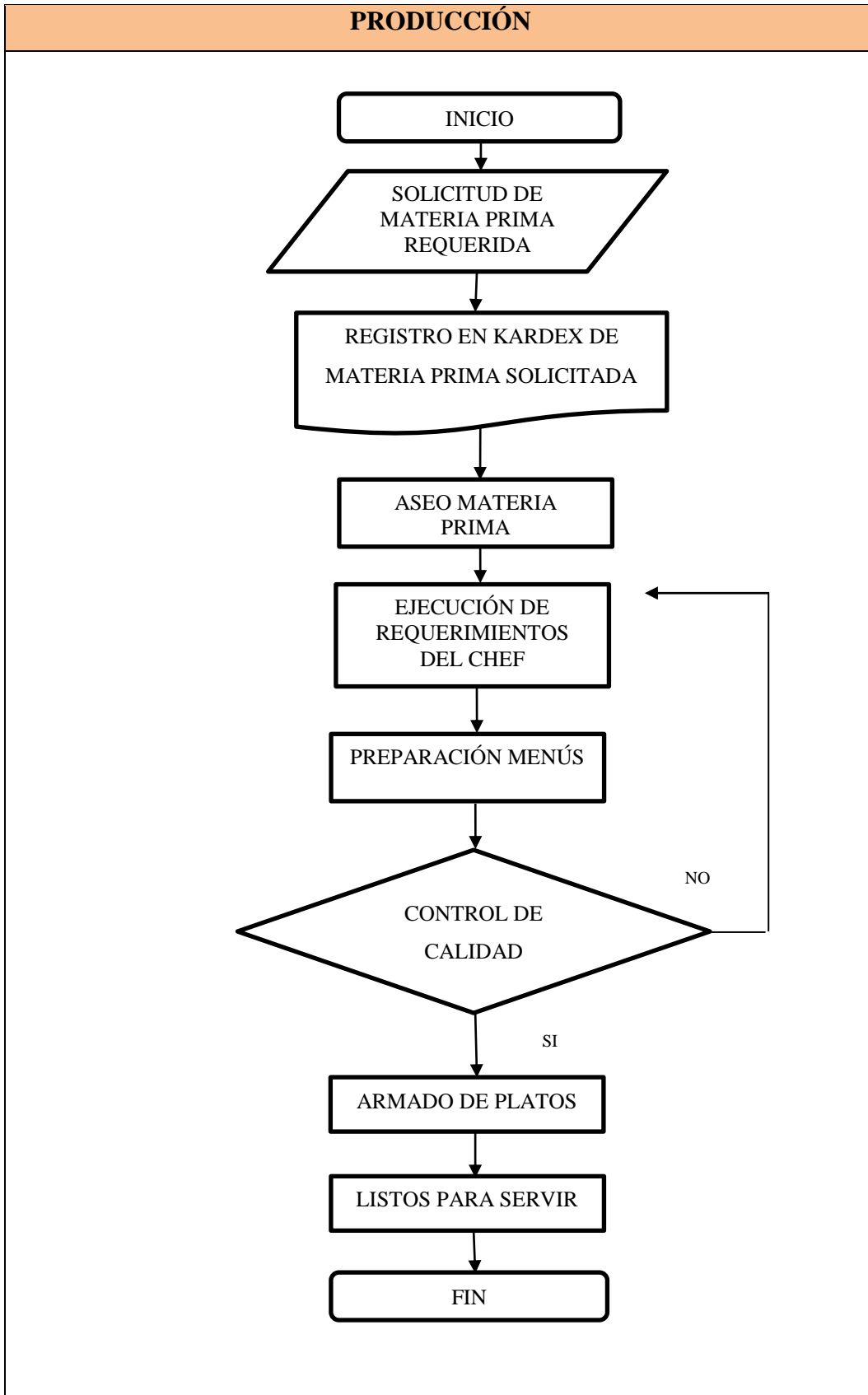
Cuadro N° 50 Flujo compra de insumos

COMPRA DE INSUMOS Y MATERIALES



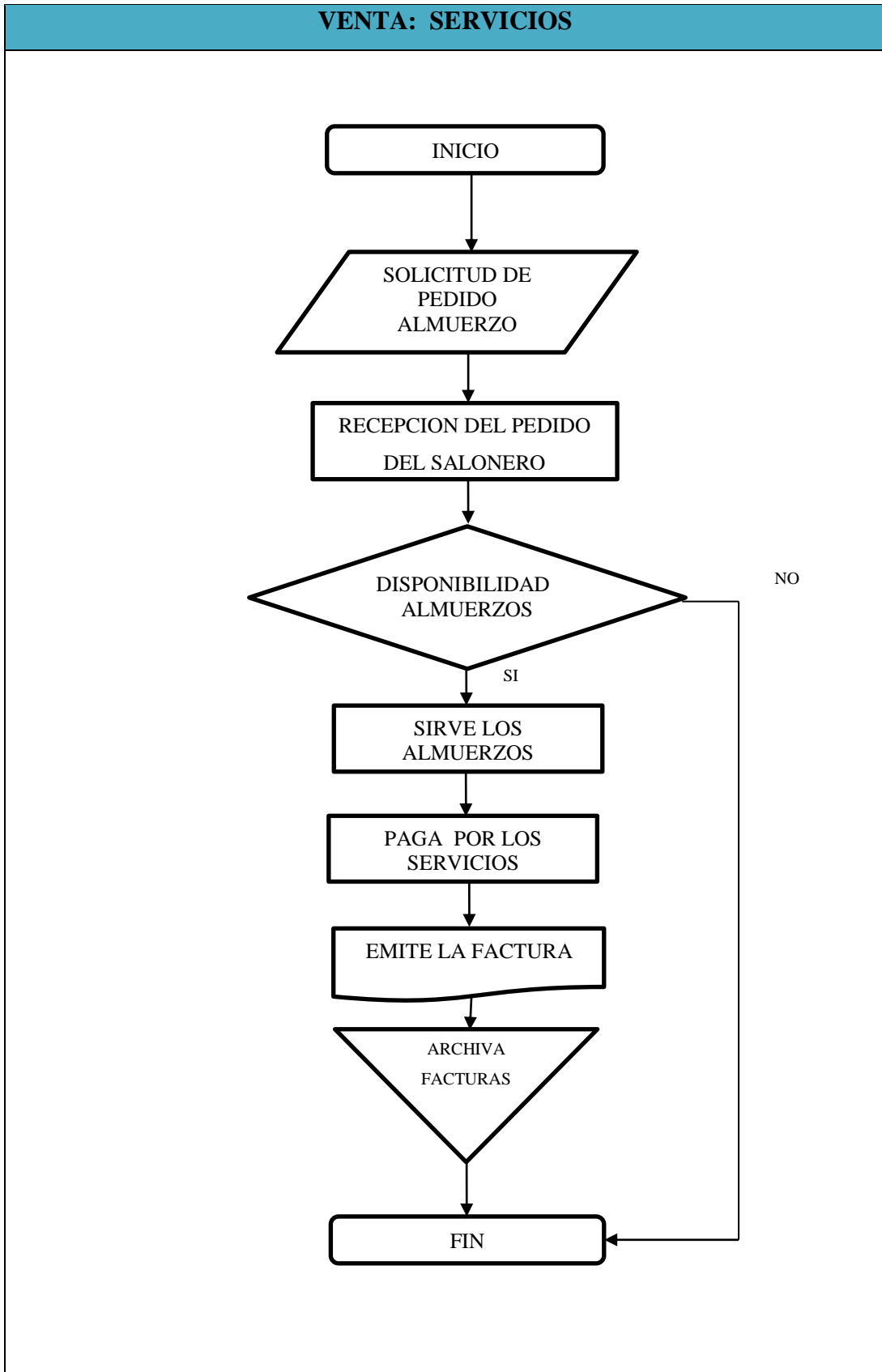
Elaboración: La Autora

Cuadro N° 51 Flujo de Producción



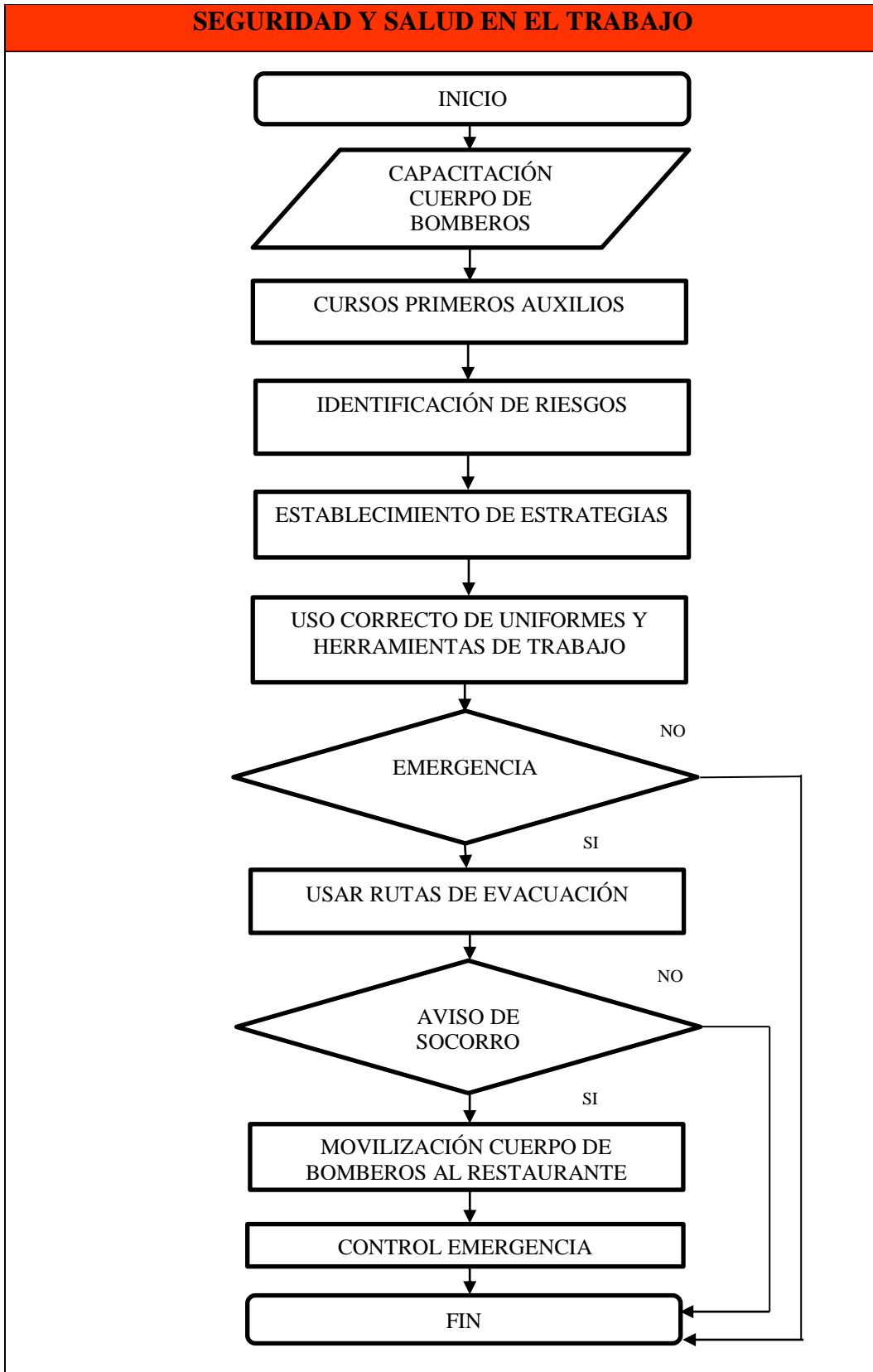
Elaboración: La Autora

Cuadro N° 52 Flujo venta almuerzos



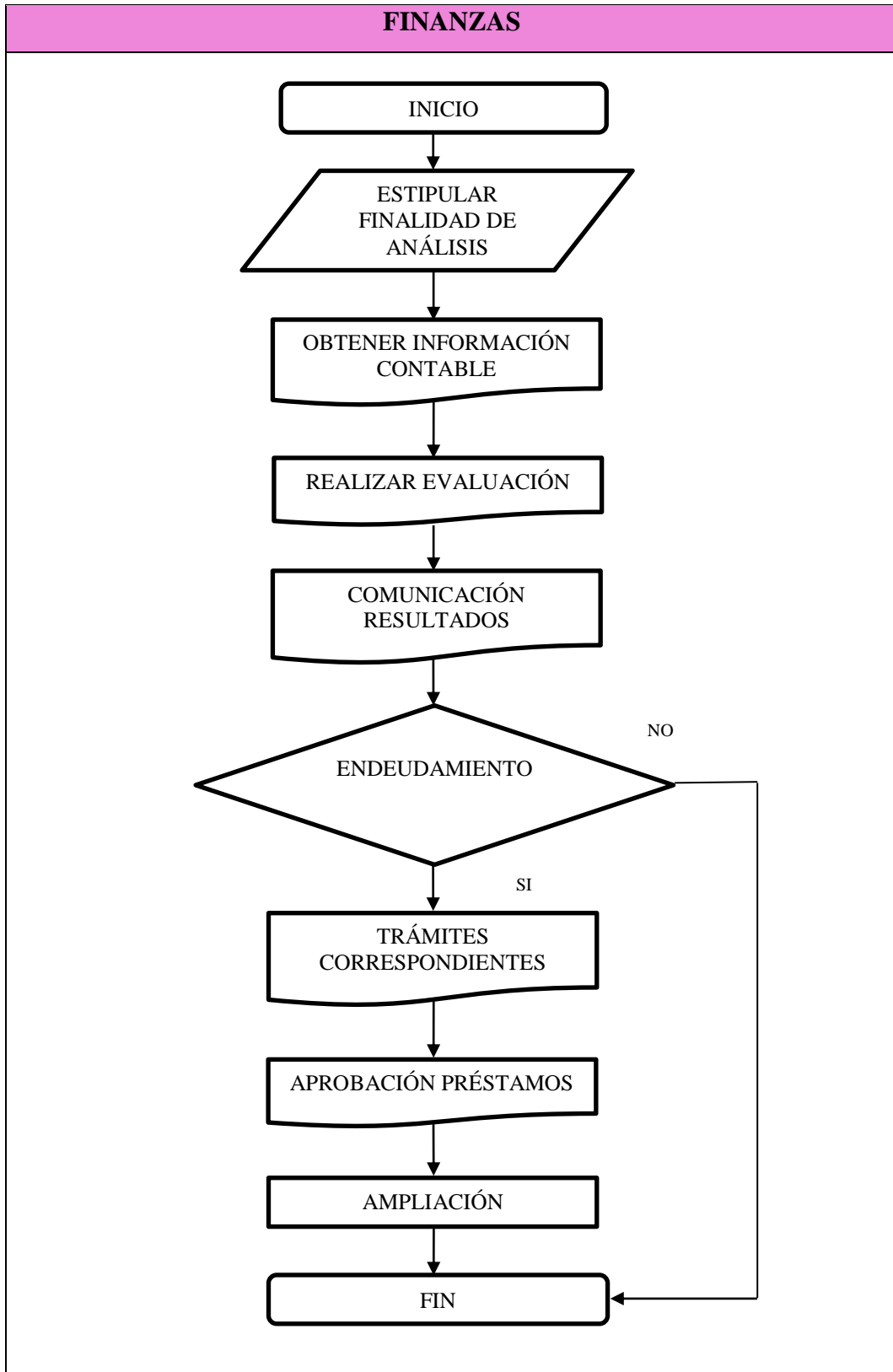
Elaboración: La Autora

Cuadro N° 53 Flujo de Seguridad y Salud en el Trabajo



Elaboración: La Autora

Cuadro N° 54 Flujo de Finanzas



Elaboración: La Autora

3.10 CONTROL INTERNO

El costo beneficio del control interno en lo referente a la microempresa de restaurante es impostergable, porque ahorra recursos económicos, materiales y humanos y sobre todo evita desperdicios o despilfarros además permite salvaguardar los activos y verifica una contabilidad confiable y con datos reales.

3.10.1 Lineamientos del Control Interno

3.10.1.1 Modelo de Control Interno para el Restaurante “Melany”

a) Valores Éticos

Hacer referencia a principios de comportamiento como la honestidad, la lealtad, la integridad, la responsabilidad, la confidencialidad, compromiso social, y aquellos que deban ser característicos de los trabajadores del Restaurante en relación con el gerente propietario y los clientes, se recomienda hacerle firmar un documento de conocimiento, aceptación y acatamiento por parte de los empleados y trabajadores.

b) Cumplimiento de las Normas

Todos los trabajadores están obligados, sin excepción, a cumplir las leyes, los estatutos, las políticas, las instrucciones internas y demás disposiciones que rijan en la actividad del Restaurante.

c) Manejo de los Conflictos de Interés

La Microempresa debe evitar o, al menos, minimizar los conflictos de interés. El Reglamento Interno identifica las diferentes situaciones a considerar como generadoras de conflictos de interés, la forma de manejarlos, y los procedimientos que deben adoptar para informarlas o minimizarlas.

d) Actuaciones prohibidas al personal

Como lo establece el Reglamento Interno las actuaciones prohibidas para el personal, tales como:

- Anunciarse como trabajador del Restaurante para obtener provecho personal. Por ejemplo, cuando un empleado, con el ánimo de obtener descuentos en los negocios que financia la microempresa, se presente como empleado de ésta.
- Adoptar comportamientos, dentro o fuera del Restaurante, que estén con las buenas costumbres, como las relacionadas con el hecho de dar o prestarse para espectáculos grotescos en público, participar en grupos de personas que se presten para actividades que vayan contra la moral y las buenas costumbres.
- Realizar actividades que impliquen competencia directa o indirecta con la microempresa.
- Servir de proveedor, en forma individual o conjunta con otras personas, de bienes y servicios diferentes de los derivados de su calidad de empleado, así como participar directa o indirectamente en entidades que sean proveedores de bienes y servicios a la microempresa.

e) Manejo de la información privilegiada

Es prohibido el uso o aprovechamiento, la difusión o publicación a terceras personas ajenas a la microempresa, de información que con ocasión de su trabajo conozcan los empleados, en perjuicio de la entidad o para beneficio personal o de terceros, tales como nuevas líneas de servicios, oportunidades de inversión, manuales, productos, estrategias comerciales.

Se entiende por información privilegiada aquella que no haya sido revelada, o aquella que por disposición de la entidad debe quedar restringida al público.

f) Relaciones con los trabajadores y clientes

Las relaciones con los empleados y clientes deben ser manejados en ambientes estrictamente de negocios, de manera que ellos no tengan la posibilidad de entender que cualquiera otra relación le puede dar ventajas en sus operaciones con la microempresa.

Prohibir a los trabajadores:

- Solicitar o recibir dineros de los clientes, sin estar autorizado expresamente.
- Ofrecer créditos sin tener facultad para ello.
- Realizar descuentos sin la autorización.
- En general, ofrecer cualquier ventaja a clientes, apartándose de las directrices institucionales.

g) Relaciones con proveedores

Las relaciones con los proveedores deben ser manejadas en ambientes estrictamente de negocios, de manera que ellos no tengan la posibilidad de entender que cualquiera otra relación le puede dar ventajas en sus operaciones con la microempresa.

Prohibir a los trabajadores:

- Solicitar o recibir dineros de los proveedores, sin estar autorizado expresamente.
- Ofrecerles la realización de cualquiera otra operación sin tener facultad para ello.
- En general ofrecer cualquier ventaja, o suministrarles información, a los proveedores, apartándose de las directrices institucionales.
- Rechazar a aquellos proveedores que falseen su información u ofrezcan precios muy por debajo de lo normal en el comercio.
- Rechazar aquellos proveedores que, en criterio de la microempresa, estén afectando con su operación a la comunidad o el medio ambiente.

Relacionadas con Contabilidad

- La microempresa deberá tener los cinco libros o registros básicos independientemente si está obligado o no a llevar contabilidad:

Libro diario.- Donde constan todas las transacciones diarias que realiza.

Libro Bancos.- De los depósitos y retiros bancarios con su respectivo detalle y justificativo.

Libro de ingresos y gastos.- Este nos sirve para las declaraciones al SRI.

Libro mayor.- Donde están los ingresos y gastos por rubros, este libro es importante para armar los balances.

Libro o kardex de inventarios tanto para activos como para mercaderías y otros.

- Todas las transacciones que se realicen deberán contar con las facturas, notas de venta legalizadas y actualizadas por el SRI.
- El contador deberá presentar informe mensual de las transacciones e inventarios con el fin de tomar decisiones.
- Todo pago de nómina será cancelado con su respectivo rol donde consten ingresos y egresos de pago, legalizado por los beneficiarios a fines de cada mes.
- El pago a proveedores será inmediato y contra la entrega.

3.11 ESTRATEGIAS

3.11.1 Estrategias Empresariales

- Se socializará con todas las microempresas del sector con la finalidad de organizarse y atraer el turismo y por ende a nuevos clientes.
- Se establecerá convenios con empresas e instituciones para ofrecer el servicio de restaurante, para lo cual también se tramitará el RUP (Registro Único de Proveedores.), para ventas al Sector Público.
- Se brindarán menús especiales los días de descanso como son sábados, domingos y días festivos.

3.11.2 Estrategias mercadológicas de posicionamiento

- El aseo impecable en todo el restaurante, principalmente en las baterías sanitarias, pues este detalle atrae a los clientes, quienes toman confianza del lugar.

- Se repartirán hojas volantes en todo el sector referentes a los servicios de restaurante, y menús ofertados.
- Afiliación a la Cámara de Turismo, para ampliar el marketing.
- Mediante la página WEB, en el mercado libre electrónico se promocionará permanentemente, los menús y servicios que brinda el restaurante.

3.11.3 Estrategias Operativas

- Se ampliarán los servicios para eventos especiales y a domicilio.
- Se realizará el servicio exprés mediante el uso de motocicleta.
- El restaurante por estar cerca a la iglesia de Santo Domingo, se ampliaran los servicios de pedidos, para la celebración de las misas especiales, en lo referente a refrigerios como cafés u otros.

3.11.4 Estrategias Financieras

- Se establecerá una reserva económica en la que se depositará mensualmente el valor de la depreciación, para futura reposición de activos.
- Se solicitarán préstamos de incentivos a la microempresa al Banco Nacional de Fomento como es el 5.5.5, cinco mil dólares a cinco años y al cinco por ciento, para compra de equipos y readecuación del local.
- Adquirir productos, materia prima e insumos en los mercados mayoristas para el ahorro de recursos económicos.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.1 SISTEMA DE IMPACTOS

Para el Modelo Administrativo Financiero en el Restaurante “Melany” en la Ciudad Ibarra, Provincia de Imbabura se tiene la siguiente metodológica para la calificación de Impactos:

Cuadro N° 55 Sistema de impactos

Significado	<i>Negativo Alto</i>	<i>Negativo Medio</i>	<i>Negativo Bajo</i>	<i>No hay Impacto</i>	<i>Positivo Bajo</i>	<i>Positivo Medio</i>	<i>Positivo Alto</i>
Puntaje	-3	-2	-1	0	1	2	3

Los impactos que sobresalen y están sujetos de análisis son: Impacto social, económico, educativo y ambiental.

La matriz está compuesta por su indicador con su respectiva valoración, dependiendo de su nivel, luego se realiza la siguiente operación para obtener el resultado del nivel de impacto.

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

Con esta tabla se procedió a aplicar en los siguientes impactos el puntaje de evaluación, siendo:

4.1.1 Impacto Social

Cuadro N° 56 Impacto Social

Indicador	Nivel de Impacto							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Eventos eclesiásticos					1			1
Alarma Comunitaria							3	3
Seguridad				0				0
Eventos Sociales					1			1
TOTAL				0	2		3	5

Σ Nivel de impacto / N° Indicadores

$$5/4 = 1,25 \approx 1$$

El impacto social resultante es *positivo bajo*.

Análisis

El restaurante se encuentra ubicado junto a la Iglesia de Santo Domingo, por estar en un sitio estratégico socialmente ha sido utilizado para contratos de cafés, refrigerios, u otros después de la celebración eucarística, por ser esporádico tiene la calificación de 1 positivo.

Por encontrarse el Restaurante en un lugar poblado interviene en reuniones en pro mejoras como las alarmas comunitarias que protegen de la delincuencia.

Pese a los esfuerzos de los moradores por combatir la inseguridad lamentablemente no se ha podido implementar la seguridad privada que es un complemento para las alarmas comunitarias.

Esporádicamente existen eventos sociales como cumpleaños, aniversarios entre otros.

4.1.2 Impacto Económico

Cuadro N° 57 Impacto Económico

Indicador	Nivel de Impacto							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Incremento de las fuentes laborales							3	3
Estabilidad económica familiar							3	3
Mejoramiento de la calidad de vida						2		2
Incremento del Producto Interno Bruto					1			1
TOTAL					1	2	6	9

Σ Nivel de impacto / N° Indicadores

$$9/4 = 2,25 \approx 2$$

El impacto económico resultante es *positivo medio*.

Análisis

El restaurante tiene 6 trabajadores, que ganan un salario unificado, contribuyendo al incremento de fuentes de trabajo.

Existe estabilidad económica y laboral y por ende la familia del trabajador sale beneficiada.

Mejorará el nivel de vida de los involucrados directos e indirectos, debido al aumento de la producción y de los ingresos económicos del dueño y los trabajadores.

Se obtendrá un mínimo incremento del Producto Interno Bruto (PIB) del sector de servicios.

4.1.3 Impacto Educativo

Cuadro N° 58 Impacto Educativo

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Indicador								
Capacitación							3	3
Destrezas y habilidades						2		2
Rotación de funciones						2		2
Innovación						2		2
TOTAL						6	3	9

Σ Nivel de impacto / N° Indicadores

$$9/4 = 2,25 \approx 2$$

El impacto educativo resultante es *positivo medio*.

Análisis

Existirá una capacitación constante y permanente para todos los trabajadores y empleados a través del IESS y SECAP.

Las destrezas y habilidades en la cocina y atención al cliente se incrementan con la experiencia, pues existe personal experimentado que le falta capacitación.

La rotación de puestos afines es eminente, entre el Salonero y Ayudante de Cocina, con el fin de que adquieran experiencia y puedan encargarse en caso de que faltaren.

La innovación en el aspecto educativo será permanente, se considera que la atención al cliente es primordial.

4.1.4 Impacto Ambiental

Cuadro N° 59 Impacto Ambiental

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Indicador								
Productos Orgánicos					1			1
Desperdicio de alimentos							3	3
Reciclaje							3	3
Ruido					1			1
TOTAL					2		6	8

Σ Nivel de impacto / N° Indicadores

$$8/4 = 2$$

El impacto ambiental resultante es *positivo medio*.

Análisis

Se trata de utilizar productos orgánicos con poco fungicida para preservar el medio ambiente y la salud de los clientes.

Los desperdicios o sobrantes de los almuerzos sirven de alimento para animales domésticos y de criadero.

La cultura del reciclaje forma parte de los procesos del restaurante, porque clasifica en papel y plástico y desechos orgánicos.

El ruido se ha incrementado un poco, debido a la creación de la Unidad Educativa “San Vicente Ferrer”, pero no afecta al normal desenvolvimiento diario del Restaurante.

4.1.5 Impacto General del Proyecto

Cuadro N° 60 Impacto General del Proyecto

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Indicador								
Impacto Social					1			1
Impacto Económico						2		2
Impacto Educativo						2		2
Impacto Ambiental						2		2
TOTAL					1	6		7

Σ Nivel de impacto / N° Indicadores

$$7/4 = 1,75 \approx 2$$

El impacto a nivel general que dará el proyecto será de 2, lo cual constituye un impacto *positivo medio*.

Análisis General

La matriz de impacto general indica que el proyecto tiene un nivel de impacto **positivo medio**, es beneficioso para el Restaurante “Melany” tanto a nivel individual como colectivo, permitiendo generar alternativas de progreso para sus colaboradores.

Con la implementación del modelo propuesto, es de esperar que los impactos sean aún más optimistas; no sólo para el Restaurante “Melany”, sino para el renglón industrial de los servicios de Restaurantes a nivel general de Ibarra

CONCLUSIONES

1. Existe debilidad en la aplicación del proceso administrativo especialmente en la fase de planificación, ya que desconoce la filosofía empresarial.
2. La falta de un modelo administrativo financiero puede ocasionar riesgos que pueden convertirse en amenazas para el funcionamiento del restaurante.
3. No utiliza tecnología informática, ni registros de ninguna naturaleza, razón por la cual no determina una utilidad o pérdida.
4. La ausencia de un modelo administrativo financiero no permite identificar las oportunidades internas y externas para dinamizar la gestión del Restaurante “Melany”.
5. Falta de capacitación a los trabajadores en el área que les corresponde, así como de seguridad y salud en el trabajo.
6. Hay apertura en la administración del Restaurante “Melany” para la implementación del modelo administrativo financiero propuesto.

RECOMENDACIONES

1. Hacer una planificación de todas las actividades, con lo que permitirá la optimización de recursos económicos, financieros y humanos.
2. Con este nuevo sistema se aplican las técnicas que permitan desarrollar de manera eficiente el trabajo administrativo, contable y financiero del Restaurante “Melany”; proyectándose de manera sólida y sostenida.
3. Llevar registros contables de manera manual, y a un mediano plazo usar las herramientas tecnológicas, resultados que podrán ser requeridos a cualquier momento y de vital importancia en la toma de decisiones oportunas y adecuadas.
4. Mediante la aplicación del modelo sugerido, se identifica las fortalezas y oportunidades; y busca altos niveles en calidad de servicio y la optimización de recursos; permitiendo que tenga niveles de crecimiento sostenido a largo plazo.
5. Implementar y ejecutar planes de capacitación y adiestramiento direccionado a todo el personal del Restaurante “Melany”; coordinando con el SECAP, Cuerpo de Bomberos y Cruz Roja.
6. Implementar el presente modelo administrativo, financiero ya que podrá valorar el desempeño de cada área, al igual que la mejora continua del servicio brindado al cliente, así como la detección de problemas, al igual que la definición de estrategias a seguir.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✓ Bravo Valdivieso, M. (2011). Contabilidad General. Quito.
- ✓ César Augusto Bernal Torres, H. D. (2008). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Pearson Prentice.
- ✓ Franklin, B., & Ceja, G. G. (s.f.). Organización y Métodos un enfoque competitivo.
- ✓ Franklin, E. B. (2009). Organización de Empresas. México.
- ✓ García, C. D. (2009). El éxito restauranero, habilidades directivas. México: Trillas.
- ✓ JOHNSON Gerry, S. K. (2007). Dirección Estratégica. Madrid: PEARSON PRENTICE HALL.
- ✓ Münch, L. (2010). ADMINISTRACIÓN gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación.
- ✓ Rodríguez, S. H. (2002). Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. México: McGraw Hill.
- ✓ Sarmiento, R. (2008). Contabilidad General. Quito: Voluntad.

LINCOGRAFÍA

- ↪ 2.0, G. (12 de Mayo de 2011). Organigramas: Concepto, funciones y distintos tipos. Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de gestion20.com/organigramas-concepto-funciones-y-distintos-tipos/
- ↪ Promonegocios.net. (Abril de 2007). Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-empresarios.html>
- ↪ es.scribd.com/doc/6962069/diagramacion. (17 de Octubre de 2008). Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de <http://www.definicionabc.com/general/diagrama.php>

- ↪ Administración: 1.4. Definición de empresa y su clasificación. (24 de Febrero de 2009). Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de <http://www.tutorial-administración.blogspot.com>
- ↪ Definición de restaurante - Consumoteca.com. (11 de 8 de 2010). Recuperado el 12 de Agosto de 2012, de <http://www.consumoteca.com/diccionario/restaurante>
- ↪ Definicion De Clientes - Documentos - Pichoncita2. (28 de Febrero de 2011). Recuperado el 13 de Septiembre de 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Clientes/1629089.html>
- ↪ Gerencia, definicion, concepto, significado, que es Gerencia. (3 de Marzo de 2011). Recuperado el 14 de Septiembre de 2012, de <http://www.definicionesde.com/e/gerencia/>
- ↪ Importancia del Organigrama en la Empresa - Boletín Virtual. (23 de Abril de 2012). Recuperado el 10 de Septiembre de 2012, de <http://www.boletinpymes.blogspot.com/.../importancia-del-organigrama-en-la.ht..>
- ↪ Gómez, M. (24 de Abril de 2007). aportetotal: Valores Corporativos por Marisol Gómez. Recuperado el 5 de Octubre de 2012, de <http://aportetotal.blogspot.com/2007/04/valores-corporativos-por-marisol-gmez.html>
- ↪ González, R. M. (s.f.). El cliente | marketing-xxi.com. Recuperado el 13 de Septiembre de 2012, de <http://www.marketing-xxi.com/el-cliente-55.htm>
- ↪ Lamus, J. (25 de Junio de 2008). EL SENTIDO DE ATENCION AL CLIENTE: CLASES DE CLIENTES . Recuperado el 13 de Septiembre de 2012, de <http://jenniferservicioalcliente.blogspot.com/2008/06/clases-de-clientes-y-como-manejarlos.html>
- ↪ Pérez., K. L. (11 de Junio de 2012). Elementos que forman una empresa - Universidad Alfonso Reyes. Recuperado el 3 de Septiembre de 2012, de <http://www.universidadalfonsoreyes.edu.mx/contenido.php/141-elementos-que-forman-una-empresa-.html?Option=Ensayo&ID=141>

- ↪ Thompson, I. (6 de Septiembre de 2006). DEFINICIÓN DE LOGOTIPO - Promonegocios.net. Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de <http://altamiraweb.net/definicion-de-logotipo>
- ↪ Thompson, I. (2006). Promonegocios.net. Recuperado el 28 de Agosto de 2012, de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- ↪ Thompson, I. (Octubre de 2007). Promonegocios.net. Recuperado el 28 de Agosto de 2012, de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- ↪ Thompson, I. (Julio de 2009). DEFINICIÓN DE CLIENTE - Promonegocios.net. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

ANEXOS

ANEXO A

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PROPIETARIA DEL RESTAURANTE SRA. MARTHA CALDERÓN

Objetivo de la Entrevista:

Entrevista para la elaboración de un diagnóstico situacional para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el Restaurante Melany, trabajo de grado para obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. En la Universidad “Técnica del Norte”

1.- ¿Considera que su restaurante debe ser ampliado o prestar otros servicios adicionales?

2.- ¿Considera que los parqueaderos alrededor del parque son suficientes?

3.- ¿Considera que es una buena oportunidad prestar servicios de Restaurant a Instituciones Públicas?

4.- ¿Cuáles son sus mejores clientes, a nivel de empleados públicos, turistas, profesores entre otros?

5.- ¿Cree que el cambio de horario en el Magisterio es una oportunidad para aumentar la cliente y en qué porcentaje?

6.- ¿Ha observado que la competencia en restaurantes ha crecido al rededor?

7.- ¿Las Políticas Gubernamentales, han beneficiado o perjudicado a su negocio?

8.- ¿Qué tiempo tiene de experiencia en este tipo de negocio, y pretende innovar sus servicios?

9.- ¿Está enterada de los beneficios que está brindando el Gobierno Nacional como préstamos a través del Banco Nacional de Fomento como es el crédito del 5,5,5 (\$5.0000 al 5 % a 5 años), para pequeños negocios?

10.- ¿Cree usted que existe suficiente mano de obra en cocina en el mercado laboral?

ANEXO B

ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DEL RESTAURANTE “MELANY”

Objetivo de la Entrevista:

Entrevista para la elaboración de un diagnóstico situacional para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el Restaurante “Melany”, trabajo de grado para obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. En la Universidad “Técnica del Norte”

ENTREVISTA A EMPLEADO: _____

1.- ¿Ha recibido capacitación y en qué temas o áreas?

2.- ¿Trabaja en el servicio de restaurante por necesidad o porque le gusta?

3.- ¿Considera que el ambiente de trabajo es el más adecuado, y por qué?

4.- ¿Considera que los empleados deben estar correctamente uniformados? ¿Por qué?

5.- ¿El trato que recibe de sus superiores es el adecuado? Por qué?

6.- ¿Cuáles incentivos cree usted que son los más convenientes para su motivación? Ejemplo: Capacitación, vacaciones, estímulo económico.

ANEXO C

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES Y CONSUMIDORES DEL RESTAURANTE MELANY EN LA CIUDAD DE IBARRA

Objetivo de la Encuesta:

Encuesta para la elaboración de un diagnóstico situacional para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el Restaurante Melany, trabajo de grado para obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. En la Universidad “Técnica del Norte”

Lea detenidamente antes de contestarla

Instrucciones: De forma general favor contestar las preguntas con sus alternativas. Seleccione una respuesta.

1.- ¿Considera que el precio de venta de los almuerzos es justo?

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

2.- ¿Considera que la atención al cliente es ágil y oportuna?

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

3.- ¿La limpieza y el aseo que tiene el Restaurante es adecuado?

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

4.- ¿La presentación de los empleados es adecuada en su aspecto físico y vestimenta?

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

5.- ¿Considera usted que los menús ofertados son nutritivos?

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

6.- ¿La variedad de los menús que ofrece el restaurante cree que son suficientes?

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

7.-¿Según su criterio la publicidad que tiene el restaurante es ideal?

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

8.- ¿Ha sido beneficiado de promociones y/o descuentos?

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

9.-¿Considera que alrededor del restaurante hay parqueaderos suficientes?

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

10.- ¿Cómo califica la seguridad en el contorno del restaurante?

a) Excelente b) Muy bueno c) Regular d) Malo

ANEXO D

ENTREVISTA DIRIGIDA A UN EXPERTO EN RESTAURANTES

Objetivo de la Entrevista:

Entrevista para la elaboración del diagnóstico situacional para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el Restaurante Melany, trabajo de grado para obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. en la Universidad “Técnica del Norte”

ENTREVISTA AL EXPERTO: Ing. Víctor García, propietario del Restaurante Rancho San Miguel ubicado en Yahuarcocha:

1.- ¿Qué servicios adicionales debe tener un restaurante?

2.- ¿Cuáles son los medios de comunicación más adecuados para ofertar servicios de restaurante?

3.- ¿Cuáles son los aspectos más exigentes de los clientes: ejemplo: Menú, agilidad atención, porción, trato, calidad del producto?

4.- ¿Considera que estar asociados a la Cámara de Turismo es favorable?

5.- ¿Cree usted que las ultimas leyes gubernamentales y la ayuda del sector público son beneficiosas para este sector?

6.- ¿Qué tipo de capacitación y en qué temas debe tener los empleados de un restaurante?

7.-¿Qué tipo de infraestructura física (mesas, sillas) debe tener un restaurante?

8.- ¿Qué clase de normas o políticas debe tener un restaurante?
